

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MERJA JUSI

# **Työhyvinvoinnin kehittäminen Laitilan seurakunnassa**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2023

Tekijä(t) Jusi Merja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2023
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Työhyvinvoinnin kehittäminen Laitilan seurakunnassa</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen eivät ole itsestäänselvyksiä. Ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttaa mielekäs työ, jossa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys sekä työturvallisuus on varmistettu.</p> <p>Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on työnantajien ja työntekijöiden yhteinen asia, johtamisella on kuitenkin keskeinen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille. Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja johtamisen avulla voidaan myös käynnistää niihin liittyvää kehittämistä.</p> <p>Työhyvinvointiin liittyviä lakeja on useita, keskeiset työpaikan työturvallisuutta ja työsuojelua ohjaavat lait ovat työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, laki työsuojeluhenkilörekisteristä ja työterveyshuoltolaki.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli työhyvinvoinnin kehittäminen Laitilan seurakunnassa laatimalla organisaatiolle työhyvinvointisuunnitelma. Kehittämistyön lähestymistapana oli konstrukttiivinen tutkimus. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui työssä jaksamiseen vaikuttavista työhyvinvoinnin elementeistä, työolosuhteista ja lainsäädännöstä, fyysisestä- ja psyykkisestä hyvinvoinnista sekä työilmapiiristä ja johtamisesta.</p> <p>Kehittämistyön yhteydessä tehdyn työhyvinvointitutkimuksen avulla saatiin arvokasta tietoa siitä, miten Laitilan seurakunnan työntekijät kokevat työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin. Työhyvinvointisuunnitelma laadittiin tehdyn selvityksen perusteella ja kyselyssä esille nousseet asiat huomioitiin työhyvinvointisuunnitelman tavoitteiden asettamisessa.</p>		
<a href="#">Asiasanat</a> työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma, konstrukttiivinen tutkimus		

Author(s) Jusi, Merja	Type of Publication Master's thesis	Date April 2023
	Number of pages 74	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Development of well-being at work in Laitila Parish</b>		
Degree program Degree program in Management and Service Business		
<p>Well-being at work and coping at work are not self-evident. The overall well-being of a person is influenced by meaningful work in which physical, physiological and social health and occupational safety are ensured.</p> <p>Promoting health and well-being at work is a common issue between employers and employees, but management is a key factor in the well-being of the work community. Management can help to influence factors affecting well-being at work and management can also help to initiate related development.</p> <p>There are several laws related to well-being at work, the main laws governing safety and health at work are the Safety and Health at Work Act, the Law on Safety at Work and Health Protection Co-operation at Work Act, the Labour Safety Register Act and the Health Care Act.</p> <p>The aim of this thesis was to develop well-being at work in the Laitila parish by drawing up a well-being plan for the organisation. The approach to development was structured research. The theoretical framework of this thesis was built on the elements of well-being at work, working conditions and legislation, physical and physiological well-being, and the working environment and management.</p> <p>The work well-being survey carried out in connection with the development work provided valuable information on how employees of the Laitila parish experience the functioning of the work community and the working environment. The well-being plan was drawn up on the basis of a study and the issues raised in the survey were taken into account in setting the objectives of the well-being plan at work.</p>		
<u>Key words</u> well-being at work, well-being plan, structural research		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....	7
2.1 Seurakunnan strategia .....	7
2.2 Evankelisluterilaisen kirkon hallinto ja organisaatio .....	9
2.3 Seurakunnan hallinto, organisaatio ja perustehtävä .....	10
3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	13
3.1 Työhyvinvoinnin lähtökohtatilanne kohdeorganisaatiossa .....	13
3.2 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	15
3.3 Teoreettinen viitekehys .....	16
3.4 Työn rajaukset .....	18
4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	20
4.1 Konstruktiivinen tutkimus .....	20
4.2 Tutkimusmenetelmät .....	22
4.2.1 Oikeuslähdeoppi ja valmiiden aineistojen hyödyntäminen .....	25
4.2.2 Kyselytutkimus .....	26
4.3 Aineiston käsittely ja analysointi .....	27
5 TYÖHYVINVOINNIN JURIDINEN TAUSTA .....	28
5.1 Työturvallisuuslaki .....	28
5.2 Työsuojelun yhteistoiminta .....	29
5.2.1 Yhteistoiminnan tavoite ja osapuolet .....	30
5.2.2 Työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutetut .....	31
5.2.3 Yhteistyötoimikunta .....	33
5.3 Työterveyshuoltolaki .....	34
6 TYÖHYVINVOINTI .....	35
6.1 Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä .....	36
6.1.1 Fyysinen hyvinvointi .....	38
6.1.2 Psykkinen hyvinvointi .....	40
6.1.3 Työolosuhteet ja työn merkityksellisyys .....	41
6.2 Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä .....	43
7 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN .....	46
7.1 Johtamisen merkitys työilmapiiriin .....	47
7.1.1 Johdon vastuu työhyvinvoinnista .....	48
7.1.2 Työntekijän vastuut ja oikeudet .....	51
7.2 Työhyvinvoinnin edistämisen työkaluja .....	52
7.2.1 Vuosittainen toimintasuunnitelma .....	53

7.2.2 Työhyvinvointisuunnitelma.....	54
7.2.3 Puheeksi ottaminen ja varhainen tuki.....	54
7.2.4 Työnohjaus .....	56
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	57
8.1 Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen .....	57
8.2 Työhyvinvointikyselyn tulokset.....	58
8.2.1 Johtaminen.....	58
8.2.2 Oma työyhteisö.....	60
8.2.3 Oma työni .....	62
8.2.4 Motivaatio ja sitoutuminen.....	65
8.2.5 Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen .....	66
9 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN.....	67
9.1 Tulosten tarkastelu .....	68
9.2 Laitilan seurakunnan työhyvinvointisuunnitelma .....	70
10 POHDINTA .....	72
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin kehittäminen Laitilan seurakunnassa, opinnäytetyön tekijä toimii Laitilan seurakunnassa talous-/työsuojelupäällikkönä. Kehittämistyön avulla saadaan lisää ymmärrystä työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja konkreettisena tavoitteena on työhyvinvointisuunnitelman laatiminen. Työhyvinvointi on aina ajankohtainen asia, mutta erityisesti tässä ajassa työssä jaksamiseen tarvitaan erityistä tukea. Työelämän muutoksien tuoman stressin lisäksi kehittämistehtävän aloittamisen aikana elämme ajassa, jossa koronapandemiasta ei ole vielä toivuttu ja samaan aikaan naapurimaamme on aloittanut koko maailmaa laajasti järkyttäneen hyökkäyssodan Ukrainassa. Työhyvinvoinnin kehittämiseen on siis erityistä tarvetta tässä hetkessä, jossa ihmisten henkinen hyvinvointi ja jaksaminen on kuormittunut monelta eri suunnalta. Työhyvinvointia on tutkittu laajasti, mutta ainakaan seurakuntatyössä työhyvinvointisuunnitelmien laadintaan ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Työhyvinvointisuunnitelman puuttuminen aiheuttaa epätietoisuutta työhyvinvoinnin painopistealueista ja sen laatiminen antaa ryhtiä työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen voi olla ensimmäinen askel organisaation suunnitelmalliselle työhyvinvoinnin kokonaiskehittämiselle. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on koota yhteen työhyvinvointia edistävät asiat ja se on väline työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkastelua varten. (Suonsivu, 2021b, s. 68.) Työ antaa ihmisille merkityksiä ja mahdollisuuksia, työn muodot ja roolit vaihtelevat ihmisten elämässä. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen eivät ole itsestäänselvyksiä. Parhaimmillaan työn tuottama hyvinvointi tekee elämän merkitykselliseksi. Edellytyksenä työhyvinvoinnin kehittämiseksi on työn, hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin taustateorioiden tietämys. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 9.)

## 2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Tämä kehittämistyö tehdään Laitilan seurakunnalle. Paikallisseurakunnissa toteutetaan kirkon perustehtävää ja kirkon strategia on seurakunnissa strategiatyöskentelyn pohjana. Tästä syystä tehtävässä kuvataan myös kirkon perustehtävää ja kirkon strategiaa. Suonsivun (2021b, s. 68) mukaan organisaation strategia, siinä esitetyt arvot, menestystekijät, painopistealueet ja visio ovat myös työhyvinvointisuunnitelman laatimisen perustana.

Seurakunnat ovat itsenäisyydestään huolimatta osa yhtä Suomen evankelisluterilaisen kirkon organisaatiota, joten esittelyssä on tästä syystä kuvattu myös koko kirkon organisaatiota. Seurakunnissa ylin päättävä toimielin on kirkkovaltuusto, kirkkoneuvosto on kirkkovaltuuston alainen valmistelu-, toimeenpano- ja hallintoelin. Tarkkosen (2021b, s. 7–8) mukaan toimielimillä, eli kirkkovaltuustolla ja kirkkoneuvostolla on vaikutusvaltaa työolosuhteiden ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä, ne voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin perusasioihin, organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvoinnin rakenteisiin. Toimielimen mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan tehtävänkuvansa tai valta-asemansa mukaisesti perustuu esimerkiksi kirkkolakiin. Vaikutustilanteita ovat muun muassa strategian laadinta, talousarvio- ja tilinpäätöksen käsittely, muutoshankkeet, johdon valintatilanteet ja investointipäätökset.

### 2.1 Seurakunnan strategia

Kirkon perustehtävä on määritelty vuoteen 2026 ulottuvassa Suomen evankelisluterilaisen kirkon strategiassa, jonka nimi on: Ovet auki. Strategiassa päämäärä on pitää ovet auki, lähteä liikkeelle ihmisten keskuuteen ja kutsua ihmisiä sisään. Kirkon ovet eivät voi olla kenellekään kiinni. Tässä ajassa ovien auki pitäminen on erityisen tärkeää. Kirkon tehtävä ei ole pelkästään avata ovia tässä maailmassa vaan avata ovi Kristuksen kautta taivaaseen. Siihen vaaditaan rohkeutta, näkyä, tahtoa ja yhteistä sitoutumista. Kirkon perustehtävä voidaan sanoittaa eri aikoina ja eri paikoissa eri sanoin. Ovet auki -strategiassa liitytään Kohtaamisen kirkko -strategian määritelmään: Kirkon tehtävänä on kutsua ihmisiä Jumalan yhteyteen sekä rohkaista välittämään

lähimmäisistä ja luomakunnasta. (Suomen evankelisluterilainen kirkko, 2020, s. 3.)  
Kirkon strategia on pohjana paikallisseurakuntien strategioille.

Seurakunta tarvitsee kirkasta visiota ja selkeää suuntaa. Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Toimintaympäristö elää murroskautta, kristillisen tiedon ja tapojen tuntemus vähenee ja kirkkoon kuulumattomien määrä kasvaa. Erityisesti muutos koskee vuosina 1981–1996 ja heidän jälkeensä syntyneitä nuoria aikuisia ja nuoria. Epävarmaksi muuttuva talous määrittää uudella tavalla toimintaresursseja. Toisaalta vapaaehtoisuus tarjoaa uusia mahdollisuuksia, sillä ihmiset haluavat auttaa ja tehdä hyvää. Viestinnän ja sosiaalisen median merkitys kasvaa yhä myös seurakunnissa. Laitilan seurakunnan kirkkovaltuusto hyväksyi 29.10.2019 kokouksessaan Laitilan seurakunnalle strategian vuosille 2019–2025. (Laitilan seurakunnan kirkkovaltuuston pöytäkirja 29.10.2019, 36 §.) Laitilan seurakunnan strategia on työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteistyöskentelynä syntynyt näkemys siitä, mihin tavoitteisiin seurakunta pyrkii.

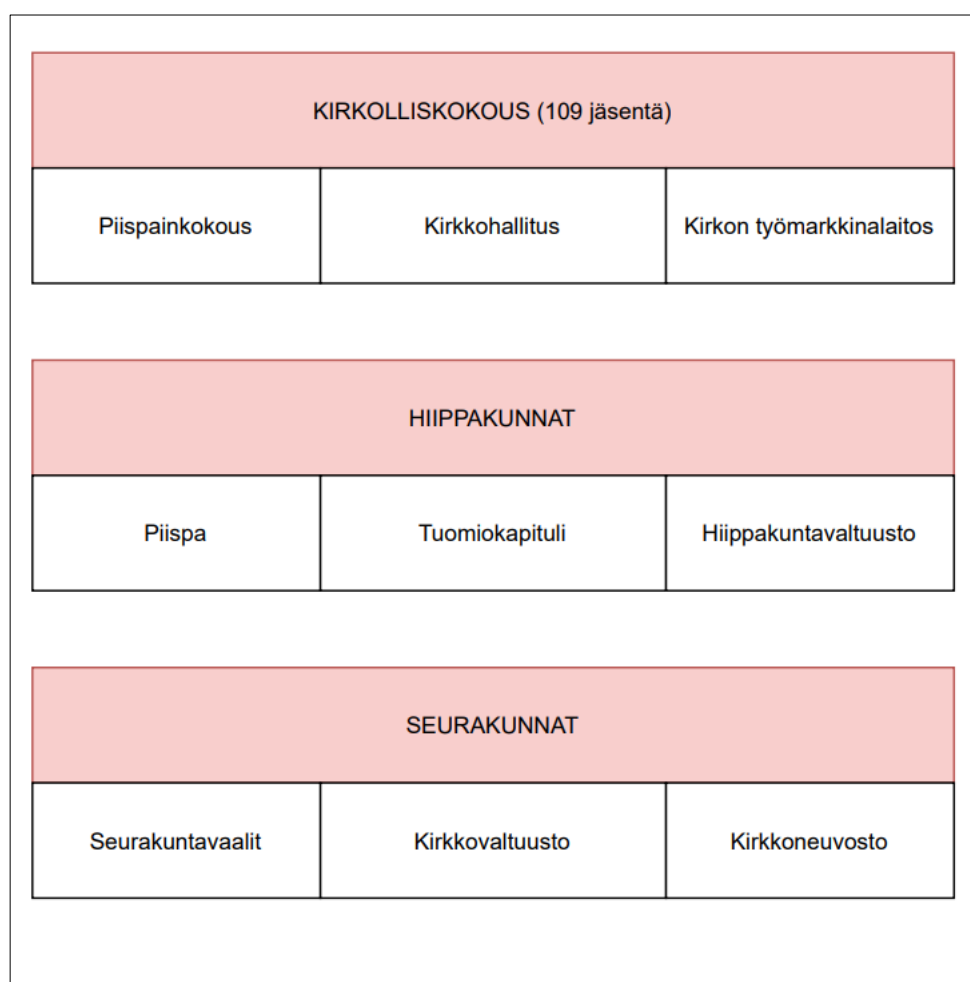
Laitilan seurakunnan strategia ulottuu vuoteen 2025 asti. Strategian painopistealueita on seitsemän: rukoilla ja turvata työssä Jumalan apuun; tavoittaa erityisesti heidät, joilla ei ole tapana osallistua seurakunnan toimintaan; olla evankeliumin sanomalle uskollisia; vahvistaa yhteisöllisyyttä ja vapaaehtoisten roolia; viestiä monipuolisesti ja ajanmukaisesti; verkostoitua ennakkoluulottomasti ja; toimia vakaalla taloudella. (Laitilan seurakunnan kirkkovaltuuston pöytäkirja 29.10.2019, 36 §.)

Laitilan seurakunnan laadittua strategiaa on ylläpidetty pohjana päätöksenteossa ja strategian päämäärät on huomioitu hyvin esimerkiksi toimitilaratkaisuissa. Laitilan seurakunnan toimistot, työhuoneet, pienryhmätoiminnan tilat ja päivä-, iltapäivä- ja perhekerhotoiminta siirtyivät vuoden 2021 alussa vuokratiloihin. Seurakunta toimii Osuuskauppa Keulan vuokralaisena, kauppakeskuksen yhteydessä seurakunnalle remontoiduissa toimitiloissa. Seurakunta on jalkautunut hienosti sinne, missä ihmiset muutenkin liikkuvat. Lisäksi seurakunnan viraston ovet olivat, vaikkakin osin supiste-  
tuin aukioloajoin, avoinna koko koronapandemian ajan.



## 2.2 Evankelisluterilaisen kirkon hallinto ja organisaatio

Toisin kuin kuntien ja valtion organisaatiot, kirkon paikallinen, alueellinen ja kokonaiskirkon taso ovat yhtä ja samaa organisaatiota. Suomen evankelisluterilainen kirkko on organisaationa yksi kokonaisuus, jota säättää kirkkolaki. (Ranta & Pietilä, 2014, s.72.) Kirkon ylin päättävä elin on kaksi kertaa vuodessa kokoontuva kirkolliskokous. Sen lisäksi kirkon keskushallintoon kuuluu kirkkohallitus, piispainkokous ja kirkon työmarkkinalaitos. (Suomen evankelisluterilainen kirkko, n.d.) Kirkon työmarkkinalaitos on evankelisluterilaisen kirkon työnantajan edunvalvontaa hoitava viranomainen. Kirkon työmarkkinalaitos on yksi Suomen työmarkkinoiden keskusorganisaatioista eli niin sanottu työmarkkinakeskusjärjestö. (Kirkon työmarkkinalaitos, n.d.) Kuviossa 1. on esitelty evankelisluterilaisen kirkon hallinto.



Kuvio 1. Evankelisluterilaisen kirkon hallinto

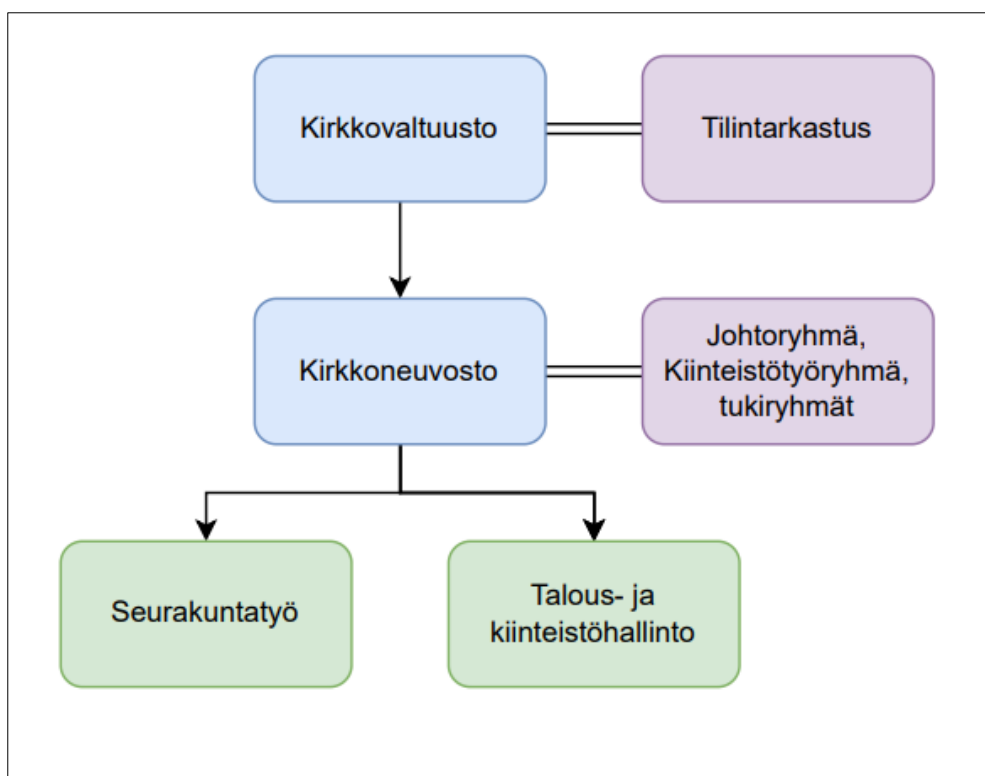
Hiippakunta on piispan viran ympärille rakentuva kirkon hallinnon taso. Suomessa on yhdeksän hiippakuntaa ja tuomiokapituli määrää hiippakunnan jaosta rovastikuntiin. Rovastikunta on seurakuntien yhteistyöorganisaatio. Lisäksi hiippakunnassa on hiippakuntavaltuusto. (Ranta & Pietilä, 2014, s. 74–75.) Laitilan seurakunta kuuluu Turun arkkihiippakuntaan. Turun arkkihiippakunta on Suomen vanhin hiippakunta ja siihen kuuluu 46 seurakuntaa Varsinais-Suomen ja Satakunnan alueilla. Seurakunnista muodostuu viisi rovastikuntaa. Laitilan seurakunta kuuluu Nousiaisten rovastikuntaan. Turun arkkihiippakunnan tuomiokapituli toimii seurakuntien ja seurakuntayhtymien tukena. (Turun arkkihiippakunta, n.d.)

### 2.3 Seurakunnan hallinto, organisaatio ja perustehtävä

Seurakuntien ylin päättävä elin on seurakuntavaaleilla valittava kirkkovaltuusto. ”Kirkkovaltuusto käyttää seurakunnan päätösvaltaa, jollei toisin ole säädetty tai määrätty.” (Kirkkolaki 1054/1993, 9 luku 1 §.) Kirkkovaltuuston jäsenet valitaan kirkollisvaaleilla neljän vuoden välein ja kirkkovaltuuston jäsenmäärä määritellään kirkko-laissa. ”Kirkkovaltuustossa on jäseniä vähintään 11 ja enintään 39. Jäsenten luku määrätään kirkkojärjestyksessä seurakunnan väkiluvun perusteella.” (Kirkkolaki 1054/1993, 9 luku 2 §.) Laitilan seurakunnan jäsenmäärä vuoden 2021 lopussa oli 6543 henkilöä ja Laitilan seurakunnan kirkkovaltuuston jäsenmäärä on 19 valtuutettua.

Kirkkovaltuuston valitsema kirkkoneuvosto on kirkkovaltuuston alainen valmistelu-, toimeenpano- ja hallintoelin. Kirkkolain mukaan kirkkoneuvoston tehtävänä on muun muassa yleisesti johtaa seurakunnan toimintaa, edistää sen hengellistä elämää ja muutoinkin toimia seurakunnan tehtävän toteuttamiseksi ja johtaa seurakunnan hallintoa sekä seurakunnan talouden ja omaisuuden hoitoa. Kirkkoneuvoston puheenjohtajana on kirkkoherra ja muina jäseninä varapuheenjohtaja sekä, sen mukaan kuin ohjesäännössä määrätään, vähintään 5 ja enintään 11 muuta seurakuntavaaleissa vaalikelpoista henkilöä. Valituilla jäsenillä on henkilökohtaiset varajäsenet. (Kirkkolaki 1054/1993, 10 luku 1-2 §.) Laitilan seurakunnan kirkkoneuvostossa on puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan lisäksi kahdeksan jäsentä. Taluspäällikkö toimii kirkkoneuvoston

sihteerinä ja muiden kuin hengellisten asioiden esittelijänä. Kuviossa 2. on esitelty Laitilan seurakunnan hallintomalli.

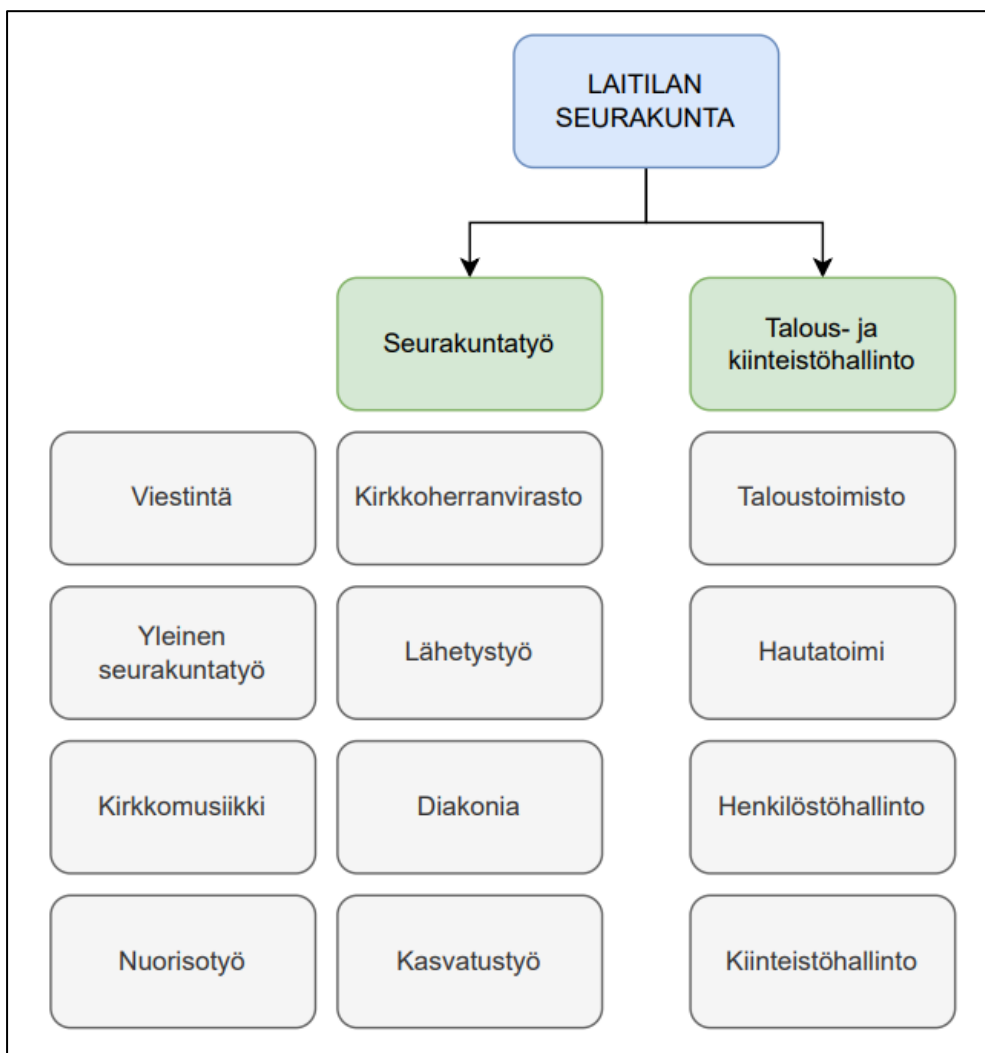


Kuvio 2. Laitilan seurakunnan hallintomalli

Laitilan seurakunnassa toimii kolme tukiryhmää, kasvatuksen, yhteiskuntavastuun ja viestinnän tukiryhmät. Lisäksi seurakunnassa toimii nuorten vaikuttajaryhmä. Tukiryhmien tehtävänä on toimia työntekijöiden tukena työn kehittämisessä ja toteuttamisessa. Työntekijöiden lisäksi tukiryhmissä on neljä työntekijöiden esittämää jäsentä ja kirkkoneuvoston nimeät 1–2 jäsentä. Tukiryhmät nimetään kirkkoneuvoston toimintakauden mukaan aina kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Lisäksi seurakunnassa toimii johtoryhmä, johon kuuluvat kirkkoherran ja taluspäällikön lisäksi luottamushenkilöpuheenjohtajat. Luottamushenkilöpuheenjohtajina ovat kirkkovaltuuston kahdeksi vuodeksi kerrallaan valitsemat kirkkovaltuuston puheenjohtaja, kirkkovaltuuston varapuheenjohtaja ja kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja.

