



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

# **Digitaalinen työkalu työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen**

Tuula Oksanen, Pirjo Juvonen-Posti, Suvi Vesa, Nina Olin, Kaisa Reuna, Jenni Ervasti, Mika Kivimäki, Marianna Virtanen, Annemari Alila, Paula Salo

Työterveyslaitos  
Helsinki



Työterveyslaitos

PL 40

00032 Työterveyslaitos

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

© 2019 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-898-6 (nid.)

ISBN 978-952-261-899-3 (pdf)

Punamusta Oy, Tampere, 2019

## TIIVISTELMÄ

Työn psykososiaalisten riskitekijöiden yhteydestä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin tiedetään jo paljon. Tarvitaan kuitenkin tietoa siitä, miten psykososiaalisia riskejä voidaan hallita. Monissa organisaatioissa tehdään säännöllisesti työhyvinvointikyselyjä, joiden oletetaan johtavan erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin. Järjestelmällinen seuranta kehittämistoimenpiteistä ja niiden vaikutuksista kuitenkin usein puuttuu. Digitaalinen työkalu työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen -hankkeessa tutkimme suomalaisen Kuntasektoritutkimuksen organisaatioiden tarpeisiin kehitetyn digitaalisen työkalun eli portaalin käyttöä ja käytettävyyttä määrällisesti ja laadullisesti. Hankkeessa selvitettiin kehittämiskohteiden valintaa, työyksikön sijoittumiseen perustuvan ohjauksen vaikutusta valintaan, muutosta kehittämiskohteissa ja kokemuksia työkalun käytettävyydestä.

Tutkimuksen aineistona käytettiin Kuntasektoritutkimuksen portaalin KEHTO-osiota, jonne työyksiköt kirjaavat työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta tekemiään kehittämissuunnitelmia. Työyksiköt valitsivat kehittämiskohteiksi 1–3 portaalin kyselymittaria. Tutkimuksessa käytettiin Kunta10-tutkimuksen kyselyaineistoa vuosilta 2016 ja 2018 sekä työyksiköiden tekemiä kirjauksia kehittämistoimenpiteistä. Vuonna 2016 työyksiköitä oli Kunta10-tutkimuksessa mukana yhteensä 10 775 ja niistä 2 436 oli kirjannut portaalissa kehittämistoimenpiteitä. Portaalissa kyselytulosten yhteydessä työyksikön sijoittumista suhteessa koko aineistoon ilmaistiin vihreällä ja punaisella huomiovärillä, jotka kuvasivat kussakin mittarissa parhaaseen tai heikoimpaan 10 prosenttiin kuuluvia työyksiköitä. Portaalin ja sen KEHTO-osion käytettävyyttä selvitettiin tekemällä organisaatioiden HR:n edustajille ja työyksiköiden esimiehille semi-strukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisellä tutkimusotteella soveltaen Grounded theory -metodia.

Tutkimuksen mukaan työyksiköissä kehittämiskohteiksi valittiin useimmin työhön ja työyhteisöön liittyviä psykososiaalisia tekijöitä. Kaksi yleisimmin kehittämiskohteeksi valittua asiaa olivat työn hallinta ja asiakasväkivalta. Punainen huomioväri ohjasi kehittämistoimenpiteiden valintaa suurimmassa osassa mittareita. Vihreä huomioväri auttoi työyksiköitä tunnistamaan vahvuuksia, joita haluttiin vaalia. Kehittämiskohteeksi valittu kyselymittari kehittyi useammin myönteiseen suuntaan kuin niissä työyksiköissä, joissa sitä ei ollut suunniteltu kehittää. Digitaalinen työkalu koettiin helppokäyttöisenä, ja eri toimijaryhmät käyttivät sitä eri tavoin.

Kaiken kaikkiaan digitaalinen työkalu työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen ohjasi työyksiköiden kehittämistyötä, tarjosi eri käyttäjäryhmille erilaisia mahdollisuuksia ja toisaalta sisälsi myös eri käyttäjäryhmien kannalta erilaisia haasteita.

## ABSTRACT

Many associations between work-related psychosocial factors and employee health and wellbeing are well known. However, information is needed on how to manage psychosocial risks at work. Many organizations carry out regularly employee wellbeing surveys that are expected to lead to organizational development actions. Systematic follow-up on such actions and their consequences is often missing. In this project, we examined use and usability of a digital tool (portal) in strategic management of employee wellbeing in Finnish public sector organizations. The portal has been developed for the use of organizations participating in the Finnish Public Sector study (FPS). The quantitative and qualitative research aimed to analyze which psychosocial factors are chosen to be developed, does information on work unit ranking guide that choice, are development plans effective, and how usable the digital tool is.

The study used data from the portal where survey results of work units were reported and the work units recorded 1–3 development plans based on their survey results. In addition to the development plan recordings, FPS survey results from years 2016 and 2018 were used. In 2016, altogether 10 755 work units were identified, and 2 436 had recorded development plans in the portal. With the survey results in the portal, green and red signal colors were used to highlight measures where the work unit was ranked in the best or poorest 10 percent of work units compared with all other units in the data. Usability of the portal and recording of the development plans was examined by carrying out semi-structured theme interviews with human resources personnel and supervisors in the participating organizations. The content analysis of the interview data was carried out according to grounded theory with the question-originated method.

Psychosocial factors related to characteristics of work and work community were the most often chosen as targets for development, job control and violence from clients being two the most common targets. Red signal color guided the choice in almost all psychosocial factors analyzed. Green signal color helped the work units to identify their strengths. Choosing a particular psychosocial factor as target of development was more frequently associated with improvement in that measure compared with not choosing that factor. The digital tool was experienced as easy to use, and the use varied between different groups.

In conclusion, the digital tool for strategic management of employee wellbeing was useful in guiding development in the work units. It offered different opportunities, and also posed different challenges, for different user groups.



# SISÄLLYS

<b>Alkusanat</b> .....	<b>7</b>
<b>Käytetyt termit ja lyhenteet</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Johdanto</b> .....	<b>9</b>
1.1 Tausta.....	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	11
<b>2 Aineisto ja menetelmät</b> .....	<b>12</b>
2.1 Portaalien käyttö.....	12
2.1.1 Määrällinen aineisto .....	12
2.1.2 Mittarit.....	12
2.1.3 Huomiovärit .....	15
2.1.4 Tilastolliset analyysit.....	15
2.2 Portaalien käytettävyys .....	16
2.2.1 Laadullinen aineisto.....	16
2.2.2 Haastattelujen analysointi ja raportointi .....	17
2.2.3 Haastatteluaineiston luotettavuus.....	20
<b>3 Tulokset</b> .....	<b>22</b>
3.1 Portaalien käyttö .....	22
3.1.1 Kehittämiskohteiden valinta.....	22
3.1.2 Huomiovärien vaikutus kehittämiskohteiden valintaan .....	24
3.1.3 Muutos kehittämiskohteiksi valituissa asioissa .....	25
3.2 Portaalien käytettävyys .....	28
3.2.1 Digitaalinen työkalu työhyvinvoinnin strategisen johtamisen työvälineenä .....	28
3.2.1.1 Johdon sitoutuminen tärkeää.....	29
3.2.1.2 Miten organisaation johto käyttää portaalista saatavaa tietoa?.....	29
3.2.2 "HR:llä on iso rooli" .....	30
3.2.2.1 HR:n mandaatti ratkaisee .....	31



3.2.2.2	Miten HR käyttää digitaalista työkalua? .....	32
3.2.2.3	KEHTO-osion käytettävyys vaihtelevaa HR:n näkökulmasta.....	33
3.2.3	KEHTO esimiesten työkaluna.....	35
3.2.3.1	Johdon sitoutuminen vaikuttaa myös esimiesten sitoutumiseen.....	35
3.2.3.2	”Kaiken maailman portaalit!” .....	36
3.2.3.3	Tulosten käsitteleminen työyksiköissä .....	37
3.2.3.4	Esimiehen rooli työyhteisönsä kehittäjänä ja työhyvinvoinnin tukijana .....	38
3.2.3.5	Mistä tukea esimiehille? .....	39
3.2.4	KEHTO tukee henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön .....	40
3.2.5	KEHTO-osion ongelmakohdat ja haasteet.....	43
3.2.6	KEHTO-osiossa toimivaa, toimivat käytännöt .....	44
<b>4</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>47</b>
4.1	Kehittämiskohteita valitaan useimmin <i>Työ</i> -mittareista.....	47
4.2	Huomiovärit auttavat valitsemaan kehittämiskohteita .....	48
4.3	Asiat muuttuvat paremmiksi kehittämällä.....	50
4.4	Digitaalisessa työkalussa on potentiaalia .....	50
4.5	Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset .....	51
4.6	Tutkimustulosten hyödyntäminen .....	53
4.7	Johtopäätökset.....	54
<b>5</b>	<b>Liitteet</b> .....	<b>55</b>
<b>Lähteet</b>		<b>59</b>



## ALKUSANAT

Tämä tutkimushanke on saanut inspiraationsa kuntien ja sairaaloiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Kyselyjen palautetilaisuuksissa ja ohjausryhmien palavereissa on usein keskusteltu kyselytulosten raportointiportaalista, sen haasteista ja mahdollisuuksista. Miten portaalin käytettävyyttä voisi parantaa? Kirjaavatko työyksiköt kehittämistoimenpiteet portaaliin? Mitä kyselymittareita valitaan kehittämiskohteiksi? Muuttuvatko asiat haluttuun suuntaan?

Tutkimusryhmänä päätimme ratkaista kysymykset tutkimalla niitä. Digitaalinen työkalu strategisen johtamisen välineenä -hanke on ollut kaksivuotinen (2017-2019) Työsuojelurahaston rahoittama tutkimushanke. Hankkeen on toteuttanut Työterveyslaitos. Tutkimuksen vastuullisena tutkijana on toiminut Tuula Oksanen Työterveyslaitokselta.

Haluamme lämpimästi kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ja tutkimusorganisaatiota arvokkaasta panoksesta. Erityiskiitos kaikille haastatelluille tutkimukseen annetusta ajasta sekä arvokkaiden kokemusten ja mielipiteiden jakamisesta.



## KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

**HR (Human Resources):** Henkilöstöhallinto.

**HR:n edustaja:** Henkilöstöhallinnossa työskentelevä henkilö.

**KEHTO:** Portaalissa oleva Kehittämistoimenpiteet -osio, johon kirjataan kyselytulosten pohjalta kehittämistoimenpiteitä ja voimavaratekijöitä työyksikkötasolla.

**Kuntasektoritutkimus:** Kuntasektoritutkimus on Suomen laajin kunta-alan henkilöstön seurantatutkimus, joka koostuu Työterveyslaitoksen Kunta10- ja Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -tutkimuksista. Kyselyt toteutetaan itsenäisesti tutkimuksen molemmissa haaroissa.

**Kunta10-tutkimus:** Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimukseen osallistuu yksitoista kuntaa (Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku, Oulu, Raisio, Naantali, Nokia Valkeakoski ja Virrat). Kunnissa on tehty Kunta10-kyselyjä vuodesta 1997 alkaen. Nykyisin kyselyt toteutetaan 2 vuoden välein.

**Huomiovärit:** Portaalin ominaisuus, joka näyttää punaisella tai vihreällä värillä, jos työyksikkö kuuluu heikoimpaan tai parhaimpaan kymmenykseen kyseisen mittarin osalta koko kyselyaineistossa.

**Portaali:** Kyselytulosten sähköinen raportointijärjestelmä. Tulokset raportoidaan kaikille työyksikkötasolle saakka niihin yksiköihin, joissa on vähintään 10 vastaajaa.

**Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -tutkimus:** Työterveyslaitoksen Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -tutkimuksessa on mukana Pirkanmaan, Vaasan ja Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirit, Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymä sekä Pietarsaaren sosiaali- ja terveysvirasto. Näissä organisaatioissa on tehty Henkilöstön hyvinvointi -kyselyjä vuodesta 1998. Nykyisin kyselyt toteutetaan 2 vuoden välein.

**Tutkimusorganisaatio:** Tähän tutkimushankkeeseen osallistunut kuntasektoritutkimuksessa mukana oleva organisaatio.





# 1 JOHDANTO

Psykososiaalisiin riskeihin on kiinnitetty yhä enemmän huomiota työpaikoilla. Työstressi, työaikojen huono hallinta, työn epävarmuus, pitkät työpäivät ja vähäinen työyhteisöjen sosiaalinen pääoma ovat tutkimusten mukaan tärkeitä syitä työpaikkojen hyvinvointiongelmille. Psykososiaalisiin riskitekijöihin puuttumiseksi organisaatioissa tehdään työhyvinvointikyselyjä, joiden oletetaan johtavan erilaisiin interventioihin eli kehittämistoimenpiteisiin. Systemaattinen seuranta valituista kehittämiskohteista kuitenkin usein puuttuu ja myös tieto siitä, johtivatko interventiot haluttuihin tuloksiin. Tässä hankkeessa kehitimme ja testasimme Kuntasektorin henkilöstön seurantatutkimuksessa systemaattisen seurantatyökalun käyttöä. Tutkimusaineistoon kuuluu yli 8000 työyksikköä, niiden valitsemat kehittämiskohteet ja -toimenpiteet. Työyksiköt käyttävät kyselytulosten käsittelyyn ja toimenpiteiden valintaan, kirjaamiseen ja seurantaan kehittämäämme digitaalista työkalua, jota hankkeen pohjalta on tarkoitus edelleen parantaa.

## 1.1 Tausta

Psykososiaaliset riskitekijät ovat työpaikkojen moderneja haasteita. ILO, WHO ja EU-OSHA ovat kehottaneet tunnistamaan ja hallitsemaan psykososiaalisia kuormitustekijöitä, sillä ne ovat yhteydessä työntekijöiden terveyteen (ILO, 2004; <https://www.healthy-workplaces.eu/en>; Leka & Jain, 2010). Systemaattisten katsausten ja meta-analyysien mukaan pitkittynyt työstressi, vähäiset vaikutusmahdollisuudet työssä, pitkät työpäivät, vähäinen työaikojen hallinta ja työn epävarmuus ovat yhteydessä huonompaan terveyteen ja työkykyyn (Ferrie, ym. 2016; Fransson, ym. 2012; Heikkilä, ym. 2016; Kivimäki, ym. 2012; Kivimäki, ym. 2013; Kivimäki, ym. 2015; Madsen, ym. 2017; Nyberg, ym. 2013; Nyberg, ym. 2014; Stansfeld, ym. 2006; Theorell, ym. 2015; Theorell, ym. 2016; Virtanen, ym. 2012; Virtanen, ym. 2013). Tutkimusnäyttöä on myös johtamisen epäoikeudenmukaisuuden vaikutuksesta terveyteen (18). Myönteisistä psykososiaalisista tekijöistä muun muassa työyhteisön sosiaalinen pääoma on osoittautunut terveyttä suojaavaksi tekijäksi (Murayama, ym. 2012; Oksanen, ym. 2011).

Psykososiaalisten riskien hallitsemiseksi tarvitaan näyttöä siitä, voidaanko niitä muokkaamalla todella vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Tämä olisi askel eteenpäin tutkimuksessa, tukisi syy-seuraussuhdetta sekä tuottaisi tutkimukseen perustuvaa tietoa työpaikkojen päätöksentekoon. Meta-analyysien mukaan yksilöihin kohdistuvat interventiot vaikuttavat psykososiaalisiin tekijöihin sekä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin (Van den Bossche, ym. 2003; Conn, ym. 2009; Richardson, ym. 2008; Tan, ym. 2014). Yksilöihin vaikuttavat toimenpiteet eivät kuitenkaan yksin riitä. Tutkimusnäyttö ei toisaalta yksiselitteisesti tue työyhteisötason interventioiden vaikuttavuutta ja hyödyntämistä



(Framke, ym. 2016; Montano, ym. 2014; Schelvis, ym. 2017; Sun, ym. 2014; Van der Klink, ym. 2001). Samalla on kuitenkin todettu, että tutkimuksia aiheesta on vähän ja ne ovat olleet menetelmällisesti puutteellisia ja perustuneet lähes kaikissa tapauksissa liian pieneen otokseen (Andersen, ym. 2015; Montano, ym. 2014; Nijp, ym. 2012; Ruotsalainen, ym. 2015).

Psykososiaalisiin riskitekijöihin puuttumiseksi organisaatioissa tehdään työhyvinvointikyselyjä, joiden oletetaan johtavan erilaisiin interventioihin eli kehittämistoimenpiteisiin. Systemaattinen seuranta valituista kehittämiskohteista kuitenkin usein puuttuu ja myös tieto siitä, johtivatko interventiot haluttuihin tuloksiin (Oksanen, 2017).

Kuntasektoritutkimus selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Kuntasektoritutkimus on Suomen laajin kunta-alan henkilöstöön seurantatutkimus, joka koostuu Kunta10- ja Sairaalahenkilöstön työhyvinvointitutkimuksista. Kunta10-tutkimukseen osallistuu yksitoista kuntaa, joista kuusi on yli 100 000 asukkaan kaupunkia. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksessa on mukana viiden sairaanhoitopiirin henkilöstö. Kunta10-kyselyjä on tehty vuodesta 1997 ja Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimusta vuodesta 1998. Kyselyt toteutetaan itsenäisesti tutkimuksen molemmissa haaroissa. Kyselyjä on toteutettu 2-4 vuoden välein. Tällä hetkellä kyselyiden toteuttamissykli on kaksi vuotta.

Kyselyissä selvitetään monipuolisesti työhön ja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, kuten työn voimavaratekijöitä, työyhteisön toimivuutta ja riskitekijöitä, johtamista ja muutoksia työssä sekä terveyttä ja hyvinvointia. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyiden vastausprosentti on vaihdellut 65 % ja 74 % välillä.

Kuntasektoritutkimuksen tulosten hyödyntämistä varten on luotu työyksiköiden käyttöön digitaalinen työkalu eli portaali. Portaaliin on viety työhyvinvointikyselyiden tulokset eri vuosilta aina työyksikötasolle saakka. Digitaalisen raportoinnin avulla työyksiköt ovat voineet verrata omia tuloksiaan organisaation ylempiin tasoihin ja seurata omien tulostensa kehittymistä eri kyselyvuosina. Portaali sisältää myös ohjeet sen käyttöön sekä tulosten tulkintaohjeita esimiehelle ja kyselyn yhdyshenkilölle. Työyksikötason tulosten lisäksi portaalissa on tuloksia ryhmitelty taustatekijöiden mukaan kuten iän, sukupuolen, työsuhteen laadun (määräaikainen – vakituinen työsuhde) ja ammattiryhmien mukaan.

Tässä hankkeessa kehitimme ja testasimme kehittämistoimenpiteiden systemaattisen seurantatyökalun käyttöä Kuntasektorin henkilöstön seurantatutkimuksessa. Tutkimusaineistoon kuului yli 8000 työyksikköä, niiden valitsemat kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet. Työyksiköt käyttivät kyselytulosten käsittelyyn ja toimenpiteiden valintaan, kirjaamiseen ja seurantaan tutkimuksessa kehitettyä digitaalista työkalua eli portaalia. Tulosten pohjalta kirjatut kehittämistoimenpiteet kirjattiin portaalin Kehittämistoimenpiteet-osioon (KEHTO). Portaali otettiin käyttöön Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuk-



nessa vuonna 2013 ja Kunta10-kyselyssä vuonna 2014. Aluksi portaalissa olivat ainoastaan kyselyn tulokset. Vuonna 2016 portaaliin lisättiin KEHTO-osio. Tämä mahdollisti tulosten pohjalta nousseiden kehittämistoimenpiteiden kirjaamisen samaan paikkaan, missä itse tulokset olivat.

