

Toni Kotro

# TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN RANTASALMEN KUNTAAN

Opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

Toukokuu 2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Toni Kotro	Sosiaali- ja terveys- alan kehittäminen ja johtaminen Yamk	Toukokuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen Rantasalmen kun- taan		75 sivua 24 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Rantasalmen kunta		
<b>Ohjaaja</b>		
Merja Reunanen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Suomen talouskehitys on jatkunut heikkona jo vuosia, ja se on ajanut myös kuntatalouden ahtaalle. Kuntien menot ovat kasvaneet ja samanaikaisesti valtionosuuksia on leikattu, joten kunnilta vaaditaan entistä vahvempaa talouden hallintaa sekä strategista suunnittelua. Jotta vaikuttavuus sekä tulokset voidaan pitää hyvinä, on pienenevät resurssit osattava kohdistaa oikein, ja tässä korostuu henkilöstön arvo. Työhyvinvointi antaa suuria mahdollisuuksia talouden sekä tuottavuuden parantamiseksi, ja sen tulisikin olla kiinteä osa kunnan strategiaa. Työhyvinvoinnin edistämällä voidaan vaikuttaa sekä tuottavuuden lisääntymiseen että puutteellisesta työhyvinvoinnista aiheutuvien kustannusten vähenemiseen.</p>		
<p>Tämä opinnäytetyö oli kehittämistyö ja osa Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeen (2015–2016) toimintaa, jonka tavoitteena oli edistää työyhteisöjen toimintatapoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Rantasalmen kunta osallistui hankkeeseen, ja sen kautta kunnassa havaittiin tarve työhyvinvoinnin edistämiseksi, joka kirjattiinkin yleishallinnon vuoden 2016 sitovaksi tavoitteeksi. Kehittämistyönä päätettiin laatia työhyvinvointisuunnitelma, jonka tarkoituksena oli vastata tavoitteeseen.</p>		
<p>Kehittämistyön strategisena lähestymistapana oli toimintatutkimus ja työhyvinvoinnin viitekehiksenä käytettiin Marja-Liisa Mankan kehittämää Työilo-mallia. Työhyvinvointisuunnitelman pohjaksi toteutettiin työhyvinvointikysely, jolla saatiin ajankohtaista tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Työhyvinvointisuunnitelman kehittämiseen käytettiin Tiikerinloikka-keskustelumenetelmää, jonka avulla henkilöstö osallistettiin mukaan kehittämistyöhön.</p>		
<p>Kehittämistyön tuloksena syntyneeseen työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin henkilöstön tärkeimmiksi kokemat työhyvinvoinnin kehittämiskohteet. Toimiva työyhteisö, vastuun jako, esimiehen tuki, hyvä ilmapiiri sekä ammattitaito ovat kaikki hyvän työn peruselementtejä ja juuri niiden toivottiin kehittyvän. Suunnitelma sisältää myös kehittämiskohteiden parantamiseen liittyvät hyödyt, esteet, toimenpiteet, vastuut sekä aikataulut ja seurannan. Työhyvinvointisuunnitelman jalkauttaminen ja jatkokehittäminen jäävät kunnan tehtäväksi.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma, osallistava kehittäminen, kunta-ala		

Author (authors)	Degree	Time
Toni Kotro	Master's Degree Programme in Development & Leadership in Health Care & Social Services	May 2017
<b>Thesis Title</b>		
Development of a Work Well-Being Plan to the Municipality of Rantasalmi		75 pages 24 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Municipality of Rantasalmi		
<b>Supervisor</b>		
Merja Reunanen		
<b>Abstract</b>		
<p>The economic development has been poor for several years in Finland, which has also weakened the municipal economy. Expenses have grown and at the same time the government has been reducing its funding. If municipal effectiveness and results are meant to be kept high-class, it's necessary to be able to focus the reduced resources to the right targets. Today human resources are essential. Improvement of the employee work well-being creates great opportunities for both economic efficiency and productivity. Work well-being should be a firm part in municipal strategy.</p> <p>This thesis was a development project and a part of the "Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia" -project (2015-2016), which aimed to support the work well-being procedures of the joined organizations. The municipal of Rantasalmi took part in project and through it they discovered a need for work well-being improvement. Rantasalmi set a goal to improve work well-being in their budget for 2016. The objective of thesis was to actualize that goal by developing a work well-being plan as a development project.</p> <p>The strategic approach of the thesis was action research. The framework explaining work well-being was based on Työnilo-model of Marja-Liisa Manka. To get background information for the development project, there was held a work well-being survey including all employees. Development was done participating employees by a conversational method called Tiikerinloikka.</p> <p>The result of development is a work well-being plan, which includes the things that require most improvement considered by employees. Functioning work community, shared responsibility, managerial support, good atmosphere and professional skill are the core of improvement. After the development project, the municipality of Rantasalmi is in charge of putting the work well-being plan in practice and updating it in the future.</p>		
<b>Keywords</b>		
Work well-being, work well-being plan, participating development, municipal area		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MITÄ TYÖHYVINVOINTI ON? .....	9
2.1	Työhyvinvoinnin käsitteistöä .....	11
2.2	Työhyvinvoinnin merkitys työnantajalle .....	19
2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	21
2.4	Työhyvinvointi organisaation strategiassa.....	24
2.5	Työhyvinvointi kunta-alalla .....	25
3	TYÖHYVINVOINNIN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN.....	28
3.1	Organisaation toimintaa kuvaavia määrällisiä tunnuslukuja .....	29
3.2	Vaikuttavuutta kuvaavia, laadullisia ja ennaltaehkäiseviä tunnuslukuja .....	31
3.3	Työhyvinvointikysely .....	34
3.4	Työhyvinvointisuunnitelma .....	35
4	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS .....	37
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS TOIMINTATUTKIMUKSENA .....	37
5.1	Rantasalmen kunta toimeksiantajana .....	38
5.2	Toimintatutkimus lähestymistapana .....	39
5.3	Suunnitteluvaihe .....	45
5.3.1	Arviointi- ja kehittämismenetelmien valinta .....	45
5.3.2	Rantasalmen kunnan työhyvinvoinnin tunnuslukuja .....	46
5.4	Toteutusvaihe.....	49
5.4.1	Työhyvinvointikyselyn toteutus ja tulokset .....	50
5.4.2	Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen .....	53
5.5	Havainnointivaihe .....	55
6	TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA KEHITTÄMISTYÖN TULOKSENA.....	56
7	POHDINTA .....	58

7.1	Kehittämisprosessin arviointia .....	59
7.2	Kehittämistyön luotettavuus .....	61
7.3	Kehittämistyön eettisyys .....	63
7.4	Kehittämistyön tulosten pohdintaa ja jatkokehittämisen aiheita .....	66
LÄHTEET .....		69

## LIITTEET

Liite 1. Tiikerinloikka-keskustelumenetelmä

Liite 2. Infokirje kehittämistyöstä henkilöstölle

Liite 3. Rantasalmen kunnan työhyvinvointikyselyn tulokset 2016

Liite 4. Työhyvinvointisuunnitelma

## 1 JOHDANTO

*”Eräs kiinalainen bambulajike tekee maan alla versojaan viisi vuotta ja vasta kuudentena se työntää versot maanpinnalle rytinällä, jopa metrin päivässä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä juuria on kasvatettu jo riittävän pitkään. Nyt on aika saada näkyviin hyvinvoinnin hyödyt. Se onnistuu parhaiten siten, että työhyvinvointitoimintaa johdetaan kunnan strategisen johtamisen osana ja henkilöstö otetaan mukaan kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään.” (Manka ym. 2012, 69.)*

Suomessa talouskehitys on jatkunut heikkona jo useita vuosia, eikä merkkejä selkeästä talouskäänteestä vielä ole näköpiirissä. Hienoisesta talouden pirstumisesta huolimatta yleinen taloustilanne tulee pysymään Suomessa lähivuosina heikkona, mukaan lukien kuntatalous. (Valtiovarainministeriö 2016, 13, 15.) Heikko talouskehitys on lisännyt kuntien menopaineita sekä hidastanut verotulojen kasvua. Myös kuntien tehtävien lisääntyminen, väestön ikärakenteen muutos sekä korkea työttömyys ovat kasvattaneet kuntien menoja. Kuntasektorin menot ovat kasvaneet nopeammin kuin tulot ja samanaikaisesti kuntien valtionosuuksia on leikattu. (Kuntaliitto 2015, 4.)

Ennusteiden mukaan talouskasvu tulee elpymään hitaasti, minkä seurauksena myös kuntien verotulot tulevat jatkossakin kehittymään vaatimattomasti. Kuntien toimintamenot tulevat kuitenkin edelleen kasvamaan tasaisesti ikärakenteen muutoksesta johtuen. Seurauksena kuntien tulorahoitus ei tule riittämään ja velkaantuminen tulee jatkumaan voimakkaana, jolloin myös kuntien keskinäiset talouskehityksen erot uhkaavat kasvaa entistä suuremmiksi. (Kuntaliitto 2015, 5.)

Kuntataloudella ja siten myös kuntajohtamisella on monia haasteita, joista Sydänmaanlakka (2015, 130) nostaa keskeisimmäksi julkisten palveluiden rahoituksen, tarjonnan ja laadun turvaamisen. Muita haasteita ovat mm. kunnan elinvoimaisuuden kehittäminen, ikärakenteen muutos, eläköityminen, globalisaatio, alueiden eriarvoistuminen sekä sosiaali- ja terveystalouden kasvava kysyntä. Talouden vahva hallinta ja strateginen suunnittelu ovatkin kunnan johtamisessa

avainasemassa. Pienenevät resurssit on osattava kohdistaa oikein, jotta vaikutavuus ja tulokset olisivat mahdollisimman hyviä.

Kuntaa johdetaan ammatillisen ja poliittisen johdon yhteistyöllä. Jotta kuntajohdaminen voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välille luottamukselliset suhteet. Tämän yhteistyön merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan ja sen kehittämiseksi tarvitaan uusia toimintamalleja. Jatkuva uudistuminen, luovuus, innovatiivisuus, koko toiminnan ennakkoluuloton kehittäminen ja uskallus tehdä asioita uudella tavalla ovat onnistumisen edellytyksiä. (Sydänmaanlakka 2015, 132–133.) Johtaminen, niin luottamushenkilöiden kuin viranhaltijoiden taholta, tapahtuu muuttuvassa toimintaympäristössä, joten tarvitaan hyvää johtajuutta ja erityisesti kykyä muutosjohtajuuteen. Johtamisjärjestelmän sekä päätöksenteon keskiössä ovat kuntalaiset, joiden ääntä ja tahtoa tulee kuulla, jolloin saadaan luotua pohjaa elävälle kunnalliselle itsehallinnolle. (Jäntti & Majoinen 2009, 3, 7.)

Kunnan on tarjottava hyvää johtamista koko henkilöstölle, sillä vain motivoitunut ja työssään viihtyvä työntekijä suoriutuu työstään hyvin. Ihmisten johtamista tulee kuntasektorilla kehittää ja erityisesti osaamisen kehittämiseen on panostettava. Tämänhetkisestä henkilöstöstä lähes kaksi kolmasosaa tulee jäämään eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä, joten kuntasektorista on pystyttävä luomaan osaaville ja päteville nuorille houkutteleva vaihtoehto työpaikaksi. (Sydänmaanlakka 2015, 133.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen antaa suuria mahdollisuuksia kuntatalouden ja tuottavuuden parantamiseksi. Satsaamalla työhyvinvointiin voidaan panostukset saada monikertaisina takaisin, kun sairauspoissaolot, työkyvyttömyys sekä enenaikainen eläköityminen vähenevät ja samalla tuottavuus paranee. Kuntaorganisaatioiden tavoitteena onkin yhä selvemmin pidempien, parempien ja ehjempien työurien mahdollistaminen. Vaikutukset eivät kuitenkaan näy pelkästään kustannusten vähenemisenä vaan erityisesti organisaation tuottavuuden parantamisena. Tuottavuusvaikutuksilla on keskeinen merkitys, sillä yleensä nämä

vaikutukset ovat jopa moninkertaiset kustannussäästöihin verrattuna. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2011, 1–2.)

Kunnille aiheutuu merkittäviä kustannuksia työkyvyttömyydestä, kuten sairauspoissaoloista ja varhaiseläkemenoperustaisista maksuista. Työkyvyttömyyden välittömät kustannukset, kuten työterveyshuolto-, sairauspoissaolo-, tapaturma- ja eläkekustannukset ovat laskelmien mukaan kunta-alalla miljardin euron luokkaa vuosittain. Lisäksi välillisiin kustannuksiin, kuten poissaolojen hallintaan, sijaisen palkkoihin ja ylitöihin, tuottavuuden alenemiseen sekä palveluntuotannon heikkenemiseen menee arvion mukaan toinen miljardi euroa. Sairauspoissaolopäivän kokonaiskustannukset ovat kolminkertaiset verrattuna sairausajalta maksettuun palkkaan ja keskimääräisen sairauspoissaolopäivän kokonaiskustannus vaihtelee Suomessa 100–500 euron välillä. Työhyvinvoinnin puutteista syntyy siis merkittäviä lisäkustannuksia, joita voidaan vähentää parantamalla työhyvinvointia. (Mäkinieniemi ym. 2015, 9.)

Kuntatyönantajat maksavat varhaiseläkemenoperustaisia maksuja (varhemaksut) työntekijöistä, jotka jäävät ensimmäistä kertaa työkyvyttömyyseläkkeelle, yksilölliselle varhaiseläkkeelle tai työttömyyseläkkeelle. Myös työntekijöistä, jotka alkavat saada määräaikaista työkyvyttömyyseläkettä eli kuntoutustukea, maksetaan varhe-maksua. Kevan valtuuskunta määrittelee vuosittain varhe-maksun suuruuden, ja maksu jaetaan varhaiseläkkeistä aiheutuvien menojen sekä palkkasummien suhteen jäsenyhteisöjen kesken. Vuonna 2016 varhe-maksun kokonaismäärä on 152 miljoonaa euroa. (Keva 2015.) Eläköityminen aiheuttaa kuntaorganisaatioille siis vuosittain merkittäviä kustannuksia varhe-maksujen muodossa, varsinkin jos eläköitymistapauksia tulee useita. Organisaatioiden tulisikin aktiivisesti pyrkiä ehkäisemään ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä. Työkyvyttömyyden ehkäisy työhyvinvoinnin edistämisellä ja varhainen puuttuminen työkykyä heikentäviin tekijöihin sekä jäljellä olevan työkyvyn hyödyntäminen ovat tässä keskeisiä keinoja. Erilaisia toimintatapoja ja välineitä työssä jatkamisen tukemiseen on olemassa paljon. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2011, 3.)



Kunta-ala on siis tiukoilla erityisesti talouden suhteen, mutta työhyvinvoinnin parantaminen on tutkitusti kustannustehokas keino vastata haasteisiin. Rantasalmi on pieni kunta, joten jokainen ennenaikainen eläke, pitkä sairauspoissaolo tai heikentynyt työkyky vaikuttaa merkittävästi kunnan talouteen ja toimintaan. Rantasalmen kunnan yleishallinnon vuoden 2016 yhdeksi toiminnalliseksi sitovaksi tavoitteeksi olikin asetettu työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen edistäminen. Mitarina oli työhyvinvointistrategian laatiminen ja tavoitetasona se, että työhyvinvointistrategia olisi valmis ja tarvittavat toimet olisi käynnistetty. (Rantasalmen kunta 2015, 22.) Näitä tavoitteita täyttämään päätettiin kehittää opinnäytetyönä työhyvinvointisuunnitelma, joka olisi tärkeänä osana työhyvinvointistrategiaa. Rantasalmen kunnassa on viime vuosina tehty suuria rakenteellisia muutoksia ja työhyvinvointisuunnitelma kehitettiin vastaamaan tämänhetkisiä tarpeita.

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistyö ja osa Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeen (Tanhuvaaran urheiluopisto 2017) toimintaa, jolla pyrittiin edistämään mukana olevien työyhteisöjen toimintatapoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeen tavoitteena oli kehittää toimintatapoja, joita Tanhuvaaran urheiluopisto voisi tulevaisuudessa tarjota myös muille asiakkaille työhyvinvoinnin edistämiseksi. Itse toimin omassa työssäni myös työhyvinvointipalvelujen parissa, joten tämän kehittämistyön myötä sain mahdollisuuden syventää tietämystäni ja osaamistani työhyvinvoinnista sekä sen kehittamisestä.

## **2 MITÄ TYÖHYVINVOINTI ON?**

Työhyvinvoinnin käsite ilmaantui 1990-luvulla suomalaiseen työelämään työkykyä ylläpitävän TYKY-toiminnan jälkeen ja on siitä lähtien ollut määrittämässä keskustelua puhuttaessa työpahoinvoinnin kustannusten vähentämisestä sekä työurien pidentämisestä. Työhyvinvointi on monitahoinen ilmiö, jota on määritelty useilla kymmenillä eri tavoilla. Institutionaaliset työhyvinvoinnin määritelmät kattavat yleensä samoja asioita ilmaistuna vain taktisesti eri tavoin, kun taas pienemmät toimijat usein korostavat omien palveluidensa aiheita työhyvinvoinnin

edistämisessä. Osa tutkijoista myös korostaa, perustellustikin, että työhyvinvointi on ilmiö, joka organisaatioissa vain tapahtuu ilman, että sitä johdettaisiin. Monet ovatkin hämmentyneitä miettiessään, mitä työhyvinvointi on ja kuinka sitä voitaisiin johtaa ja kehittää. (Aura & Ahonen 2016, 18.)

Työterveyslaitoksen vuonna 2008 koordinoimassa kansainvälisessä hankkeessa oli päätavoitteena tuottaa työhyvinvoinnille uusi eurooppalainen malli. Hankkeessa oli mukana asiantuntijoita Belgiasta, Irlannista, Italiasta, Romaniasta ja Saksasta. Hankkeessa syntyi kokonaisvaltainen määritelmä työhyvinvoinnille: "Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa." Työntekijän tärkein työhyvinvointia määrittävä tekijä näyttäisi olevan suhde hänen lähimpään esimieheensä. Mitä paremmin johtajat tunnistavat yksilön henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolenaiheita, sitä paremmin he pystyvät luomaan tiimin, jossa työntekijän hyvinvoinnista tulee olennainen osa työtä. (Anttonen & Räsänen 2009, 4,7, 30.)

Suomessa panostus työhyvinvoinnin tutkimiseen on 2000-luvun aikana jatkuvasti lisääntynyt ja esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnoima Suomen Akatemia rahoitti vuosina 2008–2011 työhyvinvoinnin tutkimusta 8 miljoonalla eurolla. Työhyvinvointitutkimusten aiheita voidaan jakaa seuraavasti. Perinteisiä tutkimusaiheita ovat olleet mm. stressiä, työuupumusta, kuntoutusta ja työterveyshuoltoa koskevat tutkimukset. Yleisiä aiheita ovat myös eri ammattiryhmiä, työympäristöä, organisaation muutosta sekä työn ja perhe-elämän tasapainoa käsittelevät tutkimukset. Uudempia näkökulmia tutkimuksissa edustavat mm. positiivisen psykologian, hyvinvointiteknologian, sosiaalisten näkökulmien sekä tuottavuuden yhteydet työhyvinvointiin. Lisäksi on tehty erilaisia kehittämistutkimuksia ja hankkeita. Vuosina 2010–2013 tutkimuksia tehtiin määrällisesti eniten eri ammattiryhmien työhyvinvoinnista ja toiseksi eniten työn kuormituksesta sekä stressistä. Suosittuja aiheita olivat myös työn ja vapaa-ajan tasapaino, ennenaikaiset ja työkyvyttömyyseläkkeet, työn epävarmuustekijät, työolosuhteet sekä organisaation suorituskyky. (Heikkilä-Tammi ym. 2014.)

Suomalainen tutkimus on hyvin laaja-alaista verrattuna kansainväliseen kirjallisuuteen, jossa on keskitytty kapea-alaisempiin toimenpiteisiin ja siten saatu näytäviä panos-tuotossuhteita. Maailman 50 parhaan terveystaloustieteellisen tutkimuksen mukaan jokainen panostettu euro tulee kuusinkertaisena takaisin. Suomalaisessa tutkimuksessa, kuten Dragsfjärdin kunnan Druvan -hankkeessa saatiin työhyvinvointipanostus takaisin puolitoistakertaisena. Eroa pohdittaessa on olennaista ottaa huomioon toimenpiteiden vaikutukset organisaatioiden toimintaedellytysten kehittämiseen, sillä laaja-alainen kehittämistyö on selvästi merkittävämpää kuin esimerkiksi tupakoinnin lopettaminen. Tuottavuusvaikutusten arviointi on haasteellista, ja saavutettuja tuloksia tulisi taloudellisten vaikutusten perusteella tarkastella pikemminkin suuntaa antavina kuin yksiselitteisinä ja varmoina tuloksina. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2011, 1–2.)

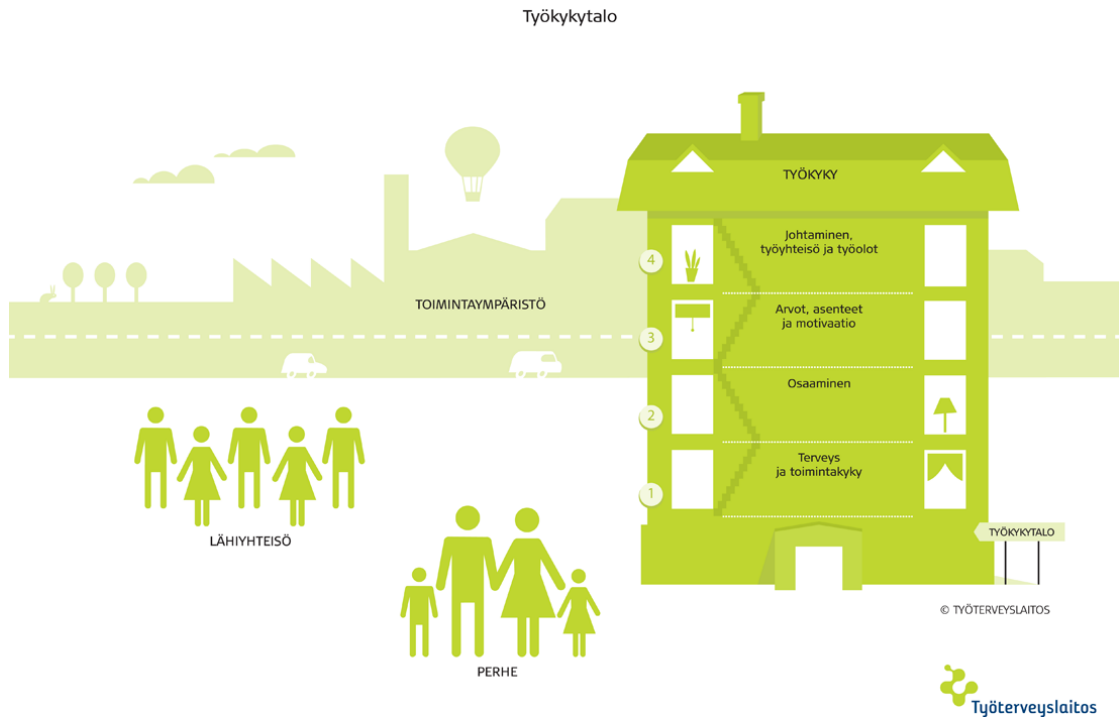
## **2.1 Työhyvinvoinnin käsitteistöä**

Työturvallisuuskeskus on luonut Työhyvinvoinnin portaat -mallin (kuva 1), jossa on hyödynnetty olemassa olevia työhyvinvoinnin teorioita ja malleja sekä yhdistetty niiden sisältöjä Maslow'n tarvehierarkian perusteella. Viisiportaiseen malliin on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Tarkoituksena on mahdollistaa yksilön, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvoinnin pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen kehittäminen portaittain. Työhyvinvoinnin portaat -malli sisältää seuraavat portaat: 1. psykofysiologiset perustarpeet, 2. turvallisuuden tarve, 3. liittymisen tarve, 4. arvostuksen tarve ja 5. itsensä toteuttamisen tarve. (Työturvallisuuskeskus 2009.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2009, 3)

Työterveyslaitoksen Työkykytalo-malli (kuva 2) perustuu työkykyä selvittäviin tutkimuksiin ja sen on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen. Työkykytalo koostuu neljästä kerroksesta ja sitä ympäröivistä tekijöistä. Kolme ensimmäistä kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja sekä johtamista. Ensimmäinen kerros eli talon perusta ovat *terveys ja toimintakyky*, jotka muodostuvat fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Toisen kerroksen muodostaa *osaaminen* eli ammatilliset tiedot ja taidot. Kolmannen kerrokseen kuuluvat *arvot, asenteet ja motivaatio*, joihin sisältyvät omat asenteet ja motivaatio työntekoon sekä työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Neljäs kerros koostuu *johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista*, jotka kuvastavat konkreettisesti työpaikkaa eli organisaatiota, työtä, työyhteisöä ja työoloja. Keskeistä neljännessä kerroksessa on myös johtaminen ja esimiestyö, johon sisältyy velvollisuus kehittää työtoimintaa. Työkykytaloa ympäröivät perheen, ystävien ja sukulaisten verkostot sekä yhteiskunnan rakenteet ja säännöt, jotka kaikki ovat vaikuttamassa yksilön työkykyyn. (Työterveyslaitos 2014.)

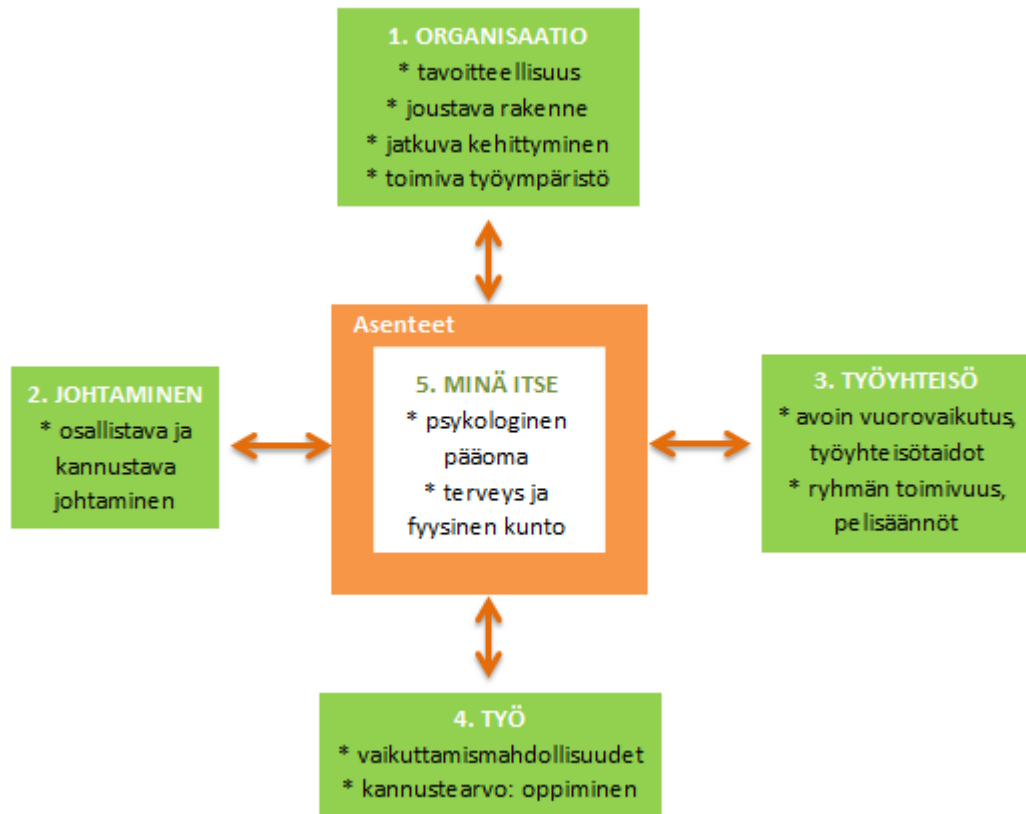


Kuva 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014)

Tämä kehittämistyö nojaa Marja-Liisa Mankan (2012, 75) kehittämään kokonaisvaltaiseen työhyvinvointimalliin, joka pyrkii yhdistämään psykologian, organisaatioteorian, kasvatustieteen, talous- ja terveystieteen sekä johtamisen tutkimustietoa siten, että työhyvinvointia voidaan tarkastella ja kehittää monipuolisesti. Tämä Työnilo-malli on lähtökohtaisesti voimavarakeskeinen, koska sillä haetaan vastauksia siihen, mitkä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin toteutumisen siten, että sekä työpaikka toimii mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti että myös työntekijä on terve, hyvinvoiva ja hänen on mahdollista kokea työniloa. Mankan Työnilo-malli valittiin kehittämistyön pohjaksi, koska sitä kautta löytyi myös konkreettinen menetelmä osallistaa henkilöstö työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Työnilon tekijät (kuva 3) koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä sekä työntekijän piirteistä. Organisaation kaikki ominaisuudet voivat ihannetapauksessa tukea työhyvinvointia, mutta lopulta työntekijä itse tulkitsee työpaikkaansa omien asenteidensa mukaan. Työntekijän psykologinen pääoma, mahdollisuus vaikuttaa työhön, työyhteisö, terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat kaikki osaltaan

siihen, miten työpaikka koetaan. Työhyvinvointi voidaan siis kokea hyvin eri tavoin samassa työyhteisössä. Kun nämä eri tekijät työssä loksahavat paikoilleen, syntyy työniloa, joka on yksilön ja yhteisön kokemus. Kokemus on aina yksilöllinen, ja se vaihtelee ihmisen mukaan. Kun useampi jäsen työyhteisössä voi hyvin, vaikuttaa se vahvasti myös koko ryhmän hyvinvointiin. Työpaikan lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat erilaiset asiakkaat sekä työntekijän kotiolo. Työhyvinvointi onkin moniulotteinen kokonaisuus, jossa useat eri tekijät vaikuttavat toisiinsa. (Manka 2012, 76–77.) Seuraavaksi Työilo-mallin kokonaisuuksia on avattu enemmän.



Kuva 3. Työiloon vaikuttavat tekijät Mankaa (2012, 76) mukailien

**Organisaatiota** Työnilo-mallissa kuvastavat sellaiset tekijät kuin tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen sekä toimiva työympäristö. Tavoitteellisuus tarkoittaa, että organisaation tulevaisuudelle on selkeä visio ja sen toteuttamiseksi myös strateginen toimintasuunnitelma. Tulevaisuuteen vaikutetaan aktiivisesti suhteuttamalla strategioita ympäristöstä nouseviin viesteihin. Strategioi-

den määrittelyyn olisi syytä osallistaa henkilöstö mukaan, sillä mitä enemmän se voi tavoitteisiin vaikuttaa, sitä motivoituneempi se on niiden eteen työskentelemään. (Manka 2012, 79.) Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiolla on oltava perusteellinen ymmärrys toimintaympäristöstä ja sen uudistumisen tarpeista, hyvää yhteistyötä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa sekä sitoutumista kehittämistyöhön. Terveellä organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, joka toteuttaa tehtävänsä, mahdollistaa yksilöiden oppimisen ja kehittymisen sekä toimii myös keskeisten sidosryhmiensä ja yhteiskunnan etujen mukaisesti. Organisaation tuottavuus on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta, sillä menestys luo turvaa organisaation olemassaololle ja sitä kautta työsuhteiden jatkumiselle. (Ahonen ym. 2015, 64–67, 82.)

Joustava rakenne antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden tehdä päätöksiä omalla alueellaan, jolloin esimiehen osalta käytännön päätöksenteko vähenee ja hän voi panostaa enemmän muihin tehtäviin. Tällöin henkilöstön aloitteellisuus lisääntyy ja tiedonkulku paranee. Tiimityötä jossain muodossa käytetään neljässä viidestä työpaikasta, ja sen on todettu lisäävän vastuullisuutta, itsenäisyyttä, aloitteellisuutta ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Työn mielekkyyden kokemuksen kannalta suuri merkitys on työntekijän mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai tiiminsä kautta. Tiimityö mahdollistaa aikaisempaa paremman ja monipuolisemman henkilöstön osaamisen hyödyntämisen. (Manka 2012, 84.)

Työyhteisö oppii ja selviytyy nopeissa muutoksissa paremmin, kun osaamista kehitetään jatkuvasti. Yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation oppiminen on oppivassa organisaatiossa tavoitteiden suuntaista, minkä vuoksi nykyinen ja erityisesti tuleva osaamisen tarve tulisi pystyä määrittelemään. Nykyosaamisella ei välttämättä tulevaisuudessa pärjätä. Oppiminen ja osaamisen kehittyminen vaativat aikaa, vuorovaikutusta sekä innovatiivisuutta ja edellyttävät jatkuvaa kanssakäymistä sekä työyhteisön jäsenten että asiakkaiden kanssa. (Manka 2012, 84–85). Suunnitelmallisessa osaamisen kehittämisessä tehokkaita tapoja voivat olla mm. hyvä perehdytys, pari-, tiimi- ja projektityöskentely, kehittävät työtavat, mentorointi sekä työkierto. Työnantajan on mahdollista saada verovähennyksiä tai

koulutuskorvauksia työntekijöiden koulutuksesta, mutta se edellyttää koulutus-suunnitelman laatimista. (Kuntatyönantajat 2016.)

Työympäristön toimivuuden suhteen kannattaa ensiksi kiinnittää huomio fyysiseen työympäristöön, joka lakienkin (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 12. §; 24–48. § ja Työsuojelun valvontalaki 20.1.2006/44, 26. §) mukaan tulee olla kunnossa. Tämän jälkeen on helpompaa alkaa kehittämään muita työhyvinvoinnin osa-alueita, esimerkiksi viestinnän tai vuorovaikutuksen toimivuutta. Kehittämisessä tulisi lähteä liikkeelle työntekijöiden tärkeimmiksi kokemista toiveista. (Manka 2012, 85.)

**Johtaminen** sisältää Työnilo-mallissa osallistavan ja kannustavan johtamisen, jossa sekä esimiehillä että työntekijöillä on omat roolinsa ja vaikutukset toisiinsa. Hyvä johtaminen edistää hyviä työyhteisötaitoja ja hyvät työyhteisötaidot edistävät hyvää johtamista. Modernissa johtamisessa yhdistyvät perinteinen suorituksen johtaminen sekä nykyaikana tärkeäksi koettu ihmisten johtaminen. Moderni johtajuus toivoo esimieheltä reilua työn organisointia eli oikeudenmukaisuutta ja työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon; esimerkillisyyttä ja luotettavuutta eli päätöksenteon johdonmukaisuutta ja eettisiä arvoja; psykologista ja emotionaalista tunneälykkyyttä eli monipuolista palautteenantoa sekä kykyä kuunnella ja olla läsnä; työntekijöistä huolehtimista eli työntekijöiden kuormittuneisuuden seuranta ja siihen tarpeen mukaan puuttumista; älyllistä inspirointia eli valtuuttamista ja innostamista tavoitteiden saavuttamiseen sekä luovaan ja kyseenalaistavaan ajatteluun; optimismin johtamista eli myönteisestä ilmapiiristä huolehtimista. Johtajuus muodostuu kuitenkin koko työyhteisön toimivuudesta, joten esimiehen ei tarvitse olla täydellinen, sillä muu ryhmä voi kompensoida ominaisuuksia, joita hänellä ei ole. Työntekijät voivat omalta osaltaan vaikuttaa johtamisen laatuun, kun heidät osallistetaan siihen mukaan. (Manka 2012, 95, 112.) Terve johtaminen kehittää organisaation liiketaloudellista tuloksellisuutta ja ottaa samanaikaisesti huomioon sen pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen (Aura & Ahonen 2016, 27).



**Työyhteisö** kattaa avoimen vuorovaikutuksen, työyhteisötaidot, ryhmän toimivuuden sekä pelisäännöt. Yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista sekä tuloksellisuutta, ja se luo yhteenkuuluvaisuutta eli turvallisuuden tunnetta. Hyvä yhteisö tukee jäseniään auttamalla jokaista toteuttamaan yksilöllisyytään. Jäsenten erilaisuus luo energiaa, jolla yhteisöllisyys rakentuu. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa työyhteisön ja yksilön voimavaroja, ja siihen liittyy sellaisia yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat toimintaa. Se syntyy yhteisöllisyydestä sekä jäsentensä vuorovaikutuksesta ja sitä lisäävät luottamus, vastavuoroisuus, yhteiset arvot sekä aktiivinen toiminta. Osaaminen, yhteinen tietopohja ja esimiehen oikeudenmukainen toiminta ovat luottamuksen perustaa. Pienissä työyhteisöissä sosiaalinen pääoma on arvioitu isoja työyhteisöjä suuremmaksi. Sosiaalinen pääoma kasvaa, kun sitä käytetään, mutta sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisössä ei siedetä erilaisuutta, voi esiintyä kiusaamista, kateutta ja muodostua kuppikuntia. Erilaisuuden hyväksyminen ja kiusaamisen nollatoleranssi ovat työyhteisön perusasioita, mutta jos tällaisia hankalia asioita ei osata ottaa puheeksi, voivat ne jäädä hiertämään pitkäksi aikaa. Ongelmat tulevat siinä nostaa esiin pyrkien esittämään toiveita ja ehdotuksia niiden ratkaisemiseksi. (Manka 2012, 115–126, 132–133.)

Yhteisöllisyys edellyttää esimiehen ja työntekijän vastavuoroisuutta. Sitä edistävät arkiset taidot, kuten tervehtiminen, auttaminen, kuunteleminen ja lupausten pitäminen. Voidaan puhua työyhteisötaidoista, jotka yksilöllä ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin sekä ryhmässä auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteisen hyvän eteen. Työyhteisötaidot edistävät hyvän johtajuuden ja yhteisöllisyyden kehittymistä. Ne vaikuttavat positiivisesti työntekijän hyvinvointiin sekä lisäävät toimijuuden tunnetta ja ovat siten samalla parantamassa työpaikan suorituskykyä ja sosiaalista pääomaa. Työyhteisötaitoja oppii, kun harjoittelee puheeksi ottamista ja ratkaisukeskeistä palautteenantamista. Puheeksi ottamista helpottamaan olisi jokaisessa työyhteisössä aiheellista laatia pelisäännöt. (Manka 2012, 122–138.)

