

# Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? -seurantatutkimuksen työhyvinvoinnin tilannekuva kiireisenä valmisteluvuonna 2022

Jaana Laitinen  
Kirsikka Selander  
Risto Nikunlaakso  
Kaisa Reuna

# **Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? -seurantatutkimuksen työhyvinvoinnin tilannekuva kiireisenä valmisteluvuonna 2022**

Jaana Laitinen  
Kirsikka Selander  
Risto Nikunlaakso  
Kaisa Reuna

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

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

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tutkimus on toteutettu sosiaali- ja terveysministeriön tuella.

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

ISBN 978-952-391-098-0 (PDF)

## Tiivistelmä

Sote-uudistuksen onnistumisen edellytys on hyvinvoivat ja työssään jaksavat työntekijät. Hyvinvointialueita rakennettaessa oli ensiarvoista, että valmistelutyötä tekevät avainhenkilöt jaksavat työssään.

Muutostilanne oli kuormittava, ja muutoksen johtamisen haaste alueilla oli suuri. Avainhenkilöiden työhyvinvointi on muutoksen onnistumisen kannalta keskeinen. Vastaavasti avainhenkilöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin heikkeneminen on sote-muutoksen onnistumisen kannalta keskeinen riskitekijä. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää, että johdossa tiedetään hyvinvoinnin tilannekuva. Tämän vuoksi Työterveyslaitos, yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa, seurasi vuoden 2022 aikana hyvinvointialueiden valmistelijoiden työhyvinvointia kuukausittaisilla kyselyillä.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat hyvinvointialueiden valmistelijat. Vastaajien määrä vaihteli kuukausittain ollen 231–418. Seuranta-aikana, helmikuusta marraskuuhun 2022 toteutettiin neljä laajempaa ja viisi lyhyttä työhyvinvointikyselyä, joissa kartoitettiin vastaajien kokemuksia työstä, työyhteisön ja esihenkilöiden toiminnasta, psykososiaalista kuormitusta, työkykyä, työstä palautumista ja sitä edistäviä tekijöitä. Kyselyissä käytettiin samoja mittareita kuin Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyssä, johon marraskuussa 2021 ja 2022 vastanneet johto ja erityisasiantuntijat toimivat vertailuryhmänä.

Säännöllisesti toistettavat kyselyt tuottivat luotettavaa seurantatietoa hyvinvointialueiden valmistelijoiden työoloista, työhyvinvoinnista, jaksamisesta ja palautumisesta. Kyselyyn vastaaminen auttoi myös vastaajia itseään hahmottamaan työnsä psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja voimavaroja, ja sitä kautta kannusti vahvistamaan työssä jaksamista ja työstä palautumista. Valmistelijat saivat kyselyyn vastattuaan palauteviestin, joka ohjasi heitä kiinnittämään huomiota keskeisiin työhyvinvointia ja erityisesti työstä palautumista edistäviin tekijöihin. Lisäksi tuloksista järjestettiin kolme palautetilaisuutta, joissa tarkasteltiin tuloksia ja niiden perusteella keinoja edistää työhyvinvointia ja työstä palautumista. Tulokset olivat myös nähtävissä Työterveyslaitoksen sähköisessä palauteportaalissa. Toistettavat kyselyt antoivat tilannekuvan ja seurantatietoa avainhenkilöiden jaksamisesta. Tuloksia esiteltiin myös valmistelutyötä johtaville.

Hyvinvointialuevalmistelijat panostivat työhönsä. Heidän työpaineensa ja työmääränsä olivat runsaat valmisteluvuoden aikana ja työn tekeminen kiihtyi loppuvuotta kohden. Työn imua ja työn itsenäisyyttä kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet

pienenivät valmisteluvuoden edetessä. Vain harva sai esihenkilöltä palautetta ja kannustusta työssään. Päätöksenteon oikeudenmukaisuutta ja työyhteisön toimivuutta kokeneiden osuudet pienenivät seurantavuoden aikana.

Työstä hyvin palautuneiden osuus pysyi melko tasaisena, mutta huonosti palautuvien, uniongelmia potevien, psyykkisesti rasittuneiden ja huonon työkyvyn omaavien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet olivat suurimmat marraskuussa, valmisteluvuoden lopussa. Tämä heijastui myös työssä suoriutumiseen. Hyvinvointialuevalmistelijoiden tilanne oli kaikilla mittareilla huonompi marraskuussa 2022 kuin Mitä kuuluu? -tutkimuksen johtajien ja asiantuntijoiden tilanne vastaavana aikana.

### **Johtopäätökset**

Työn paljous, työpaineiden runsaus ja samanaikainen työolojen huononeminen ja työn voimavarojen vähentyminen näkyvät valmistelijoiden hyvinvoinnin ja työkyvyn heikkenemisenä vuoden loppua kohden.

Toteutettu kevyt interventio tuki työstä palautumista, mutta pelkästään yksilöihin kohdistuva interventio ei riittänyt poistamaan runsaan työn kuormituksen ja vähentyneiden työn voimavarojen haitallista vaikutusta terveyteen ja työkykyyn.

Valmistelutyössä ei kyetty hyödyntämään esihenkilötyön mahdollisuuksia ja työyhteisöjen keinoja tukea työn tekemistä ja työhyvinvointia, etenkin kun työhyvinvointia tukevia työprosesseja ja rakenteita ei ollut olemassa riittävästi ja työtä tehtiin niukoilla resursseilla. Erityisesti keskivaikeaa tai vaikeaa psyykkistä rasittuneisuutta kokeneet valmistelija tarvitsevat palautuakseen valmisteluvuodesta sekä yksilöllisiä että työyhteisön ja esihenkilötyön tukitoimia. Näihin kuuluvat esimerkiksi työn muokaus ja työterveyshuollon tuki.

## Abstract

Healthy employees are needed for the health and social services reform to succeed. In the establishment of wellbeing services counties, it was crucial that the key persons in charge of planning and preparations felt well in their jobs.

The organizational change was stressful and the management of the change posed a great challenge to the counties. The well-being of key persons at work was vitally important for the change to succeed. Correspondingly, poor well-being of the key persons was a major risk factor. With regard to the promotion of well-being at work, it is important that the reform management is aware of well-being at work. To achieve this, the Finnish Institute of Occupational Health, in co-operation with the Ministry of Social Affairs and Health, monitored the well-being at work of persons preparing the launch of wellbeing services counties with monthly surveys in 2022.

The target group of the study was the preparers of the wellbeing services counties. The monthly number of respondents varied between 231 and 418. During the monitoring period from February to November 2022, four more extensive and five brief well-being at work surveys were carried out to survey the respondents' experiences about work, work community and supervisors action, psychosocial workload, work ability, recovery from work and factors that promote recovery. The surveys included the same indicators as the Finnish Institute of Occupational Health's Mitä kuuluu? -survey, with the managers and senior specialists who responded to the survey in 2021 and 2022 providing a reference group.

The regular surveys provided reliable monitoring data of the working conditions, wellbeing at work, coping and recovery of the preparers. Taking the survey also helped the respondents to perceive the psychosocial stress factors and resources in their work and, consequently, encouraged them to focus on coping at work and recovery from work. The respondents were provided a tailored message with feedback that encouraged them to consider the key factors that promote wellbeing at work and, in particular, recovery from work. Furthermore, three feedback meetings related to the results were held to show the results and, based on them, provide tips and means of promoting well-being at work and recovery from work. The results were also published in the Finnish Institute of Occupational Health's digital feedback portal. The repeated surveys provided a situational picture and follow-up data of the wellbeing of key persons. The results were also presented to the persons in charge of managing the preparations.

Wellbeing services county preparers invested in their work. Heavy work-related pressure and workload were experienced during the preparation year, with the pace of work accelerating towards the end of the year. The proportion of preparers who experienced work engagement and autonomy at work decreased as the preparation year went on. Only a few received feedback and encouragement from supervisors in their work. The proportion of those experiencing fair decision-making and functionality of the work community decreased as the monitoring year went on.

The proportion of those who recovered well from work remained relatively stable, but the proportions of those who recovered poorly, or experienced trouble sleeping, mental stress or poor work ability were larger in the end of the preparation year. This was also apparent in work performance. The situation of wellbeing services county preparers was worse in all indicators in November 2022 compared to the situation of the managers and experts who responded to the Mitä kuuluu? survey in the same time period.

## **Conclusions**

Simultaneous heavy workload and work-related pressure, and poor working conditions and reduced work resources decreased the wellbeing and work ability of the preparers towards the end of the year.

The light intervention carried out supported recovery from work, but the intervention aimed at individuals was not sufficient to remove the harmful effects of heavy workload and reduced work resources on health and work ability. In the preparation work, neither the opportunities of supervisory support nor the work unit's support for work and well-being could be utilized. The processes and framework that support well-being at work were not adequately available and the work was carried out with limited resources. Those who experienced moderate or severe mental stress, in particular, need individual, organizational and supervisory support to recover from the preparation year. This support includes, for example, job modifications and support from occupational health services.

## Esipuhe

”Mukava kun lopulta päästiin itse uudistukseen kun näitä valmisteluita eri uudistuksiin olen tehnyt 14 vuotta :)”  
*Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? -tutkimuksen kyselyn vastaaja*

Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastuslaitoksen yhdistäminen ja siirtyminen hyvinvointialueille tapahtui nopealla aikataululla. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos seurasivat valmistelijoiden työhyvinvointia ja tukivat kyselyn ja kevyen intervention avulla työssä jaksamista kiireisen valmisteluvuoden aikana helmikuusta marraskuuhun 2022. Sote- ja pela-uudistuksen ja uusien hyvinvointialueiden tavoitteena on, että kansalaisten palvelut ja hyvinvointi paranevat ja toiminta on taloudellisesti kestävä. Täten paineet valmistelun onnistumisesta olivat kovat, muutostilanne nopea ja itsessäänkin kuormittava.

Luotettavaa tietoa uudistuksen valmistelijoiden jaksamisesta kerättiin kuukausittain toistetuilla kyselyillä. Kyselyjen kysymykset ovat paljon tutkimuksissa käytetyt ja samat, mitä käytämme Mitä kuuluu? -tutkimuksessa, jota on toteutettu vuosittain vuodesta 2018 alkaen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkoituksena oli, että tilannekuva hyödynnettäisiin myös valmisteluorganisaatioissa. Sitä varten esittelimme tuloksia valmistelutyön kuluessa sosiaali- ja terveysministeriön johtamissa kokouksissa, järjestimme palautetilaisuuksia osallistuneille ja jaoimme alueille myös pääsyn Työterveyslaitoksen työhyvinvointikyselyiden tulosportaaliin. Mikäli vastauksia oli liian vähän alueen omien tulosten esittämiseksi, tulokset olivat nähtävissä yhteistyöalueittain.

Työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä on tärkeää panostaa tiedolla johtamiseen. Tämä tulosraportti kuvaa paitsi hyvinvointialuevalmistelijoiden kiireisen valmisteluvuoden työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilannekuvan, myös työhyvinvointitiedon merkitystä työkyvyn ja työssä suoriutumisen kannalta. Tuloksia voidaan hyödyntää sekä tulevaisuuden muutostilanteissa että nyt valmistelutyötä tehneiden palautumisen edelleen tukemisessa.

Johdon tehtävänä on sisällyttää työhyvinvoinnin edistäminen organisaation strategiseen johtamistyöhön. Johdon sitoutuminen on keskeinen onnistumisen edellytys sille, että työhyvinvointi otetaan osaksi työn tekemisen prosesseja ja rakenteita. Etenkin isoissa muutostilanteissa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen on tärkeää panostaa, koska muutostilanne itsessään kuormittaa. Työhyvinvointi syntyy parhaimmillaan työssä ja työstä. Työn sujuvuus ja tuottavuus, hyvä esihenkilötyö ja



johtaminen, työyhteisöjen toimivuus ja innovatiivisuus uusien ratkaisujen kehittämisessä tuottavat työhyvinvointia.

Haluamme kiittää kaikkia hyvinvointialuevalmisteluun osallistuneita arvokkaasta työstänne merkittävässä ja laajassa muutostilanteessa hyvinvointivaltiomme tukijalan toimivuuden varmistamiseksi. Työnne on ollut arvokasta ja merkityksellistä suurelle määrälle suomalaisia. Kiitämme myös kaikkia kyselyihimme vastanneita arvokkaasta panoksestanne tutkimukseen.

Kiitämme myös sosiaali- ja terveysministeriön osastopäällikkö Kari Hakaria, erityisasiantuntija Antti Kuopilaa ja erityisasiantuntija Krista Björkrothia hyvästä yhteistyöstä tämän tutkimuksen monissa eri vaiheissa.

Jaana Laitinen, tutkimusprofessori  
Kirsikka Selander erikoistutkija  
Risto Nikunlaakso erityisasiantuntija ja  
Kaisa Reuna, erityisasiantuntija

## Sisällys

Tiivistelmä.....	3
Abstract .....	5
Esipuhe .....	7
1 Johdanto.....	11
1.1 Työhyvinvointikysely kertoo työn kuormituksesta ja voimavaroista .....	12
1.2 Työhyvinvoinnin edistäminen vaativassa työkuormitustilanteessa.....	12
2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	14
3 Kuvaus tutkimukseen osallistuneista.....	15
4 Tulokset.....	17
4.1 Kokemukset työstä .....	17
4.1.1 Työn imu.....	17
4.1.2 Työn itsenäisyys ja työhön panostaminen .....	19
4.1.3 Fiilikset valmistelutyöstä.....	20
4.2 Työolot .....	23
4.2.1 Työaikoihin vaikuttaminen .....	23
4.2.2 Työpäivien pituus ja valmistelutyöhön työajan käyttö.....	24
4.2.3 Työpaineista työstressiä .....	27
4.2.4 Työyhteisön toimivuus.....	32
4.2.5 Johtaminen ja esihenkilötyö .....	36
4.3 Poimintoja alueiden tilanteesta.....	39
4.4 Hyvinvointialueiden valmistelijoiden työstä palautumisen tukeminen valmisteluvuoden aikana.....	42
4.5 Työstä palautumista edistävät keinot .....	45
4.5.1 Vaikutusmahdollisuudet työn tauotukseen.....	45
4.5.2 Psykologinen työstä palautuminen.....	46
4.5.3 Uni.....	48

4.5.4	Ruokarytmi ja liikunta.....	48
4.6	Hyvinvointi, työkyky ja työssä suoriutuminen valmisteluvuoden aikana .....	50
4.6.1	Palautuminen .....	51
4.6.2	Väsymys, unihäiriöt .....	51
4.6.3	Psyykinen rasittuneisuus .....	53
4.6.4	Työkyky .....	54
4.6.5	Työssä suoriutuminen .....	57
4.7	Työstä palautumisen yhteys psyykkiseen rasittuneisuuteen, työkykyyn ja työssä suoriutumiseen .....	58
5	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	60
	Lähteet .....	66

# 1 Johdanto

Sote-uudistuksen päämääränä on laadukkaiden sosiaali- ja terveyspalvelujen tarjoaminen sekä hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen. Tavoitteen saavuttaminen vaatii riittävästi osaavia ja motivoituneita sote-työntekijöitä. Lisäksi uudistuksen onnistuminen vaatii, että uudistuksen valmistelijat jaksoivat tehdä työnsä valmisteluvuonna – ja että muutostyötä jaksetaan jatkaa hyvinvointialueille siirtymisen jälkeenkin.

Sote-uudistus on ollut vuosia suunnitelmissa, mutta lopulta uudistuksen toteutukseen käytettävissä aika oli lyhyt, noin 1,5 vuotta. Eduskunta teki päätöksen uudistuksesta kesäkuussa 2021 ja hyvinvointialueille siirtyminen tapahtui 1.1.2023. Valmistelua toteutettiin väliaikaisissa organisaatioissa ja hyvinvointialueiden johtajat valittiin kesällä ja alkusyksystä 2022, jolloin he ryhtyivät johtamaan valmistelutyötä omalla alueellaan. Osa valmistelijoista teki valmistelutyötä oman työnsä ohella osa-aikaisesti.

Tutkimuksista tiedetään, että kuormittava työ lisää sairauspoissaoloja<sup>1, 2, 3</sup>. Sairauspoissaolot ovat sote-alalla yleisiä<sup>4</sup>, ja ne lisäävät kollegoiden työmäärää. Uhkana on työntekijöiden loppuun palaminen, alanvaihto ja ennenaikainen eläkkeelle siirtyminen. Työhyvinvointi on ratkaisevassa asemassa sote-alan työvoiman riittävyyden ja siten koko sote-uudistuksen onnistumisen kannalta. Jos työntekijät eivät jaksaa, ei työvoimaa riitä ylläpitämään uusien hyvinvointialueiden palveluja, järjestetään ne miten hyvin tahansa. Tämä pätee myös sote-uudistuksen valmisteluun: jos valmistelijat eivät jaksaa tehdä valmistelutyötä huolellisesti, voi uudistus epäonnistua tai ainakin onnistunut toteutus viivästyä.

Tässä Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? -tutkimuksen loppuraportissa luomme tilannekuvan hyvinvointialuevalmistelijoiden työhyvinvoinnista, palautumisesta ja työkyvystä kiireisen valmisteluvuoden aikana 2022. Johdattelemme ensin lyhyesti taustasta tutkimuksen tavoitteisiin. Sen jälkeen kuvaamme tutkimukseen osallistuneet, toteutetun intervention ja esittelemme tulokset. Tulosten yhteydessä kuvaamme, millaisilla mittareilla asioita on kyselyissä kysytty ja miksi mitatut tekijät ovat tärkeitä. Tulosten jälkeen esittelemme tiiviin yhteenvedon ja keskeiset johtopäätökset. Raportissa on mukana myös sitaateissa avovastauksia, joissa oleva numero kertoo vastauskuukauden tutkimusvuonna.

## 1.1 Työhyvinvointikysely kertoo työn kuormituksesta ja voimavaroista

Työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen vaatii kahta asiaa: työn sopivaa kuormitusta suhteessa työn ja työntekijän voimavaroihin sekä hyvinvoinnin jatkuvan ja luotettavan seurantatiedon hyödyntämistä työhyvinvoinnin kehittämässä. Laadukas työhyvinvointikysely antaa seurantatietoa, mutta myös ohjaa työhyvinvoinnin kehittämistä oikeisiin kohteisiin, sisältöihin ja toimenpiteisiin, joilla voidaan toisaalta edistää hyvinvointia työstä ja työn tuottavuutta sekä toisaalta ehkäistä sairaspöissaoloja ja ennenaikaista työkyvyttömyyttä.

Työkuormituksen tarkastelemiseksi on useita teoreettisia malleja. Esimerkiksi Karasekin työstressimallin<sup>5</sup> mukaan työ kuormittaa erityisesti silloin, kun työtä on määrällisesti paljon ja se on vaativaa, mutta työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ovat vähäisiä. Siegristin<sup>6</sup> panos–tuotos-mallissa puolestaan tarkastellaan tasapainoa sen välillä, kuinka paljon työntekijä kokee panostavansa työhönsä ja mitä hän kokee saavansa työltään vastineena. Vastineet voivat olla rahallisia, mutta myös työstä saatu kiitos ja arvostus sekä henkilökohtainen tyydytys ovat keskeisessä roolissa. Moormanin malli<sup>7</sup> organisaation oikeudenmukaisuudesta keskittyy puolestaan työntekijöiden kokemuksiin johtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta.

Pitkittynyt kuormitus heikentää merkittävästi jaksamista ja lisää sairauspöissaoloja<sup>1</sup>. Viimeaikainen tutkimus on myös osoittanut, että yksittäisiä teoreettisia malleja oleellisempaa on useamman kuormitustekijän yhtäaikainen kasautuminen<sup>8, 9, 10</sup>. Kuormitustekijöiden kasautuminen liittyy heikon työkyvyn riskin suurenemiseen ja ennenaikaiseen työkyvyttömyyteen.

Työn voimavaratekijöistä keskeisiä ovat muun muassa esihenkilön ja kollegoiden sosiaalinen tuki ja työn hyvä hallinta<sup>11</sup>. Nämä tuottavat hyvinvointia sinällään ja auttavat onnistumaan työssä. Ne myös laimentavat työkuormituksen haitallisia vaikutuksia terveydelle.

Laaja työhyvinvointikysely tuottaa laajan ja monipuolisen näkemyksen työhyvinvoinnin tilasta paljastaen organisaatioiden ja työyksiköiden kunnossa olevat asiat, kehittämiskohteet sekä asiat, jotka auttavat jaksamaan.

## 1.2 Työhyvinvoinnin edistäminen vaativassa työkuormitustilanteessa

Koska työolojen kehittäminen työhyvinvoinnin parantamiseksi muutostilanteessa ja organisaatiomuutoksissa vaatii aikaa, kukin yksilö voi jossain määrin vaikuttaa myös

omalla toiminnallaan työhyvinvointiinsa ja työstä palautumiseen. Työstä palautuminen on keino ehkäistä kasautuvan kuormituksen terveyshaittoja<sup>12, 13, 14</sup>. Työstä palautuminen vaikuttaa työntekijöiden psykosomaattiseen terveyteen, psykologiseen hyvinvointiin ja työsuoritukseen<sup>15</sup>. Tärkeitä keinoja edistää jo työpäivän aikaista palautumista ovat taukojen pitäminen sekä työn tekeminen yhdessä<sup>14</sup>.