Tällä hetkellä lähes kaikissa kuntasektoritutkimuksen organisaatioissa on käytössä ns. yksi tunnus eli kaikki organisaation työntekijät pääsevät käyttämään portaalia ja näkemään tuloksia. Käyttäjätunnus löytyy esimerkiksi organisaation intranetistä. Muutamassa organisaatiossa portaalin tunnukset ovat ainoastaan esimiesten käytössä. Esimiehet ja HR:n edustajat pääsevät kirjautumaan KEHTO-osioon. Vuoden 2016 jälkeen muutamassa organisaatiossa päädyttiin siihen, että myös KEHTO osio on näkyvissä kaikille käyttäjille.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Digitaalinen työkalu työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen -hankkeessa tutkimme digitaalisen työkalun – erityisesti KEHTO-osion - käytettävyyttä työhyvinvoinnin systemaattisessa ja strategisessa johtamisessa (Oksanen, 2017). Hanke sisälsi sekä määrällisen että laadullisen osion.

Hankkeen määrällisen tutkimuksen tavoitteina oli selvittää

- 1) Mitkä työhön liittyvät psykososiaaliset tekijät kunta-alan työyksiköissä valittiin kehittämiskohteiksi?
- 2) Vaikuttivatko huomiövärit kehittämiskohteiden valintaan?
- 3) Muuttuivatko kehittämiskohteiksi valitut asiat haluttuun suuntaan?
- 4) Mitkä kehittämistoimenpiteet onnistuivat?

Hankkeen laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli

- 5) tuottaa tietoa portaalin käytettävyyden parantamiseksi.

Laadullisella tutkimuksella etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mikä on digitaalisen työkalun (portaalin) käytettävyys työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa? Miten työkalua voisi paremmin hyödyntää työyksiköiden kehittämiseen ja kehittämistyön seurantaan? Onko benchmarkingista muiden työyksiköiden kanssa hyötyä? Näihin kysymyksiin selvitettiin vastauksia teemahaastattelujen avulla.

## 2 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 2.1 Portaalin käyttö

#### 2.1.1 *Määrällinen aineisto*

Portaalin KEHTO-osion käyttöä selvittäneessä määrällisessä tutkimuksessa käytettiin Kunta10-tutkimuksen kyselyaineistoa vuosilta 2016 ja 2018 sekä työyksiköiden portaaliin tekemiä kirjauksia kehittämistoimenpiteistä. Kunta10-tutkimukseen osallistuvat kunnat ovat Helsinki, Espoo, Tampere, Vantaa, Oulu, Turku, Nokia, Raisio, Valkeakoski, Naantali ja Virrat. Vuonna 2016 kyselyyn vastasi 64 998 vakinaista ja määräaikaista työntekijää (vastausprosentti 72 %), jotka olivat työssä kyselyn toteuttamisen aikaan. Vuonna 2018 vastaajia oli 63 961 (vastausprosentti 71 %). Työyksiköitä oli vuonna 2016 mukana yhteensä 10 775 ja niistä 2 436 oli kirjannut portaalissa työyhteisön kehittämistoimenpiteitä. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimusta ei otettu mukaan analyyseihin, sillä kyseiseen tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ei ollut johdonmukaisesti ohjeistettu ja edellytetty KEHTO-osion käyttöä kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja kirjaamisessa vielä vuoden 2015 kyselyn yhteydessä.

Kunta10-tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa työyksiköitä oli ohjeistettu valitsemaan portaalissa raportoitavista mittareista vähintään yksi ja korkeintaan kolme mittaria, joihin heidän suunnittelemansa kehittämistoimenpiteet kohdistuivat. Kehittämistoimenpiteet kirjattiin portaalin KEHTO-osioon. Kirjausten tekeminen aloitettiin organisaatioissa joulukuussa 2016, kun kyselyn tulokset oli raportoitu organisaatioille. Analyyseista poistettiin ne 5 579 työyksikköä, joissa alle 10 työntekijää oli vastannut kyselyyn, koska heillä ei ollut käytössä työyksikön omia kyselytuloksia. Analyyseista poistettiin myös yhden kunnan työyksiköt, joissa KEHTO-osion käyttöä ei ollut ohjeistettu, sekä yksiköt, joissa kehittämistoimenpiteet oli tehty vain taustamuuttujiin. Lopullisissa analyyseissa oli siis mukana 5 196 työyksikköä.

Kuntasektorin seurantatutkimuksella on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin eettisen toimikunnan lupa.

#### 2.1.2 *Mittarit*

Kyselyssä kysyttiin laajasti työhön liittyviä psykososiaalisia tekijöitä sekä sosiodemografisia tietoja ja terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä tekijöitä (Oksanen, 2012). Portaalissa raportoitiin työyksiköille ainoastaan tuloksia liittyen työn psykososiaalisiin tekijöihin sekä taustatietoina naisten ja määräaikaisten työntekijöiden osuudet sekä työyksikön työntekijöiden keski-ikä, joten kehittämistoimenpiteet saattoivat kohdistua vain näihin. Käytän-



nössä taustatietoihin liittyen kirjattiin vain muutamia kehittämistoimenpiteitä, joten ne jätettiin pois tämän tutkimuksen analyyseista. Sen sijaan niitä käytettiin kovariaatteina tilastollisissa analyyseissä eli niiden vaikutus tuloksiin kontrolloitiin. Taustatiedot saatiin työnantajan rekisteristä.

Vuonna 2016 portaalissa raportoitiin yhteensä 62 mittaria sisältäen taustatiedot (ikä, naisten osuus ja määräaikaisten työntekijöiden osuus). Tässä tutkimuksessa analysoidut mittarit jaettiin neljään kategoriaan: 1) Työ, 2) Työyhteisö, 3) Johtaminen ja 4) Työssä jatkaminen. Näihin kategorioihin sisältyviä mittareita analysoitiin tässä tutkimuksessa yhteensä 37 (Taulukko 1).

*Työ*-mittarit olivat työaikojen hallinta, työpaineet, työn hallinta, työstressi mitattuna Karasekin työstressimallin mukaisesti eli työstressiä aiheuttavat runsaat työpaineet yhdistyneenä heikkoon työn hallintaan, työn epävarmuus, työssä tapahtuneiden muutosten määrä ja laatu, epävarmuus työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn ja oliko työntekijä kokenut väkivaltaa asiakkaan taholta viimeisimpien 12 kuukauden aikana. Asiakasväkivalta jaettiin viiteen mittariin: tavaroiden heitteleminen, henkinen väkivalta, ruumiillinen väkivalta (esim. lyöminen ja potkiminen), aseella uhkaaminen sekä näiden yhdistelmämittari eli työntekijöiden osuus, jotka olivat kokeneet mitä tahansa edellisistä.

*Työyhteisö*-mittarit olivat työpaikan ilmapiiri, sosiaalinen pääoma, työyhteisötaitoihin liittyen yhteistyökykyisyys, innovatiivisuus, tavoitteellisuus sekä kehittäminen ja lisäksi työntekijän kokemus työpaikkakiusaaminen ja syrjintä viimeisimpien 12 kuukauden aikana. Syrjintä määriteltiin yhdenvertaisuuslain mukaisesti eli oliko syrjinnän syynä ikä, sukupuoli, koulutus, mielipide, asema, alkuperä, kansalaisuus tai kieli, uskonto tai vakaumus, poliittinen toiminta tai ammattiyhdistystoiminta, terveydentila tai vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai sukupuoli-identiteetti tai sukupuolen ilmaisu.

*Johtaminen*-mittarit olivat esimiestuki, työyhteisön tuki esimiehelle, kohtelun oikeudenmukaisuus eli miten lähiesimies kohtelee alaisiaan, päätöksenteon oikeudenmukaisuus organisaatiossa, vaikutusmahdollisuudet muutoksiin, osallistava johtaminen, täydennyskoulutuksen riittävyys, työn mielekkyys sekä kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluista määriteltiin yhteensä 5 mittaria: niiden työntekijöiden osuus, jotka olivat käyneet kyselyvuoden aikana 1) yksilökehityskeskustelun, 2) ryhmäkehityskeskustelun tai 3) jommankumman sekä niiden työntekijöiden osuus, jotka olivat kokeneet 4) yksilökehityskeskustelun ja 5) ryhmäkehityskeskustelun hyödyllisenä.

*Työssä jatkaminen* -mittarit olivat työntekijän halu jatkaa nykyisessä työssään, uskoiko työntekijä jatkavansa työntekoa eläkeikään asti sekä työnantajan suosittelu.

**Taulukko 1.** Tutkimuksessa analysoidut työn psykososiaalisten tekijöiden mittarit.

Kategoria	Mittarit
Työ	1) Työaikojen hallinta 2) Työpaineet 3) Työn hallinta 4) Työstressi 5) Työn epävarmuus 6) Työssä tapahtuneiden muutosten määrä 7) Työssä tapahtuneiden muutosten laatu 8) Epävarmuus työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn
	Asiakasväkivalta
	9) tavaroiden heitteleminen 10) henkinen väkivalta 11) ruumiillinen väkivalta (esim. lyöminen ja potkiminen) 12) aseella uhkaaminen 13) mikä tahansa edellä mainituista väkivallan muodoista
Työyhteisö	14) Työpaikan ilmapiiri 15) Sosiaalinen pääoma
	Työyhteisötaidot
	16) yhteistyökykyisyys 17) innovatiivisuus 18) tavoitteellisuus 19) kehittäminen
	20) Työntekijään kohdistunut työpaikkakiusaaminen 21) Työntekijään kohdistunut syrjintä
Johtaminen	22) Esimiestuki 23) Työyhteisön tuki esimiehelle 24) Kohtelun oikeudenmukaisuus 25) Päätöksenteon oikeudenmukaisuus 26) Vaikutusmahdollisuudet muutoksiin 27) Osallistava johtaminen 28) Täydennyskoulutuksen riittävyys 29) Työn mielekkyys
	Kehityskeskustelu
	30) yksilökehityskeskustelun käyneiden osuus 31) ryhmäkehityskeskustelun käyneiden osuus 32) jommankumman käyneiden osuus 33) yksilökehityskeskustelun hyödyllisyys 34) ryhmäkehityskeskustelun hyödyllisyys
Työssä jatkaminen	35) Halu jatkaa nykyisessä työssä 36) Uskooko työntekijä jatkavansa työntekoa eläkeikään 37) Työnantajan suosittelu



Yksittäisten työntekijöiden kyselyvastauksista muodostettiin työyksikön keskiarvomutujat tai laskettiin prosenttiosuudet. Esimerkiksi työpaineiden kokemista oli mitattu useammalla väittämällä asteikolla 1–5 ja vastauksista laskettiin kullekin työyksikölle keskiarvomutuja. Sen sijaan esimerkiksi asiakasväkivalta-mittarissa laskettiin niiden työntekijöiden prosenttiosuus, jotka olivat kokeneet asiakasväkivaltaa kyselyvuoden aikana. Tietosuojasyistä työyksikön tulokset raportoitiin portaalissa työyksikölle, jos vähintään 10 työntekijää oli vastannut kyselyyn.

### **2.1.3 Huomiovärit**

Työyksiköiden sijoittumista kullakin mittarilla kuvattiin vihreällä ja punaisella huomioväriellä, jotka esitettiin työyksikön tuloksen kohdalla portaalissa. Tarkoituksena oli auttaa työyksiköitä ja organisaatioita tunnistamaan keskeisiä vahvuuksia ja mahdollisia kehittämis-kohteita. Vuoden 2016 kyselytulosten raportoinnin yhteydessä huomiovärit määriteltiin koko Kunta10-kyselyn aineistosta, johon oli yhdistetty kyselytulokset vuosilta 2012, 2014 ja 2016.

Huomiovärien määrittelyssä katkaisurajoina käytettiin 10. ja 90. persentiiliä siten, että punainen väri kuvasi heikoimpaan 10 prosenttiin kuuluvia työyksiköitä ja vihreä väri parhaaseen 10 prosenttiin kuuluvia työyksiköitä. Joissakin mittareissa käytettiin vain punaista huomioväriä, sillä osa mitatuista asioista oli luonteeltaan sellaisia, että mitatun asian esiintyvyyden suhteen oli nollatoleranssi. Tällaisia olivat esimerkiksi asiakasväkivalta ja työpaikkakiusaaminen, joiden kohdalla ei ole mielekästä määritellä nollaa suurempaa hyväksyttävää rajaa esiintyvyydelle. Osa portaalissa raportoiduista muuttujista katsottiin sellaisiksi, että niissä ei voida yksiselitteisesti määritellä hyvää tai huonoa tulosta, joten huomiovärejä ei niille määritelty lainkaan. Tällaisia olivat esimerkiksi työssä tapahtuneiden muutosten määrä. Näitä mittareita ei myöskään otettu mukaan analyyseihin, joissa tarkasteltiin huomioväriin vaikutusta siihen, valittiinko kyseinen muuttuja kehittämiskoh-teeksi.

### **2.1.4 Tilastolliset analyysit**

Aineiston tilastolliset analyysit toteutettiin R-ohjelmalla. Aluksi tarkasteltiin taustatietojen tunnuslukuja niissä työyksiköissä, jotka olivat tai eivät olleet kirjanneet kehittämistoimenpiteitä portaalin KEHTO-osioon. Taustatietoja olivat työyksikön koko (työntekijöiden määrä), naisten osuus (%), työyksikön työntekijöiden keski-ikä (vuosina) ja määräaikaisten työntekijöiden osuus (%). Vastausta tutkimuskysymykseen 1 *”Mitkä työhön liittyvät psykososiaaliset tekijät kunta-alan työyksiköissä valittiin kehittämiskohteiksi?”* selvitettiin tarkastelemalla kehittämistoimenpiteiden kohteiksi valittujen mittareiden frekvenssejä.

Vastausta tutkimuskysymykseen 2 *”Vaikuttivatko huomiovärit kehittämiskohteiden valintaan?”* selvitettiin logistisella regressioanalyysillä. Analyysissa verrattiin sitä, kuinka paljon

suurempi todennäköisyys niillä työyksiköillä oli valita jokin sellainen mittari kehittämistoimenpiteen kohteeksi, jossa yksikkö oli saanut punaisen huomiovärimerkinnän, verrattuna työyksiköihin, joilla ei ollut kyseisessä mittarissa punaista huomioväriä. Logistisesta regressioanalyysistä raportoidaan riskisuhde (odds ratio, OR) ja sille 95 %:n luottamusväli. Osaan mittareista oli tehty hyvin vähän kirjauksia kehittämistoimenpiteistä, jolloin tilastollisen analyysin tekeminen ei ollut mahdollista tai analyysi tuotti kyseenalaisia tuloksia. Kyseisten mittarien analyysit on jätetty tästä raportista pois.

Vastausta tutkimuskysymykseen 3 *”Muuttuivatko kehittämiskohteeksi valitut asiat haluttuun suuntaan?”* selvitettiin tarkastelemalla sitä, miten yksittäisten mittarien tulokset olivat muuttuneet vuosien 2016 ja 2018 välillä niissä yksiköissä, jotka olivat tai eivät olleet valinneet kyseistä mittaria kehittämiskohteeksi. Tuloksissa raportoidaan prosenttiosuuk-sina niiden työyksiköiden osuudet, joissa mittari oli tai ei ollut valittu kehittämiskohteeksi ja mittarin tulos oli kehittynyt myönteisesti kahden kyselyn välillä. Tulokset raportoidaan erikseen niille mittareille, joissa mitatun asian lisääntyminen on myönteistä kehitystä (esim. päätöksenteon oikeudenmukaisuus) sekä niille mittareille, joissa mitatun asian väheneminen on myönteistä kehitystä (esim. asiakasväkivalta).

Tutkimuskysymykseen 4 *”Mitkä kehittämistoimenpiteet onnistuivat?”* ei tässä tutkimuk-sessa pystytty vastaamaan, sillä työyksiköiden tekemät kirjaukset kehittämistoimenpiteis-tä olivat hyvin heterogeenisiä, minkä vuoksi tieteellinen tutkimus toimivien kehittämis-toimenpiteiden tunnistamiseksi ei ollut mahdollista.

## 2.2 Portaalin käytettävyys

### 2.2.1 Laadullinen aineisto

Hankkeen laadullisessa osiossa tehtiin teemahaastatteluja Kuntasektoritutkimukseen osallistuvien organisaatioiden HR:n edustajille ja työyksiköiden esimiehille tarkoituksena selvittää portaalin KEHTO-osion käyttöä ja käytettävyyttä. Aluksi laadittiin erilliset HR:n edustajille ja esimiehille suunnatut teemahaastattelurungot (liitteet 1 ja 2). Lisäksi tavoitteena oli haastatella työterveyshuollon edustajia käyttäen HR:n edustajille suunnattua haastattelurunkoa. Haastattelurungot olivat semi-strukturoituja ja sisälsivät pääteemat sekä apukysymyksiä.

Jokaisessa tutkimusorganisaatiossa oli yhdyshenkilö, jonka kanssa haastattelut sovittiin. Yhdyshenkilölle esitettiin toiveita, minkä tyyppisiä henkilöitä haluttiin haastatella. Toiveena oli haastatella sekä henkilöitä, jotka olivat käyttäneet portaalia, että henkilöitä, jotka eivät olleet aktiivisesti käyttäneet portaalia. Yhdyshenkilö antoi potentiaalisten haastattel-tavien yhteystiedot ja tutkijat sopivat haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti haastatte-





lusta ja sen ajankohdasta. Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa hankkeesta ja he saivat tutkimustiedotteen. Haastateltavat allekirjoittivat suostumusasiakirjan siihen, että haastattelun yhteydessä kerättävä aineisto oli tämän hankkeen käytettävissä.

Haastattelut tehtiin syksyllä 2017 – keväällä 2018. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 35 kuudesta Kuntasektoritutkimukseen osallistuvasta organisaatiosta. Haastateltavia oli 1-13 samasta tutkimusorganisaatiosta. Tutkimusorganisaatiot vaihtelivat kooltaan, mikä vuoksi haastateltavien määrä oli erilainen eri organisaatioissa. Haastateltavista 29 oli naisia ja kuusi miehiä. Haastateltavista 17 oli HR:n edustajia, 16 esimiehiä ja 2 työterveyshuollon edustajia. Haastattelut toteutettiin joko kasvokkain tai Skypen välityksellä ja ne tallennettiin nauhurille. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 30 minuutista tuntiin. Työterveyshuoltoyhteistyö ei noussut keskeiseen rooliin digitaalisen työkalun hyödyntämisessä. Tutkimusorganisaatioiden työterveysyhteistyö oli hyvin vaihtelevaa portaalin ja KEHTO-osion osalta, ja siitä johtuen tuloksia ei tarkastella erikseen työterveyshuollon näkökulmasta. Puhuttaessa digitaalisesta työhyvinvoinnin johtamisen työkalusta keskustelu keskittyi johdon, esimiesten, HR:n edustajien ja henkilöstön rooleihin.

**Haastattelujen pääteemat:** HR:n ja esimiesten haastattelurungot erosivat jonkin verran toisistaan, mutta teemat olivat kuitenkin pääpiirteissään samat. Haastatteluissa käsitellyt teemat olivat:

- Työhyvinvointitoiminta omassa organisaatiossa
- Portaali esimiehen/HR:n edustajan työkaluna
- Portaalin Kehittämistoimenpiteet (KEHTO) -osio tukemassa työyhteisöjen kehittämistoimintaa
- KEHTO digitaalisena työkaluna työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen
- Työterveyshuoltoyhteistyö

Ensisijaisesti haastatteluissa oli tarkoitus keskittyä näistä kahteen teemaan: portaalin KEHTO-osio tukemassa työyhteisöjen kehittämistoimintaa sekä KEHTO digitaalisena työkaluna työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa. Haastatteluissa kävi kuitenkin heti alussa selväksi, että KEHTO-osioista ei voi puhua irrallisena omana asianaan vaan tutkimusorganisaatioiden kehittämistoiminta on laaja kokonaisuus, jonka yksi osa KEHTO on. Tämän vuoksi myös muut teemat nousivat haastatteluissa keskeiseen rooliin.

## **2.2.2 Haastattelujen analysointi ja raportointi**

Laadullisen aineiston analysoinnin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää keskeistä informaatiota. Informaatioarvoa pyritään kasvattamaan luomalla hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs. (Eskola & Suoranta 1998.)