**Työtä** ja sen tekemistä edistävät vaikuttamismahdollisuudet sekä mahdollisuus oppia. Työn vaatimusten ja voimavarojen tulisi olla tasapainossa. Vaatimuksia

työlle aiheuttavat mm. työn määrällinen kuormittavuus, epävarmuus työn jatkumisesta, työn vaikeus ja vastuullisuus, rooliristiriidat, tunteita kuormittava vuorovaikutus, työn fyysinen kuormittavuus sekä työn ja muun elämän ristiriita. Työn ja työyhteisön tasapainottavia voimavaroja ovat esimerkiksi esimiehen tuki, vaikuttamisen mahdollisuus, yhteisöllisyys, palaute ja arvostus, asiakkaan palaute sekä työpaikan varmuus ja innovatiivisuus. Kunnollinen perehdyttäminen, säännölliset kehityskeskustelut sekä selvyys perustehtävästä ja tavoitteista jäsentävät työn tekemistä. (Manka 2012, 145–146.) Muuan muassa Bond ja Bunce (2004, 8–9) ovat tutkimuksissaan todenneet, että mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön edistävät työntekijän hyvinvointia ja sitoutumista sekä vähentävät poissaoloja niin yksilöllisesti kuin organisaatiotasollakin.

**Minä itse** -osio sisältää psykologisen pääoman sekä terveyden ja fyysisen kunnon, jotka määrittävät yksilön henkilökohtaista hyvinvointia. Psykologinen pääoma koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, sitkeydestä sekä realistisesta optimismista, ja se on yhteydessä sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen sekä hyviin työyhteisötaitoihin. Psykologinen pääoma liittyy myönteisiin tunteisiin, ja sitä voi oppia aktiivisella itsensä kehittämisellä, itsereflektiolla, jossa tarkkaillaan omaa toimintaa ikään kuin katsoen peiliin. (Manka 2012, 147–149, 163–168.) Lyhyellä, kahden tunnin verkkokoulutuksella on onnistuttu kasvattamaan yksilön psykologista pääomaa jopa 10 prosentilla, jonka arvioitiin myös parantaneen työntekijän suorituskkyä ja yrityksen tulosta. (Luthans ym. 2008b, 217).

Kollektiivinen psykologinen pääoma kuvaa ryhmän jäsenten yhteistä dynamiikkaa ja vuorovaikutusta, joka yhteenlaskettuna summana on enemmän kuin yksilöiden yhteensä (Manka 2012 166–168). Työyhteisön positiivisen ilmapiirin on todettu lisäävän yksilön psykologista pääomaa sekä parantavan työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja työssä suoriutumista sekä palvelualalla että teollisuudessa (Luthans ym. 2008, 234). Esimiehen aidolla johtajuudella on keskeinen rooli ryhmän psykologisen pääoman edistämässä. Esimiehen suuri psykologinen pääoma näyttyi työntekijöiden myönteisenä suhtautumisena ympäristöön ja kannustamiseksi.

na ongelmien ratkaisuun, mikä sai myös työntekijät panemaan parastaan. (Walumbwa ym. 2009, 18.)

Positiivinen stressi luo vireystilan, jossa syntyy tunne, että on hienoa tehdä työtä. Liian pitkään jatkuva kohonnut vireystila saa kuitenkin elimistön väsymään. Jokainen reagoi stressiin eri tavoin, ja olisikin hyvä, että pystyttäisiin tunnistamaan, milloin kuormitus alkaa olla liian suurta, sillä voimistuva stressi saa työn vaikuttavuuden heikkenemään. Pitkittyessään stressi alkaa näkyä unihäiriöinä ja fyysisinä oireina. Hiljalleen lyhytkestoinen muisti heikkenee ja oppiminen vähenee. Tarpeeksi pitkälle edetessään stressi aiheuttaa aloitekyvyttömyyttä, eristäytymistä ja kynnisyttä sekä tunteen, ettei pysty enää mihinkään. Pahimmillaan edessä on uupuminen, loppuun palaminen ja työkyvyttömyys. Ihmisellä on kuitenkin mekanismeja, jotka palauttavat elimistön lepotilaan, jolloin kulutetut voimavarat taas täydentyvät. Palautumista edistävät riittävä ja laadukas uni sekä sisäiset voimavarat, kuten myönteinen mieliala ja kyky irrottautua työstä. (Manka 2012, 176–184.)

Elämässä on tärkeää olla muutakin kuin työ. Voimavarojen päivittäisestä elpymisestä tulisi pitää huolta, sillä kesäloma yksin ei riitä palauttamaan pitkästä työvuodesta. Työstä irrottautuminen psykologisesti edistää työn kuormituksista elpymistä. Mieluisa liikunta, kulttuuri, luonnossa oleskelu ja muut harrastukset saavat ajatukset irti työstä ja antavat mielenrauhaa. Laadukas ravitsemus tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia ja terveyttä. Myönteisesti koettu perhe-elämä rikastuttaa työntekoa ja vastavuoroisesti mieleinen työ perhe-elämää. (Manka 2012, 196–199.)

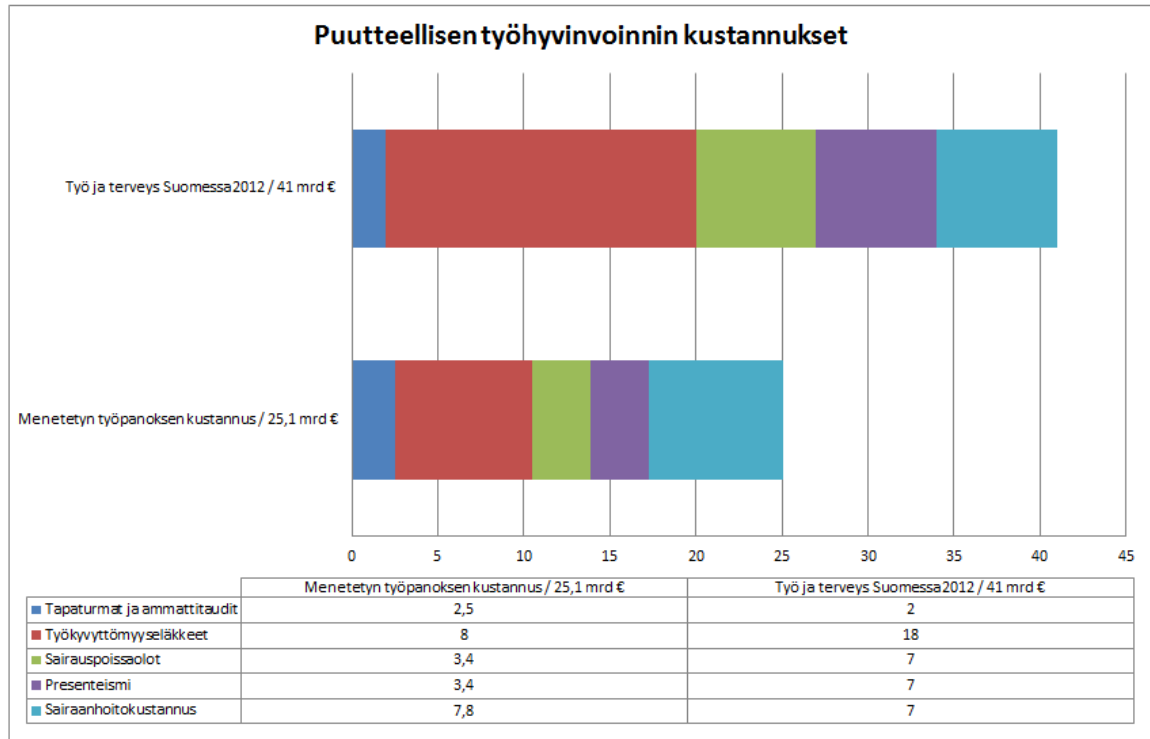
## **2.2 Työhyvinvoinnin merkitys työnantajalle**

Taloudellisessa merkityksessä työhyvinvointi jakautuu kahteen osaan: työn tuottavuuden kehittymiseen sekä puutteellisesta työhyvinvoinnista aiheutuviin kustannusten menetyksiin. Työhyvinvoinnin taloudellinen tuottavuus koostuu näistä edellä mainituista kahdesta osasta. Työn tuottavuuden mekanismit pohjautuvat

sellaisten asioiden kuten hyvän johtajuuden, ihmisten motivaation ja työn hallinnan sekä organisaation sujuvan toiminnan ja ilmapiirin luomaan tehokkuuden lisääntymiseen. Kokonaisuuteen kuuluu myös ihmisten henkilökohtainen hyvinvointi ja sen kehittäminen, jossa elämäntavat sekä työn ja vapaa-ajan erottelu ovat tärkeässä roolissa. (Aura & Ahonen 2016, 19.)

Inhimillistä tuottavuutta voidaan lisätä edistämällä työhyvinvointia. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluvat mm. oikeudenmukainen ja johdonmukainen johtaminen, työssä onnistumista edistävä organisaatorakenne, osaamisen kehittäminen, vuorovaikutteinen toimintatapa sekä työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys. Pelkällä yksilön terveyden edistämisellä tähän ei päästä, vaan työhyvinvointi tulee ymmärtää koko työyhteisön toimivuuden kehittämisen välineeksi. (Manka 2012, 35.)

Työhyvinvointi vaikuttaa monin tavoin työpaikkojen toimintaan, kuten sairauspoissaolojen, työtapaturmien, työkyvyttömyyseläkkeiden, sairaanhoitokustannusten ja tuottavuuden määrään, joiden merkitys kansantaloudellisesti on suuri. Sosiaali- ja terveysministeriön asiantuntijaryhmän Menetetyn työpanoksen kustannus -raportin (Rissanen & Kaseva 2014, 11) mukaan puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa vuosittain n. 25 miljardin euron kustannukset (kuva 4). Arvio on varovainen verrattuna Työ ja Terveys Suomessa 2012 -raporttiin (Kauppinen ym. 2013, 12) joka päätyi 41 miljardin vuosittaisiin kustannuksiin (kuva 4). Joka tapauksessa nämä ovat siis kustannuksia, joihin työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa (Ahonen ym. 2015, 60).



Kuva 4. Puutteellisen työhyvinvoinnin aiheuttamat kustannukset Rissasen ja Kasvan (2014, 11) sekä Kauppisen ym. (2013, 12) mukaan

Työhyvinvoinnin edistämiseen Suomessa panostetaan vuosittain runsaat 3,2 miljardia euroa, josta suurin osa kohdistuu henkilöstökoulutukseen, työterveyshuoltoon ja työpaikkojen työsuojeluorganisaatioiden henkilöstön käyttämään työaikaan. Pienempiä panostuksia kohdistetaan mm. työhyvinvointia edistäviin projekteihin, henkilöstön liikunta- ja kulttuuripalvelujen käytön tukemiseen sekä henkilöstöruokailuun. Samaan aikaan työhyvinvoinnin kansantaloudellinen hyötypotentiaali on noin 25 miljardia ja välitön liiketaloudellinen hyötypotentiaali noin 4,5 miljardia euroa. (Ahonen ym. 2015, 62–63.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työlainsäädäntö vaatii työnantajaa täyttämään erinäisiä työsuojeluun ja -turvallisuuteen liittyviä velvoitteita, mutta harvoin on laajalti pohdittu, kuinka yksistään näitä lakisääteisiä toimenpiteitä ja tuloksia voitaisiin hyödyntää työhyvinvoinnin tavoitteiden suunnittelussa. Työhyvinvointityön toimenpiteet ovat organi-

saatioissa hajautuneet useille toimijoille, kuten työterveydelle, työsuojelulle, henkilöstöhallinnolle sekä henkilöstön ja organisaation kehittämiseksi. Jokainen toimija lisäksi toimii aina sen tiedon varassa, mitä sillä on milläkin hetkellä käytettävissään. Toiminta tahtoo jäädä hajanaiseksi, eikä vaikutuksia pystytä kunnolla seuraamaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 20–21.)

Työhyvinvoinnin tulisikin olla strategiatason asia, joka on integroitu johtamiseen ja jolla on ylimmän johdon jatkuva tuki. Organisaatiossa tulisi olla yhteinen ymmärrys työhyvinvoinnin sisällöstä, tavoitteista, toiminnasta, seurannasta ja arvioinnista. Työhyvinvointityö olisi nostettava kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi, ja työhyvinvoinnin perusasiat ja toiminnan mittarit tulisi ymmärtää. Työhyvinvointityön mittaamiseen tarvittavat tiedot ovat kyllä saatavilla ja niitä tulisikin kerätä, analysoida ja käyttää päätöksenteossa. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden taloudellista vaikuttavuutta voidaan mitata, kun tiedetään siihen budjetoidut ja käytetyt panostukset. Henkisemmät tavoitteet, kuten hyvä työilmapiiri ja motivaation kasvattaminen, vaativat myös nykytilan kartoitusta, jos niitä pyritään kehittämään. Minkälaiset ovat olleet panostukset, minkälaisia ovat säästöt tai tuotokset ja miten ne ovat näkyneet mm. sairauspoissaoloissa, irtisanoutumisissa, vaihtuvuudessa, ylityömäärissä tai varhais- ja työkyvyttömyyseläkkeissä? Mikä on tilanne, mitä sen tulisi olla ja mitä sen eteen tulisi tehdä? (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21–22.)

Työhyvinvoinnin suunnittelun ja organisoinnin pohjana on organisaation perustehtävä. Työhyvinvointityön sisältö voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiksi organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. On tärkeää määritellä, ketkä ovat työhyvinvoinnin keskeiset toimijat ja miten tämän työryhmän kokoontumiset järjestetään. Erityisesti kannattaa korostaa johdon ja esimiesten osallistumista sekä sitä tukevien toimintamuotojen rakentamista. Työhyvinvointiryhmän ydinjoukossa voisivat olla mukana työhyvinvointipäällikkö tai henkilöstöpäällikkö, työsuojelupäällikkö, talouspäällikkö ja työterveyshuollon edustaja. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 32–34.)

Suurin osa kunnan menoista koostuu palkoista, joten henkilöstön arvo on jokaiselle kunnalle erityisen tärkeä. Henkilöstön työhyvinvointi on kytkettävä organisaation tuloksellisuuteen, jotta se voidaan nähdä strategisena menetystekijänä. Siihen tarvitaan selkeitä tunnuslukuja, joiden avulla kuntajohdon ja päätöksentekijöiden on luontevaa ottaa työhyvinvoinnin johtaminen osaksi arkea. (Manka ym. 2012, 66.)

Kunta-alalla vuosina 2009–2011 toteutetussa Haku-hankkeessa (Henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehittämishanke) havaittiin, että kunnissa käytetään erittäin kirjavasti työhyvinvoinnin eri tunnuslukuja. Toki jokaisen kunnan tulee valita, mitkä tunnusluvut tukevat kunnan strategisten tavoitteiden seuranta ja miten niitä käytetään sekä vertaillaan eri vuosina. Moni seurattavista asioista on varmastikin yhteisiä useamman kunnan kohdalla. Osallistujat toivoivat, että olisi tietopankki, johon koottaisiin tietoa kuntien vertailuun. Hankkeeseen osallistuneissa yksiköissä arvioitiin kokonaisvaltaisesti henkilöstön hyvinvointia ja taloutta, kuten henkilöstövoimavaroja ja niiden rahallista panostusta, eläköitymistä, ajankäyttöä, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Kaikissa pilottiyksiköissä työhyvinvointi oli kohtuullisella tasolla ja yleisimmät kehittämistarpeet olivat *terveys ja elämäntilanne*, sisältäen henkilöstön psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimisen, työterveyshuollon laadun, kiireen vähentämisen sekä elämäntilanteiden huomioonottamisen; *osaaminen* eli osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, osaamisesta palkitseminen sekä kehityskeskusteluiden toimivuus; *tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus*, jossa oli koko työpaikan toiminnan tuloksellisuus, työskentely yli organisaatorajojen ja asiakaspalautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä; *työyhteisö* eli yhteistyön toimivuus, palaverikäytännöt sekä toisten pitäminen ajan tasalla. (Manka ym. 2012, 7, 66–67.)

Tutkimusten mukaan työelämän laatutekijöillä on todettu olevan huomattavasti suurempi vaikutus yli kolmen päivän mittaisiin sairauspoissaoloihin kuin elämäntapatekijöillä. Erityisesti miehillä merkitsivät huonot osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä huono toverituki. (Vahtera ym. 2000, 492.) Epäoikeudenmukainen johtaminen lisäsi terveyden heikkenemisen sekä psyykkisten oireiden riskiä erityisesti miehillä, mutta myös naisilla (Elovainio ym. 2002, 107). Yksityisellä

sektorilla työskentelevillä miehille epäoikeudenmukainen työnjako aiheutti 1,3-kertaisen ja epäselvä työrooli kolminkertaisen riskin pitkille sairauslomille. Naisilla puolestaan huono työilmapiiri nosti lyhyiden sairauslomien riskin 1,6-kertaiseksi. (Valtiokonttori 2012, 7.) Oikeudenmukainen johtaminen, selkeä työnkuva ja hyvä työilmapiiri siis vähentävät sairauspoissaoloja selvästi.

## 2.4 Työhyvinvointi organisaation strategiassa

Työhyvinvoinnin tulisi olla kiinteä osa organisaation strategiaa ja sen tulisi kytkeytyä johtamisjärjestelmään, organisaation perustehtävään, tavoitteiden saavuttamiseen sekä asiakaspalvelun laatuun. Tuottavuuden kehittämiseksi vaaditaan tehokasta ja laadukasta perustyötä sekä sen jatkuvaa kehittämistä. Oleellisia tekijöitä ovat myös innovaatiot sekä organisaation ja sen henkilöstön uudistumiskyky. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee sijoittaa strategiseen suunnitteluun ja seurantaan. (Valtiokonttori 2009, 26, 66.) Penttilän (2012, 75) tutkimuksessa erään merkittävän suomalaisen yhtiön seitsemästä johtohenkilöstä viisi koki työhyvinvoinnin olevan yhtiölleen strateginen tekijä. Työhyvinvoinnin nähtiin edistävän työntekijöiden tehokkuutta, sitoutumista sekä parantavan rekrytointimahdollisuuksia ja tuovan siten myös kilpailuetua liiketoimintaan.

Aura ja Ahonen (2016, 22–24) ovat olleet kehittämässä Strategisen hyvinvoinnin johtaminen -mallia (SHJ), joka osoittaa henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen organisaation tuloksellisuudelle. Malli kattaa kaikki organisaation toiminnot, jotka vaikuttavat strategiseen hyvinvointiin, ja niitä ovat erityisesti strateginen sekä henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksillä (SHJI) voidaan verrata hyvinvoinnin johtamista ja muita toimintoja parhaiksi todettuihin käytäntöihin.

Osallisuus on työhyvinvoinnin kannalta erittäin keskeistä, merkityksellistä ja motivoivaa, joten henkilöstö tulisi osallistaa myös strategiseen suunnitteluun. Suuren joukon kokemus antaa laajemman ymmärryksen organisaation todellisuudesta kuin mitä esimerkiksi johtoryhmällä voi koskaan olla. Osallistaminen sitouttaa ja



mahdollistaa strategian paremman jalkautumisen koko organisaation arkeen. Esimerkiksi Teknillisen korkeakoulun kehittämät STRADA-menetelmät ovat hyviä välineitä osallistavaan strategiatyöskentelyyn. (Valtiokonttori 2009, 26–28; Suominen 2008.)

## 2.5 Työhyvinvointi kunta-alalla

Kevan tutkimuksen mukaan kunta-alalla henkilöstön kiire ja henkinen kuormitus ovat viimeisen vuosikymmenen aika lisääntyneet, mihin ovat vaikuttaneet mm. erilaiset organisaatiomuutokset. Henkilöstö on kuitenkin vahvasti sitoutunut ja motivoitunut työhönsä. Työelämää kehitetään kunta-alalla aktiivisesti, ja suurin osa henkilöstöstä on tyytyväisiä koulutuksen riittävyteen ja mahdollisuuksiinsa osallistua muutokseen. (Alasoini ym. 2014; Minkkinen ym. 2013; Pekka & Perhoniemi 2014; Työturvallisuuskeskus 2014; Pekkarisen & Pekan 2016, 8–9 mukaan.) Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät painottuvat toimialoittain eri tavoin. Tässä kehittämistyössä Rantasalmen kunnan henkilöstö oli jaettu seuraaviin toimialoihin: sivistystoimi, varhaiskasvatus, lomittajat sekä kunnan virasto ja muut.

**Sivistystoimi** kattaa lähinnä peruskoulujen ja lukion opetushenkilöstön. Opetustyö rasittaa henkisesti, ja opetusalailla koetaan stressiä yleisemmin kuin keskimäärin kaikilla aloilla. Kuitenkin työkyky ja terveydentila koetaan keskimääräistä paremmaksi ja työssä jaksetaan eläkeikään asti useammin verrattaessa kaikkien alojen keskiarvoon. Koulutusalailla yleisesti työtyytyväisyys on samalla tasolla kuin muillakin aloilla, kun neljäsosa on erittäin tyytyväisiä ja yli puolet melko tyytyväisiä työhönsä. Opetusalalla työssään itsensä kokee vahvaksi ja tarmokkaaksi 81 %, innostuneeksi 83 % ja vähintään muutaman kerran viikossa tyydytystä työstään saa 83 %. Puolet kokee voivansa vaikuttaa työssä itseään koskeviin asioihin melko tai erittäin paljon. Opettajat kokevat, että heidän työlleen on asetettu moninaisia ristiriitaisia odotuksia, joihin he eivät pysty vastaamaan, mikä saa aikaan riittämättömyyden tunteen. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisikin huolehtia siitä, että työn vaatimukset olisivat kohtuullisia ja työn panostukset sekä vastineet olisivat tasapainossa. Suurin osa opettajista arvioi tarvitsevansa jossain

määrin lisäkoulutusta. Kuitenkin täydennyskoulutus, joka ei tue opettajan työn kokonaisuutta, voi aiheuttaa lisää työpainetta sen sijaan, että se olisi tukemassa opettajuutta. Opettajalla tulisikin olla mahdollisuus itse määrittää omaa tarvettaan täydennyskoulutukseen. Oppilaitosten johtajat tarvitsevat laaja-alaista tukea ja resursseja työhönsä, sillä työtaakka on nykyisellään kestäättömällä tasolla. Rehtoreista 80 % kokee olevansa yllirasittunut. Sukupuolesta tai virka-asemasta riippumatta enemmistö rehtoreista kokee työssäjaksamisen ongelmia, kuten työn ja vapaa-ajan hämärtymistä sekä huolta omasta terveydestään. Oppilashuoltoon liittyviä tehtäviä pidetään erityisen vaativina. Lähes puolet rehtoreista haluaisikin siirtyä johonkin muuhun työhön. Opetushenkilöstön työhyvinvointiin tulisi kiinnittää erityistä huomioita jo senkin vuoksi, että työhyvinvoinnin ongelmat näkyvät oppilaiden hyvinvoinnissa, kouluviihtyvyydessä sekä opetuksen laadussa. Tämä tulee ilmi oppilaiden lisääntyneinä masennusoireiluina, psykosomaattisina vaivoina ja poissaoloina. (Onnismaa 2010, 55–58.)

**Varhaiskasvatus** kaikkine muotoineen on kasvatuksellista vuorovaikutusta, ja sen tavoitteena on tukea lapsen kasvua, kehitystä, oppimista sekä edistää varhaisen tuen tarpeen havaitsemista. Se mahdollistaa vanhempien työssäkäynnin, tukee heitä kasvatuksessa ja luo pohjan elinikäiselle oppimiselle. Tärkein varhaiskasvatuksen palveluiden voimavara on hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö. Viime vuosina alan ammattilaisten työ on muuttunut nopeasti, kun perheiden tarpeet ja perherakenteet ovat monimuotoistuneet ja samalla vanhempien työn vaihtelevuus sekä lasten tarpeet ovat asettaneet uusia haasteita. Työsuojelun muutokset 2000-luvulla ovat myös tuoneet uusia vaatimuksia päivähoidolle. Työntekijöitä ja asiakkaita on erilaisia ja erilaisista kulttuureista. Varhaiskasvatuksessa on liian suuria lapsiryhmiä, sijaisjärjestelyt eivätkä johtajuusjärjestelyt useinkaan toimi ja henkilöstöllä on tunne, ettei sitä kuulla. Jatkuva melu rasittaa sekä lapsia että työntekijöitä liian suurissa ryhmissä. Väkipulasta ja sen uhka ovat lisääntyneet sekä lasten että vanhempien ja ulkopuolisten henkilöiden taholta, mistä aiheutuu henkilöstölle riittämättömyyden tunnetta sekä psyykkistä kuormitusta. Lastentarhanopettajien, joilla on kasvatustieteellinen, kehityspsykologinen ja pedagoginen tietämys, määrä päiväkodeissa vähenee jatkuvasti, koska pätevästä ammattilaisista on pulaa. Yliopistollista koulutusta tulisi lisätä ja palkkausta

sekä työoloja tulisi kohentaa, jotta koulutettua henkilökuntaa saataisiin riittävästi. (Ristioja & Tamminen 2011, 3–4, 39–40; Onnismaa 2010, 17.)

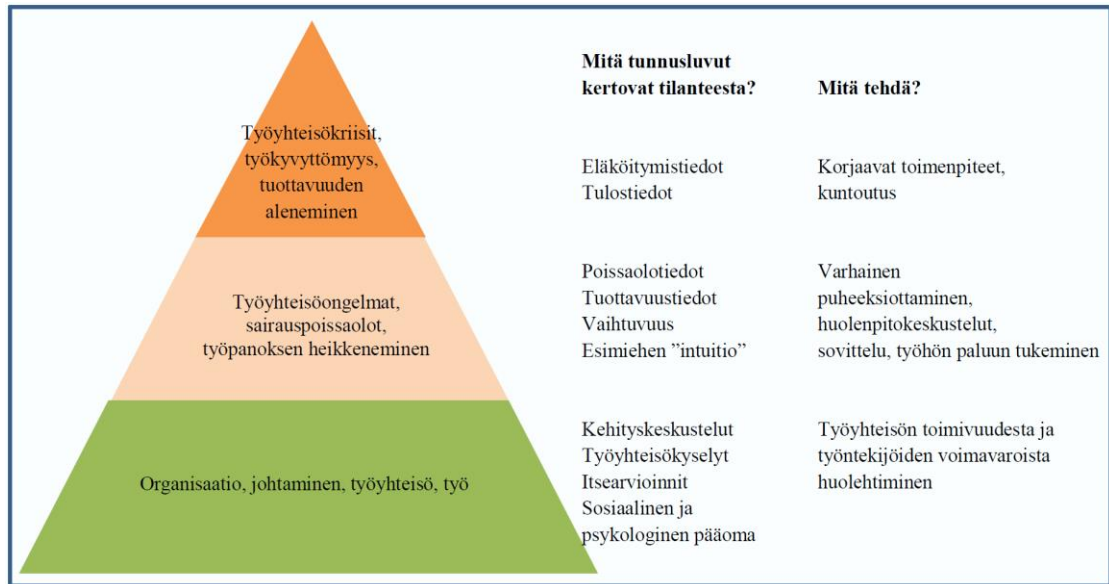
**Lomittajan** työ sisältää haasteellisia ja jatkuvasti muuttuvia tilanteita, joissa on aina läsnä haittoja ja vaaroja, mutta myös mahdollisuuksia, haasteita sekä mielekkäitä työtehtäviä. Maataloustyö on erityisen tapaturma-altista, sillä muihin kunta-alan palkansaajiin verrattuna tapaturmia esiintyy seitsenkertaisesti. Lomittajille tapaturmia tapahtuu enemmän kuin maatalousyrittäjille, ja eniten tapaturmia esiintyy kotieläinten hoitotyössä, jota lomittajat pääasiassa tekevät. Lomittajan terveyttä, turvallisuutta ja työhyvinvointia voidaan edistää tukemalla sekä fyysisen että henkisen työkuormituksen hallintaa. Lomittajan työ on kiireistä ja työpäivät ovat pitkiä. Työn fyysistä kuormitusta voidaan hallita työn hyvällä suunnittelulla, ergonomian huomioimisella, riittävällä tauottamisella, hyvällä fyysisellä kunnolla sekä laadukkaalla palautumisella. Käytettävien koneiden ja laitteiden tulee olla voimassaolevien turvallisuussäädösten mukaisessa kunnossa, jottei tapaturmariski lisäänty. Henkistä kuormitusta voivat aiheuttaa mm. jatkuva ponnistelu suorituskyvyn ääri rajoilla, toimimattomat työolosuhteet, ihmissuhdeongelmat sekä turhauttava työ, jossa ei ole mahdollisuutta hyödyntää osaamistaan. Terveelliset elämäntavat, kuten laadukas ravinto, omaehtoinen liikunta ja riittävä palautuminen, auttavat välttämään ylimääräistä kuormitusta. Oman ammattitaidon kehittäminen edistää selviytymistä haasteellisista työtehtävistä ja hyvät vuorovaikutustaidot helpottavat toimimista erilaisten asiakkaiden kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2014, 5, 20–21, 27–28.)

**Kunnan viraston** työntekijät tekevät toimisto- sekä hallinnollista työtä, joka poikkeaa kunnan muista toimialoista. Fyysistä ja henkistä rasitusta koetaan keskimääräistä vähemmän ja yli 80 % kokee sujuvan sekä turvallisen työskentelyn mahdollistuvan työympäristössään. Kielteisiä asioita ovat tunteet siitä, että työn jatkuvuus ei ole turvattu, eikä työyhteisössä ole riittävästi henkilöresursseja. Työyhteisöjen kehittämisaktiivisuus koetaan keksimääräistä vähäisemmäksi. Lähesimpien nähdään käsittelevän muutoksia harvemmin kuin muilla aloilla, ja töiden organisointi ja ristiriitojen käsittely saavat kritiikkiä. Työyhteisön yleistä il-

mapiiriä arvioidaan harvemmin hyväksi kuin muilla aloilla. (Pekkarinen & Pekka, 68.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin johtamisen tueksi on organisaatioissa saatavissa tietoa useista eri lähteistä. Tilastotietoa löytyy esimerkiksi henkilöstörakenteesta, työkyvyttömyyseläkkeistä sekä sairauspoissaoloista. Työterveys, työsuojelutoiminta, yhteistoiminta ja kehityskeskustelut tuottavat myös arvokasta tietoa. Hiljainen tieto ja huhut kertovat omalta osaltaan organisaation hyvinvoinnin tilasta. Tiedon luotettavuus ja ajantasaisuus riippuvat aina lähteestä. Esimerkiksi tilastotieto on tyypillisesti ollut taaksepäin katsovaa. (Forma 2016.) Työhyvinvointi ja organisaation tuloksellisuus ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, ja tätä yhteyttä voidaan arvioida, suunnitella sekä kehittää erilaisten tunnuslukujen perusteella. Näitä ovat henkilöstöstrategian mukaiset toimintaa kuvaavat määrälliset tunnusluvut sekä vaikuttavuutta kuvaavat, laadulliset ja ennaltaehkäisevät tunnusluvut. (Manka ym. 2012, 7–8.) Valtiokonttori on kehittänyt henkilöriskien hallinnan työkaluksi riskienhallintapyramidin (kuva 5). Ajatuksena on, että alempien tasojen ongelmat väistämättä heijastuvat ylemmille tasoille ja tällöin riskit vakavoituvat. Tavoitteena on vaikuttaa alimman kerroksen johtajuuteen sekä työnteon rakenteisiin, jolloin orastavat ongelmat pystytään korjaamaan hyvissä ajoin ja siten ennaltaehkäistä kriisitilanteita. (Valtionkonttori 2007, 6–9.)



Kuva 5. Työhyvinvoinnin riskipyramidi Mankaa ym. (2012, 16) sekä Valtiokonttorin (2007, 7) varhaisen puuttumisen mallia mukaillen

### 3.1 Organisaation toimintaa kuvaavia määrällisiä tunnuslukuja

Organisaation toimintaa kuvaavat, määrälliset ja korjaavat tunnusluvut antavat tietoa henkilöstön merkityksestä kunnan tavoitteiden toteutumisessa. Tunnuslukuja olisi hyödyllistä päästä vertailemaan eri kuntien kesken, mutta se on osoittautunut hankalaksi kirjaviiden käytäntöjen vuoksi. Tällaisia tunnuslukuja ovat mm. *henkilötyövuosi* ja *henkilöstön määrä*, joita voidaan vertailla muutaman vuoden aikajanaalla, jolloin saadaan muodostettua pitemmän ajan kehitystrendi henkilöstöresursseista. Henkilöstön määrän muuttumista voidaan seurata myös toimialoitain, ammattiluokittain ja ammattinimikkeittäin sekä palvelussuhteen keston mukaan. *Vakinaiset ja määräaikaiset palvelussuhteet* on hyvä tilastoida seurantaan. *Henkilöstön ikärakennetta* on perinteisesti seurattu tarkoin, ja se antaakin eväitä varautua tulevaisuuden rekryointitarpeisiin sekä esim. ikäjohtamisen haasteisiin. *Vakituisen henkilöstön vaihtuvuutta* tulee seurata, koska se voi olla liian pientä, jolloin helposti jämähdetään vanhoihin toimintatapoihin, tai liian suurta, jolloin yhteinen visio ei ehdi muodostua ja perehdyttämiseen vaaditaan paljon resursseja. *Esimiesten osuutta suhteessa muuhun henkilöstöön* kannattaa seurata, jotta saadaan tietoa mm. mahdollisuuksista toteuttaa esimiestyötä laadukkaasti. Nais-

ja miesesimiesten määrän suhteen tarkastelu edesauttaa tasa-arvolain toteutumisen seuranta. (Manka ym. 2012, 26–31.)

*Eläköitymisten* seuraaminen on hyödyllistä henkilöstösuunnittelussa, kuten osaamisen siirtämisessä sekä tulevaisuuden työvoiman tarpeen ja työtehtävien uudelleenjärjestelyjen arvioinnissa. Vanhuuseläkkeelle siirtymisikä kertoo jatkamishalukkuudesta työssä ja jokainen ennenaikainen työkyvyttömyyseläke aiheuttaa kunnalle suuria kustannuksia. *Eläkekustannuksia* seuraamalla voidaan ennakoita tulevia varhe-maksuja ja suunnitella aktiivisen tuen toimia työkyvyn heikkenemisen varalle. Osatyökyvyttömyys- ja työkyvyttömyyseläkkeiden alkamiset sekä varhe-maksujen määrät ovat hyviä mittareita. (Manka ym. 2012, 31–32.)

*Tehty työaika* auttaa arvioimaan työn tuottavuutta. Siihen lasketaan säännöllinen työaika, lisätyöt sekä ylityöt ja siitä vähennetään palkattomat sekä palkalliset poissaolot. Tehtyä työaikaa verrataan säännölliseen työaikaan ja sen yhteydessä on myös syytä tarkastella työssä tapahtuvia tapaturmia ja niiden ehkäisytoimenpiteitä. *Sairauspoissaolojen* seuranta on ennaltaehkäisyyn kannalta erittäin tärkeää, jotta niitä voitaisiin vähentää työn teon toimivuutta kehittämällä. Työelämän laatu-tekijät on todettu sairauspoissaoloihin selkeästi vaikuttavammiksi kuin elämäntapatekijät. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on avainasemassa sairauspoissaolojen ennakoinnissa. On syytä tarkastella myös sairaana työskentelyä eli presentismiä, sillä tuolloin tuottavuus vähenee ja riskit ikäville pitkäaikaisvaikutuksille kasvavat. (Manka ym. 2012, 35–37.)

*Henkilöstöinvestoinnin* tunnuslukuihin kuuluvat mm. henkilöstön palkkauksen, osaamisen kehittämisen, hyvinvointityön ja henkilöstöön liittyvien ostopalvelujen (mm. työterveyshuolto) kustannukset. Työhyvinvointia arvioitaessa merkityksellisiä investointeja ovat työterveyshuolto, työsuojelu, osaamisen kehittäminen, työpaikkaliikunta ja henkilöstöruokailu. *Ostopalveluina tuotetut kuntapalvelut* ovat lisääntyneet, ja niiden kustannukset ja määrät tulee laskea mukaan kokonaiskäsitksen saamiseksi. (Manka ym. 2012, 38–39.)

### 3.2 Vaikuttavuutta kuvaavia, laadullisia ja ennaltaehkäiseviä tunnuslukuja

Organisaation vaikuttavuutta kuvaavat, laadulliset tunnusluvut kertovat aineettomasta pääomasta, jota hyödyntämällä voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen pitkällä aikavälillä. Aineettomaksi pääomaksi katsotaan seuraavat kokonaisuudet: rakennepääoma, kuten organisaation rakenteet, toimintatavat, menetelmät ja työhallinta; sosiaalinen pääoma eli esimiehen ja työntekijöiden väliset suhteet sekä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden väliset suhteet; henkinen pääoma, johon sisältyy työntekijöiden asenteet, psykologinen pääoma, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen terveys. Aineellisten tuotantotekijöiden, kuten tekniikan, merkitys on arvon muodostuksessa vähentymässä, kun taas henkilöstön rooli on jatkuvasti korostumassa. Tulevaisuudessa työntekijöiden innostuneisuuden, aloittekykyisyyden ja sitoutuneisuuden ennakoidaan kattavan jopa 80 % arvonluonnista. Organisaation aineettoman pääoman perustaksi nähdään inhimillinen pääoma ja siihen kuuluvat henkilöstön tiedot, taidot, luovuus, kyvykkyys ja innovatiivisuus sekä organisaation aineettoman pääoman käyttämisen mahdollistavat rakenteet. Laadullisten tunnuslukujen avulla voidaan arvioida mm. työyhteisön toimintaa sekä yhteisöllisyyttä. (Manka ym. 2012, 45–46.)

