



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

**Pohjois-Savon hyvinvointialueen operatiivisen toiminnan työntekijöiden  
työhyvinvointi vuosina 2023–2024**

Pro gradu -tutkielma  
Hallintotiede  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Lapin yliopisto  
Aki Hätinén  
Kevät 2025  
Ohjaaja: Hanna Vakkala

## LAPIN YLIOPISTO

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Pohjois-Savon hyvinvointialueen operatiivisen toiminnan työntekijöiden työhyvinvointi vuosina 2023–2024

Tekijä: Aki Hätinen, Opiskelijanumero: Y30223021

Koulutusohjelma: Hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelma, Hallintotiede, Hallintotieteiden maisteri

Työn laji: Pro-gradu tutkielma/Maisteritutkielma X Lisensiaatintutkimus

Sivumäärä, Liitteiden lukumäärä: 62 + 2

Vuosi: Kevät 2025

### TIIVISTELMÄ:

Vuoden 2023 alusta alkaen suomalaisessa yhteiskunnassa astui voimaan soteuudistus, jonka myötä hyvinvointialueet aloittivat toimintansa. Hyvinvointialueuudistuksen perusteella vastuu sote-palveluiden ja pelastustoimen järjestämisestä siirrettiin kunnilta, 21:lle hyvinvointialueelle, sekä erikoissairaanhoidossa osin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirille eli HUS-yhtymälle. Tämän Pro gradu -tutkimuksen tutkimuskohteena olevalla Pohjois-Savon hyvinvointialueella on tunnistettu, että hyvinvointialueuudistuksella on ollut vaikutuksensa työntekijöiden hyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa tutkittavana kohteena on, Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS:n) operatiivisen toiminnan työntekijät ja heidän työhyvinvointinsa. Pohjois-Savon hyvinvointialueella on tehty toistaiseksi, kaksi työhyvinvointiin liittyvää kyselyselvitystä. Tämä Pro gradu -tutkielma pohjautuu, noiden kyselyiden tuloksiin. Ensimmäinen kysely tehtiin syksyllä 2023 ja sitä seuraava syksyllä 2024. Pohjois-Savon hyvinvointialue käytti molemmilla kerroilla työntekijöilleen lähettämässä kyselyssä QWL-indeksiä, joka on yksi tämän gradun tutkimusmetodeista. QWL eli quality of working / work life, tarkoittaa suomen kielelle käännettynä ”työelämän laatua”. QWL kuvaa työntekijöiden hyvinvointia. QWL tosin huomioi työtyytyväisyyttä laajemmin, katsoen työtyytyväisyyden vaikuttavan tyytyväisyyteen, myös muilla elämän osa-alueilla. Ihminen pyrkii lähtökohtaisesti tyydyttämään mielekkään elämän edellytyksiä, työtään tekemällä. QWL-indeksin kaikilla asteikoilla tilanne hyvinvointialueella näyttää syksyn 2023 ja syksyn 2024 kyselyjen vastauksia vertailemalla, menneen huonompaan suuntaan. Kuitenkin Pohjois-Savon hyvinvointialueen tilanne, on vielä murrosvaiheessa ja moni toimintamuoto hakee edelleen sisäistä manuaalia. Tilanne on tällä hetkellä, samanlainen kaikilla hyvinvointialueilla. Seuraamalla tilanteen kehitystä pitemmällä aikavälillä voidaan nähdä, saavuttavatko hyvinvointialueet niille asetetut tavoitteet ja tuoko uudistus parannusta hoitoalan työntekijöiden työhyvinvointiin.

Avainsanat: Hyvinvointialueet, Pohjois-Savon hyvinvointialue, sote-uudistus, organisaatiouudistus, muutosprosessi, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen.

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

# SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	2
2. TUTKIMUSASETELMA JA KESKEISET VALINNAT .....	5
2.1 Aikaisempi tutkimus .....	5
2.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen eettisyys, tavoitteet ja tiedon keruu .....	6
3. TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	9
3.1 Työhyvinvointipääoma.....	9
3.2 Työhyvinvoinnin kolme ikkunaa .....	15
3.3 Työhyvinvoinnin yleinen tilanne hyvinvointialueilla .....	16
3.4 Maslowin motivaatioteoria ja Spillover -teoria.....	17
3.5 Ihmissuhteiden ja kommunikoinnin merkitys työhyvinvoinnille.....	20
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
4.1. Tutkimusmenetelmät: kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	24
4.2 QWL-indeksi tutkimusmenetelmänä .....	25
5. TUTKIMUSTULOKSET .....	30
5.1 Kysely syksyllä 2023 .....	30
5.2 Kysely syksyllä 2024 .....	39
5.3 Vertailua vuosien 2023 ja 2024 kyselytutkimusten tulosten välillä.....	40
5.4 Vertailutulosten avaaminen.....	43
6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58
LÄHTEET .....	65
LIITE 1	
LIITE 2	

## 1. JOHDANTO

Vuoden 2023 alusta alkaen suomalaisessa yhteiskunnassa astui voimaan soteuudistus, jonka myötä hyvinvointialueet aloittivat toimintansa. Sote-uudistusta on valmisteltu eri tavoin koko maan alueella vuoden 2007 kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (niin sanotusta Paras-uudistuksesta) lähtien. Sote-uudistuksien taustalla ovat olleet koko ajan terveys- ja hyvinvointierojen ohella, palvelujen saatavuusongelmat, sekä erityisesti ikäjakauman kehityksestä aiheutuvat vaikutukset sote-palvelujen kysynnän kasvuun, sekä siitä johtuva sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten kasvu samalla, kun työikäisten määrä vähentyy. Sote-palvelut ovat toteutuneet myös eri alueilla eriarvoisesti (Leppänen 2024, 3).

Sote-uudistusta pyrittiin pitkään ratkaisemaan osana kuntarakennetta. Sote-rakenne olisi kuitenkin edellyttänyt keskeisten peruspalvelujen siirtoa hoidettavaksi yhteistoiminnassa. Lisäksi taloudellisesti sote-kustannusten osuus olisi ollut yli 50 prosenttia kuntatalouden toimintamenoista. Laaja-alainen yhteistoimintavelvoite oli ongelmallinen perustuslaissa turvattujen asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamisen mahdollisuuksien, sekä kunnallisen itsehallinnon kannalta (Leppänen 2024, 3).

Sote-uudistuksien tavoitteet ovat olleet pitkälti samat. Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteena on hallituksen esityksen (HE 241/2020 vp) mukaan:

- kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja
- turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut sekä pelastustoimen palvelut kaikille asukkaille
- parantaa palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta erityisesti perustasolla
- turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti
- vastata yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin
- hillitä kustannusten kasvua ja
- parantaa turvallisuutta. (Leppänen 2024, 5).

Muutosprosessin aikana johtamiseen sisältyy oleellisena osana, ylläpitää sekä tarpeen vaatiessa parantaa työntekijöiden työhyvinvointia, työkykyä sekä aikaansaavuutta. Tämä tulee toteuttaa huolehtien samalla siitä, että työlle asetetut tehtävät toteutuisivat muutosprosessin keskelläkin. Mikäli muutoksesta tulee työyhteisössä pääasia

työntekijöiden keskuudessa, keskeisetkin työtehtävät voivat kärsiä. Muutoksen johtamiseen sisältyy tyypillisesti arvoja, asenteita ja mahdollisesti uusia toimintatapoja. Työntekijöitä tulisikin tukea uuden oppimisessa ja yhteistoiminnan kehittämisessä. Muutoksen johtamiseen sisältyy mahdollisten uusien arvojen, asenteiden ja toimintatapojen opettamisen ja tukemisen lisäksi, niiden vakiinnuttaminen (Perkka-Jortikka 2002, 147).

Hyvinvointialueuudistuksen perusteella vastuu sotealan ja pelastustoimen järjestämisestä siirrettiin alkuvuodesta 2023 lähtien kunnilta, 21:lle hyvinvointialueelle sekä erikoissairaanhoidossa osin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirille eli HUS-yhtymälle. Helsinki vastaa edelleen uudistuksen jälkeenkin, sotealan järjestämisestä kaupungin alueella. Sote-tehtävien siirto koski myös opiskeluhoollon koulukuraattorien ja psykologien tehtäviä. Lisäksi mahdollistettiin ympäristöterveydenhuollon tehtävien hoitaminen sote-palveluihin integroituina määrääjän, jos laissa säädetyt edellytykset täyttyivät. (Leppänen 2024, 26).

Tämä uudistus on suuruusluokaltaan ennen näkemätön, Suomen terveydenhuollon historiassa. Minua on jo pidemmän aikaa kiinnostanut terveydestämme ja hyvinvoinnistamme huolehtivien, oma työhyvinvoinnin tilanne kaiken tämän muutoksen keskellä. Kiinnostukseni kasvoi entisestään syksyllä 2023, kun olin harjoittelussa Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Harjoitteluni aikana tekemieni havaintojen perusteella niin Pohjois-Savon hyvinvointialueen työntekijöiden, kuin aluevaltuutettujen suhtautuminen sote-uudistukseen ja sen vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin, oli vaihtelevaa.

Työhyvinvoinnista on tehty paljon tutkimusta, myös Suomessa. Tästä esimerkkinä on Marja-Liisa ja Marjut Mankan kirjoittama teos *Työhyvinvointi*, joka esittelee niin työnantajan kuin työntekijän käytettävissä olevia menetelmiä työhyvinvoinnin parantamiseksi. *Työterveyslaitos* on julkaissut Marika Schauppin, Annarita Kolin, Anna-Leena Kurkin ja Arja Ala-Laurinahon teoksen *Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä*, jossa he esittelevät työhyvinvoinnin kolmen ikkunan mallin. Tässä tutkielmassa nojataan, muun muassa näihin teoksiin.

Dosentti Juha Varila on kirjoittanut teoksen, jossa hän puhuu ”työvoinnista”. Tällä Varila viittaa tunnetilaan, joka omaksutaan, samoin kuin muutkin tunnetilat. Työvoinnin periaatteiden omaksumisen myötä, kykenemme aiempaa paremmin näkemään, miten

työnantaja voi vaikuttaa koettuun työvointiin, organisaation ja henkilöstön kehittämisen avulla. (Varila 2014, 22.) Lyhyesti sanottuna työvoinnilla viitataan siihen ihmisen läpikäymään tunnetilaan, joka kohdistuu hänen työhönsä.

Työnilon, ammattiylpeyden, työhyvinvoinnin sekä työn imun kautta kuvataan työvoinnin positiivista puolta. Työtyytymättömyyden, työpahoinvoinnin sekä työuupumuksen kautta kuvataan työvoinnin kielteistä puolta. Ihmiset kuvaavat yleensä näitä työvointinsa ääripäitä elimistöllisen ja tilallisen kokemisen prosesseina, ihmisen elimistön reagoidessa ympärillään oleviin tapahtumiin. Tämä prosessi on jatkuvaa, mikä tekee työvoinnista osan ihmisen elämän laajempaa kokonaisuutta. (Varila 2014, 25-26, 28.) Käsitettä ”työvointi” on käyttänyt myös HTM Ilkka Salmi vuonna 2024 Lapin yliopistolla, julkaistussa väitöskirjassaan ”Positiivinen johtaminen uusin silmin – kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä”, jossa hän tutkii positiivisen johtamisen vaikutusta, kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta.

Muutoksella on myös yhteytensä työhyvinvointiin. Henkilöstön työmäärä saattaa kasvaa, mikäli rakennetaan edelleen vanhaa ja uutta samaan aikaan. Muutos ei välttämättä kuitenkaan kuormita henkilöstöä pelkästään työmäärän lisääntymisen, vaan ennen kokemattomien tilanteiden myötä (Laine 2014, 11).

Urana työn tarkoitus sisältää sen, että ihminen panostaa, jopa omia henkilökohtaisia voimavarojaan ja resurssejaan. Sitä kautta työstä tulee ihmiselle enemmänkin, kuin vain toimeentulon lähde. Ihmisen edetessä urallaan, hänen itsetuntonsa kohenee, hänen vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntyessä ja sosiaalisen asemansa parantuessa. Kun työ tuntuu kutsumukselta, työ koetaan kiinteäksi osaksi elämää. Työ voidaan kokea mielekkääksi, vaikka työ olisi vaativaakin. (Vänskä 2022, 15.)

Joka alalla ammatillisen identiteetin muotoutumisen kannalta, samaistumisen kohteet ovat avainasemassa. Työssä tapahtuviin muutosprosesseihin sopeutuminen saattaa johtaa siihen, että ammatillisen identiteetin muokkaamisen ohella, työntekijä joutuu pohtimaan omia arvojaan ja tavoitteitaan, joihin pystyy sitoutumaan. Ihmisen ammatillinen identiteetti kehittyy, toisilta ihmisiltä saadun palautteen kautta. Näin ollen ammatillinen identiteetti ja sen kehittyminen ovat yhteydessä siihen ympäristöön, jossa ihminen työskentelee.

## 2. TUTKIMUSASETELMA JA KESKEISET VALINNAT

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä valintoja sekä tutkimusasetelmaa. Aluksi esitellään aiemmin tehtyjä, hyvinvointialueita käsitteleviä tutkimuksia. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset sekä metodeja, joilla tieto tähän tutkimukseen on kerätty. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi tutkielman eettisyys ja tutkittavien anonymiteetin varmistaminen, kohdetoimialan valinta ja tutkielman yhteiskunnallinen merkitys.

### 2.1 Aikaisempi tutkimus

Hyvinvointialueiden lyhyestä iästä huolimatta, hyvinvointialueiden työntekijöiden hyvinvoinnista on tehty jo nyt jonkin verran tutkimuksia. Syksyllä 2023 Lapin yliopisto julkaisi Sanna Haudan pro gradu tutkielman ”Sosiaalityöntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnistaan hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen”. Pro gradu -tutkielma tutkii sosiaalityöntekijöiden kokemuksia hyvinvointialueuudistuksen vaikutuksesta, heidän hyvinvointiinsa työssään. Selvityksen alla on, miten sosiaalityöntekijät ovat kokeneet, alkuvuodesta 2023 voimaan astuneen laajan muutosprosessin, vaikuttaneen heidän työhyvinvointiinsa. Tutkielma on 12:n sosiaalityöntekijän sähköpostitse lähettämien vastausten pohjalta tehty laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty Facebook -ryhmästä nimeltä ”Sosiaalityön uraverkosto”. Aineisto on kerätty marraskuun 2023 aikana. Vastaukset ovat tulleet useamman hyvinvointialueen työntekijöiltä ja se on merkittävä ero oman graduni välillä, jonka aineisto on kerätty yhden hyvinvointialueen työntekijöiltä. Haudan pro gradu -tutkimus vaikuttaa kuitenkin olevan kaikista lähimpänä omaa tutkimustani, niistä opinnäytetöistä, joita on tähän mennessä julkaistu.

Myös yksi nimenomaan Pohjois-Savon hyvinvointialueeseen liittyvä, opinnäytetyökin on jo tehty. Kyseessä on Jarkko Roosin ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyö vuodelta 2024, nimeltään ”Visualisointisuunnitelma perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon laskutusdatasta – Case Pohjois-Savon hyvinvointialue”. Tuon opinnäytetyön tavoitteena oli samalla kehittää Pohjois-Savon hyvinvointialueen käyttöön, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon laskutusdatan pohjalta visualisointisuunnitelma. Tavoitteena oli, että Pohjois-Savon hyvinvointialue saisi visualisointisuunnitelmasta käytettäväkseen pohjan, laskutustyöpöydän kehittämiseen. Visualisointisuunnitelma toimii apuvälineenä, jonka avulla monimutkainen laskutusdata muutetaan selkeämpään formaattiin

hyvinvointialuejohtajien päätöksenteon tueksi. Visualisointisuunnitelma tehtiin Microsoft Power BI:lla, jota tosin palautteiden perusteella on vielä kehitettävä.

Työterveyslaitos on julkaissut keväällä 2024 Jaana Laitisen, Kirsikka Selanderin, Jenni Ervastin ja Mika Kivimäen raportin ”Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023”. Kyseisessä raportissa esitellään työhyvinvoinnin tilannekuvaa, 11:llä hyvinvointialueella syksyllä 2023 eli vajaan vuoden kuluttua hyvinvointialueiden toiminnan alkamisesta. Tulokset on saatu tehtyä Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -raportin ohella, Hyvinvointialueiden työhyvinvointi -tutkimusten kyselyaineistojen pohjalta. Niihin vastasi syksyn 2023 aikana kaikkiaan liki 68 400 työntekijää hyvinvointialueilta vastausprosentin ollessa 55. Arvioinneissa hyödynnettiin Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen tutkimustuloksia vuodelta 2022, sekä tuloksia henkilöstön hyvinvointitutkimuksesta vuosien 2000–2021 väliltä. Raportin yhteenvetona kerrotaan, että vuosia kestänyt haasteellinen tilanne, johon on sisällynyt pitkittyneen sotemuutoksen ohella, COVID-19 -pandemia, talouden haasteet sekä pula työvoimasta, on tuonut epävakautta ja pitkittyntä kuormitusta työntekijöiden keskuudessa. Hyvinvointialueiden muutosjohtamisessa onkin tärkeää huomioida, että vain tietty osa henkilöstöstä kykenee palautumaan työstään hyvin ja sitä vastoin liian suurella joukolla työkyky on laskenut. Työntekijöiden voimavarat ovat siis heikentyneet, suhteessa työn vaatimukseen. (Laitinen, Selander, Ervasti & Kivimäki 2024, 6).

## **2.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen eettisyys, tavoitteet ja tiedon keruu**

Graduni aihe ja otsikko nousivat esille keskusteltuani syksyllä 2023 harjoitteluni aikana (Pohjois-Savon hyvinvointialueen viestinnän ja markkinoinnin yksikössä), hyvinvointijohtaja Anne Roposen kanssa ja hänen mielestään heillä oli jo ennestään olemassa materiaalia, joka vastaisi kysymyksiin hyvinvointialueen 1) työhyvinvoinnista ja 2) muutosprosesseista. Ne ovat myös graduni asiasanat.

Tavoitteenani on ollut saada tutkimustani varten vastauksia vähintään 100:lta Hyvinvointialueen työntekijältä ja kohdeyksikökseni valikoitui Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) operatiivisen toiminnan työntekijät. Tämä osoittautui sopivan kokoiseksi yksiköksi mahdollistaen toisaalta vastaajien anonymiteetin, mutta myös riittävän tarkan sisällöllisen tarkastelun, gradun laajuutta ajatellen. Tutkimuksessani selvitän kyseisen yksikön työntekijöiden työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Anonymiteettia ja

luottamuksellisuutta sovelletaan useimmiten tapaustutkimukseen, ja ne liittyvät läheisesti toisiinsa, mutta eroavat toisistaan tiukasti. Anonymiteetti- ja luottamuksellisuuskäytäntöjä käytetään tutkimukseen osallistuvien tutkittavien yksityisyyden suojaamiseksi, kun osallistujiin liittyviä tietoja kerätään, analysoidaan ja raportoidaan. Tarkkuuden ja eheyden säilyttäminen on olennaista kerätessä tietoja tutkimustarkoituksiin. Tutkimukseen osallistujien anonymiteetin vaarantumisen riskiä voidaan pienentää, poistamalla osallistujien tunnistetiedot. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei esimerkiksi vertailla vastauksia eri ammattikuntien tai sukupuolten välillä. Tutkimukset, joihin tarvitaan osallistujia, on ensin hyväksyttävä, jotta voidaan varmistaa anonymiteetin ja luottamuksellisuuden säilyminen. Tämän tutkimuksen tekemiseen on Pohjois-Savon hyvinvointialueelta myönnetty tutkimuslupa, jota on haettu eTutkija-järjestelmän kautta.

Työhyvinvoinnista on tehty ennenkin opinnäytetöitä, mutta koska hyvinvointialueet ovat olleet olemassa vasta varsin lyhyen ajan, niiden työntekijöiden sopeutuminen muutokseen on varsin ajankohtainen tutkimusaihe niin hyvinvointialueille itselleen, kuin laajemmin kaikille työhyvinvoinnista kiinnostuneille. Pohjois-Savon hyvinvointialueella on jo materiaalia, mutta hyvinvointialueella on toivottu, jonkun analysoivan materiaalia tarkemmin ja tarvittaessa tekävän lisäselvitystä. Hyvinvointialueella on tunnistettu, että hyvinvointialueuudistuksella on ollut vaikutuksensa joidenkin työntekijöiden työhön, mutta sen tarkempaa analyysiä muutoksen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin, ei ole toistaiseksi tehty.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen verkkosivujen mukaan, alueella vastataan: ”sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palveluista yli 248 000 pohjoissavolaisen hyvinvoinnista huolehtien. Työntekijöitä Pohjois-Savon hyvinvointialueella on noin 12 800. Hyvinvointialue toimii 19 kunnan tai kaupungin alueella Pohjois-Savossa ja ne ovat: Iisalmi, Joroinen, Kaavi, Keitele, Kiuruvesi, Kuopio, Lapinlahti, Leppävirta, Pielavesi, Rautalampi, Rautavaara, Siilinjärvi, Sonkajärvi, Suonenjoki, Tervo, Tuusniemi, Varkaus, Vesanto ja Vieremä. Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS) tarjoaa erikoissairaanhoidtoa myös Pohjois-Savon ulkopuolelta tuleville potilaille. KYS vastaa noin miljoonan suomalaisen erikoissairaanhoidosta Itä- ja Keski-Suomessa. Pohjois-Savon hyvinvointialue aloitti toimintansa 1.1.2023. Silloin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palvelujen järjestäminen siirtyi kunnilta, kuntayhtymiltä ja sairaanhoitopiireiltä hyvinvointialueiden tehtäväksi kaikkialla Suomessa.” (Mitä hyvinvointialueella tehdään, [www.pshyvinvointialue.fi](http://www.pshyvinvointialue.fi), viitattu 7.4.2025.)

Gradussani keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1) Millaisia vaikutuksia hyvinvointialueuudistuksella on ollut Pohjois-Savon hyvinvointialueen, Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS:n) operatiivisen toiminnan työntekijöiden työhyvinvointiin?
- 2) Onko syksyllä 2024 havaittu muutoksia ensimmäisen (syksyllä 2023 tehdyn) kyselytutkimuksen jälkeen?
- 3) Millaisia mahdollisia toiveita työntekijöillä on oman työhyvinvointinsa parantamiseksi?

Tutkimukseni nojaa teoriaan työhyvinvointipääomasta, sen tämänhetkisestä tilanteesta Pohjois-Savon hyvinvointialueella ja mitä mahdollisesti niin esihenkilöt kuin alaiset voisivat tehdä työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi. Tutkimuksessani haluan kuvailla, mikä on Pohjois-Savon hyvinvointialueella operatiivisen toiminnan terveystyöntekijöiden työhyvinvoinnin tilanne, soteuudistuksen ensimmäisenä vuonna Pohjois-Savon hyvinvointialueen työntekijöilleen 23.8. – 6.9.2023 tekemän työhyvinvointikyselyn vastausten perusteella. Syyskuussa 2024 tehtiin uusi vastaava työhyvinvointikysely, jonka pohjalta tutkin, onko työntekijöiden hyvinvoinnissa tapahtunut muutoksia. Taustakirjallisuuden avulla peilaan myös sitä, millainen vaikutus soteuudistuksen myötä tulleella muutoksella on ollut henkilöstön työhyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä laadullisen, että määrällisen tutkimuksen metodeja. Aineistoa on analysoitu QWL-indeksin kautta, peilaten Pohjois-Savon hyvinvointialueelta saatuja vastauksia, aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimuksen johdannon (Luku 1), tutkimusasetelman ja keskeisten valintojen (Luku 2) jälkeen käydään läpi tutkimuksen teoreettista viitekehystä (Luku 3). Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus (Luku 4), esitellään ja verrataan tutkimustuloksia syksyllä 2023 ja 2024 (Luku 5). Tutkimuksen lopuksi käydään läpi, millaisia johtopäätöksiä tutkimustuloksista on noussut (Luku 6).

### 3. TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä teorioita. Aluksi käydään läpi työhyvinvointia yleisellä tasolla, jonka jälkeen pureudutaan niihin osiin, joista työhyvinvointi koostuu. Apuna tässä käytetään työhyvinvointipääoman käsitettä ja esitellään keinoja sen kartuttamiseksi. Tätä seuraa kokemuksen, kuormituksen ja kehittyvän toiminnan työhyvinvointi-ikkunoiden esittely. Luvussa sivutaan työhyvinvoinnin yleistä tämänhetkistä tilannetta hyvinvointialueilla. QWL-indeksin kannalta keskeisten teorioiden läpikäymisen jälkeen luvun 3 lopuksi, avataan ihmissuhteiden ja kommunikoinnin merkitystä työhyvinvoinnille.

#### 3.1 Työhyvinvointipääoma

Vaikka työhyvinvointia ja siihen liittyvää tutkimusta on tehty paljon, työhyvinvoinnin käsite ei tästä huolimatta ole vakiintunut. Työhyvinvoinnin käsitteeseen on liitetty aikojen saatossa monia asioita, kuten ihmisen elämäntavat, terveys ja työkyky (Laine 2014, 9). Työhyvinvoinnin käsitteen sisältö on laajentunut suhteellisen lyhyenä elinaikanaan fyysisen terveyden ja työnsuojelun näkökulmasta työsuojelun, stressin ja työkuormituksen alueille. Nykyaikana työhyvinvointi tarkastelee työn kuormitustekijöiden lisäksi, työstä saatavia mielekkyyden ja onnellisuuden kokemuksia. Työhyvinvointia ei nähdä enää myöskään erillisenä muusta elämästä, vaan tutkimuskohteena on työ- ja muun elämän vuorovaikutus – työn ja kodin arjen välinen vuorovaikutus. Työhyvinvointi on siis subjektiivinen kokemus ihmisen omasta työtilanteestaan sekä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisen omaan työhyvinvoinnin kokemukseen (Laine 2014, 11).

Marja-Liisa ja Marjut Manka nostavat teoksessaan Työhyvinvointi (2016) esiin sen, kuinka työelämään kohdistuu suuria muutospaineita. Heidän käsityksensä lähtee siitä ajatuksesta, että maailmantalouden murroksen myötä muuttuvat myös, työnteon rakenteet ja työn edellytykset. Yhä useamman organisaation niin yksityisellä kuin julkisella puolella, on täytynyt pohtia toimintatapojaan ja hakea kilpailuetua niin joustavuuden, nopeuden kuin innovaatioiden tuottokyvyn kautta organisaationsa arvon lisäämiseksi. Työtä voidaan tehdä fyysisestä paikasta riippumatta, erilaisten tieto- ja viestintäteknologioiden luomien mahdollisuuksien ansiosta. Muutokset tuovat myös työkuulttuuriin omat haasteensa uusien sukupolvien astuttua työelämään, sillä nuorempi sukupolvi ei ole käynyt läpi samoja

kokemuksia taloudellisesti tiukoista ajoista, kuin mitä sotien jälkeen syntynyt suuri ikäpolvi kävi läpi nuoruudessaan. (Manka & Manka 2016, 14.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin, työssäkäyvän yksilön selviytymiseksi työtehtävistään. Työhyvinvointiin vaikuttavat fyysisen, henkisen ja sosiaalisen kunnon ohella, työympäristö ja työyhteisön toimintakyky. Selviytyminen työtehtävistä edellyttää toimivan yhteistyön ja paneutumisen kautta ilmenevänä, mielekkäänä ja sujuvana työnä. Sekä työporukan että työskentely-ympäristön pitää olla turvallisuutta ja terveyttä edistävää, tarjoten samalla tukea yksilön työuralle. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin lukeutuvat työympäristöön sisältyvät mahdolliset riskit ja epämukavuustekijät, mutta myös työskentelyvälineet, tuotantolaitteet, henkilöstön tyytyväisyys, johtamistapa, tiedon välittyminen, mahdollisuudet vaikuttaa, työpaikan ilmapiiri, yhteistyön toimivuus, sekä työn tuottavuus ja taloudellinen kannattavuus. Työhyvinvoinnista puhuttaessa positiiviseksi käsitteeksi nousee työn vetovoima ja sen negatiiviseksi käsitteeksi yksilön uupumus työssään. Hyvinvoivat työntekijät kokevat yleisen tyytyväisyyden elämäänsä sekä työhön liittyvän palkitsevuuden olevan paremmalla tolalla, kuin uupuneilla työnarkomaaneilla. Työhön liittyviä merkittäviä tekijöitä ovat työmäärän lisäksi, mahdollisuudet vaikuttaa, palkitseminen, kokemus yhteisöllisyydestä, oikeudenmukaisuuden tunne ja arvostusten yhteneväisyys. Niiden muutokset positiivisiksi tai negatiivisiksi, linkittyvät työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin. (Grön-Keskiniva, Korhonen, Korppinen, Kreku, Miettinen, Parhiala, Pasula, Rantala, Sarviaho & Talikka 2019, 13).