Tieteellisissä tutkimuksissa analysoidut interventiot, jotka pyrkivät edistämään mielenterveyttä ja työkykyä sekä vähentämään stressiä ja työuupumusta, ovat olleet pääosin yksilöihin kohdistuneita<sup>16, 17</sup>. Esimerkiksi stressinhallintakoulutuksilla ja mindfulnessilla on havaittu positiivisia vaikutuksia työuupumuksen vähentämisessä. Aerobisella ja lihaskuntoharjoittelulla havaittiin työkykyä parantava vaikutus selkä- ja ylävartalovaivoista kärsivillä työntekijöillä. Liikuntainterventioista räätälöidyt, ryhmäohjausta ja ympäristön muokkausta sisältäneet interventiot ovat olleet hyödyllisiä työkyvyn kannalta<sup>18</sup>. Työyhteisötasolle kohdistuvia ja/tai työn kuormitustekijöihin kohdistuvia interventioita on sen sijaan tutkittu vain vähän.<sup>16, 17</sup> Koska työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat merkittävä mielenterveysongelmien ja heikon työkyvyn riskitekijä, on tärkeää kehittää enemmän työn kuormitukseen keskittyviä interventioita.

Erityisen tärkeää työn kuormitukseen keskittyvien interventioiden kehittäminen on työntekijöille, jotka ovat vaativassa työkuormitustilanteessa, kuten hyvinvointialueiden valmistelijat olivat valmisteluvuoden aikana. Tietääksemme interventioita vaativassa työkuormituksessa oleville ei kuitenkaan ole tutkittu. Esimerkiksi vuonna 2020 laaditussa Cochrane-katsauksessa, jossa tutkittiin pandemiatilanteiden etulinjassa työskennelleille sote-ammattilaisille suunnattuja interventioita, löytyi yksi interventiotutkimus, joka sekin tarjosi vain heikkoa näyttöä vaikuttavuudesta<sup>19</sup>.

## 2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena oli tukea ja turvata sote-uudistuksen ja hyvinvointialueiden valmistelun onnistumista tuottamalla tilannekuva avainhenkilöiden työn kuormituksesta, työhyvinvoinnista ja työstä palautumisesta sekä niiden kehityksestä. Tarkoituksena oli tukea avainhenkilöiden työhyvinvointia ja työstä palautumista kevyin toimenpitein.

Tilannekuva tuotti tietoa työhyvinvoinnin kehittämistarpeista valmistelusta vastaavan johdon käyttöön. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa sote-muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin avainhenkilöiden keskuudessa kiireisen ja kuormittavan työvuoden aikana, mikä täydentää vuosittain toteutettavan Mitä kuuluu? -tutkimuksen tilannekuva.

### **Tutkimuksen tavoitteena oli**

- Kuvata toistetuilla kyselyillä, miten sote-uudistuksen ja hyvinvointialueiden valmistelun avainhenkilöiden työ, työn kuormitus, työyhteisön toiminta, esihenkilötyö ja johtaminen kehittivät valmisteluvuoden aikana.
- Tukea hyvinvointialueiden valmistelijoiden työstä palautumista kevyillä interventiotoimilla.
- Kuvata, miten työstä palautuminen, psyykinen rasittuneisuus, työkyky ja työssä suoriutuminen kehittivät valmisteluvuoden aikana.

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli myös arvioida, miten kyselytulosten perusteella räätälöity, työstä palautumista edistävä kevyt interventio ylläpiti työstä palautumista kuormittavan työvuoden aikana. Koska vain 20 valmistelijaa vastasi kaikkiin kyselyihin, emme voineet tehdä tarkempaa analyysiä intervention vaikutuksista tai vaikuttavuudesta. Kuvaamme sen vuoksi palautumisen kehittymistä valmisteluvuoden aikana ja miten palautuminen on yhteydessä työkykyyn ja työssä suoriutumiseen.

Toistettavien vakiokysymysten lisäksi tutkimuksessa kerättiin vastaajilta avointa palautetta valmistelutyöstä. Kyselyistä kertyi 54–105 avovastausta/kyselykerta, joissa annettiin palautetta valmistelutyön sujumisesta ja vastaajien omasta hyvinvoinnista. Olemme nostaneet tässä raportissa esiin joitain avovastauksia raportin teemojen mukaisesti. Avovastausten tarkempi sisällönanalyysi tehdään myöhemmin Työsuojelurahaston ja Työterveyslaitoksen rahoittamassa hankkeessa: Johda palautumista kriisissä (19.3.2023–1.8.2024).

### 3 Kuvaus tutkimukseen osallistuneista

Tutkimuksessa kutsuttiin kohderyhmään kuuluvia hyvinvointialueiden valmistelijoita vastaamaan työhyvinvointikyselyihin kuukausittain: neljä kertaa täysimittaiseen työhyvinvointikyselyyn, joka toteutettiin maaliskuu-, kesä-, syys- ja marraskuussa, ja välikuukausina lyhyeen kyselyyn (helmikuu-, huhtikuu-, toukokuu-, elokuu- ja lokakuussa). Pitkä kysely sisälsi kyselystä riippuen 60–70 kysymystä. Pitkän kyselyn mediaanivastausaika oli noin yhdeksän minuuttia. Kyselyn aihepiirit olivat työn kuormitus- ja voimavaratekijät, sosiaalinen tuki, johtaminen, työstä palautuminen sekä työkyky ja psyykinen rasittuneisuus.

Lyhyt kysely sisälsi vaihdellen 13 tai 14 kysymystä. Lomakkeen mediaanivastausaika oli noin kolme minuuttia. Lyhyen kyselyn kysymykset oli poimittu täysimittaisesta kyselystä ja muokattu sopimaan kuukausittain toteutettavaan kyselyyn. Tavoitteena oli käyttää kysymyksiä, jotka voivat reagoida lyhyelläkin aikavälillä työn kuormituksen vaihteluihin ja jotka antavat tiiviisti kuvan vastaajan jaksamisesta.

**Taulukko 1.** Osallistuneiden lukumäärät ja vastausprosentit kuukausittain

	HELMI	MAALIS	HUHTI	TOUKO	KESÄ	ELO	SYYS	LOKA	MARRAS
<b>N</b>	231	300	399	418	343	367	348	358	342
<b>%</b>	37	31	34	32	26	27	24	22	21

Kyselyihin osallistui valmistelijoita yhteensä 20 hyvinvointialueelta. Lisäksi kyselyihin osallistui valmistelijoita Helsingin kaupungilta, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiristä (HUS) ja ministeriöistä (erityisesti sosiaali- ja terveysministeriöstä). Hyvinvointialueista yksi ei osallistunut kyselyymme.

Kyselyn alussa osalla hyvinvointialueista organisaatorakenteet olivat jo valmiina, osalla niitä vasta luotiin. Tämä heijastui alueiden toimittamiin vastaajalistoihin ja siihen, kuinka moni alueista ennätti mukaan ensimmäiseen, helmikuun kyselyyn. Ensimmäiseen kyselyyn osallistui 18 valmisteluorganisaatiota, maaliskuun kyselyyn 22 ja vasta huhtikuussa mukana olivat ne 23 valmisteluorganisaatiota, jotka olivat mukana kyselyn loppuun saakka. Organisaatorakenteiden eritahtinen rakentuminen heijastui myös aineistoomme siten, että esimerkiksi helmikuun ja maaliskuun välillä meille toimitetun vastaajalistan henkilöistä vain 79 prosenttia oli samoja henkilöitä. Myöhempien



kuukausien välillä vastaajalistoilta vastaajien poistuma oli seitsemän ja yhden prosentin välillä.

Sen lisäksi, että kyselyyn kutsuttavien vastaajien määrä muuttui kyselyn edetessä, myös siinä oli eroja, kuinka aktiivisesti vastaajat osallistuivat toistettavaan kyselyyn. Keskimäärin peräkkäisten kuukausien vastaajista noin puolet olivat samoja kuin edellisen kuun kyselyssä. Kaikkiin kyselyihin, helmikuusta marraskuuhun, osallistuneita hyvinvointialuevalmistelijoita oli 20. Tästä johtuen emme raportoi aineistoa pitkittäisaineistona vaan niin sanottuna avoimena kohorttina, johon tulee ja josta poistuu osallistujia.

Hyvinvointialuevalmisteluun osallistuneet henkilöt olivat suurelta osin johtajia, päälliköitä ja erityisasiantuntijoita. Vertaamme tässä raportissa valmistelijoiden vastauksia Mitä kuuluu? -tutkimuksen johdon ja erityisasiantuntijoiden vastauksiin. Vertailtavat ryhmät eivät ole välttämättä täysin samanlaisia. Rajoitteistaan huolimatta vertailuryhmä tarjoaa näkymän muualla sotessa tapahtuneisiin työhyvinvoinnin tilanteeseen ja auttaa suhteuttamaan valmistelijoiden keskuudessa tapahtunutta muutosta ja tilannetta.

## 4 Tulokset

### 4.1 Kokemukset työstä

Kokemukset työstä sisältävät työn imun ja innostumisen työstä, työn itsenäisyyden ja työhön panostamisen sekä fiilikset valmistelutyöstä.

#### 4.1.1 Työn imu

Työn imu koostuu kolmesta ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Ilmiönä valmistelutyö on jotain täysin uutta, mikä luontaisesti luo tehtäviin hakeutuviissa innostusta. Tämä näkyi myös avovastauksissa.

”Työ erittäin ainutlaatuista ja mielenkiintoista. Tehtävää vastaanotettaessa tiesin, että mistään normaalista klo 8–16 -toimistotyöstä ei ole kyse, vaan muutosprojektista joka vaatii verkostotyöosaamista sekä henkistä joustavuutta ja jaksamista.” 022022

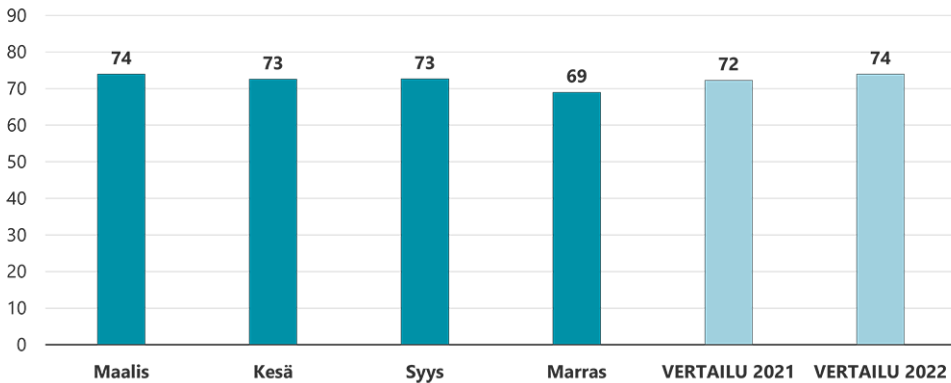
”Kiehtova matka olla mukana luomassa jotain täysin uutta. Kun tulee hankaluuksia vastaan, asenne ja armollisuus omaa ja muiden tekemistä kohtaan ovat ratkaisevia.” 042022

”Mennyt vuosi on ollut todella mielenkiintoinen ja opettavainen. Päivääkään en vaihtaisi pois.” 062022

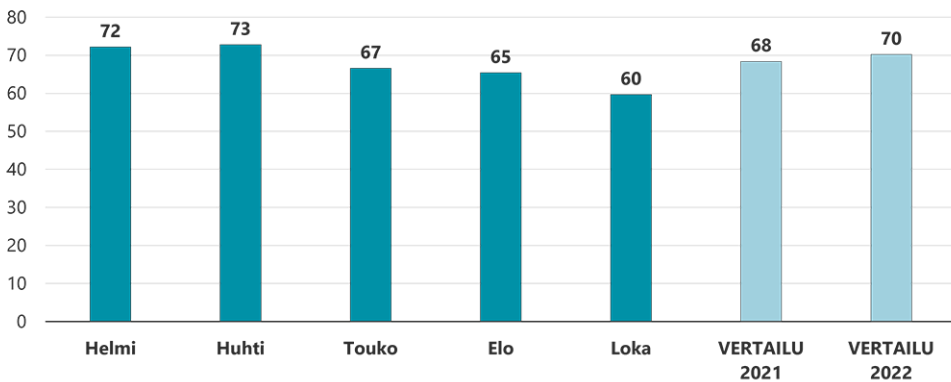
Laajoissa kyselyissä mittasimme työn imua käyttäen koko työn imun lyhyttä mittaria (UWES-3<sup>20</sup>), kun taas lyhyissä kyselyissä tiedustelimme vain työstä innostumista. Molemmat mittarit osoittivat, että suurin osa hyvinvointialuevalmistelijoista koki työn imua (Kuva 1). Vahvimmin tämä näkyi valmisteluvuoden alussa, jolloin 74 prosenttia koki työn imua muutaman kerran viikossa tai päivittäin. Valmisteluvuoden edetessä työn imua kokevien osuus kuitenkin pieneni, ollen marraskuussa 69 prosenttia. Tilanne vertailuryhmässä oli molempina vuosina samalla tasolla kuin valmistelijoilla keväällä 2022.

Hyvinvointialuevalmistelijoiden kokemus työn imun heikkenemisestä on erityinen, sillä vastaavanlaista vähenemistä ei havaita vertailuryhmässä.

## Kokee usein työn imua (%)



## On usein innostunut työstään (%)



**Kuva 1.** Työn imua ja työstä innostuneisuutta kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Työn imuun liittyy usein myönteisiä tunteita kuten iloa, innostusta ja ylpeyttä. Nämä myönteiset tunteet vahvistavat yksilöllisiä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja ja taitoja, jotka mahdollistavat entistä laadukkaamman työskentelyn<sup>21, 22, 23</sup>. Työn imussa on kyse yksilön myönteisestä kokemuksesta, ei pakonomaisesta tilanteesta, kuten työholismissa<sup>24</sup>.

Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan 50–60 prosenttia työntekijöistä kokee työn imua vähintään muutaman kerran viikossa<sup>25, 26</sup>. Tutkimusten mukaan työn imua usein kokevat työntekijät ovat terveempiä ja heillä on parempi työkyky kuin harvoin työn

imua kokevat työntekijät<sup>27, 28</sup>. Usein työn imua kokevilla on havaittu vähemmän masennusoireita ja he nukkuvat yönsä paremmin<sup>29</sup>. Työyksikkö- ja organisaatiotason hyvällä työn imulla on havaittu yhteyksiä yritysten hyviin liiketoiminnallisiin tuloksiin, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaiden arvioihin työntekijöiden hyvistä työsuorituksista<sup>30, 31</sup>.

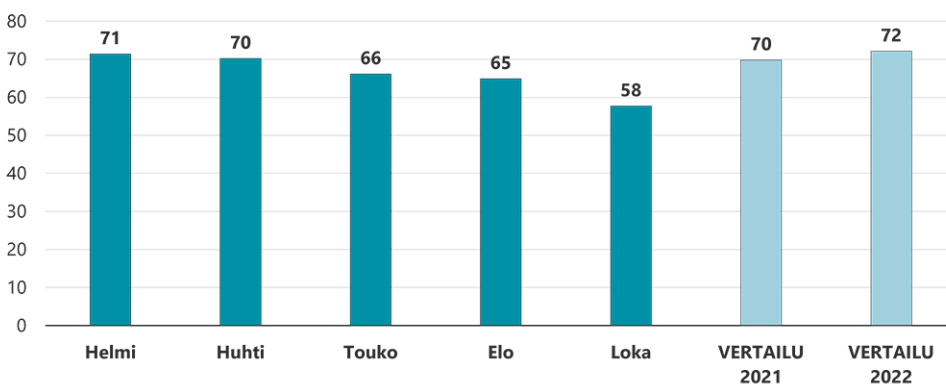
Työn imun kokemista edistävät erilaiset työhön liittyvät voimavarat, muun muassa työn palkitsevuus ja kehittävyys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työaikojen joustavuus. Sitä edistävät myös työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät voimavaratekijät, kuten esimiehen ja työyhteisön tuki, oikeudenmukainen johtaminen ja työkavereiden kokemana työn imu. Myös organisaation innovatiivisilla toimintatavoilla ja työpaikan ilmapiirillä on havaittu vaikutusta työn imun kokemiseen.<sup>21, 32</sup> Jokainen työntekijä voi vahvistaa omaa työn imuaan tuunaamalla työtään. Työn tuunaaminen tarkoittaa omatoimista työn muokkaamista itselle sopivaksi.<sup>33</sup>

#### 4.1.2 Työn itsenäisyys ja työhön panostaminen

“On ollut mahtavaa olla osana sote-uudistusta. Vaikka välillä työmäärä on valtava, se liittyy uudistuksen dead-lineihin ja tietää, ettei se jatku loputtomiin. Nyt kesällä on mahdollisuus ylimääräisiin vapaisiin, joita olenkin käyttänyt palautumiseen.” 06222

Työn itsenäisyys väheni valmisteluvuoden edetessä helmikuun 71 prosentista lokakuun 58 prosenttiin ollen loppuvuodesta selvästi vähemmän kuin vertailuryhmässä 2022 (72 %) (Kuva 2).

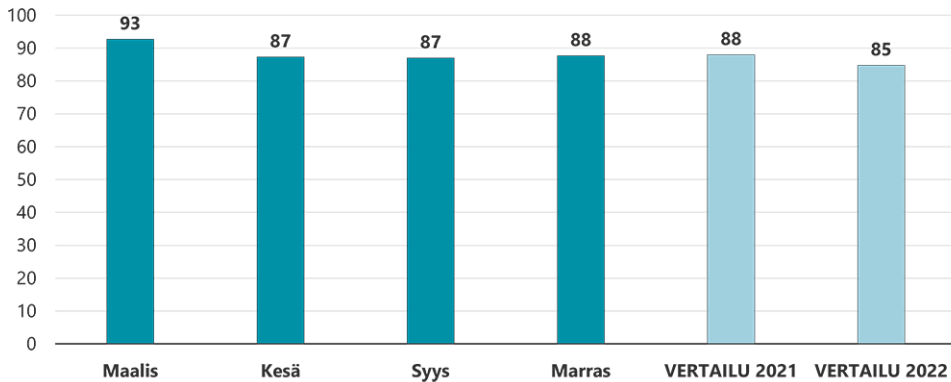
### Työn itsenäisyys (%)



**Kuva 2.** Työn itsenäiseksi kokevien osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Hyvinvointialuevalmistelijoista valtaosa (87 %) panosti työhönsä koko valmisteluvuoden ajan paljon (Kuva 3). Työhön panostaminen oli yhtä yleistä kuin vertailuryhmässä.

## Panostaa työhönsä (%)



**Kuva 3.** Työhönsä paljon panostavien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

### 4.1.3 Fiilikset valmistelutyöstä

Valmistelutyöhön liittyi monenlaisia fiiliksiä ja tunteita. Vastauksista ilmeni iloa siitä, että on mukana toteuttamassa ainutlaatuista ja pitkään suunniteltua sote-uudistusta. Toisaalta ilmeni myös huolta ja epävarmuutta siitä, miten muutosta valmistellaan ohjeiden puuttuessa kiireisessä aikataulussa. Avovastauksissa kerrottiin oman työpaikan epävarmuudesta hyvinvointialueelle siirryttäessä useaan otteeseen – vielä marraskuussakin.

”Mukava kun lopulta päästiin itse uudistukseen, kun näitä valmisteluita eri uudistuksiin olen tehnyt 14 vuotta :)” 092022

”Pidän työstäni todella paljon. Olen todella mielelläni mukana tekemässä tätä historiallista muutosta. Kuitenkin jo tässä vaiheessa vuotta huolestuttaa, miten jaksan tätä työmäärää. Miten jaksan psyykkisesti ja fyysisesti tätä stressiä.” 022022

”Oma fiilis on, että valmistelijoiden työkuormasta on tulossa kohtuuton.” 032022

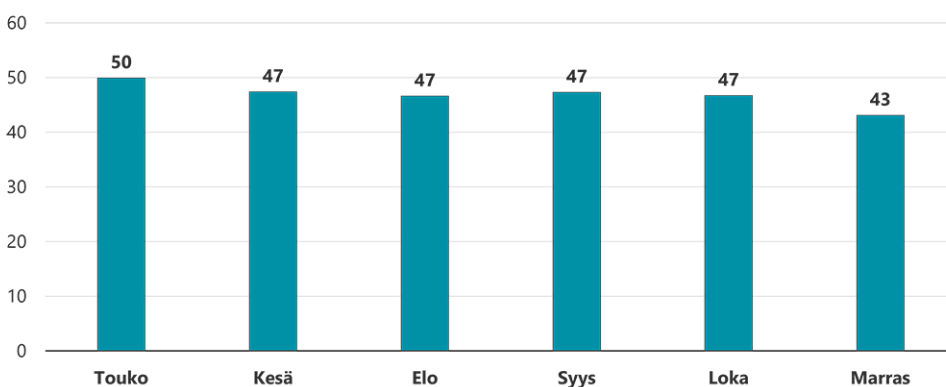
”Tuntuu kohtuuttomalta, että poliitikot saavat käyttää sote-uudistuksen suunnitteluun ja läpivientiin 15 vuotta, ja toimeenpanolle jätetään 1,5 vuotta. On ihan kohtuuton aikataulu.” 082022

”Työn jatkuminen hyvinvointialueella on hyvin epävarmaa, kun taustavirka on kunnassa tukipalveluissa, eikä kuulu siirtyvään henkilöstöön.” 042022

”Epävarmuus omasta tulevasta työstä on vienyt viimeisinä viikkoina aivan liian paljon energiaa ja vaikuttaa merkittävästi myös olotilaan vapaa-aikana. Se, ettet tiedä vielä marraskuun lopussa, mitä teet työksesi 1.1.2023 vaatii kohtuuttoman paljon epävarmuuden sietoa.” 112023

Toukokuussa fiilikset valmistelutyöhön liittyen olivat hyvät tai erinomaiset lähes puolella vastaajista (Kuva 4). Marraskuuta kohden prosenttiosuus hiukan pieneni ollen lopulta 43 prosenttia.