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin arviointiin voidaan käyttää *työhyvinvointimatriisiä*, josta esimerkkinä Terve Tampere -työhyvinvointiohjelman yhteydessä koostettu Tampereen kaupungin työhyvinvointimatriisi sisälsi seuraavat kokonaisuudet: sairauspoissaolot (pvä/htvt), työtapaturmat (kpl/1000 htv), varhemaksut (€/vuosi/htvt), kehityskeskusteluihin liittyvät osaamiskeskustelut (%). Lisäksi Kunta10 -kyselytutkimuksen laatumittareista mukana olivat kehityskeskusteluiden kokeminen hyödyllisinä (vastausprosentti), päätöksenteon oikeudenmukaisuus (ka.), työn hallinta (ka.) sekä työaikojen hallinta (ka.). Tampereen työhyvinvointimatriisi on ollut yhtenä tuottavuuspalkkion keskeisenä mittarina, jossa jokaisen tuotantoalueen toteutuminen verrattuna tavoitetasoon vaikuttaa palkkion määrään. Myös *BSC-tuloskortti* eli Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992, 71–72) on yleisesti käytetty tapa seurata henkilöstön hyvinvointia ja arvoa, jossa lähtökohtana on organisaation johdon visio ja strategia. Kuntien tuloksellisuuden arvioinnin osia ovat vaikuttavuus, asiakas, prosessi sekä henkilöstön aikaan-

saannoskyky, joista viimeinen on erityisen merkittävä henkilöstön arvon näkökulmasta. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvoinnin ryhmän kehittämä *uudistumis- ja innovaatiokysely* arvioi organisaation innovatiivisuutta ja uudistumiskykyisyyttä. Kyselyssä arvioidaan sisäistä uudistumiskykyä, kuten työn käytäntöjä ja hiljaisen tiedon jakamista, yksiköiden välistä vuorovaikusta, tiedon systematisointia ja dokumentointia sekä oppimisen mahdollisuuksia. Toinen arvioitava kokonaisuus on innovatiivisuuden tukeminen, joka sisältää prosessi-innovaatiot, kuten uusien tuotanto- ja johtamistapojen soveltaminen, markkinainnovaatiot ja niiden kehittäminen, innovatiivisuuskulttuuri eli uusien ideoiden tukeminen, asiakaslähtöisyys sekä ennakointi. Edellisten lisäksi arvokasta tietoa kehittämisen tueksi voidaan saada myös mm. tulevaisuuden osaamisen arvioinnista, jonka kartoittamiseen Synergos on kehittänyt materiaalia, kehityskeskusteluista, joissa kerrytetään tietämystä yksittäisten työntekijöiden ja työyhteisöjen kehittymistarpeista sekä mm. Riski Arvi -tietokonesovelluksella, jolla voidaan tunnistaa työpaikan vaaratekijöitä ja suunnitella toimenpiteitä niiden poistamiseksi. (Manka ym. 2012, 50–53.)

Erilaiset laajat työhyvinvointikyselyt mahdollistavat vertailun kunta-alan valtakunnallisiin tutkimuksiin ja vertailuarvoihin, joita saa esimerkiksi Kunta-alan työolobarometristä, Kunta10-tutkimuksesta ja Kevan KAARI-töhyvinvointikyselystä. *Kunta-alan työolobarometri* kuvaa kuntien ja kuntayhtymien työolojen muutosta ja siitä on raportoitu vuodesta 1994 saakka. Barometrissä arvioidaan neljän eri toimialan (sosiaali, terveys, opetus sekä muut) työelämän laatua mm. henkilöstön riittävyyden ja kuormittuneisuuden, työpaikkakiusaamisen sekä ylitöiden tekemisen osalta. *Kunta10-tutkimuksessa* selvitetään vuosittain henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutusta terveyteen ja hyvinvointiin. (Manka ym. 2012, 48.) *Kevan KAARI-töhyvinvointikyselyn* vertailuaineisto on koottu vuosina 2011–2015 noin 30 000 kuntatyöntekijän vastauksista (Keva 2016).

Organisaatiokohtaisia työhyvinvointikyselyitä käytetään suomalaisilla työpaikoilla laajasti. Työ ja terveys 2009 -haastattelututkimuksessa ilmeni, että 70 % työpaikoista oli toteuttanut jonkinlaisen työilmapiirikyselyn ja 53 % oli toteuttanut jonkin-



laisen työyhteisön kehittämishankkeen (Kauppinen ym. 2009, 78). *Kevan Työyhteisösyke* -verkkokyselyllä työyksikön esimies voi helposti ja maksuttomasti arvioida työyhteisönsä työhyvinvointia. Kyselyyn sisältyy 10 valmista kysymystä ja haluttaessa voidaan lisäkysymyksillä kartoittaa työyhteisön vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ilmapiiriä, työn mielekkyyttä, sisältöä, määrää ja laatua sekä elämäntilannetta. *Työhyvinvoinnin tikkataulu* arvioi työyksikön, työyhteisön sekä koko organisaation työhyvinvointia. Kysely on jaettu 7 eri osa-alueeseen, joita ovat terveys ja elämäntilanne, työ, työyhteisö, osaaminen, johtaminen, tiimin toimivuus sekä tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. (Manka ym. 2012, 48–50.)

Esimiestyön ja työyhteisön toimivuutta arvioidaan yleensä laajoissa työilmapiirikyselyissä, mutta yhteisöllisyyttä eli sosiaalista pääomaa voidaan kartoittaa myös pienemmillä kyselyillä. *Sosiaalisella pääomalla* tarkoitetaan työyhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista edistäviä tekijöitä, ja se voidaan jakaa vertikaaliseen eli esimiehen ja työntekijöiden väliseen sekä horisontaaliseen eli työntekijöiden keskinäiseen pääomaan. *Ryhmän psykologisella pääomalla* kuvataan työyhteisön jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, jonka edistämisessä esimiehellä on keskeinen rooli. Hyvä johtajuus lisää luottamusta, yhteistyötaitoja ja koko työyhteisön suorituskykyä sekä kollektiivista uskoa saavuttaa korkeita tavoitteita. Psykologista pääomaa kuvaavat sellaiset sanat kuin itseluottamus, toiveikkuus, optimistisuus ja sitkeys. (Manka ym. 2012, 53–54.)

Yksilön psykologisen pääoman arviointiin on käännetty suomalainen versio, joka sisältää 24 väittämää, jotka käsittelevät itseluottamusta, toiveikkuutta, sitkeyttä ja optimistisuutta (Rauhala ym. 2013, luku 9). Yksilön työhyvinvoinnin arviointiin voidaan käyttää myös mm. *Työhyvinvoinnin tikkataulusta* kehitettyä versiota yksilön oman hyvinvoinnin arvioimiseen, jonka osa-alueita ovat terveys ja työkyky, työn hallinta, esimiehen tuki, työyhteisö, osaaminen itseluottamus sekä elämän tasapaino. *Työ imu* -käsite kuvaa työhön liittyvää imua ja innostumista, jonka määrittelyyn Työterveyslaitos on kehittänyt Työn imun arviointimenetelmän (Utrecht Work Engagement Scale). Työterveyslaitoksen *Työkykyindeksi* ottaa huomioon työn ruumiilliset ja henkiset vaatimukset sekä terveydentilan ja voimavarat. Työterveyshuolto käyttää tavallisesti tätä mittaria määrääikaistarkastusten yhtey-

dessä. *Palautumista* eli elimistön elpymistä stressitilasta voidaan myös arvioida kyselyillä tai esim. sykevälivaihteluun perustuvalla mittauksella. (Manka ym. 2012, 55–56.)

### 3.3 Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely on johdolle arvokas väline, koska sillä saadaan tietoa organisaation tilasta suoraan henkilöstöltä. Tietoa kerätään koko organisaatiossa samalla tavalla, ja se on ajantasaista silloin, kun se kerätään. Työhyvinvointikyselyllä saadaan tietoa henkilöstön hyvinvoinnista sekä subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä työpaikan asioista. Keskeistä on luottamuksellisuus, sillä henkilöstö vastaa kyselyyn anonyymisti ja tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Työhyvinvointikyselyt ovat juuri nyt ajankohtaisia, koska nykypäivän työelämässä tuottavuutta voidaan parantaa panostamalla erityisesti emotionaalisiin, psykologisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. (Forma 2016.)

Kyselyn tekemisessä on syytä huomioida konteksti, sillä tuloksiin saattavat vaikuttaa esimerkiksi sellaiset tekijät, kuten organisaatiomuutos, yt-neuvottelut tai johtajan vaihtuminen. Tärkeää on tunnistaa organisaation tilanne, jossa kysely tehdään, ja huomioida se tuloksia tulkittaessa, joskaan epämiellyttäviä tuloksia ei tule selittää ja sivuuttaa kontekstiin vedoten. (Forma 2016.)

Kyselyssä tiedonkeruu tapahtuu kyselylomakkeella, joita nykyään toteutetaan yhä useammin verkossa kuin perinteisesti paperisena. Verkkolomakkeiden etu on siinä, että aikaa vievä ja virhealtis tallentamisvaihe jää pois, kun vastaukset tallentuvat automaattisesti sähköiseen muotoon. Verkkolomakkeisiin voi liittyä tavoitettavuuden suhteen ongelmia, jos käytössä ei ole tietokonetta ja verkkoyhteyttä tai verkossa vastaaminen ei koeta luontevaksi tavaksi vastata kyselyihin. Joskus voi olla tarpeen käyttää ohessa myös paperista vastausvaihtoehtoa. (Vehkalahti 2014, 48.)

Kyselylomake on syytä suunnitella huolellisesti, sillä siinä vaiheessa, kun vastaa- ja sen täyttää, on siihen myöhäistä enää tehdä muutoksia. Oleellista on kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tavalla, joka on tilastollisesti mielekäs. Hyvässä kyselylomakkeessa toteutuvat sekä sisällöllinen että tilastollinen näkökulma. Vastaaminen tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi, sillä turhan pitkiin tai kielellisesti hankaliin kyselyihin jaksaa harva käyttää aikaansa. Kyselylomaketta tulisi ehdottomasti testata ennen varsinaista kyselyä esimerkiksi muutamalla tutkittavaan kohderyhmään kuuluvalla testajailla. Tällöin nähdään, ovatko kysymykset sekä ohjeet muodostettu ymmärrettävästi ja onko kysytty oleellisia kysymyksiä vai pitäisikö jotain kenties lisätä tai jättää pois. (Vehkalahti 2014, 20, 48.)

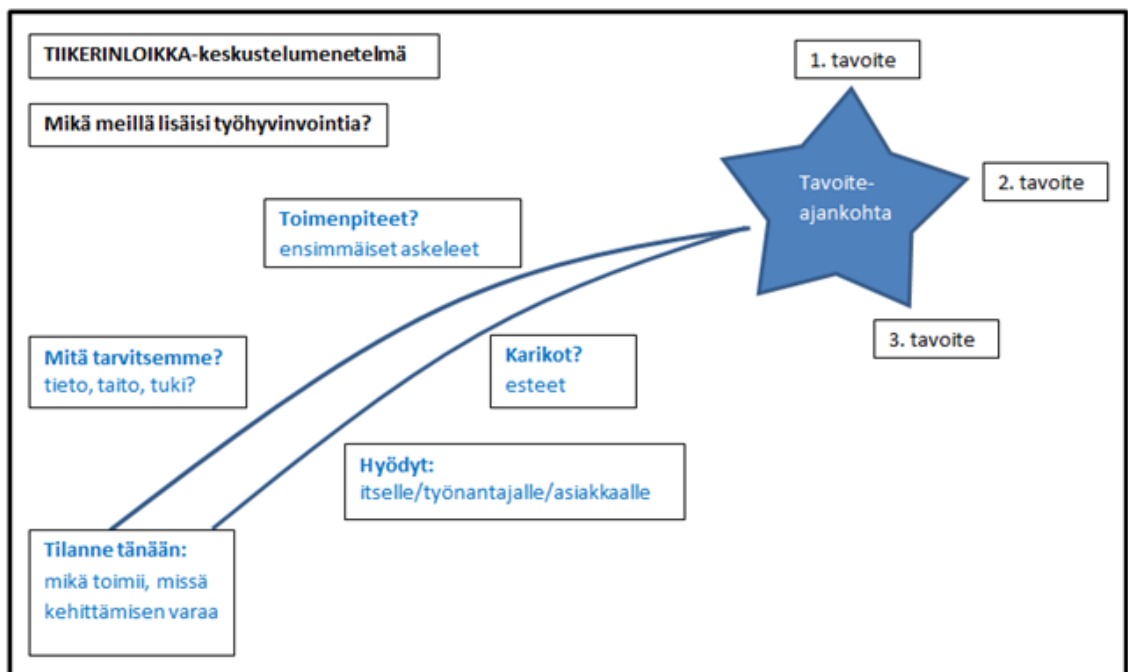
### **3.4 Työhyvinvointisuunnitelma**

Organisaation työhyvinvoinnin parantamiseksi kannattaa kehittää yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on hyvä aloittaa työntekijöiden ensisijaisista toiveista. Työturvallisuuslaki ja työsuojelun valvontalaki velvoittavat huolehtimaan työympäristön turvallisuudesta ja riskittömyydestä. Lakien tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työoloja, jolloin voidaan ehkäistä työtapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja sekä siten turvata työntekijöiden työkyky. Fyysisen työympäristön toimivuus vaikuttaa työhyvinvointiin, ja kannattaakin heti ensimmäisenä korjata työympäristön toimivuutta heikentävät epäkohdat. Seuraavaksi on helpompi lähteä kehittämään muita työhyvinvoinnin osa-alueita, kuten vuorovaikutusta. (Manka 2012, 85.)

Työhyvinvointisuunnitelma on hyvä tehdä kerrallaan kalenterivuodeksi, jolloin sen toteutumista voidaan vuosittain seurata mm. tilastojen, kehityskeskusteluiden ja mahdollisten työhyvinvointikartoitusten perusteella. Suunnitelman pohjaksi on syytä kartoittaa työhyvinvoinnin tilaa esim. työyhteisökyselyllä, itsearviointeilla tai kehityskeskusteluilla. Tärkeää tietoa työhyvinvoinnin tilasta tai puutteista löytyy myös organisaation tilastoista, kuten sairauspoissaoloista, työtapaturmista, henkilöstön vaihtuvuudesta ja varhaiseläkemaksuista. Nämä työhyvinvoinnin puutteet on hyvä myös esittää euroina, jotta niiden tärkeys ja kustannukset ymmärretään

paremmin. Myös työhyvinvointia edistävät rahalliset investoinnit, kuten osaamisen kehittäminen, työterveyshuolto, tyky- ja virkistystoiminta, työpaikkaruokailu ja muu toiminta on hyvä nostaa esille kustannuksineen. Oleellista on selvittää, onko näistä investoinneista ollut hyötyä ja kannattaisiko niihin panostaa entistä enemmän henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseksi. (Manka 2012, 85.)

Työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseksi voidaan henkilöstön kanssa miettiä, mitkä tekijät lisääisivät hyvinvointia. Keskustelun aikaansaamista helpottaa kuva, jossa tuodaan esille työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet. Pohdintaan voidaan käyttää Tiikerinloikka-keskustelumenetelmää (kuva 6), joka on mukailtu Furmanin ja Aholan (2015, 10) kehittämästä Reteaming-mallista, jossa monikäyttöisen ja vaiheittain etenevän kehittämisprosessin avulla rakennetaan motivaatiota ja hyvää yhteistyötä toiminnan kehittämiseen. Työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen on hyvä varata aikaa 2–3 tuntia, ja sen voisi kehittää henkilökunnan kesken yhteisessä palaverissa. Työhyvinvointisuunnitelma sisältää kehittämiskohteiden kuvauksen, kehittämisen sisällön, toimenpiteet, vastuut, aikataulut ja seurannan. Kovin monta asiaa ei voida samanaikaisesti kehittää, joten on hyvä yhdessä valita kehittämiskohteet. (Manka 2012, 87–90.) Tiikerinloikka-keskustelumenetelmän eteneminen on kuvattu liitteessä 1.



Kuva 6. Tiikerinloikka-keskustelumenetelmä Mankaa (2012, 88) mukailten

#### **4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS**

Tämän opinnäytetyön tavoite on edesauttaa Rantasalmen kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen edistämistä, jonka taustalla on pyrkimys tuottavaan, taloudelliseen ja tulokselliseen kuntatyöhön. Tarkoituksena oli vastata yleishallinnon asettamiin vuoden 2016 tavoitteisiin työhyvinvointistrategian laadinnasta sekä työhyvinvointikyselyn toteuttamisesta. Nyt kehitetty työhyvinvointisuunnitelma kytkeytyy vahvasti työhyvinvointistrategiaan. Työhyvinvoinnin viitekehiksenä tässä opinnäytetyössä on käytetty Mankan (2012, 75–76) voimavara-keskeistä Työnilo-mallia.

Tarkoituksena oli tuottaa tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta työhyvinvointikyselyn ja muiden työhyvinvoinnin tunnuslukujen avulla sekä kehittää työhyvinvointisuunnitelma osallistamalla henkilöstö mukaan kehitystyöhön. Työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen tavoitteena oli löytää henkilöstön tärkeimmiksi kokemat työhyvinvoinnin kehittämiskohteet sekä toimenpiteet niiden parantamiseksi. Työhyvinvointisuunnitelman jalkautuminen, arviointi, seuranta ja jatkokehittäminen jäivät organisaation vastuulle.

Tässä kehittämistyössä olin asiantuntijana suunnittelemassa ja toteuttamassa työhyvinvoinnin nykytilan kartoitusta työhyvinvointikyselyn sekä muiden työhyvinvoinnin tunnuslukujen avulla. Raportoin kartoituksen tuloksista henkilöstölle, minkä jälkeen johdin työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen prosessin osallistamalla ja aktivoimalla henkilöstöä sekä koostamalla suunnitelman lopulliseen muotoonsa. Toimin koko prosessin ajan tiiviissä yhteistyössä kunnan johdon eli kunnanjohtajan ja hallintopäällikön kanssa.

#### **5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS TOIMINTATUTKIMUKSENA**

Opinnäytetyön aiheeseen sain idean Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian -hankkeen (Tanhuvaaran urheilupuisto 2017) ohjausryhmän puheenjohtajalta

tammikuussa 2016. Puheenjohtaja on strategisen hyvinvoinnin, henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin tutkija. Itse työskentelin tuolloin myös samaisessa hankkeessa. Rantasalmen kunnan johtohenkilöstöä oli ollut mukana Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeen strategisen hyvinvoinnin johtamisen koulutuksessa ja sitä kautta löytyi tarve kehittää työhyvinvointisuunnitelma Rantasalmen kunnalle. Olin yhteydessä Rantasalmen kunnanjohtajaan sekä hallintopäällikköön tiedustellen mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö heidän toimeksiannostaan. Löysimmekin yhteisessä palaverissa konkreettisen tarpeen kehittää työhyvinvointisuunnitelma kunnan henkilöstölle ja teimme opinnäytetyöstä sopimuksen helmikuussa 2016.

## **5.1 Rantasalmen kunta toimeksiantajana**

Rantasalmen kunta sijaitsee Etelä-Savossa, ja asukkaita kunnassa on n. 3650. Pääelinkeinoja ovat maa- ja metsätalous, teollisuus- ja rakennustoiminta sekä erilaiset palvelut. Työttömyysprosentti on vuoden 2016 lopussa ollut 18,1 % ja vuonna 2017 verotusprosentti on ollut 20,5 %. (Rantasalmi 2017.) Rantasalmen kunnan taloustilanne on sekä 2014 tilinpäätöksen että 2015 alkuvuoden tunnuslukujen mukaan jonkin verran parantumaan päin (Rantasalmen kunta 2015, 5).

Rantasalmen kunnassa on tapahtunut viime vuosina suuria muutoksia, jotka ovat vähentäneet kunnan henkilöstömäärää huomattavasti. Rantasalmen, Juvan ja Sulkavan kuntien yhteinen teknisiä palveluja tuottava Järvi-Saimaan Palvelut Oy aloitti palveluntuotannon 1.1.2014. Vuoden 2014 aikana Rantasalmen kunta päätti siirtää lähes kaikki sosiaali- ja terveystalot Suomen Terveystalo Oy:n tuotettavaksi. Suomen Terveystalo Oy aloitti palveluntuotannon 1.1.2015, ja sopimus jatkuu vuoden 2020 loppuun. Näiden muutosten johdosta kunnan henkilöstömäärä on vähentynyt lähes puoleen vuodesta 2013, jolloin henkilöstöä oli 266. Vuonna 2016 henkilöstöä oli 141, ja se koostui lomituspalveluiden (55 hlöä), sivistystoimen (38 hlöä), varhaiskasvatuksen (23 hlöä), kunnan viraston (21 hlöä) sekä nuorisotoimen ym. työntekijöistä (4 hlöä). (Rantasalmen kunta 2015, 5; liite

4.) Joissain työyhteisöissä on siis nykyään työntekijöitä eri työnantajien palkkalistoilta.

Rantasalmen kunta oli vuosina 2015–2016 mukana Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeessa, jonka yhteydessä kunnan johto (kunnanjohtaja, hallintopäällikkö ja kehittämispäällikkö) osallistui strategisen hyvinvoinnin johtamisen koulutukseen. Koulutus perustui Strategisen hyvinvoinnin tila 2009–2014 tutkimussarjaan ja siitä johdettuun teoriaan (Ahonen & Aura 2016). Koulutuksessa arvioitiin työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueita. Koulutuksen perusteella oli löytynyt tarve työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen edistämiseksi.

Työhyvinvointisuunnitelman pohjaksi toteutettiin Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) KAARI-työhyvinvointikysely. Rantasalmen kunnan henkilöstölle oli edellisen kerran toteutettu työhyvinvointikysely vuonna 2010 yhdessä Juvan ja Joroisten kuntien kanssa. Tuolloisen JJR-kuntien Työhyvinvointisyke 2010 -kyselyn toteutti myös Keva.

Tässä työhyvinvointikyselyssä Rantasalmen kunnan henkilöstö oli jaettu neljään eri toimialaan, joita olivat sivistystoimi, varhaiskasvatus, lomittajat sekä kunnan virasto ja muut. Sivistystoimen toimiala käsitti pääasiassa peruskoulun sekä lukion opetushenkilöstöä. Varhaiskasvatus koostui lähinnä lastentarhanopettajista, lastenhoitajista sekä avustajista. Lomittajiin kuuluivat maatalouslomittajat sekä heidän esimiehensä. Kunnan virasto ja muut sisälsi kunnan johtohenkilöstöä, sihteereitä ja mm. nuorisotoimen työntekijöitä. Taustatietoa toimialojen työhyvinvoinnin tilasta kunta-alalla on avattu luvussa 2.5.

## 5.2 Toimintatutkimus lähestymistapana

"Mikään ei ole käytännöllisempää kuin hyvä teoria", totesi Kurt Lewin (1890–1947), jota pidetään toimintatutkimuksen isänä. Siinä on kiteytettyä toimintatutkimus, jota tehdään aidoissa ympäristöissä tavoitellen mahdollisimman suurta käytännön hyötyä. Sosiaalipsykologi Lewinin käsitykset sosiaalisen toiminnan

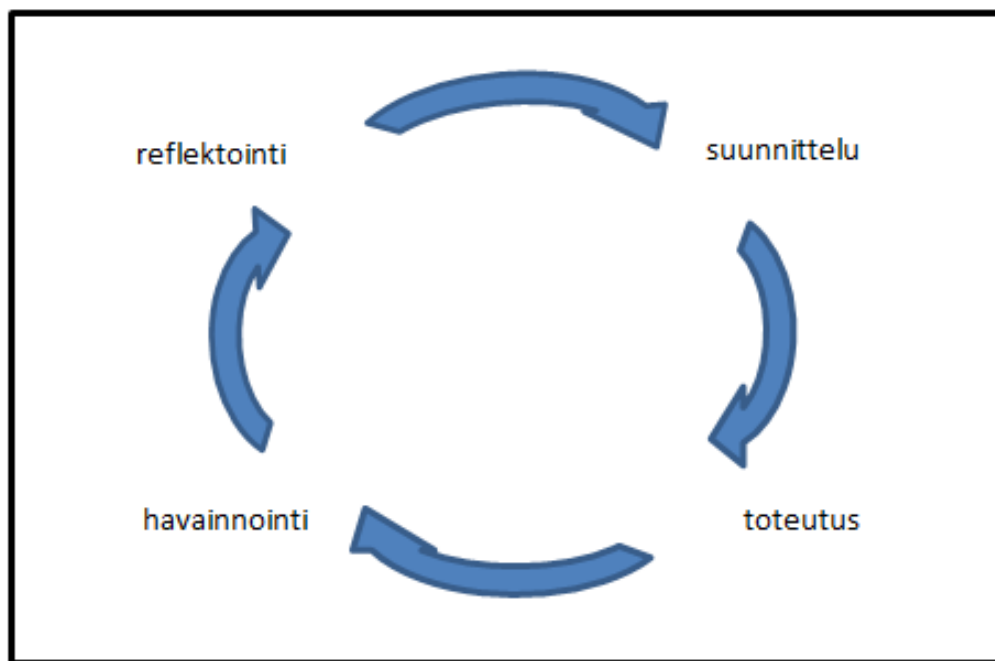
rakentumisesta antavat pohjan toimintatutkimukselle, jonka tehtävänä on todellisuuden muuttaminen sitä tutkimalla sekä todellisuuden tutkiminen sitä muuttamalla. Toimintatutkimuksessa tutkitaan erityisesti ihmisten sosiaalista toimintaa, joka pohjautuu vuorovaikutukseen sekä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseen. Ihmisillä on yhteinen näkemys, tulkinta tai merkitys toimintansa tarkoituksesta, ja he suuntaavat toimintansa toisiin tai ottavat siinä toisensa huomioon. Toiminnalla on toimijoille yhteinen merkitys, ja se on myös yhteisesti sovittua. (Heikkinen ym. 2010, 10, 15–17.) Toimintatutkimukseen liittyy lupaus paremmasta, pysyvästä muutoksesta. Se on demokraattista toimintaa, joka käynnistyy niistä henkilöistä, joita ongelma koskee, ja heidän voimavaroistaan löytää yhdessä ratkaisun ongelmaan. Samalla henkilöt sitoutuvat muutokseen. Yhteistyö on toimintatutkimuksessa oleellinen elementti, eikä se aina ole mutkatonta, sillä mukana on erilaisia ihmisiä, henkilökemioita, arvoaltakysymyksiä, luottamuksen puutetta ja tavoitteita. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkimuksen avulla muuttaa tutkittavaa todellisuutta ja sosiaalisia käytäntöjä sekä ratkaista erityyppisiä ongelmia osallistamalla tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset aktiivisiksi tekijöiksi. Eri toimintatutkimuksia yhdistävät sellaiset piirteet, kuten muutokseen pyrkiminen, käytäntöihin suuntautuminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Tutkimusten kohteet, kysymysten asettelut ja sovellettavat teoriat voivat olla hyvinkin erilaisia, joten kyse on enemmänkin tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välisen suhteen hahmottamisesta kuin tieteellisestä koulukunnasta. Toimintatutkimuksen kohde voi olla lähes mikä tahansa ihmiselämän piirre. Olennaista on sekä tuottaa uutta tietoa että pyrkiä samaan aikaan muuttamaan erilaisia asiantiloja edistämällä ja parantamalla niitä. Perinteisesti toimintatutkimusta on sovellettu erityisesti kasvatustieteiden ja aluetieteiden aloilla, mutta määrällisesti kuitenkin ehkä eniten työelämän tutkimuksen parissa. (Kuula 1999, 9–12.)

Toimintatutkimus on syklistä (kuva 7). Tehdään suunnitelma, jota kokeillaan käytännössä, minkä jälkeen kokemusten pohjalta tehdään parannettu suunnitelma, joka viedään jälleen käytäntöön. Toimintaa voidaan parantaa useampien suunnit-



telu- ja kokeilusyklien perusteella, jolloin syntyy spiraalimaisesti etenevä kokeilujen ja tutkimuksen jatkumo. (Heikkinen ym. 2010, 19.)



Kuva 7. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2010, 35)

Toimintatutkija tekee tutkimuskohteeseen tarkoituksenmukaisen ja muutokseen tähtäävän intervention osallistuen itse tutkimaansa toimintaan. Toimintatutkija vaikuttaa ja toimii aktiivisesti tutkimuskohteessaan eikä oletakaan olevansa ulkopuolinen tai neutraali, kuten perinteisessä tutkimusasetelmassa. Tutkija on käynnistämässä muutosta rohkaisemalla ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä saadaan kehitettyä heidän omalta kannaltaan parempaan suuntaan. (Heikkinen ym. 2010, 19–20.)

Toimintatutkimusta voidaan karkeasti jaoteltuna tehdä kahdella tavalla: tutkija kehittää omaa työtään tutkivalla otteella tai hän ottaa itselleen tutkimuskohteen, jota tutkii ja kehittää. Omaa työtään kehittävää voidaan kutsua toimija-tutkijaksi ja tutkimuskohdetta kehittävää tutkija-toimijaksi. Toimija-tutkijalla on yleensä tutkimuskohteestaan vahva käytännön kokemus, ja hän haluaa kehittää joko omaa työtään tai läheistä yhteisöään. Hän selvittää, voisiko asioita tehdä uudella tavalla tai aikaisempaa paremmin. Tutkija-toimija taas pohjaa asiantuntemuksensa aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiheesta. Hän kiinnostuu jostain käytän-

nön ongelmasta, johon hän etsii taustatietoa. Tiedon pohjalta hän rakentaa toimintamallin, jolla pyrkii vaikuttamaan ongelmaan. Toimiiko malli sitten käytännössä, selviää kokeilun perusteella. Tutkija-toimija toimii usein yhteisön ulkopuolisena asiantuntijana. Käytännössä kuitenkin harvoin toimintatutkija lähtee liikkeelle pelkästä teoriasta tai käytännöstä, vaan usein mukaan tulevat molemmat lähtökohdat. Toimintatutkija on osaltaan sekä tutkija että toimija, ja se, millaisia haasteita hän tutkimuksessaan tulee kohtaamaan, riippuu hänen roolistaan. Kenttätyössä toimintatutkija on mukana muutosprosessissa. Hänellä on käsissään muutokseen tähtäävä yhteisö, johon hän yrittää vaikuttaa osallistamalla tutkimusaineiston tuottamiseen. (Heikkinen ym. 2010, 94–95.)

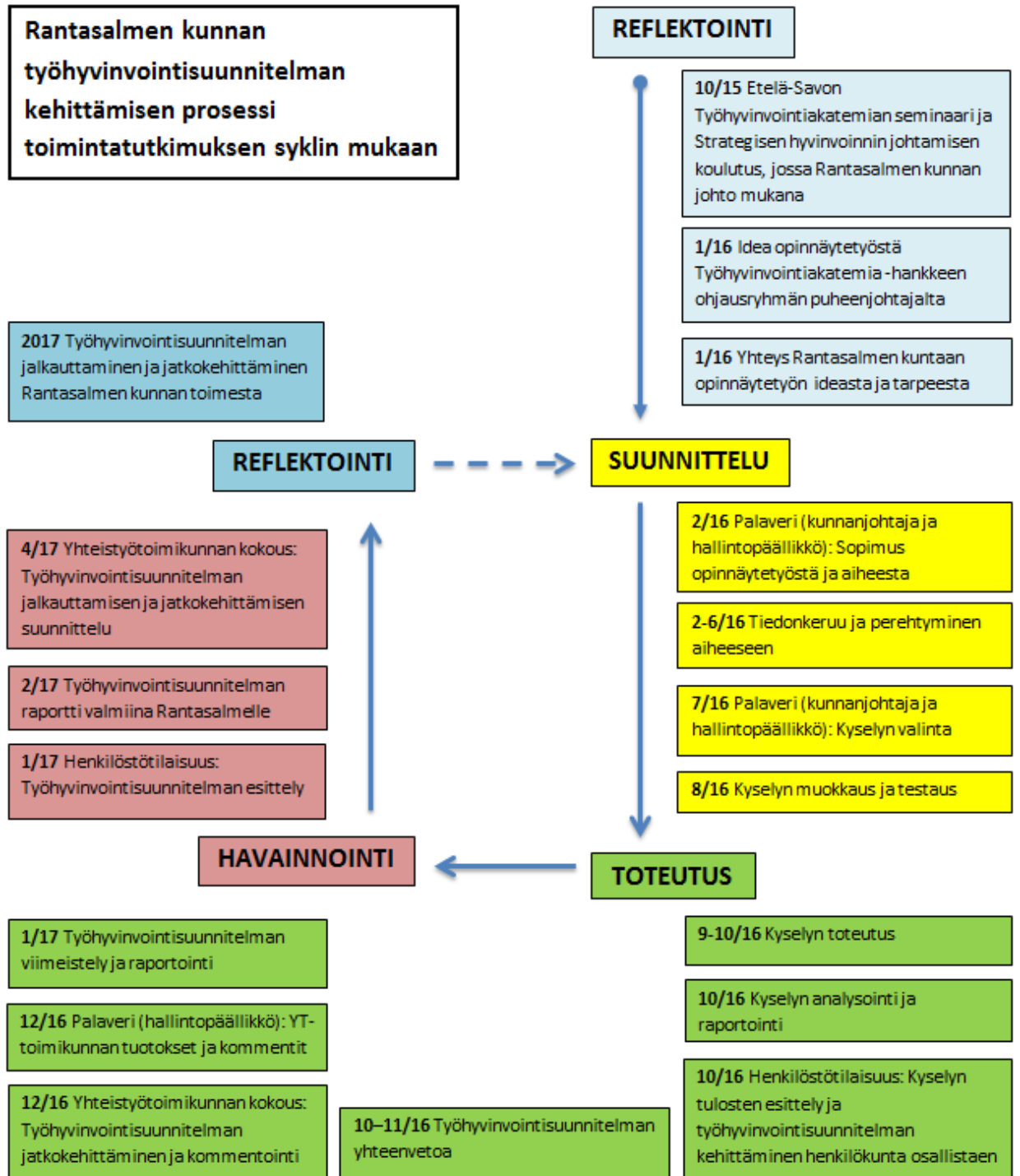
Toimintatutkimus voidaan jakaa toiminnan laajuuden mukaan viiteen tasoon, joita ovat yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto. Yksilötasolla toimintatutkimus on pienimuotoista oman työn kehittämistä, jota suositaan usein kasvatustieteissä. Ryhmätasolle tyypillistä on yhteistoiminnallinen tutkimus, jossa esimerkiksi jokin tiimi kehittää toimintaansa. Erialaisten ryhmien yhteistoimintaa pyritään kehittämään ryhmien välisten suhteiden tasolla. Organisaatiotasolla kehitetään suuria organisaatioita, kuten oppilaitoksia, yrityksiä tai kuntia. Alueellisen verkoston toimintatutkimus voi kehittää esimerkiksi yhteistä strategiaa kuntien, yritysten, koulutuksen ja tutkimuksen välillä, joskin tämän tason tutkimus on ollut vielä vähäistä. (Heikkinen ym. 2010, 17–19.)

Kommunikatiivinen toimintatutkimus korostaa osallistujien tasavertaista keskustelua ja vuorovaikutusta muutoksen hyväksi. Tämä suuntaus näkyy Suomessa erityisesti organisaatioiden ja työelämän tutkimuksessa sekä kehittämisessä. Pohjoismaissa tämä tunnetaan myös demokraattisena dialogina. Kommunikatiivisella toimintatutkimuksella pyritään lisäämään demokratiaa ja osallistamaan työntekijöitä aktiivisella heitä ja ottamalla heidän kokemustietonsa voimavaraksi. Työntekijä koetaan oman työnsä asiantuntijaksi ja aktiiviseksi muutokseen liikkeellepanijaksi eikä vain kehittämisen kohteeksi. Suuntaus muistuttaa osallistavaa toimintatutkimusta, jonka alkuperäisen idean mukaan tutkija ei osallistu keskusteluun vaan organisoi sille vain puitteet. Yleensä työyhteisöissä kuitenkin odotetaan tutkijalta aktiivista roolia, ja useimmiten hän osallistuukin keskusteluun pyrkien

tuomaan mukaan teoreettisia näkökulmia ja näkymätöntä tietoa. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa jokaisella osallistujalla on mahdollisuus ja jopa velvollisuus osallistua, jolla tähdätään avoimeen ja vapaaseen keskusteluun. Keskustelun, väitteiden ja vastaväitteiden avulla voidaan yhdessä tuottaa käsiteltävästä asiasta "totuus". (Heikkinen ym. 2010, 57–58.)

Toimintatutkimus voi olla esim. työelämässä toimivien ihmisten työn tutkimista ja kehittämistä käytännössä. Nimensä mukaisesti siinä toteutuvat siis samanaikaisesti tutkimus ja toiminta. Toimintatutkimuksessa on aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä, joten se ei ole vain tutkijoiden työtä. Toimintatutkimus liittyy käytännön työelämän ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Se nähdään ammatillisen kehittymisen prosessina sekä toimijoista kumpuavana voimana ja toimintana, mutta ei ulkopäin ohjattuna ja käskytettynä kehittämistoimintana. (Kananen 2014, 11.)

Tämä kehittämistyö eteni Heikkisen ym. (2010, 35) kuvaaman toimintatutkimuksen syklin mukaan. Toimintatutkimus antoi selkeät raamit työskentelyn etenemiselle, ja itse pääsin johtamaan yhden syklin verran kehittämistyötä. Lähtökohtaisesti kyseessä oli organisaatiotason toimintatutkimus, jonka tavoitteena oli kehittää kuntaorganisaation toimintaa. Prosessin aikana ilmeni, että siihen sisältyi yhtä lailla myös ryhmien ja ryhmien välisten suhteiden kehittämistä. Tässä kehittämistyössä toimin organisaation ulkopuolisena tutkija-toimijana tuottaen tutkimusaineistoa, aktivoiden osallistujia ja johtamalla koko kehittämisprosessia. Koko prosessin ajan toimin tiiviissä yhteistyössä organisaation johdon kanssa. Kehittämisprosessin voidaan katsoa alkaneen jo ennen kuin itse tulin kuvioihin mukaan, sillä kunta oli jo asettanut tavoitteita työhyvinvoinnin kehittämistarpeista. Jatkokehittämisen suhteen vastuu jää kuntaorganisaatiolle. Kuvassa 8 on kuvattu kehittämistyön prosessin eteneminen ja sen jälkeen kerrottu tarkemmin kehittämisen eri vaiheista.



Kuva 8. Kehittämisprosessin eteneminen Heikkisen ym. (2015, 35) toimintatutkimuksen syklin mukaan

### 5.3 Suunnitteluvaihe

Aloitin kehittämistyön suunnittelun helmikuussa 2016 heti, kun olimme Rantasalmen kunnan johdon kanssa tehneet sopimuksen opinnäytetyön tekemisestä sekä määritelleet sen tavoitteita ja sisältöä. Tavoitteena Rantasalmella oli työhyvinvoinnin edistäminen ja tarkoituksena oli toteuttaa työhyvinvointikysely sekä kehittää työhyvinvointisuunnitelma. Kevään ja kesän 2016 aikana perehdyin laajasti työhyvinvointiin, siihen, mitä se tarkoittaa, mitä siihen sisältyy sekä miten sitä voidaan arvioida ja kehittää. Tutustuin myös Rantasalmen kuntaan toimintaympäristönä sekä aikaisempaan tietoon kunnan työhyvinvoinnin tilasta. Suunnittelimme alkuvaiheessa yhdessä kunnan johdon kanssa myös aikataulua kehittämistyön toteutukselle.