Sohrad Amir ja Sepideh Behnezhad julkaisivat vuonna 2020 tutkimuksen, joka tutki työn kuormittavuuden ja sairaspoissaolojen yhteyttä. Heidän mukaansa työpaikoissa, joissa valvonta on vähäistä, on raportoitu haitallisia terveysvaikutuksia. Tämä osoittaa, kuinka tärkeää on kiinnittää huomiota työn olosuhteisiin ja sen ulottuvuuksiin. Kontrolli on toinen työn kuormittavuuden kahdesta osatekijästä. Systemaattinen katsaus on myös osoittanut, että työn hallinnan lisääntyessä terveyden taso nousee, ja tällä kasvulla on suotuisia seurauksia. Työväestön itsenäisyyden lisääminen liittyy stressin lievittämiseen. Kuten tutkimukset myös osoittavat, stressi liittyy lisääntyneeseen sairastumisriskiin. (Amir & Behnezhad 2020, 239.)

Siksi työn kuormittavuutta vähentävien ja valvontaa lisäävien työolojen tarjoamisella, voi olla merkittävä rooli sairauksien aiheuttamien haitallisten terveysvaikutusten ja sairauksien ehkäisemisessä. Amirin ja Behnezhadin tutkimuksen toinen havainto osoitti, että työn kuormittavuuden ja sairauspoissaolojen välinen suhde oli merkittävä sairauslomamittarin kannalta (rekisteröity tai itse ilmoitettu). Tiedetään kuitenkin, että tallennetut tiedot ovat

vähemmän alttiita vinoumille, kuin itse raportoidut tiedot ja ovat siksi luotettavampia. Useat tutkimukset ovat käsitelleet näitä eroja. Itse raportoitujen tietojen käyttö on vähemmän objektiivista, kuin tallennettujen tietojen. Sairauslomia koskevat tallennetut tiedot riippuvat lääkärin kommenteista ja siitä, mitä lääkärit määrittelevät sairauslomaväleiksi. Koska itse ilmoitetut tiedot ovat vähemmän riippuvaisia työolosuhteista ja muista niihin liittyvistä tekijöistä, itse ilmoitetut tiedot ovat hyvin päteviä verrattuna tallennettuihin tietoihin. Näin ollen sekä itse ilmoitetuissa että tallennetuissa tiedoissa, työn kuormittavuuden ja sairauspoissaolojen välillä on yhteys. (Amir & Behnezhad 2020, 239.)

Aineeton pääoma koetaan nykyaikana kuuluvan merkittävimpiin kansantalouden kehityksen ja kasvun kehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Organisaatioiden ei katsota enää entisten toimintatapojen avulla selviävän, muuttuneiden olosuhteiden tuomissa haasteissa. Menestyksen mittareina on tähän asti pidetty toiminnan tehokkuutta, joustavuutta sekä laadukkuutta, mutta enää niiden ei katsota yksin riittävän. Perinteisten teknologisen kehityksen mukanaan tuomien työvälineiden kaltaisten *aineellisten resurssien* rinnalle, uudistumisen kyky ja innovatiivisuus, ovat nousseet tulevaisuuden arvon muotoutumisen lähteiksi. Työntekijöiden määrän kaltaisia perinteisiä resursseja, ei välttämättä joissain tilanteissa voida lisätä ja tämä tarkoittaa, että työtä on pyrittävä tekemään uudella tavalla. (Manka & Manka 2016, 51.)

Organisaation toimintatapojen kaltaisiin rakenteisiin sekä työntekijöihin sisältyvä osaamispääoma on aineetonta, toisin kuin rakennuksiin, koneisiin sekä laitteisiin, joita on kutsuttu tapauskohtaisesti aineellisenä tai fyysisenä pääomana. Varsinkin työvoimavaltaisilla aloilla aineettoman pääoman osuus, koko organisaation kaikista kustannuksista on korkea. Henkilöstökuluihin liittyvien kustannusten osuus voi olla jopa 50 prosenttia. Tällaisiin aloihin kuuluu muun muassa palveluala, mutta esimerkiksi teollisuuden alallakin henkilöstökulut ovat noin 15 prosentin luokkaa. (Manka & Manka 2016, 52.) Tulevaisuuden näkymien perusteella fyysisen pääoman tehokkaalla käytöllä tai kehittämisellä katsotaan olevan, organisaation tulokseen vaikutusta suunnilleen 10–50 prosentin verran. Sen sijaan aineettoman pääoman tehokkaan käytön katsotaan tuovan, jopa 50–90 prosentin vaikutuksen organisaation tulokseen. Siksi jokaisessa organisaatiossa tulisikin miettiä keinoja, aineettoman pääoman huolehtimiseksi ja kehittämiseksi. (Manka & Manka 2016, 52.)

Inhimillisen pääoman kaltaisia henkilöstöön sidoksissa olevia aineettomia resursseja saattaa olla hankalaa tunnistaa. Tähän on syynä niiden sitoutuneisuus yrityksen historiaan

ja sen kulttuuriin, prosesseihin työnteossa, yhteisöön kuuluvien työntekijöiden osaamiseen ja asenteisiin. Tämä on omiaan haastamaan organisaatioita kiinnittämään huomiota organisaationsa toimintakulttuuriin sekä motivoimaan henkilöstönsä. Uudentyyppistä, entiseen verrattuna omatoimisempaa ja yrittäjähenkisempää työnteon asennetta pystytään rakentamaan niin kannustavalla, kestäväällä ja arvostavalla henkilöstöpolitiikalla, kuin henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimalla. (Manka & Manka 2016, 52.)

Marjut ja Marja-Liisa Manka kirjoittavat Työhyvinvointi -teoksessaan työhyvinvointipääomasta. Tämä sana muotoutui kirjoittajien tehtyä Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun kautta STM:lle (sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö) selvityksen, inhimillisen pääoman vaikutuksesta työhyvinvoinnin ohella työn tuloksellisuuteen ja työuriin. Näiden tulosten perusteella kirjoittajat nostavat esille uuden käsitteen ”Työhyvinvointipääoma”.



*Kuvio 1: Inhimillisen pääoman kytkennät (Lähde: Manka & Manka 2016, 53.)*

Työhyvinvointipääomaa voidaan kasvattaa ennen kaikkea ennaltaehkäisevällä toiminnalla. Ennalta ehkäisevän toiminnan tason määrittää, organisaation kyky hyödyntää muita inhimillisiä resurssejaan. Strategisena resurssina Työhyvinvointipääoman tavoitteiden ohella sisältö ja oleelliset haasteet tuleekin määrittää organisaatiossa yksilötasolla. Ennen muuta kilpailukykyyn kannalta, pitkällä tähtäimellä työhyvinvointipääomasta on syytä pitää huolta. (Manka & Manka 2016, 53.)

Työhyvinvointipääoma moniulotteisena käsitteenä pohjautuu sille oletukselle, jonka mukaan yksilön vankkumaton suhde inhimilliseen pääomaan on kytköksissä työkykyyn ja terveyteen. Terveys on tekijä, mikä mahdollistaa sekä yksilöiden koulutuksen että työkokemuksen kartuttamisen. Terveys myös tukee yksilöä niin opinnoissa, kuin

menestymisessä työelämässä. Tämä toimii myös toisinpäin. Työnantajan näkökulmasta katsottuna henkilökunnan työkyvyn säilyminen on välttämättömyys, inhimillisen pääoman muiden panostusten kannattavuuden kannalta. Sairauspoissaolojen sekä varhaisten eläköitymisten myötä seuraa joko väliaikaisia tai jopa pysyviä inhimillisen pääoman menetyksiä. Lisäksi niillä on heikentävä vaikutus, henkilöstön kehittämisen tuottavuuteen. (Manka & Manka 2016, 53.)

Käytänteet ja toimenpiteet, joilla kiinnitetään huomiota työntekijöiden työkykyyn, turvallisuuteen ja terveelliseen työntekoon sekä ergonomiaan, luodaan pohjaa työhyvinvointipääomalle ja sen ylläpitämiselle. Perusta työhyvinvoinnille luodaan, kuitenkin itse työssä. Työhyvinvoinnille luovat kestävä pohjaa, erityisesti joustavien työprosessien ja johtamisen antamat mahdollisuudet. (Manka & Manka 2016, 53.)

Työhyvinvointi ilmenee muun muassa hyvän työyhteisötaitoisuuden sekä työhön sitoutumisen muodossa, jotka omalta osaltaan ovat omiaan vahvistamaan niin työyhteisöä kuin työn onnistumista. Työhyvinvointipääomaan sisältyy toisin sanoen myös työntekijöiden henkinen jaksaminen ja heidän motivoitumisensa. Niin työntekijöiden keskinäisissä kuin esimies-alaisuhteissa ilmenevä sosiaalinen pääoma, ovat oleellisia työhyvinvointipääoman rakennusaineita. (Manka & Manka 2016, 53.)

Edistyksellisimpään työhyvinvointipääomaan lukeutuvat organisaation kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta oleelliset tekijät. Näihin lukeutuvat vahva työntekijöiden kyky uudistuksiin, mutta myös työhön liittyvän imun ja työn merkityksellisyyden lisäksi sen kukoistaminen. Onnistuneiden organisaatiomuutosten edellytyksenä on, korkeimman tason työhyvinvointipääoman hyödyntäminen. (Manka & Manka 2016, 54.)

Muutoksella on yhteytensä myös työhyvinvointiin. Henkilöstön työmäärä saattaa kasvaa, mikäli rakennetaan edelleen vanhaa ja uutta samaan aikaan. Muutos ei välttämättä kuitenkaan kuormita henkilöstöä pelkästään työmäärän lisääntymisen takia. Työn sisällön muutos tuo mukanaan työhön ennen kokemattomia tilanteita, joista selviytyminen saattaa tuntua työntekijästä ylivoimaiselta, ellei jopa mahdottomalta. Varsinkin keskeneräinen muutos aiheuttaa työn sujuvuuteen erilaisia häiriöitä ja niillä on sitä kautta vaikutusta henkilöstön työssä jaksamisessa. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 52.)

Alkuperäinen hypoteesi häiriökuormituksesta perustui ajatukseen, että todellisia häiriöitä (romahduksia, rikkoutumisia, virheitä) tapahtuu ja ne aiheuttavat ylimääräistä työtä ja turhautumista. Näiden mahdollisten häiriöiden neutralisointi vaatii ylimääräistä ennakoivaa työtä: aloitteiden tasoittaminen, ohittaminen ja estäminen, jotta toimielimen toiminta

pysyisi käsikirjoituksen mukaisesti oikealla tiellä. (Mäkitalo 2005, 309). Vaikka häiriökuormitus saattaa kuulostaa sanana kammottavalta jonkun mielestä, sen ajatus kuitenkin auttaa esihenkilöasemassa, olevaa liittämään alaisten työhyvinvointiin liittyvät ongelmat työn sujuvuuteen ja meneillään olevaan muutokseen työssä. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 53.)

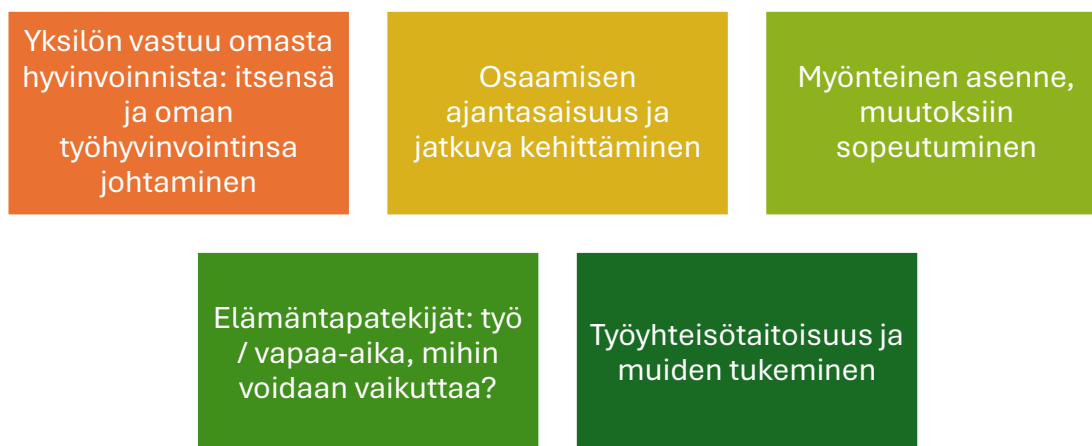
Sosiaalinen pääoma tarvitsee aikaa kehittyäkseen ja siksi nopea uudistumistarve haastaa sitä. Yhteisöllisyyden rakentamiseen ei aina löydy aikaa muutosten keskellä, vaikka sillä on työhyvinvointia edistävä vaikutus. Työhyvinvointipääoma muotoutuu entistä useammin, erilaisten projektien sekä asiakaspalvelun kautta syntyvien verkostojen myötä.

Työurien pirstaleisuus hankaloittaa työhyvinvointipääoman, hyödyntämistä täysimääräisesti. Perusta työhyvinvointipääomalle löytyy henkilöstön osaamisesta ja innostuneisuudesta, sekä tahtotilasta antaa oma osaamisensa yhteiseen käyttöön. Siksi on usein puhuttu henkisestä työntekijän ja työnantajan välisestä sopimuksesta, josta käytetään myös käsitettä *psykologinen sopimus*. (Manka & Manka 2016, 54.) Esihenkilöt voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman kartuttamiseen hyvän johtamisen lisäksi, ottamalla alaiset mukaan päätöksentekoon. Myös tunnetilat on syytä ottaa huomioon, tosiasioiden ohella. Yksilöllisten voimavarojen tukeminen ja henkilöstöstä kiinni pitäminen luovat hyvät puitteet inhimillisen pääoman säilymiselle. Vastaavasti epävarmuus heikentää inhimillisen pääoman säilymistä.

### Työnantajan keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi:



### Työntekijän keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi:



*Kuvio 2: Työnantajan ja työntekijän keinot työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi. (Manka & Manka 2016, 55-56.)*

### 3.2 Työhyvinvoinnin kolme ikkunaa

Työhyvinvointia voidaan tarkastella kolmen erilaisen ”ikkunan” kautta. Näiden ikkunoiden (näkökulmien) kautta määritellään työhyvinvointi erilaisin näkökulmin, valitaan tieto työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kunkin ikkunan kautta työhyvinvointiin liittyvät ongelmat nähdään eri tavoin. Näin työhyvinvoinnin edistämiseksi nousee erilaisia ratkaisuja, jotka riippuvat työssä jaksamisen ongelmien tulkintatavasta. Ikkuna -ajattelu toimii työkaluna ennen kaikkea esihenkilöasemassa oleville sekä työhyvinvoinnin kehittäjille. Nämä ikkunat tunnetaan kokemuksen, kuormituksen ja kehittyvän toiminnan ikkunoina. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 37.)

Kokemuksen ikkunan kautta työhyvinvointi nähdään työntekijän omana kokemuksena työn merkityksestä ja omasta työhyvinvoinnista. Kokemuksen ikkunan kautta hyödynnetään työntekijän omaa henkilökohtaista tietoa ongelmiksi kokemistaan asioista sekä niitä tunteita, jotka ongelmista heräävät. Hyvinvointia edistetäänkin asioiden kokemuksellisen työstämisen kautta, esimerkiksi työnohjauksessa. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 38.)

Kuormituksen ikkunan läpi työhyvinvointi määritellään tasapainona työtehtävien vaatimusten ja työntekijän edellytysten välillä. Tässä näkökulmassa hyödynnetään tutkimustietoa työn kuormitustekijöiden lisäksi työn myönteisistä piirteistä sekä havaintoja

työntekijöiden yksilöllisistä voimavaroista. Työhyvinvointia edistetään lisäämällä yksilön voimavaroja kehittämällä käytäntöjä kuormitustekijöiden poistamiseksi tai niiden haitallisten vaikutusten vähentämiseksi (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 38).

Kehittyvän toiminnan ikkunasta katsottuna työhyvinvointi koetaan onnistumisena yhteisessä työtoiminnassa ja sen kautta vahvistuvana työmotivaationa. Hyvinvointia edistetään hyödyntäen työyhteisökohtaista havaintoaineistoa työn muutoksista ja niiden aiheuttamia häiriötekijöitä työyhteisön toiminnalle. Havaintoaineiston pohjalta analysoidaan yhdessä työn muutosta ja häiriöitä, jonka myötä kehitetään toimintatapoja työn sujuvuuden edistämiseksi ja toisaalta toiminnan häiriöiden ratkaisemiseksi (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 38).

### **3.3 Työhyvinvoinnin yleinen tilanne hyvinvointialueilla**

Eräs tyypillisimmistä työhön liittyvän stressin määrittelemisen teoreettisista viitekehyksistä, on työpaineiden ja työn hallinnan välisestä ristipaineesta syntyvä kuormitus. Mikäli vaatimusten taustalla ei ole hallintaa, se kuormittaa vaatimusten negatiivisia vaikutuksia hyvinvoinnin kannalta. Työn hallinnasta puhuttaessa viitataan työntekijän mahdollisuuksiin, päästä vaikuttamaan olosuhteisiin työpaikallaan sekä työn sisältöön ja sen monipuolisuuteen. Mikäli työntekijälle suodaan sananvaltaa suhteessa omaan työhönsä, se edesauttaa työn hallintaa. Sen sijaan kohtuuttomaksi koettu työmäärä sekä aikapaineet työtehtävien tekemisessä, heikentävät työn hallintaa. Työstressin tiedetään olevan kytköksissä univaikeuksiin sekä lisäävän useiden vakavien sairauksien puhkeamisen riskiä. Myös työkyvyttömyyden vaara, on kytköksissä työstressiin. Sekä alentuneen koetun työkyvyn, että etenkin mielenterveydenhäiriöistä johtuvan työkyvyttömyyseläkkeen riskin uhka kasvaa, mikäli yhtäaikaaisesti yhdellä ihmisellä ilmenee useita työkuormituksen tekijöitä. Työpaineita vuonna 2023 koki peräti 38 prosenttia hyvinvointialueiden työntekijöistä, eikä alueiden välillä juuri havaittu eroja. Työpaineisiin sisältyivät myös suuri työmäärä, kiire sekä aikapaine työtehtävien tekemisessä (Laitinen, Selander, Ervasti & Kivimäki 2024, 15).

Hyvinvointialueilla vuonna 2023 niin sanottujen 'sirpalealueiden' työntekijöistä 42 prosenttia koki Selanderin ym. vuoden 2024 tutkimuksen mukaan, omaavansa sananvaltaa suhteessa työhönsä, kun muiden alueiden työntekijöiden vastaava osuus oli 49 prosenttia. Näin ollen paljon työpaineita ja vähän sananvaltaa oli enemmän sirpalealueilla työskentelevien, kuin muilla alueilla työskentelevien keskuudessa (19 % vs. 16 %).

Hyvinvointijohtajat ynnä muut esihenkilöasemassa olevat vastaavat, organisaatiossa tapahtuvan muutoksen johtamisesta sekä sen toimeenpanemisesta. Johdon ja esihenkilöasemassa olevien keskuudessa työpaineita kokevien osuus oli suurin (53 %), mutta toisaalta he kokivat omaavansa paljon sananvaltaa työhönsä (73 %). Tämän ansiosta heidän keskuudessaan ilmeni vähiten työstressiä (9 %) ja vastaava osuus oli kaksinkertainen niiden keskuudessa, jotka eivät olleet esihenkilöasemassa (19 %). Ikäryhmittäin ilmeni työpaineita voimakkaimmin 40–49-vuotiaiden keskuudessa, vaikka he toisaalta kokivatkin myös omaavansa paljon sananvaltaa omiin töihinsä (47 %). Työstressiä koettiin toisin sanoen, yhtä paljon ikäryhmästä riippumatta (18–19 %). (Laitinen, Selander, Ervasti & Kivimäki 2024, 16.)

Joillakin ammattiryhmillä oli laajasti työhönsä liittyvää sananvaltaa. Tämä tarkoittaa sitä, että työstä kuormittuneista ammattiryhmistä eli laboratoriohoitajista, laboranteista sekä sairaanhoitajista, terveydenhoitajista ja kättilöistä, koki työstressiä joka neljäs. Pienintä työstressiä oli fysioterapeuttien, toimintaterapeuttien, psykologien ja puheterapeuttien joukossa (Laitinen, Selander, Ervasti & Kivimäki 2024, 19).

Organisaatiouudistukset ovat omiaan lisäämään työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta työn jatkumisen suhteen, sekä hallitsematonta työmäärän lisääntymistä. Epävarmuus työsuhteen pysyvyydestä, lisää riskiä sairastua vakavasti. Muutostilanteissa terveyteen liittyvien riskien vähentämiseksi, on tärkeää turvata henkilökunnan mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Näitä ovat esimerkiksi mahdollisuudet vaikuttaa omien työtehtäviensä lisäksi, työaikoihin sekä kuulla henkilöstöä päätöksenteossa – erityisesti, kun se koskettaa heitä. Vuonna 2023 vain 16 prosenttia kaikista hyvinvointialueiden työntekijöistä, koki muutokset myönteisiksi oman työnsä kannalta. Lähes puolet, 48 prosenttia koki, muutosprosessin aikaiset vaikuttamismahdollisuutensa olemattomiksi. Muutokset hyvinvointialueiden työntekijöistä koki, sirpalealueilla yksi seitsemästä ja muilla alueilla yksi viidestä. Noin joka toinen vastaaja koki saaneensa vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin työssään, kun taas muilla alueilla vastaava osuus oli kaksi viidestä (Laitinen, Selander, Ervasti, Kivimäki 2024, 19–20).

### **3.4 Maslowin motivaatioteoria ja Spillover -teoria**

Tämän tutkimuksen metodina on käytetty QWL-indeksiä, joka tullaan tarkemmin esittelemään tutkimuksen luvussa 4.2. Maslowin motivaatioteoria on ensimmäinen, QWL-indeksin teoreettinen lähestymistavoista. Abraham Maslow (1908–1970) korosti

kokonaisvaltaista tutkimusta yksilöiden kohdalla sekä käsitystä luovuuteen ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Maslow luetteli viisi erilaista ihmisen perustarvetta. Niihin lukeutuvat fysiologisten tarpeiden lisäksi, tarve turvallisuuteen, tarve rakkauteen, tarve arvostukseen sekä tarve toteuttaa itseään. Maslow näki ihmisellä olevan tyypillistä tarve, saada osakseen ja pitää yllä näiden tarpeiden taustalla vallitsevia erilaisia olosuhteita. Maslowin mukaan ihmisiä motivoivat erilaiset älylliset haasteet. Nämä tavoitteet ovat riippuvaisia toisistaan hierarkiaan perustuvan käsityksen mukaan. Kun joku tarve riittävällä tasolla täytetään, seuraavan tason tarve nousee hallitsemaan tiedostavaa elämää, toissijaisten tarpeiden osuuden jäädessä takaa-alalle. Näin ollen ihmisen käyttäytymistä hallitsee kussakin elämänvaiheessa vallitseva tarve, sillä tyydytetyt tarpeet eivät ole motivaatiotekijöinä aktiivisia (Rauramo 2008, 29).

Maslowin motivaatioteorian lähtöpisteen ja ensimmäisen portaan muodostavat fysiologiaan perustuvat tarpeet. Näitä tarpeita ovat hengittäminen, nukkuminen, syöminen, juominen, ruumiinlämmön ylläpito, aineenvaihdunnan kautta elimistön puhdistus sekä seksuaaliset tarpeet. Fysiologiset tarpeet tarjoavat ja niihin liittyvä käyttäytyminen tarjoavat kanavan kaikille muillekin tarpeille, vaikka ne voidaankin yksilöidä vain osittain. Fysiologiset tarpeet ovat kuitenkin perustana kaikille muillekin tarpeille (Rauramo 2008, 30).

Toinen tarve Maslowin teoriassa on tarve turvallisuuteen, joka kytkeytyy yksilön toimeentuloon liittyvään, psykologiseen, moraaliseen, terveyteen, omaisuuteen ja rikoksien torjuntaan liittyvään turvallisuuteen. Kaottiseltakin tuntuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa on löydettävä tasapaino ja pysyvyyden kokemus, jotta turvallisuuden tarve tulisi tyydytettyä. Nämä tarpeet toteutuvat erilaisissa sosiaalisissa suhteissa niin pari- ja perhesuhteissa, työelämässä kuin yhteiskunnassa. Pelko ja turvattomuus ovat iso kehityksen ja hyvinvoinnin este. Kaikilla on kuitenkin oma subjektiivinen käsityksensä turvattomuudesta ja turvallisuudesta (Rauramo 2008, 31).

Kolmas Maslowin tarvehierarkian taso on yhteydessä tunnepohjaisiin suhteisiin, kuten perhesuhteisiin, ystävyysuhteisiin kuin seksuaalisiin suhteisiin. Tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen aktivoituu fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden tyydyttyessä (Rauramo 2008, 31).

Neljäntenä portaana Maslowin tarvehierarkiassa on arvostuksen porras. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset kaipaavat arvostusta ja itsekunnioitusta osakseen. Arvostuksen tarve jakautuu vielä kahteen tasoon: alempaan ja ylempään tasoon. Edellä mainittu taso sisältää

kuuluisuuden ja kunnioituksen. Jälkimmäinen taso puolestaan linkittyy itsetuntoon, saavutuksiin ja kompetenssiin. Kuten aiemmin on viitattu, Maslow uskoi ihmisen haluavan alituisen kehittää itseään älyllisesti, haastaen ympäristöään ja tuottaen uutta tietoa (Rauramo 2008, 32).

Ihminen voi kokea edelleen itsensä levottomaksi, vaikka kaikki edellä mainitut tarpeet olisi tyydytetty. Tämä johtuu ihmisen tarpeesta täyttymykseen, mikä tarkoittaa pyrkimystä päästä hyödyntämään ja käyttämään koko potentiaaliaan, kehittääkseen itseään paremmaksi sekä saavuttaakseen unelmansa. Tämä Maslowin tarvehierarkian korkein porras jakautuu kahdenlaisiin tarpeisiin ja ne ovat: älyllisiä ja esteettisiä. Tarve itsensä toteuttamiselle muotoutuu, edellä mainittujen neljän muun tarpeen päälle. Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat sikäli yksilöllisiä, että niiden ilmenemismuodot vaihtelevat eri ihmisten välillä. Itsensä toteuttamisen tarve pohjautuu ihmisen tahtoon olla enemmän, kokeilun haluun, omien rajojen ylittämiseen, itsestään uusien kykyjen löytämiseen, älyllisistä haasteista iloitsemiseen, oivalluksiin, uuden oppimiseen sekä kehittymiseen ihmisenäkin. Ihminen voi maksimoida kykynsä tyydyttyään neljä ensimmäistä tarvettaan ja viidennen tarpeen tyydyttyessä ihmisen oletetaan olevan luovimmillaan ja terveimmillään (Rauramo 2008, 33).