Haastattelujen analysointiin käytimme aineistolähtöistä tutkimusotetta soveltaen Glasnerin ja Straussin (1967) Grounded theory -metodia. Grounded theory -metodissa teoria kehittyi vuorovaikutuksessa aineiston kanssa. Grounded theory -metodin luotettavuus syntyy aineiston käsittelytavasta. Aineistosta koodataan ylä- ja alatasen käsitteitä, jotka muodostavat laajemman kokonaisuuden (Länsisalmi 2004). Tällä tavoin voidaan kehittää eritasoisia tulkintoja, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan paremmin ymmärtää. Yleistettävyyttä syntyy siitä, että tulokset pystyvät selittämään muitakin tilanteita kuin missä aineisto on kerätty (Pakarinen, 2007).

Koodausvaiheen jälkeen aineisto teemoitellaan. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistosta poimitaan sen sisältämät keskeiset aiheet ja esitetään se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Tekstimassasta pyritään löytämään ja erottelmaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. (Eskola & Suoranta 1998). Analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Yleensä ne perustuvat temahaastattelun teemoihin. Lisäksi esiin nousee tavallisesti myös uusia teemoja, jotka ovat vielä lähtökohtateemoja mielenkiintoisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Haastatteluaineisto litteroitiin ja anonymisoitiin. Sen jälkeen aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja luokiteltiin haastattelurungon teemojen avulla. Haastatteluaineiston sisällön-analyysissä käytettiin kysymyslähtöistä menetelmää. Aluksi tutkimusryhmän jäsenet lukivat ja koodasivat haastattelut, jotta löydettäisiin aineistoa ja sen keskeisiä ilmiöitä oleellisesti kuvaavat keskeiset teemat. Samalla myös temaattiset viitekehykset tunnustettiin kirjoittamalla muistioita haastatteludokumenttien sisällöistä. Seuraavassa vaiheessa koodoja verrattiin ja sisällön analyysi rakennettiin kymmenen teeman varaan, joiden sisältöjä kuvataan tarkemmin Taulukossa 2: 1) tulosten käsittely, 2) portaalin toimivuus ja kehittämismisideat, 3) henkilöstön sitoutuminen ja asennoituminen kehittämistoimintaan, 4) esimiesten sitoutuminen ja asennoituminen henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen, 5) Kuntasektoritutkimus osana muuta kehittämistoimintaa, 6) portaalin haasteet, 7) KEHTO/valikoituminen, 8) portaali/ mitä tietoa haetaan, 9) KEHTO/ ohjeistus käytöstä ja 10) seuranta. Näitä teemoja työstettiin edelleen tutkimusryhmän datasessioissa. Lopuksi teemat tiivistyivät tutkimusryhmän yhteisen keskustelun ja aineiston tarkan lukemisen sekä koodauksen seurauksena päätuloksiksi.

## Taulukko 2. Haastatteluaineiston sisällön analyysin teemat ja niiden kuvaukset.

Haastattelun teema sisällön analyysissa	Teeman kuvaus
1. Tulosten käsittely	Tulosten käsittelyprosessi ja ohjeistus organisaatiossa, kehittämiskohteiden kirjaaminen osa prosessia
2. Portaalin toimivuus ja kehittämisideat	Portaalissa toimivaa, portaalin toimintaan liittyvät kehittämisajatukset
3. Henkilöstön sitoutuminen ja asennoituminen kehittämistoimintaan	Henkilöstön osallistaminen ja asenne kehittämistyöhön, mikä on tärkeää?
4. Esimiesten sitoutuminen ja asennoituminen työhyvinvoinnin kehittämiseen	Esimiesten rooli kehittämistyössä ja työhyvinvoinnin johtamisessa
5. Kuntasektoritutkimus osana muuta kehittämistoimintaa	Organisaation työhyvinvointitoiminta, portaali osana strategista työhyvinvoinnin johtamista
6. Portaalin haasteet	Portaalin käyttöön ja kirjaamiseen liittyvät haasteet
7. KEHTO / valikoituminen	Mitkä tekijät vaikuttavat kehittämiskohteiden valintaan?
8. Portaali / mitä tietoa haetaan	Mitä tietoa portaalista haetaan, puuttuuko jotain tietoa
9. KEHTO / ohjeistus käytöstä	Organisaatiossa laaditut ohjeet portaalin käyttöön
10. Seuranta	Miten kehittämiskohteita ja kehittämistyötä seurataan?

Apuvälineenä luokittelussa käytettiin Atlas.ti-ohjelmaa. Tietokoneavusteinen analyysi mahdollistaa aineiston systemaattisen tarkastelun, minkä johdosta tutkijan ei tarvitse turvautua epämääräisiin luonnehdintoihin siitä, miten hän aineistoaan on käsitellyt (Luomanen & Räsänen 2002.)

Tässä tutkimuksessa tulosten tulkinnan tueksi esitetään suoria lainauksia haastateltavien puheista kaikista eri tutkimusorganisaatioista. Lainaukset on merkitty sitaatein ja teksti on



*kursivoitu*. Lainauksista on jätetty pois sellaiset sanonnat, joista voisi päätellä haastateltavan henkilöllisyyden. Poisjätetyt kohdat on raportissa merkitty kolmella pisteellä (...).

### **2.2.3 Haastatteluaineiston luotettavuus**

Kvalitatiivisen aineiston analyysin luotettavuuden arviointi on hieman ongelmallisempaa kuin kvantitatiivisen aineiston. Kvalitatiivisessa analyysissä tutkijan omat tulkinnat saavat yleensä suuren painoarvon. Kahta samanlaista tutkimusta on mahdoton tehdä, ja vaikka haastateltaisiin samoja henkilöitä, eri tutkijat löytävät haastatteluista erilaisia havaintoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että aineistoa käsiteltäessä noudatetaan yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. Tutkimusraporttia kirjoittaessa tulisi aina ottaa huomioon analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että muut tiedeyhteisön jäsenet voivat arvioida analyysin esimerkiksi luotettavuutta ja pätevyyttä.

Tässä tutkimuksessa arvioitavuus ja uskottavuus toteutuvat melko hyvin, sillä Atlas.ti-ohjelman käyttö analyysissä helpottaa ison tietomassan hallintaa ja tekee sen luokittelusta ja analysoinnista systemaattisempaa. Myös se, että kaiken aineiston on lukenut ja luokitellut jokaisen haastattelun osalta vähintään kaksi eri tutkijaa, vähentää riskiä siitä, että tutkijan omat subjektiiviset näkemykset ja ymmärrykset saisivat liian ison painoarvon.

Validiteetin kannalta ongelmia saattaa aiheuttaa haastattelututkimuksissa se, onko osattu valita sopivia henkilöitä haastateltaviksi. Edustavatko haastateltavat riittävän monipuolisesti haluttua kohderyhmää? Tässä tutkimuksessa kohderyhmä oli melko pieni eli niiden tutkimusorganisaatioiden HR:n edustajat ja esimiehet, jotka ovat mukana Kuntasektoritutkimuksessa ja käyttävät portaalia sekä sen KEHTO-osiota. Nämä tutkimusorganisaatiot tulivat hyvin edustetuiksi haastatteluissa ja sekä esimiehiä että HR:n edustajia saatiin haastateltua riittävästi. Tämä kävi ilmi siitä, että aineistossa alkoi selvästi ilmetä toistoa (ns. saturaatio), eikä uusia teemoja tai näkökulmia enää viimeisissä haastatteluissa juuri noussut esiin.

Yksi huomioon otettava näkökohta on, että portaalin KEHTO-osio ei ole ollut käytössä aikaisemmillä kyselykierroksilla. Haastatteluja edeltänyt vuosina 2015–2016 toteutettu kysely oli ensimmäinen, jonka tulosten raportoinnin yhteydessä osio oli käytössä. KEHTO oli otettu eri tutkimusorganisaatioissa hyvin vaihtelevasti käyttöön. Haastateltujen joukossa oli kuitenkin hyvin edustettuina sekä sellaisia organisaatioita, joissa oli käytetty portaalia ja KEHTO-osiota paljon sekä niitä, joissa KEHTO-osiota ei vielä ollut kovin paljon käytetty. Eri tasolla olevien käyttäjien näkemykset siis tulevat kuuluviin haastatteluissa. Jos haastattelut tehtäisiin nyt, kun KEHTO on ollut käytössä pidemmän aikaa, saattaisivat tulokset toki olla joiltain osin erilaiset.



Validiteetin kannalta on hyvä pohtia myös sitä, ovatko tutkijat ymmärtäneet haastateltavia oikein ja ovatko he löytäneet olennaisia asioita tutkittavien puheesta. Näissä haastatteluissa tämä ei kuitenkaan ole merkittävä ongelma, koska vastaukset olivat selkeitä ja yksiselitteisiä ja haastattelutilanteessa oli myös mahdollisuus pyytää selvennystä vastaukseen, jos jokin asia jäi epäselväksi.

Yksi huomioitava näkökohta on myös vastausten luotettavuus. Ovatko haastatellut henkilöt uskaltaneet tuoda omat mielipiteensä esiin totuudenmukaisesti vai ovatko he pyrkineet antamaan omista organisaatioistaan paremman kuvan kuin se todellisuudessa on. Näissä haastatteluissa teemat eivät olleet arkaluonteisia tai sellaisia, joiden osalta olisi syytä pelätä jonkinlaisen "onnellisuusmuurin" ylläpitämistä. Haastateltavat toivat esiin myös kriittisiä näkökulmia KEHTO-osiota, portaalia ja omaa organisaatiotaan kohtaan.

On myös syytä miettiä, ovatko haastatteluihin valitut teemat onnistuneita tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Tässä tutkimuksessa saimme hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa myös nousi esiin uusia teemoja, joita ei alkuperäisessä haastattelulomakkeessa ollut kysytty.

Yleisesti voisi todeta, että aineiston ja analyysin luotettavuus on hyvä, koska haastattelut on nauhoitettu, litteroitu, anonymisoitu ja analysoitu systemaattisesti tietokoneavusteisen ohjelman avustuksella. Useat tutkijaryhmän jäsenet lukivat aineistoa, jotta samanlainen ymmärrys teemoista varmistettiin. Aineiston avulla pystyttiin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin melko monipuolisesti ja luotettavasti.

## 3 TULOKSET

### 3.1 Portaalin käyttö

#### 3.1.1 Kehittämiskohteiden valinta

Työyksiköt, jotka olivat tai eivät olleet tehneet kirjauksia portaalin KEHTO-osioon eivät eronneet toisistaan olennaisesti työyksikön koon, työntekijöiden sukupuolijakauman, keski-ikä tai määräaikaisten työntekijöiden osuuden (vs. vakinaiset työntekijät) suhteen (Taulukko 3). Työyksiköiden koon mediaani oli 22 työntekijää. Työntekijöistä noin 88 % oli naisia ja noin 11 % määräaikaisia. Keski-ikänsä työntekijät olivat noin 44-vuotiaita.

**Taulukko 3.** Miten työyksiköt, jotka olivat tai eivät olleet tehneet kehittämistoimenpidekirjauksia Kuntasektoritutkimuksen portaalin KEHTO-osioon, erosivat taustatekijöiltään.

	Kirjanneet yksiköt	Ei-kirjanneet yksiköt	Kaikki yksiköt
	Mediaani	Mediaani	Mediaani
Työyksikön koko (työntekijää)	23	21	22
Naisten osuus (%)	88.8	86.5	87.5
Keski-ikä (vuosia)	43.9	44.5	44.3
Määräaikaisten työntekijöiden osuus (%)	12.0	10.8	11.1
Työyksikköjä	2044	3202	5246

Kuvassa 1 raportoidaan 20 yleisimmän kehittämiskohteeksi valittua mittaria eli kaikki mittarit, jotka oli valittu yli 80 kertaa kehittämistoimenpiteiden kohteeksi. Kymmenestä yleisimmästä kehittämiskohteeksi valitusta mittarista kuusi kuului *Työ*-kategoriaan, kolme *Työyhteisö*-kategoriaan ja yksi *Johtaminen*-kategoriaan (Kuva 1). Yleisin kehittämisen kohde oli työn hallinta, jonka oli valinnut 384 työyksikköä. Asiakasväkivalta oli lähes yhtä yleinen ja sen oli valinnut 364 työyksikköä. Muut kymmenen yleisimmän kehittämiskohteen joukossa olleet *Työ*-mittarit olivat epävarmuus työmäärien lisääntymisestä yli sietokyvyn (N = 315), työpaineet (N = 232), työstressi (paljon työpaineita, vähän työn hallintaa, N = 210) sekä työaikaohjelmien hallinta (N = 166). Kymmenen useimmin valitun kehittämiskohteen joukossa olevat *Työyhteisö*-kategorian mittarit olivat työyhteisötaitoista yhteistyökykyisyys (N = 285) ja kehittäminen (N = 202) sekä työpaikan ilmapiiri (N =

273). *Johtaminen*-kategoriaan kuuluvan yksilökehityskeskustelun hyödyllisyyden oli valinnut kehittämiskohteeksi 144 työyksikköä.

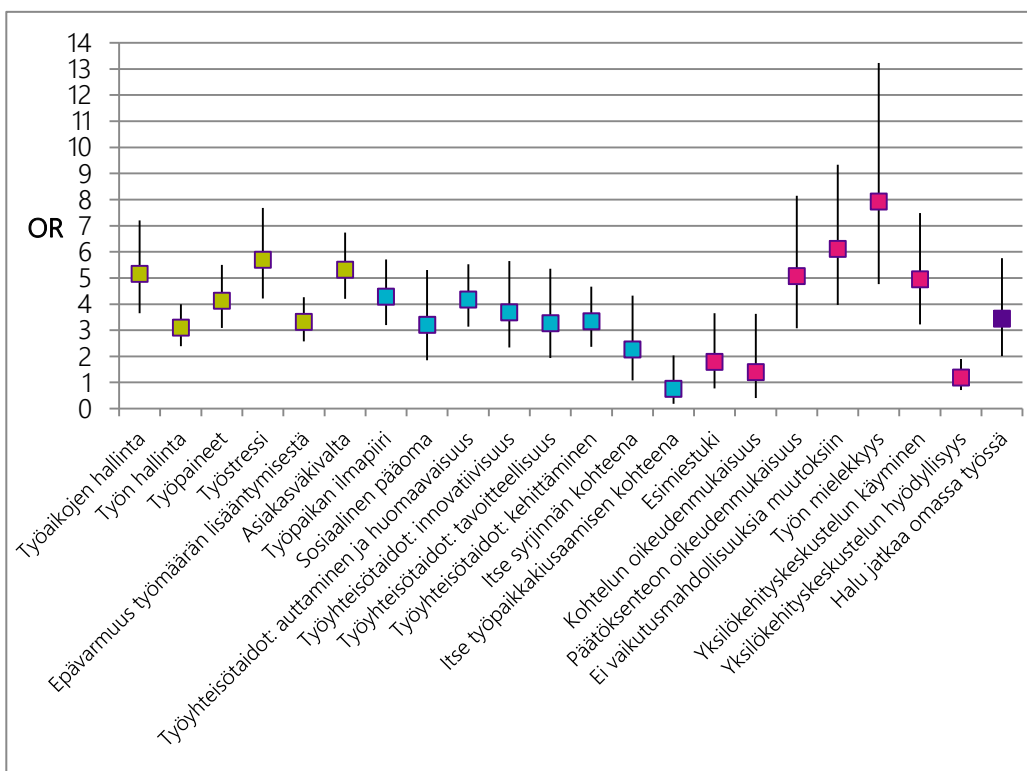
Kaiken kaikkiaan 20 yleisimmin valitun kehittämiskohteen joukossa oli *Työ*-kategoriaan kuuluvista 10 mittaria 13:sta, *Työyhteisö*-kategorian 6 mittaria 8:sta ja *Johtaminen*-kategorian mittareista mukana oli 4 mittaria 13:sta (Kuva 1). *Työssä jatkaminen* -kategorian kolmesta mittarista yksikään ei ollut 20 yleisimmin kehittämiskohteeksi valitun mittarin joukossa.



**Kuva 1.** Kaksikymmentä yleisimmin kehittämiskohteeksi valittua mittaria Kuntasektoritutkimuksessa ja kuinka moni työyksikkö oli valinnut kyseisen mittarin. Vihreät pylväät kuuluvat *Työ*-kategoriaan, siniset *Työyhteisö*-kategoriaan ja punaiset *Johtaminen*-kategoriaan.

### 3.1.2 Huomiovärien vaikutus kehittämiskohteiden valintaan

Huomiovärien määrä yksittäisillä työyksiköillä vaihteli paljon. Punaisen huomiovärien merkintöjä oli yksittäisissä työyksiköissä 0-27 mittarissa ja vihreän huomiovärien merkintöjä 0-20 mittarissa. Kuvassa 2 raportoidaan olennaisimmista mittareista punaisen huomiovärien yhteys siihen, valittiinko kyseinen mittari kehittämiskohteeksi vai ei. Riskisuhde (OR) kuvaa sitä, kuinka monta kertaa useammin kyseinen mittari valittiin kehittämiskohteeksi, kun siinä oli punainen huomioväri verrattuna tilanteeseen (yksiköihin), jossa punaista huomioväriä ei ollut kyseisessä mittarissa. Mikäli riskisuhteen 95 %:n luottamusväli ei sisällä lukua 1, yhteys on tilastollisesti merkitsevä. Analyyseissa kontrolloitiin taustatiedot eli työyksikön koko, naispuolisten työntekijöiden osuus, työntekijöiden keski-ikä ja määräaikaisten työntekijöiden osuus työyksikössä.



**Kuva 2.** Punaisen huomiovärien vaikutus siihen, valitsiko työyksikkö kyseisen mittarin kehittämiskohteeksi. Kuvassa esitetään logistisen regressioanalyysin tulokset eli odds ratio (OR) ja sen 95 % luottamusväli. Vihreät kuuluvat Työ-kategoriaan, siniset Työyhteisö-kategoriaan, punaiset Johtaminen-kategoriaan ja violetti Työssä jatkaminen -kategoriaan.





Punainen huomioväri ohjasi kehittämiskohteen valintaa kaikissa muissa Kuvan 2 mittareissa paitsi työpaikkakiusaamisessa, esimiestuessa, kohtelun oikeudenmukaisuudessa ja yksilökehityskeskustelun hyödyllisyydessä. Punaisen huomioväriin saanut yksikkö siis sijoittui heikoimman 10 %:n joukkoon kyseisellä mittarilla. Niissä mittareissa, joissa punainen huomioväri ohjasi tilastollisesti merkitsevästi mittarin valintaa kehittämiskohteeksi, yhteyksistä puolet oli välillä 3–5 (OR) eli kyseinen mittari valittiin 3–5 kertaa useammin kehittämiskohteeksi, jos siinä oli punainen huomioväri kuin jos siinä ei ollut. Punainen huomioväri johti yli 5 kertaa useammin mittarin valitsemiseen kehittämiskohteeksi mittareissa päätöksenteon oikeudenmukaisuus, työaikojen hallinta, asiakasväkivalta, työstressi ja ei vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin.

Voimakkaimmin punainen huomioväri ohjasi kehittämiskohteen valintaa työn mielekkyysmittarissa, joka kuvaa työntekijän tyytyväisyyttä muun muassa työn haasteellisuuteen, omiin kehittymismahdollisuuksiin työssä ja tunteeseen siitä, että on saavuttanut jotakin merkittävää työssään (Kuva 2). Punaisen huomioväriin kyseisessä mittarissa saaneet työyksiköt valitsivat tämän kehittämiskohteeksi lähes 8 kertaa useammin kuin työyksiköt, jotka eivät saaneet mittarissa punaista huomioväriä. Riskisuhteen luottamusväli oli kuitenkin laaja, mikä kuvastaa arvion epävarmuutta, sillä 95 %:n todennäköisyydellä todellinen riskisuhde sijaitsee välillä 4.8 ja 13.2. Epävarmuus johtunee pääasiassa siitä, että kyseinen mittari oli kaiken kaikkiaan valittu kehittämiskohteeksi melko harvoin (64 kertaa).