#### 5.3.1 Arviointi- ja kehittämismenetelmien valinta

Aiheeseen perehtymisen tuloksena päädyin käyttämään kehittämistyön perustana työhyvinvoinnin erilaisista teoreettisista malleista Mankan Työilo-mallia (ks. kuva 3). Kartoitin myös erilaisia työhyvinvointikyselyjä ja etsin niistä tälle kehittämistyölle mahdollisesti hyvin soveltuvaa valmista kyselyä. Kyselyksi valittiin Kevan KAARI-työhyvinvointikyselyn (Keva 2016), koska se on ollut kunta-alalla viime vuosina laajalti käytössä ja siihen on saatavilla kattava vertailuaineisto kymmenien kuntien ja n. 30 000 kuntatyöntekijän vastauksista. Perehtyessäni työhyvinvoinnin kehittämiseen ymmärsin, että henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön olisi ensiarvoisen tärkeää. Mankan Työilo-mallin kautta löytyikin sopiva osallistava Tiikerinloikka-keskustelumenetelmä nimenomaan työhyvinvointisuunnitelman kehittämiseen. Kaikista valinnoistani kävin keskustelua kunnan johdon kanssa ja päätökset olivat lopulta yhteisiä.

Koska tarkoituksena oli työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen, pohjaksi oli tärkeää kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilaa. Nykytilan selvittämiseksi koostettiin tietoa lähivuosilta työhyvinvoinnin tunnusluvuihin sekä toteutettiin työhyvinvointi-

kysely, jolloin saatiin mahdollisimman kattava kuva Rantasalmen kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. Alkuperäistä kyselyä muokattiin hieman, minkä jälkeen esitetasin kyselyä muutamilla kollegoillani. Esitetauksen perusteella kysely todettiin toteuttamiskelpoiseksi, eikä siihen enää tehty muutoksia.

### **5.3.2 Rantasalmen kunnan työhyvinvoinnin tunnuslukuja**

Rantasalmen kunnan vuoden 2015 henkilöstötilinpäätökseen on koottu määrällisiä ja laadullisia tunnuslukuja, joiden avulla on arvioitu henkilöstövoimavaroja, kehittämistoimenpiteitä sekä niiden vaikuttavuutta henkilöstöön, toimintaan ja talouteen. Henkilöstöraportti tukee henkilöstöjohtamista ja päätöksentekoa resurssien suuntaamisessa. Työnantajan tulee kyetä ennakoimaan tarpeet henkilöstömäärälle ja osaamistasolle palvelujen tuottamiseksi. Henkilöstölle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat omalta osaltaan työhyvinvointi sekä työn tuloksellisuus. Raportin tavoitteena on tiedon tuottaminen strategisen henkilöstöjohtamisen, päätöksenteon sekä henkilöstön ja työyhteisöjen jatkuvan kehittämisen tueksi. Henkilöstövoimavaroja kuvaavia tunnuslukuja (henkilöstömäärä, henkilöstörakenne, työpanos ja työvoimakustannukset) käytetään esimerkiksi resurssien arviointiin, toiminnan johtamiseen, henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstötoimintojen kehittämiseen. Henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet ja niille asetetut mittarit kuvataan aina kunnan omista lähtökohdista ja tavoitteista. Kehittämis työ edellyttää sekä poliittisten päättäjien että kunnan ylimmän johdon sitoutumista. (Rantasalmen kunta 2016, 1–2.)

Rantasalmen kunnan henkilöstömäärä on ollut rakenteellisten muutosten vuoksi laskussa viime vuosina. Vuonna 2014 henkilöstöä oli 231 hlöä, vuonna 2015 196 hlöä ja vuonna 2016 141 hlöä. Vuonna 2015 kunnan työsuhteista 29 % oli määräaikaisia, kun edellisvuonna osuus oli 34 %. Toimialoittain eniten määräaikaisia työsuhteita oli sivistystoimessa (34 %) ja toiseksi eniten kehittämisen toimialalla (28 %). Työsuhteista täysiaikaisia oli 138 ja osa-aikaisia 58. Vuoden 2015 lopussa kunnan työntekijöistä 68 % on ollut naisia, kun yleisesti kunta-alalla naisten osuus on vuonna 2014 ollut 80 %. Rantasalmella miesten osuutta nostaa kunnan

hallinnoima lomituspalvelu, joka on perinteisesti miesvoittoinen ala. (Rantasalmen kunta 2016, 6–7.)

Henkilöstön ikärakenteen seuraaminen auttaa varautumaan eläkepoistumaan, ennakoimaan tulevaisuuden rekrytointitarvetta sekä tukemaan ikäjohtamista. Rantasalmen kunnan vakinaisten työntekijöiden keski-ikä vuonna 2015 oli 48,9 vuotta, kun se yleisesti kuntatyönantajien keskuudessa vuonna 2014 oli 45,7 vuotta. Henkilöstön korkea keski-ikä saattaa tulevaisuudessa tuoda haasteita tehtäväkuvien muuttumisen ja mahdollisen monimutkaistumisen sekä lisääntyvästä eläköitymisestä aiheutuvan rekrytointitarpeen vuoksi. (Rantasalmen kunta 2016, 9.)

Osaamisen kehittämiseen kuuluvat osaamisen ylläpito, sen siirtäminen sekä uuden osaamisen hankkiminen. Osaaminen on yhteydessä työhyvinvointiin sekä tulokselliseen toimintaan, ja sen suunnitelmallinen kehittäminen on osa johtamista. Koulutusta tulisi osata toimintaympäristön muuttumista ennakoiden suunnitella vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Vuonna 2015 Rantasalmen kunnassa on laadittu henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, jonka myötä koulutuspäivien seuranta on tarkentunut. Koulutuspäiviä oli vuonna 2015 yhteensä 239 kpl (1,72/hlö), kun vuonna 2014 niitä oli 177 kpl (1,16/hlö). (Rantasalmen kunta 2016, 10–11.)

Terveysperustaisista poissaoloista aiheutuu kustannuksia ja työpanoksen menetyksiä. Työterveyshuollon ja työpaikan väliseen yhteistoimintaan tuli uusia lakeja sääteisiä veloitteita, kuten 30 – 60 – 90 sääntö, joka tarkoittaa sitä, että työnantaja ilmoittaa työterveyshuollolle viimeistään silloin, jos työntekijän sairausloma on jatkunut vähintään 30 päivää. Sairauspäivärahaa työnantaja hakee Kelalta, kun työkyvyttömyyttä on jatkunut kaksi kuukautta. Jos työkyvyttömyys jatkuu kolme kuukautta, niin viimeistään silloin lääkäri antaa lausunnon jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuudesta palata työhön neuvoteltuaan työnantajan ja työntekijän kanssa. Terveysperustaisia poissaoloja vuonna 2015 Rantasalmen kunnan henkilöstölle kertyi yhteensä 3 217 päivää eli keskimäärin 16,62 päivää henkilötyövuotta kohti. Vuonna 2014 poissaoloja kertyi vielä 19,37 henkilötyövuotta kohti, ja samana vuonna kuntatyönantajan tilaston mukaan kunta-alalla poissa-

oloja kertyi keskimäärin 16,9 päivää. Rantasalmella tilanne on siis kehittynyt hie-  
man koko kunta-alaa paremmaksi. (Rantasalmen kunta 2016, 11–12.)

Työterveyshuollon tavoitteena on edistää työyhteisön toimintaa, työntekijöiden  
terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä työperäisiä sairauksia ja tapa-  
turmia. Rantasalmen kunnan työterveyshuolto siirtyi 1.3.2015 alkaen pääsääntöi-  
sesti Suomen Terveystalon Oy:n tuottamaksi, jonka kanssa kevään aikana laadit-  
tiin toimintasuunnitelma työterveyshuollon toteuttamiseksi. Kela maksaa korvaus-  
ta työterveyshuollon kustannuksista seuraavasti: korvausluokka I, ehkäisevästä  
työterveyshuollosta aiheutuneet kustannukset, ja korvausluokka II, työterveys-  
huollon lisäksi järjestetty yleislääkäritasoinen sairaanhoito ja muut terveydenhuol-  
lon kustannukset. Rantasalmen kunnan työterveyshuollon kustannukset olivat  
vuonna 2015 Kelan korvauksen jälkeen 36 197 €, kun ne edellisvuonna olivat  
25 714 €. (Rantasalmen kunta 2016, 12–13.)

Eläkepoistuman sekä eläkepoistumaennusteen avulla voidaan ennakoida tulevaa  
työvoimatarvetta. Vanhuuseläkkeelle siirtyi Rantasalmen kunnan palveluksesta  
vuonna 2015 yhdeksän, mutta osa-aikaeläkkeelle ei yhtään henkilöä, työkyvyttö-  
myyseläkkeelle siirtyi kaksi ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle ei yhtään henkilöä.  
Kevan työnantajien asiointipalvelusta Astasta kunnat saavat tietoja eläkema-  
ksuista sekä eläkepoistumasta ja -ennakoinnista. Kuntien maksamat KuEL-  
eläkemaksut koostuvat palkka-, eläkemeno- sekä varhaiseläkemenoperusteisista  
maksuista. Erityisesti eläke- ja varhaiseläkemenoperusteisiin maksuihin työnanta-  
ja voi vaikuttaa omilla toimenpiteillään, jotka tukevat työssä jatkamista ja niihin  
tulisikin panostaa, sillä jokainen työkyvyttömyyseläke tai kuntoutustuki maksaa  
kunnalle kymmeniä tuhansia euroja varhe-maksujen muodossa. Rantasalmen  
kunta maksoi vuonna 2015 eläkemenoperusteisia KuEL-maksuja 1 519 716 € ja  
varhe-maksuja 83 218 €. Edellisvuonna KuEL-maksut olivat suunnilleen samalla  
tasolla (1 512 663 €), mutta varhe-maksuja kertyi yli 50 000 € vähemmän (32 333  
€). (Rantasalmen kunta 2016, 14–15.)

Merkittävä osa kunnan taloudesta työvoimavaltaisella kunta-alalla muodostuu  
työvoimakustannuksista ja investoinneista henkilöstön työhyvinvointiin ja osaami-



sen kehittämiseen, joten niiden seuranta on keskeistä myös henkilöstöraportoinnissa. Työvoimakustannukset kattavat palvelussuhteessa olevan henkilöstön ja niissä näkyvät myös kunta- ja palvelurakennemuutokset sekä talouden sopeutus-toimet, jotka kohdistuvat henkilöstöön. Ostopalvelujen merkittävä käyttö voi alen-taa työvoimakustannuksia. Palkkoihin ja palkkojen sivukuluihin vuonna 2015 käy-tettiin 8 437 000 €, kun ne edellisvuonna olivat lähes täsmälleen samalla tasolla. Koulutus ja kulttuuripalveluihin käytettiin 44 000 € (2014: 43 000 €), tyky-toimintaan 11 000 € (2014: 9 000 €) ja muihin (mm. suojavaatteet) yhteensä 19 000 € (2014: 18 000 €). (Rantasalmen kunta 2016, 15–16.)

Rantasalmen kunnalla ei ole käytössä tulospalkkiota, mutta työn tuloksellisuutta voidaan palkita henkilökohtaisella lisällä, jota vuonna 2015 maksettiin 75 työnteki-jälle. Tasa-arvosuunnitelma, jossa on vertailtu miesten ja naisten palkkoja, päivi-tettiin vuoden 2016 aikana ja työnvaativuuden arviointi käynnistettiin myös vuo-den 2016 aikana. Henkilöstöllä on ollut oikeus Smartum-kulttuuri- ja liikuntakort-tiin, jota jokainen työntekijä on vuonna 2015 voinut käyttää 50 €:n edestä. Tyky-toimintaan kunnassa käytettiin 10 844 € (2014: 8 648 €). (Rantasalmen kunta 2016, 17–18.)

#### **5.4 Toteutusvaihe**

Kehittämistyön toteutusvaihe sijoittui pääasiassa syksyyn 2016, ja se sisälsi työ-hyvinvointikyselyn toteutuksen sekä työhyvinvointisuunnitelman osallistavan ke-hittämisen. Henkilöstö vastasi kyselyyn sekä osallistui suunnitelman kehittämi-seen. Infokirje kyselystä ja henkilöstöä osallistavista kehittämistilaisuuksista lähe-tettiin kaikille työntekijöille ennen kyselyn avaamista vastattavaksi, ja se löytyy liitteestä 2. Työhyvinvointisuunnitelma saatiin valmiiksi vuoden 2017 alussa yh-teistyötoimikunnan ehdotusten ja viimeistelyn jälkeen.

### 5.4.1 Työhyvinvointikyselyn toteutus ja tulokset

Rantasalmen kunnan henkilöstön työhyvinvointikysely toteutettiin syys-lokakuun vaihteessa 2016. Rantasalmen kunnan henkilöstölle oli edellisen kerran tehty työhyvinvointikysely syksyllä 2010. Tuolloin kyselyn toteutti Keva, ja käytössä oli Työhyvinvointisyke 2010 -kysely. Samassa kyselyssä olivat mukana myös Juvan ja Joroisten kunnat. Nyt toteutettuun Kevan KAARI-työhyvinvointikyselyyn kunnan johto halusi lisätä muutamia kohtia, joilla toivottiin saatavan tarkempaa tietoa nimenomaan Rantasalmen tilanteen kehittämiseksi. Tiedustelin Kevasta, onko kyselyä mahdollista käyttää ja onko siihen sallittua lisätä kysymyksiä. Kevan vastaus oli, että kyselyä saa vapaasti muokata, mutta täytyy huomioida, että vertailuaineistoon voi verrata vain alkuperäisessä muodossa olevia kysymyksiä. Alkuperäisiä kysymyksiä ei muokattu, vaan ne pysyivät täysin samassa muodossa. Kysely ja sen tulokset ovat kokonaisuudessaan liitteessä 3.

Kyselyssä käytettiin Webropol-verkkokyselyä. Myös paperisesta vaihtoehdosta käytiin etukäteen keskustelua, mutta sitä ei päädytty ottamaan mukaan, koska kaikilla vastaajilla oli mahdollisuus täyttää kysely työpaikan tietokoneella. Kysely oli aluksi avoinna vastattavaksi syyskuun lopussa 12 päivää ja kysely avattiin vielä uudelleen lokakuun alussa kolmeksi päiväksi, jolloin saatiin vielä hieman lisää vastaajia. Vastauksia tuli lopulta yhteensä 97 kpl. Kunnassa oli kyselyn aikana 141 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui n. 69 %. Vastausprosenttia voidaan pitää melko hyvänä. Webropol-ohjelma koosti kyselystä valmiit tulokset, joista tein itse Excelillä vielä vertailukaaviot Kevan aineistoon. Kyselystä vedin yhteen myös oleelliset erot vertailuaineistoon. Kyselyn tulokset esittelin henkilöstötilaisuuksissa.

Työhyvinvointikysely jakautui viiteen eri teemaan, joita olivat

- Johtaminen työyksikössä
- Johtaminen organisaatiossa ja työurien tukeminen
- Työn sujuminen työyhteisössä
- Työtehtävä ja omat voimavarat
- Asiakas palaute

Alkuperäiseen kyselyyn lisättiin kysymyksiä henkilötiedoista (sukupuoli, ikä, toimiala ja työsuhde), kysymys organisaatiomuutosten läpiviennin onnistumisesta, kysymykset kiinnostuksesta ja mahdollisuuksista työkiertoon sekä avoin kysymys, jossa vastauksia voi täsmentää sekä antaa ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kyselyssä käytettiin pääsääntöisesti asteikkoa 1–5 (1=täysin eri mieltä/erittäin huonosti, 5=täysin samaa mieltä/erittäin hyvin).

Suurimmalta osalta Rantasalmen työhyvinvoinnin tila arvioitiin kyselyn mukaan hieman vertailuaineistoa paremmaksi, vaikkakin muutamista kysymyksistä annettiin heikommat arviot. Heikompia arvioita annettiin seuraavista kysymyksistä/väittämistä: Organisaation strategiset linjaukset ohjaavat toimintaamme; miten työyhteisössäsi huolehditaan perehdyttämisestä?; Oletko viimeisen vuoden aikana tehnyt esimiehellesi tai työnantajallesi työyhteisösi työolojen, työtapojen tai palvelujen parantamiseen tähtääviä aloitteita?; Oletko tietoinen organisaatiosi toimintatavasta, jonka mukaan toimitaan, kun työntekijän työkyky on uhattuna?; Uskotko terveytesi salliessa jatkavasi työssä vielä oman eläkeikäsi jälkeen? Asiakaspalautte-teeman jokaisesta kohdasta annettiin myös vertailuaineistoa heikommat arviot. Seuraavaksi on vedetty yhteen kyselyn eri teemojen tuloksia ja vertailua Kevan aineistoon.

**Johtaminen työyksikössä** arvioitiin kokonaisuudessaan keskiarvolla 3,9 (10 kysymystä). Kehityskeskustelun tai vastaavan ilmoitti esimiehensä kanssa säännöllisesti käyvänsä 65 % vastaajista ja arvio siitä, vastaako kehityskeskustelu odotuksia ja tarpeita, sai keskiarvon 3,8. Kevan vertailuaineistoon nähden esimiestyötä arvioitiin kokonaisuudessaan hieman paremmaksi, vaikkakin joissain kysymyksissä arviot jäivät heikommiksi.

**Johtaminen organisaatiossa ja työurien tukeminen** arvioitiin keskiarvolla 3,4 (11 kysymystä). Viime vuosina tehdyt organisaatiomuutokset on viety läpi 50 %:n mielestä melko hyvin tai erittäin hyvin ja 10 %:n mielestä melko huonosti tai erittäin huonosti. Tuttavilleen nykyistä työpaikkaansa suosittelisi 78 % vastaajista. 36 % vastaajista on tietoinen organisaation toimintatavasta, jonka mukaan toimi-

taan, kun työntekijän työkyky on uhattuna, ja näistä tietoisista 59 % on sitä mieltä, että toimintatapa toimii käytännössä hyvin tai melko hyvin. 47 % kokee, että edellä mainittu toimintatapa on kuvattu selkeästi ja tieto on helposti saatavilla. Kevan vertailuaineistoon nähden tilanne arvioitiin pääsääntöisesti hieman paremmaksi. Organisaation strategisten linjauksien koettiin ohjaavan toimintaa hieman vertailuaineistoa heikommin. Tietoisuus toimintatavoista, kun työntekijän työkyky on uhattuna, toimintatapojen toimivuus sekä kuvaus ja saatavuus arvioitiin myös heikommaksi.

**Työn sujuminen työyhteisöissä** kokonaisuus sai keskiarvon 3,7 (10 kysymystä). Aloitteita työyhteisön työolojen, työtapojen tai palvelujen parantamiseen oli viimeisen vuoden aikana tehty seuraavasti: 11 % useita kertoja, 28 % 2–3 kertaa, 23 % kerran ja 38 % ei kertaakaan. Henkilöstön määrää työyksikön kannalta arvioitiin siten, että 2 %:n mielestä henkilöstöä on liikaa, 63 %:n mielestä sopivasti, 35 %:n mielestä liian vähän. Kevan vertailuaineistoon nähden työn sujuminen työyhteisössä arvioitiin Rantasalmella pääsääntöisesti hieman paremmaksi. Ainoastaan perehdyttäminen sekä työyhteisön olojen, työtapojen ja palvelujen parantamiseen tehtävien aloitteiden tekeminen arvioitiin heikommaksi.

**Työtehtävät ja omat voimavarat** arvioitiin keskiarvolla 3,9 (10 kysymystä). Työkierrosta oli kiinnostunut 33 % vastaajista, joista mahdollisuuksia siihen koki 13 %. 49 % ei osannut sanoa, olisiko työkiertoon mahdollisuuksia. Työssään itsensä tunsii tarmokkaaksi 35 % päivittäin ja 49 % muutaman kerran viikossa. Työstään oli innostunut 46 % päivittäin ja 37 % muutaman kerran viikossa. Työhönsä syventyessään tyydytystä tunsii 42 % päivittäin ja 42 % muutaman kerran viikossa. Työyhteisössään henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi tunsii joutuneensa viikoittain 0 %, kuukausittain 4 %, vuosittain 4 % ja harvemmin tai ei koskaan 92 %. Asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa, kiusaamista tai uhkailua oli kokenut viikoittain 5 %, kuukausittain 6 %, vuosittain 13 % ja harvemmin tai ei koskaan 76 %. Kevan vertailuaineistoon nähden Rantasalmen tilanne arvioitiin hieman paremmaksi työtehtävien ja voimavarojen osalta, kun taas tarmokkuus, innostus ja syventyminen työhön arvioitiin hieman heikommaksi. Henkistä väkivaltaa, kiusaamista, syrjintää ja uhkailua koettiin Rantasalmella hieman vähem-

män kuin vertailuaineistossa. Rantasalmella harvempi aikoi jatkaa työssään vielä eläkeiän jälkeen kuin vertailuaineistossa.

**Asiakaspalaute** arvioitiin keskiarvolla 3,6 (3 kysymystä). Kevan vertailuaineistoon nähden asiakaspalautetta koettiin kerättävän vähemmän ja sitä koettiin käytettävän vähemmän työn kehittämisessä. Asiakastarpeiden koettiin myös ohjautuvan toimintaa vähemmän kuin vertailuaineistossa.

**Vapaa sana ja kehittämis ehdotukset** osioon tuli 12 vastausta, joista teemoitellun tuloksena useimmin nousi esiin esimiestyön laatu. Esimiehiltä toivottiin läsnäoloa, tavoitettavuutta, parempaa tiedottamista sekä työntekijän asiallista kohtelua. Henkistä väkivaltaa on koettu sekä työyhteisön että asiakkaiden (opetusala) taholta. Työtehtäviin ja niiden jakoon toivottiin selkeyttä sekä yhteistä suunnittelua. Muita mainittuja asioita olivat oppilashuollon vajavaisuus, perehdytyksen parantaminen, toive yhteisistä tilaisuuksista, sisätilaongelmat sekä pelko puhua asioista.

#### **5.4.2 Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen**

Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen aloitettiin lokakuussa 2016 Rantasalmen kunnantalolla yhdessä henkilöstön kanssa. Järjestimme kaksi saman sisältöistä henkilöstötilaisuutta, joihin oli kutsuttu kaikki Rantasalmen kunnan työntekijät, ja jokainen sai valita, osallistuisiko aamupäivän ryhmään vai iltapäivän ryhmään. Aamupäivän ryhmässä osallistujia oli 19 ja iltapäivän ryhmässä 9. Suunnitelman kehittämisessä käytettiin Tiikerinloikka-keskustelumenetelmää, jossa jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja kirjata ne myös ylös. Kehittämiselle oli varattu aikaa noin 2 tuntia. Kehittämisen tavoitteena oli löytää työhyvinvoinnin kannalta henkilöstön tärkeimmiksi kokemat kehittämiskohteet (2–4 kpl) ja kirjata ne työhyvinvointisuunnitelmaan. Valittuihin kehittämiskohteisiin pohdittiin pienryhmissä hyötyjä, esteitä ja toimenpiteitä. Vastuut, aikataulu ja seuranta jäivät määriteltäviksi myöhempään yhteistyötoimikunnan kokoukseen.

Kehittämistyöskentelyn alustukseksi olin tilaisuuden alussa esitellyt työhyvinvointikyselyn tuloksia sekä edellisvuosien henkilöstötilinpäätösten työhyvinvointia kuvaavia tunnuslukuja, kuten sairauspoissaolojen ja työtapaturmien määriä, varhaiseläkemaksuja sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Erilaiset työhyvinvointia tukevat henkilöstöedut käytiin myös läpi. Mankan Työilo-mallin pohjalta esittelin työhyvinvointiin kuuluvia asioita lyhyesti. Tällöin saatiin kattava kuva Rantasalmen kunnan työhyvinvoinnin nykytilasta. Alustuksen jälkeen toteutimme varsinaisen kehittämistyöskentelyn (kuva 9). Ensin jokainen pohti itselleen tärkeitä työhyvinvointiin liittyviä asioita teemalla, mikä lisäisi omaa työhyvinvointiani. Ehdotuksia sai keksiä niin monta kuin mieleen tuli, ja ajatukset kirjattiin jokainen omalle tarralapulleen. Seuraavaksi tarralaput liimattiin seinälle, keskusteltiin niistä yhteisesti ja luokiteltiin ne aiheittain. Jokainen sai antaa yhteensä kolme tähteä itselleen tärkeimmiksi kokemille aiheille, joko kaikki tähdet yhdelle tai jakaen niitä eri aiheille. Eniten tähtiä saaneet aiheet valittiin työhyvinvoinnin kehittämiskohteiksi työhyvinvointisuunnitelmaan. Kehittämiskohteita valittiin molemmissa ryhmissä kolme. Aamupäivän ryhmän valitsemia kehittämiskohteita olivat toimiva työyhteisö, hyvä ilmapiiri sekä esimiehen tuki/läsnäolo ja iltapäivän ryhmän kehittämiskohteiksi valittiin me-henki, ammattitaito sekä vastuun jako.

Valittuja kehittämiskohteita pohdittiin pienryhmissä seuraavien kysymysten mukaan:

- Mitä hyötyä olisi kunkin tavoitteen toteutumisesta itselle / työnantajalle / asiakkaalle?
- Mikä estää tavoitteiden toteutumista? Mitkä ovat karikoita ja huolenaiheita? Millaisia ovat aikaisemmat kokemukset kehittämisyrityksistä?
- Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuisivat?
- Millä toimenpiteillä tavoitteisiin päästään ja kuka voisi tehdä näitä toimenpiteitä?



Kuva 9. Kehittämistyöskentelyn eteneminen

Pienryhmät kirjasivat jokaisesta kysymyksestä kertyneet ajatuksensa ja ehdotuksensa paperille, jotka keräsin myöhempää analysointia varten talteen. Analyysivaiheessa taulukoin kaikki pienryhmien kommentit, joista teemoittelun tuloksena koostin yhteenvedot työhyvinvointisuunnitelmaan. Analysoinnin jälkeen sain marraskuussa 2016 valmiiksi ensimmäisen version työhyvinvointisuunnitelmasta, jota jatkokehitettiin vielä yhteistyötoimikunnan toimesta joulukuussa. Valmiina työhyvinvointisuunnitelma oli tammikuussa 2017.

## 5.5 Havainnointivaihe

Esittelin työhyvinvointisuunnitelman tammikuussa 2017 kunnan viraston henkilöstötilaisuudessa. Olin koostanut Rantasalmen kunnalle raportit työhyvinvointikyselyn tuloksista sekä työhyvinvointisuunnitelman kehittämisestä. Yhteistyötoimikunta kokoontui huhtikuussa 2017, jolloin esittelin vielä koko toteutetun kehittämisprosessin. Painotin henkilöstön osallisuuden arvoa ja sitä, että suunnitelma on jalkautettava perusteellisesti käytäntöön ja sitä tulee arvioida sekä kehittää tulevaisuudessa aktiivisesti. Yt-toimikunta jäi poistuttuani tilaisuudesta suunnittelemaan työhyvinvointisuunnitelman jalkauttamista. Suunnitelman katsottiin sisältävän kehittämistyössä esille nousseet asiat, ja se koettiin hyväksi sekä tärkeäksi välineeksi työhyvinvoinnin edistämiseksi.

## 6 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA KEHITTÄMISTYÖN TULOKSENA

Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen aloitettiin henkilöstön kanssa ja viimeisteltiin yhteistyötoimikunnan toimesta. Henkilöstötilaisuuksissa kertyneen aineiston analysoin ja vedin yhteen alustavaksi työhyvinvointisuunnitelmaksi. Analyysivaiheessa listasin kaikki kommentit sanatarkasti Excel-taulukkoon. Sen jälkeen teemoittelin kommentit ja pyrin kirjaamaan työhyvinvointisuunnitelmaan mahdollisimman kattavasti esille nousseet asiat nostaten päällimmäisiksi useimmin toistuneet kommentit (kuva 10). Osan henkilöstön määrittelemistä kehittämiskohteista yhdistin, koska niissä toistuivat pitkälti samat asiat ja katsoin niiden sopivan siten yhteen. Kehittämiskohteet alustavaan työhyvinvointisuunnitelmaan määrittelin seuraavasti: toimiva työyhteisö / vastuun jako, hyvä ilmapiiri / me-henki, esimiehen tuki/läsnäolo sekä ammattitaito.

<b>Ammattitaito</b>		
<b>Hyötyä itselle (kommentit)</b> Tuo varmuutta ja onnistumisen tunnetta Lisää ammatillista itsetuntoa Itsevarmuus Parempi osaaminen	<b>Teemoittelu</b> Itsevarmuus Itsetunto Itsevarmuus Osaaminen	<b>Yhteenveto hyödyistä itselle:</b>  – Ammatillinen itsevarmuus ja osaaminen
<b>Hyötyä työnantajalle</b> Tuloksellisuus Imago hyvä Maine hyvästä työstä kiirii Saa maksamalleen palkalle vastinetta	<b>Teemoittelu</b> Tuloksellisuus Hyvä imago Hyvä maine Tuloksellisuus	<b>Yhteenveto hyödyistä työnantajalle:</b>  – Parempi tuloksellisuus – Parempi imago/maine

Kuva 10. Esimerkki kehittämistyöskentelyn aineiston analysoinnista

Käsittämäni aineiston lähetin sen yhteistyötoimikunnalle tarkistettavaksi. Lähetin koostamani työhyvinvointisuunnitelman, Excel-taulukon, jossa oli kirjattuna kaikki alkuperäiset kommentit ja niiden analysointi sekä ohjeistukseni jatkokehittämiseksi. Tarkoituksena oli, että yt-toimikunta tarkistaa, ettei mitään oleellista ole jäänyt kirjaamatta työhyvinvointisuunnitelmaan eikä siihen toisaalta ole kirjattu mitään siihen kuulumatonta. Yt-toimikunnan tehtävänä oli myös määritellä työhyvinvointisuunnitelmaan toimenpiteistä vastaavat, toimenpiteiden aikataulut sekä seurantamenetelmät. Yt-toimikunta kokoontui joulukuun alussa ja käsiteltään



työhyvinvointisuunnitelmaa siltä tuli ehdotus yhdistää vielä toimivan työyhteisön ja vastuun jaon yhteyteen esimiehen tuki/läsnäolo.

Jatkokehittämisen perusteella lopulliseen työhyvinvointisuunnitelmaan kehittämiskohteita tuli kolme. Kaikki alkuperäiset kehittämiskohteet haluttiin jättää näkyviin, joten ne on myös sisällytetty suunnitelmaan ala-otsikoina. Kehittämiskohteiksi muotoutuivat lopulta: **toimiva työyhteisö** (vastuun jako, esimiehen tuki/läsnäolo), **hyvä ilmapiiri** (me-henki) sekä **ammattitaito**.

Jokaisen kehittämiskohteen yhteyteen on kirjattu hyödyt eli se, mikä voisi olla paremmin itselle, työnantajalle sekä asiakkaalle, jos kohteen kehittäminen onnistuu. *Henkilökohtaisista hyödyistä* nousevat esiin lähinnä työmotivaation ja työssäjaksamisen paraneminen, työnkuvan selkeys, avoin ilmapiiri, toverituki sekä ammatillinen osaaminen. *Työnantajan hyötyjä* ovat mm. parempi tuloksellisuus, poissaolojen vähentyminen sekä työn sujuvuus ja kehittyminen. *Asiakkaalle hyötyä* tulee paremmasta palvelun laadusta ja asiakaspolun selkeydestä, jotka näkyvät asiakastytyväisyytenä. Kirjattuna ovat myös *esteet* eli tekijät, jotka mahdollisesti voisivat estää kehittymistä. Esteitä ovat mm. perehdytyksen vaillinaisuus, huono tiedonkulku, työnkuvien epäselvyys, epätasapuolinen kohtelu sekä osallistumisen ja osallistamisen puute.

Tärkeänä kohtana suunnitelmassa ovat *toimenpiteet*, joilla kutakin kehittämiskohdetta on määrä viedä eteenpäin. Yhteisten pelisääntöjen sopiminen, työnkuvien ja vastuitten selkeyttäminen, esimiehen tavoitettavuus, hyvä johtaminen, avoin viestintä, osaamisen kartoittaminen sekä oman asenteen tarkastelu ja toisen työn arvostaminen ovat toimenpiteitä, joilla kehittymistä on tarkoitus edistää.

*Vastuut* -kohdassa määritellään, kuka vastaa mistäkin toimenpiteestä. Toimenpiteiden jalkauttaminen ja toteuttaminen ovat osin eri toimialojen vastuulla. Jokainen toimiala toteuttaa suunnitelman toimenpiteitä parhaaksi katsomallaan tavalla ja raportoi toteutuksestaan yhteistyötoimikunnalle. Osa työhyvinvointisuunnitelmaan määritellyistä toimenpiteistä ovat esimiesten vastuulla ja osa jokaisen työntekijän vastuulla.

Viimeiseksi on kirjattuna *aikataulu ja seuranta*, jossa määritellään toimenpiteiden käynnistämistä ja etenemistä sekä niiden seurantamenetelmiä. Yhteistyötoimikunta arvioi suunnitelman toteutumista säännöllisissä kokouksissaan. Työhyvinvointisuunnitelman toteutumista arvioidaan myös vuosittain, jolloin määritellään seuraavan vuoden painopisteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tavoitteena on, että työhyvinvointisuunnitelma tulee kehittymään ja muuttumaan tarpeiden mukaan. Työhyvinvoinnin tilaa arvioidaan laajemmin vuosittaisen henkilöstötilinpäätöksen kautta, jossa on näkyvillä merkittäviä työhyvinvoinnin tunnuslukuja (mm. henkilöstön ikärakenne, sairauspoissaolot, työtapaturmat, eläköitymiset, koulutuspäivät jne.). Kehityskeskustelut ovat myös työhyvinvoinnin arvioinnin kannalta tärkeitä tilaisuuksia. Työhyvinvointikysely tullaan toteuttamaan uudelleen, jolloin tuloksia voidaan verrata nyt tehtyyn kyselyyn. Seuraavalle kyselylle ei vielä tässä vaiheessa määritelty ajankohtaa. Kehittämistyön tuloksena syntynyt työhyvinvointisuunnitelma on taulukkona liitteessä 4.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä kestäen kaikkineen noin 16 kuukautta. Prosessi oli osittain katkonainen johtuen oman elämäni haasteista sekä toimeksiantajan aikatauluista. Alunperin tarkoitus oli saada kaikki valmiiksi vuoden 2016 loppuun mennessä, mutta siihen ei kuitenkaan ehditty. Työhyvinvointikyselyn toteuttamista suunnittelimme aluksi jo keväälle 2016, mutta se kuitenkin siirtyi syksyyn, joka jälkeenpäin ajatellen olikin parempi vaihtoehto, koska silloin henkilöstöä osallistava kehittäminen tapahtui tiiviimmässä aikataulussa. Opinnäytetyön aiheen koin erittäin mielenkiintoiseksi ja toimeksiantajalle tärkeäksi, jolloin motivaationi tekemiseen pysyi hyvänä tasannevaiheista huolimatta.

Olin kahteen otteeseen työstäni puolittaisella opintovapaalla, ensin viisi kuukautta ja loppuvaiheessa kaksi kuukautta. Opintovapaiden aikana pystyin tekemään tehokkaasti töitä opinnäytetyön eteen, ja ilman näitä vapaita olisin tuskin koskaan

saanut sitä valmiiksi. Perheellisenä aikaa ei oikein muuten tahtonut löytyä, kun päivät menivät töissä ja illat pienten lasten kanssa touhutessa.

Teoreettisessa viitekehyksessä olen perehtynyt työhyvinvointiin käsitteenä sekä kunta-alaan toimintaympäristönä. Julkinen sektori poikkeaa yritysmaailmasta mm. päätöksentekoon liittyvän poliittisen ohjauksen sekä tuloksellisuuden arvioinnin suhteen. Päätöksenteko voi kunta-alalla olla joskus hidasta ja monivaiheista. Tuloksellisuutta arvioidaan pääasiassa vaikuttavuuden suhteen, kun yritysmaailmassa keskeistä on tuottavuus. Kuntatalouden haasteet ovat todellisia ja muutos jatkuvaa sekä epävarmaa. Työhyvinvoinnin edistämällä näyttäisi olevan suuria mahdollisuuksia kuntien toiminnan tehostamiseksi.

Olen avannut työhyvinvoinnin taustaa ja tutkimusta sekä yleisimpiä työhyvinvoinnin malleja, joista tämän kehittämistyön pohjaksi valittiin Mankan Työilo-malli. Tähän malliin päädyttiin siksi, että sitä on kunta-alan tutkimuksessa sekä kehittämisessä käytetty aiemminkin, ja lisäksi mallin kautta löytyi konkreettinen työväline (Tiikerinloikka-keskustelumenetelmä) työhyvinvointisuunnitelman osallistavalle kehittämiselle. Lisäksi olen käynyt läpi työhyvinvoinnin merkitystä työnantajalle ja organisaation strategialle sekä sen työhyvinvoinnin johtamista.

Työhyvinvoinnin arvioinnista ja kehittämisestä olen nostanut esiin määrällisiä ja laadullisia tunnuslukuja, työhyvinvointikyselyn sekä kehittämisen perusteita. Työhyvinvoinnin tunnusluvut löytyvät tilastoista, työhyvinvointikysely on arvokas väline nykytilan arviointiin ja työhyvinvointisuunnitelma osallistaa henkilöstön jo kehittämisvaiheessa edistämään työhyvinvointia.

## **7.1 Kehittämisprosessin arviointia**

Koin yhteistyön toimeksiantajan eli Rantasalmen kunnan henkilöstön ja erityisesti johdon kanssa erittäin hyväksi. Löysimme yhteisen tavoitteen ja teimme sen eteen töitä pitäen jatkuvasti yhteyttä. Kunnan johto osoitti luottamusta suunnittelemiini toimenpiteisiin ja esitti myös ehdotuksia niiden parantamiseksi. Annoimme

tilaa puolin ja toisin, jos sattui olemaan muita kiireitä, mutta silti prosessi eteni tasaisesti eteenpäin.

Rantasalmen kunnan vuoden 2016 sitovina tavoitteina oli työhyvinvointikyselyn toteuttaminen sekä työhyvinvointistrategian laadinta. Kysely toteutettiin syksyn 2016 aikana, ja työhyvinvointistrategia, jossa nyt kehitetty työhyvinvointisuunnitelma on tärkeässä osassa, valmistui alkuvuodesta 2017. Toimeksiantajan tavoitteet toteutuivat tältä osin, vaikkakin työhyvinvointisuunnitelman ja -strategian valmistuminen venyi vuoden 2017 puolelle.