## Fiilikset hyvinvointialuevalmisteluun liittyvässä työssä hyvät tai erinomaiset (8–10) (%)



**Kuva 4.** Hyvät tai erinomaiset fiilikset kokevien hyvinvointialuevalmistelijöiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana

”Uudistuksen parissa työskentely vaatii epävarmuuden sietämistä ja vaihtuvien tilanteiden hallintaa. Täysin uuden organisaation luominen tuo yllätyksiä myös kansallisella tasolla. Kaikesta huolimatta mielenkiintoinen pesti!” 022022

”Paljon epävarmuutta ja epäselvyyttä niin kansallisella kuin oman hyvinvointialueen sisällä. Ohjeistukset ja toimintamallit keskeneräisiä ja puutteellisia ja muutoksia tapahtuu paljon, ja niistä tiedottaminen sakkaa. Tämä aiheuttaa ylimääräistä työtä ja epävarmuutta.” 022022

”Epävarmuutta ja huolta aiheuttavia tekijöitä: tulevista työtehtävistä ei ole tietoa, tietojen ja taitojen riittävyys monipuoliseen ja mielenkiintoiseen työtehtävään, työn tekemisen paikka, työmatkan pituus ja ikä (vaikutus jaksamiseen ja uuden oppimiseen)” 032022

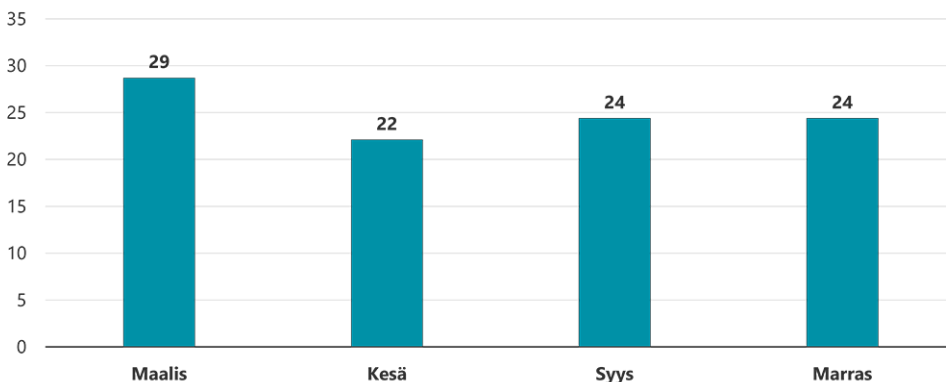
”Turhauttaa.” 032022

”Riittämättömyyden tunne on jatkuva ja se kyllä kuormittaa elämää muutoinkin kuin työssä.” 032022

”Kaoottista kiirettä, missä osa asioista vain seisoo eikä henkilöstöä saada palkattua tehtäviinsä. Täytyy vain keskittyä varmistamaan, ettei vuodenvaihteessa mikään toiminto notkahda vaan jatkuu, ja sen jälkeen sitten selvitetään.” 112022

Edellä kuvatut avovastaukset kuvaavat sitä, kuinka valmistelutyö herätti myös negatiivisia tunteita kuten epävarmuutta ja turhautumista. Tästä huolimatta valmistelijoista vain 29 prosenttia maaliskuussa ja 24 prosenttia marraskuussa vastasi, että kielteisiä tunteita käsiteltiin työyhteisössä säännöllisesti (Kuva 5). Kielteisten tunteiden käsittely yhdessä ei ole tavallista, vaikka niistä puhuminen voisi vähentää tunnekuormaa ja siten edistää työstä palautumista. Muutokseen liittyy väistämättä tunteita ja niistä voidaan myös tunnistaa muutoksen eteneminen.

## Kielteisiä tunteita käsitellään työyhteisössä säännöllisesti (%)



**Kuva 5.** Hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%), jotka kokivat, että kielteisiä tunteita käsitellään työyhteisössä säännöllisesti

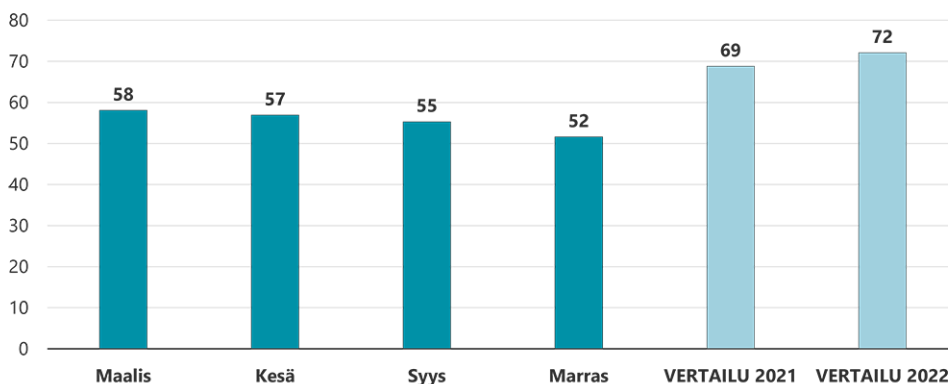
## 4.2 Työolot

Työoloista raportoimme seuraavassa työaikoihin vaikuttamisen, työajan ja valmistelutyöhön käytetyn työajan. Sen jälkeen tarkastelemme työstressin kokemista kahden eri työstressimallin mukaan, työyhteisön toimivuutta useammalla eri mittarilla sekä johtamista ja esihenkilötyötä valmisteluvuoden aikana.

### 4.2.1 Työaikoihin vaikuttaminen

Lähes 60 prosenttia valmistelijoista koki alkuvuodesta voivansa vaikuttaa työaikoihin erittäin tai melko paljon, mutta valmisteluvuoden edetessä osuus pieneni tasaisesti ollen marraskuussa 52 prosenttia (kuva 6). Työaikoihin vaikutusmahdollisuutta hyvinvointialuevalmistelijoista koki selvästi pienempi osuus kuin vertailuryhmä (72 % marraskuussa 2022). Työaikoihin vaikuttaminen liittyy esimerkiksi mahdollisuuksiin vaikuttaa työpäivän pituuteen sekä sen alkamis- ja loppumisajankohtaan.

#### Voi vaikuttaa työaikoihinsa (%)



**Kuva 6.** Vastaajien, jotka voivat vaikuttaa työaikoihinsa, prosenttiosuudet valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Työntekijät, jotka voivat vaikuttaa työaikoihinsa riittävästi, kokevat terveytensä paremmaksi ja ovat vähemmän psyykkisesti rasittuneita kuin työntekijät, joiden vaikutusmahdollisuudet työaikoihinsa ovat heikot<sup>34, 35, 36</sup>. Työaikojen hallinta helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista<sup>37</sup>.

Hyvä työaikojen hallinta on yhteydessä vähäisempiin sairauspoissaoloihin ja pienempään riskiin jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle<sup>38, 39, 40</sup>. Erityisesti naisilla työaikojen



hallinta säätelee myös työstressin vaikutusta sairauspoissaoloihin. Ne, jotka kokivat paljon työstressiä, mutta pystyivät vaikuttamaan työaikoihinsa, olivat vähemmän pois töistä sairauden vuoksi kuin ne, jotka kokivat paljon työstressiä ja saattoivat vaikuttaa työaikoihinsa vain vähän. Hyvä työaikojen hallinta on yhteydessä myös vähäisempiin univaikkeuksiin, jotka osaltaan lisäävät työkyvyttömyyden riskiä.

#### **4.2.2 Työpäivien pituus ja valmistelutyöhön työajan käyttö**

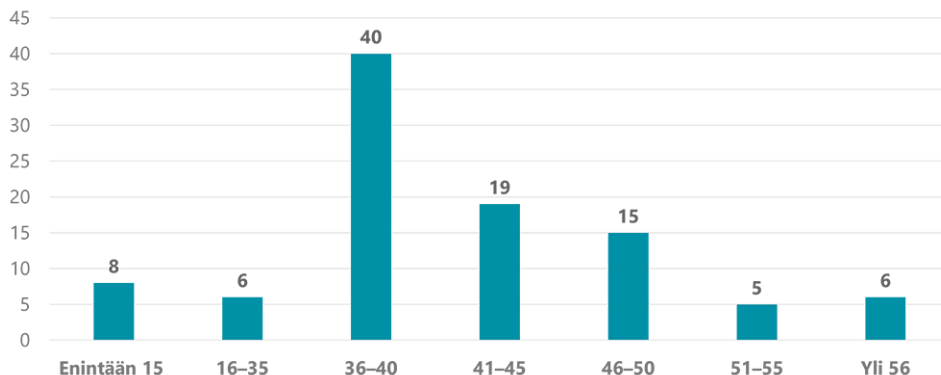
*“Olen tehnyt koko kevään kymmenentuntisia työpäiviä ja onneksi työkaverit ovat erittäin mukavia.” 042022*

Suurin osa valmistelijoista teki hyvinvointialuevalmistelutyötä oman työnsä ohessa. Valmistelutyöhön käytetyn työajan osuus kasvoi valmisteluvuoden edetessä keskiarvon ollessa marraskuussa 78 prosenttia ja mediaanin 95 prosenttia (Taulukko 2). Vajaa 40 prosenttia valmistelijoista käytti kaiken viimeisen kuukauden kokonaistyöajasta sote- ja pela-uudistukseen. Viikkotyöajan mediaani oli 40 tuntia ja keskiarvo hieman alle 40 tunnin helmikuuta lukuun ottamatta. Marraskuussa 2022 valmistelijoista 45 prosenttia työskenteli yli 40 tuntia viikossa (Kuva 7).

**Taulukko 2.** Kuinka suuren osan (%) viimeisen kuukauden kokonaistyöajasta on käyttänyt sote- ja pela-uudistuksen valmisteluun sekä kokonaistyöaika viikossa (mediaani ja keskiarvo)

	HELMI	MAALIS	HUHTI	TOUKO	KESÄ	ELO	SYYS	LOKA	MARRAS
<b>MEDIAANI (%)</b>	50	80	70	70	80	80	80	90	95
<b>KESKIJARVO (%)</b>	49	67	66	68	71	70	71	76	78
<b>ALLE PUOLET TYÖAJASTA (%)</b>	47	30	29	24	22	23	21	19	16
<b>YLI PUOLET TYÖAJASTA (%)</b>	51	38	39	40	39	39	38	44	48
<b>KAIKEN TYÖAJAN (%)</b>	< 5	32	32	36	38	37	41	37	37
<b>TYÖAIKA VIIKOSSA MEDIAANI (T)</b>	42	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>TYÖAIKA VIIKOSSA KESKIJARVO (T)</b>	41,2	38,9	38	37,9	38,6	38	38,5	37,9	39,4

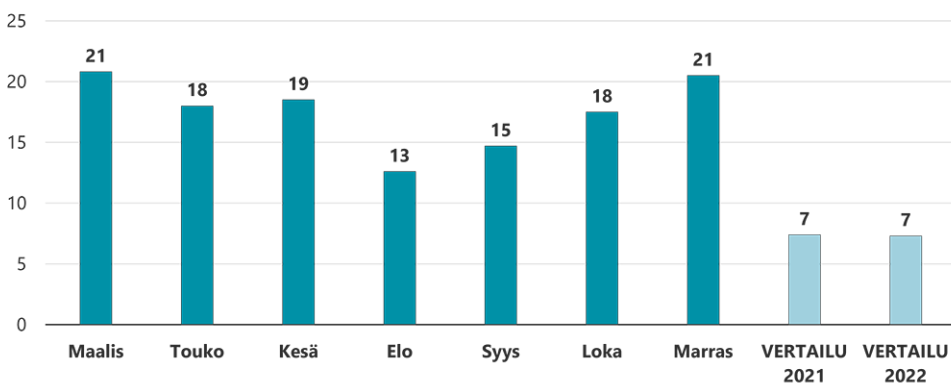
## Viikoittainen työaika tunteina marraskuussa (%)



**Kuva 7.** Jakauma hyvinvointialuevalmistelijoiden viikoittaisen työajan pituudesta marraskuussa 2022

Osa valmistelijoista teki pitkiä työpäiviä. U-muotoinen kuvio (Kuva 8) kertoo, että valmisteluvuoden alussa ja lopussa noin yksi viidestä työskenteli yli 50 tuntia viikossa, elokuussa vain yksi kahdeksasta. Vähintään 50 tuntia viikossa työtä tehneiden valmistelijoiden määrä oli lähes kolminkertainen verrattuna vertailuaineistoon marraskuussa 2022.

## Käyttää ansiotyötehtäviin viikoittain vähintään 50 tuntia työaika (%)



**Kuva 8.** Vähintään 50 tuntia ansiotyöhön käyttäneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

”Valmistelu oman työn ohella yhtälö, joka ei toimi. Työaika jakautuu 50/50 %, mutta on tosiasiaa 75+75 %.” 11/2022

Pitkät työpäivät hankaloittavat työstä palautumista. Ne voivat lisätä työkyvyttömyyttä aiheuttavia terveysongelmia. Pitkät työpäivät (vähintään 55 tuntia viikossa) ovat tutkimusten mukaan yhteydessä 30 prosentin kohonneeseen aivohalvauksen (aivoinfarkti tai aivoverenvuoto) vaaraan<sup>41, 42</sup>. Riski on sitä suurempi, mitä enemmän työntunteja kertyy. Yhteys ei riipu työntekijän sukupuolesta, iästä tai sosioekonomisesta asemasta (ammattiasema, koulutus, tulotaso). Pitkät työpäivät ovat fyysistä työtä tekevillä yhteydessä myös kohonneeseen tyyppin 2 diabeteksen vaaraan<sup>43</sup>. Tutkimusten perusteella pitkiä työpäiviä tekevien on erityisen tärkeää pitää huolta terveistä elämäntavoista ja työstä palautumisesta.

### 4.2.3 Työpaineista työstressiä

Avoimet palautteet kertoivat koko valmisteluvuoden ajan kiireestä, runsaasta työmäärästä, tiivistahteisesta työstä, pitkistä työpäivistä ja -viikoista sekä liian vähästä valmistelijoiden määrästä. Suuri osa teki valmistelutyötä osa-aikaisena, jolloin haasteena olivat kahden eri tehtävän työt sekä ajan ja voimavarojen riittäminen niihin molempiin.

Lisäksi avovastauksista kävi ilmi monenlaisia muita paineita, esimerkiksi ei ollut aikaa tehdä työtä niin hyvin kuin itse halusi tai oli haasteita erilaisista odotuksista. Loppuvuotta 2022 kohden lisääntyi kommentit oman työpaikan epävarmuudesta hyvinvointialueelle siirryttäessä.

*“Aikaa valmisteluun on aivan liian vähän.” 082022*

*“Uudistuksen keskeinen ongelma on kiire. Asioiden valmistelulle pitäisi olla enemmän aikaa, sillä monet asiat vaativat keskustelua verkostoissa eikä ole suoraviivaisesti ratkottavissa. Pandemian hoito ja hallinta vievät työajasta ison siivun.” 022022*

*“Mielenkiintoista, mutta asioita tehdään kovalla kiireellä, joten paine on kova, eikä jälki siten ole niin hyvää kuin haluaisi. Asioita olisi pitänyt alkaa valmistella jo hyvissä ajoin viime vuonna.” 042022*

*“Valmisteluun käytettävät resurssit liian vähäiset, aikataulu liian tiukka. Työtään ei voi tehdä niin hyvin, että siihen voisi olla tyytyväinen.” 042022*

*“Teen valmistelua oman työni ohessa, periaatteessa ajatus on, että työpanos valmisteluun on 50 %, silti oma työ tehdään 100 % eli minkäänlaista sijaisjärjestelyä ei ole. Tämä saa aikaan sen, että esim. kaikki kirjallinen työstäminen tapahtuu illalla ja viikonloppuna, koska päivät täynnä erilaisia palaverieja toisaalta valmisteluun, toisaalta omaan perustyöhön liittyen.” 062022*

”Töitä on liikaa, 100 % tekijöitä liian vähän, aikaa on liian vähän, lainsäädäntö ei tue tukitoimintojen hankkimista.” 112022

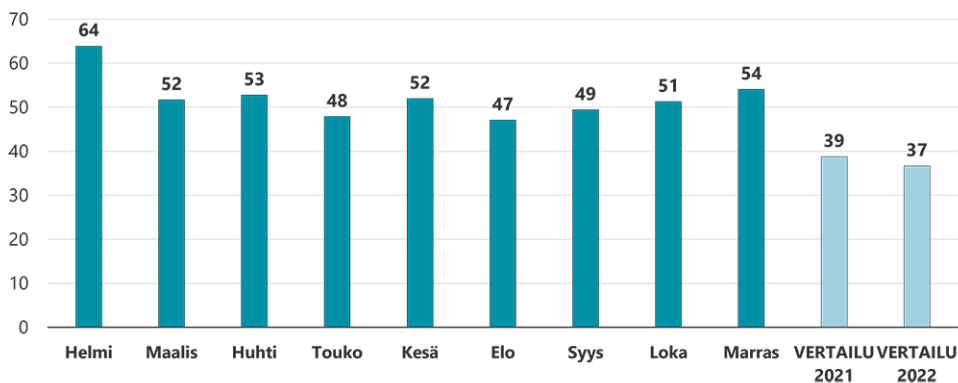
”Työmäärä on kohtuuton, koska vapautusta omista tehtävistä ei ole ja valmistelutehtäviä tulee sähköpostista jatkuvasti. Työpäivien pituus on vähintään 9 tuntia ja useina päivinä viikosta 10–11 tuntia.” 112022

”Suurimmat ongelmat: Tolkuton työmäärä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Työaika ei riitä, ja paineet ja odotukset kovat. Kokoukset vievät niin paljon aikaa, ettei itsenäiseen työhön jää riittävästi aikaa. Lopputuloksena väajäämättä väsyminen.” 032022

”Paitsi, että työmäärä on suuri, aikataulu ja budjetti tiukaakin tiukemmat, täytyy työssä sietää myös tietynlaista epävarmuutta tai ainakin epäselkeyttä, muuttuvia tilanteita sekä rönsyilevyyttä.” 082022

Kohtuuttomaksi työmäärän koki 64 prosenttia valmistelijoista helmikuussa (Kuva 9). Osuus pieneni elokuuhun saakka. Syksyllä osuus jälleen suureni ja marraskuussa 54 prosenttia valmistelijoista koki työmäärän kohtuuttomaksi. Osuus oli 1,5-kertainen verrattuna vertailuryhmän marraskuun 2022 tilanteeseen.

## Kohtuuton työmäärä (%)



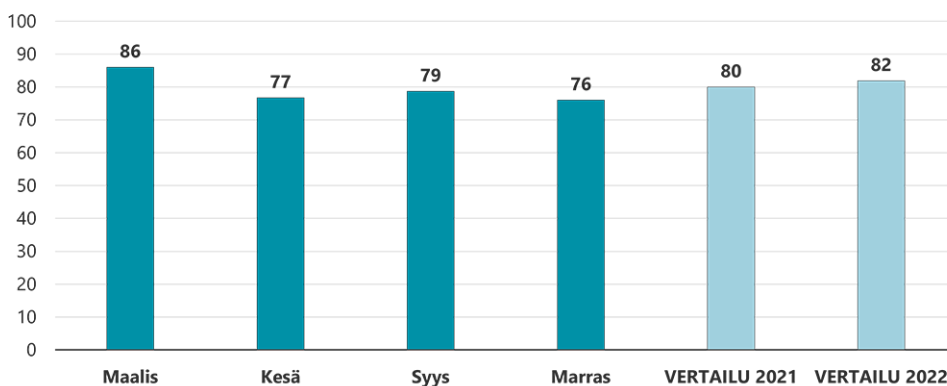
**Kuva 9.** Työmääränsä kohtuuttomaksi kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Kohtuuton työmäärä liittyy keskeisesti työstressin kokemiseen. Yksi yleisimmistä työstressiä tarkastelevista tasapainomalleista on Karasekin työstressimalli, jossa työstressi liittyy työn hallinnan ja vaatimusten väliseen epätasapainoon<sup>5</sup>. Työn

vaatimuksia tässä mallissa voivat olla suuren työmäärän lisäksi kiire työtehtävien tekemisessä.

Työn hallintaa koki maaliskuussa 86 prosenttia ja marraskuussa 77 prosenttia valmistelijoista (Kuva 10). Työn hallintaa mitattiin kysymyssarjalla, jossa vastaajalta tiedusteltiin työn mekaanisuutta ja siihen liittyviä vaikutusmahdollisuuksia. Kuviossa on esitetty niiden vastaajien osuus, jotka olivat samaa mieltä väittämien kanssa. Tilanne oli melko vastaava kuin vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022.