Toinen QWL-indeksin teoreettinen lähestymiskulma perustuu ajatukseen, jonka mukaan yhden elämänalueen tyytyväisyys voi vaikuttaa tyytyväisyyteen myös muilla elämänalueilla. Tätä kutsutaan ”läikkymisen” (engl. spillover) teoriaksi. Tämän ajatuksen mukaan esimerkiksi työtyytyväisyys, voi lisätä yksilön tyytyväisyyttä perhe-elämässään ja toisin päin. QWL voidaan näin ollen määritellä, muun muassa työntekijän tyytyväisyytenä niin resursseihin kuin toimintaan liittyviin tarpeisiin, jotka ovat seurausta työpaikan osallistavista käytänteistä. (Sirgy, Efraty, Siegel & Lee 2001, 244.)

QWL-indeksi on määritelty työtä, organisaatioita ja ihmisiä koskevaksi ajattelutavaksi. QWL:n pääasiallinen pyrkimys onkin vaikuttaa työilmapiiriin siten, että organisaation, ihmisen ja teknologian välinen rajapinta vie kohti parempaa työelämän laatua. Työelämän laatu on oleellista, sillä tutkimustiedon valossa näyttää, että tuottavuus, sitoutuneisuus ja lojaalius työnantajaa kohtaan edellyttää tyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa. (Sirgy, Efraty, Siegel & Lee 2001, 242). Marko Kesti on kehittänyt Lapin yliopistossa QWL-indeksiä, niin julkisen kuin yksityisen puolen organisaatioille, työelämän laadun mittaamiseen. Keskeisenä ajatuksena on työpaikalla vallitsevan hyvinvoinnin ja tehokkuuden välisen kytköksen osoittaminen indeksin avulla. QWL havainnollistaa kuinka työntekijän asennoituminen työhönsä, yhdistettynä työpaikkaan ja työn laatuun, on omiaan

vaikuttamaan työntekijän tehokkuuteen sekä hyvinvointiin työpaikalla. Lyhyesti sanottuna työelämän taso on mahdollista nähdä, työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuden kokonaisvaikutuksena (Kesti 2010, 179).

### **3.5 Ihmissuhteiden ja kommunikoinnin merkitys työhyvinvoinnille**

Työympäristössä ihmissuhteet ovat luonnostaan välineellisiä: ne ovat olemassa, jotta työprosessien tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Tämän välineellisyyden takia tehtäväorientoituneen viestinnän, merkitys korostuu usein. Se ei silti tarkoita työpaikkaviestinnän olevan relationaalista, vaan läsnä ovat yhtä lailla tehtävä-, suhde- ja identiteettitavoitteet (Raappana & Horila 2019, 16).

Näin ollen työtehtävää työstäessään ja siitä keskustellessaan työntekijät tekevät henkilökohtaisia suhteitaan sekä ammatti-identiteettiään ymmärrettäviksi vuorovaikutustilanteissa. Emme voi erottaa toisistaan suhdekeskeistä ja tehtäväkeskeistä viestintää, vaan sekä tehtävien että työtoverisuhteiden tarkoitukset käydään läpi samanaikaisesti. Tämä neuvottelu voi olla implisiittinen prosessi, osapuolten ilmaistessa ja tulkitessa henkilösuhteiden roolia ja laatua niin itselleen kuin toisilleen. Neuvottelu voi joskus muuttua myös eksplisiittiseksi, esimerkiksi tilanteissa, jotka edellyttävät keskustelua työnjaosta ja rooleista. Yksityiselämässä ihmiset arvioivat usein suhteitaan läheisyyden tason mukaan, joka rakentuu itsestään kertomisen kautta. Itsensä ilmaisemiseen liittyy sellainen vuorovaikutus, jossa toinen paljastaa toiselle osapuolelle vapaaehtoisesti ja tarkoituksellisesti henkilökohtaisia tietoja (Raappana & Horila 2019, 16–17).

Kriteerinä läheisyys voi olla merkityksellinen myös työpaikan ihmissuhteissa, mutta läheisyys työpaikan kontekstissa on asetettava oikeisiin mittasuhteisiin. Työtoverisuhteet eivät edellytä syvällistä henkilökohtaisten asioiden paljastamista, mutta työtoverit voivat olla läheisiä työtovereina, vaikka he eivät jakaisikaan tietoja yksityiselämästään. Henkilökohtaisten asioiden paljastaminen työpaikalla keskittyy usein pikemminkin ammatillisten arvojen, asenteiden ja tunteiden kaltaisiin asioihin, kuin yksityiselämän aiheisiin. Avoimuus henkilökohtaisista asioista, voi rajoittua työhön liittyviin asioihin. Koska työpaikka on ensisijaisesti julkinen ympäristö, työtovereiden toiveita säilyttää työsuhteet, puhtaasti ammatillisina tulisi kunnioittaa. Ajatusten ja tunteiden ilmaisemisen tulisi olla oikeus, mutta ei velvollisuus. Hyvä työpaikkasuhde ei edellytä henkilökohtaisten asioiden jakamista (Raappana & Horila 2019, 17).

Työpaikalla on monia erityyppisiä työoverisuhteita, kuten johtaja-seuraaja-suhteita, mentorointi- ja esimiestyösuhteita, kollegiaalisia suhteita, ystävyysuhteita ja jopa romanttisia suhteita. Suhteiden erilaiset piirteet tuovat suhteisiin erilaista dynamiikkaa. Esimerkiksi johtajan ja alaisen välisissä suhteissa, vallitsee aina muodollinen vallan epätasapaino, koska nimitetyllä johtajalla on selvästi valta alaisiinsa nähden. Näin ollen johtajan ja alaisen toisiaan täydentävät roolit ovat hierarkkisia. Vertaissuhteet sen sijaan perustuvat yleensä symmetrisiin ja hierarkkisesti tasavertaisiin rooleihin. Kummallakaan osapuolella ei ole, muodollista valtaa toiseen nähden. Erilaiset tehtävät sekä tekijät, kuten työkokemus tai tietty rooli työpaikan ihmissuhdeverkostossa, voivat kuitenkin antaa joillekin työntekijöille enemmän valtaa, kuten mentorointi- ja esimiestyösuhteissa. Myös yksityisen tiedon jakamisella, voi olla merkitystä. Vaikka työoverisuhteet voivat jäädä puhtaasti työhön liittyviksi, työpaikalla on mahdollista solmia myös ystävyysuhteita. Työpaikkakaverin kanssa jaetaan paitsi työhön liittyviä myös henkilökohtaisia asioita. Työpaikka mahdollistaa myös romanttisten suhteiden syntymisen. Ystävyysuhteille ja romanttisille suhteille on ominaista henkilökohtainen vetovoima tehtäväkohtaisen yhteenkuuluvuuden sijaan (Raappana & Horila 2019, 17).

Työpaikalla vallitsevan kulttuurin sekä viestintäkäyttäytymisen arvoilla ja normeilla on vaikutusta siihen, millaisia suhteita työpaikoilla edellytetään, kaivataan ja hyväksytään. Kun arvostetaan vertais-, työoveri- ja johtaja-alainen-suhteita, ystävyysuhteita ja romanttisia suhteita, saatetaan joitain suhteita pitää sopimattomina tai ainakin jossain määrin kaksijakoisina. Romantiikka työpaikalla voi aiheuttaa eturistiriitoja. Työpaikka luo kuitenkin hedelmällisen maaperän romanttisten suhteiden kehittymiselle, koska se tarjoaa mahdollisuuksia tavata ja viettää aikaa samankaltaisten ihmisten kanssa. Suhteita syntyy ja kehittyy myös digitaalisissa ympäristöissä, joissa viestintäteknologian käyttötavat voivat käynnistää uusien suhteiden syntymisen fyysisestä läheisyydestä riippumatta. Organisaation koko ja rakenne voivat myös vaikuttaa siihen, millaisia suhteita syntyy (Raappana & Horila 2019, 18).

Kun yhteistyö organisoidaan tiimien pohjalta, viestintäprosessit ja -ominaisuudet ovat riippuvaisia monista tekijöistä, alkaen aina henkilökohtaisesta osaamisesta ja ihmissuhteiden historiasta ympäristön ominaisuuksiin saakka. Ihmisten välinen viestintä on luonteeltaan relationaalista, dynaamista ja kontekstisidonnaista - ja siksi se on usein myös mutkikasta. Mitä suurempi on tiimin vuorovaikutukseen osallistuvien ihmisten määrä, sitä enemmän suhteita ja sitä suurempi on todennäköisyys, että ristiriitaisia tavoitteita syntyy (Raappana & Horila 2019, 29).

Viestintä on osa hyvinvointialueen toimintaa, josta on säädetty laissa: ”Hyvinvointialueen toiminnasta on tiedotettava hyvinvointialueen asukkaille, palvelujen käyttäjille sekä järjestöille ja muille yhteisöille. Hyvinvointialueen tulee antaa riittävästi tietoja hyvinvointialueen järjestämistä palveluista, taloudesta, hyvinvointialueen hallinnossa valmistelussa olevista asioista ja niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä päätöksistä ja päätösten vaikutuksista. Hyvinvointialueen on tiedotettava siitä, millä tavoin päätösten valmisteluun voi osallistua ja vaikuttaa. Hyvinvointialueen on huolehdittava, että toimielinten käsittelyyn tulevien asioiden valmistelusta annetaan esityslistan valmistuttua yleisen tiedonsaannin kannalta tarpeellisia tietoja yleisessä tietoverkossa hyvinvointialueen verkkosivustolla. Hyvinvointialueen on verkkoviestinnässään huolehdittava, että salassa pidettäviä tietoja ei viedä yleiseen tietoverkkoon ja että yksityiselämän ja henkilötietojen suoja viestinnässä toteutuu. Viestinnässä on käytettävä asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä ja otettava huomioon hyvinvointialueen eri asukasryhmien tarpeet. Viestinnässä on käytettävä esteettömiä ja saavutettavia menetelmiä.” (Laki hyvinvointialueesta 611/2021 34 §, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), viitattu 7.4.2025).

Effektiivinen yhteistyö edellyttää myös enemmän koordinoitua. Toisin sanoen luottamuksellisten suhteiden rakentaminen ja päätösten teko on tavallisesti luontevampaa kahdenkeskeisissä ryhmissä, kuin isoissa tiimeissä. Tiimejä tulisi tarkastella itseorganisoituvina sosiaalisina järjestelminä, jotta tiimiviestintä tulisi ymmärretyksi. Tiimit muodostavat viestinnän perusteella sisäisiä sosiaalisia rakenteita, jotka koostuvat rajoista, normeista ja rooleista. Tiimit tekevät näin hallitakseen viestintäänsä sekä tietoisesti että tiedostamattaan. Viestintää tiimin sisällä ohjaavat, tiimin sisäiset sosiaaliset rakenteet. (Raappana & Horila 2019, 30).

Viestintäteknologian käyttö voi olla osa tiimin jäsentämistä. Viestintäteknologia tarjoaa perustan tietyille viestintäkäytännöille, kuten asiakirjojen jakamiselle ja asiakirjojen yhteistuotannolle. Tiimin jäsenet voivat kuitenkin sekä muokata viestintäteknologian käyttötapoja että päinvastoin mukauttaa viestintäkäytäntöjään - kuten vuorottelua ja keskusteluaiheiden valintaa - tietyn viestintäteknologian (ja tiimin tarpeiden) mukaisiksi. Jäsenet voivat esimerkiksi päättää, millaiset chatit, keskustelualustat, intranet-tilat, yrityksen sosiaalinen verkostoituminen tai muut teknologiset foorumit ja välineet sopivat heidän viestintätavoitteisiinsa. Jos jäsenillä on riittävästi valtuuksia ja osaamista tällaisten päätösten tekemiseen, he voivat myös valita normeja, joiden kautta käytettävä teknologia määräytyy. Normit kehittyvät kuitenkin usein tiedostamatta, ja niiden vakiintuminen vie

aikaa. Sopeutuminen viestintäteknologian käyttöön voi tuoda mukanaan uusia, muualla vakiintuneita normeja. Sitä vastoin, vaikka tiimi on saattanut kehittää normin, jonka mukaan tukea osoitetaan käyttämällä symboleja chat-laatikossa, uusi tiimi ei välttämättä ota tätä normia käyttöön. Tiimin jäsenillä voi olla aktiivinen rooli viestintänormien ja -käytäntöjen muokkaamisessa (Raappana & Horila 2019, 30).

Lisäksi tiimiviestintä johtaa usein viestinnällisiin tuotoksiin, kuten pätevyyteen, luottamukseen ja yhteenkuuluvuuteen, jotka puolestaan ovat käytettävissä panoksina tiimin muissa prosesseissa. Tiimiviestintä voi johtaa useisiin lopputuloksiin, joita ei voida pelkistää - ja tiimiviestintä kehittyy ajan myötä. Näin ollen tiimejä ei pitäisi tarkastella vain tietynlaisena kokonaisuutena tai tietynä ajankohtana. Esimerkiksi asiantuntijatiimin muodostaminen ei automaattisesti takaa menestystä. Sekä tiimin kollektiivinen historia, että sen jäsenten yksilölliset kokemukset ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimin viestintään. Tiimiviestinnän järjestelmällinen tarkastelu valaisee, miksi tietyt osatekijät, eivät yksinään takaa tiimin menestystä. Tiimin menestys tai epäonnistuminen selitetään yleensä vetoamalla tiettyyn tekijään, kuten johtajuuteen, viestintäteknikkaan tai tiimin jäsenten monimuotoisuuteen. Syyt eivät kuitenkaan aina ole niin selviä. Sen sijaan kaikenlainen vuorovaikutus, kuten väittely, voi joko parantaa, vakauttaa tai heikentää tiimin suorituskykyä. Tiimien tarkastelu monimutkaisina järjestelminä, jotka koostuvat toisistaan riippuvaisista, dynaamisista elementeistä, antaa laajemman ymmärryksen ja korostaa tiimin viestintää.

Sen sijaan, että keskityttäisiin vain yhteen elementtiin, kuten tietyn tyyppiseen asiantuntemukseen tai viestintäalustaan, on hyödyllisempää tutkia, mitä tiimiviestinnässä tapahtuu, ja kehittää strategioita siihen sopeutumiseksi. Lopuksi voidaan todeta, että tiimit ovat erilaisia, ja niiden harjoittamassa viestinnässä voi olla erilaisia painotuksia. On tärkeää tunnustaa, että kun tiimit saavuttavat erilaisia tavoitteita erilaisissa yhteyksissä, monet viestinnän muodot voivat olla tarkoituksenmukaisia. Tiimiviestintä tulisikin nähdä sosiaalisesti rakentuneena ilmiönä (Raappana & Horila 2019, 32).

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmetodeja. Aluksi esitellään kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmetodi yleisellä tasolla ja avataan niiden merkitystä tämän tutkimuksen kannalta. Tämän jälkeen esitellään QWL-indeksi, jota hyödyntäen Pohjois-Savon hyvinvointialueelta on kerätty ja tulkittu vuosina 2023 ja 2024 kerättyjen kyselyiden vastauksia.

### 4.1. Tutkimusmenetelmät: kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmetodi

Tämän gradun tutkimusmenetelmiksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimusmetodi, jota suositellaan selvittäessä, kuinka paljon ja miksi jotain tiettyä ominaisuutta tai ilmiötä ilmenee tietyssä joukossa, minkälaista riippuvuutta ilmenee eri muuttujien välillä ja tutkittavaa ilmiötä selittävät tekijät (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 60). Koska aistieliinsairauksien parissa työskentelevien KYS:n operatiivisen toiminnan työntekijöiden vastauksia on reilu 100, se antaa hyvät edellytykset tulosten yleistettävyydelle – ainakin tässä ammattiryhmässä Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Kyselyssä on annettu tilaa avoimille vastauksille, mikä antaa esitutkimusvaiheessa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön kartoittamiseen (Kananen 2011, 30). Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy määrien selvittämisen ohella, riippuvuuksien ja syyseurauksien tutkimiseen. Tilastollisessa päättelyssä lähtökohtana on, että tutkimustulokset pystytään yleistämään koskemaan perusjoukkoa, josta havaintoyksiköt on poimittu (Kananen 2008, 51). Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen, anoin tutkimuslupaa Pohjois-Savon hyvinvointialueelta ja anomukseni hyväksyttiin.

Hyvinvointialueelle lähetetyissä kyselyissä sekä vuosina 2023 että 2024 on ollut monivalintakysymyksiä. Siksi tässä tutkielmassa kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmetodeja on hankalaa tarkkarajaisesti erottaa toisistaan, vaan ne ovat metodeina toisiaan täydentäviä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136).

Kvantitatiivinen tutkimusmetodi on yleisessä käytössä sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139). Tutkimusmenetelmille on ominaista yleispätevien syyn ja seurauksien lakien korostaminen. Todellisuuden katsotaan rakentuvan objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiiviselle tutkimukselle keskeistä ovat johtopäätösten tekeminen aikaisempien tutkimusten pohjalta, aiemmin esitetyt teoriat,

hypoteesien esille tuominen, käsitteet sekä muuttujien muodostaminen taulukoilla sekä aineiston käsitteleminen tilastojen avulla. Päätelemät tehdään havaintoaineiston tilastollisen analyysin pohjalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140).

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Todellisuutta ei voi kuitenkaan mielensä mukaisesti paloittaa eri osiin, vaan tavoitteena on tutkittavan asian kaikenkattava tutkiminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelmakin elää tutkimushankkeen mukana (Eskola & Suoranta 2003, 15). Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista keskittyminen pieneen määrään tapauksia ja niiden perinpohjaiseen analysoimiseen (Eskola & Suoranta 2003, 18).

Tässä tutkimuksessa pureudutaan kyselyihin vastanneiden monivalintakysymysten vastauksiin, jotka on jo hyvinvointialueen toimesta tilastoitu NHG Product Portal -nimisessä ohjelmassa. Kyseisellä alustalla esitetään myös aiheet, jotka nousivat avokysymysten vastauksista. Niistä nousi esille työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden lisäksi toiveita ja ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Monivalintakysymysten vastauksia tässä case -tutkimuksessa (jossa tutkimuskohteena on yhdeltä hyvinvointialueelta saadut vastaukset), lähestytään kvantitatiivisen tutkimuksen - ja avokysymysten vastauksia kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin.

## 4.2 QWL-indeksi tutkimusmetodina

Pohjois-Savon hyvinvointialue käytti syksyllä 2023 työntekijöilleen lähettämässä kyselyssä, johon tutkimukseni perustuu, QWL-indeksiä. QWL eli quality of working / work life, mikä tarkoittaa suomen kielelle käännettynä *työelämän laatua*. QWL on organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksen parissa käytetty termi, jolle on useita määritelmiä. Tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että QWL ilmentää hyvinvointia työntekijöiden keskuudessa. QWL poikkeaa kuitenkin työhön liittyvän tyytyväisyyden kuvailusta siinä mielessä, että QWL ottaa huomioon tyytyväisyyttä laajemmassa perspektiivissä. Se huomioi työhön liittyvän tyytyväisyyden vaikutukset tyytyväisyyteen, myös muilla elämän osa-alueilla, kuten sosiaalisessa elämässä sekä henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa. QWL-tutkimusteorioita on kaksi ja ne pohjautuvat Maslowin tarvehierarkian lisäksi ihmisen tarpeiden tyydyttämiseen. Lähtökohtana on, että työ on ihmiselle keino pyrkiä tyydyttämään omia perustarpeitaan. Näitä tarpeitaan

työntekijä saa tyydytettyä työssään sen verran, kuin itse työ voi niitä tyydyttää (Sirgy, Efraty, Siegel & Lee 2001, 241–243).

L. W. Porter (1961) on määritellyt kyseiset tarpeet neljään kategoriaan ja seitsemään eri tarpeeseen seuraavasti:

**Eloonjäämistarpeet:**

- Turvallisuus
- Palkka

**Sosiaaliset tarpeet:**

- Tarve ihmisten väliselle vuorovaikutukselle perustuviin ystävyysuhteisiin
- Tarve kuulua ja tulla tunnustetuksi tietyn ryhmän jäsenenä

**Minuuden tarpeet:**

- Itsetunto
- Itsenäisyys
- Itsensä toteuttamisen tarpeet

(Sirgy, Efraty, Siegel & Lee 2001, 243).

QWL-indeksin ytimessä on psykologinen itsetunto, joka muodostuu kolmesta itsearvostustekijästä:

- Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE)
- Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI)
- Päämäärät ja luovuus (PL)

QWL-indeksin keskeisenä tekijänä on Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), joka kuvaa ihmisen pahoinvoinnin astetta työssään. Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tunne ovat, ihmisen keskeisiä tarpeita. Näiden tarpeiden täyttyminen merkitsee, että työ koetaan turvalliseksi, eikä työpaikalla ilmene terveydellisiä tai henkisiä riskitekijöitä (Kesti 2013, 20). Se ei vielä itsessään ole suorituskykyyn positiivisesti vaikuttava elementti, mutta fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden ollessa korkealla tasolla, mahdollistuu suorituskyvyn täysimääräinen hyödyntäminen. Vastaavasti epäterveellisen korkea stressi ja

turvallisuusriskeihin liittyvät pelot, vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, tuottavuuteen sekä yleiseen suorituskykyyn heikentävästi. (Kesti, Leinonen & Syväjärvi, 2016, 6). Tukea fyysiseen turvallisuuteen voidaan saada, tarkoituksenmukaisiin työvälineisiin panostamalla. Tällaisilla työvälineillä viitataan muun muassa käyttäjäystävällisiin työskentelyvälineisiin ja työfysiologisesti myönteisiin työskentelyolosuhteisiin laajemminkin. Tarjoamalla henkilökuntaetuja, esimerkiksi mahdollistamalla osallistumisen työn ulkopuolella tapahtuvaan liikunta- tai virkistystoimintaan, on hyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Tällä voidaan edistää emotionaalistakin turvallisuutta, jota parannetaan ennen muuta välittävällä suhtautumisella muihin. (Kesti 2013, 112).

Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) havainnollistavat työntekijän kokemusta työyhteisöön kuulumisesta sekä työntekijän oman roolin merkityksestä yhteisössä (Kesti 2013, 20). Nämä yhdistyvät työryhmän innokkuuteen ja suorituskapasiteettiin. Näillä voi olla niin positiivisia, kuin negatiivisiakin vaikutuksia QWL-indeksin kannalta.

Päämäärillä ja luovuudella (PL) puolestaan viitataan työn imuun ja suorituskykyyn positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin. Päämäärä ja siihen pyrkiminen ovat omiaan antamaan työntekijälle, onnistumisen ja tarkoituksenmukaisuuden kokemuksia (Kesti 2013, 20). Näillä osatekijöillä saattaa olla positiivisia vaikutuksia yhteisön suorituskyvyn kannalta, vaikka toisaalta niiden puuttuminen ei vaikuta QWL:n heikkenemiseen merkittävästi. Päämäärät ja luovuus (PL) ovat suurin tekijä psykologisen minäkäsityksen alueella, positiivisten tunteiden luomiseksi työryhmässä. Tämän vuoksi Päämäärä ja luovuus ovat itsetunnon näkökulmasta merkittäviä. (Kesti, Leinonen, Syväjärvi 2016, 6.) Organisaation arjen itsearvostekijöiden ymmärtämiseksi, QWL-indeksin laskemiseksi on suunniteltu tutkimuskysely, jota on hyödynnetty muun muassa Lapin yliopiston ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteisessä (HENTU) -hankkeessa (HENTU = Henkilöstötuottavuuden kehittäminen). Samoja kysymyksiä Pohjois-Savon hyvinvointialue käytti, omissa kyselyissään syksyllä 2023 ja 2024. Kyselyssä itsearvostustekijöitä mitataan 15:n väittämän avulla.

Vastaajat arvioivat seuraavia väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

### **Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus:**

1. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista
2. Koen, että esimieheni luottaa minuun

3. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä
4. Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen
5. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti

**Yhteenkuuluvuus ja identiteetti:**

6. Koen, että työpanostani arvostetaan
7. Esimieheni tukee minua työssäni
8. Meillä on hyvä yhteishenki
9. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni
10. Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita

**Päämäärät ja luovuus:**

11. Tavoitteemme ovat innostavia
12. Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua
13. Työpaikan ilmapiiri on innostava
14. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen
15. Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä

**Avoin kysymys: Kerro vapaasti ideoista, ongelmista tai kehittämistoiveistasi**

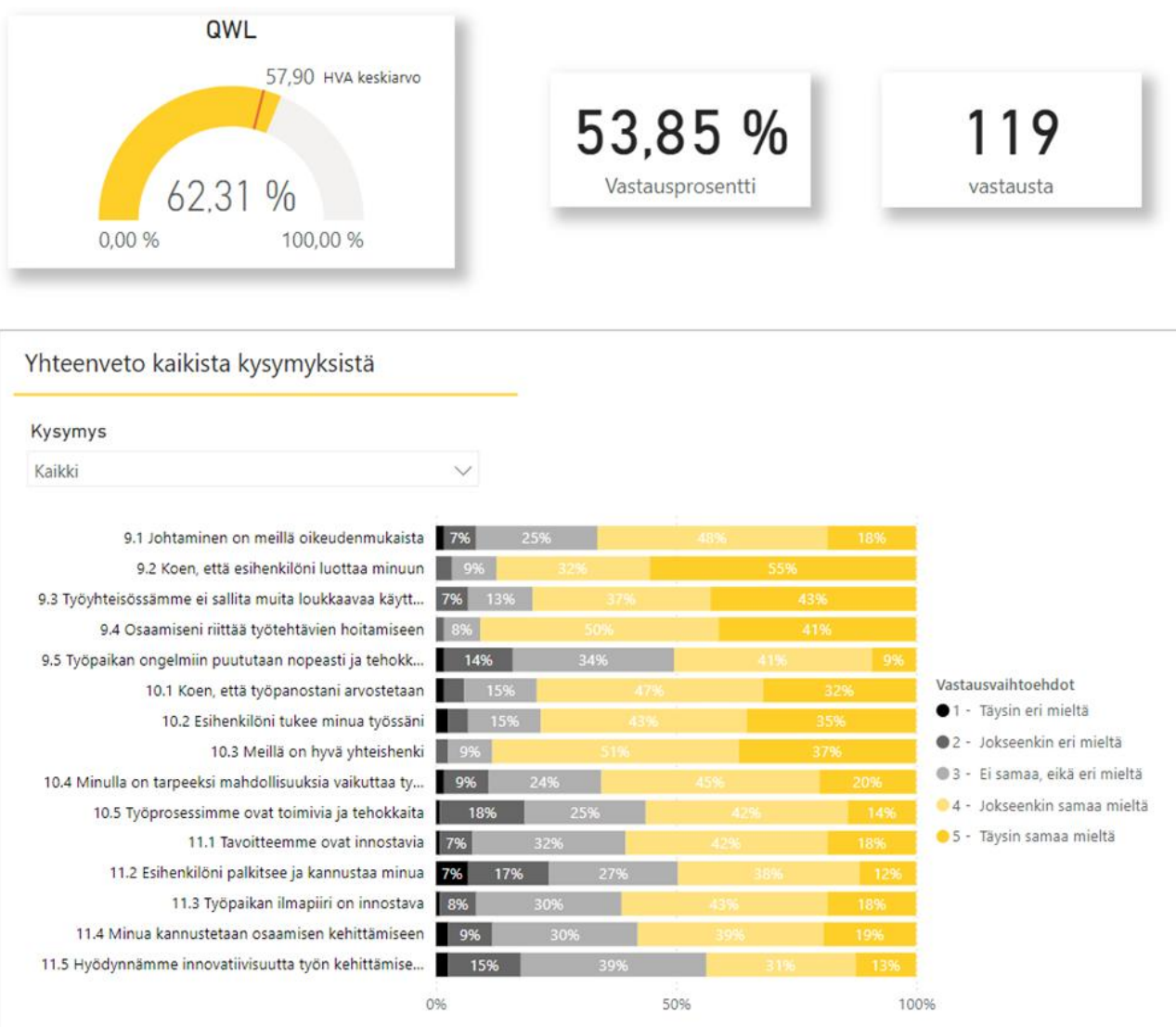
Tyypillisesti työhyvinvointikyselyissä lähtökohtaisesti oletetaan kaikilla osatekijöillä, olevan samanarvoinen vaikutus työhyvinvointiin. Kyselyissä raportoidaan usein työhyvinvoinnin tulokseksi kaikkien kysymysten keskiarvo, mutta tällöin ei huomioida eri osatekijöiden erilainen painoarvo työntekijöiden suorituskyvyn näkökulmasta. Pahoinvointi työssä vaikuttaa kuitenkin ihmisen suorituskykyyn eri tavalla, kuin kokemus työn imusta. Monesti organisaation taloudellinen tilanne jää huomioimatta, jolloin ei myöskään ymmärretä yhteyttä työhyvinvoinnin ja henkilöstötietojen välillä. Henkilöstökyselyissä työhyvinvointi itsessään nähdään arvokkaana, jonka toteutumisesta ollaan kiinnostuneita. Henkilöstökyselyissä työhyvinvointia, ei nähdä tuotantotekijänä.