Työhyvinvointisuunnitelma toteutettiin työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksen (tunnusluvut ja kysely) sekä henkilöstöä osallistavan kehittämisen perusteella. Työhyvinvointisuunnitelmaa käsiteltiin useaan otteeseen yhteistyötoimikunnassa, joka piti sitä hyvänä ja käyttökelpoisena Rantasalmen kunnan organisaatiolle. Kehittämisprosessin toimeksiantaja koki edenneen asiantuntevasti ja kohderyhmää kuunnellen kohti päämääräänsä, joten prosessin koettiin olleen hyvin hallinnassa.

Rantasalmen kunnassa työhyvinvointi koetaan erittäin tärkeäksi työssä jaksamisen edistämisessä. Rantasalmen kunnan henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2016 48,6 vuotta, joten työnantajan näkökulmasta työssäjaksaminen on keskeisessä roolissa. Työhyvinvointisuunnitelma kehitettiin yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin henkilöstö saatiin sitoutettua prosessiin jo suunnitteluvaiheessa.

Työhyvinvointikyselyn toteutus onnistui hyvin. Valittua kyselyä eli Kevan KAARI-työhyvinvointikyselyä pidän onnistuneena valintana. Tarkempaa tietoa olisi saanut jonkinlaisilla eri toimialoille kohdennetuilla kyselyillä, mutta koska tässä kehittämistyössä keskityttiin koko organisaatioon, oli tällainen yleisempi kysely toimivampi. Toimialakohtaiset kyselyt voisivat olla jatkokehittämisen kannalta tarpeellisia, sillä esimerkiksi opettajan ja lomittajan töissä painottuvat työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Kyselyn tulosten läpikäyntiin olisin voinut varata hieman enemmän aikaa, jotta niistä olisi ehtinyt henkilöstön kanssa enemmän keskustelemaan. Ai-

kaa tilaisuuksissa oli käytettävissä kuitenkin rajoitetusti ja halusin sitä kohdentaa enemmän työhyvinvointisuunnitelman kehittämiseksi.

Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen meni suunnitelmien mukaan, mutta olisin toivonut enemmän osallistujia kehittämistilaisuuksiin, jolloin henkilöstö olisi saatu vielä laajemmin siihen osallistettua. Tiikerinloikka-keskustelumenetelmän koin erittäin toimivaksi tavaksi kehittämiseksi. Siinä jokainen pääsi ja joutui ilmaisemaan mielipiteitään, jos ei sanallisesti, niin ainakin kirjallisesti. Mukana ollut henkilöstö osallistui aktiivisesti, ja siltä tuli paljon hyviä ideoita ja kommentteja. Tällaiset osallistavat kehittämistilaisuudet jo itsessään ovat erittäin hedelmällisiä, koska niissä päästään käymään tasavertaista keskustelua työhyvinvoinnin merkityksestä ja keinoista. Kun jokainen voi vaikuttaa kehittämistyöhön ja kokee siten olevansa osana päätöksentekoa, niin silloin luottamus ja sitä kautta myös sitoutuminen lisääntyvät (Pekkola ym. 2013, 11.) Se, että siitä kootaan vielä konkreettinen suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi, jättänee henkilöstölle mielikuvan, että sitä on kuunneltu ja se on voinut suunnitelmaan vaikuttaa.

## 7.2 Kehittämistyön luotettavuus

Tieteellisiltä töiltä, kuten opinnäytetyöt, edellytetään oikeellisuutta, joka tarkoittaa sitä, että tuloksiin voidaan luottaa ja ne ovat oikeita. Varmistettaessa luotettavan tiedon saantia on tutkimusasetelma laadittava siten, että tutkitaan juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy. Myös tutkimusmenetelmät ja mittarit tulee valita sopiviksi ja niitä tulee käyttää oikein. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tiedeessä yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että on tutkittu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia, sekä on käytetty siihen sopivia menetelmiä ja mittareita. Reliabiliteetti tarkoittaa, että jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin edelleen samat tulokset. Nämä käsitteet tulevat alun perin luonnontieteistä ja soveltuvatkin paremmin kvantitatiiviseen eli määrälliseen kuin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta tulee joka tapauksessa jollain tavalla pystyä arvioimaan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää se, että tutkija selostaa tarkasti kaikki vaiheet tutkimuksen on

toteutuksesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Kananen 2014, 125–126.) Perehtyessäni opinnäytetyön aiheeseen tein kattavan katsauksen työhyvinvoinnista tuotettuun kirjallisuuteen ja tutkimustietoon, jonka perustella olen koonnut teoriaosuuden. Kehittämistyön vaiheita olen pyrkinyt avaamaan mahdollisimman tarkasti ja ymmärrettävästi luvussa 5.

Toimintatutkimus haastaa luotettavuusarviointia edelleen, sillä vaikka edellä mainittuja luotettavuusmittareita on myös laadullisessa tutkimuksessa soveltaen käytetty, eivät ne sellaisenaan sovellu toimintatutkimuksen arviointiin. Toimintatutkimus voidaan nähdä joukkoja erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä eli kyseessä on pikemminkin tutkimusstrategia, jossa käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Tällöin jokaisen tutkimusotteen luotettavuuskysymyksiä voidaan arvioida sille sopivalla luotettavuusmittarilla. Tutkimustulosten, tiedonkeruun ja menetelmien riittävän tarkka dokumentaatio on edellytys sille, että luotettavuutta voidaan laadukkaasti arvioida. (Kananen 2014, 126–127, 134.)

Tässä kehittämistutkimuksessa tutkimusaineiston keruu toteutettiin kolmivaiheisesti. Ensin koottiin Rantasalmen kunnan henkilöstötilinpäätöksestä työhyvinvointia kuvaavia määrällisiä tunnuslukuja, kuten henkilöstömäärä, ikärakenne, terveysperusteisten poissaolojen määrä, eläköitymistiedot, työterveyshuollon kustannukset, osaamisen kehittämisen panostukset ja työvoimakustannukset sekä niiden vertailu edellisvuosien vastaaviin lukuihin. Toisessa vaiheessa kartoitettiin työhyvinvoinnin tilaa työhyvinvointikyselyllä. Kolmannessa vaiheessa edellisten vaiheitten tuloksia avattiin henkilöstölle, niistä käytiin avointa keskustelua sekä pohdittiin yhdessä, mitä työhyvinvointi tässä ympäristössä tarkoittaa ja miten sitä voitaisiin lähteä kehittämään. Pohdintojen ajatukset kirjattiin paperille, ja ne koostettiin tutkimusaineistoksi.

Jokavuotiseen henkilöstötilinpäätökseen kootaan tärkeää tilastotietoa kunnan henkilöstön tilasta. Raportin tarkoitus on auttaa kuntaa kehittämään raportointiaan, strategista henkilöstöjohtamista sekä henkilöstön ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä. Näitä tietoja käytetään arvioitaessa työhyvinvoinnin tilaa ja kehittämistä. Tieto on pitkälti numeraalista, ja vertailemalla sitä edellisvuosien lukuihin

voidaan nähdä kehityksen suunta. Tunnuslukuja voidaan verrata myös valtakunnallisesti, jolloin nähdään, mikä tilanne on verrattuna muihin kuntiin. Tietoa voidaan pitää luotettavana, sillä se on koottu pitkälti KT kuntatyönantajajärjestön sekä kunta-alan pääsopijajärjestöjen kanssa yhdessä laaditun henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti (KT Kuntatyönantajat 2013) ottaen myös huomioon vuoden 2008 kunta-alan tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen (Tamminen 2007) näkökulmat sekä vuoden 2012 kansallisen kehittämisstrategian kehittämisen painopisteet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012). Henkilöstötilinpäätökset ovat julkisia asiakirjoja ja siten jokaisen nähtävillä.

Työhyvinvointikyselynä käytettiin Kevan KAARI-työhyvinvointikyselyä. Tätä kyselyä on käytetty kunta-alalla laajasti, ja sen vertailuaineisto (Keva 2016) koostuu useiden kymmenien kuntien sekä noin 30 000 kunta-alan työntekijän vastauksista vuosilta 2011–2015. Valittua kyselyä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena ja pätevänä tälle kehittämistyölle, jossa toimintaympäristönä oli kunta ja kehittämisen kohteena työhyvinvointi. Myös vertailuaineisto on vielä 2016 ollut jokseenkin ajantasaista. Kyselyyn lisättiin muutamia kysymyksiä, joille ei ollut saatavilla vertailuaineistoa, mutta niillä haluttiin kuitenkin lisätä tietämystä Rantasalmen tilanteen kehittämiseksi.

### **7.3 Kehittämistyön eettisyys**

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on antanut ohjeet hyvälle tieteelliselle käytännölle. Hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen takaa luotettavuuden ja uskottavuuden tutkimukselle. Tieteelliset tiedot, taidot ja hyvät toimintatavat tutkimuksen teossa sekä suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan ovat edellytyksiä eettisesti hyvälle tutkimukselle. Tutkimusetiikka läpäisee koko tutkimusprosessin ja kattaa kaikki tutkimuksen osa-alueet. (Kuula 2011, 34.)

Hyvän tieteellisen tutkimusetiikan mukaan tutkijat ja tieteelliset asiantuntijat mm. noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja olemalla rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja tutkimustyössään, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä

arvioinneissaan. He soveltavat eettisiä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä sekä toteuttavat tieteellisen tiedon luonteelle ominaista avoimuutta tulosten julkaisussa. Tutkijat huomioivat sekä antavat arvon ja merkityksen muiden tutkijoiden saavutuksille omassa tutkimuksessaan ja sen julkaisussa. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi ovat yksityiskohtaisia sekä tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisia. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkijan asema, oikeudet, osuus, vastuut ja velvollisuudet sekä tutkimustulosten omistajuus ja aineiston säilyttäminen ovat kaikkien osapuolten yhteisesti määriteltynä, hyväksyttynä ja kirjattuna. Myös rahoituslähteet ja muut tutkimuksen kannalta merkittävät sidonnaisuudet tuodaan ilmi osallistujille sekä raportoidaan tulosten julkistamisen yhteydessä. (Kuula 2011, 34–35.)

Toimin kehittämistyössä ulkopuolisena asiantuntijana, eikä minulla ei ollut ennalta mitään siteitä tutkimuskohteeseen. Sopimuksentekovaiheessa määrittelimme toimeksiantajan kanssa, mitä toimenpiteitä tulen kehittämistyössä tekemään ja mikä on toimeksiantajan osuus. Sovimme myös, että minä toimin johtavana asiantuntijana ja johdan kehittämistyön prosessin. Suunnitteluvaihetta vein eteenpäin yhdessä kunnanjohtajan sekä hallintopäällikön kanssa. Toteutus- ja havainnointivaiheiden kehittämistyötä jatkoin yhteistyössä hallintopäällikön sekä yhteistyötoimikunnan kanssa.

Kuulan (2011, 99) mukaan tutkittavia henkilöitä on informoitava ennen tutkimuksen aloittamista, jotta heille selviää tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Informoinnilla voidaan hälventää epäluuloja ja houkutella tutkittavia osallistumaan tutkimukseen. Myös tutkimusaineiston käsittelystä ja kohtalosta on tarpeen kertoa etukäteen kohderyhmälle. Ennen työhyvinvointikyselyä ja työhyvinvointisuunnitelman osallistavaa kehittämistä henkilöstölle toimitettiin infokirje sähköpostitse (liite 2). Siinä kerrottiin kehittämistyön taustoista, tavoitteista, toimenpiteistä, aikataulusta ja toteuttajasta. Kirjeen tarkoituksena oli tiedottaa henkilöstöä kehittämistyöstä sekä motivoida heitä vastaamaan kyselyyn ja osallistumaan kehittämistilaisuuksiin.



Työhyvinvointikyselyyn oli vapaaehtoista vastata, ja se oli ilmaistu infokirjeeseen toiveena, että jokainen vastaisi kyselyyn. Vapaaehtoisuuden olisi voinut tuoda vielä selvemmin esille. Itse kyselyssä oli mahdollista jättää vastaamatta sellaisiin kysymyksiin, joihin ei halunnut vastata. Myös tämän mahdollisuuden olisi voinut ilmaista selvemmin kyselyn alkuinfossa, kun se nyt tuli vain ilmi siinä, että mitään vastauskohtaa ei ollut merkitty pakolliseksi. Vastaamisen anonyymius selvitettiin etukäteen vastaajille tarkasti, kuten myös se, että tulosten käsittelyyn osallistui ainoastaan tutkija. Työnantajalle toimitettiin kyselystä vain yhteenvedot, joiden perusteella yksittäisiä vastaajia ei voitu tunnistaa. Kyselyssä mm. vastaajien ikä ja toimiala pyrittiin määrittelemään niin isoiksi ryhmiksi, että niidenkään perusteella ei vastaajia pystynyt tunnistamaan. Jos olisin halunnut tuloksista skaalata tarkasti jonkun tietyn vastaajan iän, sukupuolen, toimialan ja työsuhteen mukaan, olisi voinut olla mahdollista joku vastaajista tunnistaa. Tuloksista tein kuitenkin yhteenvedot ainoastaan koko organisaation sekä eri toimialojen vastauksista, joten anonymiteetti toteutui mielestäni hyvin. Kyselyaineiston poistin yhteenvedojen teon jälkeen aivan kuten infokirjeessä olin kertonut tehtävän.

Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen tapahtui kahdessa samansisältöisessä henkilöstötilaisuudessa, joissa kehittämiseen käytettiin nimenomaan tähän tarkoitukseen kehitettyä Tiikerinloikka-keskustelumenetelmää. Tilaisuuksiin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja jokainen sai osallistua keskusteluun oman halunsa mukaan. Infokirjeessä oli kerrottu tilaisuuksien tavoitteesta ja ajankohdasta etukäteen. Käytettävää menetelmää ei etukäteen ollut kerrottu, joka jälkikäteen ajatellen olisi voinut olla hyvä tuoda myös ilmi. Olin perehtynyt perusteellisesti käytettyyn menetelmään ja kokemusta muista osallistavista kehittämismenetelmistä olin saanut aikaisemmissa opinnoissa sekä työelämässä.

Tilaisuuksissa kertyneen aineiston sekä kehitetyn työhyvinvointisuunnitelman yhteenvedon toimitin toimeksiantajalle. Etukäteen olimme ajatelleet, että ne olisi hyvä lähettää vielä koko henkilöstölle tai ainakin tilaisuuksiin osallistuneille, jotta niitä olisi jokainen voinut vielä kommentoida. Tiukan aikataulun vuoksi niitä kuitenkin tarkasteli ainoastaan yhteistyötoimikunta. Henkilöstön kommentointimah-

dollisuus olisi mielestäni tullut mahdollistaa, jolloin suunnitelman yhteenvedon läpinäkyvyys olisi toteutunut paremmin.

#### **7.4 Kehittämistyön tulosten pohdintaa ja jatkokehittämisen aiheita**

Valmiissa työhyvinvointisuunnitelmassa korostuvat perusasiat. Ihmiset eivät näytä odottavan ihmeitä tai erityiskohtelua, vaan sitä, että työnteon perusteet, jotka tämän kehittämistyön taustalla olevassa Työnilo-mallissakin (ks. kuva 3) on nostettu esiin, olisivat kunnossa. Toimiva työyhteisö selkeine vastuineen sekä esimiehen tuki olivat asioita, joiden toivottiin eniten kehittyvän. Yhteiset pelisäännöt, toisen työn arvostaminen, hyvä johtaminen sekä säännölliset kehityskeskustelut ovat toimenpiteitä, joilla työyhteisö koettiin saatavan toimivammaksi. Hyvä ilmapiiiri tai toisin sanoen me-henki koettiin myös tärkeäksi, ja sen edistämiseksi toivottiin avoimuutta kaikessa tekemisessä, yhteisiä tilaisuuksia sekä omien asenteiden tarkastelua. Ammattitaitoa halutaan ylläpitää sekä kehittää ja sen eteen toivottiin osaamisen kartoittamista sekä koulutussuunnitelmien päivittämistä tai laatimista. Vastuut eri toimenpiteiden suhteen katsottiin levittyvän osittain jokaiselle työntekijälle, osittain esimiehille ja osittain eri toimialojen sisäisesti määriteltäviksi. Aikataulua ja seurantaa olisi ollut aiheellista määritellä vielä tarkemmin, jotta suunnitelma olisi varmasti jatkuvan tarkkailun alla. Myös seuraavan työhyvinvointikyselyn ajankohta tulisi päättää saman tien, jotta tiedettäisiin, milloin sen kautta saadaan tietoa työhyvinvointisuunnitelman arviointiin ja jatkokehittämiseen.

Rantasalmen kunnalle jää kehittämistyön jälkeen vastuu jalkauttaa työhyvinvointisuunnitelma mahdollisimman hyvin käytäntöön. Se vaatii perusteellista työtä ja henkilöstön osallistamista, eikä se tule olemaan yksinkertaista. Työhyvinvointisuunnitelmaa voidaan pitää kunnalle erittäin arvokkaana välineenä, sillä se on kehitetty henkilöstöä osallistaen ja siihen on kirjattuna nimenomaan henkilöstön toiveet. Kehittämistilaisuuksissa ilmeni, että kehittämisiä aikaisemminkin on tullut ja mennyt, mutta niiden seurauksena mikään ei konkreettisesti kuitenkaan ole muuttunut. Tällä kertaa on pidettävä huolta, että muutosta varmasti tulee tapah-

tumaan. Siinä yhteistyötoimikunta on avainasemassa, sillä se on toimielin, jonka tehtävänä on seurata ja arvioida suunnitelmaa. Jokaisen esimiehen tulee olla tietoinen suunnitelman sisällöistä, ja niitä tulee huomioida päivittäisessä toiminnassa. Myös työntekijät on pidettävä ajan tasalla, ja heitä tulee kuunnella sekä kehityskeskusteluissa että päivittäisessä keskustelussa. Parhaimmillaan työhyvinvointisuunnitelma on jatkuvasti mukana ohjaamassa toimintaa ja sitä tullaan vuosittain arvioimaan sekä kehittämään, jotta se pystyy vastaamaan muuttuviin tarpeisiin.

Tämän kehittämistyön jatkoksi Rantasalmen kunnassa olisi hyvä edelleen kehittää työhyvinvointistrategiaa, vaikkakin sitä työtä on jo tehty. Uskon, että siihen osaavan asiantuntijan apu voisi olla paikallaan. Työhyvinvoinnin huolellinen strateginen suunnittelu sitoisi sen vielä kiinteämmin jokapäiväiseen toimintaan ja talouteen. Työhyvinvoinnista voisi täten tulla myös imagollisesti kunnan erityisvahvuus. Työhyvinvoinnin kehittämistä ja osaamisen kartoittamista voisi tehdä toimialoittain, sillä eri toimialoilla korostuvat työhyvinvoinnin osa-alueet hieman eri tavoin. Osaamisen kartoittamista ja sen kehittämisen suunnittelua toivottiin jo työhyvinvointisuunnitelmassa, joten myös siihen sopivalla asiantuntijalla voisi olla annettavaa.

Työhyvinvointikyselyssä ilmeni, että kokonaisuudessaan Rantasalmen henkilöstön työhyvinvoinnin tila oli kunta-alaan verrattuna hieman paremmalla tasolla (liite 3). Asiakaspalautteen kerääminen ja käyttäminen toiminnan kehittämisessä arvioitiin työhyvinvointikyselyssä vertailuarvoja heikommaksi, joten sitä tulee kehittää, jotta myös asiakastytyväisyys voi parantua. Esimiestyön laatu ja hyvä johtaminen koettiin tässä kehittämistyössä tärkeiksi tekijöiksi, joten työhyvinvoinnin ja johtamisen suhteen Rantasalmella on aiheellista lisätä esimieskoulutusta. Tulevaisuudessa esimiestehtäviin rekrytoitavat henkilöt on syytä kartoittaa hyvin esimiestaitojen hallinnan osalta.

Rantasalmen vuoden 2016 henkilöstötilinpäätös valmistui keväällä 2017. Työhyvinvoinnin tunnuslukujen positiivisesta kehityksestä vuoteen 2015 verrattuna voisi nostaa esiin muutamia kohtia. Terveysperustaiset poissaolot vähenivät 16,62

päivästä oli 11,88 päivään henkilötyövuotta kohti. Muutos on suuri ja erityisesti pitkät poissaolot ovat viimeisen vuoden aikana vähentyneet (61–90 pv: 320 pv => 112 pv, 91–180 pv: 682 pv => 307 pv ja yli 180 pv => 0 pv). Työvoimakustannukset ovat laskeneet noin 500 000 € verrattuna vuoteen 2015. Heikompaa kehitystä on tapahtunut varhe-maksujen kasvaessa 198 743 euroon, kun ne edellisvuonna olivat 83 218 €, joten lisäystä on tullut noin 115 000 €. Koulutuspäivien määrä on laskenut 1,72 päivästä 1,5 päivään työntekijää kohden, ja tyky-toimintaan on käytetty 4000 € euroa vähemmän kuin vuonna 2015 (11 000 € => 7000 €). (Rantasalmi 2017, 9–14). Vaikka vuonna 2016 on useilla osa-alueilla tapahtunut hyvää kehitystä, niin silti olisi tärkeää edelleen pitää kiinni osaamisen sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä ja satsata niihin myös rahallisesti, jotta hyvä kehitys voi jatkua.

Itse olen opinnäytetyöprosessin aikana oppinut paljon työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Myös työni Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeessa lisäsi valtavasti tietämystä ja kokemusta aiheesta. Se, että sain yhdistettyä nämä molemmat kokemukset on tuonut arvokasta osaamista työskennellä tulevaisuudessaakin työhyvinvointipalvelujen parissa. Olen suunnitellut tulevaisuudessa perehtyväni vielä enemmän johtamiseen ja esimiestyöhön, sillä ne ovat myös työhyvinvoinnin kannalta ehkä tärkeimpiä tekijöitä. Ehkä voin joskus tulevaisuudessa itse kouluttaa johtajia ja esimiehiä tai toimia itsekkin sellaisena. Minussa on herännyt kiinnostus tutkimiseen, ja voisin hyvinkin nähdä itseni tulevaisuudessa tekevässä lisää tutkimus- ja kehittämistyötä juuri työhyvinvoinnin saralla.

## LÄHTEET

Ahola, T. & Furman, B. 2015. Reteaming-valmennus: yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strateginen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Bond, F. & Bunce, D. 2014. Reducing Stress and Improving Performance through Work Reorganisation. British Occupational Health Research Foundation. Contract 132:E:00. PDF-dokumentti. Saatavissa:

[http://www.bohrf.org.uk/downloads/job\\_ctrl.pdf](http://www.bohrf.org.uk/downloads/job_ctrl.pdf) [viitattu 20.4.2017].

Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2002. Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. American Journal of Public Health 92(1), 105–108. PDF-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1447369/pdf/0920105.pdf> [viitattu 16.3.2017].

Forma, P. 2016. Työhyvinvointikysely tiedolla johtamisen välineenä. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.pauliforma.fi/rantaradanvarrelta/tyohyvinvointikysely/> [viitattu 21.6.2016].

Heikkilä-Tammi, K., Mäkinen, J.-P., Laine, N. & Bardi, L. 2014. Wellbeing at work research in Finland 2010–2013 – A Review. Wellbeing at Work 2014 Conference, May 26–28, Copenhagen, Denmark. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/julkaisut/Wellbeing%20at%20work%202010-2013.pdf> [viitattu 20.4.2017].

Heikkinen, H. L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jäntti, A. & Majoinen, K. 2009. Kuntajohtaminen 2015 – suunta, sisällöt ja väli-  
neet. Suomen kuntaliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p20100107095647753.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p20100107095647753.pdf) [viitattu 25.4.2017].

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review: January-February 1992. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://strategus.it/files/The-Balanced-Scorecard---Measures-That-Drive-Performance.pdf> [viitattu 20.4.2017].

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Helsinki: Työterveyslaitos.

Keva 2015. Varhaiseläkemenoperusteinen maksu. WWW-dokumentti. Saatavissa:

[https://www.keva.fi/fi/tyonantajille/elakemaksut/kunta/varhaiselakemenoperusteinen\\_elakemaksu/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tyonantajille/elakemaksut/kunta/varhaiselakemenoperusteinen_elakemaksu/Sivut/Default.aspx) [viitattu 10.10.2016].

Keva 2016. Kaikki irti työhyvinvointikyselystä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://kevakaari.blogspot.fi/2016/06/kaikki-irti-tyohyvinvointikyselysta.html> [viitattu 26.8.2016].

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2011. Miksi työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää? Muistio 15.3.2011. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2011/Documents/13-2011-liite.pdf> [viitattu 10.10.2016].

Kuntaliitto 2015. Kuntatalouden selviytymisen eväät 2015–2019. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2015/2015\\_1102\\_Rafo/Liite%201\\_Kuntatalouden\\_selviytymisen\\_ev%C3%A4%C3%A4t\\_2015.pdf](http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2015/2015_1102_Rafo/Liite%201_Kuntatalouden_selviytymisen_ev%C3%A4%C3%A4t_2015.pdf) [viitattu 22.7.2016].

KT Kuntatyönantajat 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi: Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/henkilostovoimavarojen\\_arviointi.pdf](http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/henkilostovoimavarojen_arviointi.pdf) [viitattu 17.5.2017].

KT Kuntatyönantajat 2016. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-kehittaminen/Sivut/default.aspx#anchor-details> [viitattu 20.4.2017].

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

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

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta

20.1.2006/44. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044#L5P25> [viitattu 20.4.2017].

Luthans, F., Norman, S., Avolio, B. & Avey, J. 2008. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29, 219–238. WWW-dokumentti.

Saatavissa:

<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1142&context=managementfacpub> [viitattu 23.3.2017].

Manka, M.-L. 2012. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa.

Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Mäkinieniemi, J.-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisalan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 92.

Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi: Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004–2009. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2010:1.

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi 2016: Kevan tutkimuksia 1/2016. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf> [viitattu 24.2.2017].

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä: Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos. Hel-



singin yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa:

[http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI\\_raportti.pdf](http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf) [viitattu 17.5.2017].

Rantasalmen kunta 2015. Talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma 2016–2018.

PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.rantasalmi.fi/dynasty/kokous/20151737-2-1.PDF> [viitattu 6.6.2016].

Rantasalmen kunta 2016. Henkilöstötilinpäätös 2015. PDF-dokumentti. Saatavis-

sa: <http://rantasalmi.fi/dynasty/kokous/20161762-5-1.PDF> [viitattu 21.3.2017].

Rantasalmen kunta 2017. Henkilöstötilinpäätös 2016. PDF-dokumentti. Saatavis-

sa: <http://rantasalmi.fi/dynasty/kokous/20171835-3-1.PDF> [viitattu 9.5.2017].

Rantasalmi 2017. Kunta-info. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://rantasalmi.fi/asukkaat/kunta-info/> [viitattu 23.3.2017].

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Sähkökirja: Talentum.

Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>

[viitattu 5.5.2017].

Ristioja, J. & Tamminen, H. 2011. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoitossa. Työturvallisuuskeskus TKK. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Suominen, K. 2008. STRADA-menetelmävalmennus. Teknillinen korkeakoulu.

WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.oamk.fi/vip/tyhjo/materiaalit/seminaarit/suominen.pdf> [viitattu

8.3.2017].

Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tamminen, H. 2007. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 2008. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/1450/Hannu\\_Tamminen\\_241109.pdf](https://ttk.fi/files/1450/Hannu_Tamminen_241109.pdf) [viitattu 17.5.2017].

Tanhuvaaran urheilupuisto 2017. Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tanhuvaara.fi/tyohyvinvointiakatemia> [viitattu 23.3.2017].

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf) [viitattu 17.5.2017].

Työterveyslaitos 2014. Mitä työkyky on? WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx) [viitattu 30.6.2016].

Työturvallisuuskeskus TTK 2009. Työhyvinvoinnin portaat -malli. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat/tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_-malli](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli) [viitattu 30.6.2016].

Työturvallisuuskeskus TKK 2014. Maatalouslomittajan työturvallisuus ja työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738#Pidp1287696> [viitattu 20.4.2017].

Valtiokonttori 2007. Avoimuutta arkeen: Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Helsinki: Valtiokonttori.

Valtiokonttori 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Helsinki: Valtiokonttori.

Valtiokonttori 2012. Tutkimustuloksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä.

WWW-tiedosto. Saatavissa:

[www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BEBF4061F-43A5-4D32.../86011](http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BEBF4061F-43A5-4D32.../86011) [viitattu 15.9.2016].

Valtiovarainministeriö 2016. Taloudellinen katsaus, kevät 2016. Valtiovarainministeriön julkaisu 12a/2016. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://vm.fi/documents/10623/2321597/Taloudellinen+katsaus+kevat+2016/280fe986-3de3-4b3e-bab0-0735e9be3bd3?version=1.0> [viitattu 19.4.2017].

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. & Adegoke, O. 2009. Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior* 32, 4-24. PDF-tiedosto. Saatavissa:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.653/epdf> [viitattu 16.3.2017].

## Tiikerinloikka-keskustelumenetelmä

Aluksi on syytä pohtia porukalla, mitä ajankohtaa pidetään mielessä tavoitteita suunniteltaessa.

Sen jälkeen:

- 1.** Kukin pohtii konkreettisemmin omalta kohdaltaan työympäristöä, työtä, ilmapiiriä, johtamista, omaa itseä tai muita tärkeäksi kokemiaan asioita. ”Mikä lisäisi omaa työhyvinvointiani?” Ehdotukset kirjoitetaan A4-paperille ja kiinnitetään seinätaululle. Kukin voi keksiä niin monta ehdotusta kuin syntyy.
- 2.** Syntyneitä ideoita voidaan käsitellä porukalla ja ne voidaan luokitella aiheittain.
- 3.** Seuraavaksi keskustellaan, mitkä näistä aiheista ovat yhteisiä kaikille, ja valitaan kaikkien mielestä 3-4 tavoitetta hyvinvoinnin kohentamiseksi sovittuun määräaikaan mennessä. Tavoitetähdelle saadaan näin sakarat!

Tavoitteiden valinnan jälkeen jatketaan kunkin tavoitteen työstämistä joko koko porukalla tai pienryhmissä seuraavien kysymysten pohjalta:

- **Mitä hyötyä olisi kunkin tavoitteen toteutumisesta itselle/työnantajalle/asiakkaalle?** Kukin tavoite käydään yksitellen läpi. Mitä enemmän hyötyjä on löydettävissä, sitä helpommin eri osapuolet sitoutuvat tavoitteeseen pyrkimiseen.
- **Mikä estää tavoitteiden toteutumista? Mitkä ovat karikoita ja huolenaiheita? Millaisia ovat aikaisemmat kokemukset kehittämisyrityksistä?** On äärimmäisen turhauttavaa käynnistää kehittämistä, jos aikaisemmat yritykset ovat jääneet kesken.
- **Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuisivat?** Osaamisen puute voi hankaloittaa tavoitteen saavuttamista.
- **Millä toimenpiteillä tavoitteisiin päästään ja kuka voisi tehdä näitä toimenpiteitä?**

Edellä kuvatulla menetelmällä saadaan työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet. Suunnitelmaa tehtäessä on runsaasti käytännön kysymyksiä, joihin on haettava vastaus. (Manka 2012, 88–89)

## Infokirje kehittämistyöstä henkilöstölle

Hyvä Rantasalmen kunnan työntekijä!

12.9.2016

Rantasalmen kunnan vuoden 2016 talousarvion sitovana tavoitteena on työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen edistäminen sekä siihen mittarina työhyvinvointistrategian laadinta. Osaksi strategiatyötä henkilöstölle toteutetaan työhyvinvointikysely Webropol-verkkokyselynä 19.–30.9.2016. Jokaiselle lähetetään sähköpostitse linkki kyselyyn. Toivomme jokaisen vastaavan kyselyyn.

Kyselyn tavoitteena on arvioida henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Kyselyn pohjalta työhyvinvointistrategian osaksi kehitetään konkreettinen työhyvinvointisuunnitelma, johon kirjataan tärkeimmiksi koettuja kehittämiskohteita, toimenpiteet niiden parantamiseksi sekä vastuuhenkilöt, aikataulut ja seurantakeinot. Työhyvinvointisuunnitelmaa kehitetään henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa 20.10.2016, jolloin jokaisen on mahdollista vaikuttaa suunnitelmaan.

Kyselyksi on valittu Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) KAARI-työhyvinvointikysely, josta saadaan vertailutietoa kymmenistä eri kuntaorganisaatioista ja n. 30 000 kuntatyöntekijän vastauksista. Alkuperäiseen kyselyyn on lisätty muutama kysymys, joilla halutaan lisätietoa Rantasalmen kunnan tilanteesta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 20 minuuttia.

Kyselyyn vastataan anonymisti, eikä mitään yksilötietoja anneta työnantajalle tai kenellekään muulle. Työnantaja saa kyselystä vain tilastolliset yhteenvedot, joista yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Yhteenvedojen jälkeen kaikki vastaustiedot hävitetään. Pyri vastaamaan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti omien näkemyksiesi mukaan, jolloin saadaan totuudenmukainen kuva Rantasalmen henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistoimet voidaan kohdentaa parhaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen sekä työhyvinvointikysely ovat osa Mikkelin ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä (työnimi: Rantasalmen kunnan työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen), jonka tekijä on Toni Kotro. Hän vastaa kyselyn toteutuksesta sekä työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen johtamisesta.

Aikataulu:

- Työhyvinvointikyselyn vastausaika 19.–30.9. Vastaa kuitenkin mahdollisimman pikaisesti.
- Työhyvinvointikyselyn purku ja työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen torstaina 20.10. Ensimmäinen ryhmä kokoontuu klo 9.00–12.00 ja toinen ryhmä 13.00–16.00. Molemmat tilaisuudet ovat samansisältöisiä, joten voit osallistua sinulle paremmin sopivaan aikaan.

Ystävällisin terveisin

Toni Kotro  
tutkija ja kehittäjä

Kristiina Järvenpää  
kunnanjohtaja

Harri Korhonen  
hallintopäällikkö

## RANTASALMEN KUNNAN TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET 2016

Rantasalmen kunnan henkilöstölle tehtiin työhyvinvointikysely 19.–30.9.2016 ja kysely avattiin vielä vastattavaksi uudelleen 5.-7.10.2016. Vastauksia tuli yhteensä 97 kpl. Kunnassa on kyselyn aikana ollut 141 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui n. 69 %.

Työhyvinvointikysely pohjautui Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) KAARI Työhyvinvointikyselyyn, jonka vertailuaineisto koostuu n. 30 000 kuntatyöntekijän ja kymmenien kuntaorganisaatioiden vastuksista. Vertailuaineisto on kerätty vuosina 2011–2015. Kyselyssä oli lisäksi muutama kysymys, joilla haluttiin lisätietoa Rantasalmen työhyvinvoinnin tilasta (taustatiedot, organisaatiomuutosten läpiviinti, työnkierto ja vapaa sana).

Kyselyn teemat olivat:

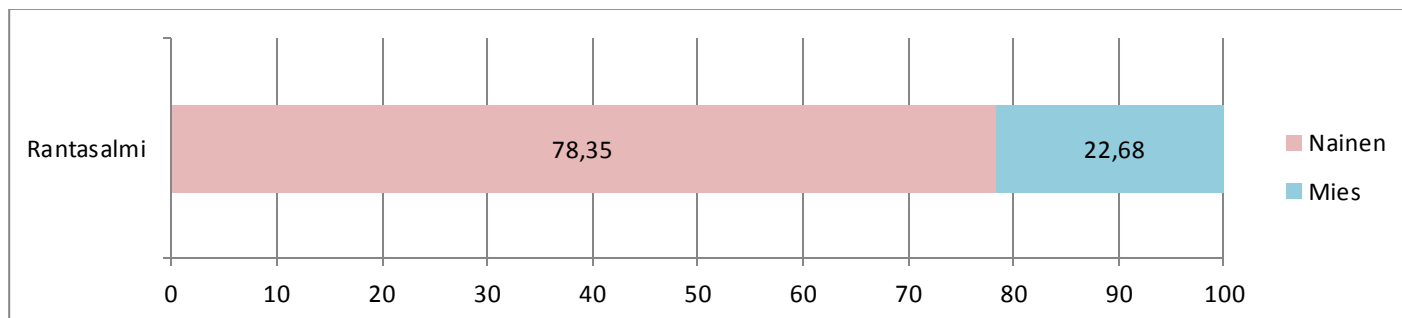
- Johtaminen työyksikössä
- Johtaminen organisaatiossa ja työurien tukeminen
- Työn sujuminen työyksikössä
- Työtehtävä ja omat voimavarat
- Asiakaspalaute

Seuraavissa kaavioissa on esitetty kunkin kysymyksen kohdalla, miten vastaukset ovat jakautuneet Rantasalmen osalta sekä yleisesti kunta-alalla. Numerot ovat prosentteja (%). Alkuperäiseen kyselyyn lisättyjen kysymysten kohdalla ei ole kunta-alan vertailukaaviota.

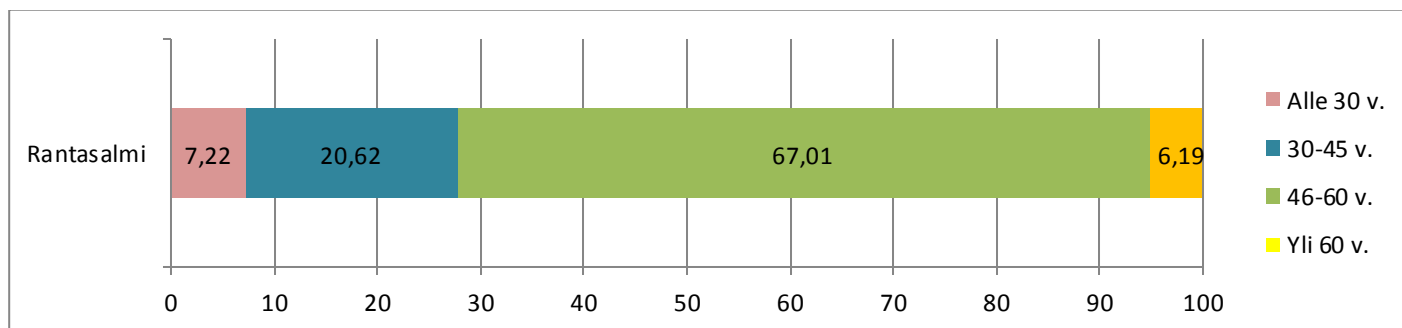
Kysely oli osa Mikkelin ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (YAMK) opinnäytetyötä, jonka nimi on ”Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen Rantasalmen kuntaan”. Opinnäytetyön sekä työhyvinvointikyselyn toteuttajana toimi Toni Kotro.