## Työ on hallittavissa (%)

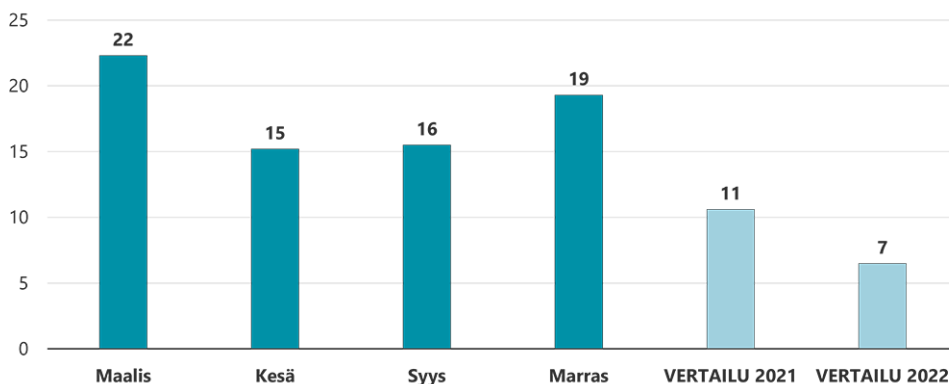


**Kuva 10.** Työn hallintaa kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Toinen työstressimalli on panosten ja tuotosten epäsuhta, ns. Siegristin malli<sup>6</sup>. Sen avulla voidaan tarkastella kokemusta työhön käytettyjen panosten ja siitä saatujen palkkioiden välisestä suhteesta. Työ koetaan stressaavana, mikäli kokemus työhön panostamisesta on suurempi kuin kokemus työn tuottamista rahallisista palkkioista, työsuhte-educista, työn tuottamasta arvostuksesta, tunnustuksesta ja henkilökohtaisesta tyydytyksestä.

Paljon panostusta ja vähän palkitsevuutta kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet vaihtelivat 22 ja 15 prosentin välillä (Kuva 11). Kuva oli U:n muotoinen siten, että työstressiä koettiin tällä mittarilla eniten vuoden alussa ja lopussa. Tämän Siegristin-mallin mukaan työstressiä kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus oli valmisteluvuoden lopussa kolminkertainen vertailuryhmän marraskuun 2022 tilanteeseen verrattuna.

## Kokee työstressiä: paljon panostusta, vähän palkitsevuutta (%)



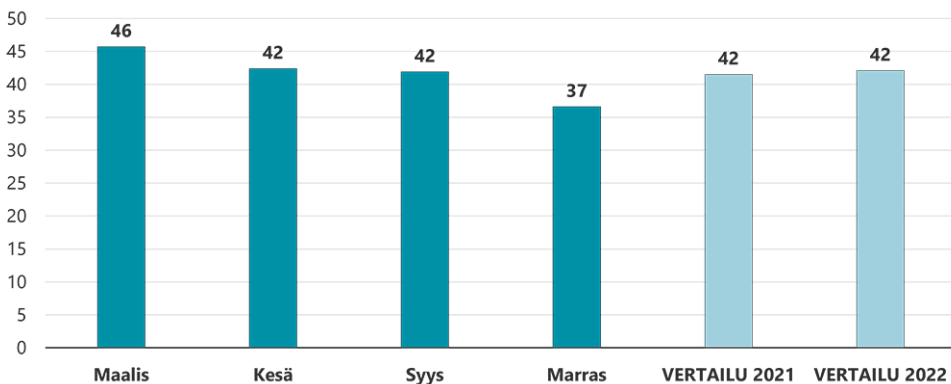
**Kuva 11.** Työstressiä kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Työstressi voi vaikuttaa haitallisesti terveyteen ja työkykyyn. Tutkimusten mukaan se on yhteydessä esimerkiksi kohonneeseen sydäninfarktin ja aivoinfarktin vaaraan sekä diabetekseen<sup>44, 45</sup>. Työstressi lisää unettomuuden riskiä 46 ja vaikuttaa haitallisesti elintapoihin, kuten vähentää vapaa-ajan liikuntaa.<sup>47</sup>

Työstressi on merkittävä työkyvyttömyyseläkkeen riskitekijä<sup>48, 8</sup>.

Työstressimalleissa kokemus työn palkitsevuudesta on keskeinen. Maaliskuussa noin 46 prosenttia hyvinvointialuevalmistelijoista koki työn palkitsevaksi (Kuva 12). Marraskuussa luku oli noin kymmenen prosenttiyksikköä vähemmän. Tässä palkitsevuus sisälsi kaikki kolme palkitsevuuden muotoa: tulot, tunnustus ja arvostus sekä henkilökohtainen tyydytys.

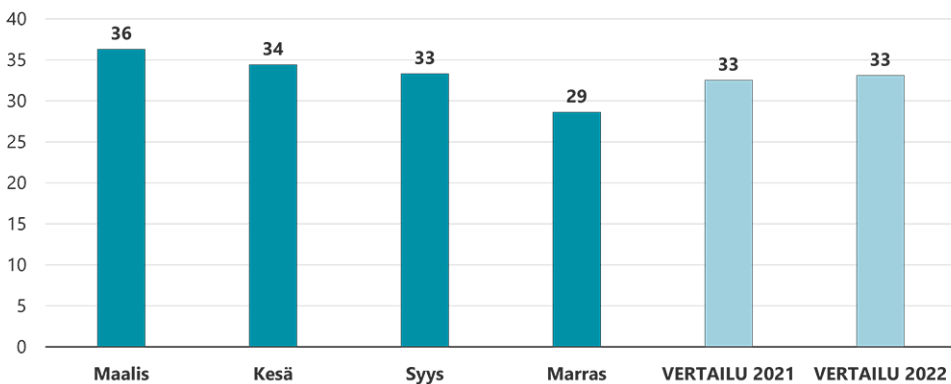
## Työ on palkitsevaa (%)



**Kuva 12.** Työnsä palkitsevaksi kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Tarkastelimme erikseen niiden osuutta, jotka kokivat saavansa vastinetta työstä tunnustuksena ja arvostuksena. Vastaajista reilu kolmasosa (36 %) valmisteluvuoden maaliskuussa ja reilu neljäsosa (29 %) valmisteluvuoden marraskuussa kokivat tunnustusta ja arvostusta työstään (Kuva 13). Vertailuryhmästä yksi kolmesta oli kokenut vastaavaa. Kyseessä on erityisesti sanallinen palaute työstä.

## Saa työstä vastinetta tunnustuksena ja arvostuksena (%)



**Kuva 13.** Työstä vastinetta tunnustuksena ja arvostuksen kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022



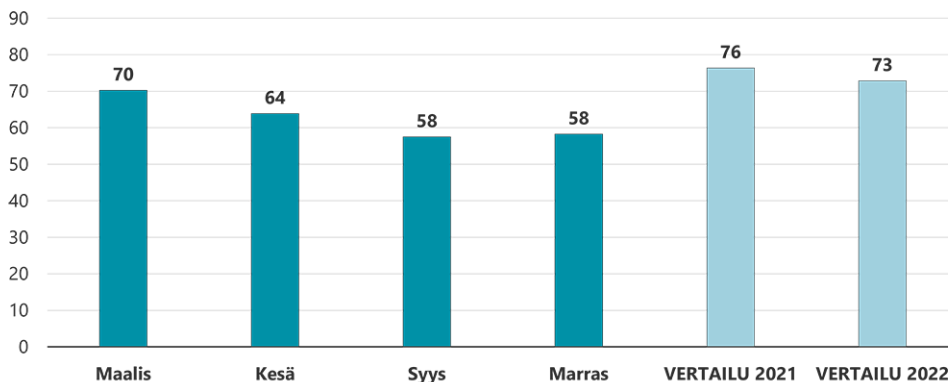
#### 4.2.4 Työyhteisön toimivuus

”Tarvittaisiin enemmän vertaistukea ja etenkin työnohjausta!” 062022

”Nyt olen etätöiden vuoksi tehnyt töitä yksin, eikä työyhteisöä ole ehtinyt syntyään.” 062022

Työyhteisön yhteistyötä toimivana pitäneiden osuus pieneni valmisteluvuoden edetessä maaliskuun 70 prosentista marraskuun 58 prosenttiin (Kuva 14). Vertailuryhmän vastaava osuus oli 73 prosenttia 2022. Toimivassa työyhteisössä työntekijät pitävät toisensa ajan tasalla, jakavat avoimesti informaatiota ja toimivat yhteistyössä. Lisäksi on tärkeää, että jokainen työntekijä kokee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty.

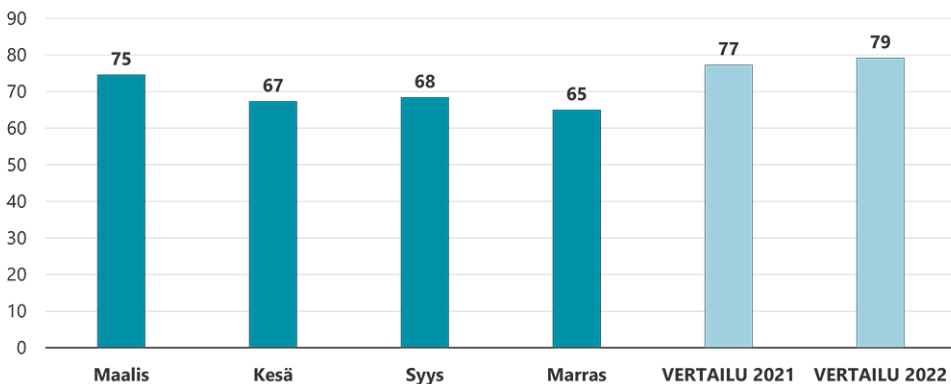
#### Työyhteisön yhteistyö on toimivaa (%)



**Kuva 14.** Työyhteisön yhteistyön toimivaksi kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Myös työyhteisön tavoitteelliseksi kokeneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet pienenivät valmisteluvuoden edetessä. Lisäksi se oli selvästi vertailuryhmää matalampaa. (Kuva 15) Tavoitteelliseksi työyhteisön kokeneiden osuus oli maaliskuussa 75 prosenttia ja marraskuussa 65 prosenttia, kun vertailuryhmässä se oli 77 prosentti vuonna 2021 ja 79 prosenttia vuonna 2022. Työyhteisön tavoitteellisuuteen liittyy keskeisesti se, että työyhteisön jäsenet ymmärtävät ja kannattavat työyhteisön yhteisiä tavoitteita ja uskovat niiden olevan saavutettavissa.

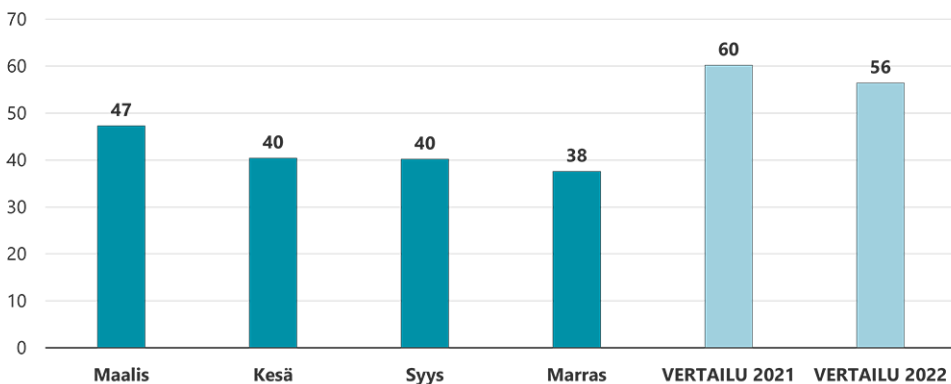
## Työyhteisö on tavoitteellinen (%)



**Kuva 15.** Työyhteisön tavoitteelliseksi kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Työyhteisöä innovatiivisena pitäneiden osuus pieni maaliskuun 47 prosentista marraskuun 38 prosenttiin (Kuva 16). Vertailuryhmän vastaavat prosenttiosuudet olivat 60 prosenttia vuonna 2021 ja 56 prosenttia vuonna 2022. Työyhteisön innovatiivisuudesta kertoo, mikäli työyhteisössä etsitään aktiivisesti uusia tapoja tarkastella työn ongelmia työyhteisössä käytetään aikaa uusien ideoiden käsittelyyn ja työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.

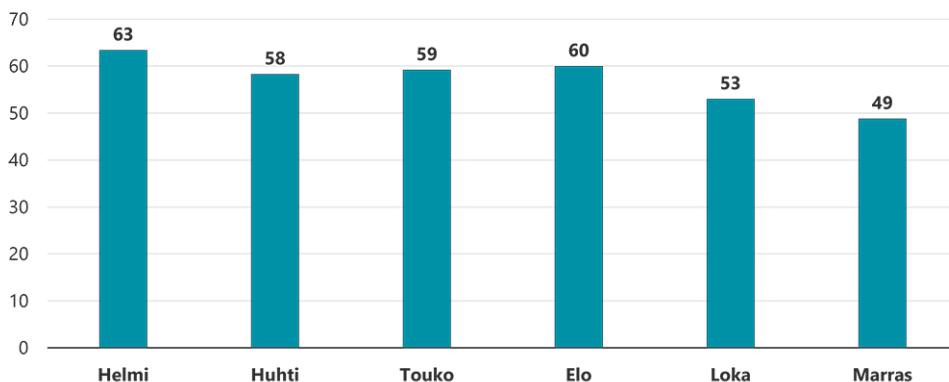
## Työyhteisö on innovatiivinen (%)



**Kuva 16.** Työyhteisön innovatiiviseksi kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

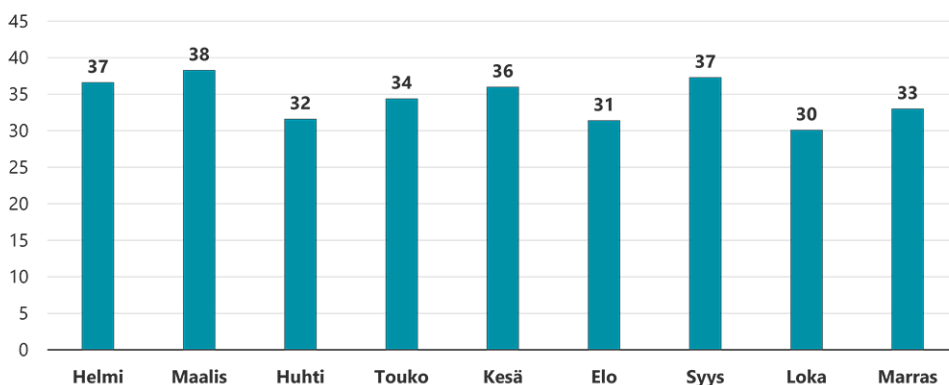
Työyhteisön kannustava ilmapiiri oli yleisintä valmisteluvouden helmikuussa (63 %) ja väheni syksyn aikana (Kuva 17). Marraskuussa alle puolet (49 %) koki työyhteisön ilmapiirin kannustavaksi. Kansallisista yhteistyöverkostoista tukea sai vain noin kolmasosa vastaajista valmisteluvouden aikana (Kuva 18).

## Työyhteisössä on kannustava ilmapiiri (%)



**Kuva 17.** Työyhteisön ilmapiirin kannustavaksi kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvouden aikana

## Saa tukea kansallisista yhteistyöverkostoista (%)



**Kuva 18.** Kansallisista yhteistyöverkostoista tukea saavien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvouden aikana

Työyhteisön innovatiiviseksi kokoneiden osuus oli selkeästi pienempi kuin vertailuryhmässä (Kuva 16). Osuus väheni valmisteluvuoden aikana, vaikka juuri uuden rakentamisessa innovatiivisuudelle on tarvetta. Kaikkien työyhteisön mittareiden perusteella työyhteisöjen toimivuus väheni valmisteluvuoden aikana. Tulokset kertovat siitä, että valmisteluvuoden aikana työyhteisöjä ei kyetty hyödyntämään optimaalisesti valmistelutyössä. Tämä voi johtua valmisteluorganisaatioiden muutoksista, valmistelutyötä tehneen henkilöstön vaihtumisesta vuoden aikana, valmistelutyön tekemisestä osa-aikaisesti toisen työn ohessa sekä johtamisen muutoksista. Esimerkiksi hyvinvointialuejohtajat aloittivat työnsä eri aikoina eri alueilla. Suuri joukko valmistelijoista teki valmistelutyötä päätyönsä ohessa, jolloin valmistelutyössä on todennäköisesti pitänyt keskittyä sisältöön, eikä aikaa ole ollut miettiä, miten työtä voisi tehdä yhdessä ja miten työyhteisön innovatiivisuutta voitaisiin hyödyntää. Avovastauksista löytyi myös yksittäisiä kommentteja siitä, että työskentelee hyvin yksin.

Työyhteisön toimivuuden edistäminen on osa johtamista<sup>49</sup>. Nopeassa aikataulussa toteutetussa hyvinvointialuevalmistelussa johtamisesta vastaavilla oli paljon työtä siinä, mitä tehdään. Resursseja ei ole riittänyt siihen, miten kehitetään valmistelutyön tekemistä tai valmistelijoiden työn tuottavuutta ja heidän työhyvinvointiaan. Esihenkilön on tärkeää olla kiinnostunut siitä, miten työyhteisö voi. Työstä on tärkeää puhua yhdessä. Työn tekemistä kehitetään, työn sujuvuutta ja yhteistyötä tarkastellaan – vaikkei mitään ongelmia olisikaan. Hyvin toimivan työyhteisön hyviä käytäntöjä ovat esimerkiksi se, että työpaikalla pidetään säännöllisesti kokouksia ja kehityskeskusteluita, työstä ja sen sujumisesta keskustellaan, työyhteisössä viestitään ja välitetään tietoa avoimesti. Työyhteisössä toimitaan yhteisten toimintamallien mukaisesti ja henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti.<sup>50, 51</sup>

Työyhteisö toimii riittävän hyvin, kun siellä voi turvallisesti ja rauhallisesti keskittyä työn tekemiseen ja työn tavoitteiden edistämiseen. Yhteistyön toimivuus perustuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen toimivuuteen. Vuorovaikutukselle pitää olla aikaa ja paikkoja työn tekemisen arjessa.

Yhdessä tekeminen tuo myös sosiaalista tukea, joka suojaa työkuormituksen haitallisilta vaikutuksilta<sup>52</sup>. Sosiaalisen tuen lähteinä ovat sekä työtoveri- että esihenkilösuhteet. Niiden puuttuminen tai kielteisyys johtaa hyvinvoinnin laskuun<sup>48, 53</sup>. Psykkisen kuormittumisen kannalta on olennaista, onko apua ja tukea työhön saatavissa tarvittaessa ja onko vuorovaikutus peruslähtökohdiltaan myönteistä vai kielteistä.

Hyvin toimivassa työyhteisössä työntekijät hoitavat vastuullisesti omat tehtävänsä, keskustelevat ja neuvottelevat työtä koskevista asioista ja välittävät tietoa toisilleen. Näillä niin sanotuilla työyhteisötaidoilla tarkoitetaan sellaista käyttäytymistä, joka ei

kuuluu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan<sup>54, 55</sup>. Hyviä työyhteisötaitoja voi jokainen työntekijä kehittää ja pitää yllä. Tervehtiminen aamuisin, sovituista asioista kiinni pitäminen, avun tarjoaminen ja työkavereiden hyvästä työsuorituksesta kiittäminen ja kehuminen ovat esimerkkejä teoista, joilla jokainen työyhteisön jäsen voi parantaa työyhteisön ilmapiiriä.

Työpaikan työyhteisötaitoilla – tai niiden vähäisyydellä – on havaittu olevan myös terveysvaikutuksia: työyhteisön yhteisöllisyyden puutteen on havaittu lisäävän pitkien sairauslomien riskiä<sup>56</sup>.

#### **4.2.5 Johtaminen ja esihenkilötyö**

Johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvät avovastaukset toivat esiin lähinnä esihenkilötyön ja vuorovaikutuksen puutteita sekä kaipuuta esihenkilötyöhön suunnannäyttäjänä ja työn sisällön ohjaajana.

*“Historiallisen suuri hallintouudistus tarvitsee hyvää johtamista ja yhteishenkeä.” 062022*

*“Olen myös kaivannut viime aikoina vahvempaa työnjohtoa tai työnohjauksellisuutta itselleni; meillä ei kuitenkaan ole siihen riittäviä rakenteita.” 082022*

*“Henkilö, joka ohjaa työtäni, ei suuremmin arvosta sitä asiaa, jota kehitän – ei ehkä myöskään tapaan valmistella sitä?” 032022*

*“Samaisella henkilöllä on niin kiire, ettei hän ehdi panostaa tiimin saati sen jäsenten ohjaamiseen, vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen riittävästi.” 032022*

*“Kehittäminen on ihanaa, mutta nyt sitä on yksinkertaisesti liikaa. Kun työ on 120-prosenttista kehittämistä, se on pitemmän päälle raskasta.” 032022*

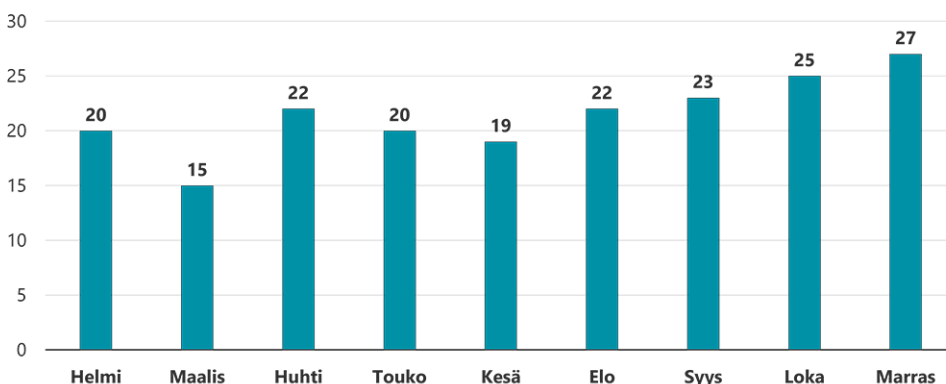
*“Kaikki palikat liikkeessä yhtä aikaa. Se hämärtää kokonaisuutta eikä ehdi pysyä kaikesta kärryillä.” 032022*

*“Tieto sillä vastuualueella, jonka alle työni kuuluu, kulkee huonosti. Työtä johtaa ilmeisesti pieni ydintiimi, johon minulla ja monella muilla alueen valmistelijalla ei ole mitään kontaktia. Heiltä tulee tehtävänantoja tiukalla aikataululla ilman muuta vuorovaikutusta. Samanaikaisesti pitäisi kuitenkin osata lukea heidän ajatuksiaan ja edistää valmistelua heidän toivomaansa suuntaan. Turhauttaa.” 032022*

”Näen suurimpana tavoiteltavana lopputuloksena yhteisen työnäkymän tavoittamisen. Nyt jos koska, on tarve hyvälle vetureille, jotka uskaltavat omaa persoonaansa hyödyntäen viedä muutosta eteenpäin.” 08/2022

Kevään aikana kannustusta ja rohkaisua lähiesihenkilöltä sai noin 20 prosenttia valmistelijoista. Elokuusta marraskuuhun osuudet kasvoivat ollen 27 prosenttia marraskuussa (Kuva 19). Esihenkilöltä saatava tuki voi vähentää työn vaativuudesta ja heikosta hallintamahdollisuuksista aiheutuvaa työstressiä.