Myös vihreä huomioväri ohjasi kehittämiskohteiden valintaa, mutta päinvastoin kuin punainen huomioväri. Jos työyksikkö oli saanut mittarissa vihreän huomioväriin eli sijoittunut aineistossa kyseisellä mittarilla parhaaseen 10 %:iin, työyksikkö valitsi kyseisen mittarin kehittämiskohteeksi harvemmin kuin ne työyksiköt, joilla ei ollut kyseisessä mittarissa vihreää huomioväriä. Vihreän huomioväriin yhteyttä kehittämistoimenpiteiden valintaan analysoitiin seuraavissa mittareissa: työaikojen hallinta, työn hallinta, työpaikan ilmapiiri, sosiaalinen pääoma, työyhteisötaitojen kaikki neljä osa-alueetta (yhteistyökykyisyys, innovatiivisuus, tavoitteellisuus ja kehittäminen), esimiestuki, kohtelun oikeudenmukaisuus, päätöksenteon oikeudenmukaisuus, työn mielekkyys, yksilökehityskeskustelun käyminen ja hyödyllisyys ja halu jatkaa omassa työssä. Kaikissa näissä mittareissa riskisuhde vaihteli välillä 0.08–0.88, joskin osassa mittareista yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä (työaikojen hallinta, innovatiivisuus, kehittäminen, esimiestuki, ja kohtelun oikeudenmukaisuus).

### **3.1.3 Muutos kehittämiskohteiksi valituissa asioissa**

Kehittämiskohteiksi valituissa mittareissa tapahtunutta muutosta analysoitaessa mukana oli yhteensä 3360 sellaista työyksikköä, jotka pystyttiin tunnistamaan aineistosta samoiksi sekä vuonna 2016 että vuonna 2018. Yleisimmin kehittämiskohteeksi valituista mittareista raportoidaan niiden työyksiköiden osuus, joissa muutos oli ollut myönteistä vuosien



2016 ja 2018 välillä. Tuloksissa verrataan työyksiköistä, jotka olivat valinneet kyseisen mittarin kehittämiskohteeksi niihin, jotka eivät olleet valinneet kyseistä mittaria. Taulukossa 4 kuvataan mittarit, joissa myönteinen muutos tarkoitti sitä, että mitattua asiaa oli enemmän vuonna 2018 kuin vuonna 2016 eli esimerkiksi työn hallinta oli lisääntynyt.

**Taulukko 4.** Muutos kehittämiskohteeksi valituissa asioissa vuosien 2016 ja 2018 välillä niissä työyksiköissä, jotka olivat valinneet kyseisen mittarin kehittämiskohteeksi ja niissä työyksiköissä, jotka eivät olleet valinneet kyseistä mittaria. Prosenttiosuus kuvaa niiden työyksiköiden osuutta, joilla on tapahtunut myönteinen muutos kyseisessä mittarissa siten, että mitattu asia oli lisääntynyt vuosien 2016 ja 2018 välillä.

Mittari	Kehittämiskohteeksi valinneiden työyksiköiden määrä	Kehittämiskohteeksi valinneista työyksiköistä (%)	Ei-kehittämiskohteeksi valinneista työyksiköistä (%)
Työn hallinta	219	54	41
Työpaikan ilmapiiri	182	66	52
Työyhteisötaidot: yhteistyökyky	156	59	53
Työyhteisötaidot: kehittäminen	134	59	53
Työaikojen hallinta	90	57	53
Yksilökehityskeskustelun hyödyllisyys	72	63	56
Työyhteisötaidot: innovatiivisuus	62	69	53
Päätöksenteon oikeudenmukaisuus	60	72	55
Yksilökehityskeskustelun käyminen	58	72	43
Työn mielekkyys	53	51	58
Täydennyskoulutuksen riittävyys	43	70	47
Työyhteisötaidot: tavoitteellisuus	42	57	48
Esimiestuki	30	60	53
Sosiaalinen pääoma	34	68	54
Yksilö- ja/tai ryhmäkehityskeskustelun käyminen	24	71	44

Kaikissa muissa mittareissa paitsi työn mielekkyys -mittarissa tulos oli kehittynyt myönteiseen suuntaan useammin niissä työyksiköissä, jotka olivat valinneet mittarin kehittämiskohteeksi verrattuna yksiköihin, jotka eivät olleet valinneet mittaria kehittämiskohteeksi (Taulukko 4). Työn hallinta oli useimmin kehittämiskohteeksi valittu mittari (219 työyksikö-



köä) ja siinä myönteistä kehitystä tapahtui 54 %:ssa niistä työyksiköistä, jotka olivat valinneet kehittää kyseistä asiaa vuoden 2016 kyselyn jälkeen. Muista työyksiköistä työn hallinta oli parantunut 41 %:ssa eli ero oli 13 prosenttiyksikköä.

Suurimmat erot työyksiköiden välillä oli mittareissa yksilökehityskeskustelun käyminen, yksilö- ja/tai ryhmäkehityskeskustelun käyminen ja täydennyskoulutuksen riittävyys, joissa ero oli 23–29 prosenttiyksikköä työyksiköiden välillä, jotka olivat tai eivät olleet valinneet kyseistä mittaria kehittämiskohteeksi (Taulukko 4). Yli 10 prosenttiyksikön ero havaittiin myös mittareissa päätöksenteon oikeudenmukaisuus, työyhteisötaidot: innovatiivisuus, työpaikan ilmapiiri ja sosiaalinen pääoma.

Taulukossa 5 kuvataan mittarit, joissa myönteinen muutos tarkoitti sitä, että mitattua asiaa oli vähemmän vuonna 2018 kuin vuonna 2016. Esimerkiksi asiakasväkivallan eli minkä tahansa väkivallan muodon kokeminen oli vähentynyt 19 %:ssa työyksiköistä, jotka olivat valinneet sen kehittämiskohteeksi. Niistä työyksiköistä, jotka eivät olleet valinneet asiakasväkivaltaa kehittämiskohteeksi, 17 %:ssa asiakasväkivaltaa kokeneiden osuus oli vähentynyt. Asiakasväkivalta olikin näistä mittareista yleisimmin kehittämiskohteeksi valittu (217 työyksikköä), mutta siinä tapahtuneessa muutoksessa ei juuri ollut eroa niiden työyksiköiden välillä, jotka olivat tai eivät olleet valinneet sitä kehittämiskohteeksi.

Kaikissa Taulukossa 5 kuvatuissa mittareissa tulokset olivat kehittyneet myönteiseen suuntaan useammin niissä työyksiköissä, jotka olivat valinneet mittarin kehittämiskohteeksi verrattuna yksiköihin, jotka eivät olleet valinneet mittaria kehittämiskohteeksi. Suurin ero näiden työyksiköiden välillä oli asiakkailta tulevassa henkisessä väkivallassa sekä mittarissa ”ei vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin”. Henkinen asiakasväkivalta oli vähentynyt 42 %:ssa ja niiden työntekijöiden osuus, jotka kokivat, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa työssään tapahtuviin muutoksiin, oli vähentynyt 72 %:ssa työyksiköistä, jotka olivat valinneet kyseisen asian kehittämiskohteeksi. Kummassakin mittarissa ero oli 25 prosenttiyksikköä verrattuna työyksiköihin, jotka eivät olleet valinneet kyseistä mittaria kehittämiskohteeksi.

Myös työstressimittarissa ja asiakkailta tulevassa ruumiillisessa väkivallassa ero työyksiköiden välillä oli yli 20 prosenttiyksikköä (Taulukko 5). Työstressi oli vähentynyt 63 %:ssa ja ruumiillista väkivaltaa kokeneiden osuus 38 %:ssa työyksiköistä, jotka olivat valinneet kehittää kyseistä asiaa. Työn epävarmuudessa, epävarmuudessa työmäärien lisääntymisestä yli sietokyvyn ja itse työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutumisessa ero vaihteli 10–13 prosenttiyksikön välillä niiden työyksiköiden välillä, jotka olivat tai eivät olleet valinneet kyseistä asiaa kehittämiskohteeksi. Työyksiköissä, jotka olivat valinneet kyseisen asian kehittämiskohteeksi, 76 %:ssa työn epävarmuus väheni, 50 %:ssa epävarmuus työmäärien lisääntymisestä väheni ja 46 %:ssa aikaisempaa harvempi työntekijä oli joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi vuonna 2018 verrattuna vuoteen 2016.

**Taulukko 5.** Muutos kehittämiskohteiksi valituissa asioissa vuosien 2016 ja 2018 välillä niissä työyksiköissä, jotka olivat valinneet kyseisen mittarin kehittämiskohteeksi ja niissä työyksiköissä, jotka eivät olleet valinneet kyseistä mittaria. Prosenttiosuus kuvaa niiden työyksiköiden osuutta, joilla on tapahtunut myönteinen muutos kyseisessä mittarissa siten, että mitattu asia oli vähentynyt vuosien 2016 ja 2018 välillä.

Mittari	Kehittämiskohteeksi valinneiden työyksiköiden määrä	Kehittämiskohteeksi valinneista työyksiköistä (%)	Ei-kehittämiskohteeksi valinneista työyksiköistä (%)
Asiakasväkivalta	217	19	17
Epävarmuus työmäärän lisääntymisestä	170	50	38
Työpaineet	141	42	38
Työstressi	124	63	39
Asiakasväkivalta: henkinen	68	42	17
Itse työpaikkakiusaamisen kohteena	48	46	33
Ei vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin	43	72	47
Itse syrjinnän kohteena	25	44	37
Työn epävarmuus	21	76	66
Asiakasväkivalta: ruumiillinen	21	38	17

## 3.2 Portaalin käytettävyys

### 3.2.1 Digitaalinen työkalu työhyvinvoinnin strategisen johtamisen työvälineenä

Hankkeessa toteutettujen teemahaastattelujen perusteella Kuntasektoritutkimuksen tuloksia on hyödynnetty tiedolla johtamisessa vuosien ajan. Useassa tutkimusorganisaatiossa on poimittu kyselyn mittareita organisaation strategiaan; näitä mittareita seurataan systemaattisesti. Psykososiaalisten riskien mittareita ovat olleet esimerkiksi työstressi, sosiaalinen pääoma, työyhteisötaidot ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus. Monissa organisaatioissa seurataan sitä, miten aktiivisesti työnantajaa suositellaan. KEHTO-osiota organisaatiot käyttävät tulosten pohjalta nousseiden kehittämistoimenpiteiden kohdentamiseen toimiala- ja työyksikkötasolla.

Koko organisaation tasolla KEHTO mahdollistaa yhteenvedon siitä, mitä asioita oli valittu kehittämiskohteeksi. Näitä teemoja ovat olleet mm. asiakasväkivallan ja työpaikkakiusaamisen ennaltaehkäisty.



*"(...) kaiken kaikkiaan Kunta10 toimii strategisen johtamisen välineenä."*

*"Kunta10 :hän on valittu [X:n] kaupungissa keskeisimmäksi työhyvinvointimittariksi tai kyselyksi. Ja sitä me pääsääntöisesti käytetään ja pyritään pitämään keskeisenä tämmöisenä ohjaavana mittaristona, minkä mukaan me sitten tehdään toimenpiteitä."*

### **3.2.1.1 Johdon sitoutuminen tärkeää**

Haastattelujen perusteella johdon sitoutumisella työhyvinvoinnin kehittämiseen oli keskeinen merkitys kyselytulosten käsittelyyn ja jatkotyöskentelyyn. Johdon sitoutumisella oli vaikutusta siihen, miten esimiehet ja HR:n edustajat voivat työroolissaan viedä tuloksia ja kehittämistoimenpiteitä eteenpäin omassa organisaatiossaan. Johdon sitoutuminen työhyvinvoinnin seuraamiseen ja kehittämiseen tuki myös henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön.

*"No, se riippuu täysin johdosta. Se on johtamiskysymys minun mielestä. Ja tarvitaan johtaja, mikä ymmärtää työhyvinvoinnin merkityksen organisaatiossa."*

*"Johto ei suoraan sanottuna ole ymmärtänyt millään tavalla hyvinvointiin liittyvää strategiaa ."*

### **3.2.1.2 Miten organisaation johto käyttää portaalista saatavaa tietoa?**

Haastatteluissa nousi esiin havainto, ettei johto itse tyypillisesti käyttänyt portaalia tai sen KEHTO-osiota, vaan johto ohjeisti esimerkiksi HR:n edustajia tai esimiehiä käyttämään sitä. Keskeisimmät havainnot tuloksista olivat voineet nousta esiin esim. HR:n edustajien tekemistä raporteista ja analyyseista tai Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden pitämistä palautetilaisuuksista. Johto siis oli muiden tuottaman tiedon varassa.

*"Johdolta tulee erilaisia toiveita, että voisko tästä tai tästä tai tuosta näkökulmasta tutkia tätä tietoa. (...) Johto aina pyytänyt ja ne kun ollaan toimitettu niin sitten he on päässy niillä tiedoilla eteenpäin."*



*”Me tehtiin niistä siis koonteja, sillan kun tulokset tuli niin tehtiin eri näkövinkkeleistä niitä mitä johto pyysi niin erityisesti oli nää punaset tai tiettyjen rajojen, ei välttämättä ollu just niitä punasia, meillä oli myös jotain omia rajoja minkä alle menneitä tuloksia esimerkiksi poimittiin tai sit niit vihreitä poimittiin jonkin verran myöskin.”*

Johdon tavat nostaa esiin omaa organisaatiota koskevia kehittämiskohteita vaihtelivat. Valtaosassa haastattelututkimukseen osallistuneista organisaatioista johto teki kyselytulosten pohjalta koko organisaatiota koskevat kehittämislinjaukset. Muutamassa haastattelussa tuotiin esiin tulosten käsittely ”alhaalta ylöspäin”, jolloin HR:n edustajan oli tehnyt työyksiköiden tekemien KEHTO-kirjausten pohjalta koosteen johtoryhmälle. Koosteen pohjalta johtoryhmä oli linjannut koko tutkimusorganisaatiota koskevat kehittämistoimet.

*”No kyllä joka kerta on tehny niin, että se on vastuutettu käytäväksi läpi organisaation eri tasojen, että sitten on, että johtoryhmään asti on varattu, että heidänkin puolestaan on käyty niitä keskusteluja, tai tuloksia läpi ja sitten se on vyörytetty siitä alaspäin. Kyllä jokainen yksikkö on ollut velvoitettu käymään ne läpi henkilöstön kanssa. Jotkut vähän paremmin ja jotkut vähän huonommin, mut se on ainakin ollu johdon viesti.”*

*”Me ollaan lähetty täs Kunta10:ssä nimenomaan alhaalta ylöspäin näis tuloksissa. Meillä on paha taipumus (...), tavallaan valutetaan ylhäältä alaspäin. Tässä on ajatus, että lähetty hyvin, et työyhteisöt käsittelee omia tuloksiaan ja sitten se ylöspäin.”*

### **3.2.2 ”HR:llä on iso rooli”**

HR:n edustajat olivat haastattelujen perusteella aktiivisin portaalien ja KEHTO:n käyttäjäryhmä. HR:n edustajat olivat ratkaisevassa roolissa kyselytulosten ja niistä seuraavan kehittämistoiminnan organisoimisessa. Haastatteluista nousi esiin tekijöitä, jotka edistävät tai estävät kyselyn hyödyntämistä ja KEHTO-osion käyttämistä. Pääpaino kommenteissa oli selvästi siinä, mitä kehitettävää prosessissa ja KEHTO-osiossa vielä olisi, jotta se toimisi paremmin digitaalisena työhyvinvoinnin työkaluna.

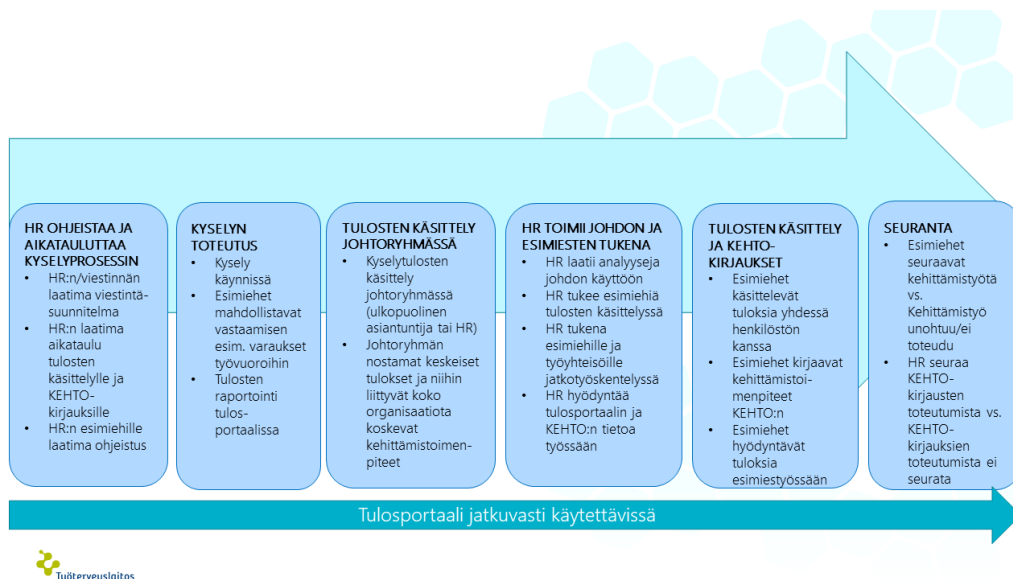
Toisaalta HR:n edustajat nostivat esiin sen, että KEHTO on hyödyllinen työkalu, kun he arvioivat eri työyksiköiden tai ammattiryhmien työhyvinvointia ja sitä, millaisia interventiota eri työyksiköissä tai ammattiryhmissä tarvittaisiin tulosten pohjalta.

### 3.2.2.1 HR:n mandaatti ratkaisee

HR:n yleisimmin mainittu tehtävä kyselyprosessissa sekä KEHTO-osion käytössä oli laatia koko organisaatiolle kyselyprosessin aikataulutukset sekä esimiehille toimintaohjeet tulosten käsittelylle ja jatkotoimenpiteiden kirjaamiselle KEHTO-osioon. Osassa kunnista tämä prosessi käsiteltiin myös johtoryhmässä, koska johdon sitoutuminen prosessiin nähtiin keskeisenä tekijänä sen onnistumisen kannalta.

*“Nehän sitten kellotettiin vuosikelloon ja tuota ne toteutuu lähes 100 prosenttisesti. Niin se on yks syy, minkä takia se [Kunta10] tulos on niin merkittävästi muuttunu positiivisemmaks (...)”*

Kuvaan 3 on koottu tyypillinen prosessin toteutus.



**Kuva 3.** Haastateltavien kuvaama tyypillinen kyselyprosessi ja digitaalisen työkalun kokonaisrakente



Eri organisaatioissa oli vaihtelua siinä, miten esimiehiä oli ohjeistettu portaalin ja KEHTO-osion käytöstä. Haastatteluja tehtäessä KEHTO oli ollut käytössä yhdellä kyselykierroksella, eikä sitä ollut otettu käyttöön kaikissa tutkimusorganisaatioissa. Monissa haastatteluisa kuitenkin tuotiin esiin se, että seuraavalla kyselykierroksella (joka tehtiin syksyllä 2018) oli tarkoitus ohjeistaa esimiehet käyttämään KEHTO-osiota työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Esimiehiltä tuli HR:lle selkeä toive, että kyselytuloksia ja KEHTO-osiota pitäisi pitää esillä koko kaksivuotisen prosessin ajan. Monessa haastattelussa esitettiin toive, että muistutuksia voisi olla esimerkiksi puolen vuoden välein. Muuten nähtiin riskinä, että kehittämis-toiminta ja sen seuranta unohtuvat esimiehiltä muun kiireen ja jokapäiväisten toimintojen vuoksi. HR:n rooli tuotiin esiin sekä esimiesten että HR:n edustajien haastatteluissa tärkeänä juuri seurannan ja esimiesten muistuttamisen osalta.