## ESITIEDOT

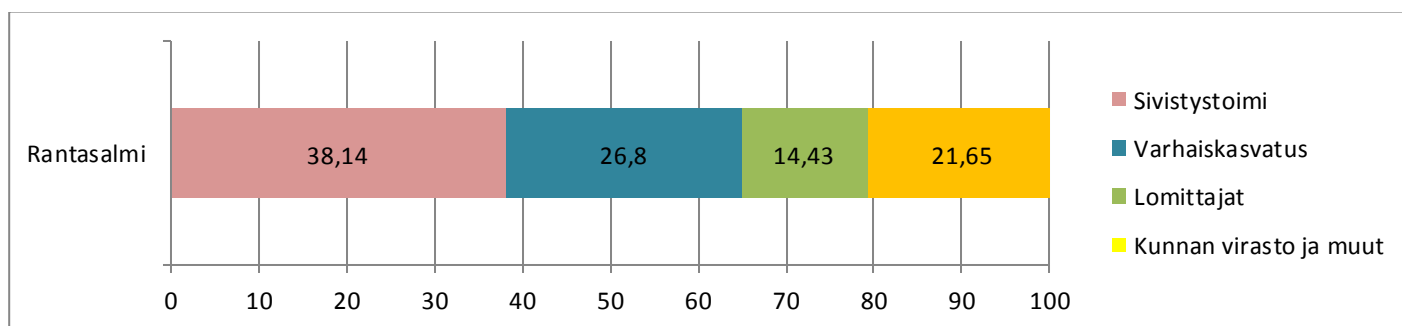
## Sukupuoli (n 97)



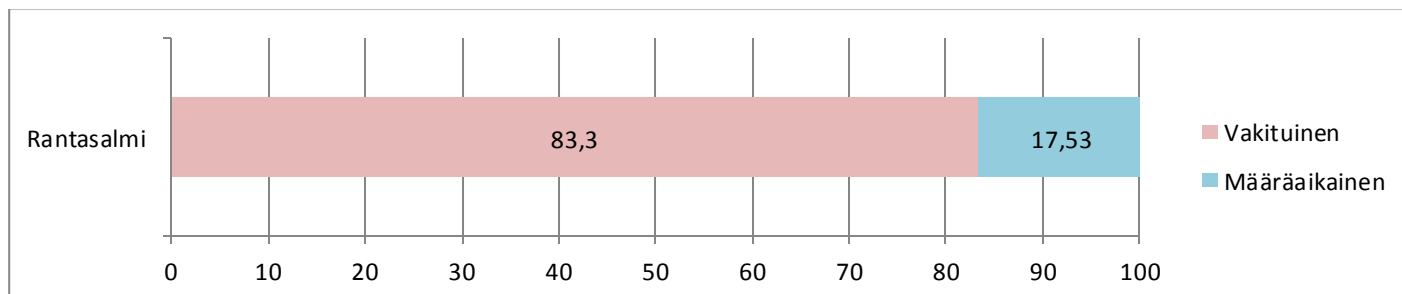
## Ikä (n 97)



## Toimiala (n 97)

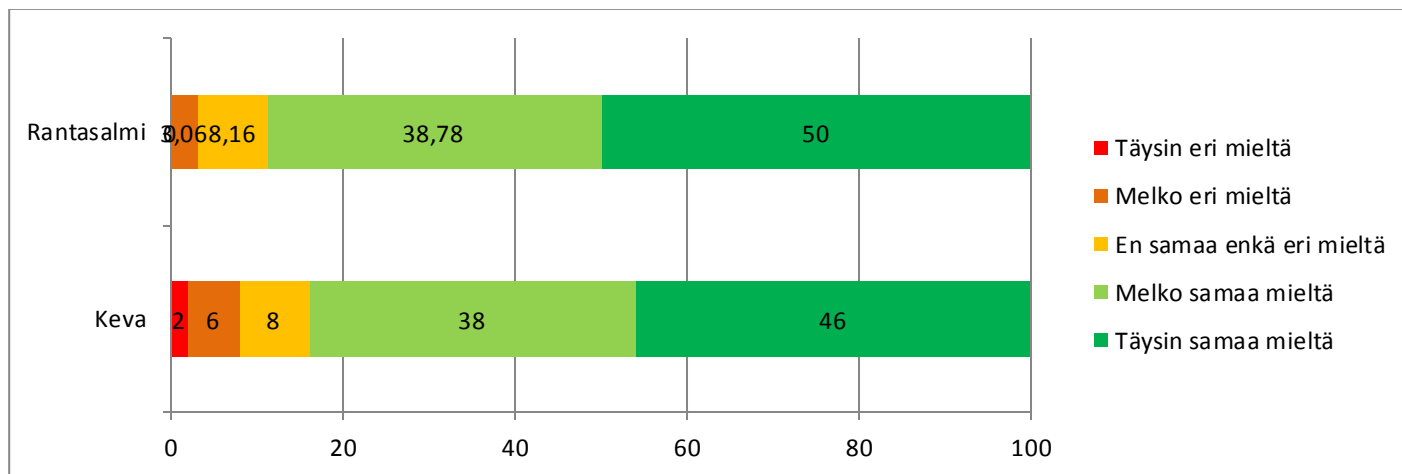


## Työsuhde (n 97)

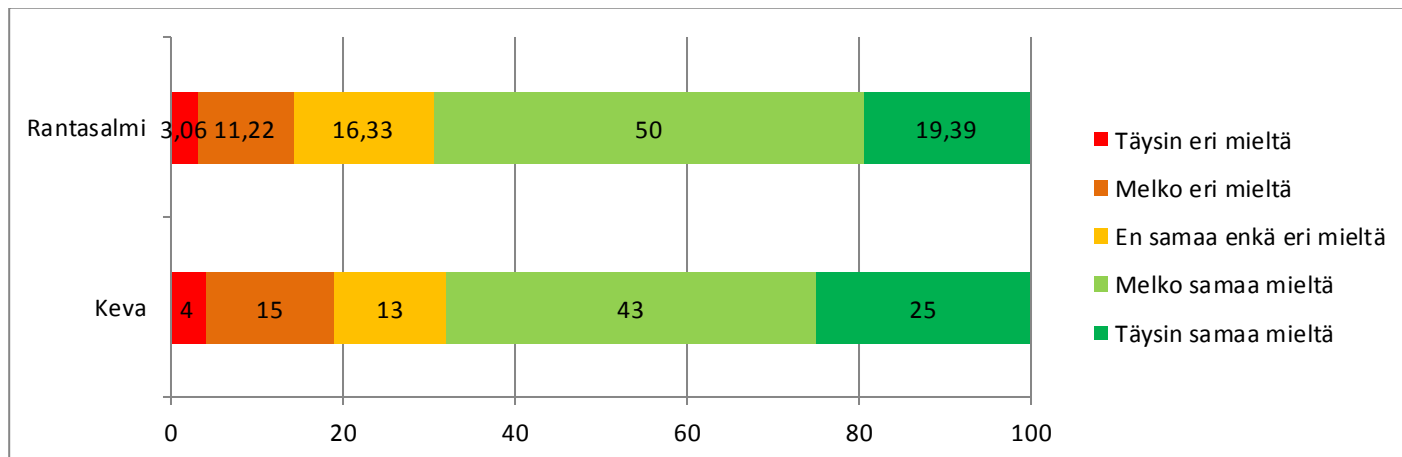


### JOHTAMINEN TYÖYKSIKÖSSÄ

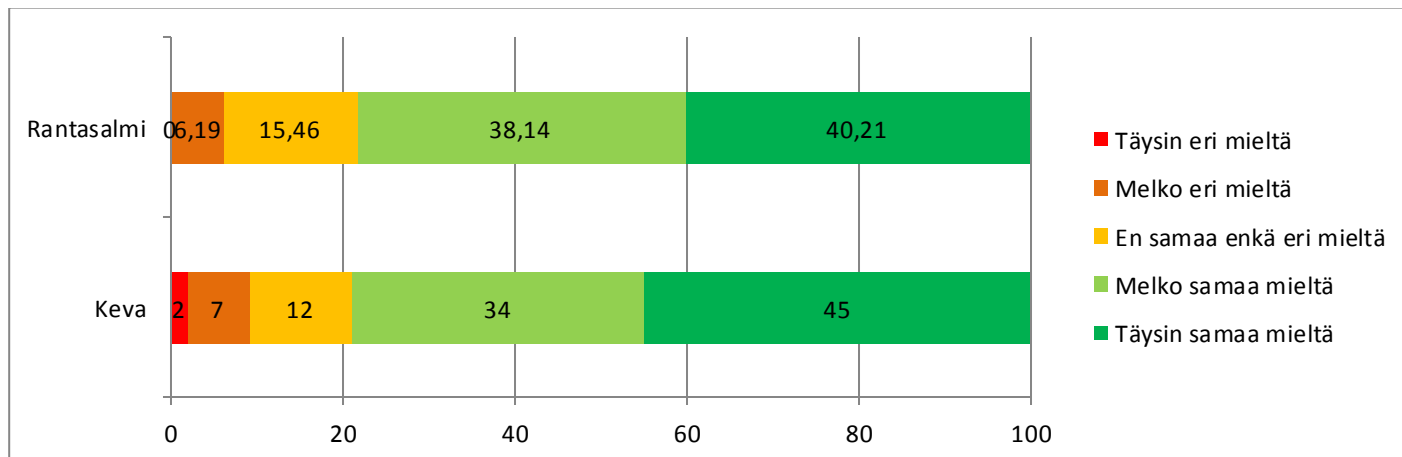
Minun ja esimiehen välillä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri (n 97)



Esimieheni keskustelee riittävästi kanssamme työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista (n 97)

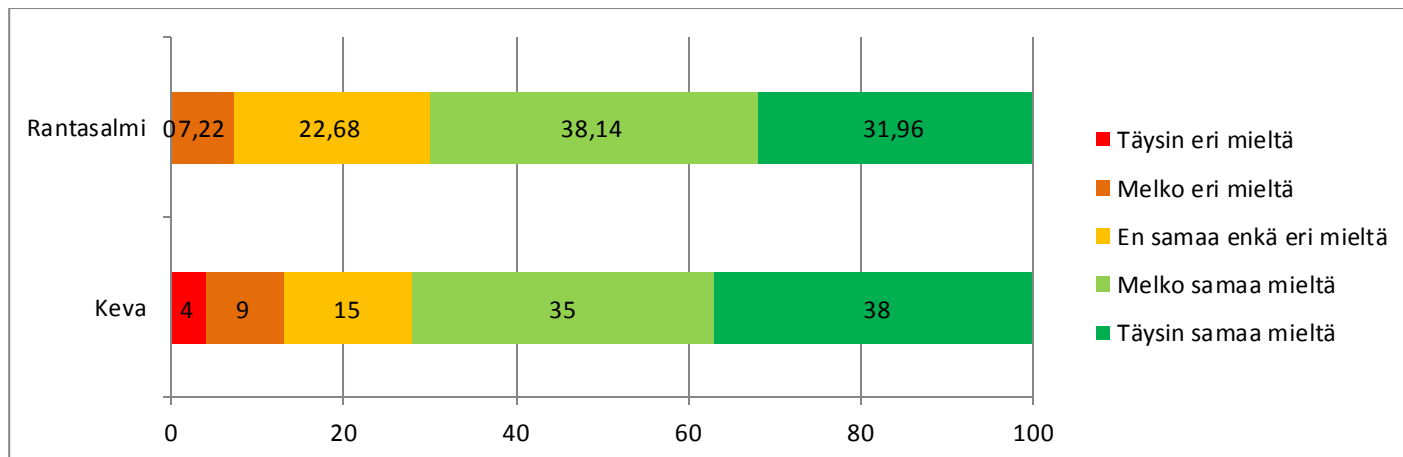


Esimieheni kantaa vastuun tekemistään päätöksistä (n 96)

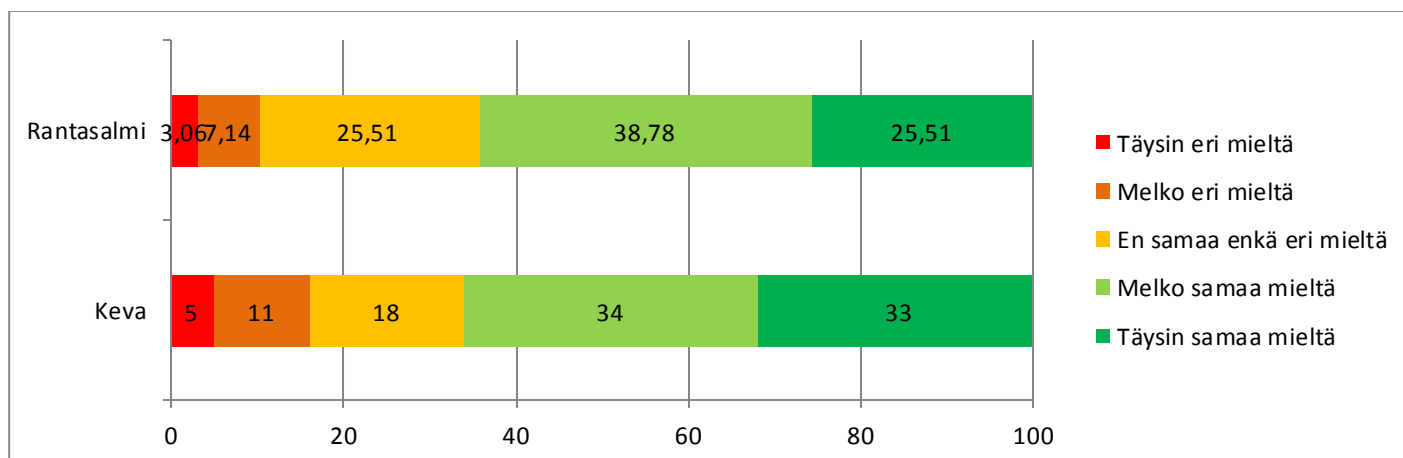




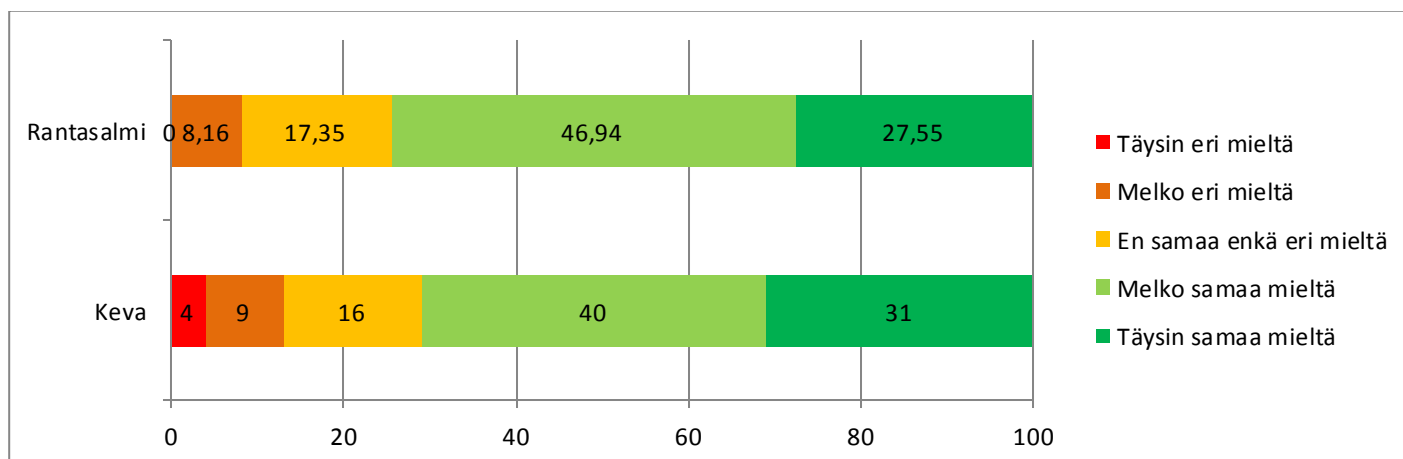
Esimieheni rohkaisee työntekijöitään kehittymään työssään (n 96)



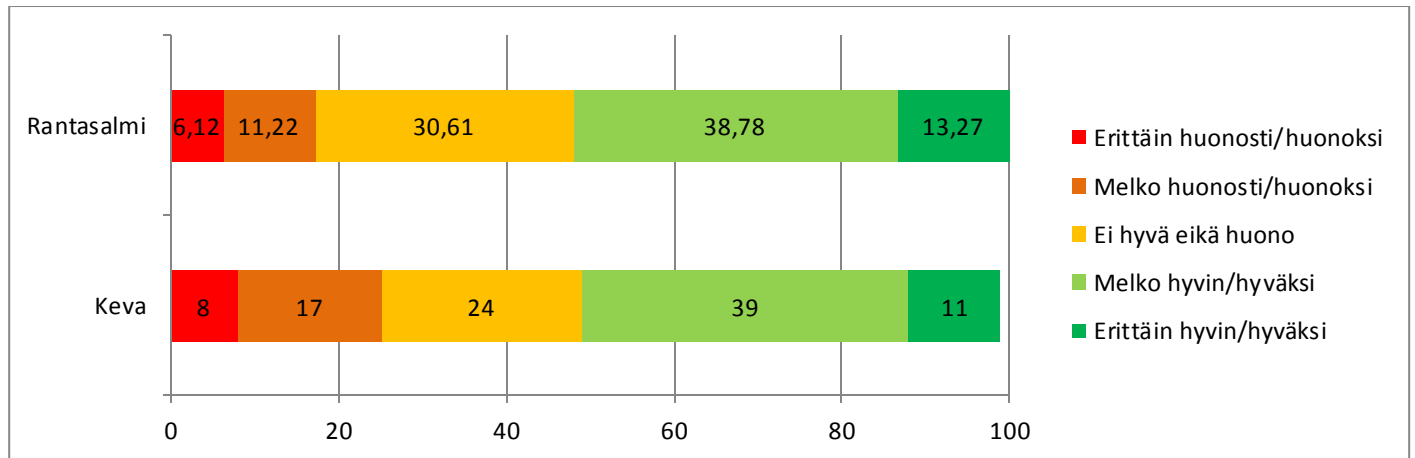
Esimieheni on innostava ja kannustava (n 97)



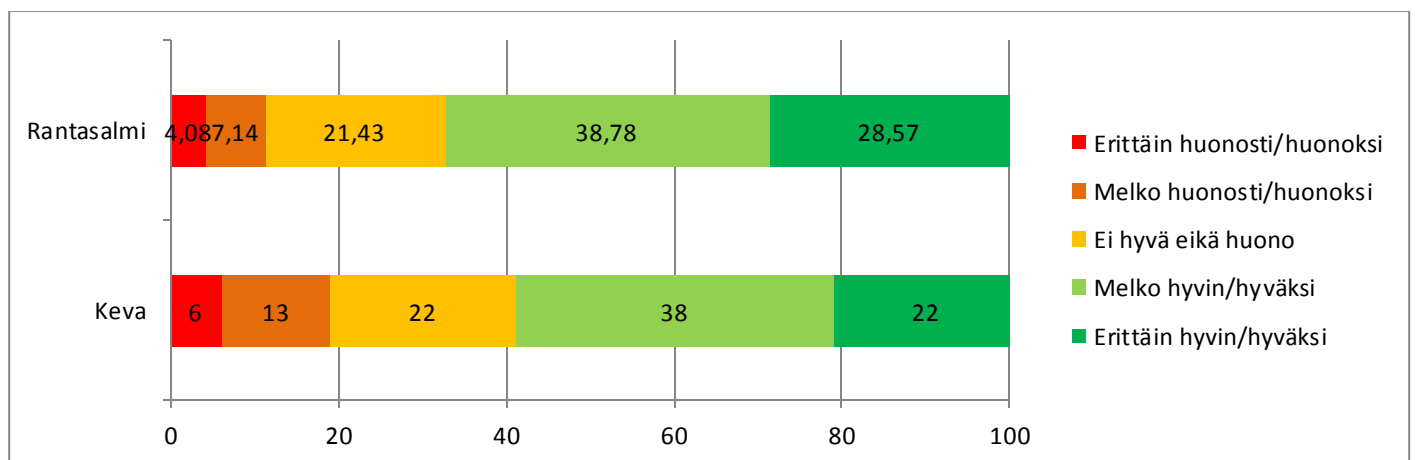
Esimieheni jakaa sopivasti vastuuta työntekijöilleen (n 97)



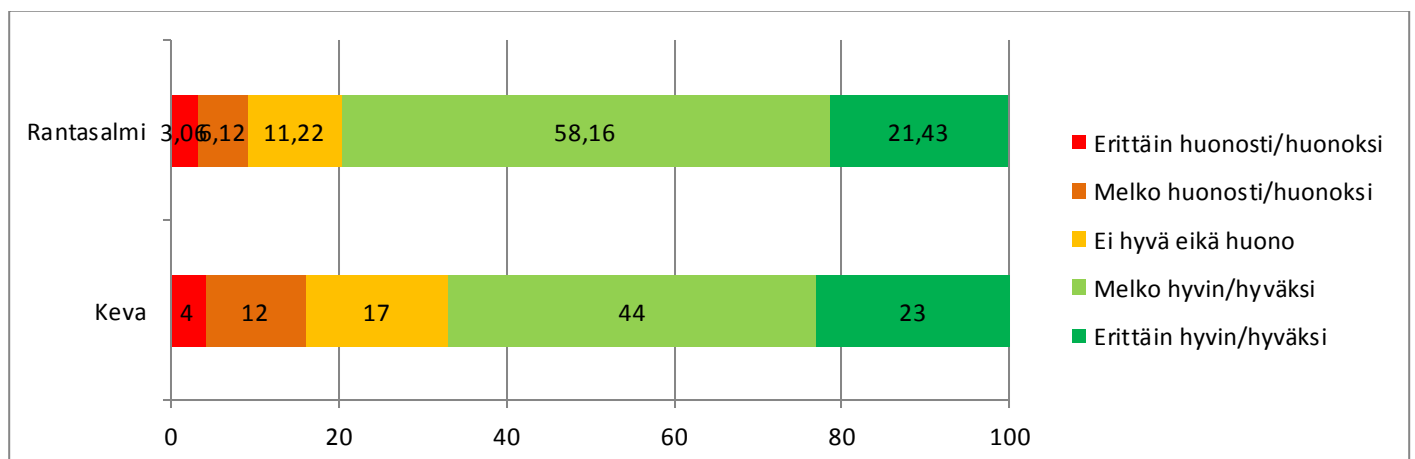
Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut? (n 97)



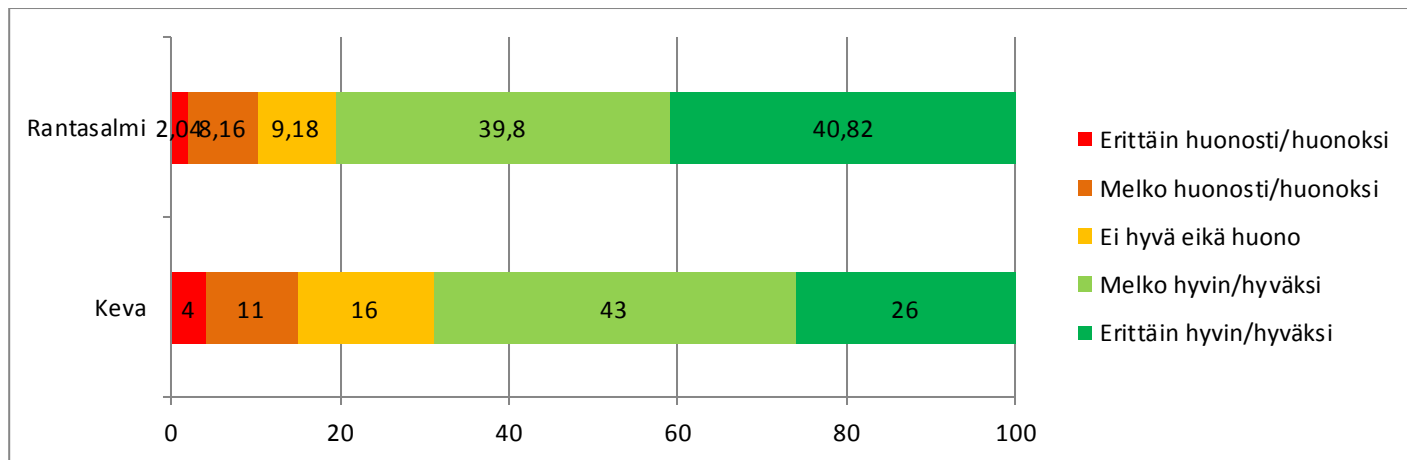
Koetko esimiehesi toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi? (n 97)



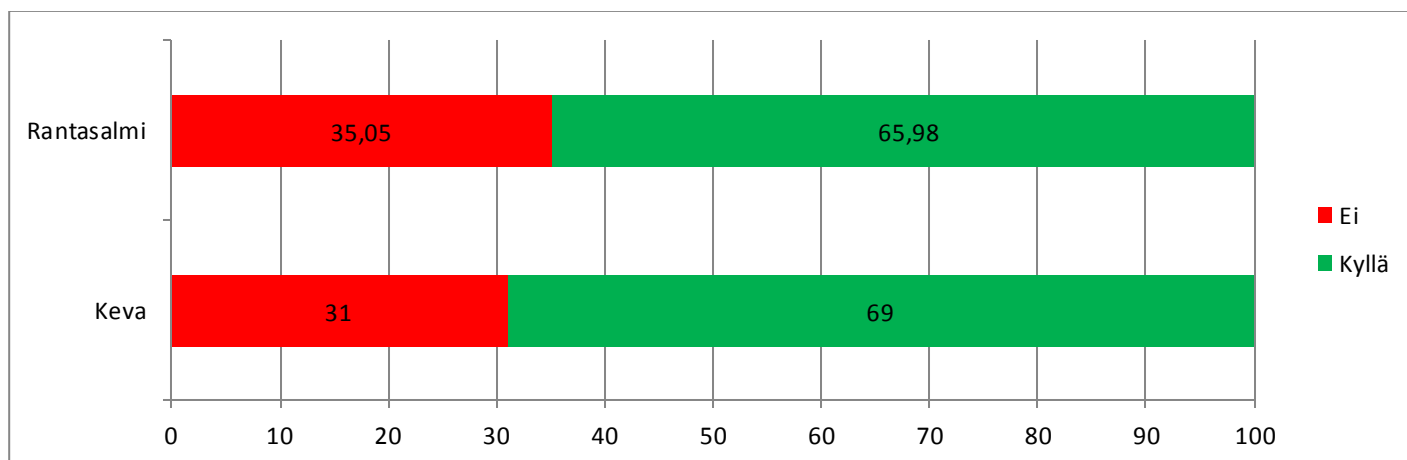
Saatko esimieheltäsi informaatiota työyhteisölle tärkeistä asioista? (n 97)



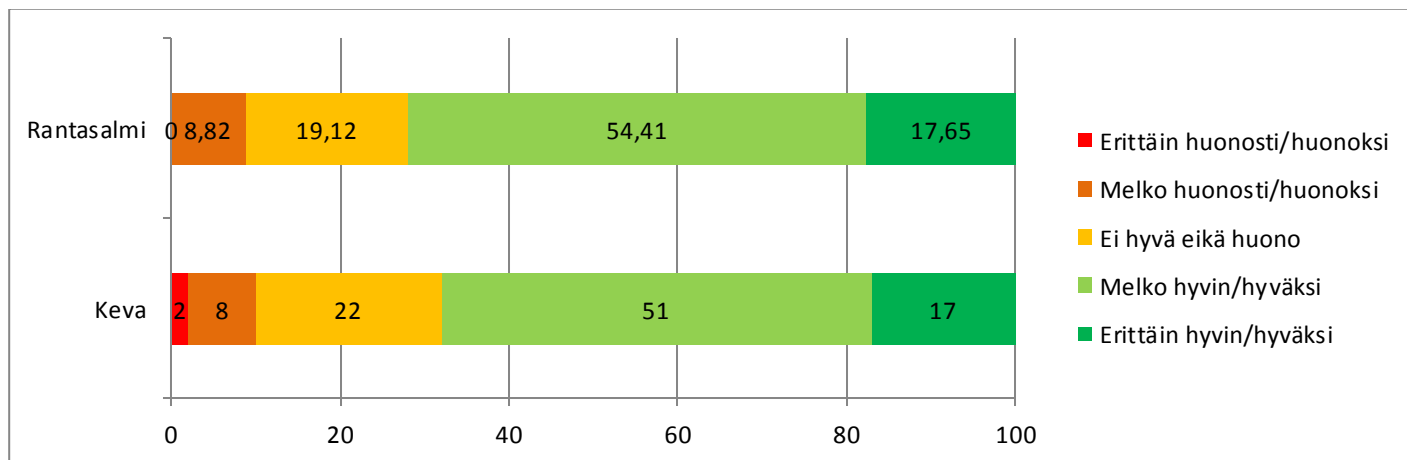
Saatko tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäsi? (n 97)



Käytkö säännöllisesti esimiehesi kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavan? (n 97)

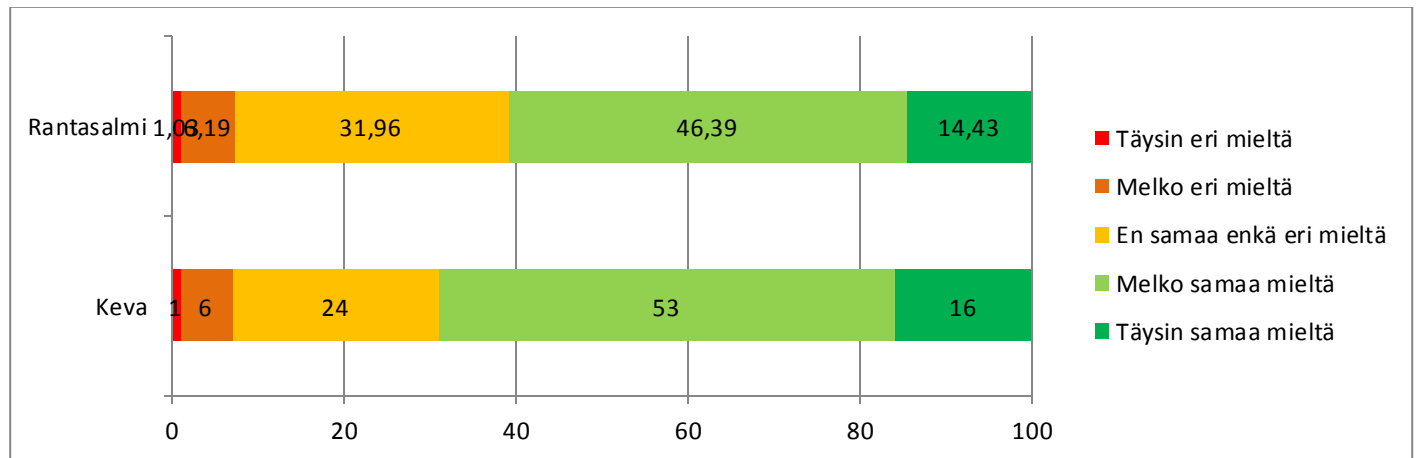


(jos vastasit "kyllä") Vastaako esimiehesi kanssa käymäsi kehityskeskustelu odotuksiasi ja tarpeitasi? (n 66)

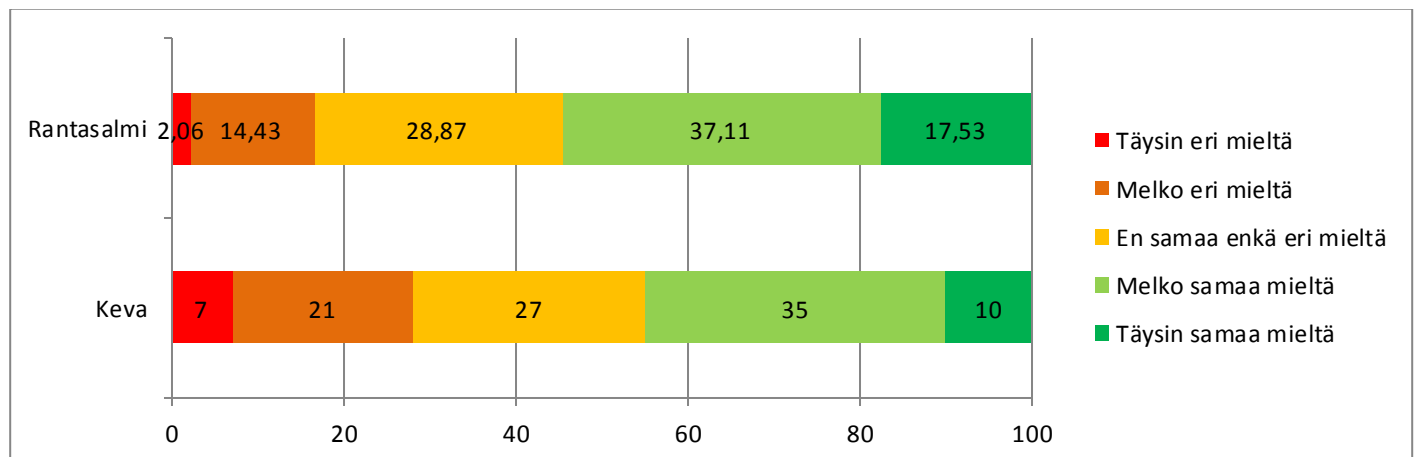


**JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA JA TYÖURIEN TUKEMINEN**

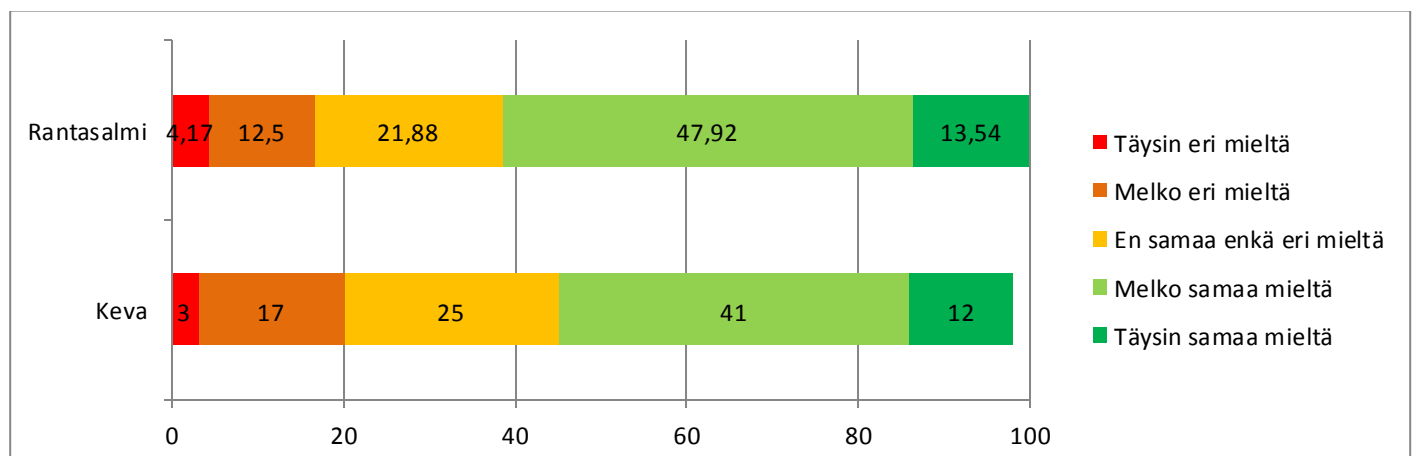
Organisaation strategiset linjaukset ohjaavat toimintaamme (n 96)



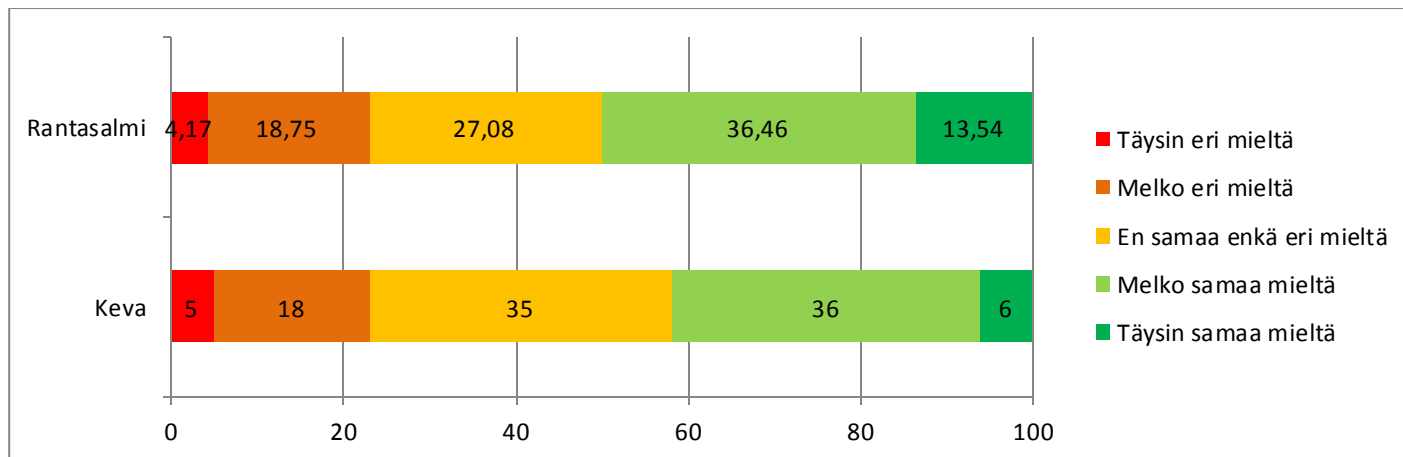
Johtaminen organisaatiossa perustuu avoimuuteen (n 96)



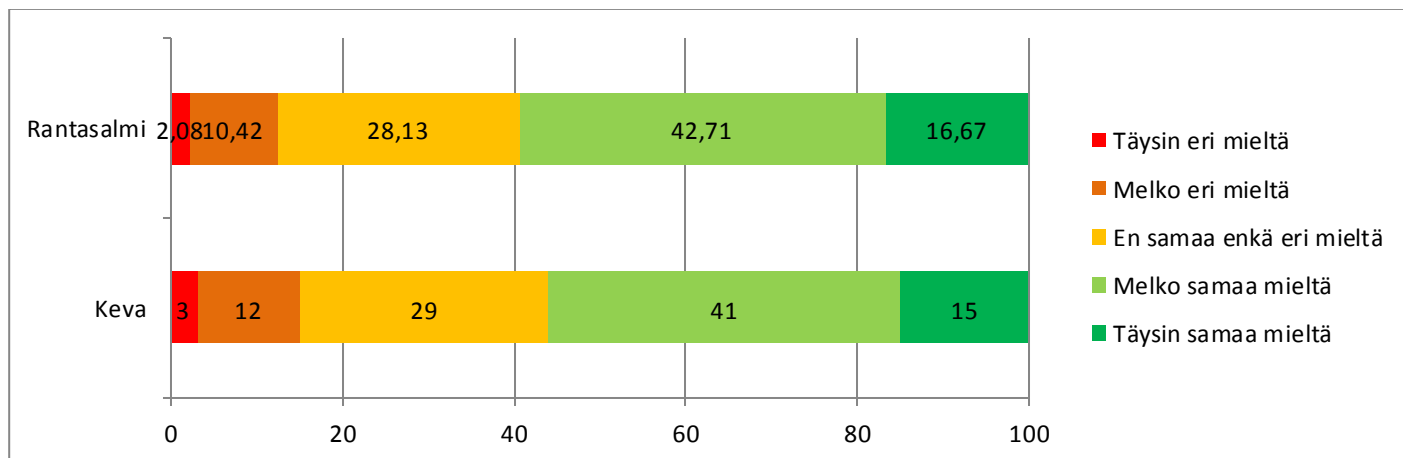
Olen tyytyväinen toimialani / palvelusalueeni johtamistapaan (n 95)