Kirkon tehtävä on määritelty kirkkolaisissa 1054/1993. ”Tunnustuksensa mukaisesti kirkko julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimii muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi.” (Kirkkolaki 1054/1993, 1 luku 2 §). Kirkkolain mukaiset tehtävät Jumalan sanan julistaminen,

sakramenttien jakaminen, kristillisen sanoman levittäminen ja lähimmäisenrakkauden toteuttaminen voidaan nähdä seurakunnan perustehtävinä. Seurakunnan tukipalveluita ovat virastopalvelut, talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut, hautaustoimen palvelut, kiinteistöhallinnon palvelut ja viestintä. Kuviossa 3. on esitelty Laitilan seurakunnan organisaatiorakenne.



Kuvio 3. Laitilan seurakunnan organisaatiorakenne

Laitilan seurakunnan vakituisen henkilöstön määrä on 21. Kirkkoherra johtaa seurakuntatyötä ja on hengellisessä työssä ja kirkkoherranvirastossa työskentelevien työntekijöiden esihenkilö. Taluspäällikkö on kirkkoneuvoston alainen työntekijä ja toimii taloustoimiston, seurakunnan hautaustoimen palveluiden, henkilöstöhallinnon ja kiinteistöhallintopalveluiden esihenkilönä. Lisäksi taluspäällikkö toimii työsuojelupäällikkönä ja työhyvinvoinnin edellytysten luominen on osa taluspäällikön tehtäväkenttää.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Kirkkoon kohdistuu usein odotuksia ja paineita. Seurakunnan työhön kohdistuva keskustelu ja arvostelu kohdistuu avainasemassa olevaan henkilöstöön. Omaan työhön ja jopa sen oikeutukseen kohdistuva arvostelu voi kuormittaa työntekijöitä huomattavasti. Kirkon ja seurakunnan työntekijät tarvitsevat vahvaa työnäkyä ja tukea jaksamiseen työssään. (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 1.)

Kehittämistyön lähtökohtana on organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutoksia. Kehittämistyössä taustalla on esimerkiksi tila, jonka halutaan olevan kehittämisen jälkeen paremmin. Kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden tai käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. (Kananen, 2012, s. 13; Ojasalo ym., 2020, s. 19.) Tämä kehittämistyö ja kehittämistyön yhteydessä tehtävä työhyvinvointisuunnitelma tulee olemaan oleellinen osa Laitilan seurakunnan työhyvinvoinnin kehittämistä ja työssä jaksamisen tukemista.

#### 3.1 Työhyvinvoinnin lähtökohtatilanne kohdeorganisaatiossa

Laitilan seurakunnassa työhyvinvointia edistetään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Laitilan seurakunnassa talouspäällikkö on nimetty toimimaan työsuojelupäällikkönä. Työsuojelun yhteistoiminnan ja sitä kautta työhyvinvoinnin edistäminen on työsuojelupäällikön tärkeä tehtävä. Laitilan seurakunnassa on paikallisesti sovittu työsuojelutoimikuntana toimivan yhteistyötoimikunnan jäsenmääräksi viisi henkilöä. Yhteistyötoimikunnassa on kaksi työnantajan ja kolme työntekijöiden edustajaa. Työsuojelupäällikön lisäksi kirkkoherra toimii työnantajan edustajana ja työntekijöiden edustajina yhteistyötoimikunnassa toimivat työsuojeluvaltuutettu ja pääsopijajärjestöjen luottamusmiehet.

Seurakunnassa eniten fyysisesti kuormittavia töitä on hautausmaa-, kiinteistö- ja leirikeskustyössä. Seurakunnan työntekijät kohtaavat asiakkaita kaikissa eri ydin- ja tuki-prosesseissa ja työn luonteen vuoksi psyykinen kuormitus on yleistä. Erityisesti hautausmaatyössä ja seurakuntatyössä surevien omaisten kohtaaminen voi olla

työntekijöitä kuormittava tekijä ja sitä kautta työhyvinvointiin vaikuttava asia. Diakonian työssä korostuu ihmisten auttaminen, ja myös auttajana toimiminen osaltaan lisää psyykkistä kuormitusta. Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyössä toteutetuilla toimenpiteillä vaikutetaan työntekijöiden jaksamiseen työuran kaikissa vaiheissa sekä tuetaan työssä jaksamista nykyistä pidempään.

Keväällä 2018 Arkkhiippakunnan tuomiokapituli edellytti, että jokaisessa seurakunnassa käynnistettiin varhaisen tuen toimintamallin päivittämisen tai laatimisen prosessi. Varhaisen tuen toimintamallissa huomion kohteena ovat esimerkiksi lakivelvoitteet, varhaisen tuen käytännöt ja vastuut, käytäntöjen käyttäminen ja toimivuus, uudet ajankohtaiset käytännöt, miten työyhteisö tuntee varhaisen tuen kokonaisuuden, lomakkeet ja seuranta, lähiesihenkilöiden taidot esimerkiksi tunnistaminen, puheeksiotto, kehityskeskustelut, sovittu yhteistyö ja käytännöt varhaisessa tuessa työterveyden kanssa. Varhaisen tuen toimintamalli käsiteltiin yhteistyötoimikunnan kokouksessa ja sen jälkeen hyväksyttiin kirkkoneuvostossa. (Laitilan seurakunnan kirkkoneuvoston pöytäkirja 7.11.2018 § 101.)

Seurakunnassa hyväksytyn varhaisen tuen mallin tavoitteena on auttaa esihenkilöitä havaitsemaan työkyvyn heikkenemisen ennusmerkit riittävän varhain. Mallin avulla myös työntekijät voivat oma-aloitteisesti tukea toisiaan ottamalla asioita puheeksi. Henkilöstölle varhaisen tuen toimintamalli esiteltiin työpaikkakokouksessa, jolloin myös työterveyshuollon työterveyshoitaja oli mukana kokouksessa. Lisäksi seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelman yhteydessä määritellään vuosittaiset työhyvinvoinnin toiminnalliset tavoitteet ja painopistealueet. Varhaisen tuen toimintamalli ja työhyvinvoinnin vuosittainen toimintasuunnitelma ovat hyvä pohja työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen ja ne sisältävät paljon myös työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Varsinaista työhyvinvointisuunnitelmaa ei seurakunnalla kuitenkaan ole ja opinäytetyö tuo ratkaisun tähän ongelmaan.

Laitilan seurakunnassa tehtiin vuonna 2019 työilmapiiri-kartoitus kaikille työntekijöille työterveyshuollon apua käyttäen. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa seurakunnan työilmapiiriä ja siinä käytettiin apuna Sosiaali- ja terveysministeriön riskien arviointilomakkeiden psykososiaalisten kuormitustekijöiden arviointia. Vuoden 2019 kyselyyn tuli runsaasti vastauksia, yhteensä 18, joista osa oli työalakohtaisesti yhdessä

koostettuja monen työntekijän yhteisiä vastauksia. Työterveyshoitaja ja työsuojeluvaltuutettu käsittelivät vastaukset luottamuksellisesti. Vastauksista tehdyn koosteen perusteella todettiin asian vaativan toimenpiteitä. Työaloilla koettiin kuormitusta muun muassa yhteistyössä ja tiedonkulussa, työskentelyolosuhteissa, esihenkilön ja työyhteisön tuessa ja työnjaossa, tehtävänkuvauksissa ja tavoitteissa. (Laitilan seurakunnan yhteistyötoimikunnan pöytäkirja 27.9.2019, § 26.) Työntekijöille kerrottiin, että mikäli joku haluaa asioihin puututtavan henkilökohtaisesti, niin se on mahdollista. Muuten asiat käsiteltiin yleisesti työn kautta, vaitiolovelvollisuus huomioiden. Jatkotyöskentelyssä käytettiin työterveyshuollon lisäksi apuna tuomiokapitulin konsultaatioapua.

Työilmapiirikartoituksen jälkeen käynnistettiin työyhteisökonsultaatio, jossa ohjaajina toimivat Turun arkkhiippakunnan tuomiokapitulin työyhteisökonsultit Anna-Kaisa Hautala ja Mirkka Torppa. Konsultaatiopäiviä pidettiin 30.8.2019, 27.9.2019 ja 31.1.2020. Konsultaatiopäivien lisäksi työyhteisölle järjestettiin ajanvarausohjelma Katrinan koulutus ja luotiin ajanvarausohjelman käytön pelisäännöt, muokattiin uusittu perehdytyskortti ja tehtiin henkilöstö- ja kiinteistöstrategia. (Laitilan seurakunnan yhteistyötoimikunnan pöytäkirja 18.12.2019, § 51.) Työhyvinvointikyselyn uudistaminen ja nykytilan arviointi jäi tekemättä koronapandemian aikana. Toiveena oli toteuttaa kysely, kun työpaikkakokoukset on mahdollista järjestää yhteisesti paikalla olemalla. Vuoden 2022 toimintasuunnitelmaan sisällytettiin työhyvinvointikyselyn uudistaminen ja vuoden 2022 aikana toteutettiin työhyvinvointikysely työterveyshuollon avustuksella. Työhyvinvointikysely toimii pohjana myös työhyvinvointisuunnitelman tekemisessä ja kyselyn perusteella kartoitetaan työhyvinvointisuunnitelman painopistealueet.

### 3.2 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyössä hankitaan tehokkaasti ja järjestelmällisesti erilaisten menetelmien avulla tietoa ja tartutaan kehittämisen kohteisiin tavoitteellisesti. Kehittämistyön tavoite on ratkoa työelämän ongelmia ja luoda uusia ratkaisuja ja uutta tietoa. (Ojasalo ym., 2020, s. 15.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on työhyvinvoinnin kehittäminen Laitilan seurakunnassa, laatimalla työhyvinvointisuunnitelma. Kehittämistyön tekemisellä saadaan myös lisää ymmärrystä työhyvinvoinnista ja sen sisältämistä asioista.

Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan tehdyn selvityksen perusteella. Selvityksessä saadaan tietoa siitä, miten Laitilan seurakunnan työntekijät kokevat työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin. Kaikille työntekijöille tehtävän kyselyn tarkoituksena on selvittää työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri johtamisen, työyhteisön, oman työn, motivaation, sitoutumisen osa-alueilla. Lisäksi selvitetään miten työntekijät kokevat omat mahdollisuutensa osallistua työyhteisön kehittämiseen. Laadittavan työhyvinvointisuunnitelman sisältö täsmentyy selvityksen perusteella.

Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi ja niitä voi olla yksi tai useampia. Tutkimuskysymykset täsmentävät tutkimusongelmaa ja niihin haetaan vastaus aineistolla. (Kananen, 2012, s.186.) Kyseessä olevassa kehittämistehtävässä laaditaan työhyvinvointisuunnitelma Laitilan seurakunnalle.

Tutkimusongelma on:

- Millaisella työhyvinvointisuunnitelmalla Laitilan seurakunnan työhyvinvointia voidaan parantaa?

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä lainsäädäntö velvoittaa työnantajalta työhyvinvoinnin huolehtimisesta?
- Mistä asioista työhyvinvointi muodostuu?
- Millaisia työhyvinvointiin liittyviä suunnitelmia/ohjeistuksia Laitilan seurakunnassa on tällä hetkellä?
- Mikä on työntekijöiden kokemus työyhteisön toimivuudesta ja työilmapiiristä?

### 3.3 Teoreettinen viitekehys

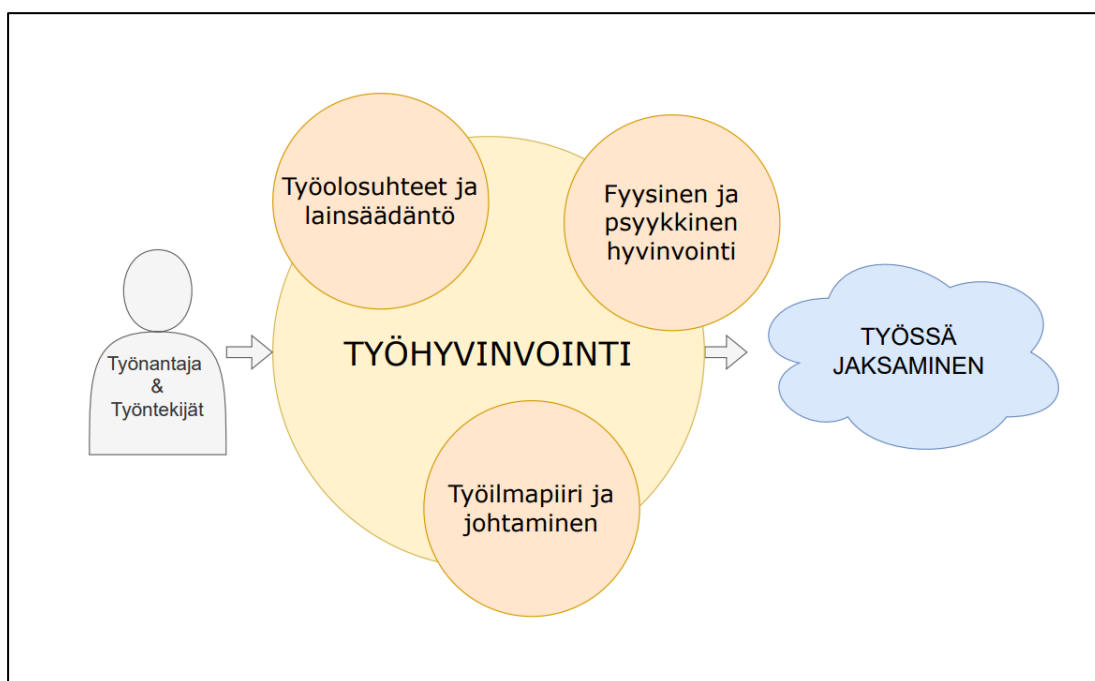
Ennen aineiston keräämistä selvitetään miten täsmällisesti ongelman voi nimetä, miten ongelma jäsennetään ja miten se muotoillaan selvästi ja ymmärrettävästi. Lisäksi tulee ymmärtää mikä on tutkittava kohde ja miten tarvittavaa tietoa saadaan. Menetelmävalinnoissa selvitetään mitkä menetelmät tuovat parhaiten vastauksia asetettuun ongelmaan, vaihtoehdot, perustelu ja kerättävä aineisto. Teoreettinen ymmärtäminen tarkoittaa tutkimuksen aiheeseen liittyvän teorian valintaa ja sitä, että mikä suhde



tutkimuksella on teoriaan, tutkimuksen avainkäsitteet ja niiden määrittäminen ja mahdolliset hypoteesit. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 120.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus ja sen edistäminen kuuluu työnantajalle ja työntekijöille. Työhyvinvoinnin muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Jokainen voi vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin, työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.-a.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu työssä jaksamiseen vaikuttavista työhyvinvoinnin elementeistä. Viitekehys on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet kertovat lukijalle työn keskeisen terminologian ja työkalut (Kananen, 2012, s. 187). Työhyvinvointi rakentuu henkilöön itseensä

liittyvien tekijöiden, kuten fyysisen, henkisen ja sosiaalisen kunnon lisäksi työympäristöön liittyvistä johtamisesta ja työpaikan ilmapiiriin liittyvistä tekijöistä (Viitala, 2021, luku 2, kohta Työhyvinvointi). Työhyvinvointi on kaiken kaikkiaan hyvin laaja-alainen käsite ja sen perimmäinen tarkoitus on edistää työssä jaksamista. Työhyvinvointiin vaikuttavat moninaiset asiat, esimerkiksi työolosuhteet ja lainsäädäntö, fyysisen- ja psyykinen hyvinvointi sekä työilmapiiri ja johtaminen. Nämä elementit muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen.

Työhyvinvointiin liittyviä lakeja on useita, keskeiset työpaikan työturvallisuutta ja työsuojelua ohjaavat lait ovat työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, laki työsuojeluhenkilörekisteristä ja työterveyshuoltolaki. Työturvallisuuden ja työsuojelun perusta on työturvallisuuslaki ja sen lähtökohtana on, että työpaikoilla kehitetään työturvallisuutta oma-aloitteisesti. (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 4.) Johtamisella on erittäin tärkeä merkitys työhyvinvoinnissa. Hyvällä johtamisella ylläpidetään henkilöstön onnistumista ja innostumista työstä. Johtamisella luodaan edellytykset perusturvallisuuden tunteelle, mikä on tärkeä hyvinvoinnin lähtökohta. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 147.). Psyykinen hyvinvointi tarkoittaa, että henkilö saa voimavaroja itselleen työstä ja työolosuhteista. Tällaiset olosuhteet voivat toteutua vain hyvin johdetussa työssä ja työyhteisössä. (Tarkkonen, 2021c s. 117.) Fyysinen toimintakyky on keskeinen työntekijän työkykyyn vaikuttava asia ja hyvää fyysistä toimintakykyä voi kutsua työvälineeksi (Työterveyslaitos, n.d.-a). Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma, työolosuhteet ja lainsäädäntö, fyysinen- ja psyykinen hyvinvointi, työilmapiiri ja johtaminen sekä työssä jaksaminen.

### 3.4 Työn rajaukset

Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi on työturvallisuuslain 738/2002 mukaan työnantajan velvollisuus. Lain mukaan työnantajan on riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Mikäli haitta- ja vaaratekijöitä ei voida poistaa on niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle arvioitava. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 10 §.) Riskien arviointi on laaja-alaista työsuhteiden

nykytilan arviointia. Arviointi pitää sisällään niin fyysiset kuin psyykkisetkin osa-alueet ja siinä käydään läpi kaikki työympäristöä sekä työyhteisön ja työntekijän toimintaa koskevat tekijät. (Marttila & Tamminen, 2002, s. 29.) Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi on tärkeä osa henkilöstön työkyvyn ylläpitämistä. Laitilan seurakunnassa työtä tehdään eri toimipisteissä ja työ on moninaista. Seurakunnan työn luonteesta johtuen vaara- ja haittatekijät vaihtelevat eri työntekijäryhmittäin. Esimerkiksi ergonomian käsite ja soveltamistavat vaihtelevat sen mukaan onko kyse kirkonpalvelustyöstä, diakoniatyöstä, toimistotyöstä, hautausmaatyöstä, kiinteistötyöstä tai vaikkapa kasvatustyöstä. Opinnäytetyössä ei ole kuitenkaan tarkoitus tehdä laaja-alaista riskien kartoitusta, vaan keskittyä työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen.

Työturvallisuuden ja sitä kautta työhyvinvointiin liittyviä lakeja ja asetuksia on olemassa todella paljon. Tässä opinnäytetyössä ei käydä tarkasti läpi kaikkia työturvallisuuden liittyviä lakeja, vaan huomioidaan tämän opinnäytetyön tekemisen kannalta tärkeät lait. Työhyvinvointi on laaja käsite, eikä tässä opinnäytetyössä pyritä laajasti käsittelemään kaikkea siihen liittyvää. Opinnäytetyössä keskitytään teoreettisen viitekehyksen mukaisesti työssä jaksamiseen vaikuttaviin asioihin, työolosuhteisiin ja lainsäädäntöön, fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, sekä työilmapiiriin ja johtamiseen.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisella on vaikutusta työhyvinvointiin, sillä työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä sopusointuisesta suhteesta. Ihminen on kokonaisuus, ja vireys tai liiallinen kuormitus yhdellä elämäntilalla heijastuu helposti muuhun. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 15.) Ihmisen kokonaisuhyvinvointiin vaikuttavia perhe-elämän ja muun vapaa-ajan elämäntilanteita ei myöskään käsitellä tässä opinnäytetyössä.

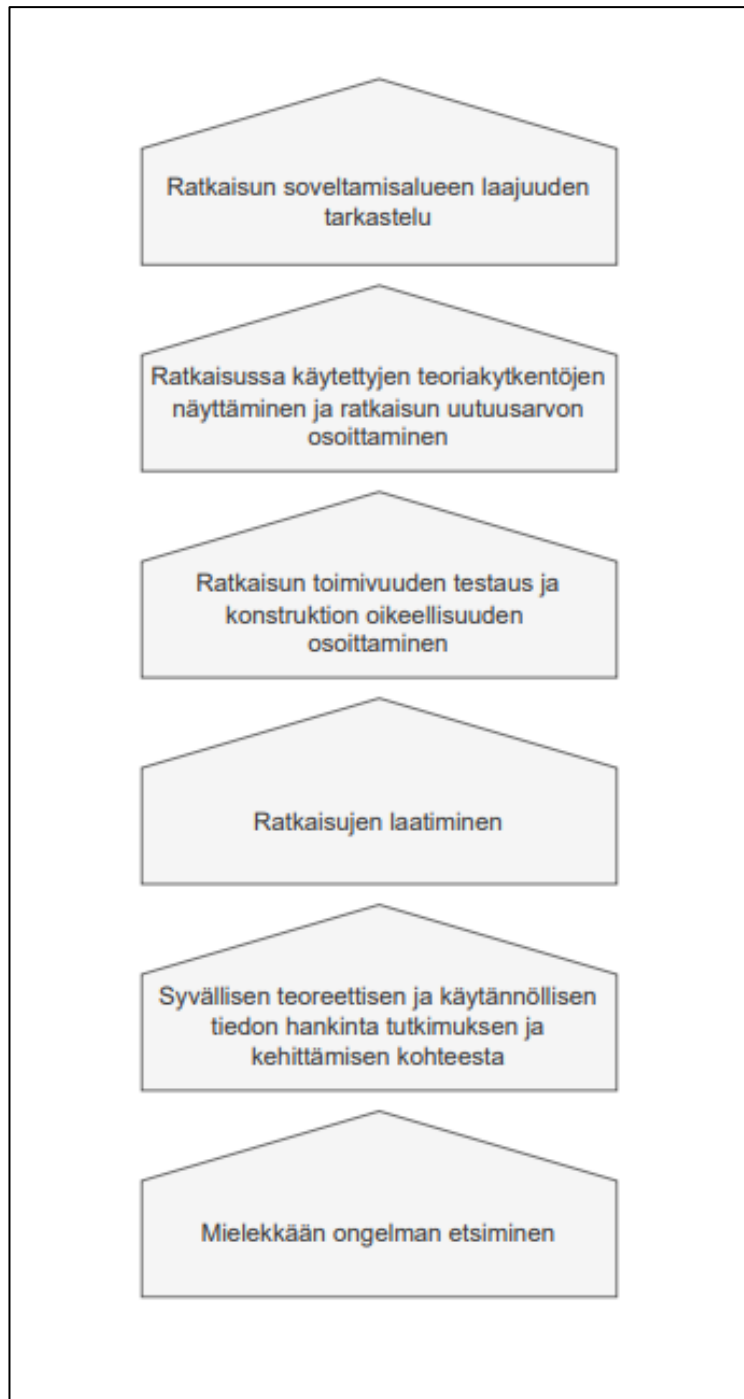
## 4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Lähestymistavan valinnalla on tärkeä merkitys, jotta tutkimuksellisuus saadaan syvästi mukaan kehittämistyöhön. Lähestymistavassa voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta ja lähestymistavan valinnassa voi poimia kustakin lähestymistavasta ne piirteet, mitkä parhaiten sopivat kehittämistyöhön. Lähestymistavan valinnassa ei ole vielä kyse tutkimusmenetelmien valinnasta, mutta lähestymistavan valinta ohjaa menetelmävalintoja. Lähes kaikki tutkimusmenetelmät kuitenkin sopivat mihin tahansa lähestymistapaan. (Ojasalo ym., 2020, s. 51–52.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on konstruktiivinen tutkimus. Sen lisäksi, että kehittämistehtävän avulla saadaan aiempaa kokonaisvaltaisempi käsitys työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä asioista, on opinnäytetyön tavoite laatia työhyvinvointisuunnitelma. Ojasalon ym. (2020, s. 68.) mukaan konstruktiivinen tutkimus ei rajaa käytettäviä menetelmiä pois ja niitä voi olla useita. Aineistoa kannattaa kerätä monin eri tavoin, koska tavoitteena on kehittää organisaatioon jotain uutta. Tyypillisiä menetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelut. Käyttäjien tarpeet tulee tiedostaa ja yhteistyön painottaminen on tärkeää.

### 4.1 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan jokin käytännön ongelma ja siinä tukeudutaan aiempaan teoriaan. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on kyse lähestymistavasta, jossa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktiivisen tutkimuksen tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos ja ongelmaratkaisuun tarvitaan myös teoreettista näkemystä. (Ojasalo ym., 2020, s. 65–66.) Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym., 2020, s. 67).

Konstruktiivinen tutkimus soveltuu menetelmäksi tähän kehittämistyöhön, jonka prosessi on kuvattu kuviossa 5. Konstruktiivisen tutkimusotteen potentiaalinen soveltamisalue on laaja ja se keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista. Konstruktiivisen tutkimuksen tuotos on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäisen tosielämän ongelman ja ratkaisu on kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen. Mielekkään ongelman etsimisessä asiaa tulee lähestyä sekä

käytännön että teorian kannalta, ideaali aihe on sellainen, jolla on käytännöllistä merkitystä. Ratkaisujen laatiminen muistuttaa hyvin paljon tavanomaista kenttätutkimusta. Konstruktiivinen tutkimuksen etuna on mahdollisuus päästä käsiksi mielenkiintoisiin tutkimuskohteisiin ja se tuottaa selkeitä käytännön hyötyjä organisaatiolle. (Lukka, 2014.)

Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei viedä käytännössä muutosta eteenpäin vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus. Tapaustutkimuksessa tuotetaan tutkittua tietoa tietyssä organisaatiossa ja tutkitaan syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä. (Ojasalo ym., 2020, s. 37.) Tässä opinnäytetyössä käytetään myös case, eli tapaustutkimusta, koska se keskittyy yhden organisaation, eli Laitilan seurakunnan tutkimiseen. Kyseessä ei ole kuitenkaan puhtaasti tapaustutkimus, koska kehittämistehtävän tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos, eli työhyvinvointisuunnitelma seurakunnan käyttöön kevään 2023 aikana.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä määrällisten ja laadullisten menetelmien raja ei ole tarkka ja niiden rooli voidaan nähdä välineroon. Menetelmien avulla voidaan kehittämistyössä päästä parhaisiin uusiin käytäntöihin. Tyypillinen määrällinen, eli kvantitatiivinen, menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu. Tällöin kysymykset esitetään samanlaisina isolle joukolle vastaajia. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä mitataan teorian paikkansapitävyyttä ja kerätty materiaali analysoidaan tilastollisin menetelmin. (Ojasalo ym., 2020, s. 105.) Määrällistä menetelmää voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla ei pystytä selvittämään asioiden syitä, vaan kartoitettua olemassa oleva tilanne. (Heikkilä, 2014, s. 15.)

Tyypillisiä laadullisia, eli kvalitatiivisia, menetelmiä ovat esimerkiksi teema-, avoin ja ryhmähaastattelu. Kvalitatiivisella menetelmällä on tarkoituksena hankkia tietoa suppeasta kohteesta paljon tietoa ja tätä kautta ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym., 2020, s. 105.) Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa. Laadullista tutkimusta käytetään muun muassa työyhteisöjen

kokemusten tutkimukseen ja sen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi hyvinvointia tai käytäntöjä. Laadullisen tiedon tuottamisessa kiinnostus on käsityksissä tai kokemuksissa ja niiden merkityksissä. (Vilka, 2021, luku I, kohta Laadullinen tutkimus.)

Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään yleensä tekstimuotoisena ja vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Heikkilä, 2014, s. 15.) Määrällinen tutkimus perustuu numeeriseen analyysiin ja toimii tutkimusmenetelmänä silloin, kun tavoitteena on saada vastauksia kysymykseen kuinka paljon tai miten usein ja lisäksi miksi asiat ilmenevät tutkimuksen kuvaamalla tavalla. (Vilka, 2021, luku I, kohta Määrällinen tutkimus.) Tässä opinäytetyössä käytetään sekä laadullista, että määrällistä tutkimusta.

Taulukko 1. Suunnitelma yksittäisten menetelmien ja keinojen käytöstä

Yksittäinen menetelmä tai keino	Kohderyhmä	Aikataulu	Mihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia
Oikeuslähdeoppi	Teoriatieto, lainsäädäntö	Toukokuu – lokakuu 2022	Mitä lainsäädäntö velvoittaa työnantajalta työhyvinvoinnin huolehtimisesta? Mistä asioista työhyvinvointi muodostuu?
Valmiiden aineistojen hyödyntäminen	Laitilan seurakunnan arkisto	Syyskuu - lokakuu 2022	Millaisia työhyvinvointiin liittyviä suunnitelmia/ohjeistuksia Laitilan seurakunnassa on tällä hetkellä?
Työhyvinvointikysely	Laitilan seurakunnan työntekijät	Syyskuu 2022	Mikä on työntekijöiden kokemus työyhteisön toimivuudesta ja työilmapiiristä?

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kyselytutkimusta, lisäksi tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia myös muita kuin varsinaisia menetelmiä käyttämällä, esimerkiksi oikeuslähdeopin kautta.



#### 4.2.1 Oikeuslähdeoppi ja valmiiden aineistojen hyödyntäminen

Tässä kehittämistehtävässä selvitetään oikeuslähdeopin avulla mitä lainsäädäntö velvoittaa työnantajalta työhyvinvoinnin huolehtimisesta ja teoretiedon avulla selvitetään mistä asioista työhyvinvointi muodostuu. Lisäksi arkistotietojen avulla selvitetään millaisia työhyvinvointiin liittyviä suunnitelmia/ohjeistuksia Laitilan seurakunnassa on tällä hetkellä. Tämän kehittämistehtävän keskeiset lait ovat työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki. Lisäksi opinnäytetyössä sovelletaan kirkon virka- ja työehtosopimusta, Laitilan seurakunnan vakiintuneita käytäntöjä, sekä erilaisia ohje- ja johtosääntöjä. Lisäksi perehdytään työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen, nettimateriaaliin ja tutkimuksiin. Kanasen (2021, s. 189) mukaan kirjallisuuteen perehtymisen tarkoitus on käydä läpi aihetta sivuavat uusimmat tutkimukset ja aiheeseen liittyvät teoriat, päällekkäistutkimusten välttämiseksi.

Useat lait ja työehtosopimukset säätelevät työelämää ja lisäksi organisaatiossa voi olla paikallisesti tehtyjä sopimuksia. Normien keskinäinen soveltamisjärjestys ratkaistaan etusijajärjestyksellä. Hierarkiassa ensimmäisenä on perustuslaki ja sen jälkeen tulevat Euroopan unionin perustamissopimusten suoraan sovellettavat määräykset ja EU:n asetukset. Näiden jälkeen tulevat ehdottomat Suomen lait ja asetukset. Neljäntenä hierarkiassa ovat työehtosopimukset ja niihin perustuvat paikalliset sopimukset, jonka jälkeen tulevat puolipakottavat lait, joista voidaan poiketa vain työehtosopimuksella. Yhteistoimintalain tarkoittamat sopimukset, työehtosopimuksen ehdot ja niiden veroinen käytäntö tulevat ennen organisaation vakiintunutta käytäntöä ja työehtosopimuksen normeja, joista voidaan poiketa työsopimuksissa. Viimeisenä ovat tahdonvaltaiset lain säännökset ja työntäjän työnjohtovaltansa perusteella antamat määräykset. Mikäli säännökset ja sopimukset ovat ristiriidassa, syrjäyttää ylempänä hierarkiassa oleva alemman. (Hyppänen, 2013, s. 16–17.)

#### 4.2.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimusten avulla voidaan kerätä laajalta henkilökunnalta tutkimusaineisto ja voidaan kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä säästää tutkijan aikaa ja vaivaa, mutta siihen sisältyy myös heikkouksia. Haittana voi olla se, että vastaajat eivät vastaa tarpeeksi huolellisesti ja rehellisesti, kysymykset voidaan väärinymmärtää, vastaajat eivät välttämättä ole perehtyneitä asiaan, hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja myös vastaamattomuus voi olla haittana. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 190.) Tavoitteena kyselyssä on kysyä samat asiat kaikilta vastaajilta vakioituilla kysymyksillä, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kysely voidaan tehdä esimerkiksi verkkokyselynä tai postitse lähetetyllä lomakkeella. (Vilkka, 2021, luku II, kohta Kysely ja mittaaminen.) Ennen kyselylomakkeen laatimisen aloittamista tutkimuksen tavoite tulee olla täysin selvillä. On selvitettävä myös mahdollisesti vaikuttavat taustatekijät ja varmistettava, että tutkittava asia saadaan selvitettyä tutkimuslomakkeen kysymysten avulla. Etukäteen pitää olla selvillä, mihin kysymyksiin etsitään vastauksia. (Heikkilä, 2014, s. 45–46.)

Organisaation eteenpäin vieminen edellyttää kehittämistä, organisaation tärkeintä resurssia, eli henkilöstöä ja henkilöstön mukaan ottamista kehittämistyöhön. Kehittämistyöhön tulee ottaa mukaan kaikki, joita hanke koskee. (Kananen, 2012, s. 85.) Tässä opinnäytetyössä ja työhyvinvointisuunnitelman tekemisessä käytetään valmiiden aineistojen lisäksi taustoituksessa apuna Laitilan seurakunnan työntekijöille teetettävää kyselyä. Kysely teetetään koko henkilöstölle työterveyshuollon avustuksella. Kyselyn avulla selvitetään työntekijöiden kokemuksia työyhteisön toimivuudesta ja työilmapiiristä. Selvityksen osa-alueita ovat johtaminen, oma työyhteisö, oma työ, työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen ja lisäksi osallistuminen työyhteisön kehittämiseen.

Kyselylomakkeen kysymykset kannattaa suunnitella huolellisesti, sillä kyselylomake on kysely- ja haastattelututkimusten onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa (Heikkilä, 2014, s. 45). Laitilan seurakunnan työhyvinvointikyselyn avulla selvitetään työntekijöiden kokemusta Laitilan seurakunnan työyhteisön toimivuudesta ja työilmapiiristä. Kysely toteutetaan seurakunnassa syyskuun 2022 aikana ja kyselyn tuloksia käytetään apuna opinnäytetyössä. Kysymykset ovat liitteenä (LIITE 1). Kysymykset ovat osittain avoimia kysymyksiä ja osittain erilaisiin väittämiin kantaa ottavia.

Valintakysymyksissä vaihtoehdot ovat: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä.

### 4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusprosessin tärkeä vaihe on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia ongelmiin saadaan. Aineiston järjestämisen ensimmäisenä vaiheena on tietojen tarkistus ja toisena vaiheena tietojen täydentäminen. Aineistoa voidaan täydentää haastatteluin ja kyselyin. Kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen tiedon tallennusta ja analyysija varten. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 216–217.) Kerätyn aineiston käsittelyyn vaikuttaa kyselyiden laajuus ja vastaajien lukumäärä.

Kyselylomakkeen perinteisen paperisen version rinnalla ovat nykyään käytössä sähköiset kyselyt. Tähän kehittämistyöhön liittyvä työntekijöille tehtävä työhyvinvointikysely toteutetaan työterveyshuollon kautta sähköpostikyselynä. Kyselyn tekeminen työterveyshuoltoa apuna käyttäen on perustelua vastaamisaktiivisuuden parantamiseksi. Kysely on luottamuksellinen, ja sen toteuttaminen työterveyshuollon kautta varmistaa sen, ettei tule tilannetta, jolloin kyselijänä tai kyselyn lähettäjänä toimisi vastaajan esihenkilö. Yksittäisen työntekijän vastaukset eivät ole tunnistettavissa, vaan työterveyshuolto tekee koosteen vastauksista. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja ne hävitetään analysoinnin jälkeen tietoturvallisesti.

Ennen tuloksen käsittelyä tulee pohtia tutkimuksen luotettavuutta, tuloksiin virheellisesti vaikuttavat asiat eivät aina paljastu aineistoa käsiteltäessä, vaan niitä pitää tarkastella erikseen. Virheiden vaikutus saattaa johtua esimerkiksi suuresta kadosta tai otoksen vinoudesta jonkin taustamuuttujan suhteen. Tutkimuksen luonteesta johtuu, miten suuri kyseisten virheiden vaikutus on ja vastaukset jäävät aina arvailuiden varaan. Avoimuus ja rehellisyys edellyttävät kuitenkin kaikkien mahdollisten virhelähteiden esiin tuomista ja niiden huomioimista johtopäätöksiä tehtäessä. (Heikkilä, 2014, s.72.) Seurakunnan työntekijöille teetettävässä kyselyssä esimerkiksi pieni vastausprosentti aiheuttaisi virheellisen vaikutuksen tuloksiin.

## 5 TYÖHYVINVOINNIN JURIDINEN TAUSTA

Työpaikan keskeisiä työturvallisuutta ja työsuojelua ohjaavia lakeja ovat esimerkiksi työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, laki työsuojeluhenkilörekisteristä ja työterveyshuoltolaki (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 4). Työsuojelun lakisääteinen tehtävä on edistää toimenpiteitä, joilla voidaan parantaa työn turvallisuutta ja terveellisyyttä. Työsuojelulainsäädäntö määrittelee työturvallisuuden vähimmäistason. Työturvallisuuslain, työsuojelun valvontalain ja työterveyshuoltolain lisäksi tärkeitä työsuojelulakeja ovat esimerkiksi laki nuorten työntekijäin suojelusta, tapaturmavakuutuslaki, ammattitautilaki ja -asetus, rikoslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki. Lisäksi työturvallisuuslain perusteella annetaan valtioneuvoston asetuksia ja muita alemman asteisia säännöksiä. (Kämäräinen ym., 2009, s. 32.)

Työssä, johon sovelletaan työturvallisuuslakia, sovelletaan myös valtioneuvoston asetusta työpaikkojen turvallisuus- ja terveystaakimuksista. Työnantajan yleisenä velvollisuutena on huolehtia, että työpaikka täyttää asetuksen vaatimukset ja että työpaikka ja siellä käytettävät turvallisuus- ja muut laitteet huolletaan, puhdistetaan ja tarkastetaan säännöllisesti ja asianmukaisesti. Lisäksi asetus määrittelee, että työpaikalla havaitut viat, jotka saattavat vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen, on korjattava mahdollisimman nopeasti. (Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveystaakimuksista 577/2003, 1–2§.)

### 5.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki nostaa henkisen työsuojelun fyysisen työsuojelun ja tapaturmien ehkäisemisen rinnalle. Laki antaa yksityiskohtaiset velvoitteet ja myös välineet puuttua epäkohtiin. (Kämäräinen ym., 2009, s. 32.) Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi lain tarkoitus on ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 luku 1 §.)

Työnantajalla on työturvallisuuslain mukaan velvollisuus huolehtia työpaikoilla työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työturvallisuuden kehittämisen lähtökohdaksi on ennakoiva menettelytapa. Ennakointi tarkoittaa, että estetään vaara- ja haittatekijöiden syntyminen, mahdolliset vaara- ja haittatekijät poistetaan tai, jos tämä ei ole mahdollista, ne korvataan vähemmän vaarallisilla tai vähemmän haitallisilla. Lisäksi yleisesti vaikuttavat työturvallisuustoimenpiteet toteutetaan ennen yksilöllisiä ja tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen otetaan huomioon. (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 6.)

## 5.2 Työsuojelun yhteistoiminta

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työpaikoilla työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan toimintakulttuuria toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen ja samalla ottaen huomioon toistensa edut. Lisäksi lain tarkoituksena on jatkuvasti kehittää toimintaa työhyvinvointia parantaen. Lain tarkoituksena on tiivistää yhteistyötä ja turvata tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä siten, että se on riittävää ja oikea-aikaista. Laki myös turvaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa, silloin kun se koskee heidän työtään, työolojaan tai asemaansa. Lakia sovelletaan yrityksiin ja yhteisöihin, joiden työsuhteessa olevien työntekijöiden lukumäärä säännöllisesti on vähintään 20. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1 luku 1–2 §.) Muita lainsäädäntöjä työntekijöiden osallistumisoikeuksista on esimerkiksi laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1 luku 4 §.)

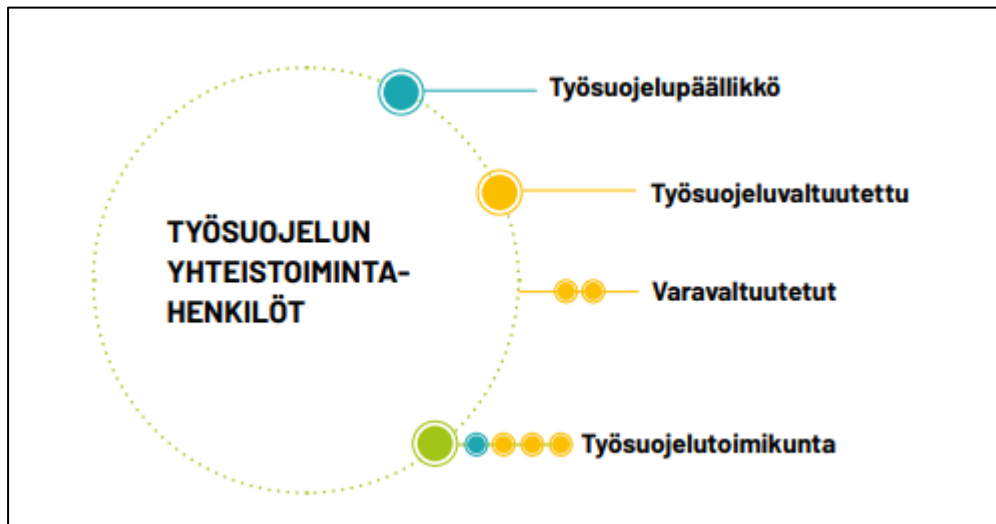
Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta säädetään työnantajan ja työntekijöiden välisestä työsuojelun yhteistoiminnasta työpaikalla. Lain tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta käytetään tässä opinnäytetyössä lyhennettä TSlu-ValvL. (TSluValvL 44/2006, 1 luku 1 § 1 ja 3 mom.) Tarkkosen (2021d, s. 48–49) mukaan laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta antaa

yhteistoiminnalle yleisperiaatteet ja tehtävät. Laki ei sisällä maksimiluetteloa, vaan minimiluettelon yhteistoimintamenettelyllä käsiteltävistä asioista.

Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta säädetään työsuojelua koskevasta työpaikan yhteistoiminnasta, lisäksi on olemassa muita henkilöstön osallistumisjärjestelmiä koskevia lakeja. Työsuojelun yhteistoiminnassa käsiteltäviä asioita ovat kaikki työntekijän turvallisuuden ja terveyteen vaikuttavat työstä johtuvat asiat. Jos asia koskee vain yhtä työntekijää, se käsitellään työntekijän ja hänen lähiesihenkilönsä kesken, tällöinkin työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asian käsittelyyn. Työsuojelutoimikunnassa, jonka jäseninä ovat työsuojeluvaltuutetut ja muut työntekijöiden valitsevat edustajat sekä työnantajan nimeämät edustajat, käsitellään laajemmat yhteistoiminta-asiat. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 2016, s. 14.)

### 5.2.1 Yhteistoiminnan tavoite ja osapuolet

Yhteistoiminnan tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä koskevien asioiden käsittelyyn (TSluValvL 44/2006, II osa 5 luku 22 §). Kirkon yhteistoimintasopimuksen tarkoitus on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa. Yhteistoiminta edistää kestäväää ja tuloksellista toimintaa ja työelämän laatua. Vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa on jatkuvan yhteistoiminnan lisäksi työvoiman käytön vähentämiseen liittyvää tuta-menettelyn piiriin kuuluvaa yhteistoimintaa. Vuorovaikutuksellinen yhteistyö lisää työntekijöiden osallistumista ja vaikuttamista työtä ja työpaikkaa sekä työn turvallisuutta ja terveellisyttä koskevien asioiden käsittelyyn. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2022, s. 195–196.) Yhteistoiminnan osapuolet on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöt (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 26).

Työsuojelun yhteistoiminnan osapuolia ovat työnantaja ja työntekijät. Työnantajan edustajana yhteistoiminnassa on työsuojelupäällikkö ja jos työpaikalla työskentelee säännöllisesti vähintään 10 työntekijää, työntekijät valitsevat edustajakseen työsuojelun yhteistoimintaan työsuojeluvaltuutetun ja kaksi varavaltuutettua. (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 26.)

### 5.2.2 Työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutetut

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta määrittelee, että työnantajan on nimettävä työsuojelupäällikkö yhteistoimintaa varten. Työsuojelupäällikkö on työnantajaa edustava yhteistoimintahenkilö. Työsuojelupäällikön tehtävänä on avustaa työnantajaa ja esihenkilöitä tehtävissä, jotka liittyvät työsuojelun asiantuntemuksen hankintaan sekä yhteistyöhön työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. Työsuojelupäällikön tulee olla riittävän pätevä ja hänellä on oltava riittävän hyvä perehtyneisyys työsuojelusäännöksiin ja työpaikan olosuhteisiin. Työsuojelupäällikölle tulee olla edellytykset yhteistoiminnassa käsiteltävien asioiden käsittelyyn ja yhteistoiminnan järjestämiseen. (TSluValvL 44/2006, II osa 5 luku 28 §.) Kirkon yhteistoimintasopimuksen mukaisesti työnantaja nimeää työsuojelupäällikön tehtävänsä toistaiseksi. Ensisijaisesti työsuojelupäälliköksi nimitetään johtava talous- ja henkilöstöhallinnon viranhaltija. Työsuojelupäällikön tehtävänä on käynnistää, ylläpitää ja kehittää työnantajan ja työntekijöiden välistä työsuojelun yhteistoimintaa.

Lisäksi työsuojelupäällikkö avustaa työnantajaa työsuojelun asiantuntemuksen hankintaan liittyvissä asioissa. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2022, s. 205–206.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta määrittelee, että työntekijöiden on valittava yhteistoimintaa varten keskuudestaan työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua, mikäli työpaikalla työskentelee säännöllisesti vähintään kymmenen työntekijää (TSluValvL 44/2006, II osa 5 luku 29 §). Työsuojeluvaltuutettu valitaan työntekijöiden keskuudesta neljän vuoden toimikaudeksi, lisäksi samalla valitaan kaksi varavaltuutettua. Työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutetut valitaan työntekijöiden järjestämällä vaalilla, jonka ajasta ja paikasta on sovittava etukäteen työnantajan kanssa. Työsopimuslaissa säädetään luottamusmiehen ja luottamusvaltuutetun irtisanomisesta ja sama irtisanomissuoja on voimassa myös työsuojeluvaltuutetulla. Jos työsuojeluvaltuutettu ei voi tilapäisen esteen vuoksi hoitaa tehtäviään, varavaltuutettu huolehtii sellaisista välttämättömistä työsuojeluvaltuutetun tehtävistä, joiden tekemistä ei voi siirtää odottamaan varsinaisen työsuojeluvaltuutetun esteen päättymistä. Jos työsuojeluvaltuutetun palvelussuhde päättyy kesken toimikauden tai hän eroaa tehtävästään, hänen sijaansa tulee jäljellä olevaksi toimikaudeksi varavaltuutettu. Työsuojeluvaltuutetun sijaan tulee tai tehtäviä tilapäisesti hoitaa ensimmäinen varavaltuutettu ja tämänkin ollessa mahdollisesti estyneenä toinen varavaltuutettu. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2022, s. 206.)

Työsuojelupäällikön ja työsuojeluvaltuutetun tehtävät työolojen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpidossa painottuvat useimmiten työolojen seurantaan ja arviointiin ja niiden korjaus- ja kehittämistoimenpiteiden esittämiseen. Lisäksi yksilökohtaisten työssä selviytymisen ja sitä koskevien ratkaisujen palavereihin. Tehtäviin kuuluu myös neuvontaa, koulutusta, tiedottamista ja sovittuja työnjakoja esimerkiksi perehdyttämisessä. (Tarkkonen, 2021d, s. 48.) Yhteistoimintahenkilöstöllä on lainsäädännössä, ja työmarkkinasopimuksissa määritellyjä tehtäviä, joilla tuetaan turvallisuuden ja työhyvinvoinnin luontia ylläpitoa ja jatkokehittämistä. Lakisääteinen huolenpitotehtävä on työnantajalla. Palkansaajapuolen luottamustehtävissä toimivilla, esimerkiksi työsuojeluvaltuutetuilla, voi tehtäviin sisältyä tarpeen mukaan valvonnan kaltainen rooli. (Tarkkonen, 2021c, s. 139.)



Kirkon yhteistoimintasopimuksen mukaisesti työsuojeluvaltuutetun pääasiallinen tehtävä on edustaa työpaikan työntekijöitä yhteistyötoimikunnassa. Lisäksi työsuojeluvaltuutettu edustaa työntekijöitä työsuojelun valvontalakiin perustuvissa jatkuvassa yhteistoiminnassa käsiteltävien asioiden käsittelyssä. Yhteistoimintasopimuksen mukaan työsuojeluvaltuutetun tulee myös osaltaan kiinnittää edustamiensa työntekijöiden huomiota työn turvallisuutta ja terveellisyttä edistäviin seikkoihin. Työsuojeluvaltuutetun on lisäksi oma-aloitteisesti perehdyttävä työpaikkansa työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyviin työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttaviin asioihin sekä työsuojelusäännöksiin. Hänen tulee osallistua työsuojelua koskeviin tarkastuksiin ja asiantuntijan tutkimuksiin, jos asiantuntija tai työsuojeluviranomainen katsoo tutkimukseen osallistumisen tarpeelliseksi. Työsuojeluvaltuutetulla on myös oikeus keskeyttää työ, jos työstä aiheutuu välitöntä ja vakavaa vaaraa työntekijän hengelle tai terveydelle. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2022, s. 196, 207.)

### 5.2.3 Yhteistyötoimikunta

Seurakunnissa työsuojelutoimikuntana toimii yhteistyötoimikunta. Edustuksellista yhteistoimintaa varten asetetaan neljäksi kalenterivuodeksi kerrallaan yhteistyötoimikunta, mikäli työnantajan palveluksessa työskentelee säännöllisesti vähintään 10 työntekijää. Yhteistyötoimikunnassa ovat edustettuina työnantaja sekä työpaikan työntekijät. Toimikunnan jäsenmäärästä sovitaan paikallisesti, siinä on enintään 12 jäsentä. Yhteistyötoimikunnan jäsenten määrästä sovittaessa otetaan huomioon työpaikan laatu, laajuus ja muut olosuhteet. Vähintään neljäsosan jäsenistä tulee edustaa työnantajaa. Työsuojelupäällikkö toimii työnantajan edustajana yhteistyötoimikunnassa ja jos yhteistyötoimikunnassa on enemmän kuin neljä jäsentä, työnantajan edustajana toimii lisäksi kirkkoherra ja tarpeen mukaan kirkkoneuvoston määräämä muu esihenkilöasemassa oleva henkilö. Työntekijöiden edustajina toimivat työsuojeluvaltuutetut ja pääsopijajärjestöjen pääluottamusmiehet. Myös varavaltuutetut ja pääsopijajärjestöjen luottamusmiehet voivat toimia työntekijöiden edustajina, jos paikallisesti niin sovitaan. Toimikunta kokoontuu vähintään kerran neljännesvuodessa. Työsuojelupäällikkö toimii yhteistyötoimikunnan puheenjohtajana ja varapuheenjohtajana toimii työntekijöiden edustajien keskuudestaan valitsema henkilö. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2022, s. 204–205.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta määrittelee yhteistoimintaan kuuluvien asioiden käsittelemisestä, eli mitkä asiat käsitellään työnantajan tai tämän edustajana toimivan esihenkilön ja työntekijän kesken. Laajakantoiset ja työpaikkaa yleisesti koskevat yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa. (TSluValvL 44/2006, II osa, 5 luku 27 § 1 mom.) Kirkon yhteistoimintasopimuksen mukaan yhteistoiminnassa käsiteltäviä asioita ovat esimerkiksi henkilöstön asemaan olennaisesti vaikuttavat kehittämishankkeet, muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä ja tehtävien tai työtilojen järjestelyssä. Lisäksi yhteistoimintasopimuksen piiriin kuuluvat organisaation ja toiminnan uudelleen järjestäminen ja niiden periaatteet, jos asialla voi olla olennaisia henkilöstövaikutuksia. (Kirkon työmarkkinalaitos, 2022, s. 197–198.)

### 5.3 Työterveyshuoltolaki

Työterveyshuollosta säädetään työterveyshuolto-, työturvallisuus-, kansanterveys-, terveydenhuolto- ja sairausvakuutuslaissa. Sosiaali- ja terveysministeriö ohjaa, johtaa ja kehittää työterveyshuollon lainsäädäntöä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.-b.) Työterveyshuoltolain tarkoituksena on edistää työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto. Lisäksi laissa säädetään työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1 luku 1 §.)

Työnantajalla tulee olla vuosittain tarkistettava toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma on kirjallinen toimintasuunnitelma työterveyshuollosta, ja sen tulee sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Toimintasuunnitelmassa on otettava riittävästi huomioon tieto työn ja terveyden välisestä suhteesta ja työn terveysvaikutuksista. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 3 luku 11 §.) Työpaikan työterveyshuoltosuunnitelma tehdään yhteistyössä työpaikan ja työterveyshuoltopalvelun tarjoajan kanssa. Työpaikkaselvitysten lisäksi työterveyshuolto antaa myös neuvoja ja ohjausta. Työpaikkaselvityksiin kuuluu ehdotusten tekeminen havaittujen epäkohtien korjaamiseksi. Selvitysten

tarkoitus on muun muassa selvittää työstä ja työpaikan olosuhteista johtuva ruumiillinen ja henkinen kuormittavuus. (Kämäräinen ym., 2009, s. 79.)