Henkilöstökyselyissä QWL-indeksin osioista painotus on ennen muuta, fyysisessä ja emotionaalisessa turvallisuudessa. Jo pelkästään järjestelmältään QWL-indeksi eroaa perinteisistä työhyvinvointiin liittyvistä kyselyistä. QWL-indeksi on toki mahdollista laskea ja analysoida perinteisten työhyvinvointiin liittyvien kyselyiden pohjalta, mutta QWL-indeksin analysointiin voi käyttää myös aiemmin läpikäytyä, nimenomaan QWL-indeksiä silmällä pitäen laadittua 15:n kysymyksen runkoa. Perinteiset työhyvinvointikyselyt eivät ole, QWL-indeksiä vastaan kilpailevia malleja. Erityyppisiä henkilöstökyselyjä ja kyselytyökaluja on käytettävissä erittäin laaja kirjo ja organisaatiot voivat tehdä itse juuri sellaisia kyselyjä, kuin itse haluavat. Henkilöstöön liittyviä kyselyjä laaditaan usein työterveyshuollon kanssa yhteistyössä, henkilöstön työkyvyn selvittämiseksi.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään ja tulkitaan kyselytutkimusten tuloksia vuosilta 2023 ja 2024. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksia syksyllä 2023 ja tarkastellaan, mitä vastauksista nousee esille liittyen hyvinvointialueen työntekijöiden työhyvinvointiin. Tätä seuraa syksyn 2024 kyselytutkimusten tulosten käsittely ja niiden vertaaminen edellisvuoden tuloksiin. Vertailtaessa pohditaan myös syitä, jotka ovat vaikuttaneet muutoksiin edellisvuonna (eli vuonna 2023) tehdyn kyselyn vastauksiin nähden.

### 5.1 Kysely syksyllä 2023



Kuvio 3: Yhteenveto kaikista kysymyksistä syksyllä 2023. Lähde: Nordic Health Group -sovellus.

Kyselystä syksyltä 2023 on havaittavissa, että kaikkien kysymysten kohdalla tyypillisin vastausvaihtoehto oli 4 ”Jokseenkin samaa mieltä”. Yksimielisyyttä (vaihtoehto 5 ”Täysin samaa mieltä”) oli kaikista eniten kokemuksessa, että esihenkilö luottaa alaiseensa, josta oli yhtä mieltä 55 % vastaajista. Jatkamalla Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden kysymysten (väitteiden 9.1 – 9.5) tarkastelua, voi vastauksista tunnistaa käsityksen siitä, että työyhteisössä ei sallita muita loukkaavaa käytöstä, minkä jakoi täysin 43 % vastaajista. Myös kokemus oman osaamisen riittävydestä työtehtävien hoidossa oli korkealla. Tästä oli täysin yhtä mieltä 41 % vastaajista. Tosin tässä oli hajontaa jonkin verran, sillä vastaajista 50 % oli asiasta vain jokseenkin samaa mieltä. Työpaikan ilmapiirin ongelmiin tehokaan puuttumisen (väite 9.5), sen sijaan allekirjoitti ainoastaan 9 % vastaajista. Tilanne ei kuitenkaan sillä saralla ole huono, sillä kuitenkin ilmapiiriongelmiin tehokkaasta puuttumisesta, jokseenkin samaa mieltä vastaajista oli 41 %.

Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden saralla täysin eri mieltä (vastausvaihtoehto 1) nousi esille ainoastaan kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta (väite 9.1) ja tilanteen koki sellaiseksi 2 % vastaajista. Sama prosenttilukema nousi myös väitteen 9.5 kohdalla, jossa 2 % vastaajista ei kokenut, että työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti. Koska kyse on samoista prosenttilukemista, voidaan epäillä että kyse on joistain yksittäisistä ongelmatapauksista työpaikalla ja nämä vastaukset saattavat tulla näihin yksittäisiin ongelmatilanteisiin osallisilta henkilöiltä.

Motivaatiotekijöitä ja ryhmään kuulumisen tunnetta tarkastellaan väitteiden 10.1 – 10.5 kautta. Vahvimmillaan yhteenkuuluvuuden ja identiteetin (YI) tekijöistä koettiin puhuttaessa hyvästä yhteishengestä (väite 10.3), jonka allekirjoitti täysin 37 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli reilu puolet vastaajista (51 %). Esihenkilön tuen (väite 10.2) työssään allekirjoitti täysin 35 % vastaajista ja 43 % oli jokseenkin samaa mieltä. Tilastosta ei erotu, kuinka monen kohdalla puhutaan lähiesihenkilöstä ja kuinka monen vastaajan kohdalla ylemmän tason johtohenkilöistä. Työprosessien tehokkuudesta (väite 10.5) löytyi eniten erimielisyyttä, sillä siitä oli osittain eri mieltä 18 % ja täysin eri mieltä 1 %. Tätä vahvistaa se huomio, että ainoastaan 14 % oli, täysin samaa mieltä väitteestä työprosessien tehokkuudesta.

Päämäärät ja luovuus (PL) nähdään vahvimmillaan, kun kysytään kannustamisesta itsensä kehittämiseen. Samoin työpaikan tavoitteita ja ilmapiiriä pitää innostavina vajaa viidesosa vastaajista. Tosin huomionarvoista on, että QWL-indeksin kategorioista Päämäärät ja luovuus on sikäli heikoimmassa tilanteessa, että kaikkien aihealuetta koskevien väitteiden (11.1 – 11.5) kohdalla täysin samaa mieltä on alle 20 % vastaajista. Innovatiivisuuden

hyödyntämisestä (väite 11.5) peräti 39 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä. Esimiehen palkitsevuuden ohella innovatiivisuuden kokemuksesta, on eri mieltä peräti 15 % vastaajista.

Tutkimuksen luvussa 3.1 käsiteltiin työhyvinvointipääomaa, jolle luodaan pohjaa niillä toimenpiteillä, jotka edistävät työntekijöiden terveysturvallista työympäristöä ja parantavat työntekijöiden työkykyä. Syksyn 2023 vastausten pohjalta Pohjois-Savon hyvinvointialueen työyhteisötaitoisuus ja työyhteisön toimivuus, jotka kartuttavat työhyvinvointipääomaa, olivat vielä kehitysvaiheessa. Syksyllä 2023 hyvinvointialueet olivat toimineet vasta reilu puoli vuotta, joten kaikki hyvinvointialueet vielä tässä vaiheessa hakivat yhteisön sisällä toimivia toimintamalleja. Juha Varilan mukaan rutiinit luovat ennustettavuutta ja turvallisuuden tunnetta niin henkilöstön kuin esihenkilöiden keskuudessa. Tätä Varila perustelee sillä, että ihminen joutuu olemaan jatkuvassa valppaustilassa, mikäli hänen työympäristönsä on jatkuvassa muutoksessa (Varila 2014, 45).

Yleisellä tasolla esihenkilö-alaissuhteet ovat Pohjois-Savon hyvinvointialueella vastausten perusteella tyydyttäviä, mutta kokemus innovatiivisuuden hyödyntämisestä ja organisaatiomuutosten johtamisesta olivat syksyllä 2023 heikommalla tasolla. Korkeimman tason työhyvinvointipääoma edellyttää näiden lisäksi, työn imua ja merkityksellisyyden kokemusta.

Sosiaalisen pääoman kehittyminen on Pohjois-Savon hyvinvointialueella ison haasteen edessä, sillä Sote-uudistus on ollut todella iso ja uudistumistarve hyvinvointialueilla kautta maan, on ollut suuri. Sosiaalinen pääoma ei kuitenkaan kartu hetkessä, vaan sen kehittyminen vie aikaa. Muutosten keskellä haasteena on löytää aikaa yhteisöllisyyden rakentamiseen, vaikka nimenomaan yhteisöllisyys voisi olla merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Toki työhyvinvointipääomaa voi karttua myös, asiakaspalvelutilanteiden kautta.

Työhyvinvointipääoman perustana ovat työntekijöiden innostuneisuus ja osaaminen sekä työntekijöiden tahtotilassa näyttää taitonsa. Pohjois-Savon hyvinvointialueelta saatujen vastausten perusteella syksyllä 2023 työntekijät kokivat senhetkisen työtaitonsa riittäväksi, mutta toisaalta vain 19 % vastaajista allekirjoitti täysin sen, että työntekijöitä kannustettaisiin työssään kehittymisessä – johon voidaan laskea kouluttautuminen ja sen kautta oman osaamisen kehittäminen.

Vaikka pohjaa työhyvinvointipääomalle luodaan erilaisilla käytännöillä ja toimenpiteillä, itse työhyvinvoinnin perusta luodaan työssä ollessa. Tässä auttaisivat muun muassa joustavat työprosessit ja työn johtamisen sallimat mahdollisuudet. Kuitenkin vastausten perusteella ainoastaan 20 % vastaajista allekirjoitti täysin sen käsityksen, että hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Vaikka jossain määrin tämän käsityksen jakoi vastaajista 45 %, noin neljäsosa (24 %) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä mahdollisuuksistaan vaikuttaa työhönsä. Loput vastaajista kokivat vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä heikoiksi tai olemattomiksi.

Työnantajilla on mahdollisuuksia kartuttaa henkilöstönsä työhyvinvointipääomaa hyvällä johtamisella, johon sisältyy mukaan ottaminen. Tosiasioiden ohella myös yksilöiden ja yhteisön yhdessä koettuihin tunteisiin on syytä kiinnittää myös huomiota, sillä ihmisten subjektiiviset kokemukset ovat totta yksilöille itselleen. Koska epävarmuudella on heikentävä vaikutustyöhyvinvointiin, työnantajan kannattaa pitää henkilöstöstään kiinni. Hyvinvointialueilla on ollut valtavia muutoksia itse organisaatorakenteissa ja uuden opettelu edessä, joten henkilöstön jatkuva vaihtelu ei ainakaan toisi helpotusta jo ennestään haastavaan toimintaympäristöön, työhyvinvoinnin näkökulmasta. Rahallista pääomaa pystyy aina annostelemaan tai siirtämään, mutta inhimillistä pääomaa ei pysty psykologista sopimusta rikkomatta. Tällä viitataan sopimukseen työntekijän ja työnantajan välillä. Jotta työhyvinvointipääomaa saataisiin tehokkaasti kartutettua, tulee sekä työnantajan että työnantajan mahdollisuuksien kohdata toisiaan täydentäen.

## Avoimissa vastauksissa korostuivat yhteneväiset teemat

Teema	Keskeiset havainnot	Toimialat, jolla teema korostui
Palkkaus ja henkilöstöedut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tyytymättömyys palkkatasoon ja palkkojen epätasa-arvoon</li> <li>Tyytymättömyys henkilöstöetuihin (mm. ePassi-raha, edut liikuntapalveluihin, työmatkaetu)</li> </ul>	Yleisten palvelualojen toimiala, henkilöstöpalvelut
Työkuorma ja resurssit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemus siitä, että omia töitään ei ehdi tehdä</li> <li>Liian vähän henkilökuntaa työkuorman nähden</li> <li>Haasteet rekrytoinnissa (sijaiset ja vakituiset)</li> </ul>	Yleisten palvelualojen toimiala, ikääntyvien palvelut, perhe- ja vammaispalvelut, henkilöstöpalvelut
Organisaatio, johtaminen ja esihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tyytymättömyys hierarkkiseen organisaatioon, jossa työntekijöitä ei oteta mukaan päätöksentekoon tai toiminnan kehittämiseen</li> <li>Lähiesihenkilön tai ylempään johdon puutteelliset johtamistaidot</li> </ul>	Yleisten palvelualojen toimiala, pelastustoimi ja turvallisuus, strategia ja kehittäminen, perhe- ja vammaispalvelut
Työilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huono työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen</li> <li>Muutosvastarinta, muiden työntekijöiden negatiivinen asenne töitä kohtaan</li> <li>Yhteisöllisyyden puute</li> </ul>	HVA Konsernihallinto, strategia ja kehittäminen, ikääntyvien palvelut, hallintopalvelut
Työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puutteet fyysisissä työtiloissa (sisäilmaongelmat, työergonomia, omien työpisteiden puute)</li> <li>Pitkät ajomatkat työpäivän aikana, väkivaltaiset potilaat, puutteet työvaatteissa</li> <li>Etätömahdollisuus koettiin positiivisena lisänä</li> </ul>	Pelastustoimi ja turvallisuus, HVA konsernihallinto
Työn organisointi ja suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (esim. työaikojen jousto, työtehtävät)</li> <li>Työ on muuttunut sekavammaksi, itselle kuulumattomiin asioiden selvittelyyn kuluu entistä enemmän aikaa ja työn priorisointi on muuttunut hankalammaksi</li> </ul>	Talouspalvelut, hallintopalvelut
Yhteisten toimintamallien puute/kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Epäselvyyksiä työarjen toimintatavoista ja vastuista</li> <li>Toisinaan toimintamalleihin kaivataan selkeää yhtenäistämistä toimipaikkojen välillä, mutta kaikkea ei myöskään haluta samaan (KYSin) muuttii</li> </ul>	Talouspalvelut, HVA konsernihallinto, hallintopalvelut
Tiedonkulku ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tietoa on hankala löytää, tarvittavaa tietoa ei ole läheskään aina saatavilla</li> <li>Jatkuva tiedonpuute lisää työntekijöiden eriarvoistumista</li> </ul>	Hallintopalvelut
Perehdytykset ja koulutukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarpeet kunnolliselle perehdytyksille</li> <li>Tarpeet jatkuvalle koulutautumiselle oman työn ohessa</li> </ul>	Yleisten palvelualojen toimiala, perhe- ja vammaispalvelut
IT-järjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tyytymättömyys tietojärjestelmiin ja niiden suureen määrään, sekä yhteentoimimattomuudelle</li> <li>Peiko hoitotyölle käytettävän ajan siirtymisestä "tietokoneella istumiseen"</li> </ul>	Yleisten palvelualojen toimiala, ikääntyvien palvelut

Kuvio 4: Avovastausten yhteenvedo syksyiltä 2023. Lähde: NHG -sovellus.

Avovastaukset on aseteltu järjestykseen sen mukaan, mistä on ollut eniten mainintoja. Vaikka kuvion 4 taulukossa on nostettu esiin kaikkien vastausten kautta esille nousseet teemat, se antaa hyvän kuvan, myös tutkittavana olevalla toimialalla työskentelevien vastauksista. Avovastausten perusteella vastaajien keskuudessa on, havaittavissa tyytymättömyyttä palkkatasoon sekä palkkojen epätasa-arvoon. Lähtökohtaisesti työstä saatava palkka määrittyy sen mukaan, mitkä ovat työn ammatilliset vaatimukset, työolosuhteet ja työn tuottavuus. Jotta palkkausjärjestelmä olisi oikeudenmukainen ja kannustava, on se kehitettävä työajan mittauksen ja työn vaatimusten arvioinnin menetelmiä käyttäen. Tulosperusteinen palkanosa, henkilö- ja ryhmäperusteinen palkanosa sekä työperusteinen palkanosa muodostavat palkitsemisen perusteet. Tulosperteinen palkanosa perustuu aikaansaannokseen, joka voi tapahtua yksilön, yksikön tai organisaation tulokseen. Suoriutuminen yksilön tai ryhmän kesken perustuu henkilön tai ryhmän osaamiseen ja sen kehittymiseen, joita on arvioitava. Työtehtävien vaativuus määrittelee työn vaativuuden ja siinä arvioidaan esimerkiksi työn edellyttämää osaamista, vastuuta, työn kuormitusta sekä työoloja (Rauramo 2008, 154). Avovastauksista syksyltä 2023 huomaa, että eniten on nostettu esiin tyytymättömyyttä palkan lisäksi myös henkilöstöetuihin.

Edellä kuvattu on linjassa sen kanssa, mitä on tullut ilmi Työterveyslaitoksen vuonna 2024 julkaistussa selvityksessä ”Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023”. Kyseisessä julkaisussa nousee esille muun muassa isot työhyvinvointierot eri alueilla sekä eri tehtävänimikkeiden sekä ikäluokkien kesken kaikilla hyvinvointialueilla. Niin sanotuilla sirpalealueilla työntekijät eivät kokeneet työtänsä niin palkitseviksi, kuin muilla alueilla. Johtotason henkilöistä tunnustusta omasta työstään hyvinvointialueilla koki saaneensa 37 % vastaajista, lähiesihenkilöistä 29 % ja ei-esihenkilöasemassa olevista vain 19 %. Eroja oli havaittavissa myös ikäryhmien kesken, sillä iältään vanhempien ja yleensä myös virkavuosiltaan kokeneempien työntekijöiden keskuudessa palkitsevuutta koettiin nuorta sukupolvea useammin. Alle 30-vuotiaiden vastaajien keskuudessa palkitsevuutta koki työstään vain 17 %, siinä missä vanhempien ikäryhmien kesken luku oli 20 - 22% (Laitinen, Selander, Ervasti & Kivimäki 2024, 19). Vaikka kyseiseen tutkimukseen on haettu vastauksia kaikilta hyvinvointialueilta, se tukee myös niitä vastauksia joita on saatu Pohjois-Savon hyvinvointialueelta. Työterveyslaitoksen selvitykseen vastasi syksyn 2023 aikana kaiken kaikkiaan liki 68 400 työntekijää, kaikilta hyvinvointialueilta vastausprosentin ollessa 55. Vertailuissa on käytetty Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen edellisen vuoden tuloksia sekä Henkilöstön hyvinvointitutkimuksen tuloksia

vuosilta 2000 – 2021. Tältä pohjalta näyttää siltä, että myös Pohjois-Savon hyvinvointialueella työn palkitsevuuden kokemus on sitä korkeampi, mitä isommassa esihenkilöasemassa on. Palkansaajien keskuudessa tämä palkitsevuuden kokemus on matalampi. Tämä voisi osaltaan avata myös sitä, mistä vastaajien kokemus hierarkisesta organisaatiosta kumpuaa.

Yhteistyö organisaation eri ryhmien kesken, jossa yhdistetään tietoa ja kokemuksia, on toimivan palkitsemisjärjestelmän edellytys. Jotta organisaatio menestyisi, on palkitsemisjärjestelmä suunniteltava kannustavaksi ja ihmisten voimavaroja tukevaksi. Tällöin palkitsemisjärjestelmä tukee organisaation tavoitteita ja visiota. Palkitsemisjärjestelmä on johdon ja esihenkilöiden työkalu, joka ei toimi irrallaan muusta toiminnan kokonaisuudesta. Vaikka käsitys palkitsevuudesta on yksilöllistä, se välittää viestiä halutusta toiminnasta. Palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa määritellään palkitsemisen perusteiden ja tapojen lisäksi jaon toteutuminen sekä järjestelmän kehittämistoimenpiteet. Palkitsemisen kehittämishankkeissa usein kehitetään, myös muita työn osa-alueita. Yksi ja sama malli ei sovellu kaikille, joten siksi on olemassa useita erilaisia palkitsemismalleja. Työntekijöitä voidaan palkita hyvän työsuorituksen lisäksi, osaamisensa kehittämisestä tai koko organisaation menestyksestä, mikä on omiaan luomaan kannustavan ja positiivisen ilmapiirin, antaen työntekijälle mahdollisuuden käyttää taitojaan, saaden oikeudenmukaisen korvauksen työstään. Erinomainen suoriutuminen ja tavoitteiden ylittäminen, voivat jopa vaikuttaa palkkaukseen (Rauramo 2008, 155).

Palkan lisäksi avovastausten perusteella Pohjois-Savon hyvinvointialueella, on esiintynyt tyytymättömyyttä myös muun palkitsemisen tasoon. Tämä voi nousta kokemuksena siitä, että palkkausta ja palkitsemisen perusteita ei pidetä läpinäkyvinä. Tätä käsitystä vahvistaa avovastauksista esille tullut työntekijöiden tuntemus, että tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla. Tämän taas on koettu olevan omiaan, lisäämään eriarvoistumista työyhteisössä. Tämä on ymmärrettävää, varsinkin jos koetaan että esihenkilöasemassa olevilla on hallussaan jotain sellaista tietoa, mitä heidän alaisillaan ei ole. Hoitoalalla varsinkin toimenkuva on laajentunut ja työn haastavuus ottaen huomioon, palkkatasoa voidaan pitää matalana. Tarvetta kunnolliseen työhön perehdytyksen lisäksi toivottiin koulutusmahdollisuuksien parantamista työn ohessa. Viimeksi mainittu saattaa olla yksi tekijä, minkä vuoksi myöskään yleisellä tasolla palkitsemiseen ei olla tyytyväisiä hyvinvointialueella.

Kuten aiemmin on ollut puhetta, henkilöstöön sidoksissa olevien aineettomien resurssien tunnistaminen on haasteellista, johtuen niiden kytkytyneisyydestä organisaation historian


lisäksi, organisaatiokulttuuriin, työntekoprosesseihin sekä työntekijöiden asennoitumiseen ja kompetenssiin. Koska hyvinvointialueet ovat olleet toiminnassa vasta vähän aikaa, niille ei ole ehtinyt toistaiseksi muodostua juurikaan historiaa eikä mitään tiettyä toimintakulttuuria, jolla työtä on totuttu tekemään. Ja kuten Pohjois-Savon hyvinvointialueelle tehtyjen kyselyiden pohjalta on paljastunut, hyvinvointialueen työntekijöiden suhtautuminen muutoksiin vaihtelee paljon eri työntekijöiden välillä.

Tämä saattaa olla omiaan haastamaan hyvinvointialueita, panostamaan organisaatiokulttuurin ohella työntekijöidensä kannustamiseen sekä motivoimiseen. Uudenlaista, aikaisempaan verrattuna oma-aloitteisempaa työn tekemisen asennoitumista, on mahdollista luoda henkilöstöä motivoiden ja heidän työhyvinvoinnistaan huolehtien.

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on avovastausten perusteella havaittu erilaisia puutteita, jotka liittyvät terveelliseen työympäristöön. Esille on nostettu mahdollisia sisäilmaongelmia, joiden vuoksi jotkut työntekijät ovat oireilleet. Se mikä on koettu hyvänä asiana yleisellä tasolla, on etätyömahdollisuudet. Tämä tosin voi olla myös eriarvoisuuden kokemusta lisäävä tekijä, sillä etätyö on mahdollista vain tietyissä työtehtävissä, muun muassa viestinnän ja hallinnon tehtävissä työskenteleville. Sen sijaan hoitotyötä ei pysty tekemään etänä, sen luonteen takia. Etätyö yleisesti ottaen on tuonut työelämään useita mahdollisuuksia, kuten tiedon siirtämisen helposti ja nopeasti. Toisaalta etätyö on herättänyt kysymyksen, kuinka paljon se sitouttaa työntekijää työyhteisöönsä.

## Kehittämisehdotukset

### 1. QWL osa-alue päämäärä ja luovuus: **työhyvinvoinnin kasvattamiseksi panostettava erityisesti palkitsemisen ja kannustamisen kulttuurin vahvistamiseen**


QWL osa-alue	Keskeinen kehityskohde	Esimerkkejä kehitystoimenpiteistä	Esimerkkiperustelut kehityksen tueksi	Kehitystyö tärkeää erityisesti toimialoilla
<b>Päämäärä ja luovuus</b>  QWL-indeksin tavoitetasoon: <b>3,75%</b>  	<b>Palkitsemisen ja kannustamisen kulttuurin vahvistaminen</b>  (ka 3,12)	1) Kehitetään <b>palkitsemiskulttuuria</b> ja vahvistetaan esihenkilöiden <b>palautteenantamiskulttuuria</b> 2) Järjestetään esihenkilöille tarvittavat <b>valmennukset</b> uusien toimintamallien jalkauttamiseksi ja mahdollistetaan lähiesihenkilöille ympäristö vertaistukeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yli neljännes (~28%) työntekijöistä kaipaa esihenkilötyötä enemmän kannustusta ja palkitsemista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleisten palvelujen toimiala</li> <li>• Ikääntyvien palvelut</li> </ul>
	<b>Innovatiivisten työmenetelmien kehittämiseen kannustaminen</b>  (ka 3,16)	1) Luodaan <b>osallistamismenetelmiä</b> , joilla kannustetaan eri organisaatiotasolla työskenteleviä työn innovatiiviseen kehittämiseen 2) Luodaan toimintamalli <b>innovatiivisten ratkaisujen</b> käyttöönottoon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähes neljännes (~24%) kaikista vastaajista arvioi, ettei työn kehittämisessä hyödynnetä innovatiivisuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut</li> <li>• Hallintopalvelut</li> <li>• Talouspalvelut</li> </ul>

Kuvio 5: Yhteenvedo kehittämisehdotuksista (PL) syksyiltä 2023. Lähde: NHG -sovellus.

Kuten hyvinvointialueen työntekijöiden vastauksista voidaan havaita, QWL-osa-alueista päämäärän ja luovuuden sektorilla keskeisenä kehittämiskohteena pidetään palkitsemisen ja kannustamisen kulttuurin vahvistamista. Tähän samaan kategoriaan sisältyy myös, palautteenantamiskulttuurin vahvistaminen. Vastaajat tuntevat jakavan sen käsityksen, että palautteen antaminen auttaa kehittämään työtä ja selkeyttää vastuunjaon lisäksi ymmärrystä siitä mitä työntekijältä odotetaan. Yhtenä ehdotuksena esitetään esihenkilöillekin valmennusta, joka toisi organisaatioon uusia toimintamalleja. Tästä palautteesta välittyy kuva, että nykyisten toimintamallien rinnalle kaivataan jotain uutta. Vaikka 28 % työntekijöistä kaipaa esihenkilöltä enemmän kannustusta ja palkitsemista, on vastaajilla vahva käsitys toimintaympäristön kehittämistarpeesta siihen suuntaan, että lähiesihenkilöasemassa oleville tulisi olla saatavilla vertaistukea. Tämän voisi nähdä sen tunnustamisena, että lähiesihenkilöihin kohdistuu myös omat paineensa. Tämä näkyy ennen muuta yleisten palveluiden ja ikääntyvien palveluiden toimialoilla.

Lähes neljäsosa (24 %) vastaajista koki syksyllä 2023, että työn kehittämisessä ei hyödynnetä innovatiivisuutta. Tämän asian korjaamiseksi toivottaisiin erilaisia osallistamismenetelmiä eri organisaatiotasolla.