## Saa kannustusta ja rohkaisua lähiesihenkilöiltä (%)

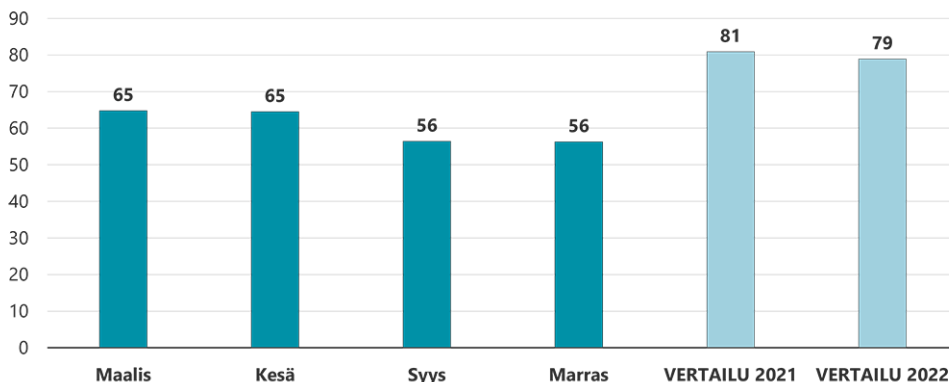


**Kuva 19.** Lähiesihenkilöltä sosiaalista tukea sekä kannustusta ja rohkaisua saavien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana

Esihenkilön johtamistyyliä on tärkeä mitata, sillä valmentavan johtamisen on havaittu olevan yhteydessä parempaan koettuun työkykyyn erityisesti nuorilla työntekijöillä<sup>57</sup>. Valmentavalla johtamisella viitataan johtamisotteeseen, jonka avulla esihenkilö pyrkii vahvistamaan alaistensa vahvuuksia, edistämään yhteistyötä sekä innostamaan alaisia työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi<sup>58</sup>.

Arviot esihenkilön valmentavasta johtamisesta muuttuivat heikompaan suuntaan valmisteluvuoden aikana (Kuva 20). Maaliskuun kyselyssä lähes kaksi kolmesta vastaajasta koki esihenkilön johtavan valmentavasti, kun marraskuussa näin koki vain hieman yli puolet (56 %) vastaajista. Hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet olivat selvästi matalampia kuin Mitä kuuluu? -kyselyyn vastanneen vertailuryhmän osuus marraskuussa 2021 ja 2022.

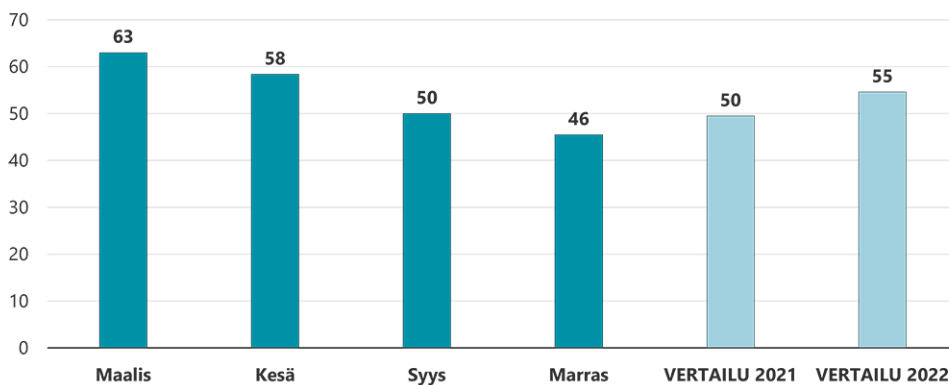
## Esihenkilö johtaa valmentavasti (%)



**Kuva 20.** Kokemus esihenkilön valmentavasta johtamisotteesta valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Valmisteluorganisaation päätöksenteon johdonmukaisuus on keskeisessä asemassa siinä, että päätökset koetaan oikeudenmukaisiksi<sup>7</sup>. Ilahduttavan moni – lähes kaksi kolmasosaa vastaajista – koki päätöksenteon johdonmukaiseksi valmisteluvuoden alkupuolella (Kuva 21). Sen sijaan syksyllä, varsinkin marraskuussa, näin kokevien määrä laski alle puoleen vastaajista, mikä on noin 10 prosenttiyksikköä pienempi osuus kuin vertailuryhmässä marraskuussa 2022.

## Päätökset ovat johdonmukaisia (kaikilla samat säännöt) (%)



**Kuva 21.** Kokemus päätösten johdonmukaisuudesta (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Päätöksenteon oikeudenmukaisuudessa on kyse päätösten johdonmukaisuudesta, päätösten perustelemisesta ja mahdollisuudesta muuttaa päätöksiä tarvittaessa. Oikeudenmukainen esihenkilötyö on tasapuolista, luotettavaa ja ystävällistä.

Epäoikeudenmukainen päätöksenteko on merkittävä työn psykososiaalinen riskitekijä, joka ennustaa ennenaikaista työkyvyttömyyttä<sup>59</sup>. Epäoikeudenmukainen esihenkilötyö on etenkin iäkkäillä työntekijöillä yhteydessä alentuneeseen työkykyyn<sup>57</sup>. Vielä julkaisemattomien Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn analyysitulosten mukaan epäoikeudenmukainen päätöksenteko on yhteydessä myös lisääntyneeseen eettiseen kuormitukseen.

### 4.3 Poimintoja alueiden tilanteesta

Sote- ja pela-uudistuksen osalta valmistelutyö eri hyvinvointialueilla käynnistyi hyvin eri tilanteista ja se kuului myös avovastauksista.

*“Huomaan, että työt on järjestelty eri hyvinvointialueilla hyvin eri tavoin. Meidän alueemme on pieni, joten monen asian parissa työskentelee hyvin vähän ihmisiä ja se kuormittaa paljon. Mutta toisaalta, työ on innostavaa ja pääsee moneen asiaan mukaan. Minulla on onneksi työryhmiä, jonka jäsenet tosin ovat oman työnsä ohella mukana kehittämässä, mutta heistä on suuri apu.” 082022*

Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? -kyselyssä oli vastaajia 23 hyvinvointialueelta tai valmisteluun osallistuneesta organisaatiosta. Kyselyn analyysissä hyvinvointialueet jaettiin kolmeen luokkaan: Uudenmaan hyvinvointialueisiin (n=5), kuntayhtymäpohjaisiin alueisiin (n=8) ja sirpalealueisiin (n=9) (Taulukko 3). Kuntayhtymäpohjaisilla alueilla on ollut sote-kuntayhtymä toiminnassa jo jonkin aikaa ennen hyvinvointialuevalmistelua. Sirpalealueet ovat käynnistäneet valmistelun “tyhjältä pöydältä” eduskunnan päätöksen jälkeen.



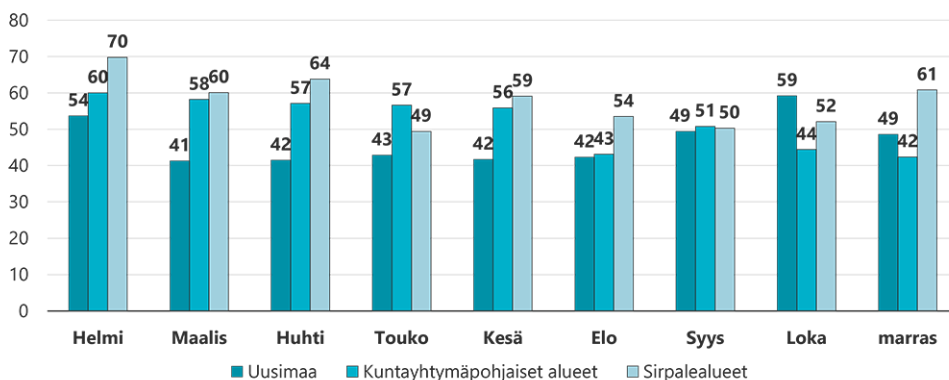
**Taulukko 3:** Hyvinvointialueiden jakautuminen Uudenmaan hyvinvointialueisiin, kuntayhtymäpohjaisiin ja sirpalealueisiin

Uudenmaan hyvinvointialueet	Kuntayhtymäpohjaiset	Sirpalealueet
Helsinki	Etelä-Karjala	Etelä-Pohjanmaa
HUS	Etelä-Savo	Kanta-Häme
Itä-Uusimaa	Kainuu	Keski-Suomi
Länsi-Uusimaa	Keski-Pohjanmaa	Lappi
Keski-Uusimaa	Kymenlaakso	Pirkanmaa
	Pohjanmaa	Pohjois-Pohjanmaa
	Pohjois-Karjala	Pohjois-Savo
		Satakunta
		Varsinais-Suomi

Alueittaiset vertailut osoittavat, että alueiden välillä oli eroja valmisteluvuoden aikana työn kuormitus- ja voimavaratekijöissä. Pitääksemme raportin kohtuullisen mittaisena, valitsimme alueiden tuloksista raportoitavaksi keskeisimmät mittarit työn kuormittavuuden kannalta: kohtuuttoman työmäärän, työn palkitsevuuden ja kokemuksen johtamisen johdonmukaisuudesta.

Sirpalealueilla työskentelevät kokivat työmäärän kohtuuttomaksi useammin kuin muilla alueilla työskentelevät lähes jokaisella kyselykerralla (Kuva 22). Uudellamaalla taas työmäärän kohtuuttomaksi kokevia oli vähemmän kuin muualla, mutta sielläkin osuus kasvoi valmisteluvuoden loppua kohden.

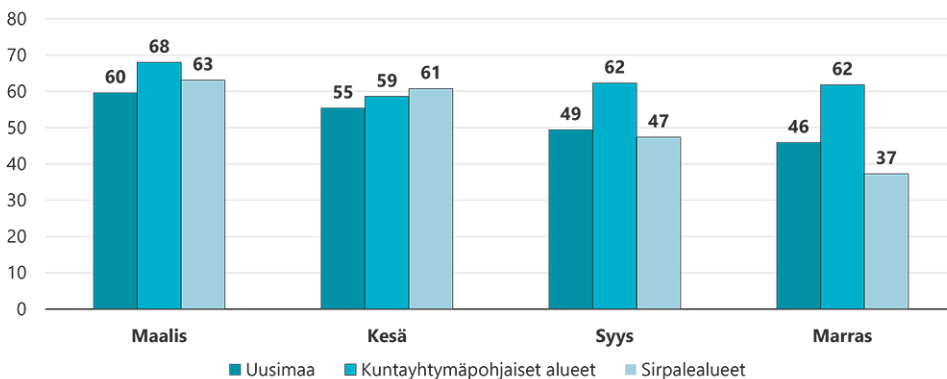
### Kohtuuton työmäärä vuoden aikana alueittain (%)



**Kuva 22.** Työmääränsä kohtuuttomaksi kokevien osuus alueittain valmisteluvuoden aikana

Erityisen voimakkaasti alueittaiset erot näkyvät siinä, kuinka johdonmukaisiksi valmisteluorganisaatioissa tehdyt päätökset koettiin (Kuva 23). Maaliskuun kyselyssä kaikilla alueilla 60–70 prosenttia vastaajista koki päätökset johdonmukaisiksi, eikä alueiden välillä ollut suuria eroja. Mitä pidemmälle valmistelu eteni, sitä useampi koki johdonmukaisuuden vähentyneen. Kuntayhtymäpohjaisilla alueilla lasku oli kuitenkin selvästi vähäisempää kuin muualla: 68 prosentista 62 prosenttiin. Erityisesti sirpalealueilla päätösten johdonmukaisuuden koettiin laskeneen huomattavasti: 63 prosentista 37 prosenttiin.

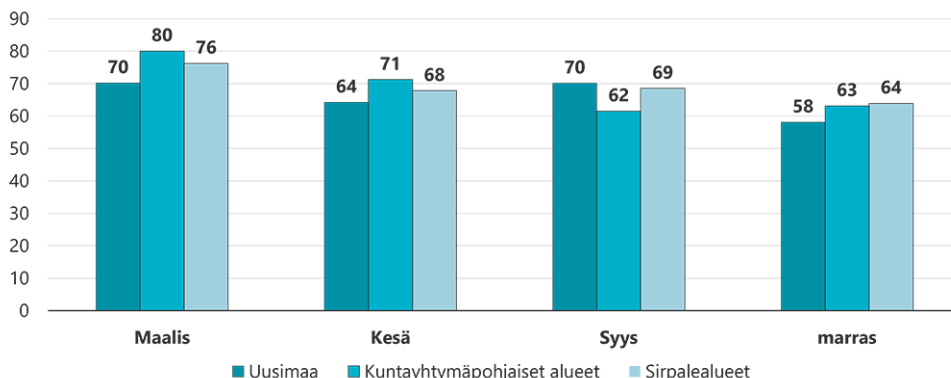
## Päätökset ovat johdonmukaisia vuoden aikana alueittain (%)



**Kuva 23.** Kokemus (%) päätösten johdonmukaisuudesta alueittain valmisteluvuoden aikana

Työn palkitsevuuden suhteen alueiden välillä on vähemmän eroja koko valmisteluvuoden ajan (Kuva 24). Työn palkitsevuus tarkoittaa vastinetta työstä tuloina ja työsuhte-etuina, tunnustuksena ja arvostuksena, ja henkilökohtaisena tyydytyksenä. Työnsä palkitsevaksi kokeneiden osuus laski kaikilla alueilla maaliskuu- ja marraskuun välillä yli 10 prosenttiyksikön verran. Uudellamaalla työnsä palkitsevaksi kokevia oli syyskuun kyselyä lukuun ottamatta muita vähemmän, kun taas sirpale- ja kuntayhtymäpohjaisilla alueilla ei ollut merkittäviä eroja missään kyselyssä.

## Työ on palkitsevaa vuoden aikana alueittain (%)



**Kuva 24.** Kokemus työn palkitsevuudesta (koki saavansa vastinetta työstä tuloina ja työsuhte-etuina, tunnustuksena ja arvostuksena, ja henkilökohtaisena tyydytyksenä) alueittain valmisteluvuoden aikana

### 4.4 Hyvinvointialueiden valmistelijoiden työstä palautumisen tukeminen valmisteluvuoden aikana

Tutkimuksen interventiotaimien tavoitteena oli tukea hyvinvointialuevalmistelijoiden työstä palautumista ja siten tukea heidän jaksamistaan, työkykyään ja työssä suoriutumistaan. Interventioon sisältyi kysely, henkilökohtainen palaute ja vinkkejä palautumisen edistämiseen sekä palautetilaisuudet ja mahdollisuus tarkastella alueen tuloksia ja niiden kehitystä Työterveyslaitoksen tulosportaalista.

Kyselyyn vastaaminen oli itsessään interventio, koska se kiinnitti vastaajien huomion omaan tilanteeseen. Kyselyyn vastaaminen antoi mahdollisuuden tarkastella omaa työhyvinvointia, jaksamista ja työstä palautumista sekä niihin vaikuttavia tekijöitä, myös avovastausten perusteella. Oman tilanteen ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on keskeistä muutostarpeiden tunnistamiseksi 60 ja siten se oli myös ensimmäinen interventiotavoite.

”Tätä kyselyä on hyvä jatkaa. Tämä pysäyttää ajattelemaan omaa hyvinvointia. Kiitokset :-)!” 062022

”Kiitos tärkeästä tutkimuksesta.” 062022

Kyselyyn vastanneet saivat sähköpostitse kyselyyn vastattuaan myös henkilökohtaisen palautteen työhyvinvointinsa tilasta yksittäisen kysymyksen vastauksen perusteella ja siihen liittyvän palautumista edistävän vinkin. Taulukkoon 4 on koottu

interventioviestien teemat. Vinkit sisälsivät paitsi tietoa myös muita käyttäytymisen muutostekniikoita motivaation vahvistamiseksi ja hyvinvointia lisäävien keinojen löytämiseksi<sup>60</sup>: tavoitteen asettaminen, toimintasuunnitelman tekeminen, oman tilanteen ja toiminnan reflektointi ja oman toiminnan muuttamisen vaikutusten arviointi. Esimerkiksi kun palautuminen oli huonoa, sai palautteena kannustusviestin kiinnittää huomiota työpäivän aikaiseen palautumiseen taukoja pitämällä ja ohjauksen, miten käytännössä voi toimia.

”Tämä teidän kysely on todella hieno, kun siitä saa heti palautetta. Kiitos.”  
032022

Kannustusviestien tavoitteena ja teemana oli työstä palautumisen edistäminen. Siihen keinoja ovat 1) kuormituksen vähentäminen, jolloin syntyy vähemmän palautumisen tarvetta; 2) työn voimavarojen vahvistaminen, kuten hallinnan tunteen ja sosiaalisen tuen parantaminen, mikä myös vähentää kuormitusta ja siten vähentää palautumisen tarvetta; 3) aktiivisen palautumisen keinot, joita ovat työn tauotus, psykologista työstä palautumista edistävät keinot<sup>61</sup> ja fysiologista palautumista edistävät, elintapoihin liittyvät keinot<sup>14, 62, 18, 63, 64</sup>. Kaikki kehittämissivut julkaistiin marraskuussa 2022 verkkosivulla, jonne vastaajilla oli pääsy 31.1.2023 saakka.

#### **Taulukko 4.** Interventioviestien teemat

##### **Interventioviestien teemat**

Katse palautumiseen (helmikuu)

Tauot työpäivän aikana edistävät palautumista työstä (maaliskuu)

Lisää tunteja kalenteriin (huhtikuu)

Sananvaltaa omiin töihin (toukokuu)

Liikunnasta energiaa ja rentoutta (kesäkuu)

Katse palautumiseen (elokuu kertausta)

Hyvää unta riittävästi (syyskuu)

Hyvä stressi – paha stressi (lokakuu)

Hyvällä ja turvallisella mielellä työssä (marraskuu)

Järjestimme kyselyyn osallistuneille hyvinvointialuevalmistelijoille palautetilaisuudet kesäkuussa, lokakuussa ja joulukuussa 2022. Tilaisuuksissa esitettiin kyselyn tuloksina työhyvinvoinnin tilannekuva ja siinä tapahtuneet muutokset. Tilaisuuteen osallistujille ehdotettiin tulosten perusteella kehittämissivukkeja ja heitä kannustettiin ottamaan niitä käyttöön.

**Taulukko 5.** Palautetilaisuuksien ajankohdat ja niihin osallistuneiden lukumäärät

Ajankohta	Osallistujien lukumäärä	Tallenne ladattu (kerta)
14.6.2022	noin 130	97
17.10.2022	noin 95	106
20.12.2022	lähes 60	45

Hyvinvointialueiden yhteyshenkilöille järjestettiin tutkimuksen alussa tunnin Teams-tilaisuus, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja toteutuksesta sekä pyydettiin heitä kannustamaan valmistelijoita osallistumiseen tutkimukseen. Heitä pyydettiin päivittämään kuukausittain sähköpostilista alueensa valmistelijoista: poistamaan listalta työn lopettaneet ja lisäämään uudet valmistelijat.

Kyselyjen tulokset esitettiin Työterveyslaitoksen työhyvinvointikyselyjen sähköisessä raportointiportalissa. Tulosportaali on verkkopohjainen, helppokäyttöinen työväline tulosten jakamiseen, katseluun ja tuloksista keskustelemiseen. Sitä on käytetty Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn asiakasorganisaatioissa vuodesta 2018 saakka.

Hyvinvointialueiden yhteyshenkilöille lähetettiin linkki heidän alueensa tuloksiin, mikäli vastaajien määrä oli riittävä alueen tulosten esittämiseen siten, että yksittäisten vastaajien tunnisteettomuus pystyttiin takaamaan. Mikäli vastaajia ei ollut tarpeeksi tulosten esittämiseen, alue näki yhteistyöalueen tulokset.

Tuloksille vertailukohtana esitettiin Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyyn vastanneiden johdon ja erityisasiantuntijoiden marraskuun 2021 tulokset portalissa ja palautetilaisuuksissa. Tässä raportissa esitetään lisäksi marraskuun 2022 vertailuryhmän tulokset.