*"Et kyl nää pitäis olla jotenkin niin kun, et niitä käytäisi kolmen kuukauden tai puolen vuoden välein niin, kun välissäkin näitten Kunta10-kyselyitten ja tulosten, et se on vähän liian pitkä väli se kaks vuotta tai oikeastaan vuoshan siihen jää väliä, kun se tulokset tulee kuitenkin sen verran myöhään, mut niin, kun niin. Niin tää jää ihan ilmaa mun mielestä tää seuranta kuitenkin."*

### 3.2.2.2 Miten HR käyttää digitaalista työkalua?

Haastatteluissa HR:n edustajat kertoivat hyödyntävänsä kyselytuloksia ja KEHTO-osiota, monin eri tavoin. Tyypillistä oli, että kysely ei ollut muusta kehittämisestä irrallinen osakokonaisuus vaan osa yleisempää kehittämistoimintaa. HR:n edustajat kertoivat kirjaavansa samoja työhyvinvointiin liittyviä asioita moniin eri järjestelmiin, mikä koettiin kuormittavaksi ja kehittämistyötä hankaloittavaksi. Monien haastateltavan toiveena oli portaali, johon voisi integroida eri tietolähteistä saatavia työhyvinvointitietoja. Haastateltavien mukaan yksi, yhteinen tiedolla johtamisen työkalu mahdollistaisi paremmin työhyvinvoinnin strategisen kehittämisen.

*"Mietin koko ajan, ni on just se, että miten näitä voidaan integroida samaan sillä tavalla, että ei ois erillistä Kunta10 kehittämisprosessia, ja sit ois erillistä yleistä toiminnan kehittämisprosessia. Esimerkiks jos ois vaikka tulokortin mukaisesti, ett samat teemat. Sitt siell on henkilöstön kehittämi-*



*nen toimintasuunnitelmassa. Ett ei ois erillisiä prosesseja, vaan nää ois kaikki integroitu samaan”*

*”KEHTO: on syötetty tieto tai yleensäkin Kunta10 tulostieto (...) pitäis olla jotenkin sellasta, ett sen sais ikään kuin raakadatana ulos sieltä ja sen pystyis tarvittaessa integroimaan. Esimerkiksi jos meill ois joskus joku hieno järjestelmä mikä ottais eri järjestelmistä, ett tavallaan ois esimiehellä, vaikka semmonen näkymä missä sill ois työyhteisön kehittäminen, joka ois osa toimintasuunnitelmaa (...). Kunta10 ois yks niistä, mut sit sill ois, vaikka sairaspöissaolot ja jotain muuta.”*

### **3.2.2.3 KEHTO-osion käytettävyys vaihtelevaa HR:n näkökulmasta**

Haastateltavien kokemukset KEHTO-osion käytettävyydestä vaihtelivat. Käytettävyyttä lisäsi se, että KEHTO-osioon pystyi kirjaamaan 1–3 kehitettävää asiaa. Näin kehitettävien asioiden määrä pysyi kohtuullisena ja realistisena. Osa haastateltavista koki KEHTO-osion kaavamaisena työvälteenä, koska kehittämistoimet pitää valita kyselyn mittareista. Näämä haastateltavat toivoivat mahdollisuutta kirjata myös muita työhyvinvointia tukevia kehittämistoimenpiteitä KEHTO-osioon.

*”Mä luulen et ne jotenkin ku ne puhuu, ku työpaikoissa puhutaan ja siis mä oon ollu keskusteluissa, puhutaan työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ja niiden kehittämisestä, ni sitten on jotenkin, ei oo niin luontevaa mennä tohon Kunta10-luokitukseen koska sitte niit kehittämistarpeita jotenki sitte tulee sen ulkopuoleltakin, just esimerkiks turvallisuutta nyt pitää ehdottomasti parantaa tai nyt meidän täytyy tää työtapaturmien et meil ei enää ei voi tätä lajia sattua.”*

*”Se olis mun mielestä sille työyhteisölle ja yksiköllekin helpompaa, et mitä konkreettisemmin he pystyis kuvaamaan sen tavallaan sen toimenpiteen ja kehittämiskohteen. Ettei se jää liian ylätasolle, koska sit sitä on vaikee seurata tai vaikee mieltää, että onks se nyt parantunu vai ei. Ja asteikko voi eri ihmisillä olla eri, mut että jos se on konkreettinen, niin sitä on helpompi myöskin arvioida jatkossa.”*



Haastattelujen perusteella HR hyödynsi portaalia myös silloin, kun organisaatiotasolla seurattiin työhyvinvoinnin kehitystrendejä, psykososiaalisia riskitekijöitä tai voimavaratekijöitä. Kehittämistyössä pyritään pitkäjänteiseen työskentelyyn. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta seuraavasti:

*"Mutta jotenkin pitkällä, jos me pyritään tämmöiseen pitkä jänteiseen, systemaattiseen ja jäntevään työhyvinvoinnin kehittämiseen, niin täs pitää kulkea semmoinen joku punanen lanka. Me seurataan trendiä. Eikä hypätä hetkellisesti, totta kai tulipalot pitää sammuttaa, mut se on eri asia. Mut sit jos me puhutaan tämmöisestä pitkäjänteisestä työstä, niin pitää vaan usko siihen tavoitteeseen ja tehdä toimia sen eteen."*

HR:n edustajat kokivat, että portaalin avulla voi löytää myös riskiryhmiä, esimerkiksi työyksiköjä, joihin on kertynyt useita kuormitustekijöitä. HR:n edustajat ovatkin usein mukana tukitoimenpiteiden suunnittelussa. Toisaalta haastateltavat kertoivat, että KEHTO mahdollistaisi myös toimivien työyksiköiden tunnistamisen. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että HR:n edustaja oli etsinyt tulosten pohjalta sellaisia yksiköitä, joissa tietyissä kysymyksissä on hyvät tulokset (ns. "hyvät" työyksiköt) ja pyytänyt näiden yksiköiden esimiehiä jakamaan onnistumisiaan ja hyviä käytäntöjään. Haastatteluissa nostettiin esiin, että portaalissa on vielä käyttämätöntä potentiaalia jatkotoimenpiteiden kohdentamisessa.

*" (...) katsoo sieltä Kunta10-aineistosta jotakin työyksiköitä, joilla oli haasteita jonkun tietyn teeman kannalta, että tavallaan priorisoidaan niitä kouluksia myös sit sinne. Et ihan tämmösenä tausta-aineistona ja datana ja perusteluna kehittämistoimenpiteille niin oikein toimiva."*

Vaikka HR:n edustaja monesti huomasi kehittämistarpeita eri työyksiköissä, haastatteluista kävi ilmi, että tilanteisiin ei aina uskalleta puuttua. HR:n edustajat pelkäsivät puuttuvansa liikaa työyksiköiden ja esimiesten asioihin, ja sen seurauksena joihinkin havaittuihin epäkohtiin ei aina välttämättä puututtu tai niistä ei edes raportoitu esimiehille tai johdolle. Haastatteluissa todettiin, että puuttuminen voitaisiin tulkita liiallisena sekaantumisenä työyksikön asioihin. Haastatteluissa tuotiinkin esiin näkemys, että linjajohdosta pitäisi tulla selkeä päätös siitä, miten ja milloin HR saa puuttua työyksiköiden tilanteisiin. HR:n edustajat kokivat, että heidän pitää saada johdolta selkeä mandaatti hoitaa tehtävänsä.



Osa haastateltavista piti tärkeänä sitä, että kaikki esimiehet ja heidän työyhteisönsä, joiden tulokset olivat "punaisella", saisivat kohdennettua tukea.

*"Mä teen vielä yksinkertaisemman kaavion tuonne näkyville eri palvelualueille (...), että paljonko siellä on suunniteltu tehtävän kehittämistoimenpiteitä ja (...) paljonko vielä on tekemättömiä toimenpiteitä. (...) Työsuojelupäällikkö sitten on keskustellut siellä henkilöstöpäällikön kanssa, että missä tilaisuudessa vois hoksauttaa sitten taas sopivalla tavalla positiivisessa mielessä näitä työyhteisöjä, että ootteko huomannut, että täällä olis vielä tekemätöntä työtä."*

Haastatteluissa nousi esiin myös portaalissa olevat tulokset ammattiryhmittäin. Tätä tietoa pidettiin hyödyllisenä, koska tuloksista nähdään eri ammattiryhmien työhyvinvoinnin taso ja voidaan tunnistaa riskiryhmiä. Osa haastateltavista kertoi, että riskiryhmille on järjestetty erityistä tukea tulosten pohjalta. Yksi haastateltava mainitsi myös uuden yhdenvertaisuuslain myötä sukupuolten välisten erojen tulevan entistä kiinnostavammiksi.

### **3.2.3 KEHTO esimiesten työkaluna**

#### **3.2.3.1 Johdon sitoutuminen vaikuttaa myös esimiesten sitoutumiseen**

Johdon sitoutuminen kehittämistoimenpiteiden toteutukseen ja seurantaan vaikutti haastateltujen esimiesten mukaan esimiesten sitoutumiseen. Jos johto korosti tulosten merkitystä ja sitä, että työkykyjohtaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen olivat tärkeitä, sitouttaa se esimiehiä KEHTO-osion käyttämiseen.

*"Ois kaivannut työntajaltakin enemmän semmoista piiskaa tän asian suhteen, et pitäkää tätä esillä ja miten ootte edistyneet, et mä oon unohtanut sen tänne"*

*"Kunta10 tulokset käydään meidän [X:n] ylimmän johdon kanssa ja henkilöstöpäällikkö on siellä mukana siinä tilaisuudessa ja annetaan ohjeet, millä tavoilla toimitaan yksiköissä. Et kyllä se on terävöittänyt asiaa"*

Haastateltujen esimiesten mukaan KEHTO-kirjaamisen onnistumisen kannalta oli ratkaisevaa, että kirjaaminen oli veloitettu ylimmästä johdosta. Ohjeistuksen tai sanktioiden



puuttuminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa vain tunnollisimmat ja motivoituneimmat esimiehet kirjaavat kehittämissuunnitelmiaan portaaliin. Toisaalta yksiköt, joilla voi olla tarvetta kehittämistyölle, voivat jättää väliin niiden suunnittelun ja kirjaamisen.

*“Et toiset on vieneet jämerämmin et ne pitää kirjata ja toiset sit ehkä vähän enemmän niin et kirjaatte, jos kirjaatte.”*

*“Se [koko prosessi] vois ehkä olla systemaattisempi. Että se jää aika paljon nykyisen esimiehen kiinnostuksesta varmasti kiinni. Että käydään [tulokset] läpi, tulkitaan ja reagoidaan.”*

### **3.2.3.2 “Kaiken maailman portaalit!”**

Suuri osa haastatelluista esimiehistä piti KEHTO-osiota teknisesti helppokäyttöisenä. Harva haastateltava mainitsi teknistä käytettävyyttä portaalin käytön esteenä.

*“Mä väittäisin, että tää on yks helpoimmin käytettävistä portaaleista mitä meillä on ikinä ollut”*

Sekä esimiesten että HR:n edustajien haastatteluissa tuli esiin, että monien päällekkäisten järjestelmien käyttö oli yksi käyttöä estävä tekijä. Molemmat kirjasivat samoja työhyvinvointiin tai työkykyjohtamiseen liittyviä asioita moneen eri järjestelmään. Monet esimiehet kokivat olevansa aikapaineen alla, jolloin kirjaaminen eri järjestelmiin unohtuu arjessa. Kuten HR:n edustajat, myös esimiehet esittivät toiveen yhdestä yhteisestä järjestelmästä, johon voisi viedä kaiken työhyvinvointia koskevan tiedon.

*“Mut se ongelma on, et niitä samoja asioita tietyllä tavalla kysytään monen monta kertaa vuodessa eri kohteissa. Esimiehet tekee niitä omia toimintasuunnitelmiaan, strategioitaan, henkilöstösuunnitelmaa, raportoii eri paikkoihin. Esimiehillä on valtava määrä sitä.”*

*“En mä kyllä oikein osaa. Mä nyt ainakin toivon kovasti, että työpaikoilla on käsitelty ne tulokset, koska se on meillä kyllä hyvin vahvasti viestitty asia, et*



*ne tulokset pitää käsitellä. Mut se, miksi niitä ei sitten kirjata sinne, niin yhtenä arvauksena voi olla se, että esimiehet kokee jotenkin, että kun moneen paikkaan pitää monenlaisia asioita kirjata, ja sit siellä työpaikalla on joku työhyvinvointisuunnitelma, tai joku tämmönen, johonka sit on jotain toimenpiteitä kirjattu, ja sitä seurataan. Ja sit toisaalta on riskien arviointi, johon kirjataan toimenpiteitä, ja sitä pitäisi seurata, niin se voi olla, että esimiehet kokee, että se on tämmönen ylimääräinen tehtävä näiden muiden kirjattavien ja seurattavien asioiden lisäksi.”*

KEHTO-osion käyttämättömyyteen voi vaikuttaa osaltaan esimiesten tietoteknisen osaamisen puutteet. Pieni osa esimiehistä koki teknisesti haastavana järjestelmän, jota käytetään kahden vuoden välein. Muutaman esimiehen mukaan digitaaliset työvälineet lähinnä hankaloittavat työtä ja toivat lisää haasteita työhön. Myös teknisen työkalun kasvottomuus mainittiin ongelmana. Yksi haastateltu totesi, että ihmiset eivät ole vielä valmiita sähköiseen työkaluun johtamisessa.

*”Mutta tiedän, että siellä on sellaisiakin esimiehiä, jotka ehkä vähän pelkää tän tyyppisiä portaaleja eikä mene katsomaan niitä tuloksia ollenkaan. Se on ehkä semmonen, voi olla joillekin vähän sellainen kynnyskysymys lähteä tutkimaan.”*

*”Siis siinä oli joku semmoinen haaste, että mä vissiin onnistuin tekemään sen [KEHTO kirjauksen] sinne kaks kertaa tai jotain, et oli siinä joku semmoinen ihme kompastuskivi.”*

### **3.2.3.3 Tulosten käsitteleminen työyksiköissä**

Osa haastatelluista esimiehistä kertoi, että tulosten käsittelemättömyyden taustalla voi olla myös kokemus siitä, että kyselytuloksia oli vaikea tulkita. Kysymysten väittämät tai tulosten tulkinta voidaan kokea haastavana – onko tulos parantunut vai heikentynyt. Osa haastateltavista pohti sitä, miten tuloksista saisi helpommin esiin sen, onko tulos hyvällä vai huonolla tasolla. Tämä korostui erityisesti silloin, jos tulosta ei ollut merkitty vihreällä tai punaisella huomiovärillä eli työyksikkö ei sijoittunut parhaaseen tai heikoimpaan 10 prosenttiin työyksiköistä, vaan jonnekin keskivaiheille.



*”Nyt mä en osaa ehkä sanoa, pukee sanoiks sitä, mutta [tulokset], ku se pitäis olla hirveen niinku selko... Niin selkosuomelle, että siin ei oo kahta vaihtoehtoo tulkita enää mitään. Se on tärkeetä. Tänä päivänä niin paljon tätä dataa tai infoähkyä olemas, et ei oo aikaa jäädä miettiin, et mitähän tossa tarkotettiin. (...) Et se selkosuomi ois nyt kova juttu. (...) Ei yhtään kiemuraista sanakäännettä saa olla missään (...) Muuten se jää...”*

*”Se irrallisuus sotkee näistä kuvioita ja terminologia on vaikeeta (...) Osa kokee tän tosi vaikeeks”*

Sekä esimiehet että HR:n edustajat nostivat esiin sen, että portaalissa olevat huomiovärit kuitenkin helpottavat tulosten käsittelyä ja KEHTO-osion käyttöä. Kehittämiskohteiksi valittiin usein joko punaisella tai vihreällä merkityjä mittareita.

### **3.2.3.4 Esimiehen rooli työyhteisönsä kehittäjänä ja työhyvinvoinnin tukijana**

Osa esimiehistä kuvasi käyttämättömyyden taustalla olevan toisaalta oma asennoituminen eikä portaalin heikko käytettävyys. Osa haastatelluista esimiehistä piti työhyvinvointia tärkeänä osana esimiestyötä, jolloin kyselyn tulosten käsittely ja jatkotoimenpiteiden kirjaaminen koettiin tärkeänä. Osalle taas työhyvinvointi ei ollut yhtä keskeisessä roolissa omassa esimiestyössä. Osa haastatelluista esimiehistä toivoikin, että tästä keskusteltaisiin enemmän yhdessä esimiesten ja johdon kanssa omassa organisaatiossa – minkälaista johtamista ja toimintakulttuuria halutaan rakentaa.

*”No, tietysti se [työhyvinvointi] on tärkeä osa yksikön johtamista (...) mun mielestä johtamistyötä on ylipäätään työhyvinvoinnin kehittäminen.”*

*”...miten tärkeetä se on se ihmisten oleminen [on]? Tällä toimialalla ainakin tää substanssi on niin tää pohjaava tekijä, et joskus tuntuu, että se työhyvinvoinnin ylläpitäminen ihmisten kanssa on vähän vaikeampaa.”*

*”... miten se (...) mielletään (...) se johtaminen, et sitten, kun lähdetään menemään, niin sitten, kun siinä toisessa vaakakupissa on ne raakat numerot ja eurot ja näin, että se niin vaihtelee sitten se, että pystytäänkö niistä näkemään semmoista yhtäläisyyttä [työhyvinvointiin].”*

### 3.2.3.5 Mistä tukea esimiehille?

Haastateltujen esimiesten mukaan osalle esimiehistä tulosten käsitteleminen yhdessä oman työyhteisön kanssa oli haastavaa. Toisille tilanne oli taas hyvin luonteva. Osan haastateltavien mukaan esimiehille oli tarjottu tukea tulosten käsittelemistä varten (esim. ulkopuolinen vetäjä) tai sitten HR:n edustaja oli tehnyt esimiehille koosteen tuloksista. Toisaalta haastateltavat toivat esiin sitä, ettei ulkopuolinen vetäjä saisi "ulkoistaa" esimiestä tilanteessa vaan tukea ja toimia yhteistyössä esimiehen kanssa.

*"No joo, on tukea tarjottu ja sit on ollut esimiehiä, jotka on halunnut että on tehty koosteen heille, esimerkiksi heidän tuloksista ja tämmöstä ja oltu mukana joissakin... joissakin on käsitelty vähän syvällisemmin semmosta yhteistä niinkun sitä työsuojelunkin mukana oloa on tarjottu. Et ihan kyllä. Mä oon sitä mieltä, että sanotaan nyt, että esimiehiä ja yksikön päälliköitä, jotka ei oo ehkä ei oo niin valmiuksiakaan, tai ei halua, tai osaa itse sitä sillä lailla käsitellä, niin ovat mielellään halunneet että joku on mukana. Mikä on ihan, näinhän se pitää ollakin."*

*"Tän tyyppiset haastetilanteissa, niin ehkä ne [esimiehet] tarvis useammin ulkopuolista tukea ja tietynlaista ammattitaitoa. Kun helposti se menee siihen, että tulee joku tekemään vaikka muistiinpanot. (...) Et se ois tärkeätä, että ne interventiot ja sen tyyppiset tehdään yhteistyössä esimiehen kanssa."*

Esimiesten tavat valita kehittämiskohteita vaihtelivat. Osa kertoi, että kehittämiskohteet kirjataan yhdessä työyhteisön kanssa esimerkiksi tulosten käsittelytilaisuudessa. Toiset taas kertoivat kirjaavansa kehittämiskohteet itsenäisemmin tulosten pohjalta.

*"Ja sitten me käytiin yhdessä myöskin tiimin kanssa niitä katselemassa [tuloksia] siellä [portaalissa]. Kyllä siinä me kirjattiin sitten siihen kehittämistoimenpiteisiin nää, mitä me valikoitiin, yhdessä sovituiks kehittämiskohteiks. (...) ja ollaan voitu sitten tsekata ne sieltä ja sitten katsoo (...) kehittämispäivistä, että missä mennään, että ollaanko onnistuttu ja mitä vielä on kesken?"*



*“Me ollaan yritetty lähteä tämmöistä ehkä vähän perinteisestä johtajuudesta toisenlaiseen antamaan työntekijöille, et he tietää itse parhaiten, et se esimies ei ole vastausautomaatti, vaan se tekiskin fiksuja kysymyksiä, tukis ja olis taka-alalla.”*

Esimiehet kokivat, että selkeä aikataulu ja prosessin ohjeistaminen tukevat esimiehen kehittämistyötä sekä koko portaalin ja sen KEHTO-osion käyttöä. Aikataulutusta raamittaa kyselyn tulosten käsittelyä ja niistä nousevien kehittämiskohteiden kirjaamista.