### 1. QWL osa-alue fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus: **työhyvinvoinnin kasvattamiseksi panostettava erityisesti prosessien ja johtamismallien kehittämiseen**

QWL osa-alue	Keskeinen kehityskohde	Esimerkkejä kehitystoimenpiteistä	Esimerkkiperustelut kehityksen tueksi	Kehitystyö tärkeää erityisesti toimialoilla
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>  QWL-indeksin tavoitetasoon: <b>2,53%</b>  	<b>Ongelmiin puuttumisen prosessien kehittäminen</b>  (ka 3,20)	1) Kehitetään läpinäkyvä ja selkeä <b>ongelmiin puuttumisen malli</b>  2) Otetaan johtamisen tueksi käyttöön <b>käytännön työkaluja</b> , kuten anonyymit palautekanavat ja 360 arvioinnit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yli neljännes (~28%) kaikista vastaajista arvioi, ettei organisaation ongelmiin puututa nopeasti ja tehokkaasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut</li> <li>• Ikääntyvien palvelut</li> </ul>
	<b>Oikeudenmukaisen johtamisen kehittäminen</b>  (ka 3,63)	1) Kehitetään porrasteinen ja kohdennettu <b>työhyvinvointijohtamisen malli</b> eri uravaiheissa oleville, jotta saadaan pidempään työskennelleiden työhyvinvointia kohennettua  2) Otetaan käyttöön keinoja <b>henkilöstön veto- ja pitovoiman</b> kasvattamiseksi, kuten työuran pituudesta palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäoikeudenmukaista johtamista koetaan erityisesti asiakas-, potilas- ja pelastustyössä, ja siellä pidempää työuraa tehneiden keskuudessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleisten palvelujen toimiala</li> <li>• Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut</li> </ul>


Kuvio 6: Yhteenveto kehittämis ehdotuksista (FE) syksyiltä 2023. Lähde: NHG -sovellus.

Työhyvinvoinnin fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden saralla Hyvinvointialueella on koettu, että ongelmiin puuttumista tulisi kehittää. Tätä varten vastaajat ovat esittäneet kehitettäväksi ongelmiin puuttumisen mallia, joka on selkeä ja läpinäkyvä. Työntekijöiden anonymiteettia halutaan vaalia palautekyselyiden lisäksi 360-arvioinnilla. Kyseessä on malli, joka sisältää palautteen oman esimiehen lisäksi, alaisilta, kollegoilta sekä tarvittaessa

muiltakin sidosryhmille. Tältä pohjalta nousee erilaisia kehitysehdotuksia, niiden teemojen mukaan joiden heikkoja tuloksia voidaan parantaa. 360-arvioinnin tavoitteena on antaa tukea esihenkilöille, lisäten heidän ymmärrystään omista vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan esihenkilöinä. Yhteistyössä voidaan suunnitella kehitystoimia, annetun palautteen pohjalta (www.terveystalo.com, viitattu 9.1.2025). On kuitenkin syytä muistaa, että kehittämisehdotukset eivät tule suoraan vastaajilta, vaan QWL-järjestelmän moderoimana vastausten perusteella. Vaikka 360 ohjelman myönteisiksi puoliksi voidaan luokitella tiedon arvioinnin kattavuus ja ammattitaitoisemman työvoiman saaminen ajan myötä, palautetta voidaan aina tulkita myös virheellisesti tai puolueellisesti. Lisäksi ilman selkeitä havaintopohjaisia seurantatoimia, oivallukset eivät välttämättä muutu parannuksiin johtaviksi konkreettisiksi toimenpiteiksi

Vastaajat toivoisivat hyvinvointialueen kehittävän sellaisen työhyvinvointijohtamisen mallin, joka ottaa huomioon eri uravaiheissa olevien työntekijöiden tarpeet. Pitemmästä työurasta toivottaisiin palkittavan, henkilöstön veto- ja pitovoiman kasvattamiseksi. Erityisesti asiakas-, potilas,- sekä pelastus- ja turvallisuuspalvelutyön puolella.

### 1. QWL osa-alue yhteenkuuluvuus ja identiteetti: **työhyvinvoinnin kasvattamiseksi panostettava erityisesti sisäisten työprosessien kehittämiseen**

QWL osa-alue	Keskeinen kehityskohde	Esimerkkejä kehitystoimenpiteistä	Esimerkkiperustelut kehityksen tueksi	Kehitystyö tärkeää erityisesti toimialoilla
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b> QWL-indeksin tavoitetasoon: <b>0,86%</b> 	<b>Sisäisten työprosessien kehittäminen</b> (ka 3,35)	1) Arvioidaan <b>henkilöstövoimavarojen kohdentamista</b> siten, että tarvittava osaaminen on kohdistettu oikeaan paikkaan 2) Tunnistetaan keinoja <b>henkilöstötuottavuuden parantamiseksi</b> esim. tunnistamalla tukipalveluiden rooli tai hyödyntämällä digitaalisia ratkaisuja osana palveluketjuja ja työnjakoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yli puolet hyvinvointialueen työntekijöistä arvioi, ettei työprosessit ole toimivia ja tehokkaita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talouspalvelut</li> <li>• Strategia- ja kehittäminen</li> <li>• Hallintopalvelut</li> </ul>
	<b>Oman työn vaikutusmahdollisuuksien kasvattaminen</b> (ka 3,55)	1) Tarjotaan henkilöstölle <b>mahdollisuus osallistua</b> henkilöstön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämiseen, esim. osallistaminen heitä työnkuvien ideointiin 2) Kehitetään <b>koulutusjärjestelmää</b> vastaamaan paremmin tunnistettuihin osaamistarpeisiin, sekä tukemaan jatkuvan oppimisen toimintamallia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ~42% vastaajista arvioi, ettei omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia ole tarpeeksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut</li> <li>• Yleisten palvelujen toimiala</li> </ul>

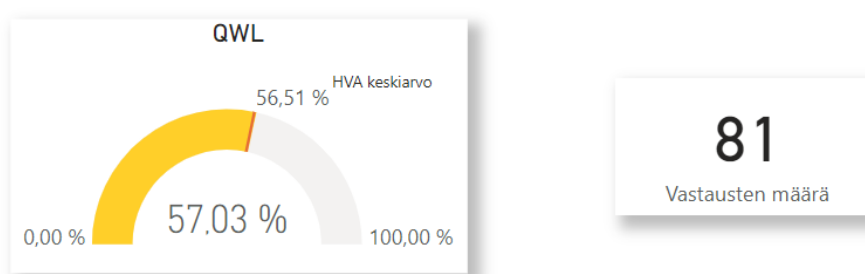
Kuvio 7: Yhteenvedo kehittämisehdotuksista (YI) syysyltä 2023. Lähde: NHG -sovellus.

QWL-indeksin yhteenkuuluvuuden ja identiteetin kentällä, nostettiin vastausten perusteella huoleksi se, että yli puolet hyvinvointialueen työntekijöistä ei koe työprosesseja toimiviksi tai tehokkaiksi. Lähes puolet (42 %) piti omaan työhön liittyviä vaikuttamismahdollisuuksia riittämättöminä. Henkilöstön voimavaroja haluttaisiinkin

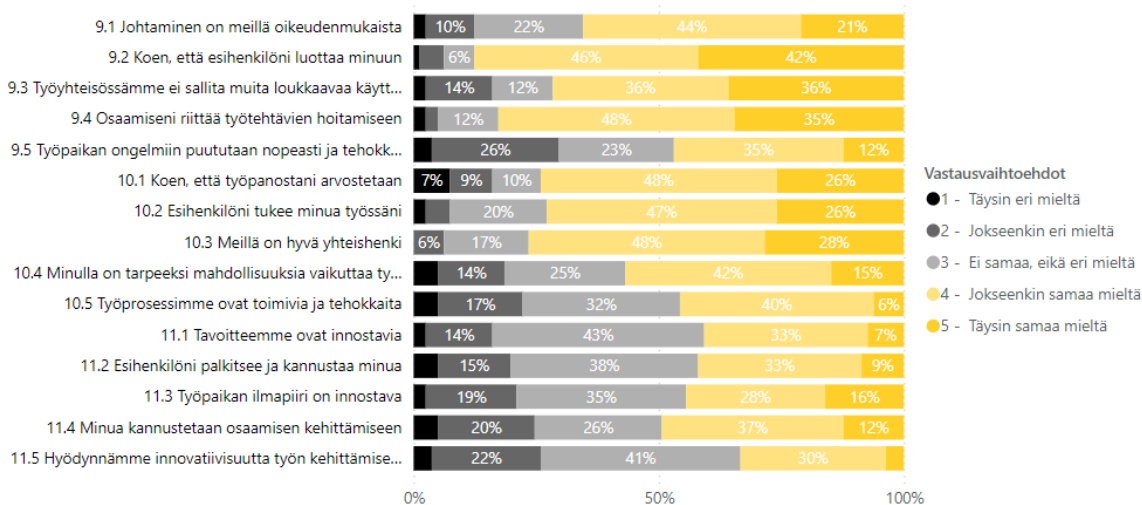
koherentia, tukipalveluiden ja digitaalisten ratkaisujen kautta. Tämä tosin on mahdollista lähinnä hallinnon ja talouspalveluiden puolella, sillä hoitotyössä digitalisaation käyttö on rajallista. Vastaajien toiveena onkin, että henkilöstö pystyisi vaikuttamaan osaamisensa kehittämiseen. Lisäksi toiveena on, että henkilöstön koulutusjärjestelmä vastaisi paremmin erilaisiin osaamistarpeisiin. Jatkuvaan oppimiseen toivottiin myös, enemmän tukea työnantajalta.

## 5.2 Kysely syksyllä 2024

### Toimintayksikötarkastelu



#### Yhteenveto kaikista kysymyksistä - 2024



Kuvio 8: Yhteenveto kaikista kysymyksistä syksyllä 2024. Lähde: NHG -sovellus.

Vastausten määrä vähentynyt edelliseen vuoteen nähden, jolloin vastauksia oli 119. Vuonna 2024 vastauksia yhteensä 81. Se tarkoittaa 32 % pudotusta saman yksikön sisällä. Koko hyvinvointialueen vastausprosentti laski 62,31 %:sta 57,03 %:iin, mikä tarkoittaa

reilun 5:n prosenttiyksikön pudotusta. Näin suuri pudotus vastausten määrässä herättää kysymyksen, mistä se voisi johtua. Yksi vaihtoehto on se, että vastaaminen ei tunnu hyvinvointialueen työntekijöistä merkitykselliseltä tai he kokevat, ettei heillä ole mitään lisättävää edellisvuoden kyselyn jälkeen. Koska syksyn 2024 kyselyn vastausinnostusta – tai innottomuutta siihen, ei ole selvitetty, tulee arvioissa olla varovainen.

### **5.3 Vertailua vuosien 2023 ja 2024 kyselytutkimusten tulosten välillä**

Esihenkilön tuki on oleellinen osa esihenkilö-alainen -suhteissa, mutta sen lisäksi rakentavan palautteen saaminen on ensiarvoisen tärkeää työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen näkökulmasta. Rakentava palaute kuitenkin antaa eväät oman työnsä arvioinnin lisäksi virheiden korjaamiseen, työn kehittämiseen sekä mahdollistaa onnistumisen ja työn mielekkyyden kokemisen. Hyvään johtamiseen kuuluu tunnistaa ja antaa hyvistä työsuorituksista tunnustusta, mikä toteutuu parhaiten välittömänä, tilannekohtaisena, oikeudenmukaisena ja arvostuksen saajan arvostamana (Rauramo 2008, 152).

Työelämässä tavoitteena on huolehtia siitä, että työntekijä jaksaa työssään eläkeikään asti. Tätä kysytään usein erilaisissa työhyvinvointiin liittyvissä kyselyissä. Tähän tavoitteeseen kuuluu perehdytyksen ja koulutuksen ohella kehityksen ja työssä etenemisen mahdollistaminen. QWL-indeksin yksi mittareista on, työ- ja vapaa-ajan tasapainottamiseen liittyvien ratkaisujen löytäminen. Työssäoloajan, työpanoksen- ja tehtävien sekä vastuualueiden mukaan, olisikin syytä, yhteensovittaa työntekijän henkilökohtaiset tarpeet ja niiden myötä työterveyspalvelut sekä eläke-edut. Edellä kuvatuista syistä palkka- ja palkitsemispolitiikka, on pitkäjänteistä työtä. Palkitsemisessa on haasteensa, jotka liittyvät kansainvälistymiseen, tiedon luomiseen, osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen, hajautettuihin organisaatioihin, epätyypillisiin työsuhteisiin ja moninaisuuteen. Henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi, palkitsemisen tavoitteita ovat suorituskyvyn ja osaamisen kehittäminen, työsuhteiden pysyvyys sekä arvojen ja tavoitteiden viestintä (Rauramo 2008, 156). Huomionarvoista on se, että palkka ja palkitseminen ovat kaksi eri asiaa. Työnantajalla on velvollisuus, maksaa työntekijälle työehtojen mukaista palkkaa tehdystä työstä. Palkka on näin ollen enemmänkin korvaus tehdystä työstä, kuin palkitsemista tai motivoimista.

Luonnollinen osa palautejärjestelmän kautta tapahtuvaa työn kehittämistä, ovat kehityskeskustelut. Niistä käytetään useita erilaisia nimityksiä eri organisaatioissa, kuten

esihenkilö-alainen -keskustelu, tavoite- ja tuloskeskustelu sekä arviointi- ja palautekeskustelu. Kehityskeskusteluista on hyötyä ainoastaan siinä tapauksessa, jos ne edistävät työyhteisön ja työntekijöiden tavoitteita. Työntekijöiden tavoitteet on johdettava työyhteisön tavoitteista ja visioista. Hyvin toteutettuina kehityskeskustelut lisäävät motivaatiota, sitoutumista, arvostuksen tunnetta. Lisäksi ne selventävät päämääriä, tavoitteita ja rooleja sekä auttavat kehittymään ja luomaan positiivisen ilmapiirin lisäksi toiminnan suunnittelua. Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden, työn tulosten tarkastelemiselle ja palautteen antamiselle (Rauramo 2008, 158). Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline, jonka tulisi tukea organisaation vision ja strategian saavuttamista. Tehokas palkitsemisjärjestelmä on sellainen, joka mahdollistaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysymisen samalla työnantajalla (Viitala 2009, 143). Palkitsemisstrategia on näin ollen, yksi organisaatioviestinnän muoto. Siksi on syytä pohtia myös, mitä palkitsemisella halutaan viestiä.

Kirjallisuuden ja Pohjois-Savon hyvinvointialueelta saatujen palautteiden perusteella yksi kehittämisen paikka, on myös organisaation sisäinen viestintä. Sillä voisi olla asioiden ja päätösten läpinäkyvyyttä lisäävä vaikutus, mutta se myös edistäisi vuorovaikutusta organisaation sisällä.

Vuorovaikutus on positiivisesti latautunut käsite. Vuorovaikutteisuus on yksi viestinnän suosituimmista arvoista. Vuorovaikutukseen osallistuminen, vuorovaikutuksessa oleminen, vuorovaikutteisuuden luominen ja vuorovaikutteinen viestintä ovat erittäin arvostettuja. Esimerkiksi sellaiset ilmaiset kuin ”johtamisen pitäisi olla vuorovaikutteista” ja ”työpaikalla tarvitaan vuoropuhelua”, kertovat yleisesti myönteisestä suhtautumisesta viestintään. Vuorovaikutussuhteiden suosimisen lisäksi mahdollisuuksien tarjoaminen vuorovaikutukseen, ovat edellytys hyvin toimivalle työpaikkaviestinnälle. Vuorovaikutus ei vielä itsessään, välttämättä johda myönteiseen lopputulokseen. Huolimatta siitä, että viestinnän tarkoitus on edistää vuorovaikutteisuutta, osallistujat eivät automaattisesti koe viestintää vuorovaikutteiseksi. Palaverit, neuvottelut, tiimit sekä dyadiset (kahden tai useamman yksikön keskinäiset) kohtaamiset voidaan hyvinkin kokea sellaisiksi, että niistä puuttuu vuorovaikutteisuus. Jotkut viestijät eivät ole muita ihmisiä huomioivia tai osallistuvia. Jotkut viestijät eivät kuuntele, muita osallistujia tai he yrittävät hallita keskustelua. Voi olla olemassa piilevä tai avoin ristiriita, josta ei keskustella tai jota ei käsitellä järkevällä tavalla (Raappana & Horila 2019, 10). Pohjois-Savon hyvinvointialueen tapauksessa päätöksenteosta vastaava alueneuvosto on yksi esimerkki, sikäli että osa aluevaltuutetuista on julkisuudessa arvostellut hyvinvointialueen toimintaa ja

muita aluevaltuuston jäseniä, niin sosiaalisessa mediassa, kuin perinteisessä mediassa sen sijaan, että hankaliksi koettuja asioita käsiteltäisiin aluevaltuuston kokouksissa.

Sosiaalinen kanssakäyminen epämieluisaksi koetun työtoverin kanssa, saattaa aiheuttaa stressiä ja tuntua epämukavalta. Tämän vuoksi viestinnän tiheyden lisääminen työpaikalla itsessään ei paranna työpaikkaa, vaan viestinnän taso on avainasemassa. Vuorovaikutusprosessien ymmärtäminen helpottaa haastavien vuorovaikutustilanteiden hallintaa ja hallintaa työpaikalla (Raappana & Horila 2019, 11).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on, tällä hetkellä rajalliset resurssit. Kuitenkin ammattitaitoisten työntekijöiden työhyvinvoinnista, sekä heidän sitoutumisestaan on huolehdittava. Organisaatiossa on käytävä keskustelua siitä, mitä työntekijältä odotetaan ja mistä häntä palkitaan. Tämä on edellytys sille, että organisaation palkitsemiskulttuuri on läpinäkyvää ja helposti tulkittavissa. Suomalaisessa työskulttuurissa samapalkkaisuutta on pystytty perustelemaan helpommin, kuin ajatusta korkeammasta palkasta työssään paremmin suoriutuvalle työntekijälle. Palkitsemisen eri tapoja on toistaiseksi hyödynnetty Suomessa maltillisesti, huolimatta siitä että se on paitsi yksi haastavimmista, myös yksi vaikuttavimmista yksittäisistä toimista johtamisessa (Lammintakanen 2017, 253).

Palkitseminen on kokonaisuus, jossa harvoin pelkkä palkka on motivoiva tekijä. Motivaatioon vaikuttavat monet yksilölliset tekijät. Palkitsemisen voi jakaa aineelliseen ja aineettomaan. Aineelliseen palkitsemiseen sisältyvät peruspalkan lisäksi, sitä täydentävät henkilöstöedut sekä erikois- aloite- ja tulospalkkioiden kaltaiset erilaiset palkkiojärjestelmät. Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien lisäksi, aineettomaan palkitsemiseen sisältyvät huomioimiset, työn sisältö (tai tehtävän kuvaus), työsuhteen vakinaistaminen sekä työaikaan liittyvät järjestelyt (Lammintakanen 2017, 253–254).

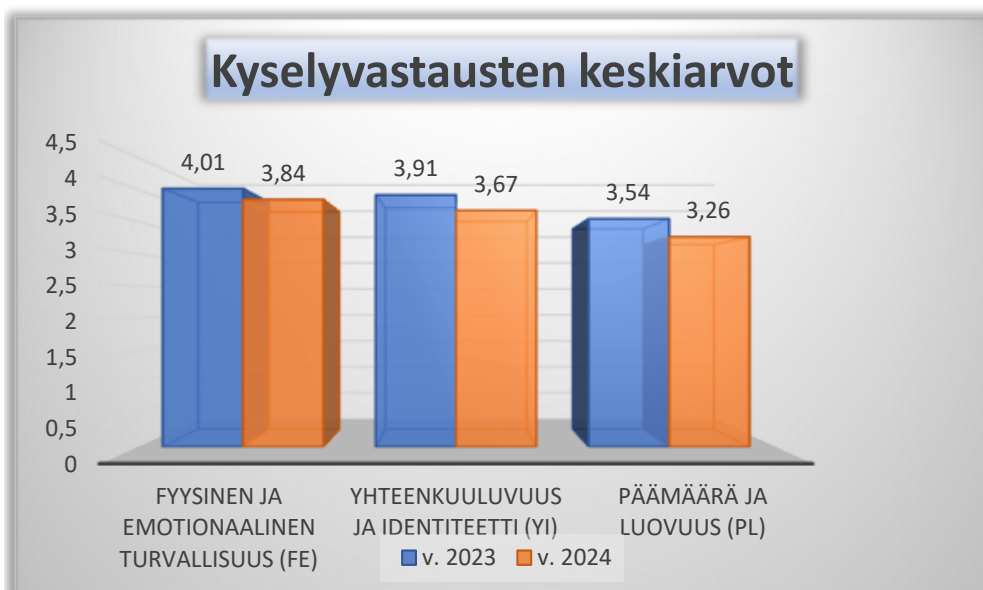
Oikeudenmukainen palkitseminen on, luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta luova tekijä. Sotealalla on perinteisesti palkittu koulutuksen, työvuosien, iän ja tehtävänimikkeiden mukaan. Palkitsemisessa ammattiryhmien kesken, on havaittu ryhmäkohtaisia eroja. Yleinen käsitys on, että ammatillisesta osaamisesta ja sen kehittämisestä palkitseminen, on riittämätöntä eikä se tapahdu tavalla, joka koettaisiin laajasti oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi. Huolimatta työtehtävien monipuolistamisesta, palkkakehityksen kannustavuus kehittyy jälkijunassa. Vaikka kehitystä on aika ajoin nähty parempaan suuntaan, palkkauksen ja palkitsemisen kehitys hallinnollisesta välineestä strategisen johtamisen järjestelmäksi on hidasta (Lammintakanen 2017, 255).

Yhtenä suurimmista kehityskohteista Pohjois-Savon hyvinvointialueella, vastaajat kokivat syksyllä 2023, ettei työpaikan ongelmiin puututa riittävän tehokkaasti. Interaction associates -konsulttipalveluyrityksen perustaja David Straus kirjoittaa teoksessaan “How to make collaboration work: powerful ways to build consensus, solve problems, and make decisions” vuodelta 2002, että yhteistyön ja konsensuksen tavoittamiseksi jonkin esihenkilölle mieluisan vaihtoehdoisen ratkaisun tarjoaminen ylhäältä, ei tuo pitkäkestoista ratkaisua ristiriitatilanteisiin. Tämä johtuu siitä, että esihenkilön tarjoama vaihtoehto ei välttämättä kannusta kriittisesti suhtautuvia sitoutumaan siihen - ainakaan pitkäkestoisesti. Straus esittää 6 vaihetta sisältävän mallin ongelmien ratkaisemiseksi. Jokainen vaihe esittää eri kohteen tai tehtävän. Tämä malli on edelleen käytössä Strausin perustamassa yrityksessä. Ne vaiheet ovat 1) Havainto, 2) Määrittely, 3) Analyysi, 4) Vaihtoehtojen luominen, 5) Arviointi ja 6) Päätöksen teko. Ensimmäisessä vaiheessa kysytään, onko jokin ongelma ja onko hyväksyttävää puhua siitä avoimesti. Seuraavassa vaiheessa määritetään mikä on ongelma ja mihin ongelma rajoittuu. Analyysivaiheessa pohditaan, miksi ongelma on olemassa ja mikä sen aiheuttaa. Kun erilaiset ratkaisuvaihtoehdot on luotu, on paikallaan arvioida, mitkä ovat ne kriteerit, jotka hyvän vaihtoehdon on täytettävä. Toisin sanoen: mitkä vaihtoehdot ovat hyväksyttävämpiä ja perustellumpia, kuin toiset? Arvioinnin jälkeen viimeisessä vaiheessa vastataan siihen, mikä on se vaihtoehto, johon voidaan työyhteisössä sitoutua (Straus 2002, 69).

#### **5.4 Vertailutulosten avaaminen**

Kaikista heikoimmin syksyllä 2024 täysin yksimielisiä oltiin Pohjois-Savon hyvinvointialueella työpaikan kyvystä puuttua ongelmiin (9 % vastaajista), esimiehen kannustamisesta ja palkitsevuudesta (12 % vastaajista) sekä kokemuksesta innovatiivisuuden hyödyntämisestä (13 % vastaajista). Edellä mainittuihin kysymyksiin oli kaikista eniten myös neutraaleja kannanottoja (Ei samaa eikä eri mieltä).

Esihenkilön tuki koettiin korkeammaksi (35 % täysin samaa mieltä), kuin mitä esimiehen kannustaminen tai palkitseminen. Tästä voisi tulla sellaiseen johtopäätökseen, että pääsääntöisesti alaiset kokevat esihenkilöidensä olevan halukkaita antamaan tukensa, mutta he voisivat käyttää enemmänkin erilaisia alustensa kannustamiseen ja palkitsemiseen liittyviä keinoja. Näitä ovat muun muassa palautteen antaminen, palkka ja palkitseminen.



Kuvio 9: Kyselyvastausten keskiarvot vuosilta 2023 ja 2024.

Kyselyvastauksissa on havaittavissa laskua, myös QWL-indeksin osa-alueiden keskiarvoissa. Suurin pudotus on tapahtunut päämäärän ja luovuuden osa-alueessa, mikä vahvistaa jo aikaisemmissa vastauksissa esille tullutta, työntekijöiden kokemusta päämäärättömyydestä ja työntekijöiden erilaisten kehitystarpeiden huomioimattomuudesta. Yleisten palveluiden (joihin KYS:n operatiivinen toiminta kuuluu) kyselyvastausten keskiarvoista saadaan vahvistusta sille, että kokemus työhyvinvoinnista ja sen kehityskulusta on yhteneväinen kaikilla yleisten palveluiden alalla työskentelevien keskuudessa. Vuoden aikana pudotusta on havaittavissa niin Fyysisessä ja emotionaalisessa turvallisuudessa (0,17), Yhteenkuuluvuudessa ja identiteetissä (0,24) kuin Päämäärissä ja luovuudessa (0,28). Pienintä pudotus on ollut Fyysisessä ja emotionaalisessa turvallisuudessa. Kuten aiemmin on viitattu, ne (FE) ovat ihmisen keskeisiä tarpeita, joiden toteutumisen edellytyksenä on, että työ koetaan turvalliseksi. Tästä voitaisiin tehdä sellainen johtopäätös, että vuoden aikana kokemus työtilojen- ja välineiden työterveysturvallisuudesta, ei ole kokenut vielä suurta muutosta. Pikemminkin voitaisiin työtilojen- ja välineiden osalta katsoa, turvallisuuden pysyneen vastaajien näkökulmasta melko samanlaisena. Suurin muutos on tapahtunut Päämäärän ja luovuuden (PL) kategoriassa.