Tulosten esittäminen portalissa ja palautetilaisuuksissa antoi tilannekuvan suhteessa vertailuaineiston tilanteeseen ja auttoi hahmottamaan, miten hyvinvointialuevalmistelijoiden tilanne oli kehittynyt ajan myötä. Tulosportaali lisäsi tietoisuutta työhyvinvoinnin osatekijöistä ja omaan tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä sekä mahdollistaa tilanteen vertaamisen muuhun vastaavaa työtä tekevien ryhmään.

”Kiitos tästä kyselystä, tuntuu että pidetään huolta”. 042022

”Kiitos säännöllisestä kyselystä! Jo se auttaa tsemppaamaan vuoden loppuun, että joku on kiinnostunut hyvinvoinnistani. Osaksi näiden kyselyjen ansiosta olen oppinut rajoittamaan työhön käytettyä kohtuutonta ajankäyttöä. Vieläkin teen pitkää päivää, mutta nyt hallitsen sitä paremmin, mikä on rentouttanut

tekemistäni. Ja olen kieltäytynyt olemaan se ainoa, jolle työnnetään automaattisesti tekemättömät työt.” 11/2022

Lähdemme seuraavassa kappaleessa liikkeelle esittämällä tuloksia palautumista tukevien keinojen käytöstä, johon interventiossa ensisijaisesti rohkaistiin. Tämän jälkeen kuvaamme palautumisen tilanteen sekä erilaisia muuttujia, joiden voidaan ajatella olevan seurausta huonosta palautumista: väsymys, työssä suoriutuminen, psyykinen rasittuneisuus ja työkyky.

“Aikataulu on tiukka ja tehtäväalue laaja. Itsestä huolehtimisen ja palautumisen merkitys korostuu. Positiivisella asenteella on iso merkitys työyhteisössä.”  
08/2022

## 4.5 Työstä palautumista edistävät keinot

Työ aiheuttaa fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Kuormituksesta palautuminen on prosessi, jonka aikana aivot, mieli ja keho elpyvät, fysiologiset stressireaktiot vaimenevat ja energiavarastot täyttyvät<sup>65, 15</sup>. Työstä palautuminen työpäivän aikana ja vapaalla on keino ehkäistä pitkittyvän ja kasautuvan työkuormituksen haitallisten terveysvaikutusten kehittymistä.

Työstä palautumiseen vaikuttaa työn aiheuttama kuormitus. Mitä enemmän on kuormitusta, sitä tärkeämpää on kiinnittää huomiota palautumiseen. Vähentämällä työn kuormitusta ja lisäämällä työn voimavaroja vähennetään palautumisen tarvetta. Käyttämällä työstä palautumisen keinoja jo työpäivän aikana ja vapaa-ajalla voidaan huolehtia palautumisesta.

Palautumisen keinoista tarkastelemme tuloksia vaikutusmahdollisuuksista työn tauotukseen, psykologista palautumista edistävien keinojen käytöstä ja elintavoista liittyen uneen, ruokarytmiin ja liikuntaan.

### 4.5.1 Vaikutusmahdollisuudet työn tauotukseen

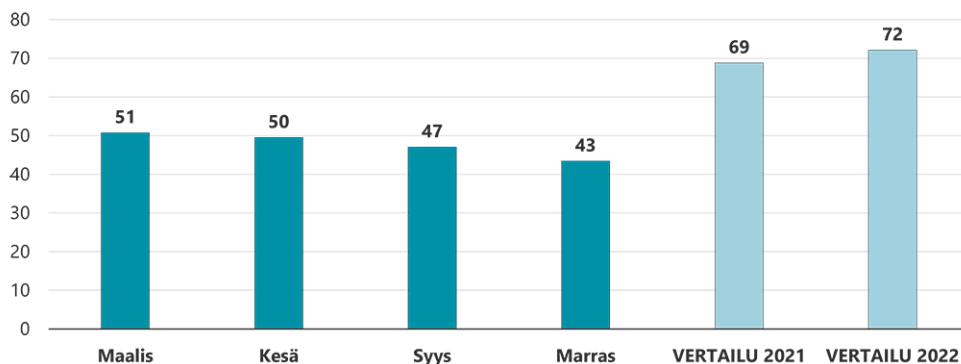
Työpäivän kuluessa taukojen pitämiseen koki voivansa vaikuttaa maaliskuussa paljon tai erittäin paljon noin puolet vastaajista (Kuva 25). Osuus pieneni ollen 43 prosenttia marraskuussa 2022. Valmistelijoiden osuus oli merkittävästi pienempi kuin vertailuryhmässä molempina vuosina.

Työpäivän aikaiset tauot ovat tärkeää työpäivän aikaisen palautumisen edistämässä ja kuormituksen kasautumisen ehkäisemisessä<sup>13, 14</sup>. Sen vuoksi on tärkeää, että töiden tekeminen työpäivän aikana suunnitellaan siten, että taukojen pitäminen on

mahdollista. Tämä voi vaatia yhteisistä pelisäännöistä sopimista, esimerkiksi lounastauon rahoittaminen kokouksilta. Taukojen merkitseminen kalenteriin voi helpottaa niistä kiinni pitämistä. Palautumista tukee työpisteeltä poistuminen ja muu tekeminen, joka ei liity työhön. Sellaista voivat olla esimerkiksi viikonlopun suunnitelmista jutteleminen kollegan kanssa, oivamieli.fi tai mindfulness-harjoitukset tai sudokun ratkominen.

Pelkästään työpäivän aikaiset tauot eivät usein riitä työstä palautumiseen, vaan palautumista tapahtuu myös vapaa-ajalla iltaisin ja viikonloppuisin sekä loma-aikoina<sup>66, 67, 68</sup>. Vapaa-ajalla tapahtuvaa palautumista tukevat harrastukset ja hyvät elintavat, kuten riittävä uni, liikunta ja ravinto.

### Voi vaikuttaa taukojen pitämiseen (%)

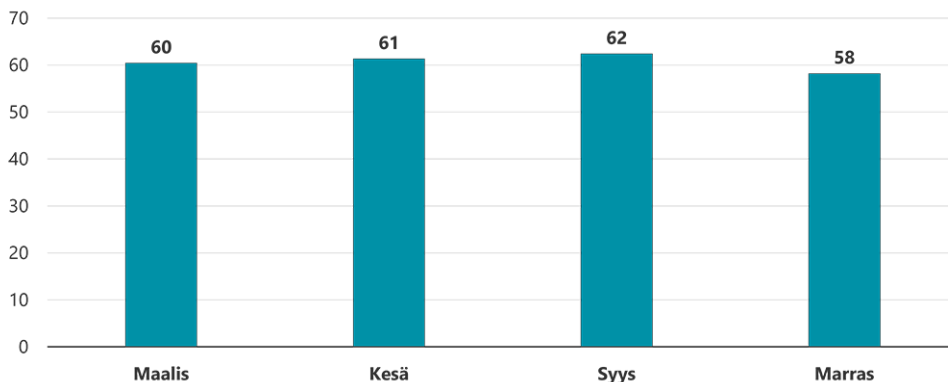


**Kuva 25.** Niiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%), jotka kokivat voivansa vaikuttaa taukojen pitämiseen työssä valmisteluvuoden aikana ja tilanne vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

#### 4.5.2 Psykologinen työstä palautuminen

Intervention alkaessa maaliskuussa noin 60 prosenttia hyvinvointialuevalmistelijoista käytti psykologisia työstä palautumista edistäviä keinoja (Kuva 26). Nämä keinot liittyivät työstä irrottautumiseen, rentoutumiseen, autonomiaan ja taidon hallintaan. Intervention aikana palautumista tukevien keinoja käyttäneiden osuus lisääntyi hieman syyskuuhun asti, kunnes marraskuussa niitä käyttäneiden osuus pieneni.

## Käyttää aktiivisesti psykologista työstä palautumista edistäviä keinoja (%)



**Kuva 26.** Aktiivisesti psykologista työstä palautumista tukevia keinoja käyttävien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuus (%) valmisteluvuoden aikana

Stressaavasta työstä on tärkeää palautua työpäivän jälkeen – ja myös sen aikana, esimerkiksi lounas- ja kahvitauoilla. Oleellista on myös se, että työpäivä on kohtuullinen ja että lopettaa töiden ajattelemisen, eikä jatka työntekoa illalla kotona.

Omaa palautumistaan voi myös aktiivisesti tukea hyödyntämällä palautumista tukevia psykologisia palautumisen keinoja<sup>69, 70</sup>. Keskeisenä ajatuksena on, että yksilö pyrkii järjestämään itselleen vapaa-aikaa tai taukoja, jonka aikana työstä voi irrottautua, tehdä itselle merkityksellisiä ja rentouttavia tai taitoja lisääviä asioita hyvässä ja itselle mieleisessä seurassa.

Vaikka mahdollisuudet keinojen hyödyntämiseen ovat riippuvaisia työstä ja elämäntilanteesta, ne on hyvä tiedostaa, jolloin omaa palautumistaan voi tukea etenkin kuormittavissa tilanteissa. Liikkeelle voi lähteä pienin askelin miettimällä yhden asian, joka rentouttaa. Se voi olla esimerkiksi lyhyt jooga- tai mindfulness-harjoitus kesken työpäivän tai huolihetki, joka auttaa irrottautumaan työasioista ja toisaalta vahvistaa mielen ja kehon yhteyttä.

Palautumista tukevien keinojen käyttäminen, kuten työstä irrottautuminen, luo edellytyksiä myös fysiologiselle palautumiselle, kuten hyvälle unelle<sup>71</sup>. Mikäli työasiat jäävät vaivaamaan, on hankala saada riittävästi unta, tai työpäivän aikana kesken jääneet tai ristiriitaiset asiat voivat herättää aamuyön tunteina. Riittävä vapaa-ajan määrä ja mahdollisuus vaikuttaa omiin aikatauluihin luovat puolestaan mahdollisuuksia liikunnalle ja muille itselle mieleisten asioiden tekemiselle.

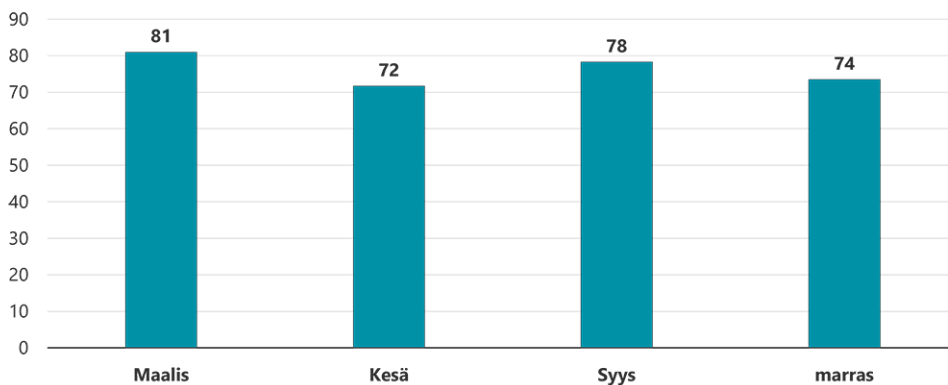


### 4.5.3 Uni

Seurannan alussa 81 prosenttia hyvinvointialuevalmistelijoista kertoi nukkuvansa vähintään 7 tuntia yössä (Kuva 27). Useimmille aikuisille riittävä unen määrä on 7–9 tuntia yössä. Valmisteluvuoden edetessä vähintään 7 tuntia nukkuvien osuus pieneni.

Riittävä, hyvä uni on palautumisen kannalta keskeistä, etenkin vaativassa asiantuntijatyössä. Uni palauttaa, elvyttää ja suojaa aivojen ja koko kehon fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä<sup>72</sup>. Uni on tärkeää oppimiskyvyn ja muistin kannalta, mikä on keskeistä päivittäisen työkyvyn ja työssä suoriutumisen näkökulmasta. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät vaikuttavat myös uneen<sup>46, 73</sup>.

### Nukkuu vähintään 7 tuntia yössä (%)



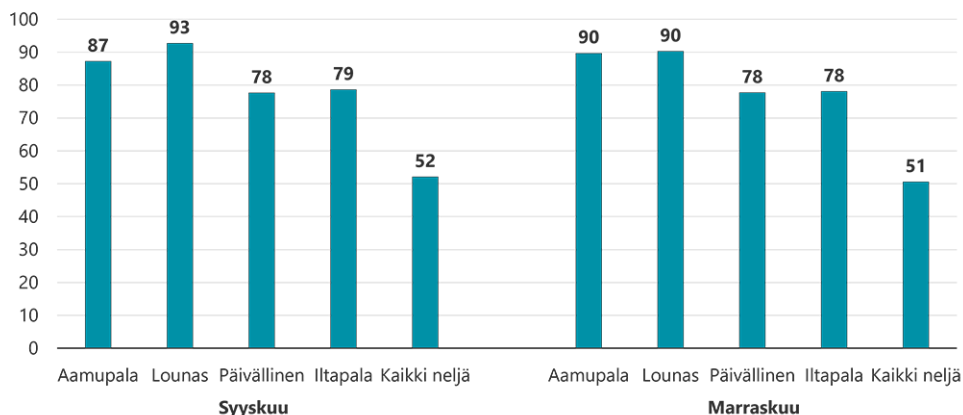
**Kuva 27.** Vähintään 7 tuntia yössä nukkuvien osuus (%) valmisteluvuoden aikana

### 4.5.4 Ruokarytmi ja liikunta

Aamupalan ja lounaan söi noin 90 prosenttia valmistelijoista, päivällisen ja iltapalan reilu kolme neljäsosaa valmistelijoista (Kuva 28). Kaikki neljä ateriaa eli aamupalan, lounaan, päivällisen ja iltapalan söi puolet valmistelijoista.

Aivot ja lihakset tarvitsevat polttoainetta työn tekemiseen ja työstä palautumiseen. Ruoka- ja kahvitaumat työpäivän aikana mahdollistavat hetkeksi työasioista irrottautumisen ja levähtämisen. Päivällisen merkitys on auttaa palautumaan koko työpäivästä. Iltapalan merkitys on rauhoittua nukkumaan menoon ja tarjota hyvälaatuista ravintoa yön aikana aivojen energiavarastojen täyttämiseen ja siten aivojen palautumiseen.

## Syö aterioita (%)



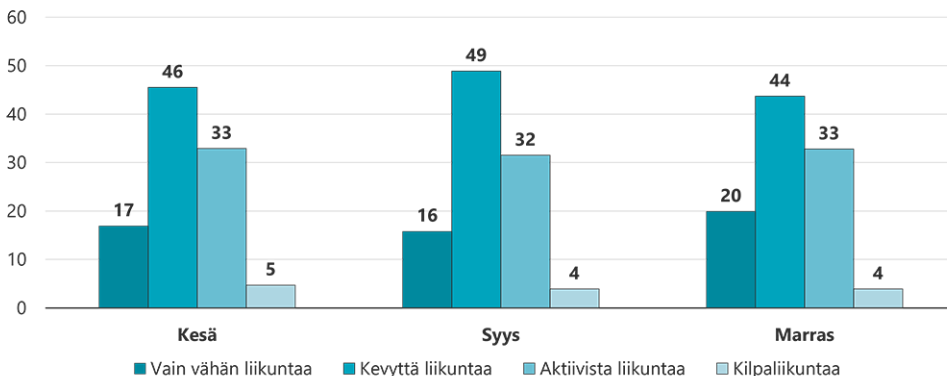
**Kuva 28.** Aamupalan, lounaan, päivällisen, iltapalan ja kaikki neljä ateriala sövien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) syyskuussa ja marraskuussa 2022

Valmistelijoista 15 prosenttia syyskuussa ja 20 prosenttia marraskuussa koetti helpottaa stressaantunutta oloaan syömällä tai juomalla. Stressisyöminen oli yleisempää huonosti palautuneiden, uniongelmista kärsivien, psyykkisesti rasittuneiden ja huonon työkyvyn omaavien keskuudessa verrattuna niihin, joilla näiden tilanne oli hyvä. Tulokset ovat yhdenmukaisia verrattuna aiempiin tutkimuksiin. Tuoreen asiantuntijoiden työkykyyn kohdistuneen tutkimuksen<sup>74</sup> mukaan stressisyöminen oli yleisempää muun muassa työuupuneiden ja huonosti palautuneiden asiantuntijoiden keskuudessa ja niillä, joiden työssä oli paljon samanaikaisia kuormitustekijöitä ja jotka eivät kokeneet tukea esihenkilöltä. Stressisyöminen on liittynyt alkoholin käyttöön, rasvaisten ruokien syömiseen, lihavuuteen ja heikentyneeseen työkykyyn<sup>75, 76</sup>.

Vain vähän liikkuvia oli 16–20 prosenttia valmistelijoista valmisteluvoiton aikana (Kuva 29). He kertoivat, että he tyypillisesti lukevat, katselevat televisiota tai tekevät muita askareita, jotka eivät juurikaan rasita heitä ruumiillisesti. Kevyttä liikuntaa, kuten kävelyä, pyöräilyä tai jotain muuta kevyttä ulkoilua kuten puutarhatöitä, kalastusta ja metsästystä kertoi harrastavansa noin 44–49 prosenttia hyvinvointialuevalmistelijoista. Aktiivista liikuntaa, kuten juoksemista, hiihtoa tai muita rasittavampia puutarhatöitä tai vastaavaa, kertoi harrastavansa 32–33 prosenttia hyvinvointialuevalmistelijoista vähintään kaksi tuntia viikossa. Kilpailuun kattoi harrastavansa neljä prosenttia. He kertoivat harjoittelevansa kilpailumielessä säännöllisesti useita kertoja viikossa lajeja, kuten juoksua, suunnistusta, hiihtoa tai muita rasittavia urheilumuotoja.

Liikunta on keino vähentää työperäistä väsymystä, minkä lisäksi sen on todettu edistävän esimerkiksi unenlaatua, työkykyä ja kognitiivista toimintakykyä<sup>77, 78</sup>.

## Liikunta (%)



**Kuva 29.** Vähäistä, kevyttä, aktiivista ja kilpaliikuntaa harrastavien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) kesä-, syys- ja marraskuussa 2022

Fyysinen aktiivisuus vähentää työn aiheuttamaa stressiä ja edistää yöunta<sup>78</sup>. Liikunta voi kuitenkin myös kuormittaa ja erityisesti, jos fyysinen tai psyykinen työkuormitus on suurta, kannattaa liikunnan intensiteettiä säätää sen mukaisesti (juoksulenkki vs. joogaharjoitus). Myös riittävällä ja monipuolisella ravinnolla on merkitystä unen ja palautumisen näkökulmasta<sup>63</sup>. Liikunnan, unen ja ravinnon merkitys korostuu etenkin vuorotyössä<sup>79</sup>.

## 4.6 Hyvinvointi, työkyky ja työssä suoriutuminen valmisteluvuoden aikana

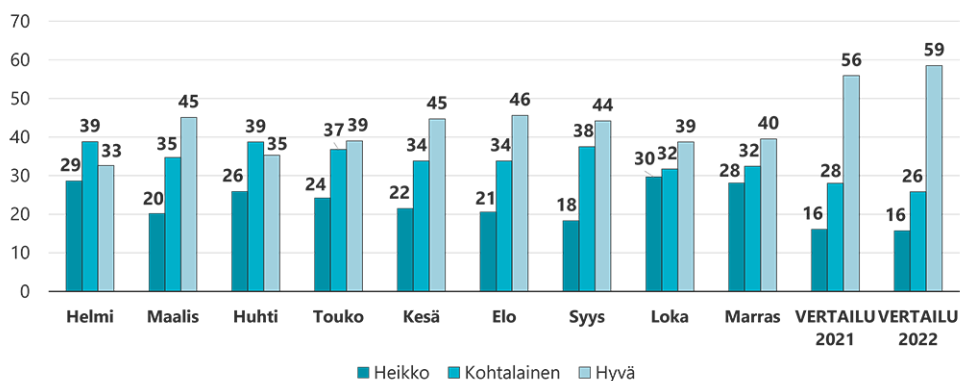
Seuraavassa kuvaamme hyvinvointialuevalmistelijoiden tilannekuvan työstä palautumisen, väsymyksen ja inihäiriöiden, psyykkisen rasittuneisuuden, työkyvyn ja työstä suoriutumisen osalta valmisteluvuoden aikana. Lisäksi tarkastelemme työstä palautumisen yhteyttä työkykyyn ja työssä suoriutumiseen.

#### 4.6.1 Palautuminen

Hyvinvointialuevalmistelijoista palautui hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta 33–45 prosenttia eri kuukausina (Kuva 30). Hyvin palautuvien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet olivat pienimmät seurannan alussa ja lopussa. Korkeimmillaan osuudet olivat kesällä, mikä osoittaa myös kesäloman hyödyllisyyden. Vertailuryhmästä hyvin palautuvia oli 58 prosenttia marraskuussa 2022. Myös huonosti palautuvien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (melkein 30 %) olivat suurimmat helmi-, loka- ja marraskuussa.

Työstä palautuminen tarkoittaa sitä, että aivojen, kehon ja mielen annetaan irrottautua ja elpyä työstä<sup>65, 15</sup>.