## 6 TYÖHYVINVOINTI

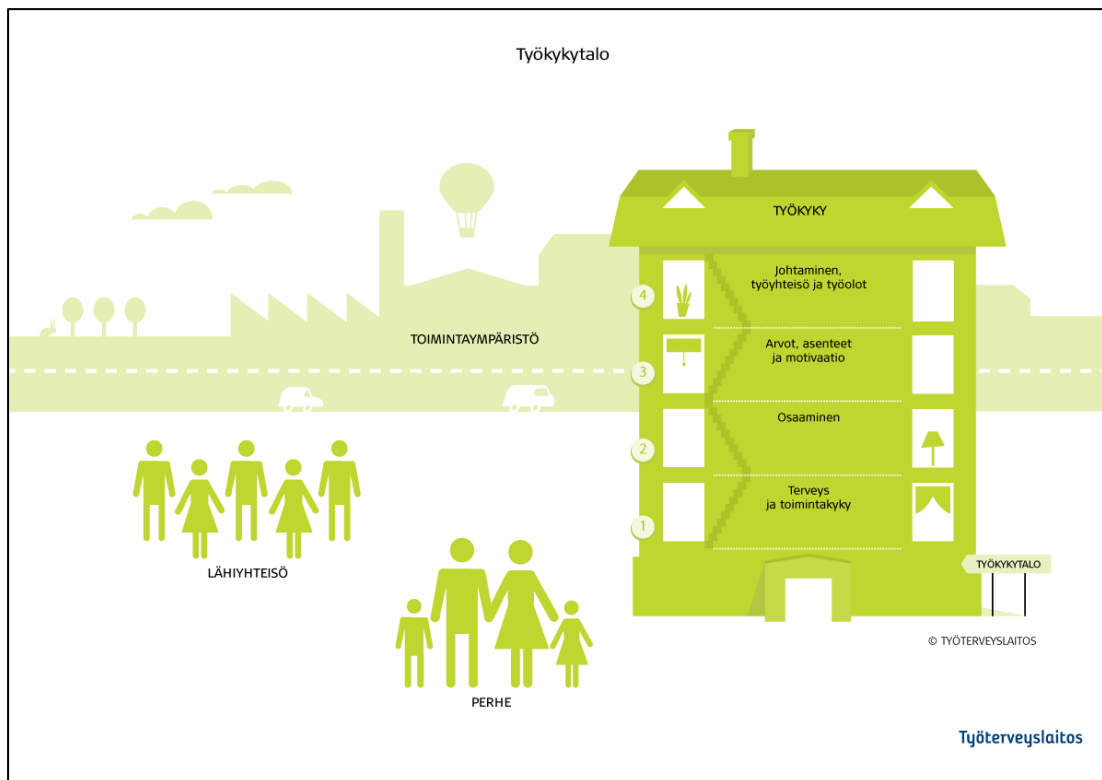
Työhyvinvointi on monen tekijän summa ja sen perustana ovat turvallisuuden tunne ja luottamus ja (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 141). Ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja elämänlaadun parantamiseen vaikuttaa mielekäs työ, jossa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys sekä työturvallisuus on varmistettu. Työpaikoilla kannattaa satsata työhyvinvointiin, sillä sen edistämiseen sijoitettu pääoma tuottaa hyvän koron. Suomessa työsuojelu kattaa työn turvallisuuden ja terveellisyyden lisäksi myös palvelussuhteen ehdot, henkisen hyvinvoinnin, johtamisen ja organisaation toimivuuden sekä tuottavuuden ja yhteistoiminnan. Työhyvinvointia tukevat työsuojeluhallinto, työterveyshuolto ja muut asiantuntijapalvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2016, s. 4). Terveiden ja työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää kaikkien keskeisten tahojen motivoitumista ja osallistumista. Työssä ja työpaikalla vietetään noin 1600 tuntia vuodessa, joten terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen on hyvin tärkeä asia. Terveiden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on työnantajien ja työntekijöiden yhteinen asia. (Työterveyslaitos, n.d.-a)

Henkisellä jaksamisella ja hyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Muita työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö ja työolot. Työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito vaikuttavat samoin kuin työaika- ja työjärjestelyt. Lisäksi työssä jaksamiseen vaikuttaa työntekijöiden oma fyysinen ja psyykinen terveys ja myös työn ja perheen yhteensovittaminen. (Marttila & Tamminen, 2002, s. 87.) Työhyvinvoinnin arvioinnissa terveyteen voidaan vaikuttaa sopivalla, riittävän vapaa-ajan mahdollistavalla työllä ja sairauksien ehkäisyllä ja hoidolla. Turvallisuuteen vaikuttavat työn pysyvyys, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen ja yhdenvertainen työyhteisö. Liittymisen tarpeeseen tavoitteena on yhteishenkeä tukevat toimet, henkilöstöstä huolehtiminen ja ulkoinen ja sisäinen yhteistyö. Arvostuksen tarpeeseen vaikuttavat eettisesti kestävä arvoit, strategia, oikeudenmukainen

palkitseminen ja toiminnan arviointi ja kehittäminen. Itsensä toteuttamisen tavoitteena on omien edellytysten hyödyntäminen ja uuden tiedon tuottaminen. (Rauramo, 2009, s. 4.)

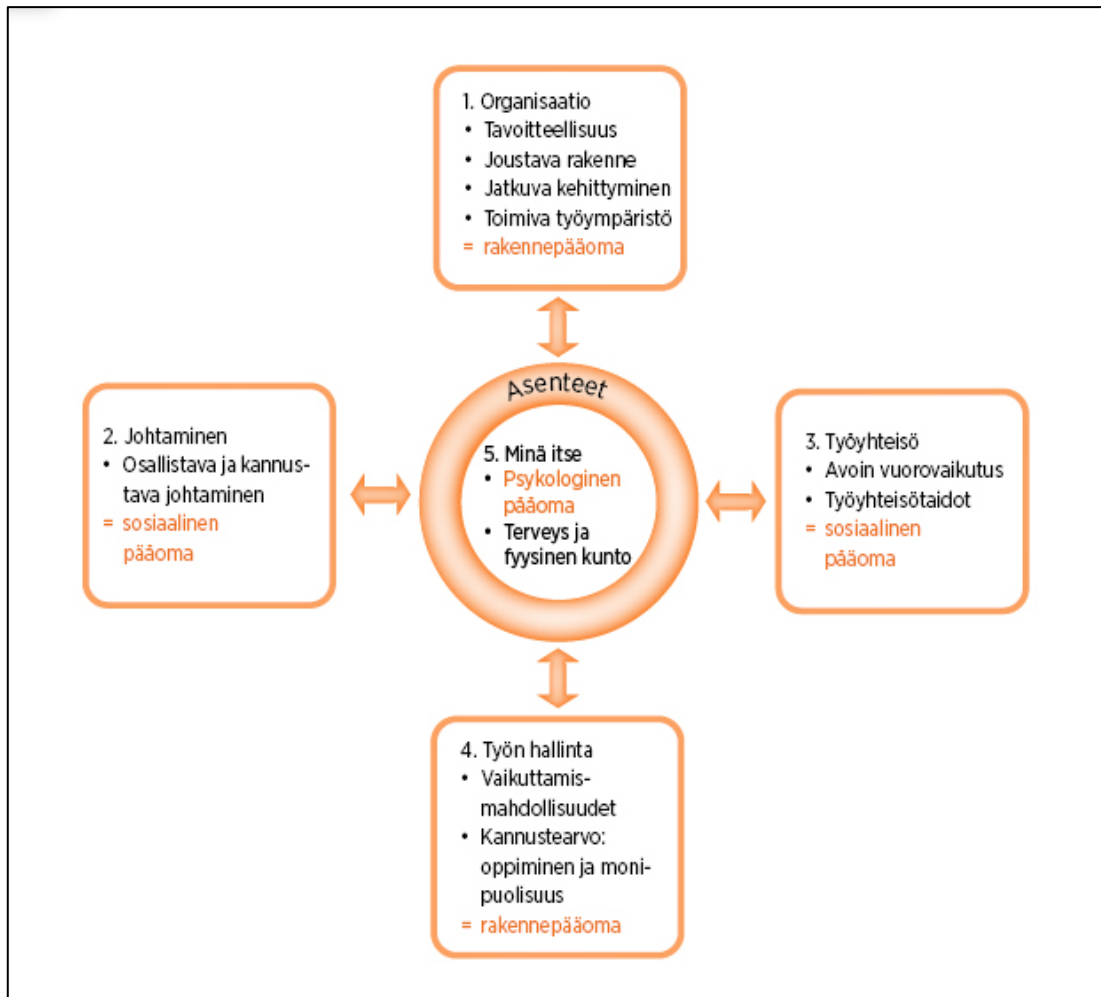
### 6.1 Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työkykyä voidaan kuvata professori Juhani Ilmarisen kehittämänä nelikerroksisena talona. Työkykytalon neljä kerrosta pysyvät pystyssä, kun kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti koko työelämän ajan. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Ensimmäisessä kerroksessa ovat terveys ja toimintakyky ja toisessa osaaminen. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio, työkykyä vahvistaa työn kokeminen mielekkäänä ja sopivan haasteellisena. Työkykytalon neljäs kerros kuvaa itse työtä, työoloja ja johtamista. Esihenkilöillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työntekijä on kuitenkin päävastuussa omista voimavaroistaan ja voi aktiivisesti osallistua sekä oman työnsä, että työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen. Vastuu työkyvystä jakaantuu yksilön, organisaation ja yhteiskunnan kesken. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat yksilön työkykyyn ja työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Työkykytalo-malli perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. (Työterveyslaitos, n.d.-b). Työkykytalo on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Työkykytalo (Työterveyslaitos, n.d.-b).

Työhyvinvoinnin käsitteeseen liitetään useimmiten työterveys ja työkyky. Suomessa työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja-alainen ja sisältää myös työn sujumisen arjessa. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä itsekin omine tulkintoineen. Tärkeintä työhyvinvoinnissa on jokapäiväinen työn sujuminen, vaikka toki virkistyspäiviäkin voidaan tarvita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Manka, 2016, s. 75.) Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on esitelty alla olevassa kuviossa 8.



Kuvio 8. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, 2016, s. 76).

Hyvinvoinnin perusta rakentuu mielekkään työn, hyvän työyhteisön ja yksityiselämän väliseen tasapainoon. Tasapainoisen kokonaisuuden ja tyytyväisyyden edellytyksenä on, että kokonaisuutena eri osa-alueet ovat tasapainossa. Ei riitä, että tasapaino saavutetaan vain jossakin yksittäisessä asiassa. Kerran saavutetussa tasapainossa haasteena on sen ylläpitäminen, sillä itsen ja ulkoisen maailman muuttuessa ihmisen on jatkuvasti pyrittävä kohti tasapainotilaa. (Leiviskä, 2011, s. 145.)

### 6.1.1 Fyysinen hyvinvointi

Ihmisen kokemaan subjektiiviseen hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Huomion kiinnittäminen fyysiseen hyvinvointiin auttaa pysymään työkykyisenä ja välttämään uupumista, sairauksia, uniongelmia ja stressiä. (Leiviskä, 2011, s. 147.) Hyvä fyysinen kunto auttaa selviytymään päivittäisistä askareista ja fyysisistä suorituksista

väsymättä. Fyysisellä kunnolla tarkoitetaan kehon fysiologista kykyä suoriutua lihasvoimaa ja kestävyyttä vaativista liikuntasuorituksista. Fyysistä kuntoa voidaan mitata liikuntasuorituksissa tarvittavien fyysisten ominaisuuksien avulla tai mittaamalla elinjärjestelmien kuten hengitys- ja verenkiertoelimistön tai hermolihasjärjestelmän toimintaa. Fyysisen kunnan osa-alueet ovat hengitys- ja verenkiertoelimistön kunto tai kestävyyskunto, tuki- ja liikuntaelimistön kunto tai lihaskunto. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2020.)

Työpaikoilla voidaan edistää työkykyä ja terveellisiä elintapoja monin tavoin. Henkilökohtaiset valinnat ja yhteisön tavat vaikuttavat terveyteen, työkykyyn, työstä palautumiseen ja hyvinvointiin. Työpaikoilla on paljon mahdollisuuksia edistää fyysistä hyvinvointia ja turvata työkykyä. Työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa on liikunnalla keskeinen rooli. Liikunta vahvistaa sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavaroja ja vähentää työntekijöiden sairastumista. Hyväkuntoinen kestää kuormitusta paremmin ja palautuu nopeammin kuin huonokuntoinen. Hyvä toimintakyky ja kunto suhteessa työn vaatimuksiin on tärkeää työkyvyn kannalta. Säännöllinen liikkuminen heijastuu vähäisempinä sairauspoissaoloina, työkyvyn paranemisena ja laadukkaampina elinvuosina. Säännöllinen liikkuminen auttaa esimerkiksi hallitsemaan työstressiä ja rentoutumaan, vähentää unettomuutta ja antaa virkistävän unen sekä vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen ja työkykyyn. Työntekijä voi huolehtia fyysisestä toimintakyvystään liikkumalla töissä ja vapaa-aikana mahdollisimman paljon ja monipuolisesti, myös työhön on hyvä sisällyttää lyhyitä liikkumishetkiä. (Työterveyslaitos, n.d.-a)

Säännöllinen liikunta parantaa hengitys- ja verenkiertoelimistön kuntoa ja johtaa niiden toimintakyvyn lisääntymiseen ja tehostumiseen. Tällöin hapen kuljetus lihaksiin ja käyttö lihaksissa tehostuu. Lihaskunnolla tarkoitetaan hermo-lihasjärjestelmän kokonaisvaltaista toimintakykyä ja lihaskunnan kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat myös notkeus ja tasapaino eli kyky ylläpitää tasapainoa paikallaanolon tai liikkumisen aikana. Hyvä fyysinen kunto ennustaa myös terveyttä ja on yhteydessä muun muassa vähentyneeseen kokonaiskuolleisuuteen, vähentyneeseen sydän- ja verisuonisairauksiin liittyvään kuolleisuuteen sekä vähentyneeseen riskiin sairastua laaja-alaisesti eri pitkäaikaissairauksiin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2020.) Fyysisen toimintakyvyn kehittämisen on todettu parantavan myös psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä

ja muodostavan täten hyvän pohjan kokonaisvaltaiselle työkykyä ylläpitävälle toiminnalle. Työpaikka ja työterveyshuolto voivat tukea liikuntaa, mutta hyvä kunto on kuitenkin viime kädessä jokaisen oman aktiivisuuden varassa. Lisäksi oikeanlainen ruoka auttaa ylläpitämään vireystasoa ja työkykyä. (Työterveyslaitos, n.d.-a)

### 6.1.2 Psykkinen hyvinvointi

Työn henkinen kuormittavuus sisältyi ensi kertaa vuonna 1958 uusittuun työturvallisuuslakiin, kun aiemmin työsuojelu keskittyi pääasiassa fyysiseen terveyteen. Lain mukaan työntäjän tulee ottaa huomioon erilaiset seikat työntekijän terveyden suojelemiseksi. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 72.) Fyysisen hyvinvoinnin lisäksi on pidettävä huolta ajatteluun ja uuden oppimiseen vaikuttavasta mielen kunnosta. Ilman mielen tasapainoa ihminen ei kykene toimimaan luovasti, myöskään uuden oppiminen työssä ja työpäivän aikana ilmenevien asioiden sisäistäminen ja omaksuminen eivät onnistu. (Leiviskä, 2011, s. 147.)

Psyykkisen hyvinvoinnin ja työkyvyn ja työssä jaksamisen välinen rajapinta on usein häilyvä ja psyykkisen hyvinvoinnin ongelmat muuttuvat viiveellä työkyvyn ja jaksamisen ongelmaksi. Perinteisen työturvallisuuden ja historiallisesti uudemman psyykkisen hyvinvoinnin välillä on syysuhteita. Huono psyykkisen hyvinvoinnin tila saattaa heikentää turvallisuuskäyttäytymistä. Syysuhteita on myös toisin päin, esimerkiksi huono sisäilma, kylmyys ja vetoisuus, häiritsevä melu, fyysisesti raskas työ, epäergonominen työpiste ja epäasiallinen kohtelu vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin sitä alentavasti. (Tarkkonen, 2021c s, 116.)

Ongelmat työn ja muun elämän yhteensovittamisessa lisäävät psyykkistä kuormittuneisuutta, muita psyykkistä kuormittuneisuutta aiheuttavia tekijöitä työssä ovat esimerkiksi liian suuret työn vaatimukset, vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, heikko esihenkilön tai työtovereiden antama tuki, epäasiallinen kohtelu ja väkivallan uhka työssä (Työterveyslaitos, n.d.-a). Psykkinen hyvinvointi on subjektiivinen kokemus, mikä ilmenee esimerkiksi kasvaneina ja laadullisesti parantuneina aikaansaannoksina, myönteisenä tunnetilana, hyvänä työmotivaationa, vireytenä ja jaksamisena, sitkeytenä, pitkäjänteisyytenä ja omistautumisena, kohonneena



vastuunkantona, sietokykynä, vapautuneisuutena, turvallisuutena tai rohkeutena (Tarkkonen, 2021c s, 117).

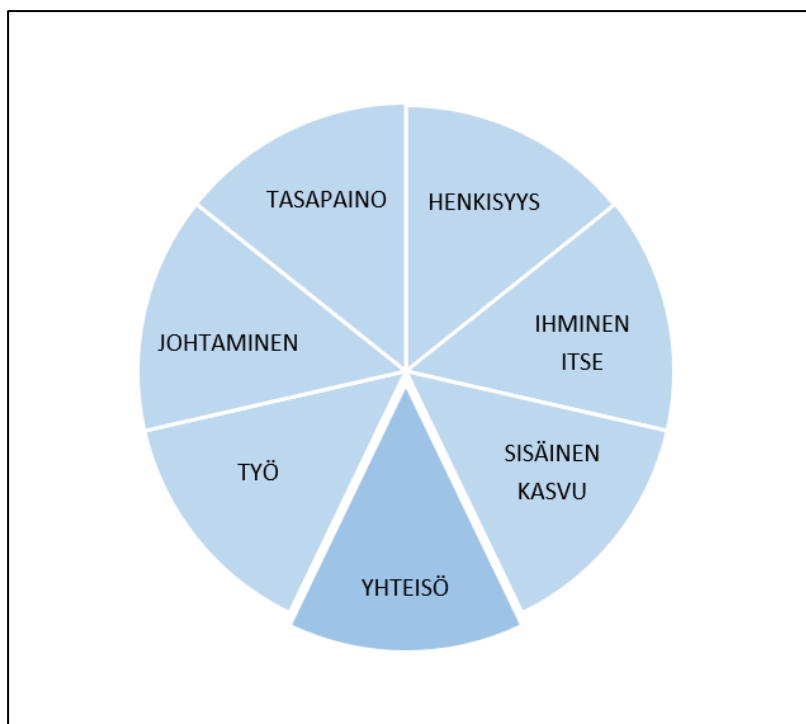
### 6.1.3 Työolosuhteet ja työn merkityksellisyys

Työolosuhteita ovat kaikki ne tekijät, joiden kanssa ihminen on suoraan tai välillisesti vuorovaikutuksessa työssään. Työolosuhteet ovat monitasoinen, -ulotteinen ja -aineksinen kokonaisuus. Työolosuhteet ovat turvallisuuden ja työhyvinvoinnin yhteinen nimittäjä ja periaatteessa kaikki työorganisaatiossa oleva ja tapahtuva voi olla työolosuhdetekijä. Tästä syystä turvallisuus ja työhyvinvointi edellyttää kokonaishallintaa, mikä tarkoittaa järjestelmäperusteista ja työorganisaation läpäisevää toimintamallia, jonka avulla työolosuhteiden haitallisten tekijöiden osuutta voidaan vähentää ja myönteisten tekijöiden osuutta lisätä mahdollisimman kestäväällä ja tehokkaalla tavalla. Turvallisuus- ja työhyvinvointitoiminnan tarkoituksena on vaikuttaa työhön ja työoloihin, siis työolosuhteisiin. Työolosuhteiden laatu vaikuttaa turvallisuuteen, työhyvinvointiin ja myös työn tuloksellisuuteen. (Tarkkonen, 2021c, s. 119.)

Työn merkityksellisyyden kokemisella on tärkeä merkitys työilmapiiriin. Hyvän työilmapiirin saavuttaminen vaatii kaikkien työyhteisön jäsenten mukaan saamista ja edellyttää kolmea perusasiaa. Jokaisen organisaatiossa tulee tietää oman työnsä merkitys ja sen asettuminen kokonaisuuteen, ylimmän johdon tulee määritellä organisaation ydintavoitteet selkeästi ja organisaation johdon tulee toimia organisaation arvojen mukaisesti. (Aro, 2018, s. 25–26.) Työhyvinvoinnissa on tutkijoiden mukaan näkyvissä sekä ratkaisemattomia epäkohtia, että positiivisia trendejä. Nykyään keskustelu työhyvinvoinnista on monissa organisaatioissa lisääntynyt. Työhyvinvointiin liittyy positiivinen jaksaminen, onnellisuus, ilo, myönteisyys, työtyytyväisyys ja työkuntoisuus sekä tukitoimien kehittäminen ja käyttöönotto. (Suonsivu, 2021a, s. 8.)

Merkityksellistä työtä ei tule sekoittaa kutsumukseen tai intohimoon. Vaikka kutsumus tai intohimo puuttuisikin, merkityksellisyyden kokemuksen voi löytää omasta työstään. Merkityksellisyys syntyy lopulta hyvin pienistä asioista. Merkityksellisessä työssä toteutuvat taloudellinen toimeentulo, itsensä toteuttaminen ja hyvän tekeminen. (Nenonen, 2020, s. 36.) Martikaisen (2022, s. 80–82) väitöskirjan ”Meaningful Work

and Eudaimonia: Contributing to Social Sustainability in the Workplace” havaintojen mukaan merkityksellisen työn ominaisuuksia ovat mahdollisuus itsensä ylittämiseen ja mahdollisuus kehittää itseään. Tärkeitä ovat yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen, osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Merkityksellisen työn kokemuksiin liittyy yhdistelmä positiivisia tunnepitoisia hetkiä ja eudaimonista hyvinvointia, mikä tarkoittaa mielekkästä toiminnasta syntyviä positiivisia tunteita. Keskustelut merkityksellisestä työstä mahdollistavat työkäytäntöjen muuttamisen ja tätä kautta eudaimonisen hyvinvoinnin lisäämisen jokapäiväisessä työssä. Leiviskän (2011, s. 90.) mukaan myös ulkoiset seikat ja yhteisö vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemiseen, työn, johtamisen, tasapainon, henkisyuden, ihmisen itse ja sisäisen kasvun lisäksi. Merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat elementit on esitetty alla olevassa kuviossa 9.



Kuvio 9. Työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavia elementtejä (Leiviskä, 2011, s. 90).

Esihenkilöiden tulisi työskennellä aktiivisesti parantaakseen työntekijöiden mahdollisuutta kokea työ merkitykselliseksi ja kokea tämän seurauksena työnimua (Salminen, 2017, s. 326). Organisaatioissa merkityksellisyyden muodostumista voidaan lisätä luomalla organisaatiokulttuuri, jossa ihminen huomioidaan kokonaisvaltaisesti.

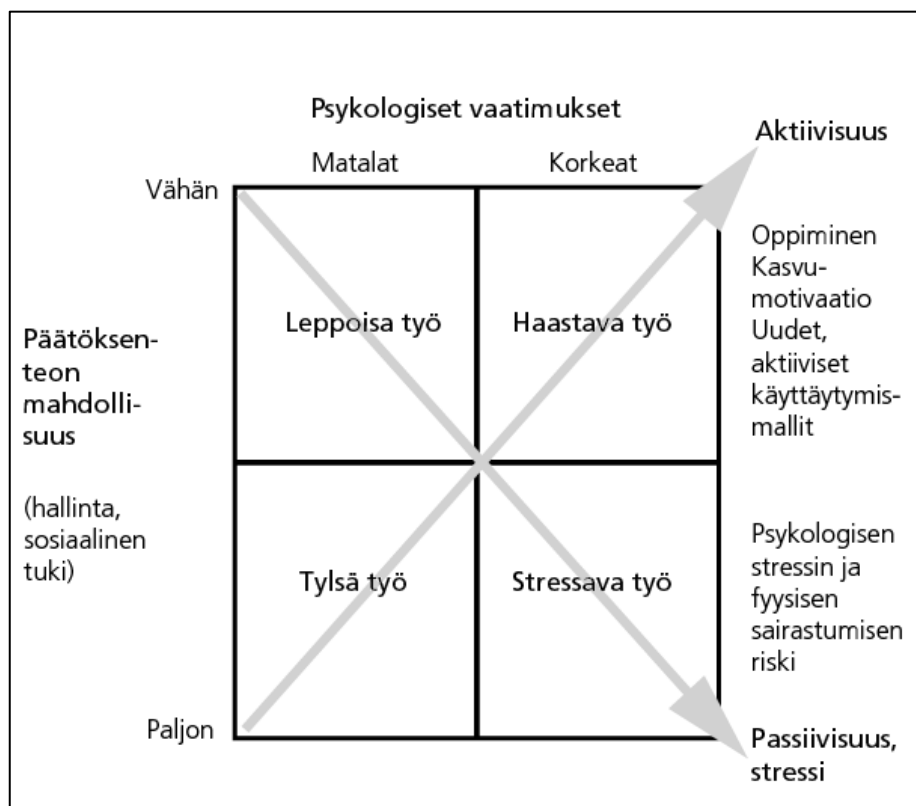
Itsenäisyyttä vaalivassa, luottamusta, yhteenkuuluvuutta, tukea, tunnustusta, innovatiivisuutta ja uusia ideoita sekä reilua johtamisessa, toimintatavoissa ja prosesseissaan vaalivissa organisaatioissa pääsevät esiin positiivinen työvire ja työinto. Tätä tukevat ammatillinen ja henkilökohtainen kasvun mahdollisuus, tunnustus ja kannustus työssä, positiivinen organisaatiokulttuuri, inspiroiva johtaminen, vahva organisaatioperusta ja yhtenäisyys, yhteisöllisyys ja mahdollisuus henkilökohtaiseen täyttymykseen työssä. (Leiviskä, 2011, s. 90–91.)

## 6.2 Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä

Hyvät työolot edistävät työssä jaksamista, tuottavuutta ja kilpailukykyä, sen sijaan huonojen työolojen aiheuttamat kustannukset ovat huomattavia, puhumattakaan inhimillisistä hyvinvointitappioista (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2016, s. 4). Positiivinen kuormittuvuus syntyy, kun työn vaatimukset, yksilön kyky toimia ja odotukset ovat yhteneväiset. Ihminen altistuu jatkuvasti stressille ja siihen sopeutuminen on välttämätöntä, stressi on sekä hyödyllistä, että vahingollista. Suuri määrä stressiä lamaanuttaa ja äkillinen stressireaktio voi vaihdella lievästä kriisireaktiosta jopa psyykkiseen shokkitilaan asti. Terveys on vaarassa siinä vaiheessa, kun sopeutuminen vie ihmiseltä liikaa voimia ja stressi muuttuu haitalliseksi. Stressiä vähentäviä asioita ovat muun muassa terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Stressiä selittävä lähestymistapa on näkemys, että työhyvinvointi syntyy erilaisen ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Tärkeää on, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Välitysmekanisminä nostetaan mukautumisen käsite, eli minkälaisia voimavaroja yksilöllä on kohdata haasteita ja uhkia. (Suonsivu, 2021b, s.23–24.)

Mankan (2012, s. 56.) mukaan stressitekijöillä viitataan tapahtumiin tai tilanteisiin, jotka aiheuttavat stressiä, ihmiset reagoivat kuitenkin eri tavoin samankaltaisessa kuormittavassa tilanteessa. Stressiä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta, stressiä aiheuttavista tekijöistä, stressin työntekijälle aiheuttamista reaktioista ja yksilön tai ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta käsin. Yksilön ja ympäristön suhteeseen keskittyviä vuorovaikutusmalleja on useita, alla olevassa kuviossa 10 on esitelty työn hallinnan malli. Mallissa työn psykologisten vaatimusten ja omassa työssä

päättämisen mahdollisuuksien perusteella syntyy aktiivinen eli työhyvinvointia lisäävä työ. Vastakohtana on passiivinen eli voimavaroja kuluttava työ.