Tämän kategorian (PL) keskiarvon lasku on huomioimisen arvoinen sen takia, että päämäärillä ja luovuudella on merkittävä vaikutus työn imuun ja suorituskyykyyn. Päämäärään tähtääminen tuo onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia. Tämä

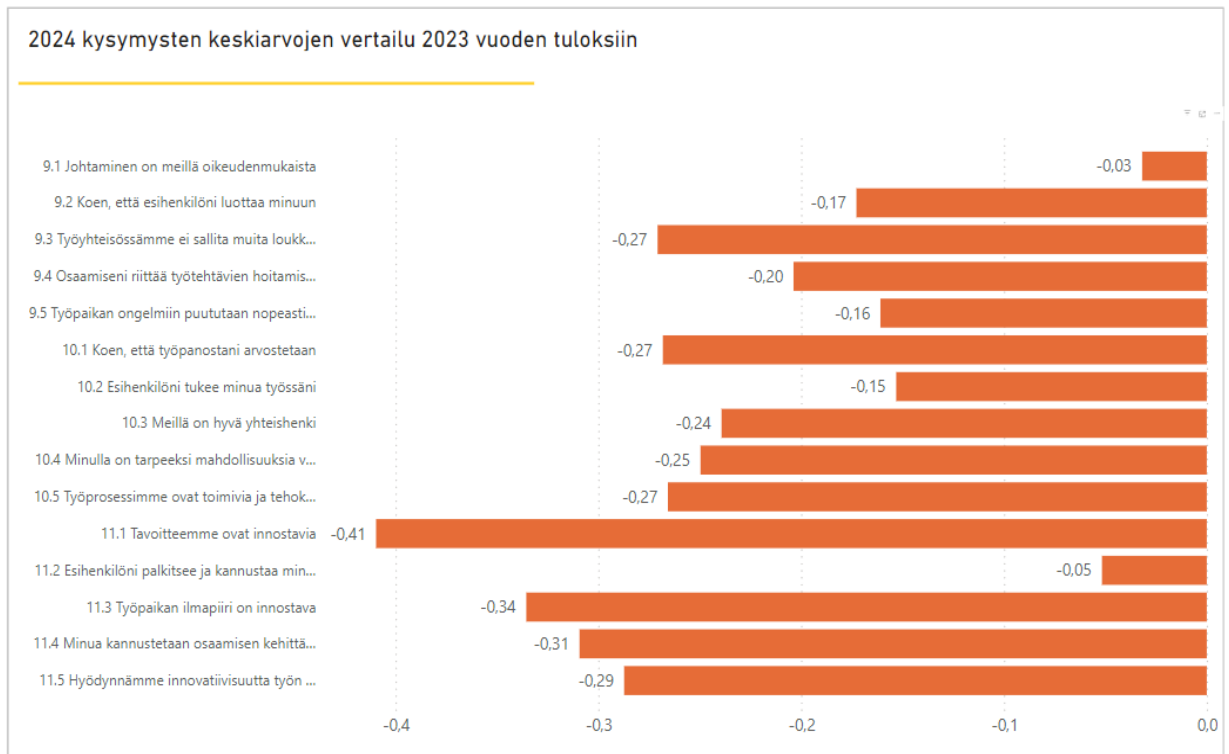
puolestaan vaikuttaa työyhteisön suorituskykyyn niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Tältä pohjalta vaikuttaa siltä, että suurin heikennys on tapahtunut vastaajien kokemuksessa hyvinvointialueen palkitsemisjärjestelmässä. Tähän on voinut vaikuttaa monet tekijät, jotka saattavat liittyä työntekijävaihdoksiin, esihenkilöiden vaihdoksiin, tai kokemukseen siitä, ettei järjestelmä ole läpinäkyvä ja niin edelleen. Vuonna 2022 BMC Psychology julkaisi Ateenan sairaaloiden työntekijöiden työhyvinvointiin keskittyneen tutkimuksen, jonka tulokset viittaavat siihen, että tehokas viestintä ja tuki johtajilta tai esimiehiltä työntekijöille tai työntekijöiden kesken vähentää stressiä ja konflikteja työpaikalla. Lisäksi voidaan suositella, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja koulutus, yhteistyö tiimityössä ja järjestelmällinen lähestymistapa innovatiivisiin myynninedistämismahdollisuuksiin, sairaalan henkilökunnan tunnustamiseen, palkitsemiseen ja arviointiin voivat johtaa parempiin tuloksiin ja hyödyttää työntekijöitä, potilaan hoidon laatua ja terveydenhuollon organisaatioita. Näin ollen uskomme, että johdon vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen, saavutusten, ylennyksien ja arvioinnin pitäisi parantaa merkittävästi työtyytyväisyyttä (Karaferis, Aletras & Niakas 2022, 240)

Huomionarvoista on myös se, että (PL:n keskiarvon laskemisen myötä) kokemus oman osaamisensa kehittämiseen kannustamisesta on laskenut. Mikäli erilaisia innovaatioitakaan ei hyödynnetä, ei työn voi odottaa kehittyvän.

Oppiminen on yksi itsensä toteuttamisen tarpeista, johon myös tyytyväisyys ja hyvinvointi työssä nojautuu. Työyhteisössä tapahtuva oppiminen voidaan jakaa kategorioihin: työssä oppiminen, työnantajan järjestämä koulutus, sekä omatoiminen osaamisen kehittäminen. Suuri osa työhön kytköksissä olevasta oppimisesta joka tapauksessa toteutuu työpaikalla, sillä koulutuksella itsellään on varsin vähän merkitystä organisaation strategisen kehittymisen kannalta. Erilaiset työjärjestelyt mahdollistavat tiedon kulun lisäksi asiantuntijuuden kehittymisen. Osaamisen kehittymisen kannalta haasteellista on, erilaisten työtehtävien ja työsuhteiden määräaikaisuus. Koulutuksen lisäksi työssä tarvittavan osaamisen kehittämiseksi tarvitaan keinoja, joilla työntekijät jakavat toisilleen tietojaan, taitojaan sekä kokemukseen perustuvaa oppimistaan kaikkien yhteiseen käyttöön. Oppimisessa on oleellista oppimismotivaation ylläpitäminen, sillä muutokset edellyttävät jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista niin yksilöiltä kuin organisaatioilta. Muutos puolestaan käynnistää tarpeen uuden oppimiselle, mikä taas on muutoksen toteuttamisen väline (Rauramo 2008, 162).

Tullakseen osaajaksi ei riitä pelkästään koulutus, vaan tarvitaan myös käytännön kokemusta omassa ammatissaan. Osa kaikesta tiedosta ja osaamisesta muodostuu

käytännön työn ohella, mikä johtaa työn ja toiminnan arviointiin, pohdintaan ja kehittämiseen työpaikalla. Työpaikka voi luoda niin yksilöille kuin koko yhteisölle, hyvät edellytykset koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Lähtökohtana työn jatkuvassa kehityksessä on se, että siihen osallistuu koko työyhteisö. Jokainen yksilö on oman työnsä ja osaamisensa ensisijainen asiantuntija (Rauramo 2008, 163). Parhaiten työntekijä itse osaa arvioida omaa osaamistaan ja sen mahdollisia kehittämisen paikkoja. Oppimisessa ei ole kyse suorittamisesta, vaan jatkuva oppiminen on prosessi joka jatkuu läpi työelämän. Vaikka esihenkilöllä on vastuu henkilöstön kehittämisessä, viime kädessä työntekijällä itsellään on vastuu omasta oppimisestaan. Koulutus voi tapahtua organisaation sisällä oman kehitysyksikön toimesta tai sitten koulutuksen voi toteuttaa ulkopuolisen organisaation suunnittelemana ja toteuttamana.



Kuvio 10: Kysymysten keskiarvojen vertailua. Lähde: NHG -sovellus.

Kaiken kaikkiaan, kun tarkastellaan syksyn 2024 vastauksia ja niitä verrataan edellisvuoden vastauksiin, niin tulokset ovat heikentyneet kaikkien kysymysten kohdalla enemmän tai vähemmän. Poikkeuksen muodostavat kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja oman esihenkilön kannustavuudesta (9.1 ja 11.2), joiden

kohdalla keskiarvo on vain hieman heikompi edellisvuoteen verrattuna. Suurimmat pudotukset ovat havaittavissa tavoitteiden innostavuuden, työpaikan ilmapiirin sekä oman osaamisen kehittämiseen kannustavuuden kokemisessa.

Toisaalta muutokset vastauksissa eivät ole radikaaleja ja osa vastauksista, voi mennä virhemarginaaliin. Kuitenkaan vastauksista ei pysty päättelemään, onko Pohjois-Savon hyvinvointialueella tapahtunut paljon henkilöstövaihdoksia vuoden sisällä ja ovatko edellisvuonna kriittisimmät vastaajat, vastanneet myös syksyn 2024 kyselyyn. Jos kaikki kriittisimmät vastaajat ovat olleet molemmissa kyselyissä mukana ja henkilöstövaihdosten yhteydessä vähemmän kriittiset vastaajat ovat jääneet pois syksyn 2024 kyselystä, sekin on voinut vaikuttaa vastaustuloksiin. Samoin vastausinnokkuuteen saattoi vaikuttaa kyselyn ajankohtakin, joka oli heti kesälomakauden päätteeksi.

## Avoimissa vastauksissa korostuivat yhteneväiset teemat

Teemat, yleisyys järjestyksessä*	Keskeiset havainnot	Toimialat, joilla teema korostui
<b>Työilmapiiri</b> (911)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Epävarmuus tulevaisuudesta, muiden työntekijöiden negatiivinen asenne töitä kohtaan</li> <li>Yhteisöllisyyden ja yhteishengen puute, arvostuksen puute omaa työtä ja ammattiryhmää kohtaan</li> <li>Huono työilmapiiri, työpaikkakäytännöt</li> </ul>	Strategia ja kehittäminen, ikääntyneiden palvelut, yleisten palvelujen toimiala
<b>Organisaatio, johtaminen ja esihenkilöt</b> (731)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työttymättömyys hierarkkiseen organisaatioon, joka koetaan kankeaksi ja jossa työntekijöitä ei oteta mukaan päätöksentekoon.</li> <li>Organisaatiossa on siloja ja etenkin ylempi johto koetaan kaukaiseksi</li> <li>Esihenkilöt koetaan kaukaisiksi ja, että heillä on liikaa alaisia, jolloin ei ole tarpeeksi aikaa kohdata alaisia. Puutteet johtamistaidoissa ärsyttävät</li> </ul>	Ikääntyneiden palvelut, pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut, strategia ja kehittäminen
<b>Työkuorma ja resurssit</b> (695)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemus siitä, että omia töitä ei ehdi tehdä</li> <li>Liian vähän henkilökuntaa työkuorman nähden</li> <li>Sijaisten puute kuormittaa jo uupunutta henkilöstöä</li> </ul>	Ikääntyneiden palvelut, yleisten palvelujen toimiala, perhe- ja vammaispalvelut
<b>Työn organisointi ja suunnittelu</b> (499)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön (esim. työaikojen jousto, työtehtävät/-vuorot, loma-ajat) on liian vähän, jos lainkaan</li> <li>Työ on muuttunut sekavammmaksi ja kiireen vuoksi paperityöt jäävät vähemmälle</li> </ul>	Ikääntyneiden palvelut, henkilöstöpalvelut, yleisten palvelujen toimiala
<b>Palkkaus ja Henkilöstöedut</b> (307)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työttymättömyys palkkatasoon ja palkkojen epätasa-arvoon</li> <li>Työttymättömyys henkilöstöeduihin (mm. ePassi-raha, edut liikuntapalveluihin, työmatkaetu) ja tyhy-päivien omakustanteisuuteen</li> </ul>	Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut, yleisten palvelujen toimiala
<b>Perehdytykset ja koulutukset</b> (239)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puutteellinen perehdytys (kiire, suunnittelemattomuus) työssä aloittaessa sekä uusien toimintatapojen/palvelujen/laitteiden kanssa</li> <li>Säännöllinen koulutautuminen koetaan tärkeäksi ja työmielenkiintoa lisääväksi. Kuitenkin koulutautuminen on koettu olleen jäissä pidemmän aikaa, mikä on lisännyt työttymättömyyttä</li> </ul>	Hallintopalvelut, yleisten palvelujen toimiala
<b>Yhteisten toimintamallien puute/kehittäminen</b> (232)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Epäselvyyksiä työarjen toimintatavoista ja vastuista eritoten yksiköiden välisessä yhteistyössä</li> <li>Toimintamalleihin kaivataan selkeää yhtenäistämistä toimipaikkojen välillä ja niiden kehitykseen toivotaan yhteistyötä, ei sanelua Kuopiosta</li> </ul>	Talouspalvelut, strategia ja kehittäminen
<b>Tiedonkulkua ja viestintää</b> (200)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tietoa on hankala löytää, tarvittavaa tietoa ei ole läheskään aina saatavilla</li> <li>Jatkuvaa tiedonpuutetta, tiedon repaleisuus ja tiedon myöhässä tuleminen lisäävät epäluottamusta</li> </ul>	Hallintopalvelut, talouspalvelut
<b>Taloudellinen tilanne</b> (155)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säästöpainet, lyhytnaikoinen säästäminen ja epävarma taloustilanne miettyttää ja heikentää työhyvinvointia sekä -motivaatiota</li> </ul>	Talouspalvelut, yleisten palvelujen toimiala
<b>Työympäristö</b> (149)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puutteet fyysisissä työoloissa (sisäilmasto-olosuhteet, työergonomia, hiljaisen tilojen puute, omien työpisteiden puute)</li> <li>Pitkät ajomatkat työpäivän aikana, varusteet ja kalusto usein ikääntyneitä ja huonossa kunnossa</li> <li>Etätömahdollisuus ja lukuivat työt koettiin positiivisena lisänä, jotka helpottavat työn ja arjen yhteensovittamisen</li> </ul>	Pelastustoimi ja turvallisuus, hallintopalvelut
<b>Organisaatiomuutos</b> (132)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkuvaa, liian nopeasti elenevät muutokset ja epävarmuus vaikuttavat "työrauhaan"</li> <li>Muutosten jälkeen toivotaan aikaa perehtyä ja kehittää rutineja, jonka jälkeen vasta jatkokehitettäisiin muutoksia</li> </ul>	Perhe- ja vammaispalvelut, strategia ja kehittäminen
<b>YT-neuvottelut</b> (112)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkuvat YT:t heikentävät työmotivaatiota ja työssä jaksamista</li> <li>Epätietoisuus YT:istä ja epävarmuus stressaavat</li> </ul>	Talouspalvelut, strategia ja kehittäminen
<b>IT-järjestelmät</b> (41)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työttymättömyys tietojärjestelmiin (kankaus, toimimattomuus) ja niiden suuri määrä stressaavat ja hankaloittavat yhteistyötä</li> <li>Työaika kuluu liikaa ohjelmien käyttöön, eikä niiden opetteluun ole riittävästi aikaa</li> </ul>	Talouspalvelut, strategia ja kehittäminen

\*Suluissa oleva luku kertoo, kuinka monessa avovastauksessa teema oli esillä

*Kuvio 11: Avovastausten yhteenvedo syksyltä 2024, Lähde: NHG -sovellus.*

Syksyn 2024 kyselyn avovastauksissa keskeisimmäksi ja yleisimmäksi teemaksi nousi työilmapiiri, johon liittyi monia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Yksi näistä oli epävarmuus tulevaisuudesta ja oman työpaikan säilymisestä, joka nousee hyvinvointialueisiin kohdistuvien säästöpainoiden myötä. Näistä säästöpainoista

hyvinvointialueilla, on puhuttu paljon julkisuudessa ja eri tiedotusvälineissä. Ensisijaisiksi säästökohteiksi julkisuudessaakin ilmoitettiin marraskuussa 2023 julkaistuissa uutisissa, poissaolojen vähentämisen ja johtamisen kehittämisen. Tuolloin irtisanomisia ja lomautuksia pidettiin viimeisenä säästökkeinona. Loppuvuodesta 2023 koko vuoden menoiksi arvioitiin 1,4 miljardin euron menot, joihin sisältyi 90 miljoonan euron alijäämä (Pohjois-Savon hyvinvointialue aloittaa yt-neuvottelut, yle.fi, Julkaistu 1.11.2023, viitattu 13.1.2025).

Avovastausten yhteneväiset teemat v. 2023 ja 2024 Top 5	
v. 2023	v. 2024
Palkkaus ja henkilöstöedut	Työilmapiiri
Työkuorma ja resurssit	Organisaatio, johtaminen ja esihenkilöt
Organisaatio, johtaminen ja esihenkilöt	Työkuorma ja resurssit
Työilmapiiri	Työn organisointi ja suunnittelu
Työympäristö	Palkkaus ja henkilöstöedut

*Kuvio 12: Muutokset avovastausten yhteneväisissä teemoissa.*

Vertailtaessa avovastauksien yhteneväisiä teemoja vuosien 2023 ja 2024 välillä, on havaittavissa tiettyjä muutoksia kärkiteemojen järjestyksessä. Vuonna 2023 vastauksissa eniten ilmeni tyytymättömyyttä palkkauksessa ja henkilöstöeduissa, kun vuotta myöhemmin suurimmaksi tyytymättömyyden aiheeksi nousi työilmapiiri. Työilmapiiri oli noussut vuoden aikana neljänneltä sijalta ensimmäiselle sijalle, mikä kielii jostain koetusta muutoksesta kielteisempään suuntaan vastaajien keskuudessa, liittyen työilmapiiriin. Vahvistusta tälle voidaan hakea siitä yksityiskohdasta, että aiemmin kärkiteemana ollut palkkaus ja henkilöstöedut, oli tippunut vuoden aikana viidennelle sijalle. Yleisellä tasolla työilmapiiri on se, mihin ihminen kiinnittää ensimmäisenä huomiota ja ilmapiiriin ollessa kireä, palkkaukseen ja muihin henkilöstöetuihin liittyvät kysymykset, jäävät yleensä vähemmälle huomiolle.

Työkuorma ja resurssit olivat Sote-uudistuksen alussa vuonna 2023 palkkauksen ja henkilöstöetujen jälkeen suurin huolenaihe, mutta seuraavan vuoden vastausten perusteella, se oli laskenut kolmannelle sijalle, jolta oli vastaavasti toiseksi suurimmaksi huolenaiheeksi noussut tyytymättömyys organisaatioon, johtamiseen ja esihenkilöiden johtamiskulttuuriin.

Syyskuussa 2024 julkaistiin uutinen, jonka mukaan Pohjois-Savon hyvinvointialuejohtaja ilmoitti Yt-neuvotteluista, joiden tavoitteena oli 14,6 miljoonan euron suuruiset säästöt

henkilöstökuluissa ([www.pshyvinvointialue.fi](http://www.pshyvinvointialue.fi). Pohjois-Savon hyvinvointialue: Hyvinvointialuejohtajan yhteistoimintaneuvotteluesitys aluehallitukselle – Tavoitteena 14,6 miljoonan euron säästöt henkilöstömenoissa. Julkaistu 19.9.2024, viitattu 13.1.2025). Tällä uutisella on epäilemättä ollut vaikutuksensa työntekijöiden mielialaan, etenkin kun vuotta aikaisemmin henkilöstömenoihin liittyvien säästöjen ilmoitettiin olevan viimeisiä säästökeinoja. Jatkuvien Yt-neuvotteluiden tuoma paine mainitaan, myös syksyn 2024 kyselyvastaustauksissa (Kuviossa 11). Työhyvinvointia vahvistaa varmuus, omasta työpaikasta ja sen säilyvyydestä. Huomioitavana on myös se, että vuoden 2023 kyselyssä mainittujen työpaikkakiusaamisen ja yhteisöllisyyden puuttumisen lisäksi, syksyn 2024 kyselyssä nousi esille myös arvostuksen kokemuksen puute – myös omaa työtä kohtaan.


Johtamisessa koettiin hierarkkisen järjestelmän säilyneen samanlaisena, kuin ennenkin. Viestinnän ja tiedonkulun koettiin talon sisällä olevan heikkoa, mikä on omiaan myös lisäämään epävarmuuden mukanaan tuomaa henkistä kuormitusta. Tämän lisäksi hyvinvointialueella vallitsi tyytymättömyys johtajuuteen ja johtamistapaa kohtaan. Muutoksena edellisvuoteen oli myös se, että esihenkilöt koettiin kaukaisiksi. Tämä muutos on voinut johtua, osittain myös henkilöstövaihdoista.

Työ koettiin kuormittavaksi, koska työtä on niin paljon, että kaikkea ei ehditä tekemään – ainakaan siinä aikataulussa, kuin pitäisi. Henkilökuntaa katsottiin olevan liian vähän työn määrään nähden, eikä sijaisten puuttuminen helpota työn kuormittavuutta. Työn on kuvattu muuttuneen vuoden aikana sekavammaksi, eikä tarvittavalle hallinnolliselle työlle (paperityölle) ole juuri aikaa.

Työtä kuormittaa edelleen jatkuva epäselvyys toimintatavoissa ja tyytymättömyyttä on edelleen palkkaepätasa-arvossa sekä erilaisissa henkilöstöeduissa. Työolosuhteissa ei olla myöskään havaittu muutoksia, esimerkiksi työtilojen sisäilmaongelmissa. Näin ollen hyvinvointialueen terveydenhuollon ammattilaisten omissa työtiloissa, on työterveyteen liittyviä ongelmia.

## Kehittämisehdotukset

### 1. QWL osa-alue fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus: työhyvinvoinnin kasvattamiseksi panostettava erityisesti prosessien ja johtamismallien kehittämiseen


QWL osa-alue	Keskeinen kehityskohde	Esimerkkejä kehitystoimenpiteistä	Esimerkkiperustelut kehityksen tueksi	Kehitystyö tärkeää erityisesti toimialoilla
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>  QWL-indeksin tavoitetasoon: <b>3,57 %</b>  	<b>Ongelmiin puuttumisen prosessien kehittäminen</b>  Ka: 3,15 Muutos: -0,05	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Laaditaan yksityiskohtainen prosessikaavio ja vastuunjakomatriisi ongelmakohtiin puuttumisesta, ja arvioidaan prosessin toteutumista tasaisin väliajoin palautekyselyin.</li> <li>2) Mahdollisestaan ongelmiin puuttuminen ja prosessin toimiminen uusia työkaluja, kuten anonyymia palautekanavia, hyödyntämällä sekä esihenkilöitä kouluttamalla.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yli 30 % kaikista vastaajista arvioi, ettei organisaation ongelmiin puututa nopeasti ja tehokkaasti.</li> <li>• Kysymyksen keskiarvo oli myös viime vuonna osa-alueen heikoin, ja kehitys on ollut tänä vuonna negatiivista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikääntyneiden palvelut</li> <li>• Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut</li> </ul>
	<b>Loukkaavaan käytökseen puuttumisen kehittäminen</b>  Ka: 3,91 Muutos: -0,09	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ennaltaehkäisemään loukkaavaa käytöstä luomalla työkaluun, missä epäasiallista käytöstä ei sallita ja missä ongelmakohtiin voidaan puuttua.</li> <li>2) Otetaan vielä tehokkaammin käyttöön prosessi, jossa toimintayksikkötasolla sovitaan työntekijöitä osallistamalla yhteisistä pelisäännöistä joihin jokainen työntekijä sitoutuu.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loukkaavaan käytökseen puuttuminen oli yksittäinen osa-alueen kysymys, joka laski kaikkein eniten viime vuodesta. Noin 14 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työyhteisössä ei sallita loukkaavaa käytöstä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikääntyneiden palvelut</li> <li>• Yleisten palvelujen toimiala</li> </ul>

Kuvio 13: Yhteenveto kehittämisehdotuksista (FE) syksyltä 2024. Lähde: NHG -sovellus.

Mitattaessa organisaatiossa QWL-indeksin fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta itsearvostuksen keskeisiä kohtia ovat: 1) Johtaminen on meillä oikeudenmukaista, 2) Koen, että esimieheni luottaa minuun, 3) Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä, 4) Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen sekä 5) Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti.

Kuten operatiivisen toiminnan työntekijöidenkin antamasta palautteesta kehitysehdotusten yhteydessä voidaan todeta, huomattava enemmistö on kokenut, että heidän työyhteisössään loukkaavaa puhetta katsotaan enemmän tai vähemmän läpi sormien. Tämän vuoksi esihenkilöiden toivotaan saavan koulutuksen kautta eväitä ja työkaluja epäasialliseen käytökseen puuttumiseen, johon toivotaan ennalta ehkäiseviä toimia.

## 1. QWL osa-alue yhteenkuuluvuus ja identiteetti: työhyvinvoinnin kasvattamiseksi panostettava erityisesti sisäisten työprosessien kehittämiseen

QWL osa-alue	Keskeinen kehityskohde	Esimerkkejä kehitystoimenpiteistä	Esimerkkiperustelut kehityksen tueksi	Kehitystyö tärkeää erityisesti toimialoilla
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>  QWL-indeksin tavoitetasoon: <b>2,00 %</b>  	<b>Sisäisten työprosessien kehittäminen</b>  Ka: 3,31 Muutos: -0,03	1) Toteutetaan sisäinen selvitys, jonka avulla tunnistetaan keskeisimmät kehittämistä vaativat prosessit. Selvityksen jälkeen toteutetaan keskeisimpien prosessien lean-periaatteen mukainen kehittäminen, jossa tavoitteena on hukan poistaminen ja työprosessien sujuvoittaminen.  2) Toimintamallien yhdenmukaistaminen ja jalkauttaminen yli palvelualue- tai kuntarajojen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sisäisten prosessien tehokkuus oli yhteenkuuluvuuden ja identiteetin osa-alueen heikkous jokaisella toimialalla – vain alle puolet vastaajista koki, että työprosessit ovat tehokkaita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talouspalvelut</li> <li>Strategia- ja kehittäminen</li> </ul>
	<b>Esihenkilön tuki työntekijöille</b>  Ka 3,79 Muutos: -0,08	1) Resurssien allokoiminen siten, että esihenkilöillä olisi riittävästi mahdollisuuksia kohdata ja keskustella työntekijöiden kanssa.  2) Esihenkilöiden kannustus säännölliseen palautteenantoon ja keskusteluun muutenkin kuin kehityskeskusteluissa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemus esihenkilön antamasta tuesta laski osa-alueen kysymyksistä kaikkein eniten viime vuoteen verrattuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yleisten palvelujen toimiala</li> <li>Ikaantyneiden palvelut</li> </ul>

Kuvio 14: Yhteenvedo kehittämisehdotuksista (YI) syksyiltä 2024. Lähde: NHG -sovellus.

Yhteenkuuluvuuden ja identiteetin QWL-indeksin osa-alueen keskeisiä itsearvostukseen liittyviä kysymyksiä ovat 1) Koen, että työpanostani arvostetaan, 2) Esimieheni tukee minua työssäni, 3) Meillä on hyvä yhteishenki, 4) Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni ja 5) Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita. Vaikka jo vuonna 2023 vastaajat olivat toivoneet jopa enemmän tukea esihenkilöiltään, kokemus esihenkilön antamasta tuesta on laskenut. Työprosessejakaan ei koettu vuonna 2024 sen tehokkaammaksi, kuin vuotta aikaisemmin. Esihenkilöiden tuen tulisikin näkyä myös muulloin kuin kehityskeskusteluiden yhteydessä, joita ei yleensä ole missään organisaatiossa montaa kertaa vuodessa.

James E. Marcia loi teorian ammatillisen identiteetin vaikutuksesta työhyvinvointiin, neljän identiteettistatuksen avulla, jotka ovat selkiintymätön (diffusion), omaksuttu (foreclosure), etsivä (moratorium) ja saavutettu (achievement). Työhyvinvointi määriteltiin työhön sitoutumisen, työtyytyväisyyden, työholismin ja työuupumuksen kokemuksina.

Ammatillinen identiteetti on, ympäristön kanssa jatkuvassa prosessissa. Ammattikunnasta riippumatta samaistumisen kohteiden kautta, ammatillinen identiteetti muotoutuu. Jotta työssä tapahtuviin muutoksiin sopeutuisi, ammatti-identiteetin on muokkaututtava muutosten mukana ja joskus työntekijän täytyy pohtia niitä arvojaan ja tavoitteitaan, joihin on halukas sitoutumaan. Ammatti-identiteetti muotoutuu, muilta ihmisiltä saadun palautteen kautta. Yksilön identiteetin (minäkuvan) muokkautumisesta ja sisäistämisestä

on kuulu monenlaisia teorioita. Erik H. Erikson loi käsityksen identiteetistä 1950-luvulla. Hänen teoriassaan identiteetin olennaiset osa-alueet ovat, ihmisen ammatillinen ja ideologinen puoli. Eriksonin teoria on sittemmin luonut perustaa myöhemmin muotoutuneille teorioille. Esimerkki tästä on Marcian teoria, ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa muotoutuvasta identiteetistä (Marcia 1966, 552).