*“Meillä on aina ollut sellainen perinne, että siellä henkilöstöpäällikkö sitten potkii ja yllyttää ja kannustaa vastaamaan”. “kyllä tänne kaikki (kirjaa) kyllä mä tietysti oon muutamalle joutunut huomauttamaan mutta kyllä sinne kaikki sit lopulta jotakin kirjaa”*

### **3.2.4 KEHTO tukee henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön**

Haastattelujen perusteella henkilöstön motivaation kannalta oli tärkeää, että esimies käsitteli tuloksia yhdessä henkilöstön kanssa ja kehittämiskohteet valittiin yhdessä. Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä ja työyhteisön toimintaan vahvasti kehittämistoimenpiteiden onnistumista. Henkilöstön kehittämismotivaation kannalta oli tärkeää myös se, että arjen keskellä vaihtuvissa tilanteissa ja ehkä kiireessäkin valittu kehittämiskohde palautettiin mieleen ja yhteistä kehittämistä ylläpidetään. Erilaisissa työyhteisöissä mahdollisuudet yhteiselle kehittämiselle ja digitaalisen työkalun käytölle vaihtelivat myös huomattavasti.

Haastatellut ottivat lähes poikkeuksetta puheeksi sen, että tuloksia pitää ihmetellä yhdessä ja miettiä porukalla, mistä tulokset kertovat. Monissa haastatteluissa kerrottiin erilaisista ryhmätyömenetelmistä, joilla voitiin yhdessä tunnistaa kehittämiskohteita. Tärkeänä pidettiin sitä, että myös hiljaisemmat työyhteisön jäsenet saatiin osallistumaan ja sitoutumaan kehittämistyöhön. Olennaisena koettiin myös, että työyhteisöissä pitäisi käydä keskustelua siitä, mitkä asiat ovat työn tekemisen ja yhteistyön kannalta tärkeitä tai vähemmän tärkeitä. Haastatellut totesivatkin, että kaikkia asioita ei voi kehittää yhtä aikaa.

*“Varmaan aika yleinen tapa on se, että otetaan sieltä ne graffit esille ja katotaan niitä yhdessä ja käydään sitten keskustelua. Ja ohjeistustakin on siihen, että käydään keskustelua siitä ja ihmetellään yhdessä, mistä ne tulok-*





*set kertoo. Ja sitten jollain ryhmätyömenetelmällä tai jollain tunnistetaan kehittämiskohteet ja mietitään toimenpiteet ja suunnitellaan ne.”*

*”Mutta sekään ei oo olennaista, että me katottais kaikkia tuloksia. (...) Meidän pitää pystyä myös keskustelemaan työyhteisöistä, mitkä asiat on meille tärkeitä ja mitkä ei niin tärkeitä. (...) Voi olla, että joku kehittämiskohde siellä on, tai tulee tuloksen kautta, että pitäis kehittää, mutta meidän oikeesti keskustella sitten vielä, että onko se kuinka tärkeä meille verrattuna johonkin toiseen. Että ei kaikkia asioita voi yhtä aikaa kehittää. Niin aivan keskustelun kautta sitten valitaan työyhteisölle sopiva kehittämisen kohde (...)”*

Kehittämiskohteet kirjaamisen ja seuraamisen koettiin vaikuttavan henkilöstön motivaatioon ja asennoitumiseen kehittämistyötä kohtaan. Tässä KEHTO voi toimia hyvänä työvälineenä muun muassa prosessin läpinäkyväksi tekemisen kautta. Jos tuloksia ei käsitellä tai syntyä kokemus, että tulokset eivät johda mihinkään, sillä koettiin olevan kielteinen vaikutus henkilöstön asennoitumiseen. Kysely voidaan nähdä lupauksena muutoksesta, ja jos mitään ei tapahdu, se saatetaan kokea lupauksen pettämisenä.

*”Ja mun mielestä se onkin hyvä sillä tavalla, koska sit se on selkeesti, kun on tehty kehittämistoimenpiteitä ja niihin on sitten henkilöstön kanssa yhdessä paneuduttu, niin se näkyy heti siellä, että asioille on tehty jotain.”*

Useampi haastateltava mainitsi myös tilanteita, joissa esimiehillä, HR:n edustajilla ja henkilöstöllä oli eriävä käsitys siitä, onko tuloksia käsitelty tai onko niiden pohjalta tehty kehittämistoimenpiteitä. Moni HR:n edustaja ja esimies kertoi hieman tuskastuneena siitä, miten henkilöstö ei tunnu muistavan, että tulosten pohjalta oli tehty kehittämistoimenpiteitä, vaikka niitä todellisuudessa olisi tehty. Tulosten käsittelyn ja kehittämiskohteiden kirjaamisen lisäksi tärkeänä pidettiin kehittämistyön seurantaa, joka helposti kiireen keskellä unohtui. Henkilöstön muistin virkistämiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi haastatellut puhuivatkin siitä, että kehittämiskohteisiin oli hyvä palata säännöllisesti esimerkiksi osastopalaverissa tai viikkopalaverissa.

*”Me yhdessä pohdittiin, että mitkä on ne meidän kolme tärkeintä kehittämiskohdetta täs, me kyllä mietittiin se, että mikä oli meidän vahvuuskin, mutta mä oon kirjannu sen tuonne väärin. Niin en mä oo totta puhuakseni*



*sen jälkeen asiaan palannu, elikkä tästä on nyt vuosi, vuosi tosiaan, kun tää on mä oon tehny, et mihin mun pitää kiinnittää huomiota, mutta en oo sen asian eteen kyllä yhtään mitään oikeastaan tehny tunnustan.”*

*“Että ku tuntuu, että ihmiset ei välttämättä aina miellä, että minkä takia jotakin sitte tehdään. (...) [Taustalla on] Kunta10-tuloksista esiin nousu kehittämiskohde (...) Mä oon ainakin kokenu, että on syytä muistuttaa, että olemme tehneet toimenpiteitä.”*

*“Mä pidän aina ryhmäkehityskeskustelut myös, (...). Niin, siellä mä otan ne KEHTO-toimenpiteet esille, (...) ja sitten Kunta10 tulokset, asiakaspalautteet ja kaikki tuodaan esille, ja sit mietitään yhdessä. Niin siitä saa hyvän yhteenvedon, et okei, et ens vuonna kannattais näihin paneutua, et mikä semmoisia, joita voisi yhdessä kehittää. (...) Sit me voidaan olla hirveen tyytyväisiä, kun me loppuvuodesta katotaan, et okei, et me saatiin nää ainakin tehty, et tää jäi vähän vaiheeseen ja tätä me ei voitu toteuttaa syystä että. Niin silloinhan se semmoinen läpinäkyvä ja avoin kaikille, ei niin, että joku norsunluutornissa kirjoittaa jotain raportteja.”*

Työn rakenteet mainittiin myös yhtenä tekijänä KEHTO-osion käyttöönotossa. Erilaisissa työyhteisöissä ja työtehtävissä oli hyvin erilaiset mahdollisuudet yhteiselle kehittämiselle. Esimerkiksi päivä- tai toimistotyössä oli huomattavasti helpompaa järjestää yhteistä aikaa kehittämiselle kuin sellaisissa tehtävissä, joissa työntekijät tikevät esimerkiksi vuorotyötä tai hoitotyötä asiakkaiden parissa. Myös tietokoneiden saatavuus vaihteli eri työpisteissä, minkä koettiin vaikuttavan digitaalisen työkalun hyödynnettävyyteen.

*“Jos menee sinne kattomaan sitä tilannetta, miten ne tekee työtä yleensäkin ja tuommoinen jaksotyömalli, kuvittelisin, että käyvät vuorotöissä (...) ei ole niin mahdollista edes se työyhteisön kanssa käytävä kehittäminen, kun (...) se työ on niin kiinni suoraan siinä hoitotyössä, lasten hoitamisessa (...) että saadaan sinne riittävä vastausprosentti, että saadaan työaika järjestymään sinne vastaamaan. (...) niin ei siellä ole välttämättä riittävästi koneita. Että se on paljon heikompi kuin toimistopuolella. (...) nää (...) vaatii enempi sitä järjestelyä, että ensinnäkin pystyvät vastaamaan.”*

*”Meillä on niin erilaisia näitä työyhteisöt. Ja varsinkin (...) missä on paljon ihmisiä. (...) Se on esimies kumminkin siellä avainroolissa, (...) että voiko siellä mahdollisesti kuinka usein pitää viikkopalaverieita. (...)”*

### **3.2.5 KEHTO-osion ongelmakohdat ja haasteet**

Haastatteluissa esiin nostettu este portaalin ja KEHTO-osion käyttämiselle oli tietynlainen pelko digitaalisia laitteita ja järjestelmiä kohtaan. Puhuttiin ”digipelosta” ja ”digiähkystä”. Joillekin esimiehille erilaisten digitaalisten järjestelmiä käyttö oli haasteellisia. Toiset taas kokivat, että erilaisia digitaalisia järjestelmiä alkaa olla liikaa, vaikka ne lähtökohtaisesti koettaisiinkin positiivisina ja helppokäyttöisinä.

Mittareiden nimet ja tulosten tulkinta olivat myös muutaman haastattelun mielestä vaikeaselkoisia, mikä vaikutti heidän mielestään negatiivisesti kirjausten tekemiseen KEHTO-osioon kirjaamiseen. Tulosten raportoinnin portaalissa toivottiin olevan niin selkeä, ettei käyttäjä joutuisi miettimään, mitä kullakin mittarilla tarkoitetaan.

*”Mut joitain niitä kysymyksenasetteluja, ja sit tavallaan se vastaus, mikä siinä tulee, on vähän vaikea. Joutunu aika paljon miettimään, että mistä tää nyt kertoo (...) niistä on jotku semmosia kysymyksiä, että se vastaus, et se pitää vähän pohtia, että mistä tää nyt oikeasti kertoo. Onks tää menny huonompaan suuntaan vai parempaan suuntaan?”*

*”Että jotkut ehkä niistä, se, mikä siinä on jotenkin vähän vaikeeta, niin täytyy pitää mielessä, on jotenkin ne väittämät. Et onks tää nyt niinku positiivinen vai negatiivinen tulos. Et siinä tuppaa niinku, kun ne vähän vaihtelee aina, pitää olla niinku tarkka siinä.”*

Moni esimies ja HR:n edustaja painotti sitä, miten paljon erilaisia ohjelmia heillä oli täytettävänä ja käytettävänä. Pällekkäiset kirjaamiset eri järjestelmiin sekä ärsyttivät että teettivät tupla työtä. Monessa haastattelussa toivottiinkin paremmin keskenään vuorovaikutuksessa toimivia järjestelmiä tai parhaassa tapauksessa yhtä järjestelmää, johon kaikki erilainen tieto organisaatiossa voitaisiin viedä. Lähes yksimielisiä oltiin siitä, että työhyvinvointikysely ja tulostenraportointiportaali ja sen KEHTO-osio eivät saa olla yksittäisiä, muusta organisaation kehittämisestä irrallisia vyöhykkeitä, vaan ne pitää saada nykyistä paremmin osaksi muuta kehittämistoimintaa.



Yhtenä esteenä portaalin ja KEHTO-osion käytölle mainittiin jatkuvat organisaatiomuutokset. Organisaation turbulenssi häiritsi käyttöä, jos joka kyselykerralla oli eri organisaatorakenne. Omaa työyksikköä ei välttämättä ollut enää olemassa siinä muodossa kuin edellisen kyselyn toteutushetkellä tai kun KEHTO-kirjaukset oli tehty. Yksiköitä oli saatettu yhdistää tai lopettaa ja esimiehet olivat vaihtuneet.

*”Tietysti (...) tääkin on vähän vaikea. Et jos meillä olis sellanen stabiili tila, jossa me voitais katsoa yritystä niin kuin pitkältä... pitkässä janassa sen kehittyminen. Mutta kun tuntuu, että sitä muutosta on koko ajan, sulla muuttuu ihmiset, sulla muuttuu yksiköt (...) Ja tavallaan semmonen se historia jonkun porukan kohdalla on aika lyhyt.”*

Myös kyselyiden kahden vuoden sykli aiheutti joidenkin haastateltujen mielestä haasteita. Haastateltavien mukaan tulokset olivat esillä vain silloin, kun niistä viestittiin ja muuna aikana ne unohtuvat. Moni toivoikin, että olisi tietyn väliajoin jonkinlaisia muistutuksia, että pitäisi palata kyselytulosten ääreen ja seurata, onko sovittuja toimenpiteitä toteutettu. Nämä muistutukset voisivat tulla vaikka automaattisesti KEHTO-osion lähettäminä.

Benchmarking nähtiin lähtökohtaisesti hyvänä asiana, mutta sen ei koettu toimivan niin hyvin kuin sen olisi mahdollista toimia. Moni totesi, että ”positiivista varastamista” oli harmittavan vähän ja usein edes toimialan sisällä ei jaettu hyviä käytäntöjä. Jos työpaikka oli kovin pieni ja sinne oli kasautunut runsaasti ongelmia, niin ne olivat portaalissa ja sen KEHTO-osiossa kaikkien nähtävillä. Tämän vuoksi oli ohjeistettu kirjaamaan siten, ettei kaikki ongelmia ja niiden ratkaisuehdotuksia tarvitse kirjoittaa muiden nähtäville. Toisaalta tämän taas nähtiin olevan ristiriidassa sen kanssa, että tarkoitus oli ottaa oppia muilta ja jakaa hyviä käytäntöjä ja ratkaisuja.

Pienten yksiköiden esimiehet toivat esiin harminsia siitä, ettei alle 10 vastaajan työyksikkö saanut omia tuloksia. Kymmenen vastaajan rajasta on pidetty kiinni tietosuojasäädöksistä eli etteivät yksittäisten työntekijöiden vastaukset olisi tunnistettavissa. Näissä tilanteissa kehittämiskohteiden valinta koettiin hankalaksi, kun tietoa juuri oman yksikön tilanteesta ei ollut saatavilla. Osa esimiehistä kertoikin, että he käyvät kirjaamassa tulosten käsittelypäivämäärän KEHTO-osioon, mutta varsinaista keittämistyötä ei käynnistetä.

### **3.2.6 KEHTO-osiossa toimivaa, toimivat käytännöt**

KEHTO-osion toimivana puolena haastateltavat kokivat sen, että portaaliiin pystyy kirjaamaan vain 1–3 kehitettävää asiaa. Näin kehitettävien asioiden määrä pysyy kohtuullisena ja realistisena.



Haastateltavien mukaan myös se oli tärkeää, että KEHTO-osiosta voi hakea uusia ideoita omaan kehittämistyöhön. Tämä periaatteessa mahdollistaa erilaisten hyvien käytäntöjen jakamisen organisaatioissa. Varsinkin niissä organisaatioissa, joissa koko henkilöstöllä oli mahdollisuus tutustua tuloksiin, toivottiin, että KEHTO-osiosta löydettäisiin enemmän toimivia käytäntöjä työyksiköiden käyttöön. Tätä jakamista ei toistaiseksi ole kuitenkaan käytetty niin paljon kuin haastateltavat toivoivat. Erityisesti HR:n edustajat toivoivat, että aktiivista hyvien käytäntöjen jakamista tapahtuisi enemmän KEHTO-osion välityksellä.

Keskeisimmäksi ja tärkeimmäksi toimivaksi käytännöksi KEHTO-osiossa koettiin huomiovärit. Näiden avulla niin esimies kuin HR:n edustaja pystyi nopeasti hahmottamaan työyksiköt, joissa tulokset olivat hyvällä tasolla ja työyksiköt, joissa oli enemmän psykososiaalista kuormitusta.

*“No, ensinnäkin siis ne pylväähän ovat hyvin sellaisia informatiivisia ja siten se, että jos siellä on tosiaan niitä punaisia ja vihreitä, niin ne pomppaa kyllä sieltä aika hyvin ja selkeästi esille.”*

Erityisesti punaista huomioväriä hyödynnettiin aktiivisesti. Haastateltavien mukaan punainen väri välitti tiedon, että tilanteeseen tuli reagoida pikaisesti.

*“No kyllä se on yleensä se [kehittämiskohteen valinta on lähtenyt siitä], (...) et meillä on lähtenyt joku hyvä asia laskusuuntaan, et se on yks kriteeri. Tai sitten se et, jos oikeesti tulee tosi huono tulos [punaisella oleva tulos]. (...) Mut ensin tosiaan, jos on se huono [punaisella oleva] tulos tai sitten jos on lähtenyt työ laskuun ni mietitään niitä.”*

*“ Et on muutamia semmosia, tuloksissa sellasia, tavallaan heikommat tulokset tietyissä asioissa. Ja noissa keisseissä missä mä oon ollu mukana, niin niitä [tuloksia] on voinu kattoo, et okei näissä on huonommat tulokset, tai tulos on romahtanu [punaiselle] (...). Niin sit on niistä, ne on aika lailla yhteisymmärryksessä heti otettu keskiöön ja niistä sitten priorisoitu, että mikä näistä on sellanen mihin tartutaan ensin ja vähän tehty sitä suunnitelmaa, että millä tavoin näihin keisseihin sitten tartutaan.”*



Huomiovärien koettiin vaikuttavan myös voimavarojen valintaan KEHTO-osiossa. Ne muuttujat, joissa oli merkintä vihreästä huomioväristä, kirjattiin usein voimavaroiksi, joista haluttiin jatkossakin pitää kiinni.

Portaalissa ja KEHTO-osiossa koettiin toimivana myös se, että eri toimijat voivat hyödyntää sitä omiin tarpeisiinsa. Esimerkiksi johto nosti kyselystä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen mittareita. Useissa organisaatioissa samojen mittareiden seuranta oli tehty usean vuoden ajan. Johto voi myös seurata organisaationsa työhyvinvoinnin trendejä seurantakyselyillä.

Eryteisesti HR:n edustajat pitivät KEHTO-osiota työhyvinvoinnin johtamisen strategisena työkaluna. HR:n edustajilla oli mahdollisuus seurata työyhteisöjen tilaa sekä kohdentaa tukea esimiehille ja työyhteisöille. HR hyödynsi myös portaalia ja KEHTO-osiota myös vuosittaisessa henkilöstöraportoinnissa.

*”Kyllä se [KEHTO] ihan hyvä työkalu on, tää [Kunta10] on kattava kysely ja siitä saadaan kattavasti tietoa. Että se on tietysti jokasen organisaation asia, että miten sen kyselyn aineiston ja sen, että ottaa sen toimintamallikseen niin, että miten sen jalkauttaa siihen muuhun toimintaan. Minusta oikein hyvin toimii tällasena kyllä.”*

Esimiehet hyödynsivät portaalia esimiestyössään vaihtelevasti. Esimiehet voitiin jakaa kolmeen käyttäjäryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostivat esimiehet, jotka hyödynsivät kyselyn tuloksia ja portaalia johtamistyössään. Toisessa ryhmässä olivat esimiehet, jotka käsittelivät kyselyn tulokset, mutta eivät tehneet niiden pohjalta jatkotoimenpiteitä. Kolmannen ryhmän muodostivat esimiehet, jotka eivät hyödyntäneet portaalia millään tavalla esimiestyössään. Haastateltavien mukaan valtaosa esimiehistä käsitteli tuloksia, mutta kehittämistoimenpiteitä kirjattiin vähemmän. Vain pieni osa esimiestä ei hyödynnä portaalia lainkaan esimiestyössään.

Portaali asettaa esimiehille uudenlaisia osaamisvaatimuksia työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa. Haasteena on tunnistaa, millä osaamisella kukin esimies toimii näissä tilanteissa ja mitä tukea esimiehet tarvitsevat. Esimiesten portaalin käyttöön vaikutti se, onko työhyvinvointi ja sen johtaminen johdon linjaamaa ja onko se esimiehestä itsestään tärkeä osa esimiestyötä.