Kuvio 10. Työn hallinnan ja vaatimusten malli (Manka, 2012, s. 57).

Työuupumuksen ja masennuksen takana on usein riittämättömyyden tunteet. Organi-  
saatioiden tiedot ja taidot ongelmia tuottavista tekijöistä ovat lisääntyneet ja useissa  
työterveyshuollon tutkimuksissa on tutkittu asiaa. Vaikka on kehitelty eri toimintamal-  
leja työpahoinvoinnin nujertamiseksi, riittämättömyys on yleinen tunne. Työssä ny-  
kyiset usein ylivoimaiset odotukset lisäävät tätä riittämättömyyden tunnetta. (Suon-  
sivu, 2021a, s. 7.) Hyvinvointia lisäävien työn voimavarojen ja erilaisten työn kuor-  
mittavien vaatimusten epätasapaino altistaa työuupumukselle. Työntekijä voi selvittää  
hyvinvoivana kuormittavastakin työtilanteesta, jos tukena ja vastapainona on riittä-  
västi työntekoa mahdollistavia ja hyvinvointia lisääviä voimavaroja. (Työterveyslai-  
tos, n.d.-a.) Työn kuormitus- ja voimavaratekijät ja työntekijän henkilökohtaiset voi-  
mavarat vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa, voimavarat voivat kasvaa tai pienentyä.  
Työelämä tutkimusten perusteella työntekijän yksilöllisillä asioilla voi olla yhtä paljon  
merkitystä kuin työolosuhdetekijöillä. Yksilölliset tekijät liittyvät työntekijän

henkilökohtaisiin voimavaroihin, kuten persoonallisuuteen, elämäntapoihin tai stressistä selviytymiskeinoihin. (Heroja ym., 2021, s. 110.)

Johtaminen on työolosuhdetekijä, osaamattomaan johtamiseen sisältyy usein tietämättömyyttä ja piittaamattomuutta oman työorganisaation ohjeista ja määräyksistä, lainsäädännöstä, työmarkkinasopimuksista ja kansallisista käytännöistä. Osaamaton johtaminen on usein epäasiallisen kohtelun esiaste ja mahdollistaja. (Tarkkonen, 2021a, s. 31.) Epäasiallinen kohtelu voi olla esimerkiksi huonoa kohtelua, epäkypsää vuorovaikutusta ja käyttäytymistä sekä epäoikeudenmukaista ja hallinnollista mielivaltaa ja alistamista. Epäasiallinen kohtelu on epäkypsän käyttäytymisen tai epäterveen yhteisöllisen toiminnan ja vallankäytön ilmentymä. Työturvallisuuslaki käyttää epäasiallisen kohtelun lisäksi käsitettä häirintää. Häirinnällä voidaan viitata esimerkiksi siihen, että työtä vaikeutetaan henkilön ja hänen maineensa vahingoittamistarkoituksessa. Työturvallisuuslain määrittely epäasialliselle kohtelulle ja häirinnälle sekä niitä koskeva välttämismelvoite lähtevät siitä, että häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu aiheuttavat turvallisuudelle ja terveydelle vaaraa tai haittaa. Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajalta yleisen huolenpitovelvoitteen mukaisesti välitöntä puuttumista, selvitystoiminnan tulee käynnistyä viipymättä, jos terveydelliset haitat aiotaan estää. (Tarkkonen, 2021a, s. 53–54.) Kirkon pääsopijapuolet suosittavat seurakunnille epäasiallisen kohtelun ja häirinnän ehkäisemistä. Seurakuntien tulee valmistella ja hyväksyä hyvää käytöstä koskeva sitoumus ja toimintaohjeet työpaikan ristiriitatilanteita varten. Seurakuntataloudella on työnantajan velvollisuus puuttua epäasialliseen kohteluun. (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 219.)

Kaikissa töissä ja työyhteisöissä on ongelmia, jos ongelmia ei ole lainkaan, ei todennäköisesti ole työtä tai työyhteisöäkään. Ongelmat kuuluvat työyhteisöön, eikä niitä pidä nähdä epäonnistumisen merkinä. (Aro, 2018, s. 104.) Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan yleensä ongelmista ja haasteista, kuitenkin olisi kiinnitettävä enemmän huomioita hyvinvointiin ja sitä lisääviin tekijöihin (Hyppänen, 2013, s. 193).

## 7 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

Hyvinvointi parantaa tuloksellisuutta, henkilöstötyytyväisyyttä ja asiakaspalvelua, vastaavasti hyvinvointi myös vähentää vaihtuvuutta, sairauslomia ja tapaturmia ja pienentää eläkekustannuksia. Hyvän työn määritelmiä on useita ja hyvä työ muodostaa kokonaisuuden, on sisällöltään monipuolista ja sillä on jokin tarkoitus. Lisäksi hyvän työn määritelmään kuuluu vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Kansallisen työelämän kehittämisohjelmassa tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaisten ihannetyöpäikällä vallitsee tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, palkka- ja palkitsemispolitiikka ovat oikeudenmukaisia, ihmiset tietävät tavoitteensa työssään ja kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin ja kehittämiseen. Lisäksi ihannetyöpäikällä ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, tietoa on riittävästi saatavilla, jokaisella on mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja tarpeellisiin työvälineisiin ja työ- ja yksityiselämä on mahdollista yhdistää. (Hyppänen, 2013, s. 166.)

Työnantaja, henkilöstö ja työterveyshuolto toteuttavat työkykyä yhteistyössä, työhyvinvoinnin edistäminen on osa organisaatioiden johtamista ja omasta työkyvystä huolehtiminen on osa jokaisen työelämävalmiuksia (Mattila, 2022, s. 12). Työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen ja henkilön omat elämäntavat. Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin tekijöihin, joten johtamisella on työhyvinvointiin erityinen asema. Johtamisen avulla voidaan myös käynnistää näihin seikkoihin liittyvää kehittämistä. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 23.) Organisaatioiden kannalta on erittäin tärkeää, miten esihenkilötyö on järjestetty ja miten se toimii. Johtamisella ja johtamisosaamisella on suora yhteys organisaation onnistumiseen ja työhyvinvointiin. Esihenkilötyön merkitys on useissa tutkimuksissa todistettu olevan niin yrityksen menestyksen tekijänä kuin työhyvinvoinnin lähteenä. (Aalto-Setälä, 2022, s. 154.) Hyvä johtaminen luo positiivista työnantajaimagoa ja sen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksiin on todettu useissa tutkimuksissa. Huono johtaminen ja esihenkilötyö tulevat organisaatiolle kalliiksi. Hyvä johtaminen houkuttelee organisaatioon kyvykkäitä henkilöitä ja pitää myös heidät siellä. (Kauhanen, 2016, s. 92.)

## 7.1 Johtamisen merkitys työilmapiiriin

Työhyvinvointi muodostuu monista tekijöistä ja on organisaatioiden menestyksen tärkeä osatekijä. Työhyvinvointi vaatii yhteisen määrittelyn, tavoitteiden asennan, kehittämissuunnitelman ja vastuiden määrittämisen. Työhyvinvointi on loppujen lopuksi kunkin työntekijän subjektiivinen tunnetila, silti sitä voi kehittää ja johtaa. Esihenkilöiden osaamisella on tärkeä merkitys hyvinvointikokemuksien syntymisessä. Johtamisessa korostuvat ennakoiva toiminta ja tilanteisiin puuttuminen. Kaiken kaikkiaan, työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu hyvään johtamiseen. (Hyppänen, 2013, s. 192–193.) Esihenkilöt ovat päivittäisen työn johtamisen lisäksi strategisen johtamisen keskiössä, esihenkilötyöskentelyllä varmistetaan henkilöstön onnistumisen edellytykset (Salminen, 2017, s. 365). Johtamisella on keskeinen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille, erityisen ratkaisevassa merkityksessä ovat esihenkilöiden vuorovaikutustaidot. Hyvä johtaminen ylläpitää ja edistää henkilöstön onnistumista ja työstä innostumista. Kyky ja halu arvostuksen osoittamiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen luovat henkilöstölle hyvinvoinnin tärkeän lähtökohdan, perusturvallisuuden tunteen. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 147.)

Johtajan perustehtävänä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeiksi, sillä työntekijät haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi ja tulla kohdelluiksi yksilöinä. Vuorovaikutteisessa johtamisessa on olennaista avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Henkilöstölle on sallittava aikaisempaa enemmän autonomiaa, sillä työntekijät haluavat vaikuttaa omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja myös tekemisen tapoihin. Johtamisen tulee olla avointa ja läpinäkyvää, johtajan on myös rohkaistava henkilöstöä osallistumiseen ja osaamisensa kehittämiseen. (Manka, 2016, s. 135–136.)

Sisäisellä viestinnällä on tärkeä merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Viestintä on yksi johtamisen työkalu ja hyvin hoidettu sisäinen viestintä vaikuttaa myös organisaation menestymiseen. (Kauhanen, 2012, s. 173.) Työyhteisön ilmapiirin parantamisen edellytys on oppia puhumaan asioista avoimesti ristiriitojen välttämiseksi (Juuti & Vuorela, 2015, s. 53). Toimiva tiedonkulku on toimivan työyhteisön perusedellytys. Työntekijöiden pitäisi pystyä luottamaan siihen, että he saavat sen tiedon, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Työyhteisön toimivuuden ja töiden sujuvuuden kannalta on huono tilanne, jos henkilöstö kokee, ettei se saa itseään tai omaa työtään

koskettavaa tietoa. Avoimuuden rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa ja vuorovaikutteisessa johtamisessa jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Työpaikalla on oltava toimivat väylät tiedonkulkuun, ilman avointa vuorovaikutusta ei synny toimivaa työyhteisöä. (Joki, 2021, s. 164–165.) Viestintä on aina kaksisuuntaista vuorovaikutusta, tehokkaan johtamisviestinnän edellytyksenä on itsetuntemus ja työntekijöihin tutustuminen (Salminen, 2017, s. 259). Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena esimerkiksi organisaation visiosta ja arvoista, liiketoiminnasta ja strategiasta, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista ja markkinointiviestinnästä, toiminnan muutoksista, talouden tilasta ja yhteistyökumppaneista. (Kauhanen, 2012, s. 175.)

Työhyvinvoinnin kannalta esihenkilön osoittama arvostus on hyvin merkityksellistä. Työntekijälle on tärkeää, että hänen työpanoksensa huomataan ja arvostuksen saaminen esihenkilöltä on erityisen merkityksellistä. Esihenkilöltä odotetaan tukea ja apua ja palautteen saaminen on myös tärkeää. Esihenkilön tuleekin varmistaa jokaisen työntekijän tuntevan itsensä luontevaksi osaksi työyhteisöä. Huono ilmapiiri lisää sairauspoissaoloja ja kasvattaa masennuksen, ahdistuneisuuden ja masennuslääkkeiden käytön riskiä. Lisäksi huono ilmapiiri altistaa työuupumukselle sekä tuki- ja liikuntaelinvaivoille. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 215-216.)

### 7.1.1 Johdon vastuu työhyvinvoinnista

Työnantajalla on yleinen työsuojelun huolehtimisvelvoite. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä ja työnantajan tulee huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla. Työnantajan on otettava huomioon työhön ja työolosuhteisiin liittyvien asioiden lisäksi myös työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 8 §.) Käytännössä työnantajan työturvallisuusvelvoite toteutuu siten, että työnantaja delegoi toimivaltaansa työnjohdollista vastuuta oleville esihenkilöille. Moniportaisessa organisaatiossa työnantajan vastuu jakautuu ylimmän johdolle, keskijohdolle ja



lähiesihenkilöille. Ylimmän johdon tehtävä on vahvistaa toimintatavat, joilla ylläpidetään ja kehitetään työturvallisuutta. Ylimmän johdon tehtäviä ovat työturvallisuuden yleisjohto, -valvonta ja -seuranta. (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 8–9.)

Seurakunnan organisaatorakenne on monitahoinen ja koostuu luottamushenkilöorganisaatiosta ja työntekijäorganisaatiosta. Tästä seuraa kaksi päätöksentekouluvuutta, luottamushenkilöorganisaation tekemät päätökset ja viranhaltijaorganisaation operatiivinen johto. Strateginen johtaminen on seurakunnassa luottamushenkilöiden tehtävä ja operatiivinen johtaminen on seurakunnan ylimmän johdon tehtävä. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan kirkkoherraa ja taloudesta vastaavaa viranhaltijaa. Operatiivinen johtaminen tarkoittaa strategian toteuttamisen lisäksi henkilöstöjohtamista ja asioiden valmistelua päätöksentekoon. Ylimmälle johdolle voidaan myös delegoida tehtäviä ja päätösvaltaa kirkkoneuvoston ohjesäännön kautta. (Aitlahti & Peltovirta, 2022, s. 87–88.) Seurakunnissa ylin päättävä toimielin on kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto on kirkkovaltuuston alainen valmistelu-, toimeenpano- ja hallintoelin. Tarkkosen (2021b, s. 7–8.) mukaan toimielimen, eli kirkkovaltuuston ja kirkkoneuvoston, mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan perustuu esimerkiksi kirkkolakiin ja kyse on yleistoimivaltaan rinnastettavasta periaatteesta. Toimielin voi vaikuttaa tehtävänkuvansa tai valta-asemansa mukaisesti henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta ennen kaikkea organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvoinnin rakenteisiin. Toimielin vaikuttaa myös tekemättä jättämisillään. Toimielimen vaikutustilanteet voivat olla esimerkiksi strategian laadinnassa, päätöksenteossa ja toteutuksen seurannassa, talousarvio- ja tilinpäätöskäsittelyssä, muutoshankkeissa, johdon valintatilanteissa ja investointipäätösten yhteydessä.

Työhyvinvoinnin johtamisessa on sisältöeroja sen mukaan, millä organisaation tasolla johtaminen toteutetaan. Organisaatiohierarkian ylätasolla johdettavat asiat ovat pääsääntöisesti koko työorganisaation laajuisia, ylätason johtamiseen sisältyy ylimmän johdon yleisten edellytysten luontia, seuranta ja ohjausta. Mitä lähemmäksi johtamisessa tullaan niin sanottua tavallista työntekijää, sitä käytännöllisemmäksi johdettavat asiat ja tilanteet muuttuvat. Olennaista kuitenkin on, päämäärien, tavoitteiden, periaatteiden ja käytäntöjen olevan yhdenvertaisia. (Tarkkonen, 2021c, s. 33–34.)

Kirkkoherran tehtävänä on kirkkojärjestyksen mukaisesti johtaa seurakunnan toimintaa. Kirkkoherra vastaa jumalanpalveluksen, pyhien sakramenttien, kirkollisten toimistusten ja sananjulistuksen oikeasta hoitamisesta sekä yksityisen sielunhoidon harjoittamisesta. Lisäksi kirkkoherra valvoo, että seurakunnan muuta toimintaa kuten kristillistä kasvatusta ja opetusta, diakoniaa sekä evankelioimis- ja lähetystyötä harjoitetaan kirkon tunnustuksen ja tehtävän mukaisesti. Kirkkoherra on hengellisessä työssä toimivien viranhaltijoiden ja työntekijöiden esihenkilö. Kirkkoherra myös vastaa kirkkoherranviraston toiminnasta ja toimii kirkkoherranviraston työntekijöiden esihenkilönä ja toimii kirkkoneuvoston puheenjohtajana. (kirkkojärjestys 1991/1055, 6 luku 13 §.)

Hallinnon ja talouden johtava viranhaltija toimii kirkkoneuvoston alaisuudessa seurakunnan talous-, yleis- ja henkilöstöhallinnon, hautausmaatyön sekä kiinteistö- ja kirkonpalvelustyön ylimpänä esihenkilönä. Hallinnon ja talouden johtava viranhaltija toimii myös esittelijänä kirkkoneuvostossa. Seurakunnissa toimii kirkkoherran ja hallinnon ja talouden johtavan viranhaltijan lisäksi myös paljon henkilöitä lähiesihenkilötehtävissä. (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 3.)

Lähiesihenkilöiden tärkeä tehtävä on työtehtävien suunnittelu ja valmistelu. Hyvällä suunnittelulla ennakoidaan toimintaa, huomioidaan työturvallisuusnäkökohdat etukäteen ja vältetään tiedonkulun puutteesta aiheutuvat työturvallisuusriskit. Työnjohdon työturvallisuustehtäviä ovat esimerkiksi työntekijöiden opastus ja perehdyttäminen, vastuiden selvittäminen, töiden ja työtehtävien suunnittelu, fyysisten ja psykososiaalisten työolojen seuranta ja siisteydestä ja järjestyksestä huolehtiminen. (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 9.)

Tuomiokapitulilla ja piispalla on myös vaikutusta seurakuntien henkilöstöhallintoon. Tuomiokapitulilla on seurakunnan viranhaltijoita koskevissa virkasuhdeasioissa työntantajalle kuuluvia tehtäviä kirkkolaisissa, kirkkojärjestyksessä ja muissa laeissa säädettyllä tavalla (Kirkkolaki 1054/1993, 6 luku 1 §). Pappisvirkaan vihkimisen edellytyksistä määrätään kirkkojärjestyksessä ja pappisvirkaan vihittäväksi hyväksymisestä päättävät piispa ja tuomiokapituli (Kirkkolaki 1054/1993, 5 luku 1 §). Tuomiokapituli myöntää eron pappisvirasta ja voi antaa kirjallisen varoituksen tai pidättää pappisvirasta, piispa ja tuomiokapituli voivat myös palauttaa pappisviran (Kirkkolaki 1054/1993, 9 luku 3 §). Tuomiokapitulissa hallinnoidaan kappalaisen ja

seurakuntapastorin virkoja ja tuomiokapituli antaa seurakuntapastoreille viranhoitomääräykset. Tuomiokapituli myöntää kirkkoherrojen lomat ja virkavapaudet, määrää kirkkoherrojen sijaiset ja myöntää muiden pappien yli kaksi kuukautta jatkuvat virkavapaudet. Tuomiokapituli myös myöntää pappien sivutoimiluvat ja pitää pappien ja lehtorien nimikirjaa. (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 7.)

### 7.1.2 Työntekijän vastuut ja oikeudet

Johtamisella on suuri merkitys työilmapiirille ja sitä kautta työhyvinvoinnille laajemminkin. Johtaminen ei kuitenkaan ratkaise kaikkea, eivätkä työntekijät voi delegoida omaa vastuutaan organisaation johdolle. (Aro, 2018, s. 71.) Työnantajalla on laissa säädetty vastuu työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä ja työnantaja vastaa työsuojelutoiminnan kustannuksista. Jokaisen työntekijän on kuitenkin omalta osaltaan huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 2016, s. 4.) Työntekijällä tarkoitetaan organisaation työsuhteessa olevia henkilöitä, myös johtajia ja esihenkilöitä, joihin sovelletaan työturvallisuuslakia (Tarkkonen, 2021a, s. 13).

Työturvallisuuslain mukaan työntekijän on noudatettava määräyksiä ja ohjeita. Lisäksi työntekijän on noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on työssään huolehdittava niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 4 luku 18 §.)

Työllä on suuri vaikutus ihmisten hyvinvointiin. Työntekijöihin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset kasvavat, mutta samanaikaisesti voidaan puhua myös työntekijän oikeuksista. Hyvässä työyhteisössä työntekijän oikeuksia ovat esimerkiksi oikeus osallistua omaan työhön ja työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon, oikeus työn merkityksen kokemiseen, oikeus vaikuttaa omaan työhönsä, oikeus ammatilliseen kehitykseen, oikeus hyvään johtamiseen, oikeus hyvään työyhteisöön ja oikeus

työhyvinvointiin. Nämä kaikki perustuvat työlainsäädäntöön, vaikkei niitä kaikkia välttämättä ole täsmällisesti kirjoitettu lakiin. (Salminen, 2017, s. 321-232.)

## 7.2 Työhyvinvoinnin edistämisen työkaluja

Työhyvinvoinnin suunnitelmallisen kehittämisen tulee olla ennakoivaa, eikä vain jo syntyneiden ongelmien korjaamista. Henkilökohtainen hyvinvointi kasvaa, kun luodaan työolot, jossa on helppo tehdä töitä. Työyhteisön toimivuus ehkäisee ongelmia ja pienentää työkykyriskejä. (Manka & Manka, 2016, s. 92.) Työhyvinvointia edistämällä pystytään parantamaan työssä suoriutumista. Tehokkaan työskentelyn, uuden oppimisen, kehittymisen sekä luovien ratkaisujen ja uusien innovaatioiden tuottamisen edellytys on hyvinvoiva henkilöstö. Motivoituminen ja työn osaaminen ei riitä, jos työntekijä ei jaksakaan tai voi huonosti. (Viitala, 2021, luku 2, kohta Työhyvinvointi.)

Työhyvinvointiin liittyviin tulevaisuuden haasteisiin tulee varautua. Erityisesti työympäristöissä on varauduttava siihen, että työ voi muuttua kiihtyvällä vauhdilla. Työn sisältöä, työn tekemisen tapoja ja työnantaja-työntekijä-suhdetta muuttavat esimerkiksi automaatio, robotit ja tekoäly. On tärkeää tunnistaa, estää, minimoida ja arvioida uusien teknologioiden mukanaan tuomien mahdollisten riskien vaikutus terveyteen. Samoin myös niiden myönteiset mahdollisuudet on hyödynnettävä. Työn muutoksen takana on megatrendejä, kuten digitalisaatio, globalisaatio, väestörakenteen muutos, ilmaston muutos, maahanmuutto ja kaupungistuminen, ikärakenteen muutos ja monikulttuurisuus. Työvoiman muutos on otettava huomioon ja nähtävä vahvuutena työelämässä. (Mattila, 2022, s. 12.) Tunne työntekijän omasta riittävydestä edistää työhyvinvointia ja haasteiden lisääntyessä tulisi tavoitella ja mahdollistaa työntekijöiden riittävyden kokemuksia (Suonsivu, 2021a, s. 9).

Vuorovaikutustaitoja tulisi harjoitella organisaatiossa ja ne ovat erityisen tärkeitä esihenkilöille. On tärkeää, että esihenkilöitä on helppo lähestyä ja heidän tulee osata ottaa puheeksi myös hankalat asiat. Esimerkiksi häirintää katsotaan pahimmillaan läpi sormien, ellei johdon tiedetä siihen puuttuvan. (Aalto-Setälä, 2022, s. 154.) Mankan (2016, s.144) mukaan esimerkiksi kehityskeskusteluihin kannattaisi kiinnittää

erityisestä huomiota, sillä esihenkilön tulisi pystyä välittämään uskoa työtä koskevien tavoitteiden saavuttamisessa ja uskoa niiden realistisuudessa.

### 7.2.1 Vuosittainen toimintasuunnitelma

Työhyvinvointitoiminnan pyrkimys on ylläpitää ja parantaa työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. Se tapahtuu yhteistyössä työntekijöiden, työnantajan ja yhteistoimintaorganisaatioiden välillä. Työhyvinvointitoimintaan sisältyy kaikenlainen työhön ja työympäristöön kohdistuva työ, työterveyshuolto, henkilöstökoulutus ja virkistystoiminta. (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 16.)

Seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmassa laaditaan vuosittain toiminnalliset tavoitteet ja painopistealueet. Työhyvinvoinnin toiminnalliset tavoitteet ja painopistealueet Laitilan seurakunnassa vuodelle 2023 ovat henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen, työhyvinvoinnin edistäminen ja työssä jaksamisen tukeminen. Toimenpiteitä tämän saavuttamiseksi on viisi. Ensimmäinen toimenpide on työterveyshuollon järjestäminen Laitilan työterveyshuollon kautta. Influenssa- ja mahdolliset koronarokotukset tarjotaan kaikille niitä haluaville työntekijöille. Toisena toimenpiteenä on työntekijöiden oman aktiivisen fyysisen ja psyykkisen kunnon hoitamisen tukeminen ePassi-soveluksen avulla. Hyvinvointietuus koskee liikuntaa, kulttuuria ja hyvinvointia ja etu on 200 euroa vuosittain kokoaikaisille työntekijöille ja vähintään puolen vuoden määräaikaisille työntekijöille puolet summasta, lounasetuutena seurakunta maksaa työpäivinä vakituisille työntekijöille 1,50 euroa. Kolmas toimenpide on ensiapuvalmiuden ylläpitäminen työterveyshuollon järjestämien EA-koulutusten avulla ja neljäs työntekijöiden yhteisen virkistyspäivän tai tapahtumien järjestäminen. Lisäksi viidentenä toimenpiteenä tavoitteen toteutumiseksi on työpaikkakokousten säännöllinen järjestäminen siten, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus niihin osallistua. (Laitilan seurakunnan talousarvio vuodelle 2023, s. 15.)

### 7.2.2 Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelman lähtökohtana on aina organisaation perustehtävä, visio ja arvot (Suutarinen & Vesterinen, 2020, s.32.) Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää. Työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen alkaa nykytilan arvioinnilla. Kehittäminen pitää sisällään tavoitteiden laatimisen ja työpaikan omista lähtökohdista tehdyn toimintasuunnitelman. Työhyvinvoinnin perustana ovat ihmisen perustarpeet, joita ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Näiden tarpeiden tyydyttyminen on hyvinvoinnin edellytyksenä ja myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon. Työhyvinvointitoiminnassa on hyvä muistaa realistiset tavoitteet ja edetä pienin askelin. Organisaation kannalta tärkeimmät kehittämiskohteet valitaan, kun arvioinnin tulokset ovat tiedossa. (Rauramo, 2009. s. 1.) Työyhteisön kehittämistä voidaan lähestyä esimerkiksi yhteistyön, ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kautta. Johtamisen kehittämistä voidaan tehdä lähijohtamisessa, viestinnässä ja henkilöstön osallisuudessa. Lisäksi myös työterveyspalveluiden kehittäminen on työhyvinvoinnin edistämisen keino. (Viitala, 2021, luku 3, kohta Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja.)

Seurakunnalle tämän opinnäytetyön tekemisen yhteydessä laadittava työhyvinvointisuunnitelma käsittää koko henkilöstön ja se tehdään niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin näkökulmasta. Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen antaa arvokasta työhyvinvointiin liittyvää tietämystä Laitilan seurakunnalle ja kehittää organisaation työhyvinvointia. Työhyvinvointisuunnitelma kokoaa yhteen työhyvinvointia edistäviä asioita ja toimii välineenä työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkastelussa vuosittaisen toimintasuunnitelman ohella. Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen lisää suunnitelmallisuutta, aikataulutusta ja vastuunjakoa. Parhaimmillaan se lisää konkreettisesti henkilöstön työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

### 7.2.3 Puheeksi ottaminen ja varhainen tuki

Työhyvinvoinnissa ennakoinnilla on suuri merkitys ja työpahoinvoinnin torjumisessa tulee kiinnittää huomiota erilaisiin riskitekijöihin, joita ovat esimerkiksi poissaolot ja stressin ja uupumisen oireet (Viitala, 2021, luku 2, kohta Työhyvinvointi).