Marcia katsoo ihmisen ammatti-identiteetin olevan luokiteltavissa identiteetin kehittymisen neljän vaiheen mukaan, joissa identiteettiin kiinnittymisen kestävyys vaihtelee. Selkiintymättömyyden (diffusion) vaiheessa, ihmisen identiteetti ei ole toistaiseksi jäsentynyt. Henkilön suhde omaan työhönsä saattaa heijastua välinpitämättömyytenä, eikä hän koe identiteettinsä utuisuutta ongelmalliseksi. Ihminen ei ole vielä tässä vaiheessa käynyt läpi omakohtaista etsintää, eikä hän ole toistaiseksi sitoutunut ammatilliseen identiteettiinsä. Tämä on Marcian mukaan, kehittymättömin identiteetin taso (Marcia 1966, 552). Sitoumukset antavat ihmiselle merkityksen ja oikean suunnan tunnetta, minkä lisäksi ne voivat toimia viitekehyksinä, joiden antamissa raameissa toimintaa ja palautetta arvioidaan, seurataan sekä säännellään. Sitoutumisen vahvuus on positiivisesti yhteydessä valppaaseen päätöksentekoon ja ongelmakeskeiseen selviytymiseen ja negatiivisesti yhteydessä viivyttelyyn, rationalisointiin, muuhun suuntautuneisuuteen ja taipumukseen kokea ennakkopäätöksentekoa edeltävää paniikkia (Berzonsky 2003, 133).

Omaksuttu (foreclosure) identiteetti on Marcian mukaan sellainen, jonka yksilö on sisäistänyt omasta ympäristöstään ja kasvuyhteisöstään ilman erityistä omaa pohdintaa. Tällä tasolla oleva ammatti-identiteetti ohjaa ihmistä, työyhteisönsä ennalta asetettujen normien ja odotusten noudattamiseen vertailematta eri vaihtoehtoja. Seuraavaa vaihetta kutsutaan identiteetin kehitysprosessissa, etsivän (moratorium) identiteetin vaiheeksi. Sitoutuminen identiteettiin ei ole vielääkään muotoutunut, minkä johdosta ihminen kokee ongelmallisena ammatillisen identiteetin jäsentymättömyyden. Koherenttia käsitystä ammatti-identiteetistä pyritään muodostamaan erilaisin menetelmin, joista eräs on yksilön omien uratavoitteiden uudelleen miettiminen.

Marcian teoriassa kypsien ja kehittyneiden identiteettitaso, on saavutettu (achievement) identiteetti. Tässä vaiheessa henkilö on käynyt läpi, omakohtaisen etsiskelyn ja pohdinnan. Saavutettu identiteetti tarjoaa jatkuvuuden tunnetta ja merkityksen kokemusta, minkä lisäksi se nähdään tärkeänä voimavarana hyvinvoinnin näkökulmasta. Heikosti jäsentyneenä identiteetti tuo, hämmennyksen ja epäselvyyden tunnetta ihmisen tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin. (Marcia 1966, 552).

Työntekijän hyvinvoinnin kannalta, työ ja identiteetti ovat, kiinteässä suhteessa toisiinsa. Mikäli identiteetti on työn kanssa ristiriidassa, henkilö saattaa yrittää muokata omaa identiteettiään, vaikka sinnittelyn ja identiteettinsä kyseenalaistamisen kautta. Mutta mikäli työ ja identiteetti ovat sopuinnussa keskenään, työ koetaan mielekkääksi ja elämä merkitykselliseksi.

Työhön kytköksissä olevista positiivisista tunteista huolimatta, työelämän alituinen muutos sekä kiireen tuntu saattavat latistaa ihmisen ammatti-identiteettiä, joka on yhteydessä työntekijän hyvinvoinnin lisäksi psyykkiseen mukautuvuuteen. Saavutetun ja sitoutuneen ammatillisen identiteetin tasoon vertautuvalla, jäsenyneellä ammatti-identiteetillä, on kytkös työssä suoriutumiseen ja henkiseen hyvinvointiin.

Vahvalla identiteetillä varustetut yksilöt voivat työssään paremmin kuin ne, joiden identiteetti on vielä jäänyt jäsentymättä. Saavutetun ammatti-identiteetin ominaispiirteisiin lukeutuvat kirkaat ja selkeät tavoitteet urallaan. Heidän luottamuksensa päätöksentekokykyynsä on korkealla tasolla, samoin heidän tyytyväisyys elämäänsä. Vastaavasti selkiintymätön ja etsivä ammatti-identiteetti on omiaan aiheuttamaan, alhaista psyykkistä paineensietokykyä, mikä voi yksilöllä näkyä masennuksena ja heikkona tyytyväisyytenä elämänsä.

Ammatillisella identiteetillä vaikuttaisi löytyvän kytkös niin positiivisiin (tarmokkuus, työlle omistautuminen ja työhön uppoutuminen), kuin negatiivisiin (työholismi, työuupumus) työvoiminnan tunteisiin. (Marcia 1966, 557.)

Motivoimiseen liittyen Maslow (tarkemmin luvussa 3.4) loi listan ihmisen perustarpeista, joilla on riippuvuussuhde toisiinsa hierarkkisella tasolla sikäli, että ensimmäisen tarpeen tyydyttymisen myötä, seuraavan tason tarve nousee isompaan rooliin elämässä, joidenkin tarpeiden jäädessä taka-alalle. Näin ollen ihmisen käyttäytymistä hallitsee kussakin elämänvaiheessa tarpeet, joita ei ole toistaiseksi riittävällä tasolla tyydytetty. Tämä voisi omalta osaltaan selittää muutosta, joka on havaittavissa avovastausten tulosten muuttumisissa. Kun hyvän työilmapiirin kautta saavutettavien tarpeiden tyydytys ei toteudu, toiset tarpeet jäävät takaa-alalle. Maslowin motivaatioteorian lähtöpiste, kuitenkin nousee ihmisen fysiologisista tarpeista.

Toinen (eli turvallisuuden) tarve Maslowin teoriassa liittyy fyysiseen, työhön ja toimeentuloon, psykologiseen ja moraaliseen turvallisuuteen ja terveyteen. Työilmapiirin heikentyessä, on löydettävä tasapaino ja pysyvyyden kokemus tämän turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseksi. Koska turvattomuuden tunne on iso este kehityksen ja

hyvinvoinnin tiellä, voimme tulkita, että esimerkiksi YT-neuvottelut, ovat omiaan heikentämään työilmapiiriä. Mikäli työntekijöillä olisi vahvempi luottamus oman työpaikkansa pysyvyydestä, se voisi parantaa turvallisuuden tunteen kokemusta työpaikalla.

Kolmas Maslowin tarvehierarkian taso on yhteydessä tunnepohjaisiin suhteisiin, joka kumpuaa yhteenkuuluvuuden tunteesta. Koska hyvinvointialueilla on hyvin erilaisia työtehtäviä ja osa työntekijöistä voi tehdä etätöitä ja toiset eivät, se tuo omat haasteensa yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja työyhteisöön integroitumiseen. Kun osa hyvinvointialueen työntekijöistä tekee paljon työtä kotoa käsin ja osalle se ei ole mahdollista, se luo haasteensa eri tiimien keskinäiselle yhteydenpidolle, eivätkä eri alojen työntekijät opi tuntemaan toisiaan – vaikka olisivatkin töissä samalla työnantajalla.

Neljäntenä Maslow nostaa esiin arvostuksen portaan, joka viittaa ihmisten kaipuuseen saada osakseen arvostusta ja itsekunnioitusta. Maslow uskoi ihmisen alituisen tarpeeseen kehittää itseään älyllisesti, haastaen ympäristöään ja tuottaen uutta tietoa. Koska hyvinvointialueilla yleisellä tasolla on koettu, että johtaminen ei ole osallistavaa, tarve kehittää ympäristöään ei toteudu. Vaikka uutta tietoa saataisiin, turhautumista työntekijöiden keskuudessa voi nousta, mikäli uutta tietoa ei hyödynnetä ja sitä kautta työympäristöä ei kehitetä. Osallistava esimiestyö on myös eräs työntekijöiden keino työhyvinvointipääoman kehittämiseksi ja tämä voisi olla yksi kehittämisen paikka esimiesasemassa oleville Pohjois-Savon hyvinvointialueellakin.

Pohjois-Savon hyvinvointialue on julkaissut osallisuusohjelmansa vuodelle 2030 (Pohjois-Savon hyvinvointialueen osallisuusohjelma 2030), jossa on avattu tavoitteita hyvinvointialueen päätöksenteon ja organisaation toiminnan kehittämiseksi työntekijöitä ja asiakkaita osallistamalla. Kyseisen dokumentin sivulla 17 kerrotaan, että työntekijöiden osallisuutta pyritään edistämään, tarjoamalla heille mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Tällä tavoitellaan myös työntekijöiden sitoutuneisuutta ja kuulluksi tulemisen kokemusta, jonka kautta työhyvinvoinnin toivotaan lisääntyvän. Tästä tavoitteesta on määrätty vastuutahoksi henkilöstöpalvelut.

Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Savon hyvinvointialueella on kiinnitetty osallistamisen tarpeeseen huomiota ja sen edistämiseksi on laadittu edistysaskelia. Osallisuusohjelman sivulla 20 luetellaan toimenpiteinä (Toimenpiteet 5–8) työntekijöiden osallisuuden edistämiseksi, että henkilöstön osallistavuutta pyritään parantamaan hyvinvointialueiden toimintasuunnitelmissa ynnä muissa asiakirjoissa. Tällainen on esimerkiksi, henkilöstön

tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Palkkauksia ja palvelusuhteita koskevat asiakirjat, ovat julkisia ja tyypillisesti ne ovat löydettävissä hyvinvointialueen Intrassa. Tällä pyritään julkisuuden edistämiseen päätöksenteossa.

Työhyvinvointia -ja tyytyväisyyttä pyritään säännöllisesti seuraamaan erilaisten kyselyiden ja osallisuusindikaattorin kautta. Henkilöstön suoraa osallistamista aiotaan lisätä hyvinvointialueen johto- ja työryhmissä. Tämän avulla työryhmiin pyritään saamaan mukaan, käytännön tason osaamista sekä kentältä tuleva näkökulma. Osallisuusohjelmassa on mainittu myös kiinnittäminen varhaisen tukeen, joka on yksi työkalu työnantajien työkalupakissa työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi.

Osallisuutta pyritään edistämään myös vaikuttamalla koko toimintakulttuuriin kannustamalla henkilöstökoulutuksiin ja korostamalla lähiesihenkilöiden roolia osallistavan toimintakulttuurin edistämässä. (Pohjois-Savon hyvinvointialueen osallisuusohjelma 2030, [www.pshyvinvointialue.fi/osallisuusohjelma.pdf](http://www.pshyvinvointialue.fi/osallisuusohjelma.pdf), viitattu 7.4.2025).


Työhyvinvoinnin kokemuksen ikkunan kautta hyödynnetään työntekijän omaa henkilökohtaista tietoa ongelmiksi kokemista asioista sekä niitä tunteita, jotka ongelmista heräävät. Hyvinvointia edistetäänkin, asioiden kokemuksellisen työstämisen kautta.

Työhyvinvoinnin kuormituksen ikkunan läpi määritellään työhyvinvoinniksi tasapaino työtehtävien vaatimusten ja työntekijän edellytysten välillä. Tällöin hyödynnetään kaikkea sitä tietoa, mitä on, työn kuormitustekijöiden ohella, mutta myös työn myönteisten piirteiden sekä työntekijöiden yksilöllisten voimavarojen havaintojen pohjalta. Lisäämällä yksilön voimavaroja edistetään työhyvinvointia, kehittämällä käytäntöjä kuormitustekijöiden poistamiseksi tai niiden haitallisten vaikutusten vähentämiseksi. Koska hyvinvointialueet ovat vielä varsin uusia, niillä on edelleen haasteena toimivien työn tekemisen toimintamallien löytäminen. Kunhan ne on löydetty, se varmasti tuo helpotusta myös työntekijöiden kokemaan henkiseen kuormittumiseen työssä.

Kehittyvän toiminnan työhyvinvoinnin ikkunasta katsottuna työhyvinvointi koetaan onnistumisena yhteisessä työtoiminnassa ja sen kautta vahvistuvana työmotivaationa. Hyvinvointia hyvinvointialueella voisi edistää, hyödyntämällä työn muutoksista ja niiden aiheuttamista häiriötekijöistä kertovalla aineistolla. Myönteistä on se, että Pohjois-Savon hyvinvointialueella on tehty kyselyä työhyvinvoinnista. Kuitenkin on syytä pohtia, mistä esimerkiksi syksyllä 2024 tapahtunut pudotus vastausprosentissa johtuu. Mikäli kyselyn

ajankohta ei ollut paras mahdollinen, olisi syytä pohtia jotain toista ajankohtaa. Mitä isompi on vastausprosentti, sen varmempia ovat kyselyiden tulokset. Havaintoaineiston pohjalta kuitenkin, analysoidaan yhdessä työn muutosta ja häiriöitä, jonka myötä kehitetään toimintatapoja työn sujuvuuden edistämiseksi ja toisaalta toiminnan häiriötekijöiden minimoiseksi.

### 1. QWL osa-alue päämäärä ja luovuus: **työhyvinvoinnin kasvattamiseksi panostettava erityisesti palkitsemisen ja kannustamisen kulttuurin vahvistamiseen**

QWL osa-alue	Keskeinen kehityskohde	Esimerkkejä kehitystoimenpiteistä	Esimerkkiperustelut kehityksen tueksi	Kehitystyö tärkeää erityisesti toimialoilla
<b>Päämäärä ja luovuus</b> QWL-indeksin tavoitetasoon: <b>5,32 %</b> 	<b>Palkitsemisen ja kannustamisen kulttuurin vahvistaminen</b> Ka 3,03 Muutos: -0,10	1) Kuten ylempänä esihenkilön tuen kehittämisessä, resursseja tulisi allokoida siten, että esihenkilöillä olisi riittävästi mahdollisuuksia kohdata ja keskustella työntekijöiden kanssa. 2) Jatketaan valmentavan ja työkykyjohtamisen käytäntöjen juurruttamista ja muuta esihenkilöiden valmentamista sekä mahdollistetaan esihenkilöiden vertaistuki.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Joka kolmas vastaaja kaipaa esihenkilötyöltä enemmän kannustusta ja palkitsemista. Tämän kysymyksen keskiarvo myös laski kaikkein eniten viime vuoteen verrattuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yleisten palvelujen toimiala</li> <li>Ikäntyneiden palvelut</li> </ul>
	<b>Innovatiivisten työmenetelmien kehittämisen kannustaminen</b> Ka: 3,09 Muutos: -0,07	1) Kehitetään viestintäkanava uusille ideoille sekä kehitysehdotuksille, jonka kautta jokainen työntekijä voisi matalalla kynnyksellä saada ideansa uusista työskentelymenetelmistä esille 2) Luodaan toimintamalli uusien työskentelymenetelmien kokeiluun ja käyttöönottoon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yli neljännes (~27 %) kaikista vastaajista arvioi, ettei työn kehittämisessä hyödynnetä innovatiivisuutta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taluspalvelut</li> <li>Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut</li> <li>Yleisten palvelujen toimiala</li> </ul>

Kuvio 15: Yhteenveto kehittämis ehdotuksista (PL) syksyiltä 2024. Lähde: NHG -sovellus.

Jotta QWL -osa-alue Päämäärä ja luovuus toteutuisi, ovat keskeisinä itsetutkiskelun kysymyksinä 1) Tavoitteemme ovat innostavia, 2) Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua, 3) Työpaikan ilmapiiri on innostava, 4) Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen, sekä 5) Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä.

Kuten edellä esitetyistä vastauksien yhteenvedosta voi havaita, peräti 27 % vastaajista katsoo, ettei työn kehittämisessä ole havaittavissa innovatiivisuutta. Perusteltu kysymys on, mihin innovatiivisuudella viitataan. Jotta jokin keksintö tulisi innovaatioksi, edellyttää se toimeenpanokykyä, jonka avulla palvelumalli otetaan käyttöön. Tämä edellyttää implementointia, jolla viitataan hyvinvointialueiden tapauksessa palveluiden käyttöönottoprosessiin sekä niiden markkinointiin.

Usein uusilla ominaisuuksilla kehitetyn palvelun tai tuotteen innovatiivisuutta ei tunnisteta, mikäli kysymyksessä ei ole upouusi tuote. Innovaatio saattaa olla mullistava, vaikka se ei olekaan aluksi siltä vaikuttanut. Silti se saattaa muuttaa asioita perusteellisesti, mistä esimerkkinä voidaan pitää internetiä.

Useimmiten innovaatiot ovat vähitellen kehittyviä eli inkrementaalisia. Tällaista kehittämistä on tehty, esimerkiksi älylaitteissa. Radikaalin ja inkrementaalisen (maltillisen) innovaation välinen raja on näin ollen häilyvä (Vehkaperä 2013, 24). Luovuudella viitataan yleensä kykyyn luoda uutta vanhan matkimisen sijaan, kykyyn löytää eri asioiden välillä uusia ja odottamattomia yhteyksiä, sekä kykyyn kehittää ideoita, joita pidetään esittelyvaiheessa järjettöminä, mutta joita pidetään toteutusvaiheen jälkeen ilmiselvinä (Vehkaperä 2013, 25).

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Julkisuudessa on joskus ihmetelty tarvetta soteuudistuksille, joita on tehty 2000 -luvulla. Sote-uudistuksien taustalla ovat olleet koko ajan terveys- ja hyvinvointierot, palvelujen saatavuusongelmat sekä erityisesti ikäjakauman kehityskulun vaikutukset sote-palvelujen kysynnän kasvuun, sekä siitä johtuva sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten kasvu samalla, kun työikäisten ihmisten määrä vähentyy. Sote-palvelut ovat myös toteutuneet, eri alueilla eriarvoisesti.

Sote-uudistusta pyrittiin pitkään ratkaisemaan osana kuntarakennetta. Sote-rakenne olisi kuitenkin edellyttänyt, keskeisten peruspalvelujen siirtoa hoidettavaksi yhteistoiminnassa. Lisäksi taloudellisesti sote-kustannusten osuus olisi ollut, yli puolet kuntatalouden toimintamenoista. Laaja-alainen yhteistoimintavelvoite oli ongelmallinen perustuslaissa turvattujen asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamisen mahdollisuuksien sekä kunnallisen itsehallinnon kannalta.

Sote-uudistuksien tavoitteet ovat olleet pitkälti samat. Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteena on hallituksen esityksen (HE 241/2020 vp) mukaan, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, vastata yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin sekä hillitä kustannusten kasvua. Hyvinvointialueuudistuksen perusteella vastuu sotepalveluiden sekä pelastustoimien järjestämisestä siirrettiin vuoden 2023 alusta lukien kunnilta, 21:lle hyvinvointialueelle sekä erikoissairaanhoidossa osin HUS-yhtymälle.

Tutkimuksessani olen selvittänyt ensinnäkin, millaisia vaikutuksia hyvinvointialueuudistuksella on ollut Pohjois-Savon hyvinvointialueen Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS:n) operatiivisen toiminnan työntekijöiden työhyvinvointiin ja toisekseen onko syksyllä 2024 havaittu muutoksia ensimmäisen (syksyllä 2023 tehdyn) kyselytutkimuksen jälkeen. Edellä esitettyihin kysymyksiin liittyen olen pyrkinyt selvittämään, millaisia toiveita työntekijöillä itsellään on oman työhyvinvointinsa parantamiseksi ja onko näihin toiveisiin tullut muutoksia.

Pohjois-Savon hyvinvointialue on selvittänyt työntekijöidensä hyvinvoinnin tilannetta jo kahdesti: syksyllä 2023 ja 2024. Pohjois-Savon hyvinvointialue käytti sekä syksyllä 2023, että syksyllä 2024 työntekijöilleen lähettämässä kyselyssä, johon tutkimukseni perustuu, QWL-indeksiä, jonka avulla huomioidaan monia muita hyvinvointikyselyitä laajemmin tyytyväisyyden vastavuoroinen suhde ihmisen kaikilla elämän osa-alueilla.

Tässä tutkimuksessa yksimielisyyttä syksyllä 2023 oli kaikista eniten kokemuksessa, että esihenkilö luottaa alaisiinsa, josta oli yhtä mieltä yli puolet vastaajista. Myös kokemus oman osaamisen riittävydestä työtehtävien hoidossa, oli korkealla. Näissä hyvinvoinnin kysymyksissä oli kuitenkin tullut selkeää laskua seuraavana vuonna tehdyssä kyselyssä. Avovastausten perusteella vastaajien keskuudessa oli vuonna 2023, havaittavissa tyytymättömyyttä palkkatasoon sekä palkkojen epätasa-arvoon.

Yhteistyö organisaation eri ryhmien kesken, jossa yhdistetään tietoa ja kokemuksia, on toimivan palkitsemisjärjestelmän edellytys. Jotta organisaatio menestyisi, on palkitsemisjärjestelmä suunniteltava kannustavaksi ja ihmisten voimavaroja tukevaksi. Tällöin palkitsemisjärjestelmä tukee organisaation tavoitteita ja visiota. Palkitsemisjärjestelmä on johdon ja esihenkilöiden työkalu, joka ei toimi irrallaan muusta toiminnan kokonaisuudesta. Vaikka käsitys palkitsevuudesta on yksilöllistä, se välittää viestiä halutusta toiminnasta. Palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa määritellään palkitsemisen perusteiden ja tapojen lisäksi, jaon toteutuminen sekä järjestelmän kehittämistoimenpiteet. Palkitsemisen kehittämishankkeissa usein kehitetään myös muita työn osa-alueita. Yksi ja sama malli ei sovellu kaikille aloille, joten siksi on olemassa useita erilaisia palkitsemismalleja. Työntekijöitä voidaan palkita hyvän työ suorituksen lisäksi osaamisensa kehittämisestä tai koko organisaation menestyksestä, mikä on omiaan luonaan kannustavan ja positiivisen ilmapiirin antaen työntekijälle mahdollisuuden käyttää taitojaan, saaden oikeudenmukaisen korvauksen työstään. Erinomainen suoriutuminen ja tavoitteiden ylittäminen, voivat jopa vaikuttaa palkkaukseen.

Palkan lisäksi tyytymättömyyttä avovastausten perusteella on esiintynyt syksyllä 2023, myös muun palkitsemisen tasoon. Tämä voi nousta kokemuksena siitä, että palkkausta ja palkitsemisen perusteita ei pidetä läpinäkyvinä. Tätä käsitystä vahvistaa avovastauksista esille tullut työntekijöiden tuntemus, että tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla. Tämän taas on koettu olevan omiaan, lisäämään eriarvoistumista työyhteisössä.

Palkitsemisessa, sen perustelemisessa ja läpinäkyvyydessä, on kuitenkin myös omat haasteensa. Palkitsemisen eri keinoja käsitellään, eri tavoin palkkahallinnossa ja verotuksessa. Myös erilaiset palkitsemisen tavat voivat olla, omiaan aiheuttamaan kitkaa työyhteisössä. Esimerkkinä suorituslisä, joka maksetaan työntekijälle odotettua paremmasta suorituksesta työssä. Jotta välttyttäisiin erilaisilta tilanteilta, joissa työntekijät seuraavat toistensa suoritusta ja siitä mahdollisesti annettavan suorituslisän myöntämistä, yksi keino on luoda sellainen järjestelmä, jossa ainoastaan henkilö itse saa tietää saaneensa suorituslisän. Tämä tosin ei välttämättä myöskään lisää yhteisön kokemusta, päätöksenteon

läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta, mitä Pohjois-Savon hyvinvointialueen työntekijätkin kaipaavat.

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on avovastausten perusteella havaittu erilaisia puutteita, jotka liittyvät terveelliseen työympäristöön. Esille on nostettu mahdollisia sisäilmaongelmia, joiden vuoksi jotkut työntekijät ovat oireilleet. Se mikä on koettu hyvänä asiana yleisellä tasolla, on etätömahdollisuudet. Tämä tosin voi olla eriarvoisuuden kokemusta lisäävä tekijä myös, sillä etätö on mahdollista vain tietyissä, muun muassa viestinnän ja hallinnon tehtävissä työskenteleville. Sen sijaan hoitotyötä ei pysty tekemään etänä, sen luonteen takia. Etätö yleisesti ottaen on tuonut työelämään useita mahdollisuuksia, kuten tiedon siirtämisen helposti ja nopeasti. Toisaalta etätö on herättänyt kysymyksen siitä, kuinka paljon se sitouttaa työntekijää työyhteisöönsä.

Moni työntekijä on hyvinvointialueella kokenut mahdollisuutensa, vaikuttaa työhönsä kapeiksi. Stressiä on ollut omiaan aiheuttamaan paljon julkisuudessakin olleet säästöpainet ja YT-neuvottelut, mikä on ollut aiheuttamaan huolta oman työpaikkansa pysyvyydestä. Toiminnan, palkkauksen ja päätöksenteon läpinäkyvyys oli myös eräs tekijä, missä havaittiin puutteita. Vaikka viestintä ei korjaisikaan kaikkia hyvinvoinnin ongelmia, se voisi kuitenkin olla eräs tekijä, joka lisäisi samassa veneessä olemisen kokemusta sekä tuntemusta päätöksenteon läpinäkyvyydestä.

Kaiken kaikkiaan, kun tarkastellaan syksyn 2024 vastauksia ja niitä verrataan edellisvuoden vastauksiin, niin tulokset ovat heikentyneet kaikkien kysymysten kohdalla enemmän tai vähemmän. Poikkeuksen muodostavat kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja oman esihenkilön kannustavuudesta, joiden kohdalla keskiarvo on vain hieman heikompi edellisvuoteen verrattuna. Suurimmat pudotukset ovat havaittavissa tavoitteiden innostavuuden, työpaikan ilmapiirin sekä oman osaamisen kehittämiseen kannustavuuden kokemisessa.

Johtamisessa koettiin syksyn 2024 kyselyn pohjalta, hierarkkisen järjestelmän säilyneen samanlaisena, kuin ennenkin. Viestinnän ja tiedonkulun koettiin talon sisällä olevan heikkoa, mikä on omiaan myös lisäämään epävarmuuden mukanaan tuomaa henkistä kuormitusta. Tämän lisäksi hyvinvointialueella vallitsi tyytymättömyys johtajuutta ja johtamistapaa kohtaan. Muutoksena edellisvuoteen oli myös se, että esihenkilöt koettiin kaukaisiksi. Tämä muutos on voinut johtua, osittain myös henkilöstövaihdoksista.

Työ koettiin kuormittavaksi, koska työtä on niin paljon, että kaikkea ei ehditä tekemään – ainakaan siinä aikataulussa, kuin pitäisi. Henkilökuntaa katsottiin olevan liian vähän työn

määrään nähden, eikä sijaisten puuttuminen helpota työn kuormittavuutta. Työn on kuvattu muuttuneen vuoden aikana sekavammaksi, eikä tarvittavalle hallinnolliselle työlle ole juuri aikaa. Työtä kuormittaa edelleen jatkuva epäselvyys toimintatavoissa ja tyytymättömyyttä on edelleen palkka epätasa-arvossa sekä erilaisissa henkilöstöeduissa. Työolosuhteissa ei olla myöskään havaittu muutoksia, esimerkiksi työtilojen sisäilmaongelmissa. Näin ollen hyvinvointialueen terveydenhuollon ammattilaisten omissa työtiloissa, on työterveyteen liittyviä ongelmia. Siinä missä vuonna 2023 suurin tyytymättömyys koettiin palkkauksessa, niin vuonna 2024 se oli enää hädän tuskin avovastauksien yhteneväisten teemojen TOP 5-listalla ja eniten tyytymättömyyttä koettiin työilmapiirin suhteen. Myös tyytymättömyys johtamiseen, oli kasvanut edellisvuoteen nähden.