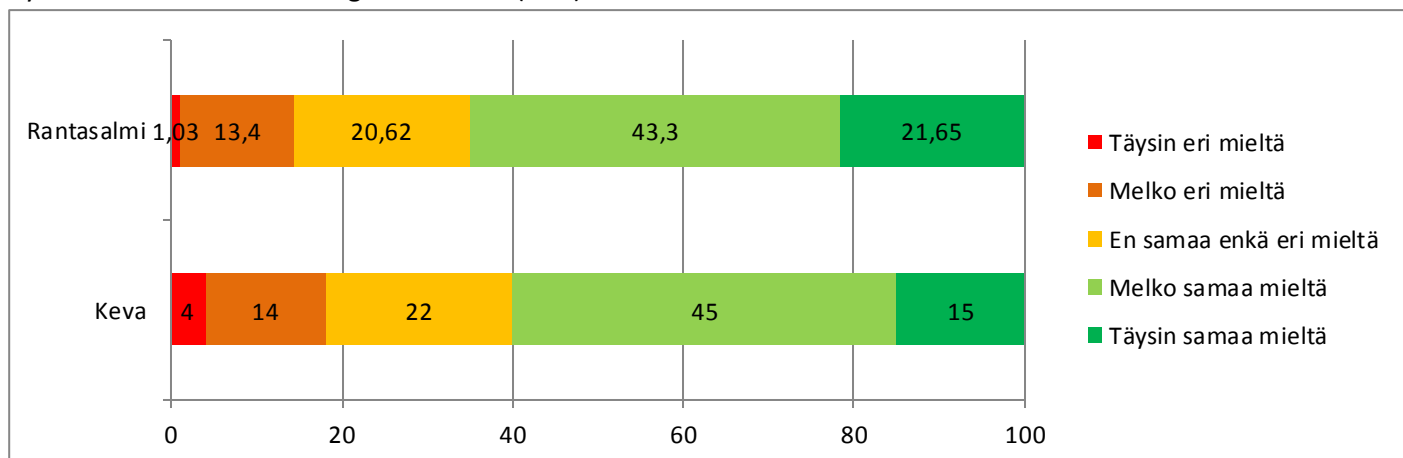
## Olen tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan (n 95)



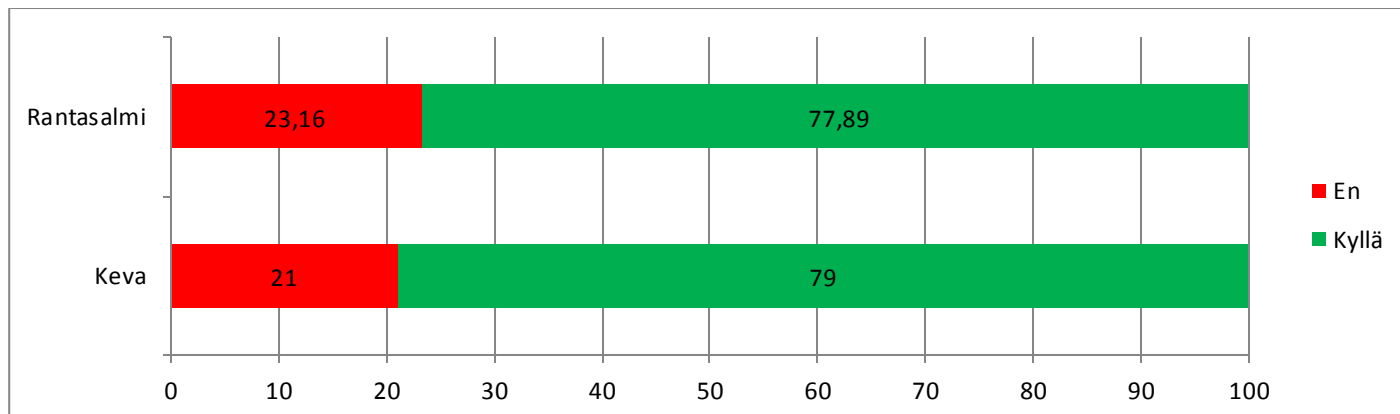
## Tiedän saavani tukea organisaatioltani, jos työkykyni on heikentymässä (n 95)



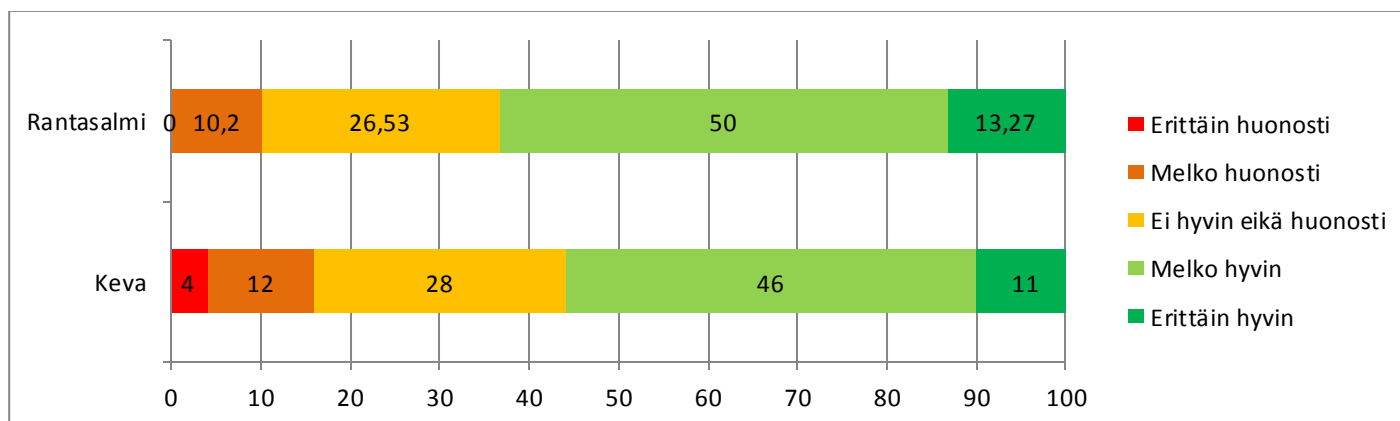
## Työtäni arvostetaan tässä organisaatiossa (n 96)



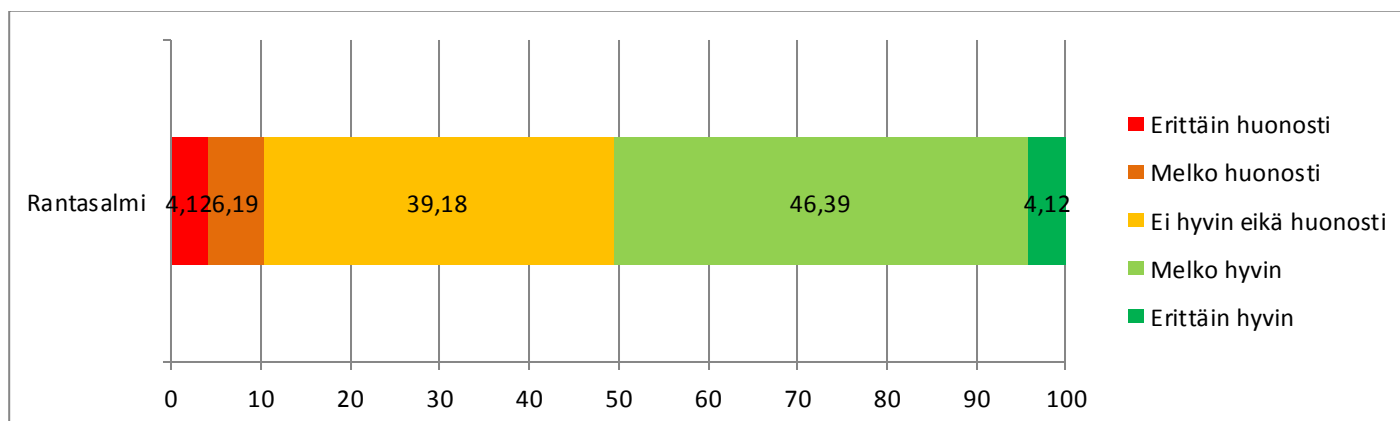
Suosittelisitko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi? (n 95)



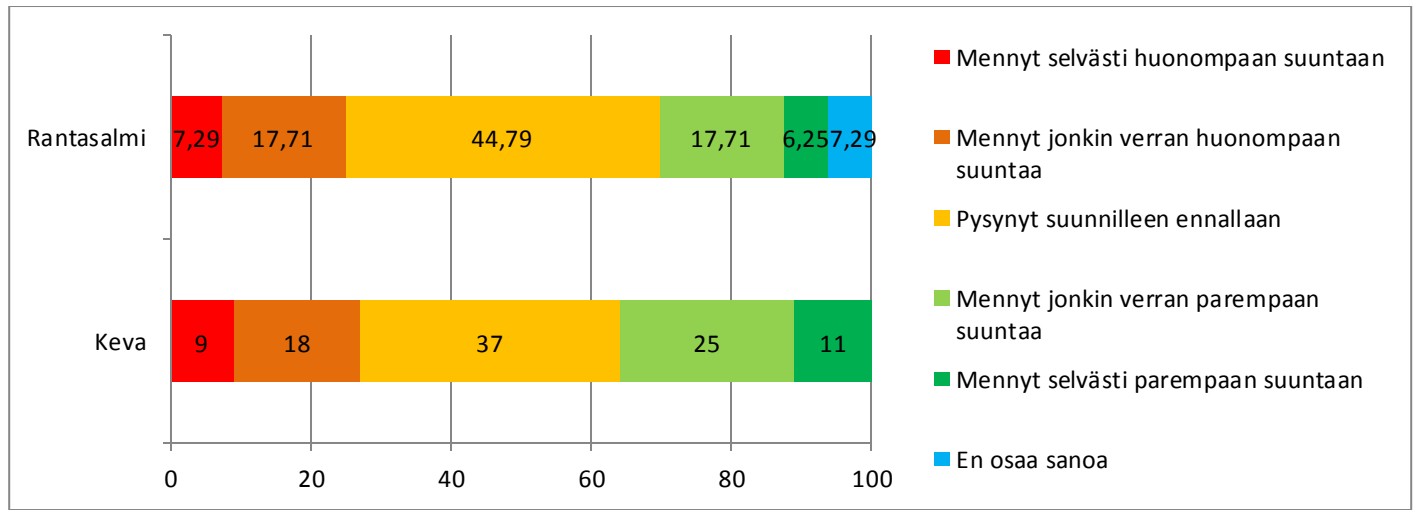
Miten työpaikallasi suhtaudutaan aloitteisiin ja parannusehdotuksiin? (n 97)



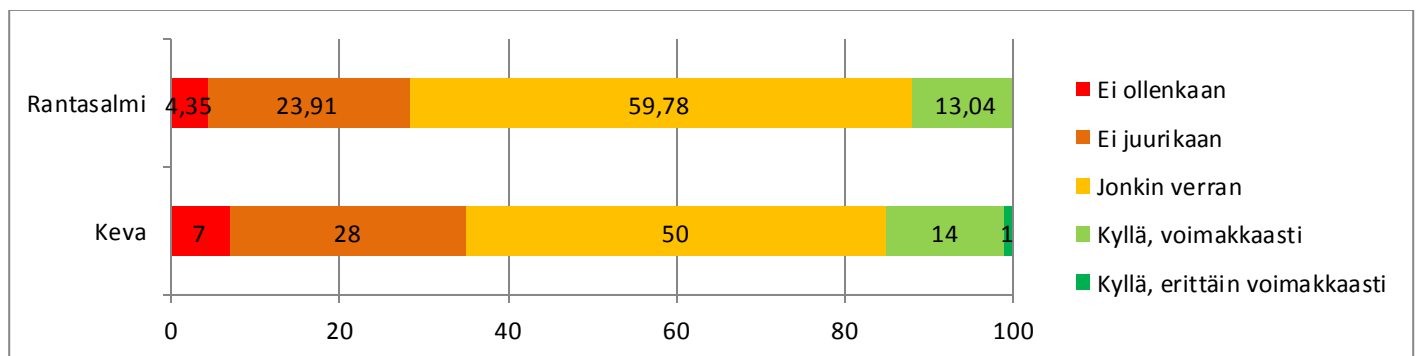
Miten viime vuosina tehdyt organisaatiomuutokset on onnistuttu viemään läpi? (n 96)



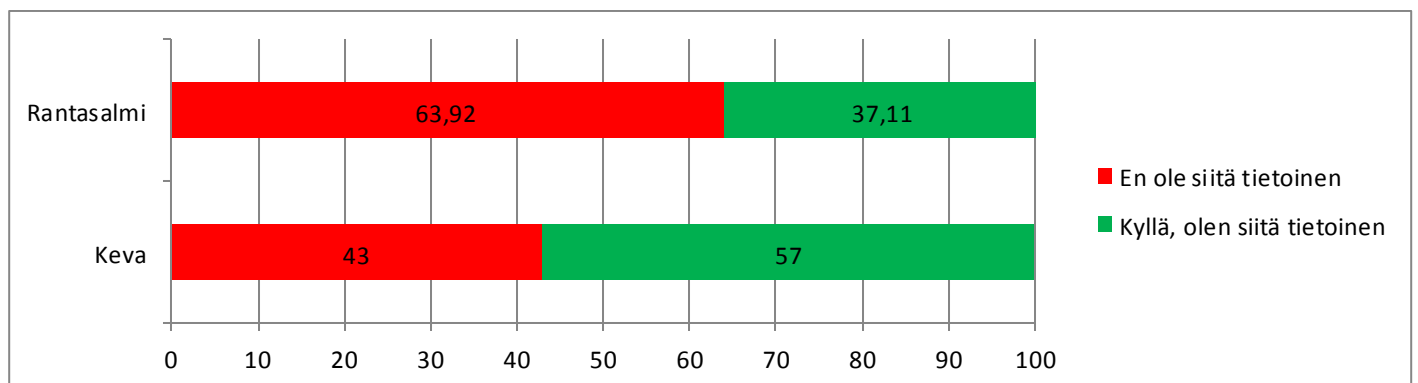
Arvioi työhyvinvoinnin kehitystä työpaikallasi viimeisen vuoden aikana. Onko kehitys... (n 96)



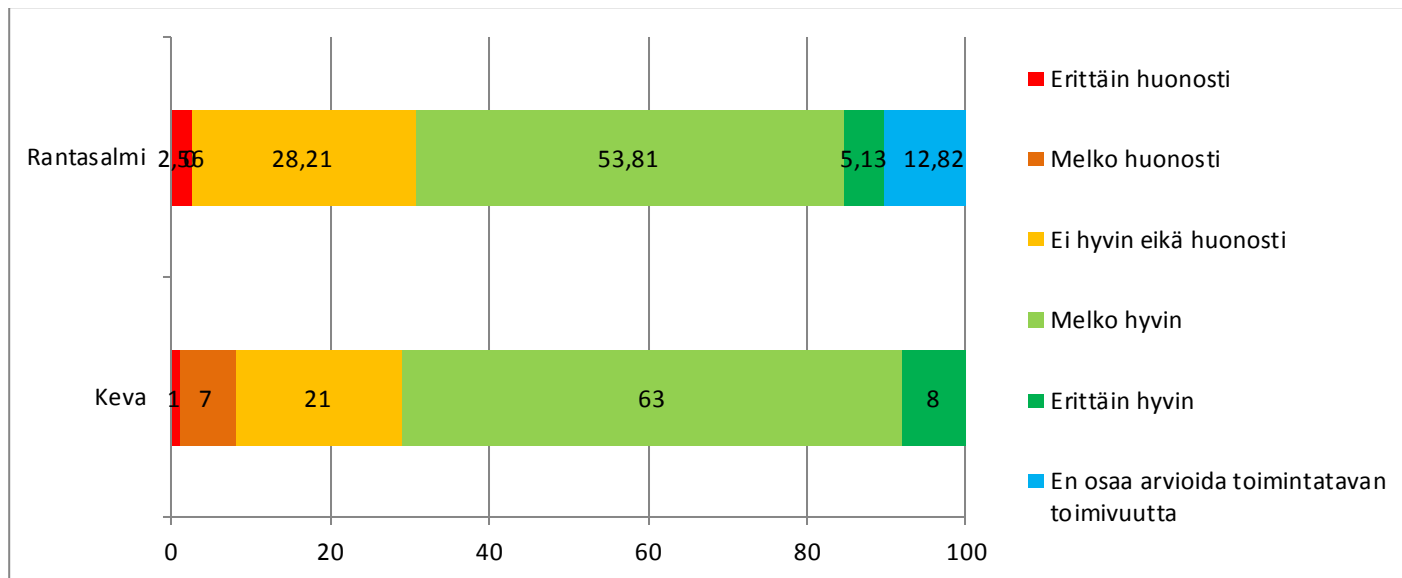
Tukeeko työnantajasi työntekijöitä jatkamaan työurallaan mahdollisimman pitkään? (n 92)



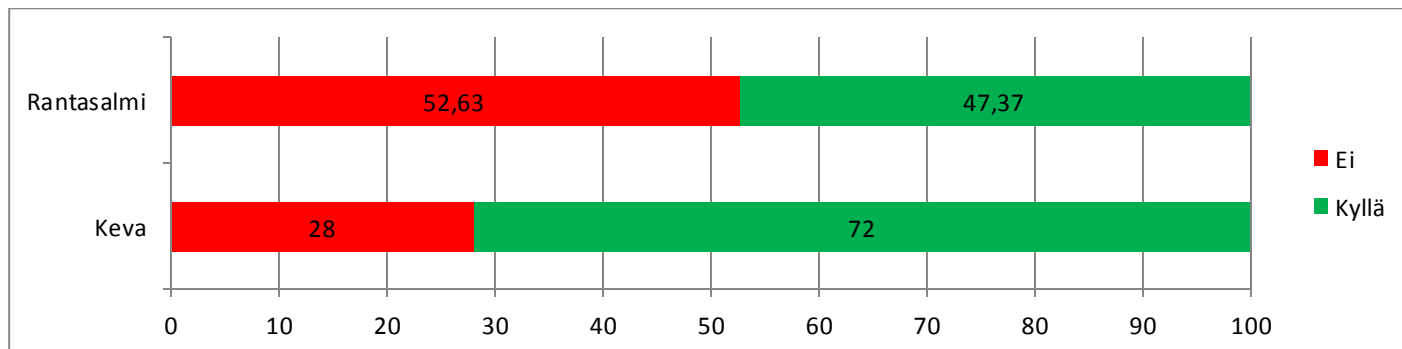
Oletko tietoinen organisaatiosi toimintatavasta, jonka mukaan toimitaan, kun työntekijän työkyky on uhattuna? (n 97)



(Jos edellä vastasit "kyllä, olen tietoinen organisaationi toimintatavasta") Miten toimintatapa mielestäsi toimii käytännössä? (n 39)



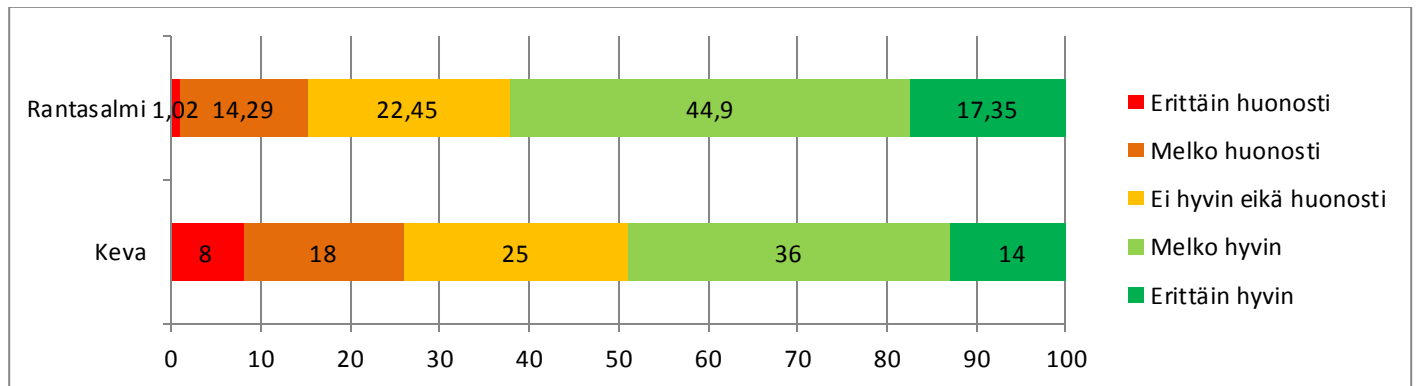
(Jos edellä vastasit "kyllä, olen tietoinen organisaationi toimintatavasta") Onko toimintatapa mielestäsi selkeästi kuvattu ja tieto on helposti saatavilla? (n 38)



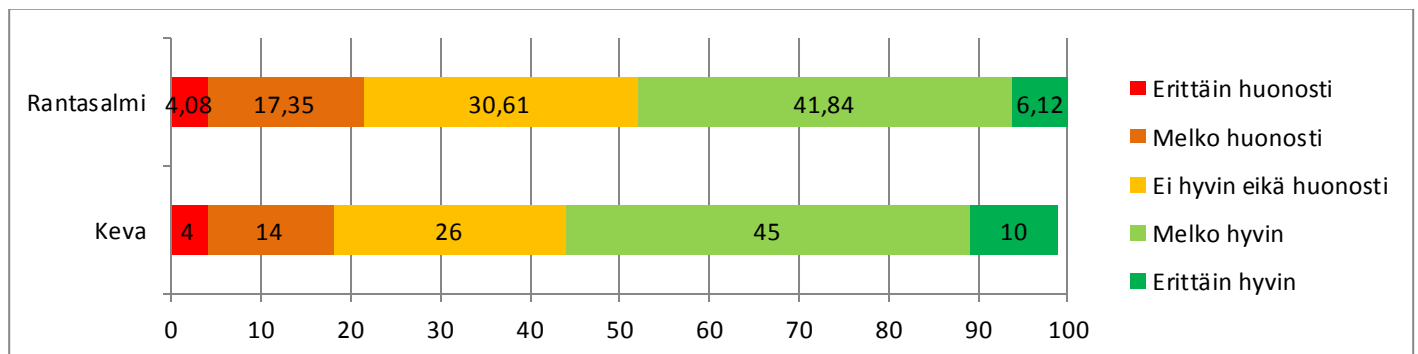


## TYÖN SUJUMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

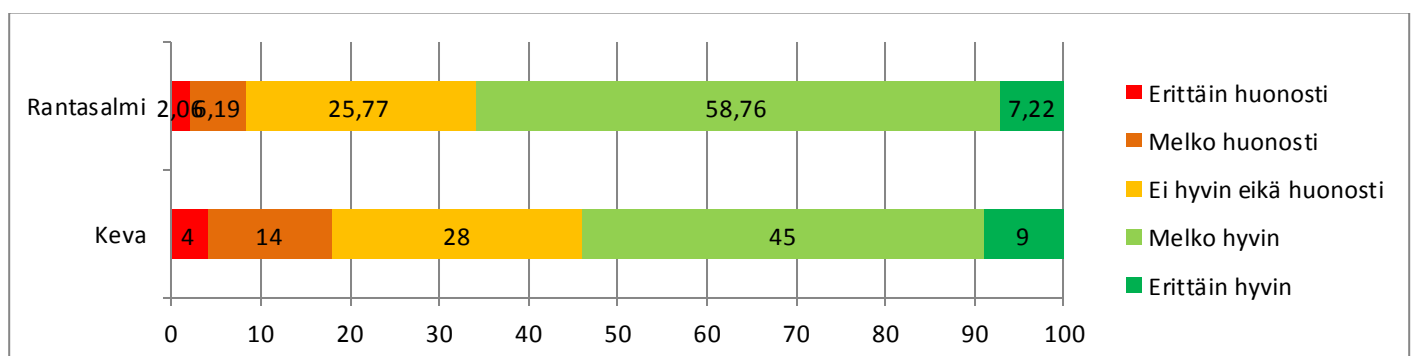
Voitko osallistua työyhteisösi pidemmän tähtäimen suunnitteluun? (n 97)



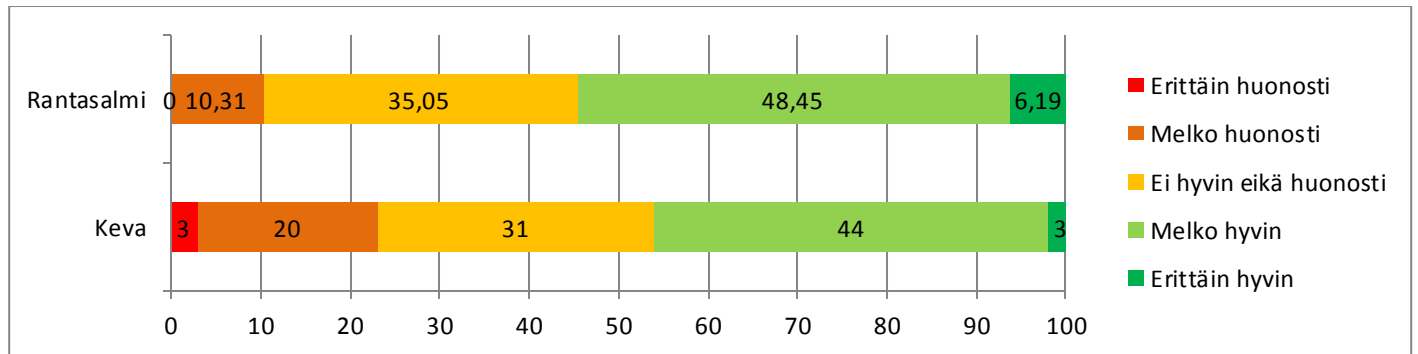
Miten työyhteisössasi huolehditaan perehdyttämisestä? (n 97)



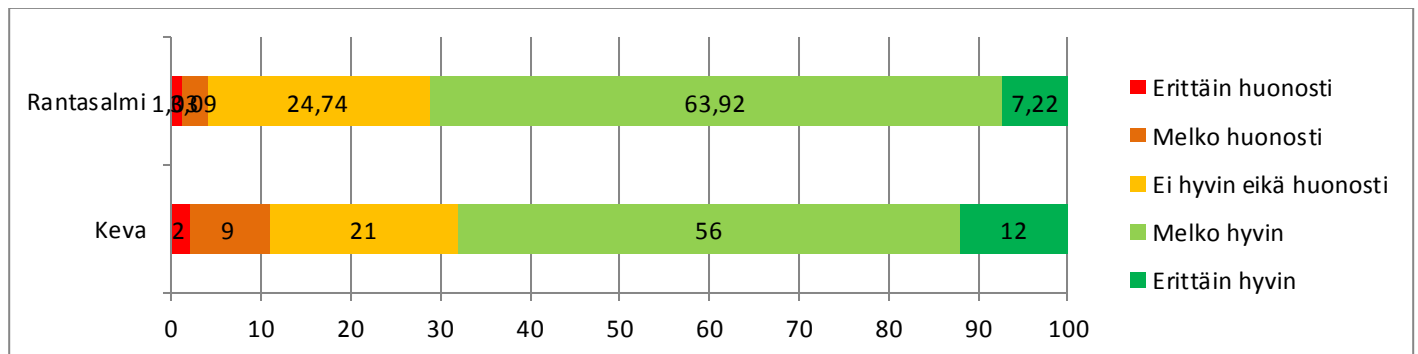
Pystytäänkö työyhteisössänne ratkaisemaan ristiriitoja? (n 96)



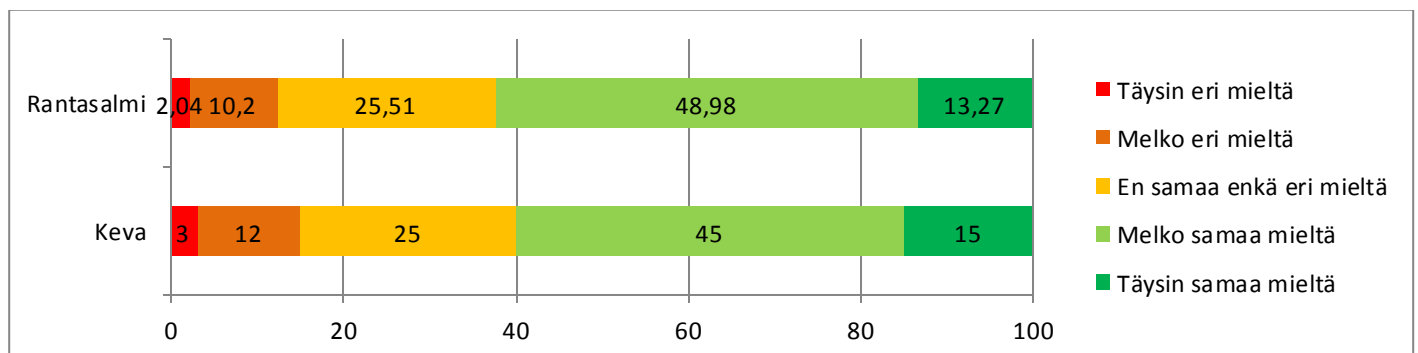
Toimiiko yhteistyö hyvin yksiköiden välillä? (n 96)



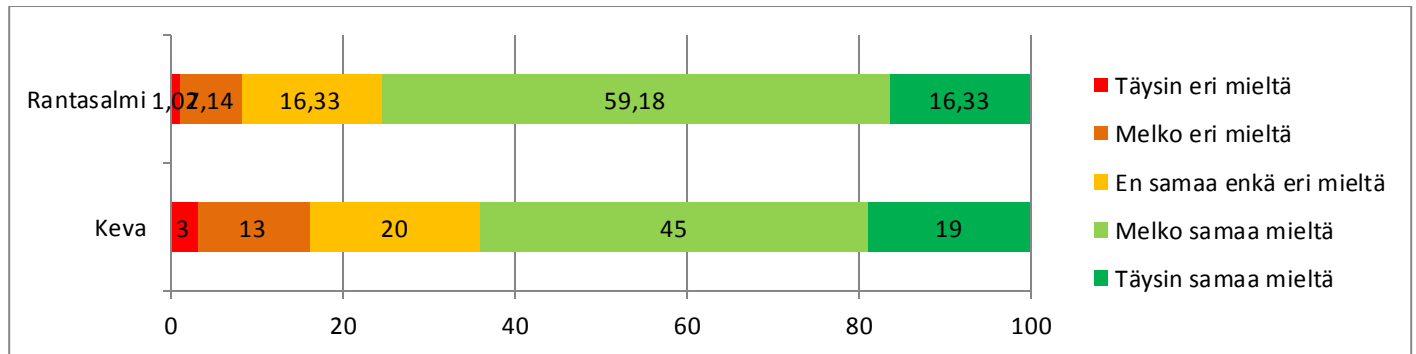
Toimitaanko työyksikössäsi sovittujen toimintatapojen mukaisesti? (n 96)



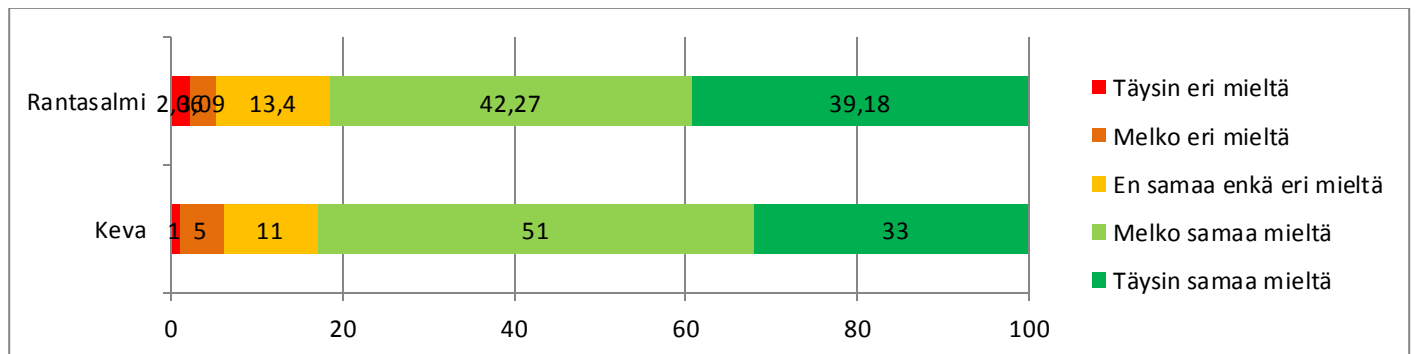
Meillä työt sujuvat hyvin ja se näkyy työhyvinvointina (n 97)



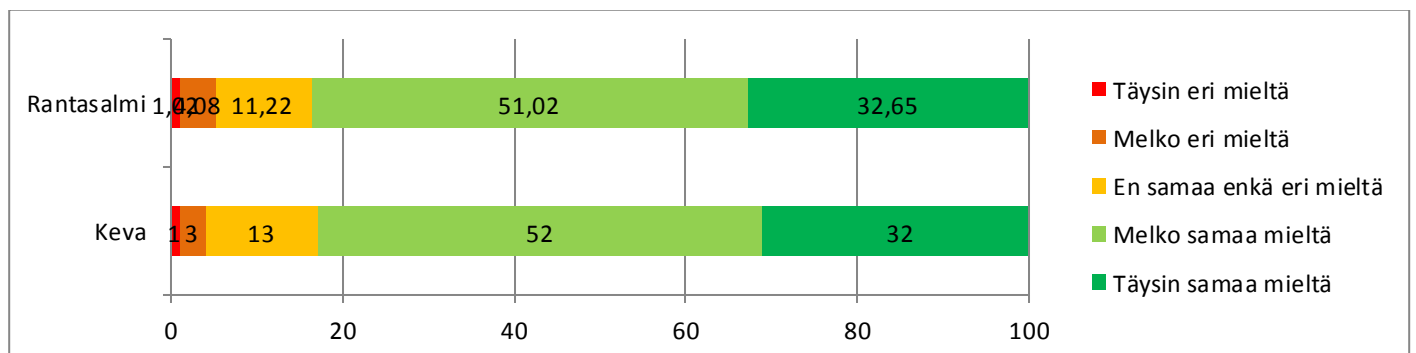
Työyhteisössämme vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri (n 97)



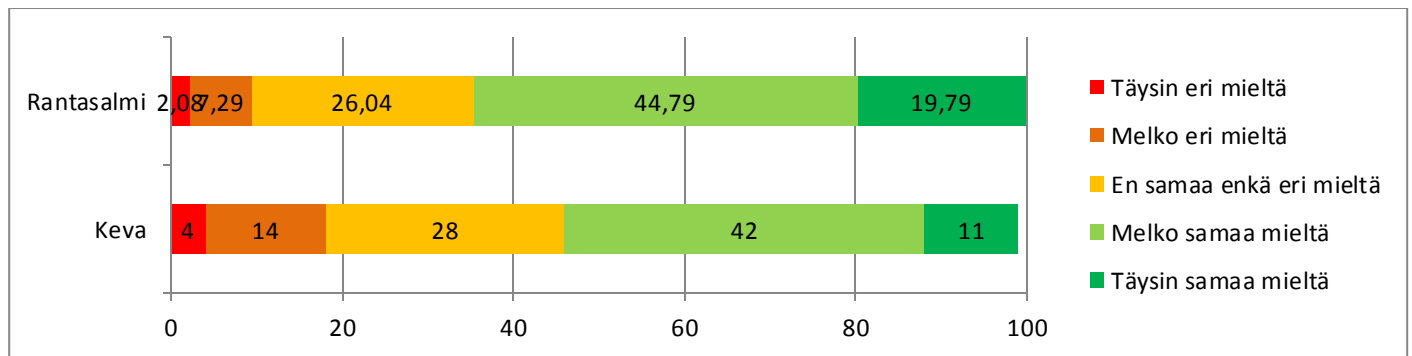
Olen selvillä työyksikköni tavoitteista (n 96)



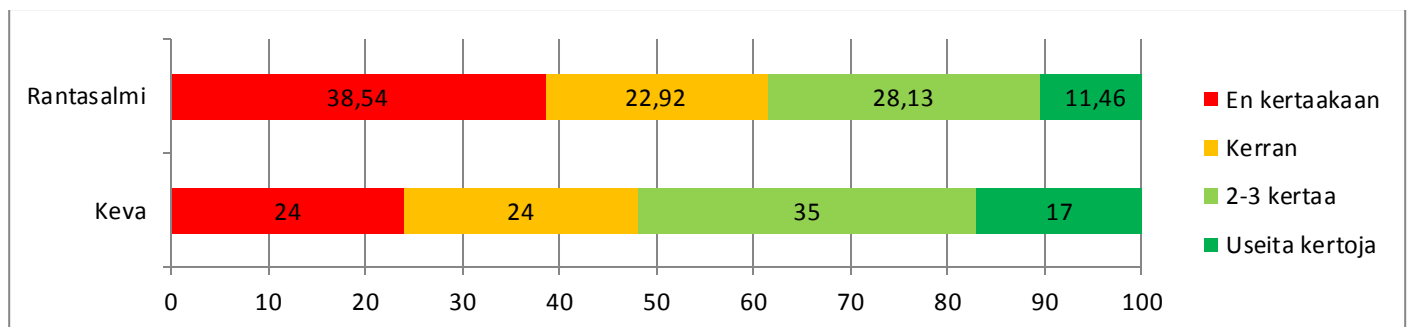
Tiedän, miten työni tavoitteet liittyvät oman toimialani/palvelualueeni tavoitteisiin (n 97)