#### Palautuminen vuoden aikana (%)



**Kuva 30.** Heikosti, kohtalaisesti ja hyvin työstä palautuvien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) valmisteluvuoden 2022 aikana

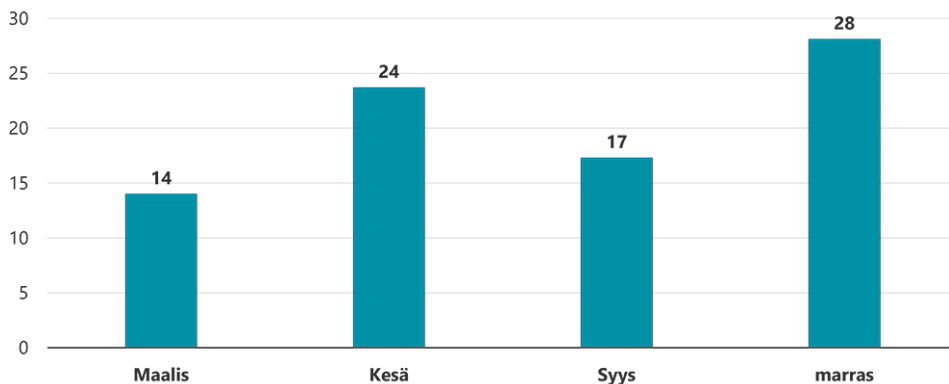
#### 4.6.2 Väsymys, unihäiriöt

”Olen väsynyt. Jaksamisen kannalta olisin tarvinnut enemmän yhteen hiileen puhaltamista ja yhteistä valmistelumeininkiä.” 062022

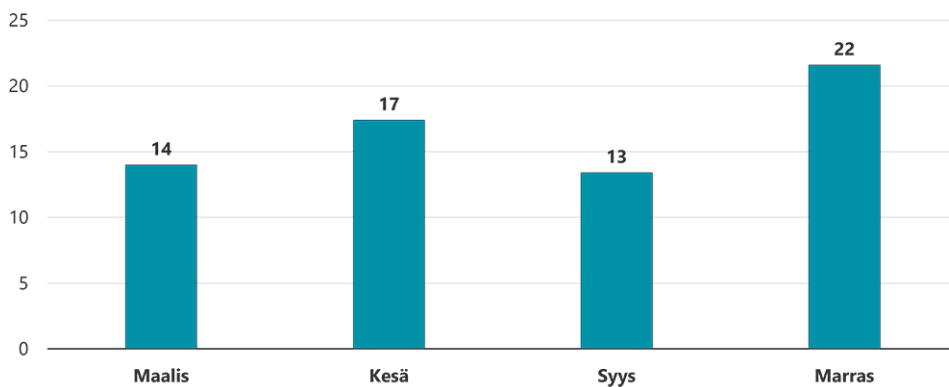
Palautumisen heikkeneminen näkyy useimmiten ensin väsymyksenä ja mahdollisesti unihäiriöinä. Väsymystä ja voimattomuutta kokeneiden osuus oli 14 prosenttia maaliskuussa ja osuus kasvoi kesäkuuhun (Kuva 31). Syyskuussa tilanne oli hiukan parempi, mutta huononi marraskuussa, jolloin se oli kaksikertainen (28 %) maaliskuuhun verrattuna. Vastaavanlainen muutos on havaittavissa myös nukkumiseen liittyvien ongelmien kanssa, joskaan muutokset eivät olleet yhtä voimakkaita (Kuva 31).

Pitkittynyt työstressi voi johtaa työuupumukseen<sup>96, 97</sup>, vaikkakin se kehittyy työn ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Täten siihen johtavia tekijöitä voivat liittyä sekä työhön että yksilöön. Työuupumuksen ensimmäisiä merkkejä ovat krooninen, voimakas väsymys, johon uni ei auta, eikä väsymys helpota viikonlopun tai loman aikana. Toiseksi tapahtuu henkistä etäännyntymistä työstä, kiinnostus ja innostus työhön vähenevät. Kolmantena merkinä voi esiintyä tunteiden hallinnan haasteita: ärtymystä, helposti itkuisuutta, jopa ilman hetkessä olevaa syytä. Lisäksi pitkittyneen työkuormituksen seurauksena esiintyy kognitiivisen hallinnan haasteita: hajamielisyyttä, vaikeuksia keskittyä tai muistaa asioita. Lisäksi työuupumukseen liittyy tavallisesti ammatillisen itsetunnon tai pystyvyyden tunteen heikkeneminen. Työuupumuksesta toipuminen vaatii kokonaisvaltaista hyvinvoinnin vahvistamista ja työn muokkaamista siten, että työkuormitusta vähennetään ja työn voimavaratekijöitä lisätään. Säännöllinen esihenkilön tuki ja kannustus esimerkiksi työn rajaamisessa ja työterveyshuollon työterveyspsykologin ohjaus ja neuvonta tai lyhytterapia auttavat myös jäsentämään tilannetta ja toipumaan.

## Väsymystä tai voimattomuutta (%)



## Ongelmia nukkumisen kanssa (%)



**Kuva 31.** Väsymystä tai voimattomuutta ja nukkumisen kanssa ongelmia kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) valmisteluvuoden 2022 aikana

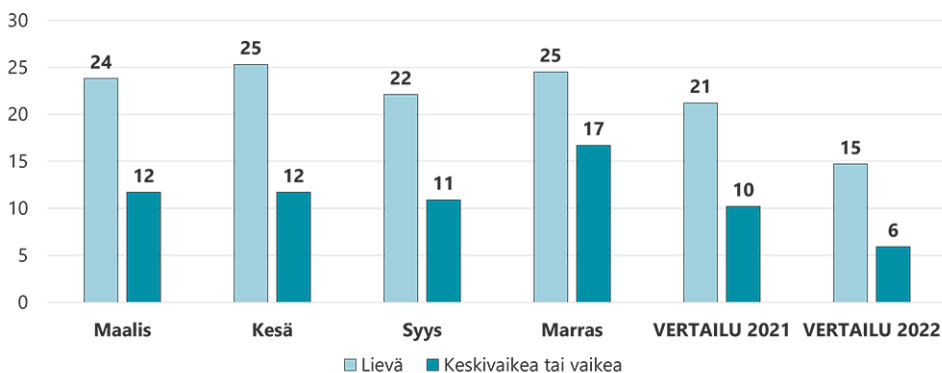
### 4.6.3 Psykkinen rasittuneisuus

Pitkittyessään väsymys ja unihäiriöt heikentävät mielialaa ja voivat edistää kokemusta psyykkisestä rasittuneisuudesta. Psykkinen rasittuneisuus kuvaa masennus- ja ahdistuneisuushäiriöiden yleisyyttä<sup>80</sup>.

Lievää psyykkistä rasittuneisuutta koki valmisteluvouden aikana lähes joka neljäs hyvinvointialuevalmistelija (Kuva 32). Keskivaikeaa tai vaikeaa psyykkistä rasittuneisuutta oli valmisteluvouden aikana noin yhdellä kymmenestä, mutta viimeisessä mittauksessa lähes 17 prosentilla. Marraskuussa hyvinvointialuevalmistelijoiden keskivaikeaa ja vaikeaa psyykinen rasittuneisuus oli 2,8-kertaista verrattuna vertailuryhmän tilanteeseen marraskuussa 2022.

Vaikka kyselyyn vastanneet olivat jossain määrin eri henkilöitä (syyskuun ja marraskuun vastaajista 44 prosenttia on samoja), voidaan olettaa, että keskivaikean ja vaikean psyykkisen rasittuneisuuden lisääntyminen kertoo laajemmasta ilmiöstä, eikä ole seurausta vain kyselyyn valikoitumisesta. Psyykkisen rasittuneisuuden lisääntyessä yksilöiden voimavarat hupenevat ja on luultavampaa, etteivät he osallistu kyselyyn. Siten on mahdollista, että kyselytuloksissa havaitut tulokset olivat todellisuutta matalampia.

## Lievää ja keskivaikeaa tai vaikeaa psyykkistä rasittuneisuutta (%)

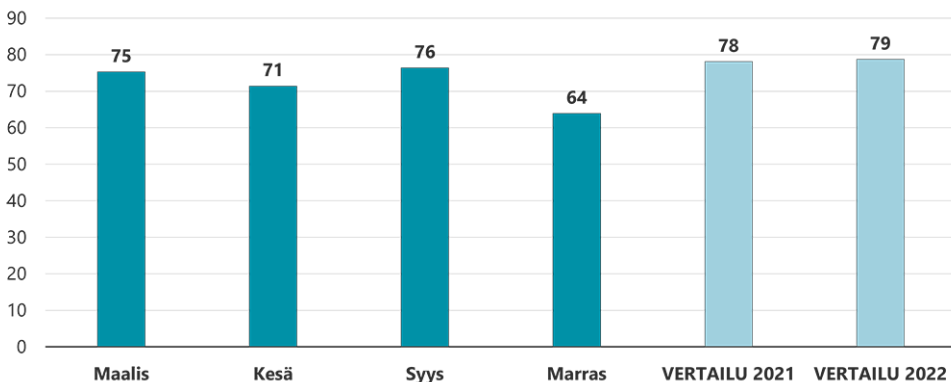


**Kuva 32.** Lievää ja keskivaikeaa tai vaikeaa psyykkistä rasittuneisuutta kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) valmisteluvouden 2022 aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

### 4.6.4 Työkyky

Valmisteluvouden aikana hyväksi työkykynsä työn henkisten vaatimusten kannalta koki maaliskuussa noin kolme neljästä. Osuus pieneni hiukan kesäkuuhun (Kuva 33). Syyskuussa tilanne oli vastaava kuin kevään alussa, mutta marraskuussa osuus oli pienentynyt 64 prosenttiin, mikä oli selvästi vähemmän kuin vertailuryhmän tilanne (79 %) vastaavana aikana marraskuussa 2022.

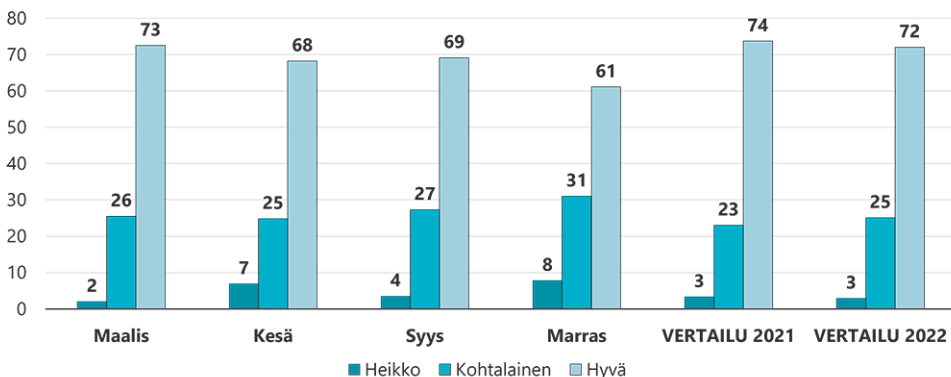
## Kokee työkykensä hyväksi työn henkisten vaatimusten kannalta (%)



**Kuva 33.** Henkisten vaatimusten kannalta työkykensä hyväksi kokevien osuus (%) valmisteluvuoden aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

Heikko tai kohtalainen työkyky oli maaliskuussa 28 prosentilla (Kuva 34) ja osuus kasvoi hiukan kesä- ja syyskuussa. Marraskuussa heikko tai kohtalainen työkyky oli lähes 40 prosentilla, ja se oli hyvinvointialuevalmistelijoilla hiukan yleisempää kuin vertailuryhmässä.

## Työkyky vuoden aikana (%)

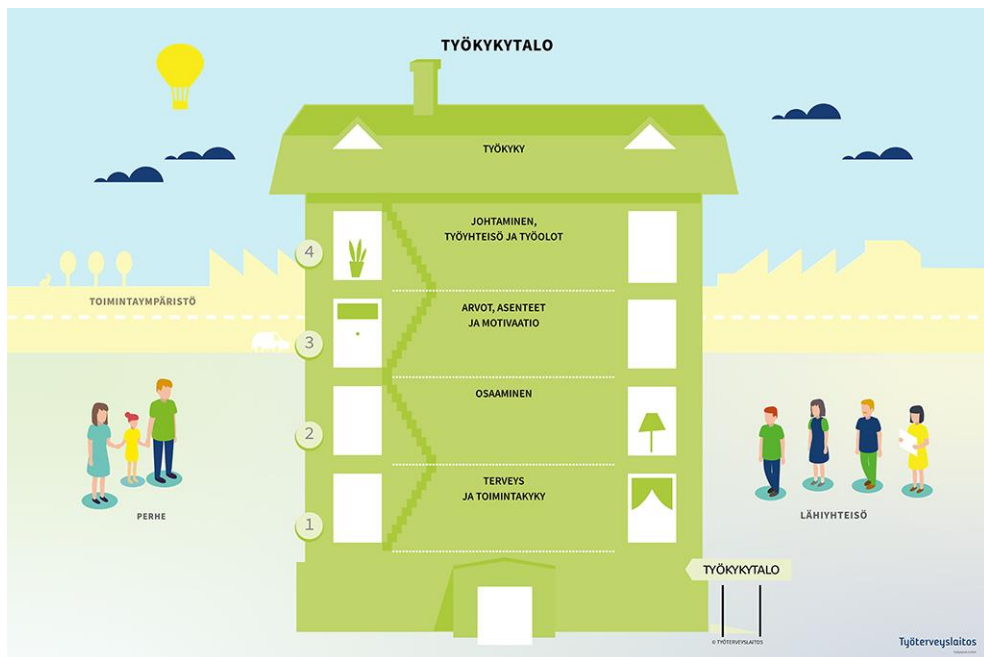


**Kuva 34.** Heikon, kohtalaisen ja hyvän työkyvyn omaavien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) valmisteluvuoden 2022 aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022



Työkykyä arvioitiin paljon käytetyllä työkykyindeksin ensimmäisellä kysymyksellä, jossa kysytään tämänhetkistä työkykyä verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan 0–10-asteikolla. Mittarin on todettu ennustavan muun muassa työkyvyttömyyttä ja keski-ikänsä koettu työkyky eläkeiän toimintakykyä<sup>81, 82, 95</sup>.

Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkyvyn talomallissa (Kuva 35) työkyky rakentuu sekä työyhteisön ja yksilön voimavaroista, työhön ja työntekoon liittyvistä tekijöistä ja työn ulkopuolisesta ympäristöstä<sup>83, 84</sup>. Työyhteisön ja yksilön voimavarat muodostavat työkyvyn ydinrakenteen kolme alinta kerrosta, jotka ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen sekä arvot ja asenteet. Neljäs kerros on työn kerros, joka käsittää työolot, työn sisällön ja vaatimukset, työyhteisön toimivuuden, johtamisen ja työn organisaation. Näiden ympäröivänä kerroksena on yhteiskunta, jonka infrastruktuuri, sosiaali-, terveys- ja työpolitiikka sekä palvelut muodostavat työkyvyn makroympäristön. Perheen ja läheisten tilanne kuten myös ympäröivän yhteiskunnan tilanne vaikuttavat voimavaroihin ja työkykyyn.



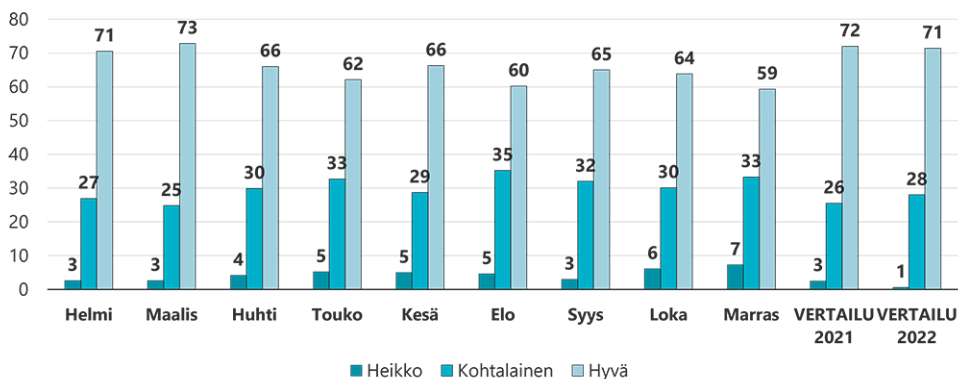
**Kuva 35.** Työkyvyn talomalli kuvaa työkykyyn vaikuttavia tekijöitä

#### 4.6.5 Työssä suoriutuminen

Työssä suoriutuminen kertoo siitä, miten hyvin työntekijä kokee suoriutuneensa hänelle asetetuista tehtävistä ja miten hän on täyttänyt hänelle asetetut vaatimukset ja odotukset. Hyvin työssään suoriutuneita oli helmi- ja maaliskuussa eniten, 71–72 prosenttia hyvinvointialuevalmistelijoista (Kuva 36). Elokuussa hyvin suoriutuneita oli 60 prosenttia, ja osuus oli pienin seurannan lopussa marraskuussa, jolloin 59 prosenttia arvioi suoriutuvansa hyvin työstään. Vertailuryhmässä hyvin työssä suoriutuvien osuus oli samalla tasolla kuin valmistelijoiden alkutilanne ja se säilyi vuosina 2021 ja 2022 likimain samalla tasolla.

Heikosti helmi–maaliskuussa alle kolme prosenttia, ja se kaksinkertaistui marraskuuhun 2022.

#### Työssä suoriutuminen vuoden aikana (%)



**Kuva 36.** Heikosti, kohtalaisesti ja hyvin työssä suoriutuneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) valmisteluvuoden 2022 aikana ja vertailuryhmässä marraskuussa 2021 ja 2022

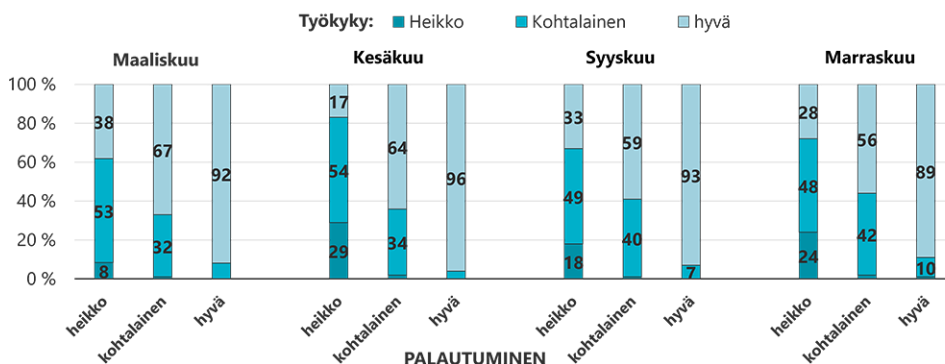
Työssä suoriutuminen on keskeistä organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta<sup>85, 86</sup>. Mikäli työntekijät kokevat, etteivät he kykene suoriutumaan heille annetuista tehtävistä, puhutaan työntekijöiden alisuoriutumisesta. Se voi liittyä esimerkiksi työn vääränlaiseseen resursointiin, osaamiseen tai liialliseen kiireeseen. On myös mahdollista, etteivät työntekijät tiedä, mitä heiltä odotetaan. Tilanteen korjaaminen on pitkälti esihenkilön vastuulla. Työntekijöiden on tärkeää saada palautetta työstään ja esihenkilön on varmistettava siitä, että työntekijä kykenee tekemään työnsä riittävän hyvin. Valmistelijoilta kerättyjen avovastausten perusteella osa koki tehneensä työtään yksin, eikä tukea ole välttämättä ollut saatavilla.

## 4.7 Työstä palautumisen yhteys psyykkiseen rasittuneisuuteen, työkykyyn ja työssä suoriutumiseen

Seurantavuoden tulokset osoittavat, että hyvä työstä palautuminen kykeni jossain määrin suojelemaan työkyvyn ja työssä suoriutumisen heikkenemiseltä (Kuvat 37 ja 38). Valmisteluvuoden edetessä hyvin palautuvien keskuudessa työkykynsä hyväksi kokevien osuus säilyi likimain ennallaan, samoin niiden, jotka kokivat työssä suoriutumisensa hyvänä. Huonosti palautuvien keskuudessa muutokset ovat suurempia.

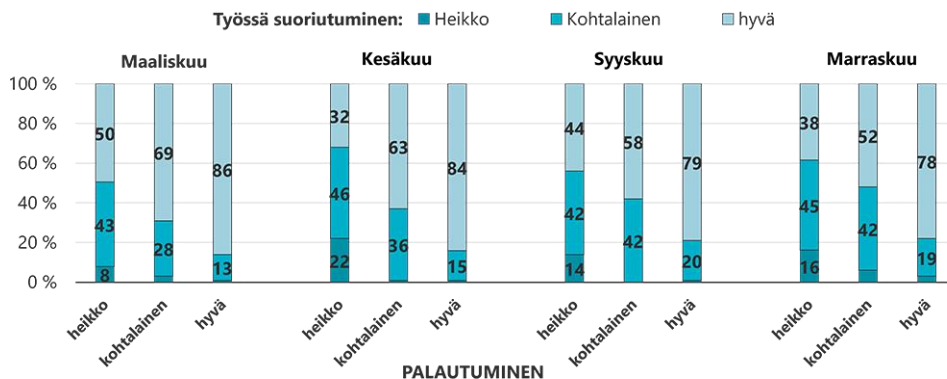
Huonosti palautuneissa työkyvyn ja työssä suoriutumisen heikoksi tai kohtalaiseksi kokeneiden osuudet kasvoivat keväällä. Kesän aikana osuudet hieman pienenevät, mutta kääntyivät jälleen kasvuun syksyllä. Kohtalaisesti palautuneille kesä ei tuonut vastaavanlaista helpotusta, vaan työkyky ja työssä suoriutuminen heikkenivät koko valmisteluvuoden ajan. Hyvin palautuneissa työkykynsä hyväksi arvioineiden osuus suureni hieman keväällä, mutta syyskuusta alkaen osuus alkoi pienentyä. Hyvin palautuvilla myös hyvä työssä suoriutuminen säilyi kevään mittauksissa likimain samalla tasolla, mutta syksyllä se alkoi pienentyä. Samaan aikaan kohtalaisesti työssä suoriutuvien osuus kasvoi. Hyvin palautuneiden muutokset työkyvyssä ja työssä suoriutumisessa olivat kuitenkin hyvin pieniä, mikä kertoo hyvän työstä palautumisen suojaavasta yhteydestä työkykyyn ja työssä suoriutumiseen. Työstä palautuminen on yhteydessä hyvään työssä suoriutumiseen<sup>87</sup>.