Kyselyvastauksissa syksyllä 2024 on havaittavissa laskua edellisvuoteen nähden, myös QWL-indeksin osa-alueiden keskiarvoissa. Suurin pudotus on tapahtunut päämäärän ja luovuuden osa-alueella, mikä vahvistaa jo aikaisemmissa vastauksissa esille tullutta työntekijöiden kokemusta päämäärättömyydestä ja työntekijöiden erilaisten kehitystarpeiden huomioimattomuudesta. Yleisten palveluiden (joihin KYS:n operatiivinen toiminta kuuluu) kyselyvastausten keskiarvoista saadaan vahvistusta sille, että kokemus työhyvinvoinnista ja sen kehityskulusta on yhteneväinen kaikilla, yleisten palveluiden alalla työskentelevien keskuudessa. Vuoden aikana pudotusta on havaittavissa QWL-indeksissä niin Fyysisessä ja emotionaalisessa turvallisuudessa, Yhteenkuuluvuudessa ja identiteetissä kuin Päämäärissä ja luovuudessa. Pienintä pudotus on ollut Fyysisessä ja emotionaalisessa turvallisuudessa. Tästä voitaisiin tehdä sellainen johtopäätös, että vuoden aikana kokemus työtilojen- ja välineiden työterveysturvallisuudesta, ei ole kokenut vielä suurta muutosta. Pikemminkin voitaisiin työtilojen- ja välineiden osalta katsoa, turvallisuuden pysyneen vastaajien näkökulmasta melko samanlaisena.

Kaiken kaikkiaan, yhden vuoden aikana Pohjois-Savon hyvinvointialueen KYS:n operatiivisen puolen (mutta myös muiden klinikoiden) työntekijöiden työhyvinvoinnissa ei ole tapahtunut kehitystä parempaan suuntaan. Pikemminkin havaittavissa on laskua kaikilla QWL-indeksin asteikoilla, vaikka se ei ole ollut vielä dramaattinen muutos. Perusteltua tosin on kysyä, millaisia vastaukset olisivat, jos vastausten määrässä syksyllä 2024 ei olisi ollut niin suurta pudotusta edellisvuoteen nähden. On perusteltua kysyä myös, onko henkilöstövaihdoksillakin jotain osuutta suuntaan tai toiseen kyselyn 2024 vastausten keskiarvoihin.

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto nostaa esiin mielenkiintoisia näkökulmia, mutta siinä on myös omat rajoitteensa. Osittain anonymiteetin varmistamiseksi, aineisto ei nosta

esiin ammatti- ja työalakohtaisia eroavaisuuksia, vaan avovastausten yhteneväiset teemat ja kehittämisehdotukset tulevat, koko hyvinvointialueen kaikilta vastaajilta eikä pelkästään tutkittavana olleelta toimialalta. Lisäksi vastaukset eivät tule suoraan vastaajilta, vaan QWL-järjestelmän moderoimana, koko aineiston vastausten perusteella. Yksittäisten vastaajien avoimia vastauksia lukemalla olisi voinut, nousta esille joitain sellaisiakin näkökulmia, joita QWL-järjestelmä ei nostanut esille.

Pohdin jossain vaiheessa oman kyselyn tekemistä ja lähettämistä hyvinvointialueelle, jolloin QWL:n käyttäminen olisi mahdollisesti jäänyt kokonaan pois ja olisin käsitellyt aineistoa muilla metodeilla. Luovuin tästä ajatuksesta kuultuani, että Pohjois-Savon hyvinvointialueella on jo tehty työhyvinvointikyselytutkimusta. Oman kyselyn lähettämisen suhteen olisi saattanut käydä jopa niin, että vastauksia olisi tullut niukasti, mikäli tutkittavan organisaation oman työhyvinvointikyselyn lisäksi työntekijöille olisi tullut täytettäväksi vielä yksi ”ylimääräinen” työhyvinvointikysely. Sitä paitsi QWL-indeksi on järjestelmänä sellainen, joka nostaa esille sellaisia näkökulmia, joita moni muu hyvinvoinnin tutkimuksen metodi ei nosta.

Kun vertaa vuosien 2023 ja 2024 vastauksia keskenään, on havaittavissa hyvinvointialueen työntekijöiden kannalta negatiivista kehitystä kaikilla sektoreilla. Tosin tätä havaintoa on peilattava sitä taustaa vasten, että myös vastaajien määrä laski vuoden 2024 kyselytutkimuksessa edellisvuoteen nähden ja tähän voi olla monta erilaista syytä. Koska varmuutta vastausten määrän laskemisen syistä ei ole, niin niitä voidaan korkeintaan spekuloida.

Motivaatioteoriallaan Maslowin keskeisenä premissinä on ollut, että yhden tarpeen tyydyttymisen myötä, jokin toinen tarve tulee nousemaan keskeisemmälle sijalle, joidenkin tarpeiden merkityksen vähentyessä. Pohjois-Savon hyvinvointialueella onkin ollut mielenkiintoista huomata sellainen muutos, että palkkoihin ja henkilöstöetuihin liittyvien toiveiden rooli romahti yhdessä vuodessa, työilmapiiriin liittyvien huolien noustessa keskeisimmälle sijalle. Koska työilmapiiri on Pohjois-Savon hyvinvointialueella kyselyiden vastausten valossa heikentynyt, hyvinvointialueella on löydettävä tasapaino ja pysyvyyden kokemus Maslowin esiin nostaman turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseksi.

Yhtenä kiinnostavana kysymyksenä Maslowin tarvehierarkian pohjalta nousee kysymys, miten hyvinvointialueella koetaan se tilanne, että osalla työntekijöistä on laajat etätyömahdollisuudet, kun taas esimerkiksi hoitohenkilökunnalla ei ole. Tutkimuksessa hyödynnetty aineisto ei anna yksiselitteistä vastausta siihen, joten se olisikin kiinnostava

jatkotutkimuskysymys. Epäilemättä etätyö tuo omat haasteensa yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja työyhteisöön integroitumiseen, mutta sitä pitäisi tutkia enemmän.

Työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi Pohjois-Savon hyvinvointialueella voisi olla, pohtimisen paikkana mahdollisesti osallistava esimiestyö. Vuoden 2024 työhyvinvointikyselyssä oli havaittavissa laskua paitsi vastausten määrässä, myös kaikilla työhyvinvointikyselyn kategorioissa. Avovastausten yhteneväiset teemat antavat myös ymmärtää, että tyytymättömyys esimiestyöhön on kasvanut.

Pohjois-Savon hyvinvointialue on julkaissut osallisuusohjelmansa, jossa on avattu tavoitteita hyvinvointialueen päätöksenteon ja organisaation toiminnan kehittämiseksi hyvinvointialueen työntekijöitä ja asiakkaita osallistamalla. Kyseisessä dokumentissa kerrotaan, että työntekijöiden osallisuutta pyritään edistämään, tarjoamalla heille mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Tällä tavoitellaan myös työntekijöiden sitoutuneisuutta ja kuulluksi tulemisen kokemusta, jonka kautta työhyvinvoinnin tilanteen toivotaan parantuvan. Tästä tavoitteesta on määrätty vastuutahoksi henkilöstöpalvelut. Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Savon hyvinvointialueella on kiinnitetty osallistamisen tarpeeseen huomiota ja sen edistämiseksi on laadittu suunnitelmiakin. Tämä antaa toiveikkuutta tilanteessa, jossa moni asia hyvinvointialueella on edelleen epävarmaa. Pohjois-Savon hyvinvointialueen osallisuusohjelmasta löytyy hyviä kirjauksia ja vuonna 2030 näemme, kuinka tavoitteet ovat toteutuneet.

Pohjois-Savon hyvinvointialue todennäköisesti tulee jatkamaan työntekijöidensä työhyvinvoinnin kehityksen seuraamista ja siitä olisi saumatonta tehdä jatkotutkimusta. Monien hyvinvointialueiden haasteiden ja ongelmien taustalla on epäilemättä se, että hyvinvointialueet ovat organisaatioina vielä varsin uusia ja ne vielä hakevat sitä omaa muotoaan. Aikaa myöten hyvinvointialueilla tulee kehittymään oma toimintakulttuurinsa ja sen myötä monien työhyvinvointiin liittyvien ongelmienkin voisi olettaa helpottuvan.

Kaiken kaikkiaan Pohjois-Savon hyvinvointialueen työhyvinvointitilanne, on toistaiseksi vielä murrosvaiheessa ja moni toimintamuoto hakee edelleen sisäistä manuaalia. Vaikka vertailemalla vuosien 2023 ja 2024 vastausgraafeja toisiinsa, voi saada todella pessimistisen kuvan, on syytä pitää mielessä ne monet tekijät, joista muutos on voinut johtua.

Yhden vuoden aikavälillä nähtävillä oleva muutos, ei myöskään ole mikään pitkän aikavälin kehitys – varsinkaan upouuden organisaatiomallin kohdalla. Sen takia lopullinen totuus saadaan selville ainoastaan, tarkkailemalla tilanteen kehitystä uudelleen Pohjois-

Savon hyvinvointialueella - kenties vuonna 2030. Silloin näemme kuinka moni osallisuusohjelmassa mainittu tavoite työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämiseksi, on toteutunut.

## LÄHTEET

- Amir, S. & Behnezhad, S. (2020). Association between job strain and sick leave: a systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. *Public Health* Volume 185, Pages 235-242.
- Berzonsky, M. D. (2003). Identity style and well-being: Does commitment matter? *Identity: An International Journal of Theory and Research* 3, 131–142.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Vastapaino.
- Grön-Keskiniva, A., Korhonen, M., Korppinen, O., Kreku, J., Miettinen, R., Parhiala, T. & Pasula, H., Rantala, E., Sarviaho, J. & Talikka, T. (2019). *Työhyvinvointi muuttuvassa työelämässä*. Lapin AMK:n julkaisuja.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Tammi.
- Kananen, J. (2008). *Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. (2011). *Kvantti - Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013) *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy 3. painos.
- Karaferis, D., Aletras, V. & Niakas, D. (2022). Determining dimensions of job satisfaction in healthcare using factor analysis. *BMC Psychology* 10 / 2022.
- Kesti, M., Leinonen, J., Syväjärvi, A. (2016). *A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity*. Teoksessa Russ, Meir (toim.), *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management*. Hershey, IGI Global. 25
- Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Sastamala, Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kesti, M. (2012), *The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development*. Acta Universitatis Lapponiensis 236. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Laine, P. (2014). *Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible?* -artikkeli teoksesta *Hoitotyön vuosikirja 2014 - Työhyvinvoinnin keinot* (toim. Ranta, Iiri & Tilander, Eva).

Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J. & Kivimäki, M. (2024). *Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023*. Työterveyslaitos.

Lammintakanen, J. (2017). *Henkilöstö voimavarana – Osaaminen johtamisen haasteena*. Teoksesta *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (Toim. Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna). Sanoma Pro Oy, Uudistettu 3. painos.

Leppänen, P. (2024). *Hyvinvointialue – järjestäminen, hallinto ja talous*. Alma Insights.

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

Marcia, J. E. (1966). *Development and validation of ego identity status*. *Journal of Personality and Social Psychology* 3 (5), 551–558.

Perkka-Jortikka, K. (2002) *Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Raappana, M. & Horila, T. (2019). *Team communication in the workplace*, teoksesta *Workplace communication* (Edit. Mikkola, L. & Valo, M.) Taylor & Francis Group.

Rauramo, P. (2008) *Työhyvinvoinnin portaat*. Edita Oy.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. (2013). *Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Työterveyslaitos.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel P. & Lee, D-J. (2001). *A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories*. *Social Indicators Research*, 55(3), pp. 241– 302.

Straus, D. (2002). *How to make collaboration work: powerful ways to build consensus, solve problems, and make decisions*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Varila, J. (2014) *Työvointi*. Helsinki: Helsingin työväenopisto.

Vehkaperä, U. (2013). Innovatiivisuus ja innovaatio -artikkeli teoksesta Innostu ja innovoi - Käsikirja innovaatioprojektioihin. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Viitala, R. (2009). Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto.

### **WWW-SIVUT:**

Laki hyvinvointialueesta. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), viitattu 7.4.2025.

Mitä hyvinvointialueella tehdään. <https://pshyvinvointialue.fi/fi/mita-hyvinvointialueella-tehdään>, viitattu 7.4.2025.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. <https://pshyvinvointialue.fi/fi/w/hyvinvointialuejohtajan-yhteistoimintaneuvotteluesitys-aluehallitukselle-tavoitteena-14-6-miljoonan-euron-saastot-henkilostomenoissa>, viitattu 13.1.2025.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen osallisuusohjelma 2030:  
[www.pshyvinvointialue.fi/osallisuusohjelma.pdf](http://www.pshyvinvointialue.fi/osallisuusohjelma.pdf), viitattu 7.4.2025

Terveystalo. <https://www.terveystalo.com/fi/palvelut/360-kysely>, viitattu 9.1.2025.

Yle. <https://yle.fi/a/74-20058219>, viitattu 13.1.2025.

## LIITTEET

### YHTEENVETOJA KOKO POHJOIS-SAVON HYVINVOINTIALUEELTA SAADUISTA VASTAUKSISTA

#### LIITE 1: SYKSYLTÄ 2023

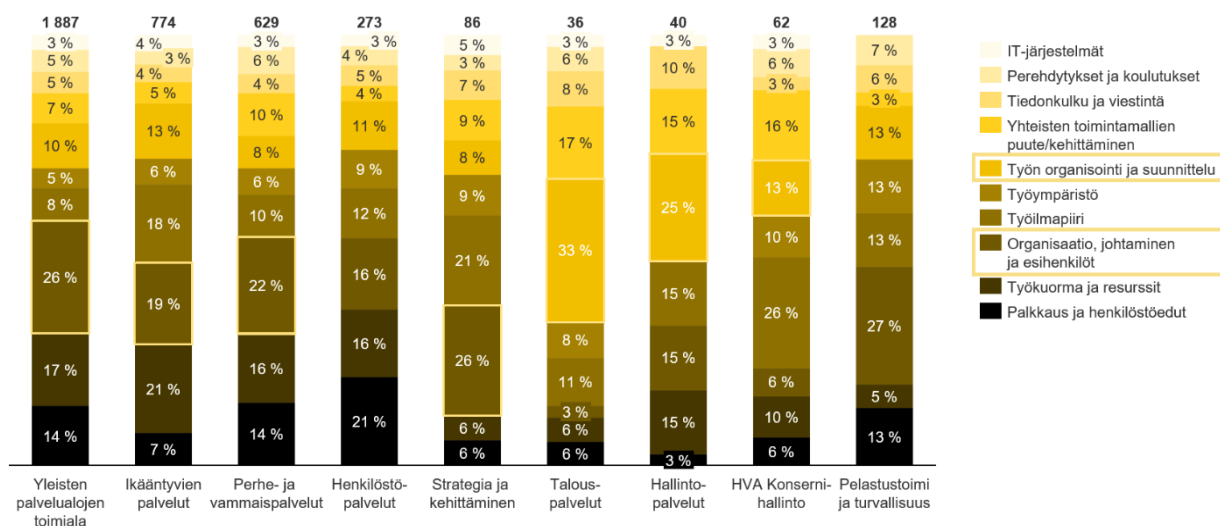
#### 2. Läpileikkaavat kehitysteemat: erityisesti johtamisosaamiseen ja työn mielekkyyden kehittämiseen panostamalla voidaan nostaa kahden QWL-indeksin tuloksia

Kehitysteema, priorisoitu järjestys	Esimerkkejä kehitystoimenpiteistä	Potentiaali kasvattaa QWL-indeksin tulosta		
		FE	YI	PL
<b>Johtamisosaamisen ja esihenkilötyön kehittäminen</b> 	1) Kehitetään <b>palkitsemiskulttuuria</b> ja vahvistetaan esihenkilöiden <b>palautteenantamiskulttuuria</b> 2) Järjestetään esihenkilöille tarvittavat <b>valmennukset</b> uusien toimintamallien jalkauttamiseksi ja mahdollistetaan lähiesihenkilöille ympäristö vertaistukeen 3) Noudatetaan hyvinvointialuetasoisesti <b>johtamisen käsikirjan</b> periaatteita ja otetaan käyttöön johtamisen <b>käytännön työkaluja</b> , kuten anonyymit palautekanavat, 360 arvioinnit ja pelisääntökeskustelut	○	●	●
<b>Työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen</b> 	1) Kehitetään porrasteinen ja kohdennettu <b>työhyvinvointijohtamisen malli eri uravaiheissa oleville</b> , jotta saadaan pidempään työskennelleiden työhyvinvointia kohennettua 2) Luodaan <b>osallistamismenetelmiä</b> , joilla kannustetaan eri organisaatiotasolla työskenteleviä työn innovatiiviseen kehittämiseen ja kokeillaan rohkeasti innovatiivisia ratkaisuja 3) Tarjotaan henkilöstölle <b>mahdollisuus osallistua</b> henkilöstön jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämiseen – huomioidaan tämä koulutuskokonaisuuden uudelleen organisoimisessa	○	●	●
<b>Työilmapiiriin edistäminen</b> 	1) Kerätään henkilöstöltä <b>avointa palautetta</b> työympäristön ilmapiiristä ja toiveista, joilta heiltä nousee esim. innostavamman työilmapiiriin luomiseksi – laaditaan palautteeseen perustuen lähtöympäristön yhtenevä arvopohja 2) Määritetään <b>yhteisiä tavoitteita</b> toimialoille ja seurataan säännöllisesti tavoitteiden toteutumista esim. työpajoissa tai yksikkökokouksissa	◐	◐	◐

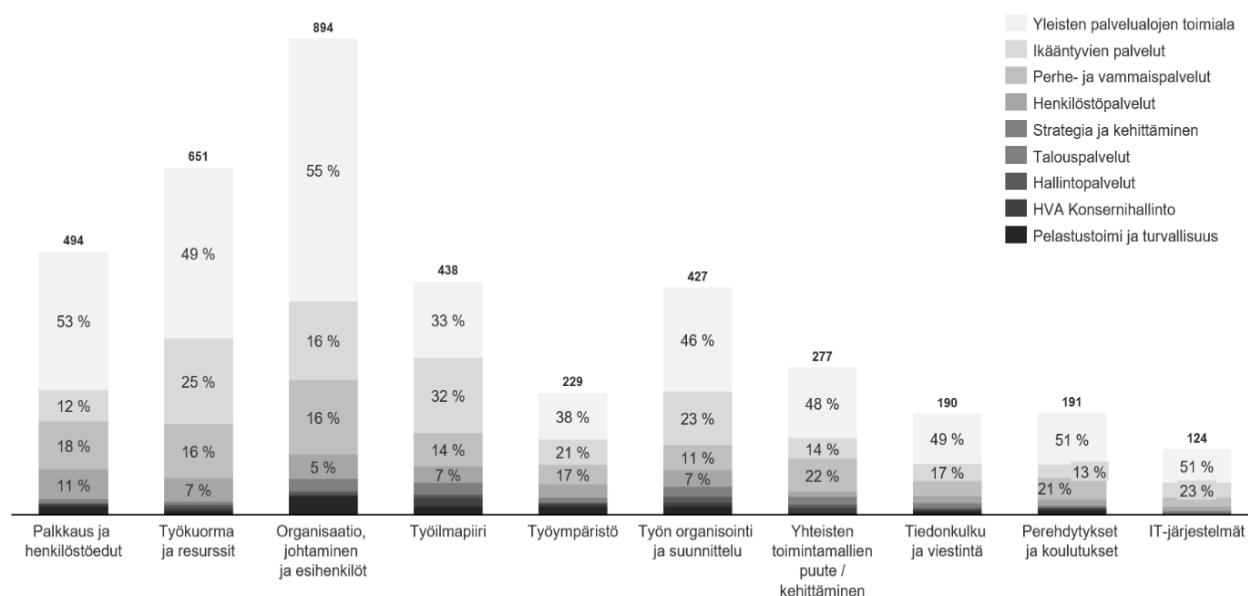
Vaikutus QWL-indeksin tulokseen: ○ Pieni Arvon potentiaalinen kasvu alle 1,5    ◐ Keskikokoinen Arvon potentiaalinen kasvu 1,5-2    ● Suuri Arvon potentiaalinen kasvu 2-2,5    ◐ Erittäin suuri Arvon potentiaalinen kasvu yli 2,5

#### Avovastauksista nousseet teemat vaihtelivat toimialojen koon mukaan

Pienemmillä toimialoilla koettiin enemmän puutteita oman työn vaikutusmahdollisuuksiin, kun taas suuremmilla toimialoilla koettiin tyytymättömyyttä johtamisjärjestelmään



## Yleisimmät teemat avovastauksista liittyivät organisaatioon ja johtamiseen sekä työkuormaan ja resursseihin



## LIITE 2: SYKSYLTÄ 2024

### 2. Läpileikkaavat kehitysteemat: erityisesti johtamisaamiseen ja työn mielekkyyden kehittämiseen panostamalla voidaan nostaa QWL-indeksin tuloksia

Kehitysteema, priorisoitu järjestys	Esimerkkejä kehitystoimenpiteistä	Potentiaali kasvattaa QWL-indeksin tulosta		
		Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus	Yhteiskokous ja identiteetti	Päämäärät ja luovuus
<b>Johtamisaamisen ja esihenkilötyön kehittäminen</b> 	1) Varmistetaan laadukkaan esihenkilötyön edellytykset resursoimalla riittävästi mahdollisuuksia kohtamiselle, tiedon välittämiselle ja keskustelulle työntekijöiden kanssa sekä tarjoamalla esihenkilöille tarvittavaa valmennusta esihenkilötyöhön liittyen. Resurssien vapauttamisen helpottamiseksi voidaan toteuttaa työajanseuranta, jolla tunnistetaan työn osa-alueet josta työaika voisi vapauttaa esihenkilötyölle. 2) Otetaan käyttöön johtamisen käytännön työkaluja, kuten anonyymit palautekanavat, 360 arvioinnit ja pelisääntökäytökset esimerkiksi tiimitasolla.	○	●	●
<b>Työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen</b> 	1) Yhdenmukaistetaan ja selkeytetään toimintamalleja yli kunta- ja toimialarajojen työntekijöitä osallistaen ja kuunnellen, jotta parhaaksi todetut toimintamallit olisivat käytössä. 2) Otetaan osaksi jokapäiväistä työtä matalan kynnyksen viestintäkanava uusille ideoille sekä kehitysehdotuksille, jotta jokainen työntekijä voi antaa kehitysehdotuksia työskentelyn kehittämisestä. 3) Koulutusmahdollisuuksien lisääminen eri laajasti ammattiryhmillä.	○	●	●
<b>Työilmapiiriin edistäminen</b> 	1) Kerätään henkilöstöltä avointa palautetta työympäristön ilmapiiristä ja toiveista, joilta heiltä nousee esim. innostavamman työilmapiiriin luomiseksi – laaditaan palautteeseen perustuen lähityöympäristön yhtenevä arvopohja 2) Avovastauksissa useasti nousut työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on käynnissä olevat yhteistoimintaneuvottelut, jonka osalta on tärkeää varmistaa riittävä ja avoin viestintä sekä työntekijöiden tukeminen.	◐	◐	◐

Vaikutus QWL-indeksin tulokseen:

Pieni Arvon potentiaalinen kasvu alle 1,5

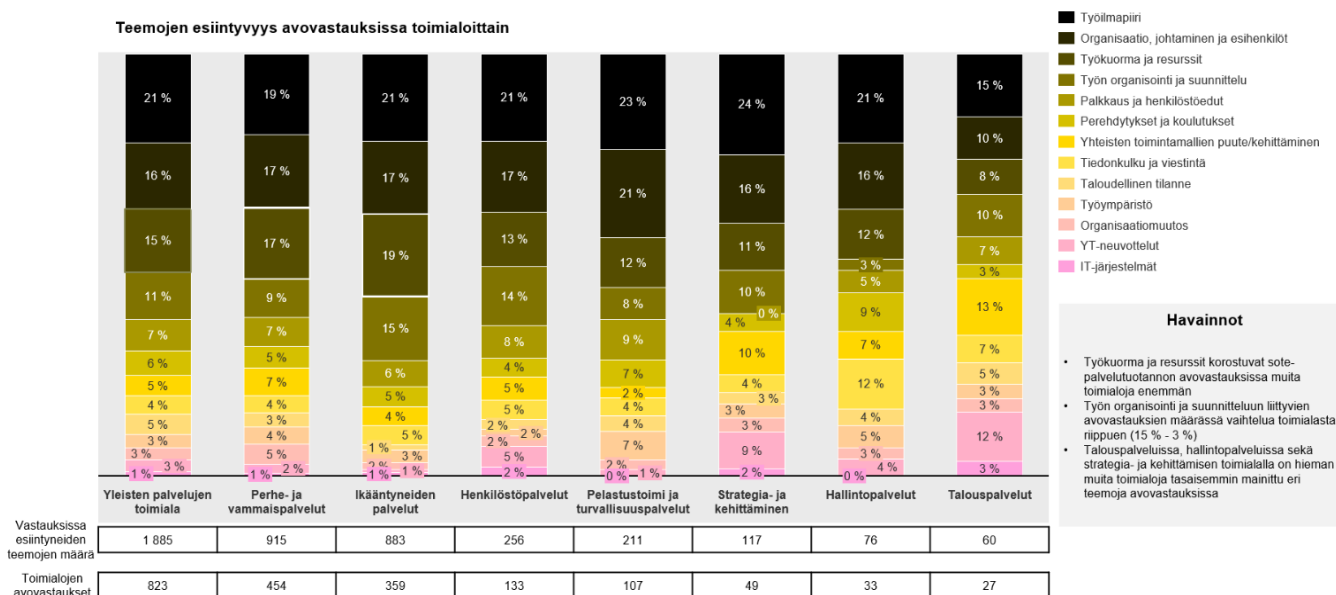
Keskikokoinen Arvon potentiaalinen kasvu 1,5-2

Suuri Arvon potentiaalinen kasvu 2-2,5

Erittäin suuri Arvon potentiaalinen kasvu ylä 2,5

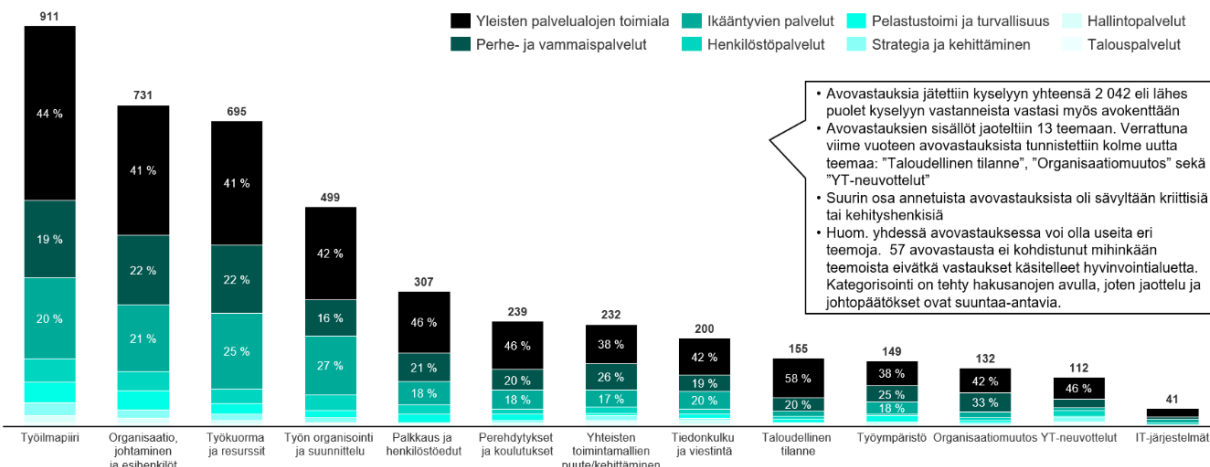
## Avovastauksissa korostuivat hyvin samanlaiset teemat toimialasta riippumatta

Teemojen esiintyvyys avovastauksissa toimialoitain



## Yleisimmät teemat avovastauksista liittyivät työilmapiiriin, organisaatioon ja johtamiseen sekä työkuormaan ja resursseihin

Toimialojen osuudet eri teemoihin kohdistuneista avovastauksista



Huom. Avomien vastauksien sisältö ei vaikuttanut osa-aluekohtaisten QWL-indeksien muodostumiseen. Avointen vastaukset eivät ole nähtävissä verkkoraportilla, jottei vastaajia pysty tunnistamaan ja avovastausaineisto on toimitettu vain koontina