Onnistuneesti käyttöön otettu varhaisen tuen malli tuo tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusta työyhteisöön ja sen avulla työntekijät tietävät, missä tilanteissa asioista keskustellaan. Varhaisen tuen malli auttaa puheeksi ottamisessa, kun työntekijät tietävät, että voivat nostaa esiin ongelmia ja kenelle näistä voi kertoa. (Manka & Manka, 2016, s. 95.)

Puheeksi ottaminen on systemaattinen ja ohjattu keskustelu ja aloitteen siihen voi tehdä työntekijä, esihenkilö, työkaveri tai aloite voi tulla työterveyshuollosta tai työsuojeluorganisaatiosta. Syitä puheeksi ottamiseen voi olla monia, esimerkiksi runsaat poissaolot, alisuoriutuminen, liian pitkät toistuvat työpäivät, erilaiset vuorovaikutusongelmat, syrjään vetäytyminen tai epämääräiset havainnot siitä, ettei kaikki ole kunnossa. Puheeksi ottamisen käytäntöön kuuluu keskustelun käyminen rakentavasti ja arvostamista ja välittämistä osoittavalla tavalla. (Hyppänen, 2013, s. 191.)

Työyhteisössä pienetkin asiat voivat olla merkittäviä ja pienetkin hyvät asiat voivat edistää työhyvinvointia. Samoin myös pienestä ongelmasta voi kasvaa suuri, ellei siihen puututa ajoissa. Työpaikalla toteutettava työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki tarkoittaa työntekijöiden työkyvyn edistämistä ja työkyvyttömyyden ehkäisemistä läpi koko työuran. Tämä toteutetaan työterveyshuollon kanssa yhteistyössä laadittavilla kirjallisilla ohjeilla. (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 222.) Varhaisen tuen keskustelussa voi esihenkilön ja työntekijän lisäksi olla mukana työterveyshuollon asiantuntija. Keskustelussa käydään läpi esimerkiksi työntekijän omia voimavaroja, ammatillista osaamista, työoloja tai työyhteisön toimivuutta. Erityisesti työkyvyn arviointikysymyksissä on hyvä olla mukana työterveyshuollon asiantuntija. (Hyppänen, 2013, s. 191.)

Varhaisen tuen muotoja ovat ennakoiva tuki, reagoiva tuki, tehostettu tuki ja työhön paluun tuki. Ennakoivan tuen toimenpiteitä voivat olla työhön ja työaikaan liittyvät järjestelyt, ergonomiaan liittyvät parannukset ja työterveyshuollon tekemä suunnattu työpaikkaselvitys. Reagoiva tuki tarkoittaa sitä, että esihenkilö tekee havaintoja hälyttävistä merkeistä ja reagoi niihin. Tehostettua tukea tarvitaan, kun reagoiva tuki ei riitä työkykyongelmien ratkaisemiseksi. Tehostetun tuen keinoja ovat muun muassa lääkinnällinen ja ammatillinen kuntoutus, osa-aikaeläkeratkaisut, osatyökyvyttömyyseläke, kuntoutustuki ja organisaation omat toimet., joista esimerkkinä

uudelleensijoittaminen. (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 225–227.) Työhön paluun tuki on tarkoitettu sairauspoissaolojen yhteydenpitoon sekä työhön paluuseen. On suositeltavaa pitää yhteyttä työntekijän sairausloman aikana. Tässä on kyse välittämisestä ja valmistelua takaisin töihin tulemiseen. Työhön paluun tukemiseen liittyvät myös työtehtävien arviointi ja mahdolliset muutokset työtehtävissä. (Hyppänen, 2013, s. 191.)

#### 7.2.4 Työnohjaus

Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittämismenetelmiä on useita, työilmapiiriasioissa perinteinen työnohjaus on usein käytetty menetelmä. Työnohjaus tarjoaa ohjattavalle mahdollisuuden tutkia omaa suhdetta työhön ja oppia siitä. (Aro, 2018, s. 145.) Työnohjauksesta on tullut osa suomalaista työelämää. Työnohjausta voidaan käyttää monimuotoisesti yksilöiden, ryhmien ja työyhteisöjen kehittymisen tukena. On oleellista, että johto näkee sen mahdollisuudet ja tukee henkilöstön osallistumista. Onnistunut työnohjaus lisää työhyvinvointia ja hyvinvoinnilla on suora yhteys työn tuloksiin. Osaaminen ja innostus lisääntyvät ja kuormittavuus vähenee. Työnohjaus on oppimisprosessi, minkä tavoitteena on kaikkien osapuolien oppiminen ja voimaantuminen. (Heroja ym., 2021, s. 8.)

Työnohjausta käytetään erityisesti ihmissuhde-, auttamis-, hoito-, hoiva- sekä opetus-työssä. Työnohjauksen tavoitteena on työtapojen kehittäminen, ammattitaidon kehittyminen ja henkisen kuormituksen vähentäminen. Työnohjaus voi tapahtua yksilöohjauksena tai ryhmätyönohjauksena. (Viitala, 2014, luku 5 kohta Osaamisen kehittämisen menetelmät). Työnohjaus on vakiintunut kirkossa työntekijöiden osaamista ja jakamista edistäväksi toimintatavaksi. Työnantajan näkökulmasta työnohjaus on yksi henkilöstön kehittämisen muoto, minkä keskeinen muoto on keskustelu, eli prosessoiva dialogi. Työnohjaajana toimii yleensä kirkon työnohjaajakoulutuksen saanut henkilö. (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 16–17.)

Työntekijöiden osaamisen päivittäminen tulisi olla yhtenä työn kehittämisen perusasia, koska osaamattomuuden kokemukset ruokkivat riittämättömyyden tunnetta (Suonsivu, 2021a, s. 15). Vuosittain päivitettävän koulutussuunnitelman lisäksi



Laitilan seurakunta rohkaisee työntekijöitään osallistumaan tarvittaessa työnohjaukseen. Työnohjaus vahvistaa osaamista ja avaa uusia näkökulmia työn tekemiseen sekä parantaa työssä jaksamista.

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Jotta työhyvinvoinnin kehitystä ja mahdollisia työhyvinvoinnin riskejä voidaan seurata, tulee organisaation työhyvinvoinnin tilaa arvioida. Perinteiset arvioinnin tunnusluvut ovat olleet yleensä määrällisiä, esimerkiksi sairauspoissaolot tai työtapaturmat. Perinteiset tunnusluvut kertovat kuitenkin jo toteutuneista riskeistä ja näiden lisäksi on hyvä ottaa käyttöön myös ennakoivia tunnuslukuja. Tulevaisuuden riskejä voidaan ennakoida esimerkiksi työhyvinvointitutkimuksilla. (Manka & Manka, 2016, s. 215.)

Henkilöstön hyvinvointitutkimuksien tarkoituksena on selvittää työntekijöiden työkykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tilaa. Tutkimusten tulosten avulla määritellään tehtävät linjaukset henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 15.) Työhyvinvoinnin onnistunut johtaminen edellyttää olemassa olevaa tietoa työhyvinvoinnin tilasta (Tarkkonen, 2021b, s. 112).

### 8.1 Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen

Laitilan seurakunnassa työhyvinvointikysely toteutettiin ajalla 25.8.-5.9.2022. Kaikkien työntekijöiden oli mahdollista vastata kyselyyn ja se toteutettiin työterveyshuollon apua käyttäen.

Vuoden 2022 työhyvinvointikysely toteutettiin Laitilan seurakunnassa vastaavanlaisena kuin seurakunnassa vuonna 2019 tehty työilmapiiri-kartoitus. Aiemmin vuonna 2019 tehdyssä kyselyssä oli mahdollisuus vastata työalakohtaisesti ja yhdessä koostaa monen työntekijän yhteisiä vastauksia, tällä kertaa kysely päätettiin tehdä yksilökyselynä luottamuksellisuuden varmistamiseksi. Työhyvinvointikyselyt on hyvä toistaa

säännöllisin väliajoin, jotta saadaan tietoa henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen tehtyjen satsausten merkityksestä (Anetjärvi & Jakobsson, 2022, s. 15). Laitilan seurakunnassa on päätetty suorittaa työhyvinvointikyselyjä jatkossa säännöllisesti muutama vuoden välein.

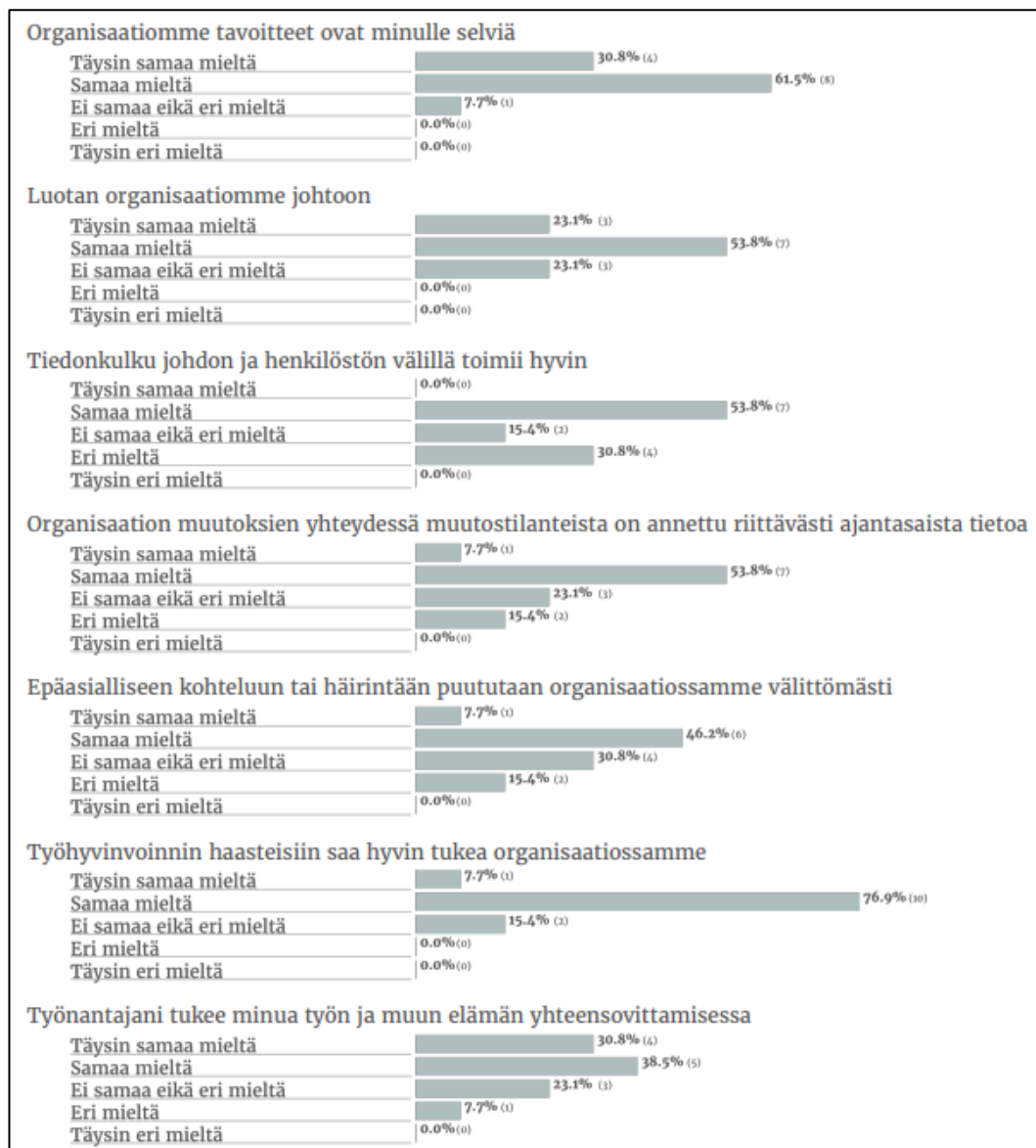
## 8.2 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Seurakunnan yhteistyötoimikunta valitsi työterveyshuollon työterveyshoitajan ehdottamista kyselyistä seurakuntaan parhaiten soveltuvan kyselyn. Kyselyksi valikoitui toimiva työyhteisö kysely, muita vaihtoehtoja olisivat olleet työn psyykkiset kuormitustekijät tai työn sosiaaliset kuormitustekijät.

Kaikkien työntekijöiden oli mahdollista vastata kyselyyn. Kysely lähetettiin 20 työntekijälle ja vastaajien lukumäärä oli 13, eli osallistumisprosentti oli 65 %. Seurakunnassa toteutetun työhyvinvointikyselyn osiot olivat johtaminen, oma työyhteisö, oma työni, motivaatio ja sitoutuminen ja osallistuminen työyhteisön kehittämiseen.

### 8.2.1 Johtaminen

Johtamisen osiossa selvitettiin miten selviä organisaation tavoitteet ovat työntekijöille, miten organisaation johtoon luotetaan, miten tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä toimii ja onko organisaation muutoksien yhteydessä muutostilanteista annettu riittävästi ajantasaista tietoa. Lisäksi osiossa selvitettiin epäasialliseen kohteluun tai häirintään puuttumista, tuen saamista työhyvinvoinnin haasteisiin ja miten työnantaja tukee työntekijöitä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Valintakysymyksien vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Osion vastaukset on esitetty kuviossa 11.



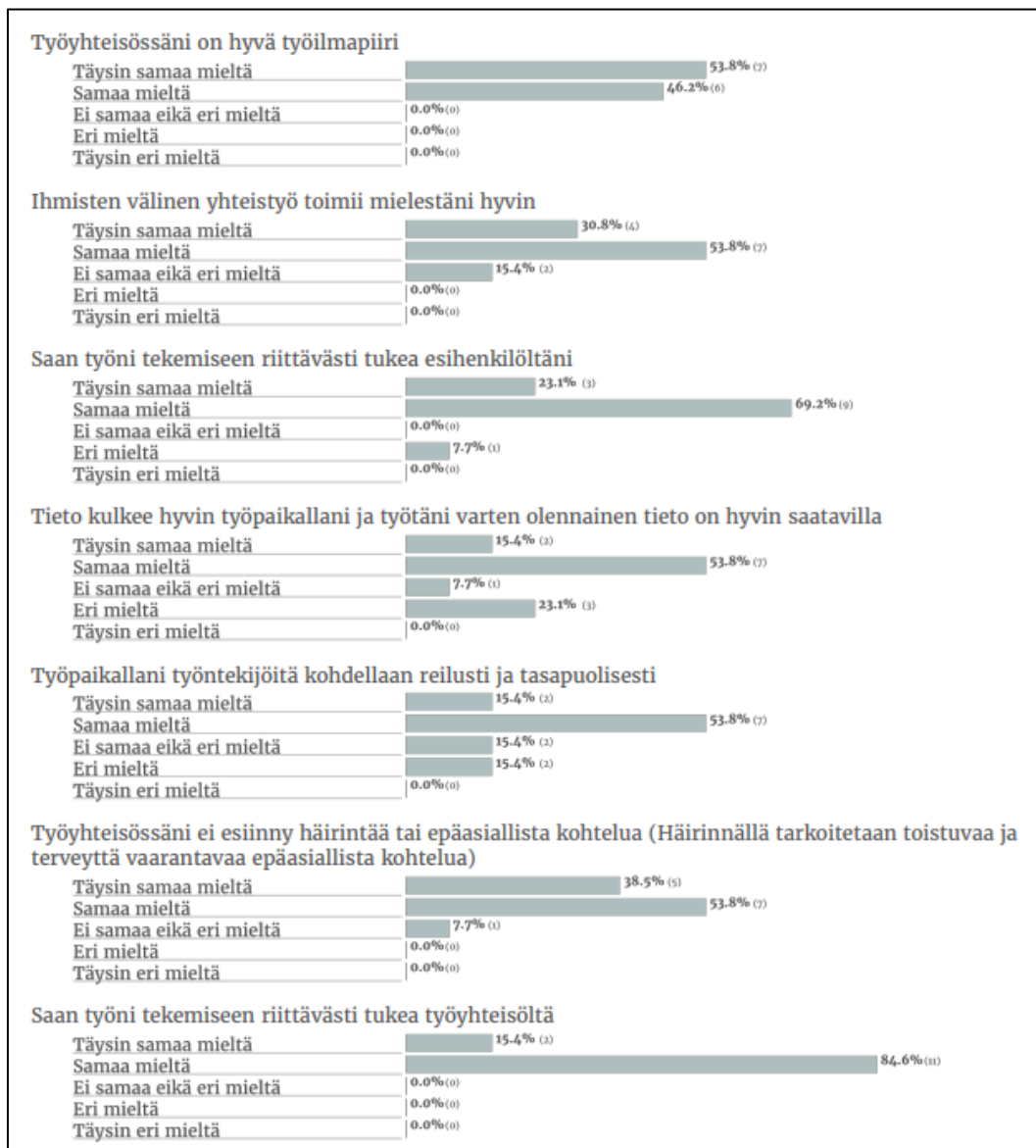
Kuvio 11. Johtaminen osion yhteenveto

Johtaminen osion tuloksista selviää organisaation tavoitteiden olevan selviä suurimmalle osalle työntekijöistä ja luoton organisaation johtoon olevan melko hyvällä mallilla. Sen sijaan tiedonkulkuun johdon ja henkilöstön välillä kukaan ei ollut täysin samaa mieltä sen toimisesta hyvin ja peräti neljä työntekijää vastasi olevansa eri mieltä asiassa. Lisäksi vain yhden vastaajan mielestä organisaation muutoksien yhteydessä muutostilanteista on annettu riittävästi ajantasaista tietoa ja kaksi työntekijää vastasi olevansa eri mieltä asiasta. Kahden työntekijän mielestä epäasialliseen kohteluun tai häirintään ei puututa organisaatiossa välittömästi. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työhyvinvoinnin haasteisiin saa tukea, kuitenkin kaksi vastaajaa vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä asiassa. Työnantajan tukemisesta työntekijän työn ja muun elämän yhteensovittamisessa yhden henkilön mielestä tukea ei saa, yhdeksän vastaajaa olivat täysin samaa tai samaa mieltä tuen saamisesta.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat organisaation johtamisessa eivät ole kunnossa, miten tilannetta voisi parantaa ja mitä asialle voisi vastaajan mielestä tehdä. Tähän avoimeen kysymykseen tuli kaksi vastausta, loput työntekijät jättivät vastaamatta kysymykseen. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille erityisesti tiedonkulkuun liittyviä ongelmia.

### 8.2.2 Oma työyhteisö

Oma työyhteisö osiossa selvitettiin työyhteisön työilmapiiriä, ihmisten välistä yhteistyötä ja saako työntekijä työn tekemiseen riittävästi tukea lähiesihenkilöltään. Lisäksi kysyttiin, miten tieto kulkee työpaikalla ja onko olennainen tieto työtä varten hyvin saatavilla, kohdellaanko työntekijöitä reilusti ja tasapuolisesti, esiintyykö työyhteisössä häirintää tai epäasiallista kohtelua ja saako työn tekemiseen riittävästi tukea työyhteisöltä. Valintakysymyksien vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Osion vastaukset on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Oma työyhteisöni osion yhteenveto

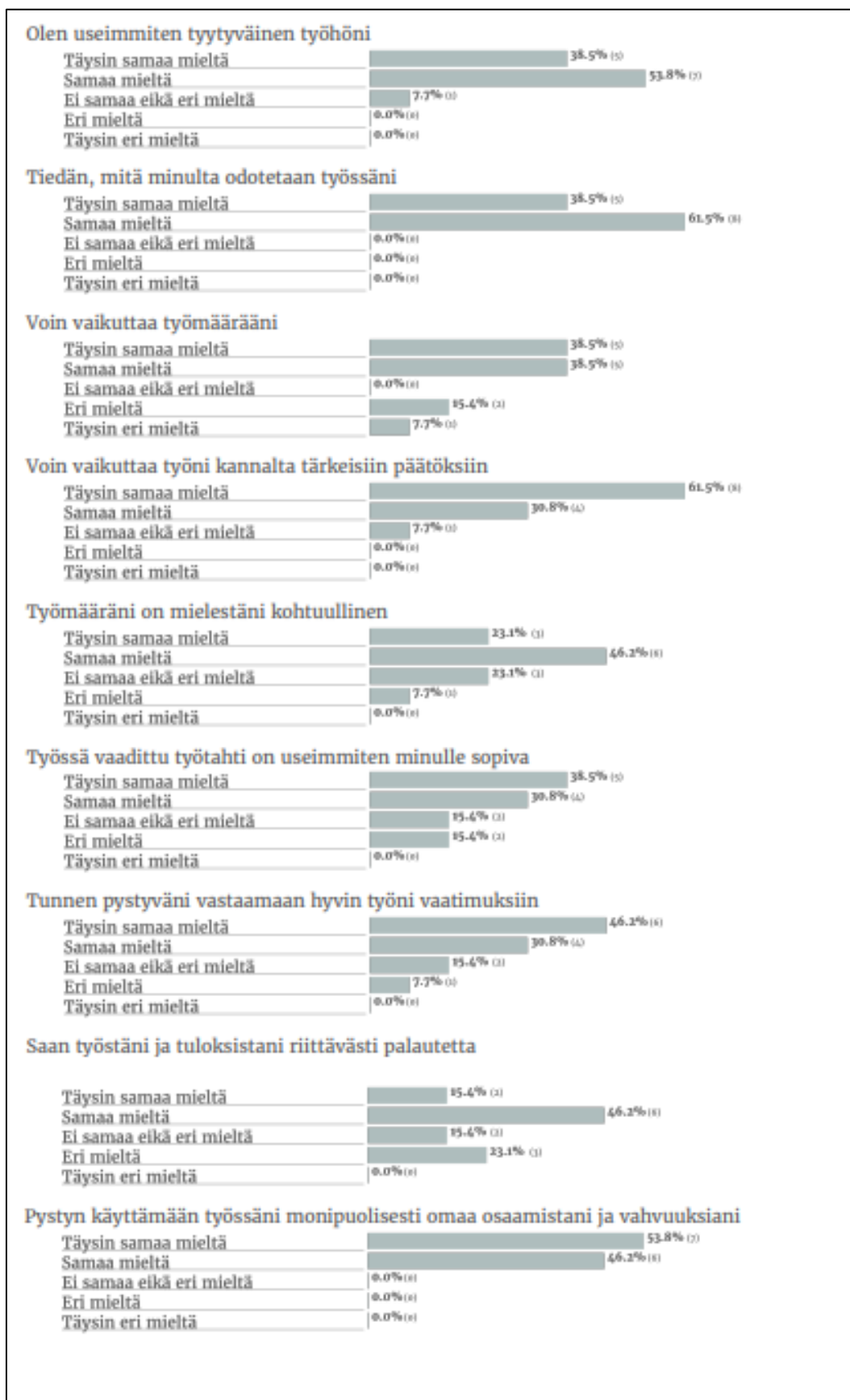
Oma työyhteisöni osion tuloksista selviää, että kaikki työntekijät olivat täysin tai samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on hyvä työilmapiiri. Ihmisten välisestä yhteistyöstä suurin osa oli täysin tai samaa mieltä siitä, että se toimii hyvin, kaksi työntekijää vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Suurin osa työntekijöistä saa työn tekemiseen riittävästi tukea lähiesihenkilöltään, kolme vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja yhdeksän samaa mieltä, sen sijaan yksi vastaajista oli asiasta eri mieltä. Vain kaksi vastaajaa on täysin samaa mieltä siitä, että tieto kulkee hyvin työpaikalla ja olennainen tieto työtä varten hyvin saatavilla, seitsemän henkilöä oli asiasta samaa mieltä, yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kolme vastaajaa oli asiasta eri mieltä.

Seitsemän vastaajaa oli samaa mieltä siitä, että työntekijöitä kohdellaan reilusti ja tasapuolisesti, kaksi oli täysin samaa mieltä, kaksi vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä ja kaksi vastasi olevansa asiasta eri mieltä. Suurin osa työntekijöistä oli täysin tai samaa mieltä siitä, että työyhteisössä ei esiinny häirintää tai epäasiallista kohtelua, yksi vastaajista sen sijaan vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Kaikki työntekijät vastasivat olevansa täysin tai samaa mieltä siitä, että työn tekemiseen saa riittävästi tukea työyhteisöltä.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin, millaista häirintää tai epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössäsi esiintyy, onko vastaaja havainnut epätasa-arvoisuutta työpaikalla ja jos työpaikalla on havaittu epätasa-arvoisuutta, puututaanko siihen. Kysymykseen siitä, millaista häirintää tai epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössäsi esiintyy, ei tullut yhtään vastausta. Kysymykseen oletko havainnut epätasa-arvoisuutta työpaikallasi ja jos työpaikallasi on havaittu epätasa-arvoisuutta, puututaanko siihen kysymykseen, tuli viisi vastausta. Kahdeksan jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Avoimissa vastauksissa tuli esille, että joidenkin vastaajien mielestä epätasa-arvoisuutta on joskus esiintynyt ja osassa ettei epätasa-arvoisuutta ole esiintynyt.

### 8.2.3 Oma työni

Oma työni osiossa selvitettiin, miten tyytyväisiä työntekijät ovat työhönsä, tietävätkö työntekijät mitä heiltä odotetaan työssään, voiko työntekijä vaikuttaa työmäärään ja työn kannalta tärkeisiin päätöksiin. Lisäksi selvitettiin, onko työmäärä kohtuullinen, työssä vaadittu työtahti sopiva ja tuntee työntekijä pystyvänsä vastaamaan hyvin työn vaatimuksiin, saako työntekijä työstä ja tuloksista riittävästi palautetta ja pystyykö työntekijä käyttämään työssään monipuolisesti omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan. Valintakysymyksien vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Osion vastaukset on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13. Oma työni osion yhteenveto

Oma työni osion tuloksista selviää, että suurin osa työntekijöistä on useimmiten tyytyväisiä työhönsä. Viisi vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja seitsemän samaa mieltä, yksi vastaajista ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Kaikki työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan työssään. Viisi vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kahdeksan samaa mieltä. Suurin osa työntekijöistä ovat sitä mieltä, että voivat vaikuttaa työmääräänsä. Viisi vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja viisi samaa mieltä. Sen sijaan kolme on kuitenkin eri mieltä asiassa, kaksi vastasi olevansa eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Useimmat työntekijät ovat sitä mieltä, että voivat vaikuttaa työn kannalta tärkeisiin päätöksiin. Viisi vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja viisi samaa mieltä, yksi työntekijä vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Yhdeksän työntekijää piti työmääräänsä kohtuullisena, kolme vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kuusi samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä oli yksi työntekijä ja yksi oli asiassa eri mieltä. Työssä vaadittua työtahtia sopivana piti yhdeksän työntekijää, viisi vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja neljä samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä oli kaksi työntekijää ja yksi työntekijä oli asiassa eri mieltä. Yhdeksän työntekijää tuntee pystyvänsä vastaamaan hyvin työn vaatimukseen, kuusi vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja neljä samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä oli kaksi työntekijää ja yksi työntekijä oli asiassa eri mieltä. Työstä ja tuloksista riittävästi palautetta tuntee saavansa kahdeksan työntekijää, kaksi vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kuusi samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä oli kaksi työntekijää. Kaikki vastaajat kokivat pystyvänsä käyttämään työssään monipuolisesti omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan, seitsemän vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kuusi samaa mieltä.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin voisiko vastaaja kertoa tarkemmin, mitkä asiat työyhteisössä eivät ole kunnossa, miten tilannetta voisi parantaa ja mitä asialle voisi työntekijän mielestä tehdä. Kysymykseen tuli yksi vastaus, kaksitoista työntekijää jätti kokonaan vastaamatta kysymykseen. Avoimessa vastauksessa tuli esille, että vastaajan mielestä muiden työntekijöiden auttaminen tapahtuu osittain oman työn kustannuksella.