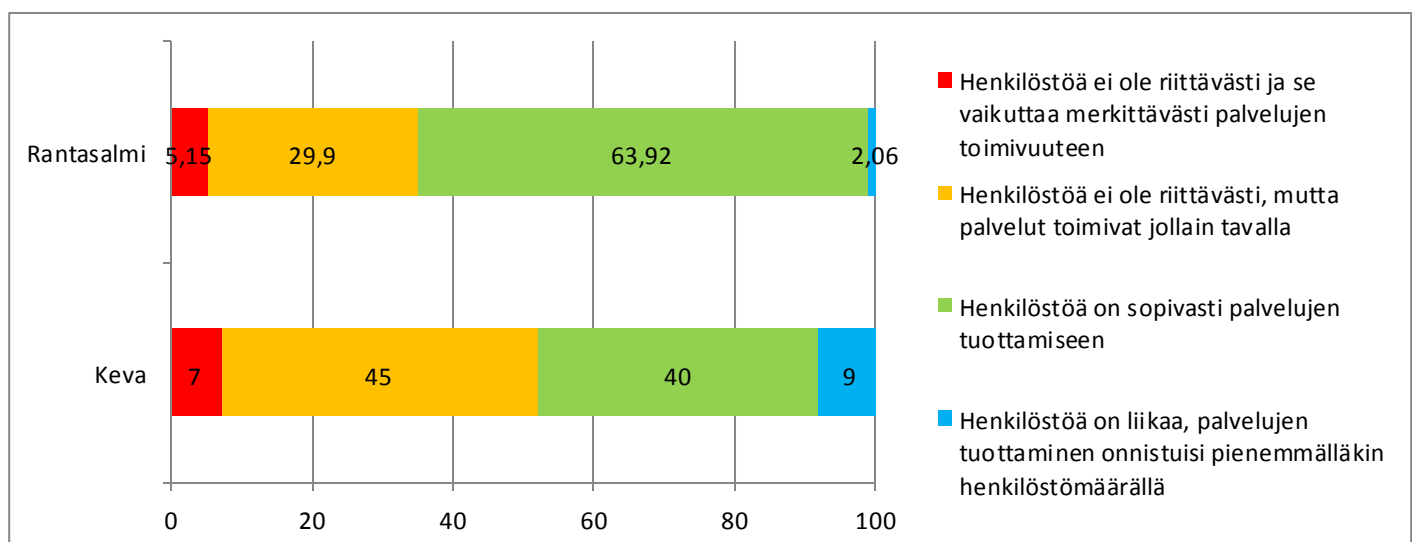
Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty (n 95)



Oletko viimeisen vuoden aikana tehnyt esimiehellesi tai työnantajallesi työyhteisösi työolojen, työtapojen tai palvelujen parantamiseen tähtääviä aloitteita? (n 96)

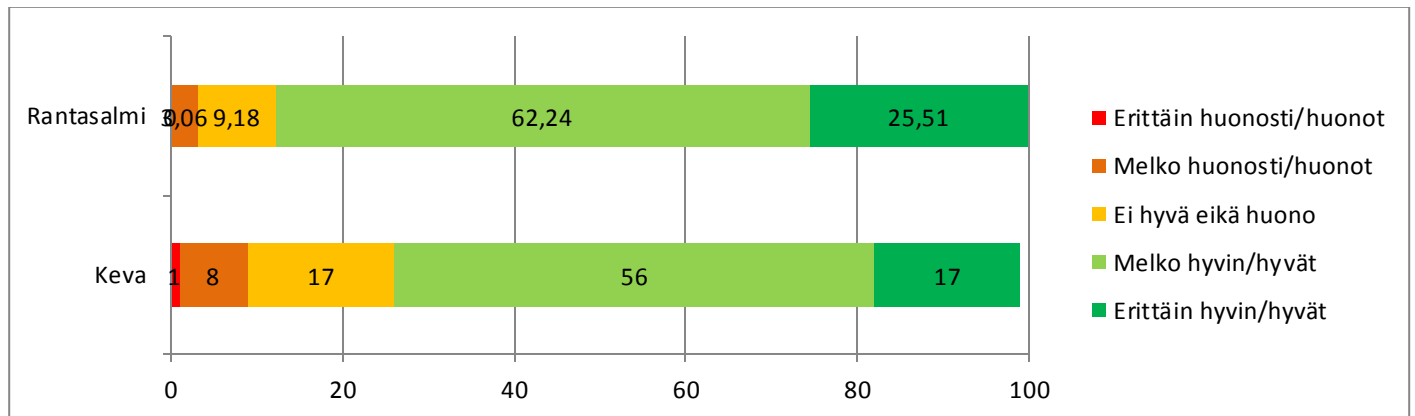


Miten arvioit henkilöstön määrää työyksikkösi kannalta? (n 97)

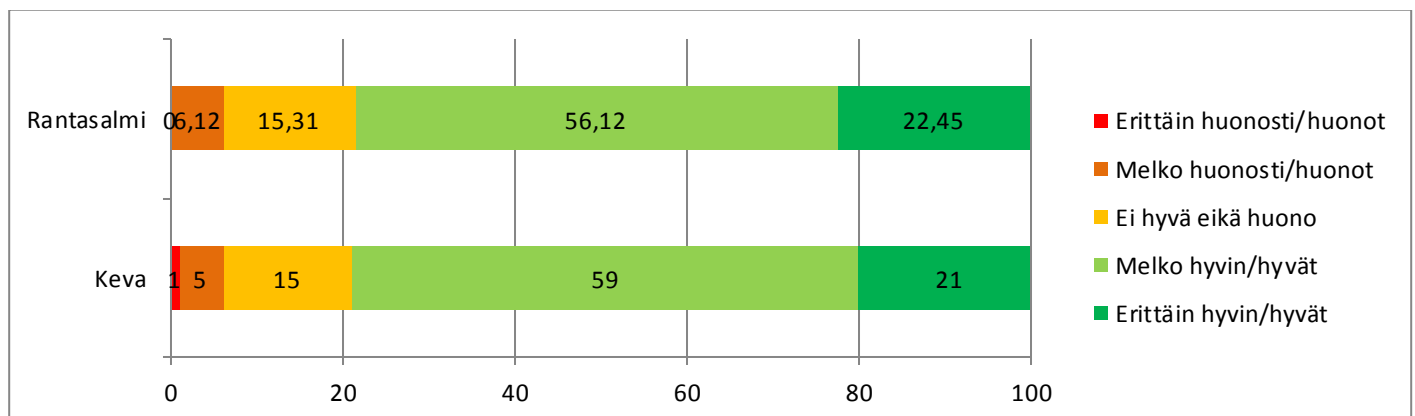


## TYÖTEHTÄVÄT JA OMAT VOIMAVARAT

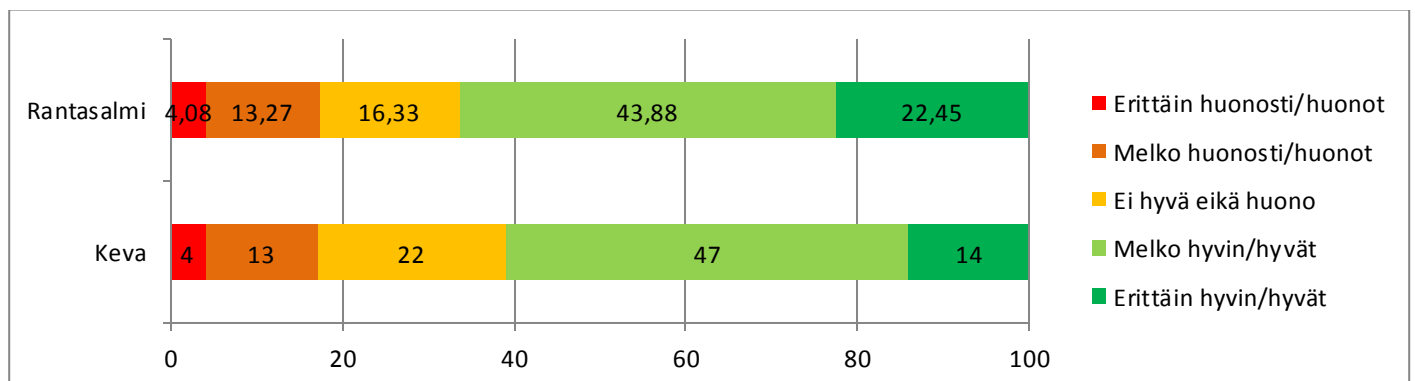
Tietääkö jokainen työyksikössäsi sen tärkeimmät tehtävät ja toimintatavat? (n 97)



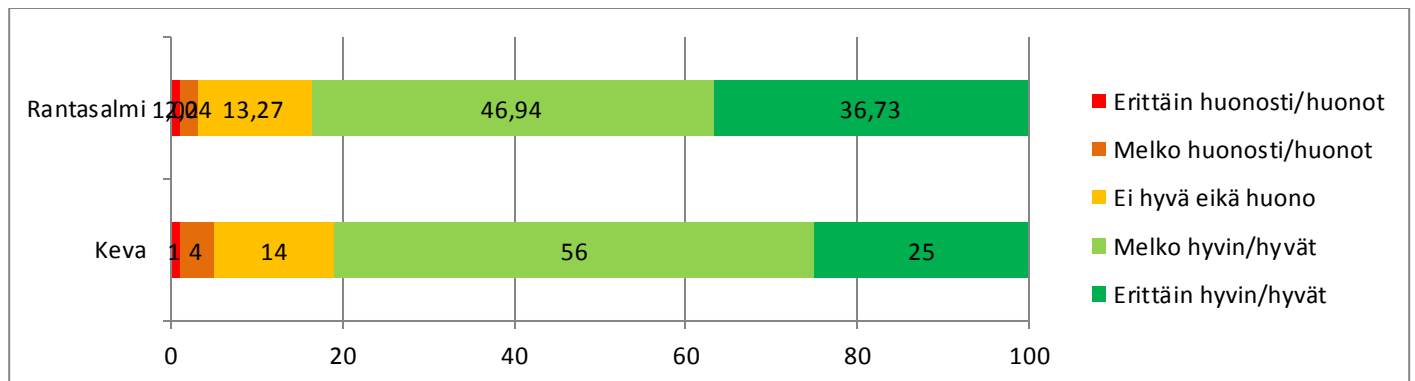
Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi? (n 97)



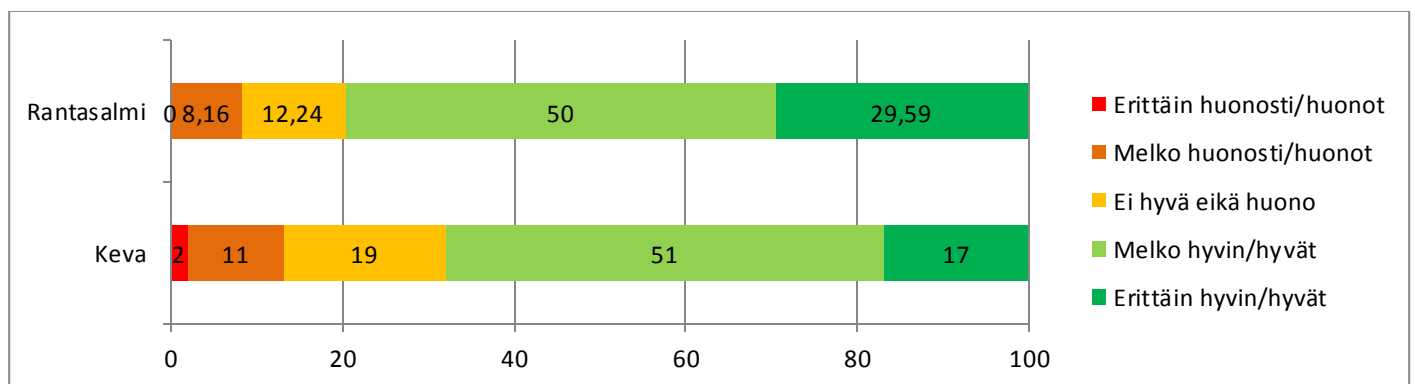
Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen? (n 97)



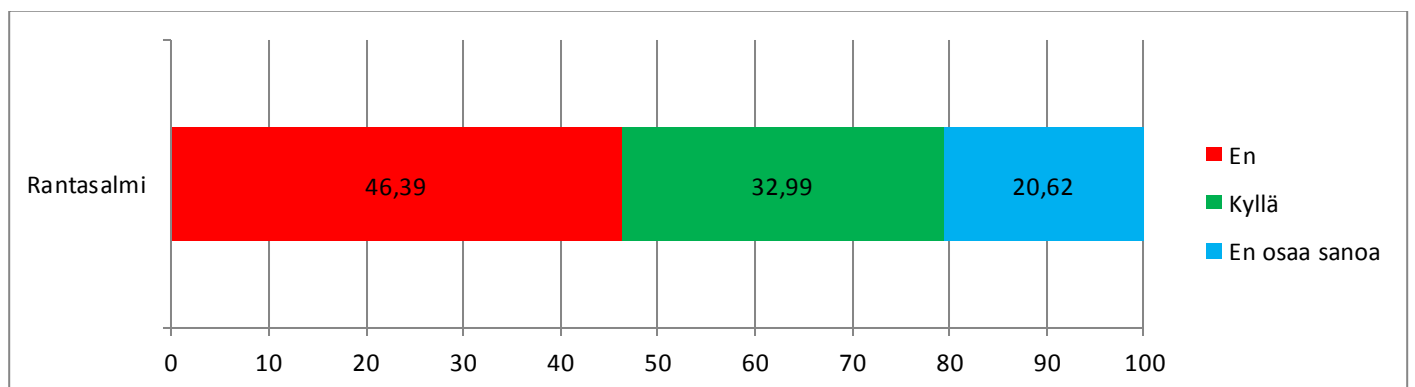
Ovatko nykyiset työtehtäväsi mielekkäitä? (n 97)



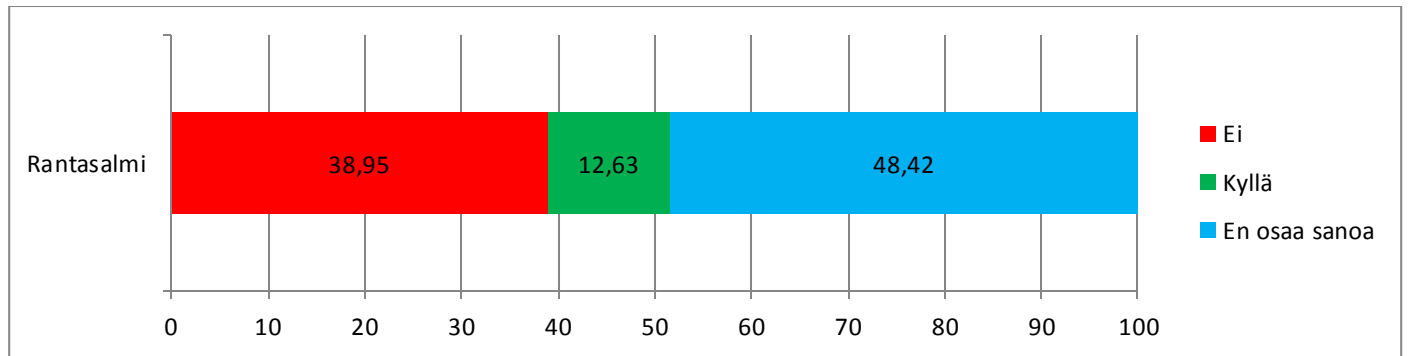
Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin? (n 97)



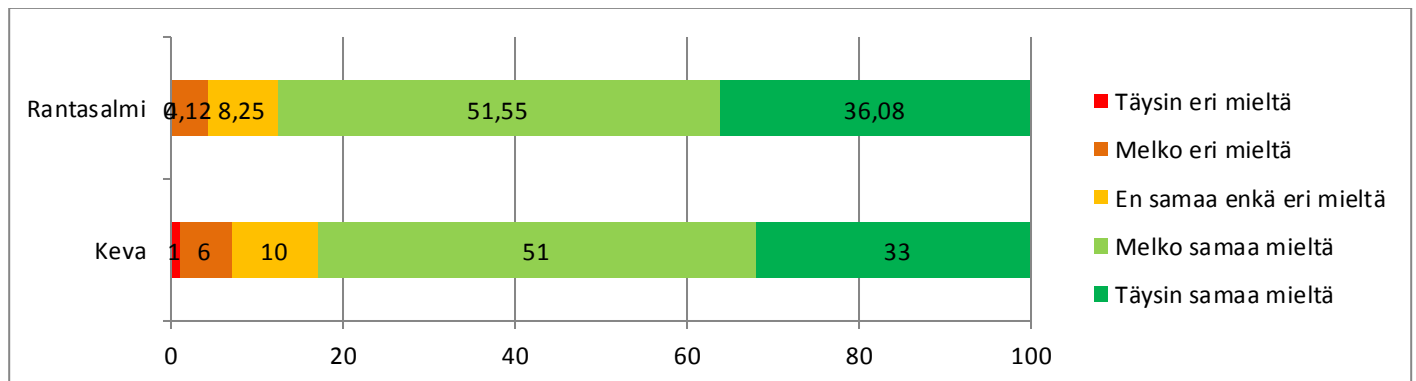
Oletko kiinnostunut työkierrosta? (n 96)



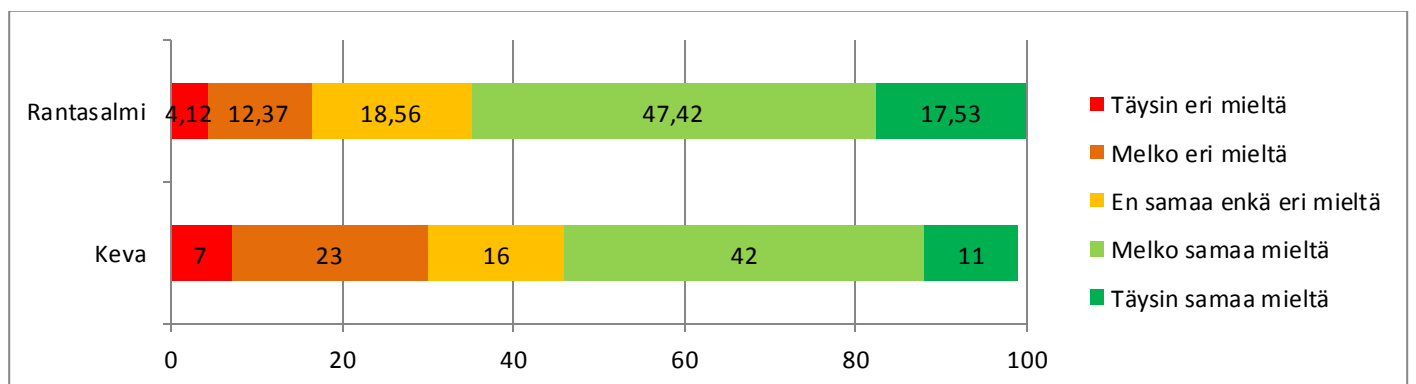
Onko sinulla mahdollisuuksia työkiertoon? (n 94)



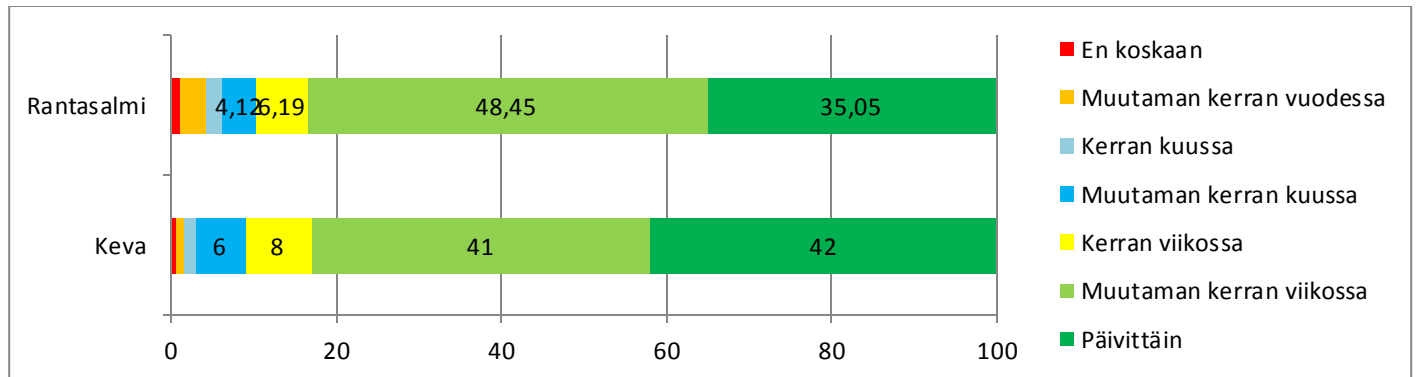
Voin käyttää tietojani ja taitojani monipuolisesti (n 96)



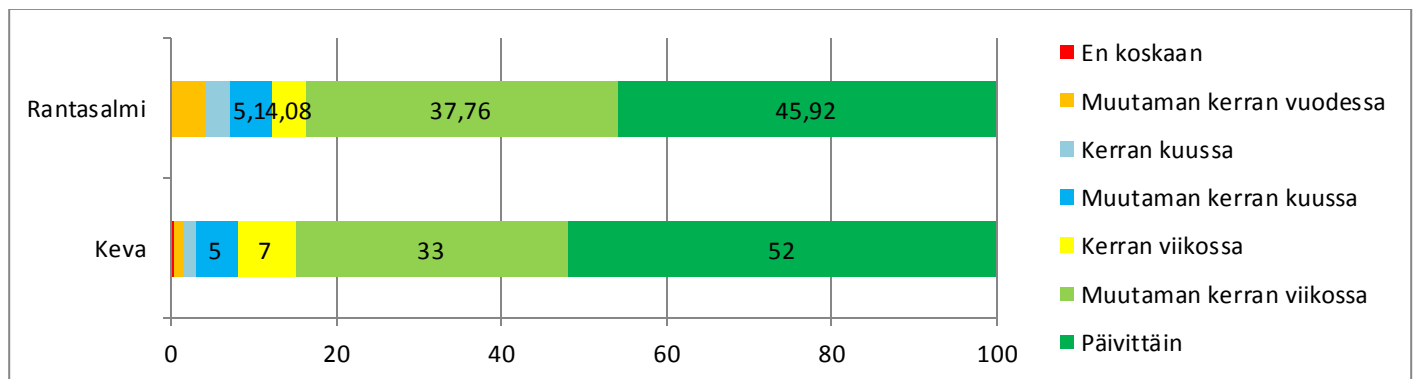
Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi (n 96)



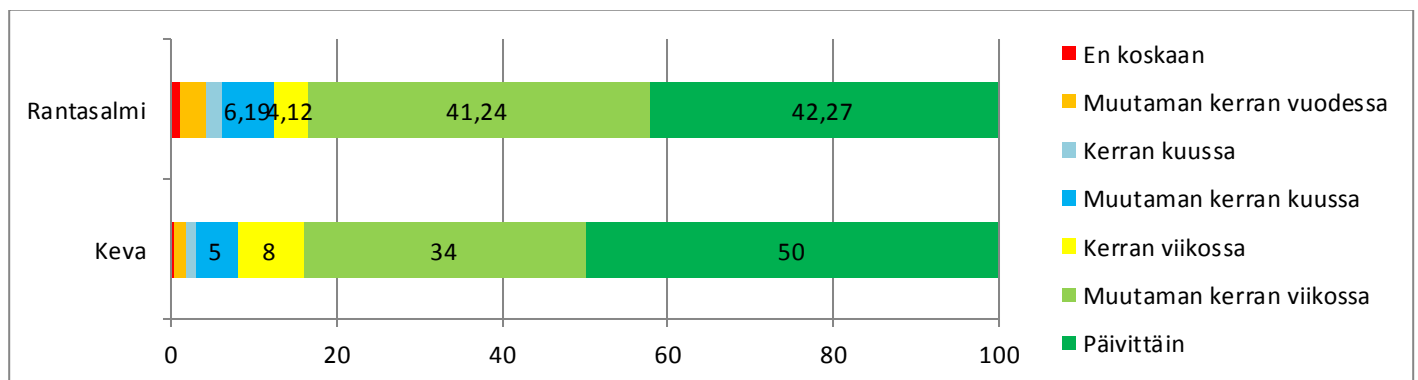
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni (n 96)



Olen innostunut työstäni (n 97)

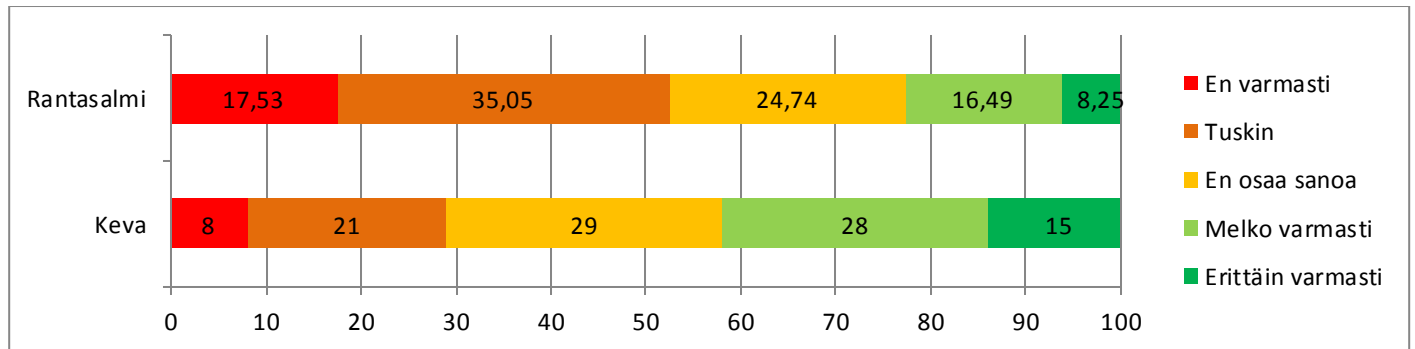


Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni (n 96)

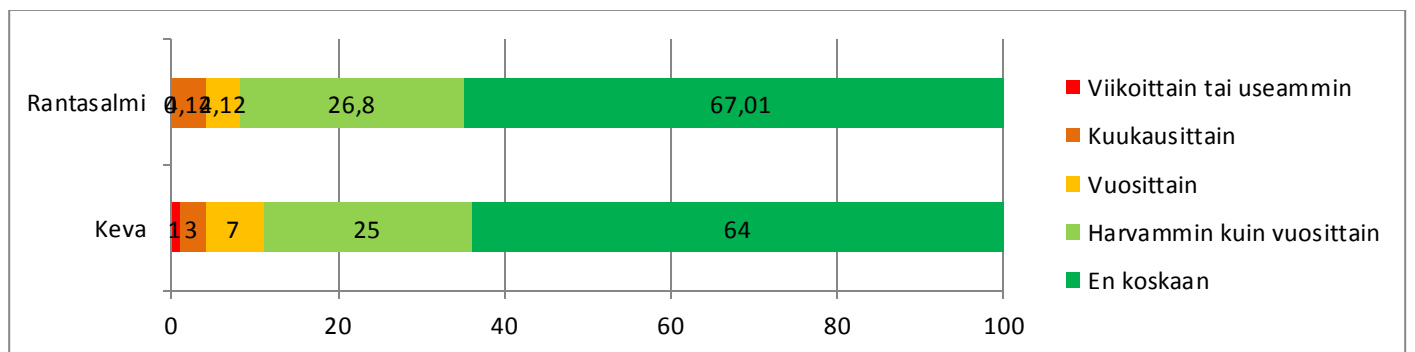




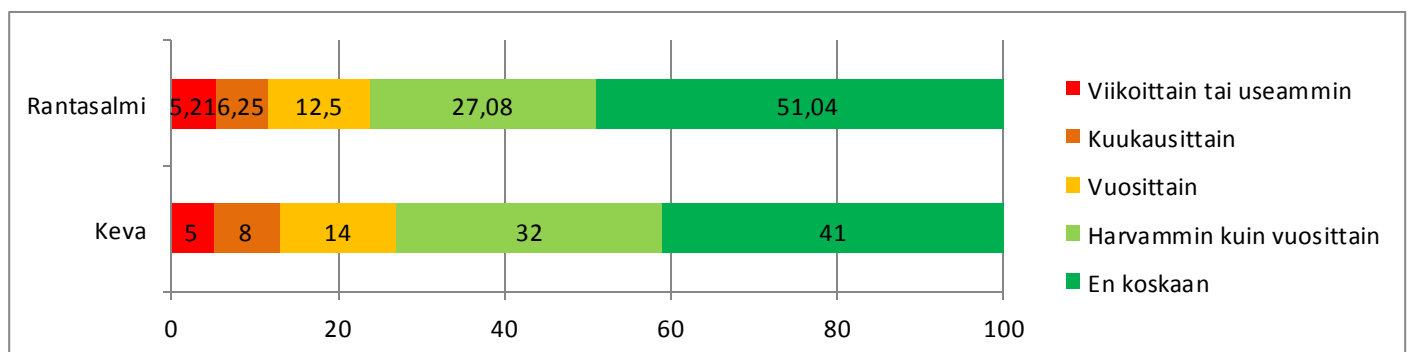
Uskotko terveytesi salliessa jatkavasi työssä vielä oman eläkeikäsi jälkeen? (n 97)



Oletko nykyisessä työyhteisössäsi joutunut henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi? (n 97)

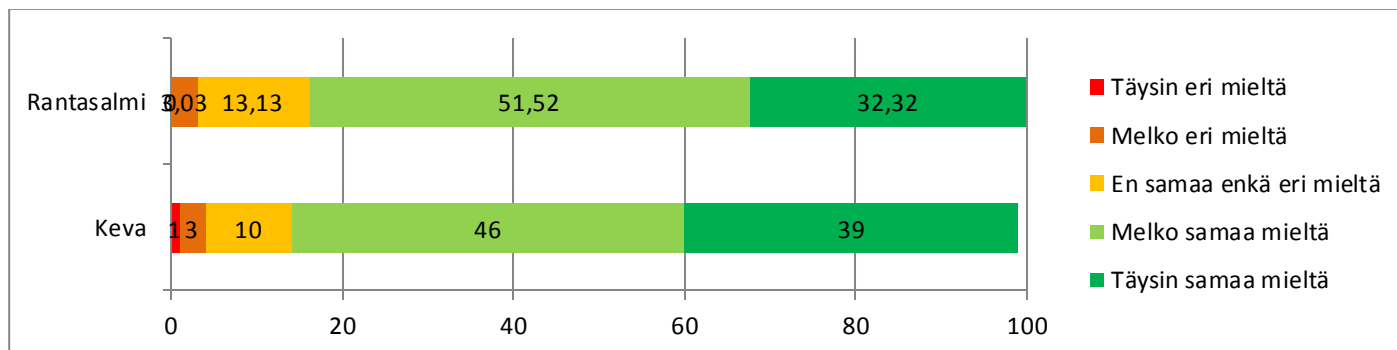


Oletko nykyisessä työssäsi kohdannut asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa (henkistä tai fyysistä), kiusaamista tai uhkailua? (n 96)

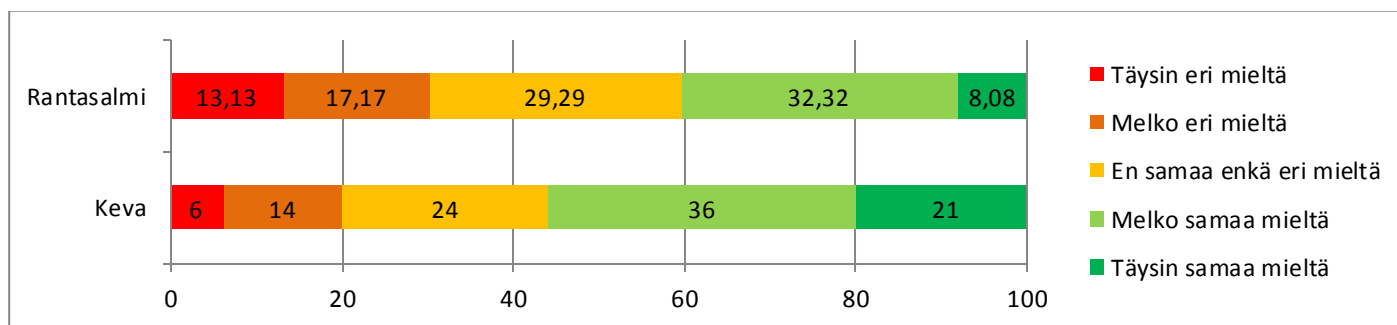


### ASIAKASPALAUTE

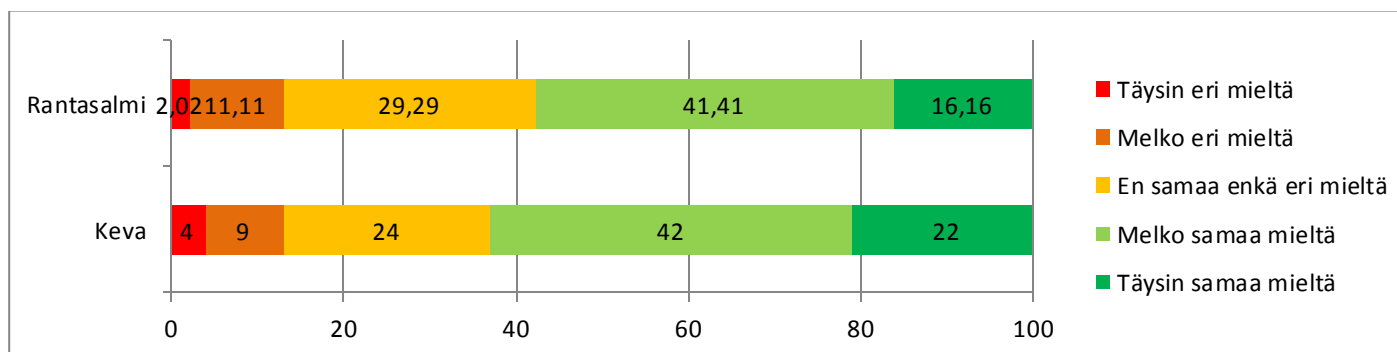
Asiakstarpeet ohjaavat toimintaamme (n 97)



Keräämme säännöllisesti palautetta asiakkailtamme (n 97)



Hyödynnämme asiakkailta saamamme palautteen työmme kehittämisessä (n 97)



Työhyvinvointisuunnitelma					
Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin?	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu / Seuranta
<b>Toimiva työyhteisö</b> •Vastuun jako •Esimiehen tuki/läsnäolo	<u>Itsellille:</u> -Parempi työssäjaksaminen, motivaatio ja innovatiivisuus -Selkeä työn/tehtäväkuva -Avoin palaute joka suuntaan -Apu lähellä auttaa sujuvampaan työhön -Lisää luottamusta  <u>Työnantajalle:</u> -Parempi tuottavuus -Vähemmän poissaoloja -Tehtäväkuvien selkeys -Tieto ja ymmärrys siitä missä mennään -Nopea reagointi  <u>Asiakkaalle:</u> -Laadukkaammat palvelut -Selkeä asiakaspolku -Asiakastyytyväisyys -Mahdollisuus esimieskontaktiin	-Epäselvät työn/tehtäväkuvat -Vaiillainen perehdytys -Huono tiedonkulkua ja tavoitettavuus -Avoimen viestinnän puute -Kyyvyttömyys sopia asioista -Osallistumisen ja osallistamisen puute -Asioita ei viiedä loppuun -Resurssien puute (aika, raha)	•Yhteisten pelisääntöjen sopiminen •Työnkuvien ja vastuun selkeyttäminen sekä avaaminen kaikille •Oman asenteen tarkastelu •Jokaisen työn arvostaminen •Esimies on läsnä tai tavoitettavissa •Hyvä johtaminen •Säännölliset kehityskeskustelut käyttöön	•Toimialat päättävät ja esittelevät yhteistyötoimikunnalle •Toimialat päättävät •Kaikki •Kaikki •Esimiehet •Esimiehet •Esimiehet	•Koskee kaikkia kehittämiskohteita: -Toimialat päättävät aikataulusta / seurannasta ja esittelevät suunnitelmansa yhteistyötoimikunnalle -Työhyvinvointisuunnitelman toteutumista arvioidaan yhteistyötoimikunnassa säännöllisesti -Työhyvinvointisuunnitelman sisältöä arvioidaan ja tarvittaessa muokataan vuosittain -Työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurataan vuosittain henkilöstötilinpäätöksessä -Työhyvinvoinnin tilaa arvioidaan säännöllisissä kehityskeskusteluissa -Työhyvinvoinnin tilaa kartoitetaan seuraavassa työhyvinvointikyselyssä
<b>Hyvä ilmapiiri</b> •Me-henki	<u>Itsellille:</u> -Parempi motivaatio -Parempi työssäjaksaminen ja viihtyvyys -Avoin, suvaitseväinen ja luottamuksellinen ilmapiiri -Työtovereiden tuki  <u>Työnantajalle:</u> -Vähemmän poissaoloja -Työn sujuvuus ja jatkuva kehittäminen  <u>Asiakkaalle:</u> -Laadukkaammat palvelut -Asiakastyytyväisyys	-Huono asenne -Epätasaapuolinen kohtelu -Huono tiedonkulkua -Osallistumisen/ osallistamisen puute -Asioita ei viiedä loppuun -Resurssien puute (aika, raha)	•Yhteisten pelisääntöjen sopiminen •Yhteiset tilaisuudet •Avoimuus viestinnässä ja kaikessa tekemisessä •Oman asenteen tarkastelu	•Toimialat päättävät ja esittelevät yhteistyötoimikunnalle •Toimialat päättävät •Kaikki •Kaikki	-Työhyvinvointisuunnitelman sisältöä arvioidaan yhteistyötoimikunnassa säännöllisesti -Työhyvinvoinnin tilaa kartoitetaan seuraavassa työhyvinvointikyselyssä
<b>Ammattitaito</b>	<u>Itsellille:</u> -Ammattillinen itsevarmuus ja osaaminen  <u>Työnantajalle:</u> -Parempi tuloksellisuus -Parempi imago/maine  <u>Asiakkaalle:</u> -Oikeat palvelut -Laadukas neuvonta	-Huono perehdytys -Liian laaja tehtäväkirjo -Haluttomuus kehittää itseä	•Koulutussuunnitelmien laatiminen ja/tai päivittäminen •Osaamisen kartoittaminen	•Toimialat päättävät ja esittelevät yhteistyötoimikunnalle •Toimialat päättävät ja esittelevät yhteistyötoimikunnalle	-Työhyvinvointisuunnitelman sisältöä arvioidaan yhteistyötoimikunnassa säännöllisesti -Työhyvinvoinnin tilaa kartoitetaan seuraavassa työhyvinvointikyselyssä