## 4 POHDINTA

Tämän tutkimushankkeen keskeisiä tuloksia ovat, että Kuntasektoritutkimuksen portaalissa tulosten yhteydessä työyksiköille annetut huomiovärit ohjaavat kehittämiskohteen valintaa suurimmassa osassa mittareista. Ohjaava vaikutus todettiin erityisesti punaisella huomiovärillä, joka kuvaa työyksikön heikkoa sijoittumista suhteessa muihin tutkimukseen osallistuviin työyksiköihin kaikissa organisaatioissa. Kehitettävät työn psykososiaaliset tekijät olivat useammin kehittyneet myönteiseen suuntaan, jos ne oli tietoisesti valittu kehittämiskohteiksi verrattuna siihen, että niitä ei ollut valittu. KEHTO-osion käyttö koettiin helppona, mutta eri organisaatioissa eri toimijaryhmät käyttivät sitä vaihtelevasti. Vaikka huomiovärit koettiin hyödyllisinä ohjaamassa työyksiköiden kehittämistyötä, työyhteisöjen psykososiaalisen riskienhallinnan benchmarkingin ei koettu vielä toteutuvan niin hyvin kuin organisaatiot toivoisivat.

### 4.1 Kehittämiskohteita valitaan useimmin Työ-mittareista

Yleisimmin kehittämiskohteeksi valituista 20 mittarista 10 liittyi työn piirteisiin ja kaikkein useimmin kehittämiskohteeksi valittiin työn hallinta tai asiakasväkivalta. Työyhteisöön liittyviä asioita haluttiin kehittää toiseksi useimmin. Johtamiseen liittyvistä mittareista vain 4 oli 20 yleisimmin valitun kehittämiskohteen joukossa ja työhön jatkamiseen liittyviä mittareita ei ollut tässä joukossa lainkaan. Valittujen kategorioiden yleisyyteen saattaa vaikuttaa esimerkiksi se, että moni johtamiseen liittyvä mittari kuvasi esimiehen eli periaatteessa yhden työntekijän toimintaa, eikä tällaisen mittarin valinta työyhteisön yhteisen kehittämisen kohteeksi välttämättä ole mielekäs. Työssä jatkamiseen liittyvät mittarit taas saatetaan kokea hyvinkin henkilökohtaisina ja siten huomattavasti työyhteisön yhteisen kehittämisen kohteeksi sopiviksi.

Työn hallinta oli valittu kehittämiskohteeksi kaikkein useimmin ja se onkin keskeinen työhön liittyvä psykososiaalinen tekijä. Työn hallinta on esimerkiksi osa Karasekin työstressimallia, jonka mukaan työ on kuormittavaa, jos työntekijällä on paljon työpaineita, mutta vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Karasek, 1979; Theorell & Karasek, 1996). Mallin mukaan työn kuormittavuutta voidaan tehokkaasti helpottaa lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä vaatimusten säilyessä samana. Näin työn hallinta puskuroi työpaineiden kielteisiä vaikutuksia (van der Doef & Maes, 1999).

## 4.2 Huomiovärit auttavat valitsemaan kehittämiskohteita

Punainen huomioväri ohjasi kehittämiskohteiden valintaa suurimmassa osassa mittareita. Aineiston tilastollisten analyysien lisäksi myös haastatteluissa organisaatioiden edustajat toivat esiin sitä, että erityisesti punainen huomioväri auttoi tunnistamaan kehittämiskohteita, joihin olisi tärkeää reagoida nopeasti tai joita kannattaisi priorisoida. Tilastollisten analyysien perusteella työyksikkö, joka oli saanut punaisen huomiovärin, valitsi suurimmassa osassa mittareista punaisen värin saaneen mittarin 3–6 kertaa useammin kehittämiskohteeksi kuin työyksikkö, joka ei ollut saanut kyseisessä mittarissa punaista huomioväriä. Voimakkaimmin punainen huomioväri ohjasi valintaa mittareissa, jotka kuvasivat työn mielekkyyttä, työaikoja hallintaa, asiakasväkivaltaa, työstressiä, heikkoja vaikutusmahdollisuuksia työssä tapahtuviin muutoksiin sekä päätöksenteon oikeudenmukaisuutta organisaatiossa.

Työntekijän kokemus työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutumisesta oli yksi mittareista, joissa punainen huomioväri ei ollut yhteydessä siihen, kuinka usein työyksiköt valitsivat sen kehittämiskohteeksi. Kaiken kaikkiaan työpaikkakiusaaminen oli melko harvoin valittu kehittämiskohteeksi; vain 76 työyksikköä oli valinnut kehittää työpaikkakiusaamista ehkäiseviä asioita. Yksi selitys sille, miksi punainen huomioväri ei vaikuttanut työpaikkakiusaamisen valintaan, saattaisi olla, että kiusaamiselle on usein määritelty nollatoleranssi, jolloin yksikin kokemus on liikaa. Osassa organisaatiosta työpaikkakiusaaminen on valittu koko organisaatiota koskeväksi kehittämiskohteeksi kyselyn tulosten perusteella. Tämä voi vaikuttaa siihen, ettei työyksikkötasolla teemaa ole valittu työyksikön omaksi kehittämiskohteeksi. Toisaalta keväällä 2019 järjestetyssä Kunta10-seminaarissa organisaatioiden edustajat toivat esiin, että vaikka kaikilla organisaatioilla on olemassa toimintaohjeet ja ohjeistukset epäasialliseen käyttäytymisen ennalta ehkäisyyn ja selvittämiseen, esimiehet saattavat silti kokea työpaikkakiusaamisen selvittämisen ja käsittelyn vaikeaksi. Mikäli kiusaamiseen puuttuminen koetaan vaikeaksi, tulos saattaisikin tarkoittaa sitä, että kiusaamista ei ole valittu kehittämiskohteeksi, vaikka työyksikkö olisi saanut siinä punaisen huomiovärin. Teeman käsittelyn kannalta keskeistä on esimiesten koulutus teemasta, toimintaohjeiden tuntemus ja teeman käsittely yhdessä esimiesten kanssa. Näiden keinojen avulla voidaan tukea esimiehiä ja luoda organisaatioon yhteistä linjaa työpaikkakiusaamiseen puuttumiseen ja selvittämiseen. Henkilöstön on puolestaan tärkeä tuntea organisaation toimintaohje, selvitysprosessi ja tukitahot. Teemaa ja toimintaohjeita voidaan käsitellä yhdessä esimerkiksi työyhteisön kuukausipalaverissa tai henkilöstöä voidaan kouluttaa teemasta.

Työpaikkakiusaamiseen lisäksi toinen mittari, jossa punainen huomioväri ei lisännyt todennäköisyyttä sen valitsemiseksi kehittämistyön kohteeksi, oli yksilökehityskeskustelun hyödyllisyys. Vuonna 2016 niistä kyselyyn vastanneista työntekijöistä, jotka olivat käyneet





kahdenkeskisen kehityskeskustelun viimeisimpien 12 kuukauden aikana, 42 % eli noin kaksi viidestä työntekijästä koki käydyn kehityskeskustelun hyödyllisenä. Muut vastausvaihtoehdot olivat, että työntekijä koki keskustelun hyödyttömänä tai että keskustelu oli jotakin hyödyllisen ja hyödyttömän väliltä. Kuntasektoritutkimuksen aineistosta vuonna 2012 julkaistun tutkimuksen perusteella kokemus kehityskeskustelun hyödyllisyydestä oli yhteydessä siihen, että jatkossa työntekijä koki johtamisen oikeudenmukaisempana (Linna ym. 2012). Sen sijaan jos työntekijä koki keskustelun hyödyttömänä, kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta heikkeni ja muutos oli haitallisempi kuin jos kehityskeskustelua ei olisi käyty lainkaan. Varsinkin isoissa työyksiköissä kehityskeskustelujen käynninen vie melko paljon etenkin esimiehen resursseja ja siksi keskustelujen laatuun olisi tärkeää kiinnittää huomiota. Kuntasektoritutkimuksen aineistosta tehdyn pro gradu -tutkielman perusteella työntekijän kokemuksiin sekä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä että johtamisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa voimakkaimmin työntekijän mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä kehityskeskustelussa, mutta myös työntekijään liittyvien odotusten selkiyttäminen, yhteistyösuhteen ja tavoitteiden käsittely sekä keskustelu työntekijän kehittymisestä (Karvonen, 2016).

Esimiestuki ja kohtelun oikeudenmukaisuus olivat myös mittareita, joissa punainen huomioväri ei ohjannut valintaa kehittämiskohteeksi. Näistä mittareista esimiestuki kuvaa sitä, miten esimies muun muassa tukee, rohkaisee, kannustaa ja palkitsee työntekijöitä ja kohtelun oikeudenmukaisuus kuvastaa sitä, kuinka oikeudenmukaisesti, huomaavaisesti ja kunnioittavasti esimies kohtelee alaisiaan. Tutkimuksen tulosta saattaakin selittää esimerkiksi se, että työyksikön miettiessä yhteisiä kehittämiskohteita, ei yksittäisen työntekijä eli tässä esimiehen käyttäytyminen ole tekijä, jota koko työyksikkö yhdessä pystyisi kehittämään. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei esimiestyötä pidettäisi tärkeänä organisaatioissa tai että sitä ei pyritäisi kehittämään. Useissa kuntasektoritutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa on jo pitkään ja systemaattisesti kehitetty esimiestyötä ja kiinnitetty huomiota esimiesten hyvinvointiin, mikä on näkynyt myös kyselytuloksissa.

Huomiovärien suhteen odotettu tulos oli myös se, että vihreä huomioväri vähensi todennäköisyyttä sille, että kyseinen mittari olisi valittu kehittämiskohteeksi. Käytännössä vihreä huomioväri tarkoittaa sitä, että asiat ovat kyseisen mittarin suhteen yksikössä hyvin verrattuna tuhansiin muihin kunta-alan työyksiköihin ja on ollut mielekkäämpää valita kehittämistoimenpiteiden kohteeksi jokin muu asia, jossa on enemmän kehitettävää. Haastatteluissa tuotiin esiin sitä, että vihreä huomioväri auttoi työyksiköitä kuitenkin tunnistamaan vahvuuksia, joita haluttiin jatkossakin vaalia.

### 4.3 Asiat muuttuvat paremmiksi kehittämällä

Suunnitelmat työhön liittyvien psykososiaalisten tekijöiden kehittämisestä olivat yhteydessä kyseisten asioiden paranemiseen työyksiköissä. Lähestulkoon kaikissa analysoiduissa mittareissa tulokset olivat kehittyneet useammin myönteisesti niissä työyksiköissä, jotka olivat suunnitelleet kehittävänsä jotakin mitattua asiaa verrattuna työyksiköihin, jotka eivät olleet tehneet kyseisen asian kehittämiseksi suunnitelmia. Vaikka kehittämissuunnitelmaa ei jonkin asian suhteen ollut tehty, olivat tulokset silti monissa työyksiköissä kehittyneet myönteisesti. Tämä saattaa johtua esimerkiksi organisaatiossa yleisemmin tehdyistä muutoksista tai kehittämistoimenpiteistä tai asioiden spontaanista muuttumisesta. Kuten edellä todettiin, työpaikkakiusaaminen on esimerkki kuormitustekijästä, joka oli monissa organisaatioissa valittu koko organisaatiota koskevaksi kehittämiskohteeksi. Toisaalta asiat eivät myöskään olleet parantuneet kaikissa niissä työyksiköissä, jotka olivat suunnitelleet kehittävänsä tiettyä asiaa.

Asiakasväkivalta yleensä eli mitä tahansa väkivallan muotoa kokeneiden työntekijöiden osuus oli yksi mittareista, joissa ero oli vähäinen (2 prosenttiyksikköä) niiden työyksiköiden välillä, jotka olivat tai eivät olleet valinneet sitä kehittämiskohteeksi. Sen sijaan asiakkailta tulevassa henkisessä tai ruumiillisessa väkivallassa ero työyksiköiden välillä oli suuri, 20–25 prosenttiyksikköä. Tulokseen saattaa vaikuttaa se, että asiakkailta tuleva väkivalta voi olla hyvin erilaista eri toimialojen työyksiköissä, kuten vaikkapa päiväkodeissa, terveyskeskuksissa tai vanhustenhoidossa. Osassa työyksiköistä myös asiakkailta tulevan väkivallan vähentäminen saattaa olla haastavampaa esimerkiksi johtuen asiakaskunnasta. Tämä saattaa selittää myös tulosta minkä tahansa asiakasväkivallan muodon kokemisen suhteen; työyksiköissä, joissa esiintyy useita väkivallan muotoja, tilanteen muuttaminen voi olla haastavampaa kuin työyksiköissä, joissa esiintyy pääasiassa jotakin tiettyä väkivallan muotoa.

### 4.4 Digitaalisessa työkalussa on potentiaalia

Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella portaali ja sen KEHTO-osio, johon työyksiköt kirjaavat kehittämistoimenpiteitään, ovat helppokäyttöisiä ja varsinkin tuloksiin liitetyt huomiovärit hyödyllisiä. Tulosten punaisen ja vihreän värin koettiin antavan helposti kokonaiskuvan työyhteisön tilanteesta ja jatkotoimenpiteiden kohdentumisesta. Haastattelujen mukaan KEHTO-osioon kirjataan kehittämiskohteiksi punaisella olevia teemoja ja voimavaroiksi vihreällä olevia teemoja. KEHTO-kirjausten pohjalta tehtävä työyhteisöjen psykososiaalisen riskienhallinnan benchmarking nähtiin mahdollisuutena, mutta se ei haastattelujen mukaan vielä toteudu.

Työhyvinvoinnin merkitys ja asema organisaatiossa vaikuttavat siihen, miten digitaalista työkalua hyödynnetään työhyvinvoinnin johtamisessa ja miten työkaluun asennoidutaan.



Portaalin käyttäjän rooli organisaatiossa määrittää myös portaalin käyttöä. Johto hyödyntää portaalista saatavia työhyvinvoinnin trendejä ja nostaa tuloksista esiin koko organisaatiota kokevia kehittämiskohteita. HR:n edustajille KEHTO on hyödyllinen työkalu, kun he arvioivat, millaisia interventioita eri työyksiköissä tarvitaan tulosten pohjalta. HR hyödyntää myös portaalista saatavaa seurantatietoa työyksikkö- ja ammattiryhmätasolla. Sen sijaan esimiehet hyödyntävät portaalista esimiestyössään vaihtelevasti.

Työhyvinvoinnin asemalla organisaatiossa on merkitystä sille, miten eri toimijat omassa työroolissaan voivat viedä työhyvinvointiin liittyviä kehittämistoimia käytäntöön. Tämä välittyi esimerkiksi asennoitumisena digitaaliseen työvälineeseen ja tämä näyttäisi ratkaisevan työvälineen käyttöä kaikilla tutkimusorganisaatiotasolla. Yhteisen tavoitteen tulisi olla selkeä kaikilla organisaatiotasolla. Ohjeistus, aikataulu, tuki esimiehille tulosten hyödyntämiseen ja kehittämistoiminnan toteuttamiseen sekä henkilöstön osallistaminen ovat tärkeitä onnistumisen kannalta. Myös kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seuranta on tärkeää. Eri toimijoiden roolituksen tulisi olla selkeä, jotta kehittämistyö tukisi kaikkien työtä ja hyödyttäisi koko organisaatiota.

## 4.5 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tutkimus oli ainutlaatuinen, sillä kirjallisuushakujen perusteella aiemmin ei ole tehty mitään vastaavaa tutkimusta, jossa olisi selvitetty miten työyksiköt käyttävät työhyvinvointikyselyjä työyhteisöjen kehittämistyössä. Myöskään vastaavanlaisen digitaalisen työkalun käytöstä ei löytynyt tutkimuksia. Tämän tutkimuksen mahdollisti Kuntasektoritutkimuksen laaja aineisto ja yhteistyö tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden kanssa. Työhyvinvointikysely toteutetaan Kuntasektoritutkimuksen organisaatioissa kahden vuoden välein siten, että kyselyn tulokset raportoidaan kunkin organisaation työyksiköille. Sekä vuonna 2016 että 2018 Kunta10-kyselyyn vastasi lähes 65 000 kunta-alan työntekijää ja vastausprosentit olivat yli 70 %. Kyselytulokset ovat siis hyvin yleistettävissä paitsi tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden työntekijöihin, myös kunta-alan työntekijöihin yleisemmin.

Aineisto mahdollisti yksittäisten työyksiköiden tunnistamisen ja kehittämissuunnitelmien yhdistämisen kyselytuloksiin. Kunta-alan organisaatioissa tehdään paljon organisatiomuutoksia ja niiden yhteydessä työyksiköitä oli saatettu yhdistää, jakaa tai lakkauttaa. Tästä huolimatta aineistosta oli myös mahdollista yli 3000 työyksikköä, jotka olivat säilyneet samoina vuosien 2016 ja 2018 kyselyjen välillä. Näin pystyttiin toistomittausasetelmalla tarkastelemaan myös sitä, miten mitatut työn psykososiaaliset tekijät olivat muuttuneet työyksiköissä jotka olivat valinneet kyseisen tekijän kehittämiskohteeksi.



Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksessa oli mukana paljon kaiken kokoisia kunta-alan työyksiköitä eri toimialoilta. Tulokset ovat siis myös työyksiköiden näkökulmasta hyvin yleistettävissä kunta-alalle. Johtopäätöksiä yksityistä sektoria koskien tulee kuitenkin tehdä varauksin. Tutkimuksessa käytetyt kyselymittarit ovat pääasiassa laajasti myös kansainvälisesti käytettyjä kyselysarjoja, joiden pätevyys ja luotettavuus on todettu hyväksi (Oksanen, 2012).

Lisäksi tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että se tuotti sekä määrällistä että laadullista tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelujen arvioitavuuden, uskottavuuden ja luotettavuuden arvioitiin toteutuneen melko hyvin. Näitä on arvioitu tarkemmin luvussa 2.2.3.

Tutkimukseen liittyi kuitenkin myös rajoituksia. Ensinnäkin yhteen tutkimuskysymykseen ei pystytty lainkaan vastaamaan, koska työyksiköiden tekemät kehittämissuunnitelmat osoittautuivat niin heterogeenisiksi, että niiden tieteellinen tutkimus ei ollut mahdollista. Tutkimuksessa ei myöskään ollut saatavilla tarkkaa tietoa siitä, oliko kehittämissuunnitelmat todellisuudessa toteutettu ja millä tavalla. Kuitenkin tulos, jonka mukaan kehittämistoimenpiteiden kirjaaminen oli useammin yhteydessä myönteiseen muutokseen mitatussa asiassa, antaa viitteitä siitä, että toimia on myös toteutettu. Kaiken kaikkiaan KEHTO-kirjauksiin liittyvän aineiston analysointi oli haastavaa, sillä KEHTO-osio on kehitetty ensisijaisesti tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden tarpeista lähtien, ei tieteellisen tutkimuksen tekemistä varten.

Vaikka tutkimukseen osallistuneita työyksiköitä oli kaiken kaikkiaan yli 10 000 ja analyseissakin oli mukana tuhansia työyksiköitä, kehittämiskirjauksia oli kuitenkin tehty suhteellisen vähän. Vain noin 2 400 työyksikköä eli 23 % tutkimukseen osallistuneista työyksiköistä oli kirjannut kehittämistoimenpiteitä portaalin KEHTO-osioon. Kirjausten vähyyteen saattoi vaikuttaa se, että työkalu oli uusi ja sen käyttö ei ollut vielä muodostunut yleiseksi toimintatavaksi organisaatioissa. Tämä on saattanut vinouttaa aineistoa valikoitumisen kautta. KEHTO-kirjauksia ovat saattaneet tehdä erityisesti tunnollisimmat esimiehet, jotka ovat myös motivoituneempia työyhteisön kehittämiseen. Se, että organisaatiot eivät olleet kirjanneet kehittämistoimenpiteitä KEHTO-osioon, ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, etteivätkö kyseiset työyksiköt olisi lainkaan kehittäneet omaa toimintaansa ja työhön liittyviä psykososiaalisia tekijöitä. Haastattelujen perusteella kuitenkin työhyvintointikyselyn tulosten käsittelyn, kehittämistoimenpiteiden kirjaamisen ja seuraamisen arvioitiin vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon ja asennoitumiseen kehittämistä kohtaan.