## 8.2.4 Motivaatio ja sitoutuminen

Motivaatio ja sitoutuminen osiossa selvitettiin innostaako työpaikka parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen ja miten tyytyväinen työntekijä yleisesti ottaen on omaan työpaikkaansa. Valintakysymyksien vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Osion vastaukset on esitetty kuviossa 14.

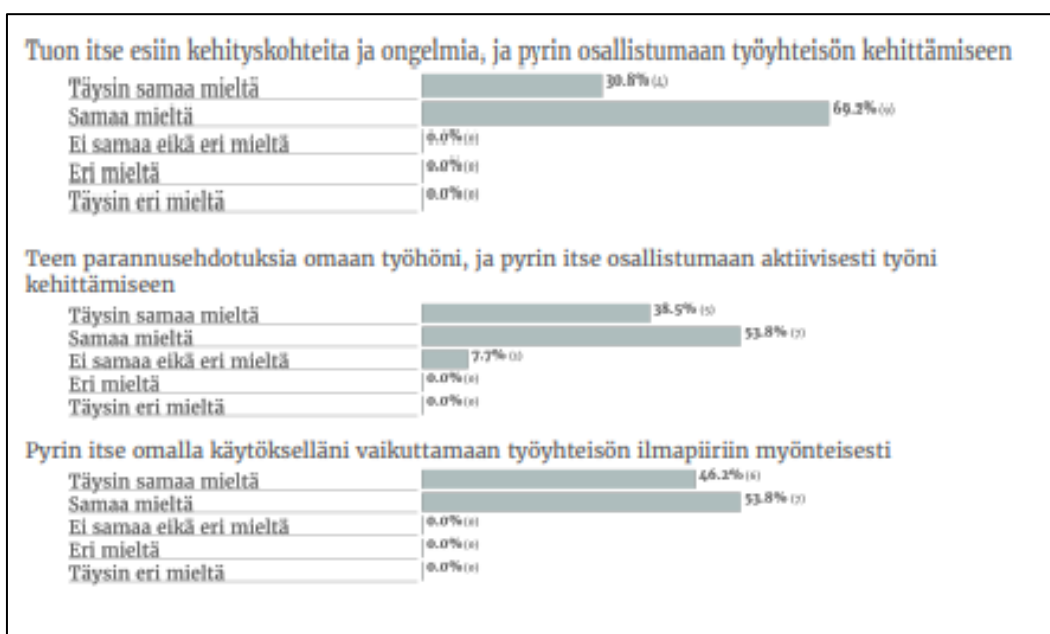


Kuvio 14. Motivaatio ja sitoutuminen osion yhteenveto

Motivaatio ja sitoutuminen osion tuloksista selviää, että lähes kaikki työntekijät ovat sitä mieltä, että työpaikka innostaa parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. Kaksi vastasi olevansa asiassa täysin samaa mieltä, kymmenen samaa mieltä ja yksi työntekijä vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Kaikki vastanneet työntekijät ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä omaan työpaikkaansa, kolme vastasi olevansa asiassa täysin samaa mieltä, ja kymmenen samaa mieltä. Kysymykseen voisiko suositella organisaatiota työpaikaksi muillekin vastausten keskiarvoksi asteikolla 0–10 tuli 8. Seitsemän työntekijää antoi arvioksi seitsemän, neljä kahdeksan, kolme yhdeksän ja yksi kymmenen.

### 8.2.5 Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen

Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen osiossa selvitettiin miten työntekijä itse tuo esiin kehityskohteita ja ongelmia, ja miten työntekijä pyrkii osallistumaan työyhteisön kehittämiseen. Lisäksi kysyttiin, tekeekö työntekijä parannusehdotuksia omaan työhön, ja pyrkiikö itse osallistumaan aktiivisesti työn kehittämiseen ja pyrkiikö työntekijä itse omalla käytöksellään vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin myönteisesti. Valtakysymyksen vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Osion vastaukset on esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15. Osallistuminen työyhteisön kehittämisen osion yhteenveto

Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen osion tuloksista selviää, että kaikki vastanneet työntekijät tuovat mielestään itse esiin kehityskohteita ja ongelmia, pyrkivät osallistumaan työyhteisön kehittämiseen. Neljä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja yhdeksän samaa mieltä. Lähes kaikki työntekijöistä tekevät vastauksien perusteella omaan työhön liittyviä parannusehdotuksia ja pyrkivät itse osallistumaan aktiivisesti työn kehittämiseen. Viisi vastasi olevansa täysin samaa mieltä, seitsemän samaa mieltä ja yksi työntekijä vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Kaikki vastasivat pyrkivänsä itse omalla käytöksellään vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin myönteisesti. Kuusi vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja seitsemän samaa mieltä.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin, miten työntekijä näkee oman roolinsa osana työryhmää tai tiimiä, miten työyhteisön kehityskohteiden esiintuomista ja osallistumista työyhteisön ja oman työn kehittämiseen voisi parantaa, ja millaisia kehitystarpeita työntekijä näkee työyhteisössä ja työssä. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin myös, mikä on hyvää työyhteisössä ja työssä ja mitä voisi itse tehdä työyhteisön ja työn kehittämiseksi. Avoimeen kysymykseen siitä, miten työntekijä näkee oman roolinsa osana työryhmää tai tiimiä, tuli peräti 11 vastausta, vain kaksi jätti vastaamatta kysymykseen. Sen sijaan kukaan ei vastannut avoimeen kysymykseen siitä, miten työyhteisön kehityskohteiden esiintuomista ja osallistumista työyhteisön ja oman työn kehittämiseen voisi parantaa. Kymmenen vastaajaa vastasi kysymykseen, millaisia kehitystarpeita työyhteisössä ja työssä näkee, mikä on hyvää työyhteisössä ja työssä ja mitä voisi itse tehdä työyhteisön ja työn kehittämiseksi. Avoimissa vastauksissa tuli esille, että pääsääntöisesti vastaajat kokevat olevansa osa tiimiä ja tärkeä osa työyhteisöä. Tässäkin kohdassa ongelmalliseksi nousi puutteet tiedonkulussa. Työyhteisön kehitystarpeista esille nostettiin esimerkiksi suunnitelmallisuuden ja selkeyttämisen parantaminen. Avoimissa vastauksissa todettiin työyhteisön ilmapiirin parantuneen ja positii-visena pidettiin sitä, että asioihin on pyritty hakemaan ratkaisuja.

## 9 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin kehittämisessä lähdetään liikkeelle organisaation työhyvinvoinnin tilan kartoittamisella. Kerätyn tiedon perusteella nähdään, mitä työhyvinvoinnin suhteen voidaan ja kannattaa tehdä. Selvityksen lopputuloksena on näkemys organisaation kehittämistarpeista ja siitä miten paljon työhyvinvoinnin kehittämiseksi halutaan panostaa. (Kauhanen, 2016, s. 104.) Työhyvinvointikyselyjä voidaan pitää hyödyllisinä vain, jos niitä käytetään kehittämisen perustana (Manka & Manka, 2016, s. 218-219).

Tarkkosen (2021c, s. 138.) mukaan työolojen kehittämisen painopistealueita tulisi olla yhdestä kolmeen ja niiden määrittämisellä käytännöllinen perustelu. Kun kohdentaminen suunnataan kattavasti vain muutama asiaan, on mahdollista saada valituilla painopistealueilla myönteistä kehitystä aikaan. Kehittämisen painopistealueet kannattaa

nähdä historiallisesti vaihteleviksi ja muuttuviksi teemoiksi. Kun jollakin painopisteellä saadaan vakiinnutetuksi hyvä tilanne, tilalle valitaan jokin muu perusteltu painopiste.

### 9.1 Tulosten tarkastelu

Laitilan seurakunnassa toteutetun työhyvinvointikyselyn yhteenvedona voidaan todeta, että seurakunnassa luotto organisaation johtoon on melko hyvällä mallilla. Tämä on tärkeä asia, sillä johtamisella ja johtamisosuamisella on suora yhteys organisaation onnistumiseen ja työhyvinvointiin (Aalto-Setälä, 2022, s. 154). Organisaation tavoitteet ovat selviä suurimmalle osalle työntekijöistä ja työntekijät kokevat saavansa työnantajalta tukea työhönsä. Erittäin positiivista vastauksissa oli se, että kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että työyhteisössä on hyvä työilmapiiri. Hyvän työilmapiirin saavuttamiseen vaaditaan kaikkien työyhteisön jäsenten panostusta ja myös työn merkityksellisyyden kokemisella on tärkeä merkitys työilmapiiriin (Aro, 2018, s. 25–26).

Seurakunnassa toimii ihmisten välinen yhteistyö ja työn tekemiseen saadaan riittävästi tukea lähiesihenkilöiltä ja kaikkien vastaajien mukaan myös työyhteisöltä. Suurin osa työntekijöistä on useimmiten tyytyväisiä työhönsä ja kaikki työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan työssään. Työhyvinvoinnin kannalta tällä on merkitystä ja esihenkilötyöskentelyllä varmistetaan henkilöstön onnistumisen edellytykset (Salminen, 2017, s. 365). Suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä olivat sitä mieltä, että voivat vaikuttaa työmääräänsä ja työn kannalta tärkeisiin päätöksiin. Työmäärää pidetään kaiken kaikkiaan hyvin kohtuullisena ja työssä vaadittua työtahtia sopivana, työntekijät tuntevat pystyvänsä vastaamaan hyvin työn vaatimuksiin ja työstä saadaan lähes kaikkien mielestä riittävästi palautetta. Lisäksi kaikki vastaajat kokivat pystyvänsä käyttämään työssään monipuolisesti omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan. Osaaminen ja sen hyödyntäminen on työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää, tämä tulee esille esimerkiksi professori Juhani Ilmarisen kehittämästä nelikerroksisesta työkykytalosta, jonka 2.kerros on osaaminen (Työterveyslaitos, n.d.-b). Lähes kaikki työntekijät ovat sitä mieltä, että työpaikka innostaa parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen ja kaikki vastanneet työntekijät ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä omaan työpaikkaansa ja voisivat suositella organisaatiota työpaikaksi muillekin.

Avoimuus ja tilanteen mukainen viestintä on tärkeä työkalu konfliktien ennaltaehkäisemisessä (Aalto-Setälä, 2022, s. 124). Seurakunnan tiedonkulkuun johdon ja henkilöstön välillä tulee panostaa, sillä kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että se toimisi hyvin ja peräti neljä työntekijää vastasi olevansa eri mieltä asiassa. Lisäksi vain yhden vastaajan mielestä organisaation muutoksien yhteydessä muutostilanteista on annettu riittävästi ajantasaista tietoa ja kaksi työntekijää vastasi olevansa eri mieltä asiasta. Viestintä on yksi johtamisen työkalu ja sisäisellä viestinnällä on tärkeä merkitys työhyvinvointiin (Kauhanen, 2012, s. 173). Tiedon kulkuun yleisestikin tulee panostaa, sillä vastauksista selviää, ettei tieto kulje kaikkien vastaajien mukaan tarpeeksi hyvin työpaikalla, eikä olennainen tieto työtä varten ole hyvin kaikkien saatavilla.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan puuttumaan asiaan, jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku 28 §). Epäasiallista kohtelua ei seurakunnassa vastausten perusteella esiinny, kuitenkin yksi työntekijä vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Työyhteisössä ei saisi esiintyä minäänlaista häirintää tai epäasiallista kohtelua, joten tähänkin asiaan tulee kiinnittää huomiota. Samoin epäasiallisen kohtelun puuttumiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä kaksi työntekijää oli sitä mieltä, että epäasialliseen kohteluun tai häirintään ei puututa organisaatiossa välittömästi. Muutama työntekijä oli vastauksissaan sitä mieltä, että työntekijöitä ei kohdella reilusti ja tasapuolisesti.

Hyvä työ tukee mielenterveyttä ja työntekijän psyykkistä hyvinvointia ja työkykyä, kun työn vaatimukset ovat osaamiseen ja muihin voimavaratekijöihin nähden kohtuulliset ja työntekijä pääsee itse vaikuttamaan työn vaatimukseen (Suonsivu, 2021a, s. 78). Laitilan seurakunnan työntekijät arvioivat omat työyhteisötaidot ja -valmiudet hyväksi. Kaikki vastanneet työntekijät tuovat mielestään itse esiin kehityskohteita ja ongelmia, pyrkivät osallistumaan työyhteisön kehittämiseen. Lähes kaikki työntekijöistä tekevät vastauksien perusteella omaan työhön liittyviä parannusehdotuksia ja pyrkivät itse osallistumaan aktiivisesti työn kehittämiseen. Kaikki vastasivat pyrkivänsä itse omalla käytöksellään vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin myönteisesti.

## 9.2 Laitilan seurakunnan työhyvinvointisuunnitelma

Toteutettu työhyvinvointikysely toimi pohjana Laitilan seurakunnan työhyvinvointisuunnitelman tekemisessä ja kyselyn vastausten perusteella kartoitettiin työhyvinvointisuunnitelman painopistealueet. Laitilan seurakunnan työhyvinvointisuunnitelma on tämän opinnäytetyön liitteenä (LIITE 2).

Työhyvinvointisuunnitelmaan ei suoranaisesti tullut lainsäädännön perusteella akuutteja velvoittavia toimenpiteitä, mutta koko suunnitelma perustuu työnantajan velvollisuuden huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Salmisen (2017, s. 75.) mukaan työlainsäädäntö ohjaa esihenkilötyötä työturvallisuuden ylläpitämisen lisäksi myös kehittämisen näkökulmasta. Organisaation kehittämisessä tulee työlainsäädäntöön tutustua huolellisesti, sillä mitä enemmän haluamme kehittää organisaatiotamme, sitä useammin joudumme tilanteisiin, joita on säädelty työlainsäädännössä ja työehtosopimuksissa.

Opinnäytetyössä käytettiin apuna myös valmiiden aineistojen hyödyntämistä. Työhyvinvointiin liittyviä suunnitelmia ja ohjeistuksia Laitilan seurakunnassa on tällä hetkellä olemassa esimerkiksi työterveyshuollon toimintasuunnitelma, varhaisen tuen toimintamalli ja vuosittaiset työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmat.

Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto ja sen sisällöstä ja toteuttamisesta (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1 luku 1 §). Tämän lain mukaisesti myös Laitilan seurakunnalla on olemassa vuosittain tarkistettava toimintasuunnitelma, mikä sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Laitilan seurakunnalla on hyväksytty varhaisen tuen toimintamalli, mikä pitää sisällään esimerkiksi varhaisen tuen käytännöt ja vastuut, lomakkeet ja seurannan, puheeksi oton ja käytännöt varhaisessa tuessa työterveyden kanssa. Varhaisen tuen toimintamalli on käsitelty yhteistyötoimikunnan kokouksessa, hyväksytty kirkkoneuvostossa ja se on ollut esillä työpaikkakokouksessa (Laitilan seurakunnan kirkkoneuvoston pöytäkirja 7.11.2018 § 101). Lisäksi seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelman yhteydessä määritellään vuosittaiset työhyvinvoinnin toiminnalliset tavoitteet ja painopistealueet. Valmiista aineistoista työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa käytettiin pelkästään

taustoituksessa. Varhaisen tuen toimintamallin osalta työhyvinvointikysely osoitti, että sitä ei ole tarpeeksi pidetty esillä työyhteisössä ja asia on huomioitu työhyvinvointisuunnitelmassa. Vuosittaiset työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmat otettiin osaksi suunnitelmaa.

Laitilan seurakunnalle laadittu työhyvinvointisuunnitelma sisältää johdannon lisäksi suunnitelman tavoitteiden määrittelyn. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää ja työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen alkaa nykytilan arvioinnilla. Organisaation kannalta tärkeimmät kehittämiskohteet valitaan, kun arvioinnin tulokset ovat tiedossa. Realististen tavoitteiden lisäksi on hyvä muistaa edetä pienin askelin. (Rauramo, 2009. s. 1.) Työhyvinvointisuunnitelma sisältää myös työhyvinvoinnin määrittelyn professori Juhani Ilmarisen kehittämän nelikerroksisen työkykytalon avulla. Työkykytalon neljä kerrosta ovat 1. terveys ja toimintakyky, 2. osaaminen, 3. arvot, asenteet ja motivaatio, 4. itse työ, työolot ja johtaminen. (Työterveyslaitos, n.d.-b.)

Työhyvinvointisuunnitelman sisältö jaetaan lyhyen ja pitkän ajan tavoitteiksi (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 32). Laitilan seurakunnalle laaditussa työhyvinvointisuunnitelmassa olevat kehittämisen osa-alueet jaettiin lyhyen ja pitkän ajan tavoitteiksi siten, että lyhyen ajan tavoitteet ovat seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosittain laaditut toiminnalliset tavoitteet ja painopistealueet ja pidemmän aikavälin kehittämisen tavoitteina ovat työhyvinvointikyselyssä esille nousseet asiat.

Laitilan seurakunnan työhyvinvoinnin vuosittaiset toiminnalliset tavoitteet ja painopistealueet vuodelle 2023 ovat henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen, työhyvinvoinnin edistäminen ja työssä jaksamisen tukeminen. Toimenpiteinä ovat työterveyshuollon järjestäminen, influenssa- ja mahdollisten koronarokotuksien tarjoaminen kaikille niitä haluaville työntekijöille, työntekijöiden oman aktiivisen fyysisen ja psyykkisen kunnon hoitamisen tukeminen ePassi-sovelluksen avulla, lounasetuus, ensiapuvalmiuden ylläpitäminen ja työntekijöiden yhteisen virkistyspäivän tai tapahtumien järjestäminen ja viimeisenä toimenpiteenä on työpaikkakokousten säännöllinen järjestäminen siten, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus niihin osallistua. (Laitilan seurakunnan talousarvio 2023, s. 15.) Nämä ovat työhyvinvointisuunnitelman lyhyen ajan tavoitteet.

Kehittämisohjelman käsittely yhteistyöelimissä on tarpeen ennen lopullista päättämistä, jotta henkilöstö voi tuoda siihen ajatuksensa ja näkemyksensä tai vaikka evästää yksityiskohtien toteuttamista (Kauhanen, 2016, s. 110). Kyselyn vastausten huomioiden perusteella valmisteltu työhyvinvointisuunnitelma Laitilan seurakunnalle käsiteltiin yhteistyötoimikunnan kokouksessa 8.3.2023 ja hyväksyttiin kirkkoneuvoston kokouksessa 23.3.2023 (Laitilan seurakunnan kirkkoneuvoston pöytäkirja 23.3.2023 § 44). Toimenpiteet työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi tarkennettiin yhteisesti työntäjän ja työntekijöiden edustajien kanssa yhteistyötoimikunnan kokouksessa. Toimenpiteinä työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi epäasiallisen käytöksen toimintamalli tuodaan koko henkilöstölle esille työpaikkakokouksen yhteydessä ja työntekijöitä rohkaistaan puhumaan esihenkilöille. Lisäksi huolehditaan, että varhaisen tuen toimintamalli on kaikkien saatavilla. Yhteistyötoimikunta pitää tärkeänä puhumisen kulttuurin edistämistä. Ristiriitojen välttämiseksi on tärkeää pitää matalaa kynnystä esihenkilöille puhumisessa ja asioiden esille tuominen asiallisesti on hyvin tärkeää. Sisäisen viestinnän keinoja Laitilan seurakunnassa ovat Katrina-varausjärjestelmä, Teams, puhelin (WhatsApp), sähköposti, seurakunnan kotisivut, työpaikkakokoukset, kalenterikokoukset ja muut palaverit ja lisäksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Toimenpiteenä työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi kiinnitetään sisäiseen viestintään huomiota ja sisäisen viestinnän ohjeistukseen laaditaan toimintamalli, jota pidetään esillä aktiivisesti, esimerkiksi työpaikkakokouksissa. (Laitilan seurakunnan yhteistyötoimikunnan pöytäkirja 8.3.2023 § 5.) Nämä ovat työhyvinvointisuunnitelman pidemmän aikavälin, työhyvinvointikyselystä esille nousseet, tavoitteet.

## 10 POHDINTA

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite ja siihen vaikuttavat moninaiset asiat, tämä konkretisoitui usein tätä kehittämistyötä tehdessä. Työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta on olemassa myös runsaasti ja työpaikan keskeisiä työturvallisuutta ja työsuojelua ohjaavia lakeja lukuisia. Työhyvinvointia voisikin lähestyä monesta eri



näkökulmasta. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli työhyvinvoinnin kehittäminen Laitilan seurakunnassa laatimalla organisaatiolle työhyvinvointisuunnitelma ja tässä tavoitteessa myös onnistuttiin. Lähestymistapana konstrukttiivinen tutkimus oli onnistunut valinta ja kehittämistyö pitää sisällään työpaikan omista lähtökohdista tehdyn työhyvinvointisuunnitelman. Työhyvinvoinnin edistäminen on osa organisaatioiden johtamista (Mattila, 2022, s. 12). Työhyvinvointisuunnitelma tukee hyvin työhyvinvoinnin edistämistä nimenomaan työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Jokaisella työntekijällä on vastuu työhyvinvoinnista, mutta johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, joten johtamisella on työhyvinvointiin erityinen asema.

Laitilan seurakunnassa tehtiin vuonna 2019 työilmapiiri-kartoitus kaikille työntekijöille työterveyshuollon apua käyttäen. Kyselyn perusteella todettiin, että asia vaati tällöin toimenpiteitä työaloilla koetun kuormituksen vuoksi ja tämän perusteella käynnistettiin työyhteisökonsultaatio. Vuoden 2019 selvityksessä todettiin kuormitusta esimerkiksi yhteistyössä ja tiedonkulussa, työskentelyolosuhteissa, esihenkilön ja työyhteisön tuessa ja työnjaossa, tehtäväkuvauksissa ja tavoitteissa. Vuoden 2019 selvityksen jälkeinen työhyvinvointikyselyn uudistaminen ja nykytilan arviointi jäi tekemättä koronapandemian aikana. Tämän kehittämistyön ajankohta oli onnistunut, sillä tässä yhteydessä oli mahdollista toteuttaa työhyvinvointikyselyn uusiminen siten, että sen tuloksia pystyttiin yhteisesti käsittelemään. Kysely oli mielekästä toteuttaa siten, että työpaikkakokoukset oli mahdollista järjestää yhteisesti paikalla olemalla.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä asioita voidaan tarkastella tutkimuksen jälkeen. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa esimerkiksi vastausprosentti. Mitä suurempi tutkimuksen otos on, sitä luotettavammat ovat tulokset. (Vilkkä, 2021, luku IV, kohta Kokonaisluotettavuus.) Vastauksia kyselyyn ei saatu kaikilta työntekijöiltä, mikä saattaa vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Lisäksi osa avoimien kysymysten vastauksista koski yhden tai pienen työalan työntekijää, joten niitä ei luovutettu sellaisinaan analysoitaviksi. Kyselyyn vastasi kuitenkin reilusti yli puolet työntekijöistä, vastausprosentti oli 65 % ja kyselyn vastaukset antoivat hyvän pohjan työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen ja siinä huomioon otettaviin työhyvinvoinnin toimenpiteisiin.

Laitilan seurakunnan strategia ulottuu vuoteen 2025 asti ja se on laaditun työhyvinvointisuunnitelman perustana. Kirkkoon kohdistuu usein odotuksia ja paineita ja seurakunnan työhön kohdistuva keskustelu ja arvostelu kohdistuu avainasemassa olevaan henkilöstöön. Omaan työhön ja jopa sen oikeutukseen kohdistuva arvostelu voi kuormittaa työntekijöitä huomattavasti. Kirkon ja seurakunnan työntekijät tarvitsevat vahvaa työnäkyä ja tukea jaksakseen työssään. Työhyvinvointisuunnitelma tukee hyvin tätä strategista ajattelua.

Laitilan seurakunnan laadittua strategiaa on ylläpidetty myös pohjana päätöksenteossa ja strategian päämäärät on huomioitu hyvin esimerkiksi toimitilaratkaisuissa. Laitilan seurakunnan toimistot, työhuoneet, pienryhmätoiminnan tilat ja päivä-, iltapäivä- ja perhekerhotoiminta siirtyivät vuoden 2021 alussa vuokratiloihin. Samassa yhteydessä suurin osa toiminnasta ja työntekijöistä siirtyi fyysisesti samaan rakennukseen entisen hajasijoittelun tilalle. On hyvinkin mahdollista, että tämäkin osaltaan edesauttoi syksyn 2022 erittäin hyvissä työhyvinvointikyselyn tuloksissa. Vuoden 2019 tuloksista poiketen, esimerkiksi kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että työyhteisössä on hyvä työilmapiiri. Työhyvinvointikyselyn perusteella epäasiallisen käytöksen toimintamallin tuominen esille koko henkilöstölle ja sisäisen viestinnän parantaminen on huomioitu työhyvinvointisuunnitelmassa.

Tämän kehittämistyön aihe nousi organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeesta ja toi Laitilan seurakunnalle ja erityisesti opinnäytetyön tekijälle paljon uutta osaamista työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä asioista. Kehittämistyön yhteydessä tehty työhyvinvointisuunnitelma tulee olemaan oleellinen osa Laitilan seurakunnan työhyvinvoinnin kehittämistä ja työssä jaksamisen tukemista. Tämän kehittämistyön ulkopuolelle jää vielä työhyvinvointisuunnitelman toteutumisen seuranta, työhyvinvointisuunnitelma antaa kuitenkin tähän asiaan selkeän toimintaohjeen. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin edellytysten turvaaminen on ja tulee jatkossakin olemaan jatkuvaa kehittämistä vaativaa toimintaa.

## LÄHTEET

- Aalto-Setälä, P. (2022). Sovittelija: Kuinka ratkoa riitoja (työ)elämässä. Tammi.
- Aitlahti, K. & Peltovirta, M. (2022). Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2023–2026. Kirjapaja.
- Anetjärvi, S. & Jakobsson, M. (2022). Seurakunnan henkilöstöhallinto (4. uudistettu painos). Edita.
- Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita.
- Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. (2021). Parempaa työelämää tekemässä: Tutkiva ote työnhajukseen (2. painos). United Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. (13., osin uudistettu painos). Otavan Kirjapaino.
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita.
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. (7. uudistettu painos). Hansaprint. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. (5. uudistettu painos). PS-Kustannus.
- Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino.
- Kauhanen, J. (2012.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (10.–11. painos). Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>
- Kauhanen, J. (2016.) Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari.
- Kirkkojärjestys 1991/1055. Haettu 5.6.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055>
- Kirkkolaki 1993/1054. Haettu 5.6.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>
- Kirkon työmarkkinalaitos. (2022). KirVESTES 2022–2024. Kirkon virka- ja työehtosopimus sekä erillissopimukset. Otavan kirjapaino.
- Kirkon työmarkkinalaitos. (n.d.) Haettu 10.4.2022 osoitteesta <https://evl.fi/kirkkontyomarkkinalaitos/kit-organisaationa>
- Kämäräinen, M., Lappalainen, J., Oksa, P., Pääkkönen, R., Rantanen, S., Saarela, K., Sillanpää, J. & Soini, S. (2009). Työterveyslaitos. Työsuojelun perusteet. Vammalan Kirjapaino Oy.