## 4.6 Tutkimustulosten hyödyntäminen

Tämän tutkimuksen tuloksia on jo hyödynnetty sekä portaalin että sen KEHTO-osion kehittämisessä. Uusimmassa portaalin versiossa on tehty muun muassa muutoksia, jotka yhdistävät aiempaa paremmin kyselytulokset ja kehittämistoimenpidekirjaukset. Muutokset antavat myös esimerkiksi HR:n edustajille aiempaa paremmat mahdollisuudet tunnistaa riskiryhmiä ja toisaalta toimivia työyksiköitä, jotka voisivat jakaa hyviä käytäntöjään myös muiden työyksiköiden kanssa. Tutkimustulosten perusteella tehdyt muutokset helpottavat siis entisestään helppokäyttöiseksi koetun digitaalisen työkalun käyttöä kunta-alan organisaatioiden työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa sekä työyksiköiden kehittämistyössä.

Kaiken kaikkiaan KEHTO-osio osoittautui hyödylliseksi työkaluksi niissä organisaatioissa, jotka sitä käyttivät. Koska työkalu oli tutkimuksen aikaan organisaatioille uusi ja sen johdonmukainen käyttö oli tutkimuksen aikaan vielä suhteellisen vähäistä, on sen käyttöönottoon syytä kiinnittää huomiota. Aiempien tutkimusten perusteella uuden toimintatavan käyttöönottoon vaikuttavat muun muassa johtajuus, yhteiset tavoitteet, osallistamista kannustava turvallinen ilmapiiri, selkeät toimintamallit ja käytännön tuki (Länsisalmi ym. 2006). Myös tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella digitaalisen työkalun hyödyntämistä työhyvinvoinnin johtamiseen edistävät juuri nämä tekijät.

Vaikuttavuusolettaman mukaan ajatellaan, että monitoimijaiset interventiot, kuten työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikalla, etenisivät toimeenpanossa ja toteutuksessa lineaarisesti tavoitteen suunnassa. Työyksiköiden arjessa tämän toiminnan tulokset syntyvät kuitenkin toimintaympäristöön kytkeytyvän vaikutusmekanismin kautta, prosessit ovat ei-lineaarisia ja katkeilevia, ja tuloksiin vaikuttavat edistävästi tai estävästi kunkin eri toimijan toiminta tai toimimatta jättäminen (esim. Seppänen-Järvelä ym. 2015, Juvonen-Posti 2018). Kompleksisessa työhyvinvoinnin tukisysteemissä portaalin hyödyntämisen kannalta ratkaisevassa asemassa näyttäisi olevan työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen merkitys työpaikan kulttuurissa. Miten kehittämistyötä ylläpidetään muuttuvissa arjen tilanteissa ja riittävän pitkän ajan, jotta vaikutuksia voisi syntyä? Miten luodaan uudet toimivat keinot parempaan osallistumiseen ja vuorovaikutukseen työntekijöiden ja heidän esimiestensä kanssa? Taulukkoon 6 on koottu tämän hankkeen tulosten pohjalta suosituksia siitä, miten digitaalista työkalua voidaan työpaikoilla entistä paremmin hyödyntää työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa.



**Taulukko 6.** Suositukset digitaalisen työkalun käyttöön työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa.

Tunnistakaa digitaalisen työkalun käytön tarve omassa organisaatiossanne – miten sitä voisi hyödyntää organisaatiossanne tiedolla johtamisen työkaluna.

Varmistakaa johdon tuki ja sitoutuminen.

Luokaa eri toimijoiden kesken jaettu yhteinen näkemys työkalun tarpeellisuudesta ja tavoitetilasta.

Hahmottakaa eri toimijoiden (johto, HR, esimiehet ja henkilöstö) roolia ja osallistamisen tarvetta eri vaiheessa prosessia.

Osallistakaa ja sitouttakaa esimiehet.

Laatikaa prosessille kirjallinen aikataulu ja ohjeistus, jolloin toiminnasta tulee dokumentoitua ja vaikuttavuuden arvioinnista jatkuvaa.

Varmistakaa HR:n mandaatti toimia tuki- ja seurantatahona ja esimiehille tarvittava tuki.

Osallistakaa henkilöstö mukaan kehittämistoimien valintaan ja varsinaiseen kehittämistyöhön - luota heidän asiantuntemukseensa ja anna heidän vaikuttaa.

Nostakaa esiin sekä onnistumiset että epäonnistumiset ja kehittäkää toimintaa niiden pohjalta; tunnista mahdollistavat ja estävät uuden työkalun käytölle.

Arvioikaa yhdessä, eri toimijoiden näkökulmasta, työkalun toimivuutta ja vaikuttavuutta säännöllisin väliajoin.

## 4.7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella Kuntasektoritutkimuksessa kehitetty työhyvinvoinnin strategisen johtamisen digitaalinen työkalu on toimiva ja auttaa myös ohjaamaan työyksiköissä tehtävää kehittämistyötä. HR:n ja esimiesten haastattelujen perusteella eri organisaatiossilla ja eri rooleissa portaalia ja sen KEHTO-osiota käytetään eri tavoin ja erilaisiin tarkoituksiin. Käyttäjryhmät kohtaavat myös erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Digitaalisessa työkalussa on kuitenkin vielä käyttämätöntä potentiaalia ja tulevaisuuden haasteeksi jää sellaisen työkalun kehittäminen, johon voi kattavasti integroida eri tietolähteistä saatavia työhyvinvointiin liittyviä tietoja.

## 5 LIITTEET

### Liite 1: Esimiesten haastattelurunko

#### 1) TAUSTATIEDOT

#### 2) ORGANISAATION TYÖHYVINVOINTITOIMINTA

-Kerro organisaationne työhyvinvointitoiminnasta.

-Miten työhyvinvointikyselyprosessi on osa sitä?

-Onko tulosten pohjalta nostettu organisaatiotasoisia tavoitteita? Jos on, niin miten niitä on toteutettu ja seurattu?

#### 3) PORTAALI ESIMIESTYÖN TYÖKALUNA

-Miten olet hyödyntänyt kyselyn tuloksia omassa esimiestyössäsi?

-Mitä tuloksia haet palauteportaalista?

-Mikä on toimivaa palauteportaalissa? Entä haastavaa?

-Puuttuuko portaalista jotain tietoa, mitä olisit tarvinnut esimiestyössäsi?

-Miten tulokset saataisiin paremmin käyttöön?

#### 4) KEHTO TUKEMASSA TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMISTYÖTÄ

-Miten organisaatiossasi on ennen (portaali/KEHTO) on käsitelty tuloksia ja kirjattu jatko-toimenpiteitä?

-Käytetäänkö KEHTO:a systemaattisesti omassa organisaatiossasi?

-Esteet systemaattiselle käytölle?

-Onko omassa organisaatiossa ohjeistus tai aikataulu tulosten käsittelylle ja KEHTO-kirjauksilla?

-Miten esimiehiä tuetaan tulosten käsittelyssä?

-Miten olet käsitellyt tuloksia omassa työyhteisössäsi?

-Mikä on ollut toimivaa? Mikä haastavaa?

-Osallistuvatko kaikki työyhteisön jäsenet palautetilaisuuksiin?

-Ovatko palautetilaisuudet muuttuneet KEHTO-osion myötä?



- Miten voimavarat ja kehittämiskohteet valitaan?
- Miten konkreettiset kehittämistoimenpiteet valitaan
- Miten KEHTO:n tehtyjä kirjauksia seurataan?
- Kuka tekee kirjaukset KEHTO:n?
- Onko kirjaamisen kanssa ollut vaikeuksia?
- Onko tiedossasi onnistuneita kehittämistoimenpiteitä (esim. yksikkö- tai toimialatasolla)?
- Onko kehittämistoimenpiteitä jaettu laajemmin (benchmarking) esim. omassa organisaatiossa/omalla toimialalla?
- Mitä palautetta esimiehiltä on tullut KEHTO:sta?
- Mitä palautetta työyhteisöstä on tullut KEHTO:sta

#### 5) TYÖKALU TYÖHYVINVOINNIN STRATEGISEEN JOHTAMISEEN

- Miten kyselyprosessi toimii työhyvinvoinnin strategisen johtamisen työkaluna?
- Miten KEHTO toimii työhyvinvoinnin strategisen johtamisen työkaluna?
- Onko kyselyn tuloksia ja KEHTO:a on hyödynnetty johtamisen kehittämisessä organisaatiossasi?
- Miten kyselyprosessia pitäisi kehittää, että se toimisi paremmin työhyvinvoinnin strategisena työkaluna?

#### 6) TYÖTERVEYSHUOLTOYHTEISTYÖ

- Minkälaista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa on mahdollisesti ollut tulosten puitteissa?
- Miten tuloksia hyödynnetään/voisi hyödyntää työterveyshuollossa?



## Liite 2: HR:n haastattelurunko

### 1) TAUSTATIEDOT

### 2) ORGANISAATION TYÖHYVINVOINTITOIMINTA

-Kerro organisaationne työhyvinvointitoiminnasta.

-Miten työhyvinvointikyselyprosessi on osa sitä?

-Mikä on HR:n rooli?

-Onko tulosten pohjalta nostettu organisaatiotasoisia tavoitteita? Jos on, niin miten niitä on toteutettu ja seurattu?

### 3) PORTAALI HR:n TYÖKALUNA

-Mitä tarkoitusta varten HR käyttää tuloksia/KEHTO-kirjauksia?

-Mitä tuloksia haet palauteportalista?

-Mikä on toimivaa palauteportalissa? Entä haastavaa?

-Puuttuuko portalista jotain tietoa, mitä olisit tarvinnut esimiestyössäsi?

-Miten tulokset saataisiin paremmin käyttöön?

### 4) KEHTO TUKEMASSA TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMISTYÖTÄ

-Miten organisaatiossasi on ennen (portaali/KEHTO) on käsitelty tuloksia ja kirjattu jatko-toimenpiteitä?

-Käytetäänkö KEHTO:a systemaattisesti omassa organisaatiossasi?

-Esteet systemaattiselle käytölle?

-Onko omassa organisaatiossa ohjeistus tai aikataulu tulosten käsittelylle ja KEHTO-kirjauksilla?

-Miten esimiehiä tuetaan tulosten käsittelyssä?

-Miten tuloksia tyypillisesti käsitellään?

-Mikä on ollut toimivaa? Mikä haastavaa?

-Osallistuvatko kaikki työyhteisön jäsenet palautetilaisuuksiin

-Ovatko palautetilaisuudet muuttuneet KEHTO-osion myötä?



- Miten voimavarat ja kehittämiskohteet valitaan?
- Miten KEHTO:n tehtyjä kirjauksia seurataan?
- Kuka tekee lopulliset kirjaukset KEHTO:n?
- Onko kirjaamisen kanssa ollut vaikeuksia?
- Onko tiedossasi onnistuneita kehittämistoimenpiteitä (esim. yksikkö- tai toimialatasolla)?
- Onko kehittämistoimenpiteitä jaettu laajemmin (benchmarking) esim. omassa organisaatiossa/omalla toimialalla?
- Mitä palautetta ylimmäältä johdolta on tullut KEHTO:sta?
- Mitä palautetta esimiehiltä on tullut KEHTO:sta?

#### 5) TYÖKALU TYÖHYVINVOINNIN STRATEGISEEN JOHTAMISEEN

- Miten kyselyprosessi toimii työhyvinvoinnin strategisen johtamisen työkaluna?
- Miten KEHTO toimii työhyvinvoinnin strategisen johtamisen työkaluna?
- Miten tuloksia/KEHTO:a on hyödynnetty johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä organisaatiossasi?
- Miten kyselyprosessia pitäisi kehittää, että se toimisi paremmin työhyvinvoinnin strategisenä työkaluna?

#### 6) TYÖTERVEYSHUOLTOYHTEISTYÖ

- Minkälaista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa on mahdollisesti ollut tulosten puitteissa?
- Miten tuloksia hyödynnetään/voisi hyödyntää työterveyshuollossa?



## LÄHTEET

Andersen, LL ym. (2015). Effect of physical excersice on workplace social capital: cluster randomized controlled trial. *Scand J Public Health* 2015;43:810-18.

Atlas.ti. Osoitteessa: <https://atlasti.com/> Cited 04/06/2019.

Conn. ym. (2009). Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *Am J Prev Med* 2009;37:330-9.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

EU-OSHA – Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto Työterveyden ja työturvallisuuden, psykososiaalisten riskien ja työntekijöiden osallistumisen hallinta ESENER-tutkimusta soveltamalla. Tiivistelmä neljästä toissijaista analyysihanketta koskevasta raportista. Osoitteessa: <https://osha.europa.eu/fi/tools-and-publications/publications/reports/esener-summary>

Ferrie, JE. (2016). IPD-Work Consortium. Job insecurity and risk of diabetes: a meta-analysis of individual participant data. *CMAJ*. 2016 Dec 6;188(17-18):E447-E455.

Framke, E. ym. (2016) Effect of a participatory organizational-level occupational health intervention on job satisfaction, exhaustion and sleep disturbances: results of a cluster randomized controlled trial. *BMC Public Health* 2016;16:1210.

Fransson, EI ym. (2012). Job strain as a risk factor for leisure-time physical inacti-ty: and individual-participant meta-analysis of up to 170,000 men and women: the IPD-Work Consortium. *Am J Epidemiol*. 2012 Dec 15;176(12):1078-89.

Glaser, BG. & Strauss, AL. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, New York: Aldine.

Heikkilä, K. ym. (2016) IPD-Work Consortium. Long working hours and cancer risk: a multi-cohort study. *Br J Cancer*. 2016 Mar 29;114(7):813-8.

[http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Mason\\_2002.pdf](http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Mason_2002.pdf). Haettu 4.6.2019.

<https://www.healthy-workplaces.eu/en>, Haettu 16.1.2017.

ILO. (2004). Global strategy on occupational health and safety at work.

Juvonen-Posti, P. (2018). Work-related rehabilitation for strengthening working careers: a multiperspective and mixed methods study of its mechanisms. Oulun yliopisto, Acta Universitatis Ouluensis. D, Medica, D1468. Osoitteessa: <http://jultika oulu.fi/files/isbn9789526219271.pdf>



Karasek RA. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Adm Sci Q*;24:285-308.

Karasek RA, Brisson C, Kawakami N, Houtman I, & Bongers P. (1998) The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *J Occup Health Psychol*;3:322-355.

Karvonen, E. (2016). Käsiteltyjen aiheiden vaikutus kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen ja kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto.

Kivimäki, M. ym. (2012). IPD-Work Consortium. Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *Lancet*. 2012 Oct 27;380(9852):1491-7.

Kivimäki, M. ym. (2013). IPD-Work Consortium. Associations of job strain and life-style risk factors with risk of coronary artery disease: a meta-analysis of individual participant data. *CMAJ*. 2013 Jun 11;185(9):763-9.

Kivimäki, M. ym. (2015). IPD-Work Consortium. Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603,838 individuals. *Lancet*. 2015 Oct 31;386(10005):1739-46.

Leka, S. & Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: an overview. World Health Organization.

Linna, A. (2008). Se on niin väärin! - Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatioissa. Turun kaupparokkeakoulu, A-7:2008.

Linna, A., Elovainio, M., Van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J., Vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perception? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *Int J Hum Resour Man*;23:1360-1375.

Luomanen, J. & Räsänen, P. (2002). Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QSRNVi-vo-ohjelmisto. 2. uudistettu painos. Sosiologian tutkimuksia A25, Turun yliopisto, Turku.

Länsisalmi, H. (2006). Innovation in organizations. The role of communication, expertise and occupational stress. Doctoral dissertation, Helsinki: Työterveyslaitos.

Länsisalmi, H, Peiró, JM, & Kivimäki, M. (2004). Grounded theory in organisational research. In *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Eds. G. Symon & C. Casell. Sage, pp. 242-255.

Madsen, IE. ym. (2017). IPD-Work Consortium. Job strain as a risk factor for clinical depression: systematic review and meta-analysis with additional individual participant



data. *Psychol Med.* 2017 Jan 26;1-15. doi: 10.1017/S003329171600355X. [Epub ahead of print].

Montano, D. ym. (2014). Effects of organizational-level interventions at work on employee's health: a systematic review. *BMC Public Health* 2014;14:135.

Montano, D. ym. (2014). A meta-analysis of health effects randomized controlled worksite interventions: Does social stratification matter? *Scand J Work Environ Health* 2014;40(3):230-234.

Murayama, H. ym. (2012). Social capital and health: A review of prospective multi-level studies. *J Epidemiol* 2012;22(3):179-87.

Nijp, HH. ym. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scand J Work Environ Health* 2012;38.(4):299-313.

Nyberg, ST. ym. (2014). IPD-Work Consortium. Job strain as a risk factor for type 2 diabetes: a pooled analysis of 124,808 men and women. *Diabetes Care.* 2014 Aug;37(8):2268-75.

Nyberg, ST. ym. (2013). IPD-Work Consortium. Job strain and cardiovascular disease risk factors: meta-analysis of individual-participant data from 47,000 men and women. *PLoS One.* 2013 Jun 20;8(6):e67323.

Oksanen, T. ym. (2011). Workplace social capital and mortality: a prospective co-hort study. *Am J Public Health* 2011;101:1742-8.

Oksanen, T. (toim.) (2012). Hyvinvointihavainnot - tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos. Helsinki.

Oksanen, T. ym. (2012). Workplace social capital and the risk of chronic and severe hypertension: A cohort study. *J Hypertens* 2012;30(6):1129-36.

Oksanen, T. (2017). Digitaalinen työkalu työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen (KEHTO) TSR-hakemus. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=117094>

Pakarinen, T. (2007). Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismineina julkisessa tieto-organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Suomen Kuntaliiton sarja Acta 195. Helsinki.

Richardson, KM. ym. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *J Occup Health Psychol* 2008;13:69-93.

Ruotsalainen, JH. ym. (2015). Preventing occupational stress in healthcare workers. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2015, Issue 3. Art.No.:CD002892.



Schelvis, RMC. ym. (2017). The effect of an organizational level participatory inter-vention in secondary vocational education on work-related health outcomes: re-sults of a controlled trial. *BMC Public Health* 2017;17:141.

Stansfeld, S. ym. (2006). Psychosocial work environment and mental health – a meta-analytic review. *Scand J Work Environ Health* 2006;32(6):443-462.

Sun, X. ym. (2014). Effects of a randomized intervention to improve workplace social capital in community health centers in China. *PLoS ONE* 2014;9(12):e114924.

Tan, L. ym. (2014). Preventing the development of depression at work: a systematic review and meta-analysis of universal interventions in the workplace. *BMC Med* 2014;12:74.

Theorell, T. ym. (2015) A systematic review including meta-analysis of work envi-ronment and depressive symptoms. *BMC Public Health*. 2015;15:738.

Theorell, T. ym. (2016) A systematic review of studies in the contributions of the work environment to ischaemic heart disease development. *Eur J Public Health* 2016;26(3):470-477.

Van den Bossche, S. ym. (2003). Work stress interventions and their effectiveness: a literature review. TNO Work & Employment.

Van der Doef M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control(-Support) Model and psy-chological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*;13(2): 87-114.

Van der Klink, J.J.L. ym. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *Am J Public Health* 2001;91:270-276.

Virtanen, M. ym. (2012) Long working hours and coronary heart disease: a system-atic review and meta-analysis. *Am J Epidemiol* 2012;176(7):586-96.

Virtanen, M. ym. (2013) IPD-Work Consortium. Perceived job insecurity as a risk factor for incident coronary heart disease: systematic review and meta-analysis. *BMJ*. 2013 Aug 8;347:f4746.