Laitilan seurakunnan kirkkoneuvoston pöytäkirja 23.3.2023 [pysyvästi Laitilan seurakunnan arkistoon arkistoitu pöytäkirja].

Laitilan seurakunnan kirkkoneuvoston pöytäkirja 7.11.2018 [pysyvästi Laitilan seurakunnan arkistoon arkistoitu pöytäkirja].

Laitilan seurakunnan kirkkovaltuuston pöytäkirja 29.10.2019 [pysyvästi Laitilan seurakunnan arkistoon arkistoitu pöytäkirja].

Laitilan seurakunnan talousarvio vuodelle 2023 [pysyvästi Laitilan seurakunnan arkistoon arkistoitu dokumentti].

Laitilan seurakunnan yhteistyötoimikunnan pöytäkirja 18.12.2019 [pysyvästi Laitilan seurakunnan arkistoon arkistoitu pöytäkirja].

Laitilan seurakunnan yhteistyötoimikunnan pöytäkirja 27.9.2019 [pysyvästi Laitilan seurakunnan arkistoon arkistoitu pöytäkirja].

Laitilan seurakunnan yhteistyötoimikunnan pöytäkirja 8.3.2023 [pysyvästi Laitilan seurakunnan arkistoon arkistoitu pöytäkirja].

Leiviskä, E. (2011). Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähettä. Tietosanoma.

Lukka, K. (2014). Kari Lukka: Konstruktiivinen tutkimusote. Haettu 21.1.2023 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Manka, M-L. (2012). Työnilo. (3. painos). Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>

Martikainen, U. (2022). Meaningful Work and Eudaimonia: Contributing to Social Sustainability in the Workplace [väitöskirja, Lappeenranta-Lahden teknillinen yliopisto LUT]. LUTPub. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/163774>

Marttila, O. & Tamminen, H. (2002). Hyvinvointi seurakuntatyössä: Seurakuntien työympäristö- ja kehittämisopas. Gummerus.

Mattila, P. (2022) Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille: Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Toimeenpanosuunnitelma vuosille 2022–2023. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2022:4. Haettu 5.9.2022 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163885/STM\\_2022\\_4\\_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163885/STM_2022_4_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nenonen, R. (2020). Merkityksellisen työn kaava: Toteuta itseäsi, muuta maailmaa. Gummerus kustannus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (3.–6. painos). Sanoma Pro.

Ranta, P. & Pietilä, T. (2014). Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2015–2018. Kirjapaja.

Rauramo, P. (2009). Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja. Haettu 11.9.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-taytetava.pdf>

Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Grano.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2016). Työsuojelu Suomessa. Haettu 10.9.2022 osoitteesta [https://stm.fi/documents/1271139/1332445/STM\\_esite\\_Tyosuojelu\\_suomessa\\_verkkoonFIN.pdf/47c9b25c-df92-4832-93e7-fc27d2c56088](https://stm.fi/documents/1271139/1332445/STM_esite_Tyosuojelu_suomessa_verkkoonFIN.pdf/47c9b25c-df92-4832-93e7-fc27d2c56088)

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.-a). Työhyvinvointi. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.-b). Työterveyshuolto. Haettu 27.9.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyoterveyshuolto>

Suomen evankelisluterilainen kirkko. (2020). Ovet auki: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2026. Haettu 10.4.2022 osoitteesta <https://evl.fi/documents/1327140/52567038/Ev.lut.kirkko-strategia.pdf/9fb95410-78a0-6ace-a331-aa2c31b869c5?t=1600781363026>

Suomen evankelisluterilainen kirkko. (n.d.). Päätöksenteko kirkossa. Haettu 10.4.2022. osoitteesta <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkon-organisaatio/paatokseteko-kirkossa>

Suonsivu, K. (2021a). Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. (3.painos). United Press.

Suonsivu, K. (2021b). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. (4.painos). United Press.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.

Tarkkonen, J. (2021a). Huonon kohtelun ongelma: Epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisy, käsittely ja oikeudensaannin vaikeuksia ja mahdollisuuksia. United Press

Tarkkonen, J. (2021b). Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi: Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. (3.painos). United Press.

Tarkkonen, J. (2021c). Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. (2.painos). United Press.

Tarkkonen, J. (2021d). Työhyvinvointia yhteistoiminnalla: Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. (3.painos). United Press.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (14.4.2020). Fyysinen kunto ja terveys. Haettu 25.9.2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/liikunta/fyysinen-kunto-ja-terveys>

TSluValvL 44/2006. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoinnista. Haettu 19.7.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Turun arkkiihoppakunta. (n.d.). Tietoa hiippakunnasta. Haettu 14.1.2023 osoitteesta <https://www.arkkihiippakunta.fi/tietoa-hiippakunnasta/>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Haettu 4.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. (n.d.-a). Työhyvinvointi ja elintavat. Haettu 25.9.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>

Työterveyslaitos. (n.d.-b). Työkyky. Haettu 4.3.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työturvallisuuskeskus. (2019). Työturvallisuus ja työsuojelu. Haettu 27.2.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu.pdf>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 2.4.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveysvaatimuksista 577/2003. Haettu 20.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030577>

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. <https://www.ellibslibrary.com>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. <https://www.ellibslibrary.com>

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Haettu 15.1.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Tämä kyselyn avulla selvitämme Sinun kokemustasi työyhteisönne toimivuudesta ja työilmapiiristä seuraavilla osa-alueilla:

- Johtaminen: kuinka hyvin mielestäsi organisaatiotanne johdetaan?
- Oma työyhteisö: kuinka hyvin työ sujuu omassa työryhmässäsi?
- Oma työ: ovatko oman työsi vaatimukset, odotukset ja järjestelyt kunnossa?
- Motivaatio ja sitoutuminen: oletko tyytyväinen omaan työpaikkaasi?
- Oma osallistumisesi työyhteisön kehittämiseen: kuinka paljon olet itse mukana kehittämässä työyhteisöäsi?

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10–15 minuuttia.

#### JOHTAMINEN

*Valintakysymyksien vaihtoehdot: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä.*

Organisaatiomme tavoitteet ovat minulle selviä

Luotan organisaatiomme johtoon

Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä toimii hyvin

Organisaation muutoksien yhteydessä muutostilanteista on annettu riittävästi ajantasaista tietoa

Epäasialliseen kohteluun tai häirintään puututaan organisaatiossamme välittömästi

Työhyvinvoinnin haasteisiin saa hyvin tukea organisaatiossamme

Työnantajani tukee minua työn ja muun elämän yhteensovittamisessa

*Avoim kysymys:*

Voisitko kertoa tarkemmin, mitkä asiat organisaation johtamisessa eivät ole kunnossa.

Miten tilannetta voisi parantaa? Mitä asialle voisi mielestäsi tehdä?

## OMA TYÖYHTEISÖ

*Valintakysymyksien vaihtoehdot: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä.*

Työyhteisössäni on hyvä työilmapiiri

Ihmisten välinen yhteistyö toimii mielestäni hyvin

Saan työni tekemiseen riittävästi tukea lähiesihenkilöltäni

Tieto kulkee hyvin työpaikallani ja työtäni varten olennainen tieto on hyvin saatavilla

Työpaikallani työntekijöitä kohdellaan reilusti ja tasapuolisesti

Työyhteisössäni ei esiinny häirintää tai epäasiallista kohtelua (Häirinnällä tarkoitetaan toistuvaa ja terveyttä vaarantavaa epäasiallista kohtelua)

Saan työni tekemiseen riittävästi tukea työyhteisöltä

*Avoimet kysymykset:*

Millaista häirintää tai epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössäsi esiintyy?

Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta työpaikallasi? Jos työpaikallasi on havaittu epätasa-arvoisuutta, puututaanko siihen?

## OMA TYÖNI

*Valintakysymyksien vaihtoehdot: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä.*

Olen useimmiten tyytyväinen työhöni

Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni

Voin vaikuttaa työmäärääni

Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin

Työmääräni on mielestäni kohtuullinen

Työssä vaadittu työtahti on useimmiten minulle sopiva

Tunnen pystyväni vastaamaan hyvin työni vaatimuksiin

Saan työstäni ja tuloksistani riittävästi palautetta

Pystyn käyttämään työssäni monipuolisesti omaa osaamistani ja vahvuuksiani

*Avoim kysymys:*

Voisitko kertoa tarkemmin, mitkä asiat työyhteisössäsi eivät ole kunnossa. Miten tilannetta voisi parantaa? Mitä asialle voisi mielestäsi tehdä?



## MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN

*Valintakysymyksiä vaihtoehdot: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä.*

Tämä työpaikka innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen

Yleisesti ottaen olen hyvin tyytyväinen omaan työpaikkaani

## OSALLISTUMINEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEEN

*Valintakysymyksiä vaihtoehdot: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä:*

Tuon itse esiin kehityskohteita ja ongelmia, ja pyrin osallistumaan työyhteisön kehittämiseen

Tee parannusehdotuksia omaan työhöni, ja pyrin itse osallistumaan aktiivisesti työni kehittämiseen

Pyrin itse omalla käytökselläni vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin myönteisesti

*Avoimet kysymykset:*

Miten näet oman roolisi osana työryhmääsi/tiimiäsi?

Työyhteisön kehityskohteiden esiintuominen sekä osallistuminen työyhteisön ja oman työn kehittämiseen voi olla sekä hyödyllistä, että palkitsevaa. Voi kuitenkin olla monia syitä siihen, miksi ei voi, osaa tai halua olla tässä mukana. Voisitko kertoa tarkemmin asiasta. Miten tilannetta voisi parantaa?

Millaisia kehitystarpeita näet työyhteisössäsi ja työssäsi? Mikä on hyvää työyhteisössäsi ja työssäsi? Mitä voisit itse tehdä työyhteisösi ja työsi kehittämiseksi?



## **Laitilan seurakunnan työhyvinvointisuunnitelma**

Käsitelty yhteistyötoimikunnassa 8.3.2023

Hyväksytty kirkkoneuvostossa 23.3.2023

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	3
2 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN TAVOITTEET .....	4
3 TYÖHYVINVOINTI.....	5
4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN OSA-ALUEET .....	7
4.1 Työhyvinvoinnin vuositavoitteet .....	7
4.2 Työhyvinvoinnin pidemmän aikavälin tavoitteet.....	8
4.2.1 Varhainen puuttuminen ja epäasiallisen käytöksen toimintamalli .....	8
4.2.2 Sisäisen viestinnän kehittäminen.....	9
4.3 Työhyvinvointitoiminnan seuranta ja arviointi.....	10

## 1 JOHDANTO

Laitilan seurakunnassa työhyvinvointia edistetään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuoltopalvelut ostetaan Laitilan Työterveydestä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet.

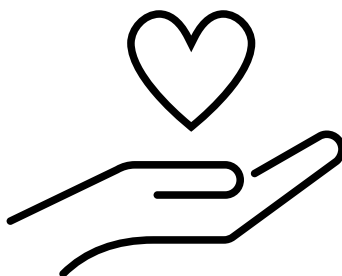
Laitilan seurakunnassa on paikallisesti sovittu työsuojelutoimikuntana toimivan yhteistyötoimikunnan jäsenmääräksi viisi henkilöä. Yhteistyötoimikunnassa on kaksi työnantajan ja kolme työntekijöiden edustajaa. Laitilan seurakunnassa talouspäällikkö on nimetty toimimaan työsuojelupäällikkönä ja työsuojelupäällikön lisäksi kirkkoherra toimii työnantajan edustajana. Yhteistyötoimikunnassa työntekijöiden edustajina toimivat työsuojeluvaltuutettu ja pääsopijajärjestöjen luottamusmiehet.

Laitilan seurakunnassa tehtiin vuonna 2019 työilmapiiri-kartoitus kaikille työntekijöille työterveyshuollon apua käyttäen. Vastauksista tehdyn koosteen perusteella todettiin, että asia vaatii toimenpiteitä. Työaloilla koettiin kuormitusta muun muassa yhteistyössä ja tiedonkulussa, työskentelyolosuhteissa, esihenkilön ja työyhteisön tuessa ja työnjaossa, tehtävänkuvauksissa ja tavoitteissa. Työilmapiirikartoituksen jälkeen käynnistettiin työyhteisökonsultaatio, jossa ohjaajina toimivat Turun arkkihiippakunnan tuomiokapitulin työyhteisökonsultit Anna-Kaisa Hautala ja Mirikka Torppa. Työhyvinvointikyselyn uudistaminen ja nykytilan arviointi jäi tekemättä koronapandemian aikana. Toiveena oli toteuttaa kysely, kun työpaikkakokoukset on mahdollista järjestää yhteisesti paikalla olemalla ja kysely toteutettiin syksyllä 2022. Toteutettu työhyvinvointikysely toimii pohjana työhyvinvointisuunnitelman tekemisessä, kyselyn perusteella kartoitettiin työhyvinvointisuunnitelman painopistealueet.

## 2 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN TAVOITTEET

Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää. Työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen alkaa nykytilan arvioinnilla. Kehittäminen pitää sisällään tavoitteiden laatimisen ja työpaikan omista lähtökohdista tehdyn toimintasuunnitelman. Työhyvinvoinnin perustana ovat ihmisen perustarpeet, joita ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Näiden tarpeiden tyydyttyminen on hyvinvoinnin edellytyksenä ja myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon. Työhyvinvointitoiminnassa on hyvä muistaa realistiset tavoitteet ja edetä pienin askelin. Organisaation kannalta tärkeimmät kehittämis-kohteet valitaan, kun arvioinnin tulokset ovat tiedossa.

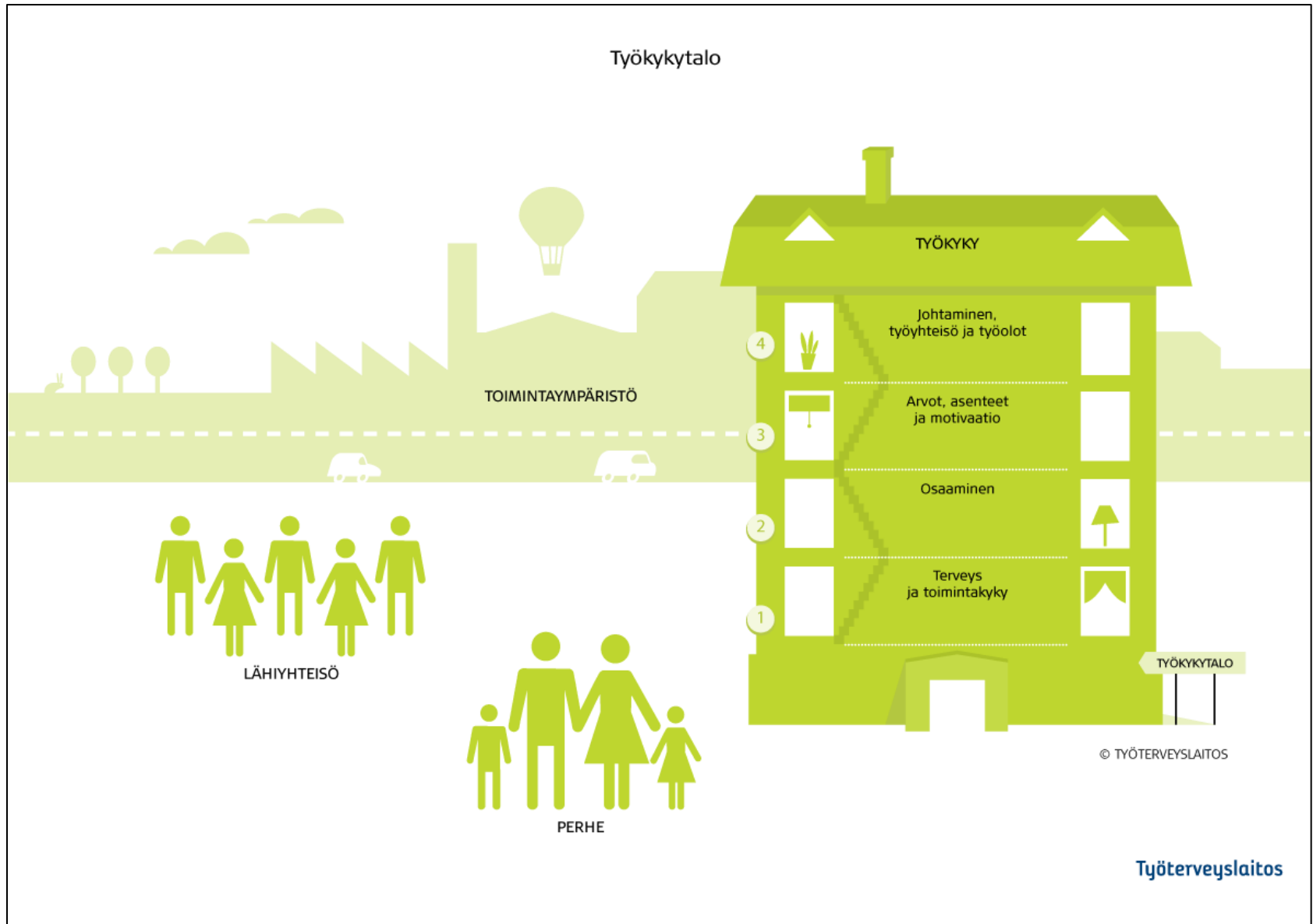
Seurakunnan työhyvinvointisuunnitelma käsittää koko henkilöstön ja se tehdään niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin näkökulmasta. Työhyvinvointisuunnitelma koostaa yhteen työhyvinvointia edistäviä asioita ja sen tavoitteena on kehittää Laitilan seurakunnan työhyvinvointia.



### 3 TYÖHYVINVOINTI

Ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja elämänlaadun parantamiseen vaikuttaa mielekäs työ, jossa fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys sekä työturvallisuus on varmistettu. Suomessa työsuojelu kattaa työn turvallisuuden ja terveellisyyden lisäksi myös palvelussuhteen ehdot, henkisen hyvinvoinnin, johtamisen ja organisaation toimivuuden sekä tuottavuuden ja yhteistoiminnan. Työhyvinvointia tukevat työsuojeluhallinto, työterveyshuolto ja muut asiantuntijapalvelut. Terveiden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on työnantajien ja työntekijöiden yhteinen asia. Henkisellä jaksamisella ja hyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Muita työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työympäristö ja työolot, työn hallinta, osaaminen, ammattitaito työaika- ja työjärjestelyt. Lisäksi työssä jaksamiseen vaikuttaa työntekijöiden oma fyysinen ja psyykkinen terveys ja myös työn ja perheen yhteensovittaminen. Turvallisuuteen vaikuttavat työn pysyvyys, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen ja yhdenvertainen työyhteisö.

Työkykyä voidaan kuvata professori Juhani Ilmarisen kehittämänä nelikerroksisena talona. Työkykytalon neljä kerrosta pysyvät pystyssä, kun kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti. Ensimmäisessä kerroksessa ovat terveys ja toimintakyky ja toisessa osaaminen. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio, työkykyä vahvistaa työn kokeminen mielekkäänä ja sopivan haasteellisena. Työkykytalon neljäs kerros kuvaa itse työtä, työoloja ja johtamista. Vastuu työkyvystä jakaantuu yksilön, organisaation ja yhteiskunnan kesken. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat yksilön työkykyyn ja työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot



Juhani Ilmarisen kehittämänä työkykytalo © Työterveyslaitos

## 4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN OSA-ALUEET

Työyhteisön kehittämistä voidaan lähestyä esimerkiksi yhteistyön, ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kautta, johtamisen kehittämistä voidaan tehdä lähijohtamisessa, viestinnässä ja henkilöstön osallisuudessa. Lisäksi myös työterveyspalveluiden kehittäminen on työhyvinvoinnin edistämisen keino.

### 4.1 Työhyvinvoinnin vuositavoitteet

Seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmassa laaditaan vuosittain toiminnalliset tavoitteet ja painopistealueet.

#### Työhyvinvoinnin toiminnalliset tavoitteet ja painopistealueet 2023



Henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen, työhyvinvoinnin edistäminen ja työssä jaksamisen tukeminen.

#### Toimenpiteet



Työterveyshuollon järjestäminen Laitilan työterveyshuollon kautta. Kausirokotukset tarjotaan kaikille niitä haluaville työntekijöille.



Työntekijöiden oman aktiivisen fyysisen ja psyykkisen kunnon hoitamisen tukeminen ePassi-sovelluksen avulla ja polkupyöräetäuden käyttöönotto.



Ensiapuvalmiuden ylläpitäminen työterveyshuollon järjestämien EA-koulutusten avulla.



Työntekijöiden yhteisen virkistyspäivän tai tapahtumien järjestäminen.



Työpaikkakokousten säännöllinen järjestäminen siten, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus niihin osallistua.



## 4.2 Työhyvinvoinnin pidemmän aikavälin tavoitteet

Työhyvinvoinnin pidemmän aikavälin tavoitteena ovat työhyvinvointikyselyssä esille nousseet asiat. Laitilan seurakunnassa työhyvinvointikysely toteutettiin ajalla 25.8.-5.9.2022. Kaikkien työntekijöiden oli mahdollista vastata kyselyyn ja se toteutettiin työterveyshuollon apua käyttäen. Kysely lähetettiin 20 työntekijälle ja vastaajien lukumäärä oli 13, eli osallistumisprosentti oli 65 %. Työterveyshoitaja Hanna Kerttula oli työpaikkakokouksessa 14.9.2022 kertomassa kyselyn tuloksista. Työhyvinvointikyselyn osiot olivat johtaminen, oma työyhteisö, oma työni, motivaatio ja sitoutuminen ja osallistuminen työyhteisön kehittämiseen.

Työhyvinvointikyselyn vastausten perusteella nousi esille, että työyhteisössä on tarpeen tuoda esille epäasiallisen käytöksen toimintamalli ja rohkaista työntekijöitä puhumaan esihenkilöille. Toisena asiana työhyvinvointikyselyssä nousi esille, että sisäiseen viestintään tulee kiinnittää huomiota.

### 4.2.1 Varhainen puuttuminen ja epäasiallisen käytöksen toimintamalli

Onnistuneesti käyttöön otettu varhaisen tuen malli tuo tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusta työyhteisöön ja sen avulla työntekijät tietävät, missä tilanteissa asioista keskustellaan. Varhaisen tuen malli auttaa puheeksi ottamisessa, kun työntekijät tietävät, että voivat nostaa esiin ongelmia ja kenelle näistä voi kertoa. Työyhteisössä pienetkin asiat voivat olla merkittäviä ja pienetkin hyvät asiat voivat edistää työhyvinvointia. Samoin myös pienestä ongelmasta voi kasvaa suuri, ellei siihen puututa ajoissa. Varhaisen tuen muotoja ovat ennakoiva tuki, reagoiva tuki, tehostettu tuki ja työhön paluun tuki.

Varhaisen tuen toimintamalli on Laitilan seurakunnassa käsitelty yhteistyötoimikunnassa 18.10.2018 ja hyväksytty kirkkoneuvoston kokouksessa 7.11.2018. Toimintamalli pitää sisällään työkykyyn vaikuttavien muutosten tunnistamisen ja aktiivisen tuen mallin. Toimintamallin liitteenä ovat puheeksiottamiskeskustelu, päihdeohjelma,

hyvään käytökseen sitoutuminen, toimintaohjeet työpaikan ristiriitatilanteita varten ja kehityskeskustelujen käytäntö ja peruslomake. Kehityskeskustelulomake on uudistettu varhaisen tuen toimintamallin päivittämisen jälkeen, muilta osin lomakkeet ovat voimassa olevia.

Toimenpiteet työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi:

Epäasiallisen käytöksen toimintamalli tuodaan koko henkilöstölle esille työpaikkakokouksen yhteydessä ja työntekijöitä rohkaistaan puhumaan esihenkilöille. Lisäksi huolehditaan, että varhaisen tuen toimintamalli on kaikkien saatavilla. Yhteistyötoimikunta pitää tärkeänä puhumisen kulttuurin edistämistä. Ristiriitojen välttämiseksi on tärkeää pitää matalaa kynnystä esihenkilöille puhumisessa ja asioiden esille tuominen asiallisesti on hyvin tärkeää.

#### 4.2.2 Sisäisen viestinnän kehittäminen

Sisäisellä viestinnällä on tärkeä merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Viestintä on yksi johtamisen työkalu ja tiedonkulku on toimivan työyhteisön perusedellytys. Työntekijöiden pitäisi pystyä luottamaan siihen, että he saavat sen tiedon, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Työyhteisön toimivuuden ja töiden sujumuuden kannalta on huono tilanne, jos henkilöstö kokee, ettei se saa itseään tai omaa työtään koskettavaa tietoa. Avoinuuden rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa ja vuorovaikutteisessa johtamisessa jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Työpaikalla on oltava toimivat väylät tiedonkulkuun, ilman avointa vuorovaikutusta ei synny toimivaa työyhteisöä.

Sisäisen viestinnän tavoite on antaa ajankohtaista tietoa seurakunnasta työntekijöille ja luottamushenkilöille. Sisäisen viestinnän tulisi olla avointa vuorovaikutusta ja kommunikointia. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tiedonkulkua työntekijöiden, ja luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kesken.

Sisäisen viestinnän keinoja Laitilan seurakunnassa ovat:

- Katrina-varausjärjestelmä
- Teams
- Puhelin (WhatsApp)
- Sähköposti
- Seurakunnan kotisivut
- Työpaikkakokoukset, kalenterikokoukset ja muut palaverit
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

WhatsAppissa on työntekijöillä kaksi eri ryhmää, virallista viestintää varten Laitilan seurakunnan työmyyrät ja vähän epävirallisempaa viestintää varten pölinäryhmä. WhatsApp on hyvä työkalu pikaviesteille ja sähköposti enemmän materiaalia sisältävän tiedon jakamista varten. Katriina-varausjärjestelmä on tärkeässä roolissa ja sen käytön opastusta on tarpeellista jatkaa edelleen.

Toimenpiteet työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi:

Sisäiseen viestintään kiinnitetään huomiota ja sisäisen viestinnän ohjeistukseen laaditaan toimintamalli, jota pidetään esillä aktiivisesti, esimerkiksi työpaikkakokouksissa.

#### 4.3 Työhyvinvointitoiminnan seuranta ja arviointi

Vuosittain käytävät kehityskeskustelut ovat avainasemassa työhyvinvointitoiminnan arvioinnissa. Lisäksi työhyvinvoinnin toiminta- ja taloussuunnitelman vuosittaisia toiminnallisia tavoitteita ja painopistealueita seurataan toimintakertomuksen laatimisen yhteydessä. Koko työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa seurataan jatkossa säännöllisesti teetettävien työhyvinvointikyselyiden avulla. Työhyvinvointitoiminnan seurannassa ja arvioinnista työterveyshuollolla, yhteistyötoimikunnalla ja lähiesihenkilöillä on merkittävä rooli.

Työhyvinvoinnin mittareita työhyvinvointikyselyn lisäksi ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä, työterveyshuollon kustannukset, ePassi-edun käyttäminen, kuntoutukseen osallistuminen, työnohjauksiin osallistumisen määrä, läheltä piti-tilanteet ja tapaturmat sekä kehityskeskustelupalautteet.