### Työkyky palautumisen eri luokissa vuoden aikana



**Kuva 37.** Hyväksi, kohtalaiseksi ja heikoksi työkykynsä kokevien hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) palautumisen luokissa valmisteluvuoden aikana

## Työssä suoriutuminen palautumisen eri luokissa vuoden aikana



**Kuva 38.** Hyvin, kohtalaisesti tai heikosti työssä suoriutuneiden hyvinvointialuevalmistelijoiden osuudet (%) palautumisen luokissa valmisteluvuoden aikana

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Hyvinvointialuevalmistelijat panostivat työhönsä paljon koko valmisteluvuoden ajan. He kokivat iloa siitä, että olivat mukana toteuttamassa ainutlaatuista sote-uudistusta ja toisaalta huolta ja epävarmuutta työmäärästä ja onnistumisesta. Valmisteluvuoden loppua kohden työn imua ja työn itsenäiseksi kokeneiden osuudet pienenevät.

Vain kaksi viidestä hyvinvointialuevalmistelijoista teki valmistelutyötä päätoimisesti. Joka viides vastaaja teki pitkää, vähintään 50 tunnin terveydelle haitallista työviikkoa<sup>42, 43</sup>. Määrä oli kolminkertainen verrattuna vertailuryhmään marraskuussa 2022. Kohtuuttomaksi työmäärän koki joka toinen valmistelija. Valmistelutyöhön liittyi monenlaisia paineita ja stressiä, minkä haitallista vaikutusta lievensi<sup>5</sup> se, että kolme neljästä koki hyvää työn hallintaa. Joka viides koki epätasapainoa työhön panostamisen ja siitä vastineeksi saamiensa tuotosten ja palkkioiden välillä, mikä aiheuttaa työstressiä<sup>6</sup>.

Valmisteluvuoden edetessä työyhteisön toimivuus väheni kaikilla mittareilla. Myös hyvinvointia vahvistavat 57 valmentava esihenkilötyö ja päätöksenteon johdonmukaisuus vähenivät. Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ja taukojen pitämiseen vähenivät, mikä heikentää hyvinvointia<sup>88, 38, 39, 89</sup>.

Hyvinvointialueitten välillä oli eroja valmisteluvuoden aikana työn kuormitus- ja voimavaratekijöissä. Valmistelun ”tyhjältä pöydältä” käynnistäneillä, niin sanotuilla sirpalealueillatyöskentelevät kokivat työmäärän kohtuuttomaksi useammin kuin kuntayhtymäpohjaisilla alueilla ja Uudellamaalla työskentelevät. Sirpalealueilla päätöksenteon johdonmukaisuus oli myös heikentynyt eniten. Työnsä palkitsevaksi kokeneiden osuus pieneni kaikilla alueilla maalisi- ja marraskuun välillä yli 10 prosenttiyksikön verran, eikä alueiden välillä ollut suuria eroja.

Valmistelijoista pienempi osa koki työssään voimavaroja ja suurempi osa työn kuormitustekijöitä marraskuussa 2022 kuin vertailuryhmässä samana ajankohtana. Hyvinvointialuevalmistelijoiden työssä ja työoloissa tapahtuneet huonot muutokset ja huonompi tilanne verrattuna vertailuryhmään näkyi siinä, että merkittävän suurella osuudella valmistelijoista oli keskivaikkea tai vaikeaa psyykkistä rasittuneisuutta, heikentynyt työkyky ja työssä suoriutuminen marraskuussa 2022.

Tämän tiiviin seurantalutkimuksen tulokset osoittavat, että runsas työmäärä ja työolojen huononeminen varsin lyhyessä ajassa huononsivat merkittävästi työntekijöiden jaksamista ja työkykyä. Työ kuormittaa erityisesti silloin, kun työ on vaativaa ja työn hallinta vähäistä<sup>5</sup>, työhön panostaa paljon mutta se ei palkitse<sup>6</sup>, ja kun

johtaminen ja päätöksenteko on epäoikeudenmukaista<sup>7</sup>. Työhyvinvoinnin johtamisessa on oleellista panostaa työntekijöihin<sup>46</sup>. Työn tekemiselle tulee luoda ympäristö, jossa ihmisistä muodostuva yhteisö on enemmän kuin osiensa summa ja hyvinvointi työssä on kaikkien oikeus. Tässä ei valitettavasti onnistuttu kaikkien hyvinvointialuevalmistelijoiden osalta.

Työyhteisön innovatiiviseksi kokoneiden osuus pieneni seurannassa ja oli selkeästi pienempi kuin vertailuryhmässä, vaikka juuri uuden rakentamisessa innovatiivisuudelle on tarvetta. Valmistelutyössä työyhteisöjen hyödyntäminen näytti vähentyvän, mikä todennäköisesti johtui muutoksista valmisteluorganisaatioissa ja henkilöstössä, osa-aikaisesti valmistelutyötä tehneiden suuresta osuudesta ja johtamisen muutoksista. Työyhteisön toimivuuden edistäminen on osa johtamista<sup>49</sup> ja parhaimmillaan työyhteisön toimivuus ja psykologinen turvallisuus tukevat palautumista ja työssä suoriutumista. Yhdessä tekeminen tuo sosiaalista tukea, joka suojaa työkuormituksen haitallisilta vaikutuksilta<sup>52</sup>. Sosiaalisen tuen lähteinä ovat sekä työtoveri- että esihenkilösuhteet. Niiden puuttuminen tai kielteisyys johtaa hyvinvoinnin laskuun<sup>48, 53</sup>. Tulosten perusteella herääkin kysymys, johdettiinkö työtä edistäen samalla työhyvinvointia ja työn tuottavuutta, vai keskityttiinkö vain itse valmistelutyön sisältöön.

Seurantavuoden 2022 aikana pyrimme tukemaan hyvinvointialuevalmistelijoita paitsi kyselyillä myös muilla kevyillä interventioimilla. Lähetimme kyselyissä jokaiselle vastaajalle ennalta valitun kysymyksen perusteella räätälöidyn palautteen, joka kannusti jatkamaan hyvää tai pysähtymään asian äärelle. Lisäksi palauteviestissä oli vinkkejä oman palautumisen edistämiseen. Vinkit sisälsivät paitsi tietoa myös muita käyttäytymisen muutostekniikoita<sup>60</sup> ja ohjausta terveellisiin elintapoihin, jotka ovat tärkeitä edistettäessä työstä palautumista ja työkykyä<sup>90, 18, 76, 63</sup>. Käyttäytymisen muutostekniikoihin sisältyi esimerkiksi kannustus tavoitteen asettamiseen, itsereflektointiin ja motivointi hyvinvointia lisäävien keinojen löytämiseksi. Palautetilaisuuksiin osallistui merkittävä osa kyselyyn vastanneista.

Saamamme palautteiden ja toisaalta työstä palautumisen tulosten kehitys seurantavuoden aikana osoittavat, että interventioimet tukivat työstä palautumista. Toki osalla työstä palautuminen huononi. Emme tiedä, hyödynsivätkö he intervention tukea tai oliko heillä voimia pitää itsestään huolta runsaan työkuorman alla.

Emme pystyneet varsinaisesti analysoimaan ennen–jälkeen–asetelmassa terveyden ja työkyvyn muutoksia, koska vain osa valmistelijoista osallistui kaikkiin kyselyihin. Täten havaintomme perustuvat avoimen kohortin tilannekuvaan seurannan eri mittausajankohtina. Havaintoa huonontuneiden työn ja työolojen vaikutuksesta jaksamisen ja työkyvyn heikentymiseen tukevat aiemmat seurantatutkimukset. Ne

tarjoavat vahvaa näyttöä sekä fyysisen että psykososiaalisen työympäristön selkeästä yhteydestä työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn<sup>90</sup>.

Tämän seurantalutkimuksen tulokset osoittavat, että vaikka toteutetulla kevyellä interventiolla oli potentiaalia parantaa valmistelijoiden työhyvinvointia, vaativassa ja nopeassa muutostilanteessa ja työn rakenteiden puuttuessa pelkästään yksilöihin kohdistuvat interventiotimet ovat riittämättömät. Seurantavuoden tulokset osoittivat, että hyvä työstä palautuminen ja hyvä työkyky liittyvät hyvään työssä suoriutumiseen. Työkyvyn ja terveyden edistämiseksi tarvitaan samanaikaisesti yksilöihin kohdistuvien toimien kanssa toimenpiteitä työn kuormituksen kohtuullistamiseen, työoloihin, työyhteisön toimivuuteen, esihenkilötyöhön ja johtamiseen, jotta työ tuottaa hyvinvointia ja työssä suoriudutaan hyvin.

Työhyvinvointikyselyt paljastavat organisaatioiden ja työyksiköiden kehittämiskohteet sekä asiat, jotka vaikuttavat työstä palautumiseen ja työkykyyn. Käytimme tässä tutkimuksessa paljon aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä, validoituja mittareita, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Hyvinvointialuevalmistelijoiden vastausaktiivisuus oli matala kyselystä toiseen, joten vastaajissa on valikoituneisuutta. Mikäli kyselyyn vastasivat ne, joilla on mennyt parhaiten, havaitut tulokset olisivat todellisuutta paremmat, vaikkakin ne ovat varsin lohduttomat. Jos taas vastaajien valikoituneisuus on toiseen suuntaan, tekee tutkimus selvästi näkyväksi työolosuhteiden huonontumisen merkityksen hyvinvoinnin heikentymisenä varsin lyhyessä ajassa.

Hyvinvointialuevalmistelijat ovat avainhenkilöitä jatkossakin, koska heillä on valmisteluprosessin myötä sellaista ammattitaitoa ja osaamista, joka hyödyttää organisaatioita muutoksen ja sote-uudistuksen käytännön toimeenpanossa. Valmistelijoista merkittävällä osalla (yhdeällä kuudesta) oli keskivaikeaa tai vaikeaa psyykkistä rasittuneisuutta ja kahdella viidestä heikentynyt työkyky seurantavuoden lopussa. Molempien mittareiden on todettu ennustavan työkyvyttömyyttä<sup>82, 91</sup>, joten heidän tilanteensa vaatii aktiivisia toimia: He tarvitsevat tukea palautukseen ja säilyttääkseen työkyvyn<sup>92, 93</sup>. Tuen muotoja ovat esimerkiksi työn muokkaaminen, mahdollinen osa-aikatyö, työpäivien huokoistaminen, ja esihenkilön kanssa säännölliset palaverit, joissa paitsi tarkastellaan työn tekemisen sujumista myös työstä palautumisen keinojen käyttöä. Työyhteisön psykologinen turvallisuus ja sosiaalinen tuki suojaavat kuormituksen haitallisilta vaikutuksilta ja siten tukevat palautumista<sup>94</sup>. Myös työterveyshuollon terveystarkastus ja työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden tuki voivat olla hyödyllisiä keinoja työkyvyn ja terveyden tukemisessa<sup>92</sup>.

## **Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset**

Työn paljous, työpaineiden runsaus, pitkät työpäivät ja samanaikainen työyhteisön toimivuuden ja esihenkilötyön heikkoudet näkyvät valmistelijoiden hyvinvoinnin, työkyvyn ja työssä suoriutumisen heikkenemisenä vuoden loppua kohden.

Hyvinvointialuevalmistelijoiden työn tekemiselle ei onnistuttu luomaan ympäristöä, jossa ihmisistä muodostuva yhteisö on enemmän kuin osiensa summa ja jossa hyvinvointi työssä on kaikkien oikeus. Osa valmistelijoista koki jääneensä työssään ja sen haasteissa yksin.

Säännölliset kyselyt ja toteutettu kevyt interventio tukivat työstä palautumista. Pelkästään yksilöihin kohdistuva interventio ei riittänyt poistamaan runsaan työn kuormituksen ja vähentyneiden työn voimavarojen, esimerkiksi vähäisen esihenkilötyön ja työyhteisön tuen, haitallista vaikutusta terveyteen ja työkykyyn.

Valmistelutyössä ei kyetty hyödyntämään esihenkilötyön mahdollisuuksia ja työyhteisöjen keinoja tukea työn tekemistä ja työhyvinvointia, etenkin kun työhyvinvointia tukevia työprosesseja ja rakenteita ei ollut olemassa riittävästi ja työtä tehtiin niukoilla resursseilla. Täten vastaavissa erittäin vaativissa muutostilanteissa on tärkeää panostaa myös työhyvinvointia ylläpitävien rakenteiden ja toimien rakentamiseen ja jatkuvuuteen. Työyhteisön toimivuudesta ja innovatiivisuudesta huolehtiminen voi olla keino parantaa työn tuottavuutta ja keventää yksittäisten työntekijöiden työkuormitusta.

Siirtymä hyvinvointialueille ei ollut ensimmäinen eikä luultavasti viimeinen hallinnollinen uudistus. Sen vuoksi suosittelemme tutkimuksen tulosten perusteella seuraavaa:

### **Poliittiset päättäjät**

Hyvinvointialueille siirtymistä valmisteltiin poliittisesti vuosia, mutta hallinnolliset rakenteet luotiin puolentoista vuoden aikana. Asetetun nopean aikataulun vuoksi kaikille alueille ei ennätetty luoda riittäviä organisatorisia rakenteita valmistelutyöhön ja siinä työhyvinvoinnin varmistamiseen. Tämä heijastui kielteisesti työhyvinvoinnin tilannekuvan kehittymiseen. Tulevissa muutoksissa on tärkeää ottaa huomioon valmistelijoiden jaksaminen ja hyvän työn tekemisen edellytykset. Tarvitaan hyvää johtamista ja riittävää tukea työyhteisöltä, ja näiden toteutus vaatii myös aikaa.



## **Hyvinvointialueiden johto**

Tulosten valossa hyvinvointialuevalmistelijoiden jaksaminen on ollut ääri rajoilla. Sen vuoksi jatkossa on erittäin tärkeää seurata ja tukea työntekijöiden toipumista hektisestä valmisteluvuodesta. Tämä edellyttää työhyvinvoinnin säännöllistä seuraamista työhyvinvointikyselyjen avulla sekä määrätietoista työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen johtamista osana kaikkea johtamista.

## **Esihenkilöt**

Osa valmistelijoista koki jääneensä yksin, minkä lisäksi työyhteisöjen innovatiivisuus heikkeni ja kokemus työn kuormituksesta lisääntyi valmisteluvuoden aikana. Esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan edistää työntekijöiden jaksamista tukemalla työyhteisön avointa keskustelukulttuuria sekä osoittaa arvostusta ja kiitosta sekä antaa palautetta työssä suoriutumisesta. Lisäksi esihenkilöiden tehtävänä on luoda työyhteisön yhteistyötä ja innovatiivisuutta. Näiden toteutuminen edellyttää konkreettisen ajan ja tilan järjestämistä sekä työyhteisön psykologisen turvallisuuden vahvistamista.

## **Työyhteisöt**

Työssä jaksamisesta huolehtiminen ei ole vain johdon tai yksittäisen työntekijän vastuulla. Jokainen työntekijä voi omalta osaltaan tukea avointa keskustelukulttuuria kysymällä kollegan kuulumisia, tukemalla arvostavaa ja toista kunnioittavaa keskustelukulttuuria ja auttamalla onnistumaan työssä tekemällä vaativia töitä yhdessä.

## **Työntekijät**

Kiireinen valmisteluvuosi haastoi valmistelijoiden jaksamista, minkä vuoksi jokaisen valmistelijan on hyvä kiinnittää huomiota omaan työstä palautumiseensa ja työkykynsä edistämiseen. Tärkeää on työn tauotus ja kohtuulliset työpäivät. Työstä irrottautumista ja palautumista voi tukea rentoutumalla hyvässä seurassa ja tekemällä vapaa-ajalla itselle mielekkäitä asioita. Terveelliset elintavat edistävät palautumista.

Mikäli lepo ei auta väsymykseen, tilanteesta kannattaa keskustella esihenkilön ja työterveyshuollon kanssa.

Erityisesti keskivaikeaa tai vaikeaa psyykkistä rasittuneisuutta kokeneet tai heikon työkyvyn omaavat valmistelijat tarvitsevat elpyäkseen valmisteluvuodesta sekä yksilöllisiä että työyhteisön ja esihenkilötyön tukitoimia. Näihin kuuluvat esimerkiksi työn muokkaus, esihenkilön, työyhteisön ja työterveyshuollon tuki.

”Suomalaisessa terveydenhuollossa on osaamista vaikka mihin, jos vaan opimme tekemään töitä joukkueena. Hyvä tästä tulee.” 082022

## Lähteet

1. Duchaine CS, Aubé K, Gilbert-Ouimet M, ym. Psychosocial Stressors at Work and the Risk of Sickness Absence Due to a Diagnosed Mental Disorder. *JAMA Psychiatry*. 2020;77(8):1-10. doi:10.1001/jamapsychiatry.2020.0322
2. Theorell T, Hammarström A, Aronsson G, ym. A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*. 2015;15:738. doi:10.1186/s12889-015-1954-4
3. Duijts SFA, Kant I, Swaen GMH, van den Brandt PA, Zeegers MPA. A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *J Clin Epidemiol*. 2007;60(11):1105-1115. doi:10.1016/j.jclinepi.2007.04.008
4. Työterveyslaitos. Sairauspoissaolot kunnissa | Työelämätiето. Viitattu 27.3.2023. <https://www.tyoelamatiето.fi/fi/dashboards/kunta10-sick-leave>
5. Karasek RA. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. 1979;24:285-308.
6. Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1996;1(1):27-41. doi:10.1037/1076-8998.1.1.27
7. Moorman RH. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 1991;76:845-855. doi:10.1037/0021-9010.76.6.845
8. Juvani A, la Oksanen T, Virtanen M, ym. Clustering of job strain, effort-reward imbalance, and organizational injustice and the risk of work disability: a cohort study. *Scand J Work Environ Health*. 2018;44(5):485-495. doi:10.5271/sjweh.3736
9. Selander K, Nikunlaakso R, Laitinen J. Association between work ability and work stressors: cross-sectional survey of elderly services and health and social care service employees. *Archives of Public Health*. 2022;80(1):83. doi:10.1186/s13690-022-00841-2
10. Nikunlaakso R, Reuna K, Selander K, Oksanen T, Laitinen J. Synergistic Interaction between Job Stressors and Psychological Distress during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(21):13991. doi:10.3390/ijerph192113991

11. Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 2001;86(3):499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
12. Sluiter JK, de Croon EM, Meijman TF, Frings-Dresen MHW. Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occup Environ Med*. 2003;60 Suppl 1(Suppl 1):i62-70. doi:10.1136/oem.60.suppl\_1.i62
13. Geurts SAE, Sonnentag S. Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scand J Work Environ Health*. 2006;32(6):482-492. doi:10.5271/sjweh.1053
14. Verbeek J, Ruotsalainen J, Laitinen J, ym. Interventions to enhance recovery in healthy workers; a scoping review. *Occup Med (Lond)*. 2019;69(1):54-63. doi:10.1093/occmed/kqy141
15. Steed LB, Swider BW, Keem S, Liu JT. Leaving work at work: A meta-analysis on employee recovery from work. *Journal of Management*. 2021;47:867-897. doi:10.1177/0149206319864153
16. Shiri, Rahman, Nikunlaakso, Risto, Laitinen, Jaana. Effectiveness of workplace interventions to improve health and well-being of health and social service workers: A narrative review of randomised controlled trials. *J Public Health*. 2023 (arvioitavana).
17. Nikunlaakso R, Selander K, Oksanen T, Laitinen J. Interventions to reduce the risk of mental health problems in health and social care workplaces: A scoping review. *J Psychiatr Res*. 2022;152:57-69. doi:10.1016/j.jpsychires.2022.06.004
18. Lusa S, Punakallio A, Mänttari S, ym. Interventions to promote work ability by increasing sedentary workers' physical activity at workplaces - A scoping review. *Appl Ergon*. 2020;82:102962. doi:10.1016/j.apergo.2019.102962
19. Pollock A, Campbell P, Cheyne J, ym. Interventions to support the resilience and mental health of frontline health and social care professionals during and after a disease outbreak, epidemic or pandemic: a mixed methods systematic review. *Cochrane Database Syst Rev*. 2020;2020(11):CD013779. doi:10.1002/14651858.CD013779
20. Schaufeli WB, Shimazu A, Hakanen J, Salanova M, De Witte H. An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries.

- European Journal of Psychological Assessment. 2019;35:577-591. doi:10.1027/1015-5759/a000430
21. Bakker AB, Leiter MP, eds. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Psychology Press; 2010. doi:10.4324/9780203853047
22. Hakanen J. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos; 2004. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136585>
23. Schaufeli WB, Salanova M, González-romá V, Bakker AB. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of Happiness Studies. 2002;3(1):71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
24. Di Stefano G, Gaudiino M. Workaholism and work engagement: how are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2019;28(3):329-347. doi:10.1080/1359432X.2019.1590337
25. Hakanen J. Työn imu. Työterveyslaitos; 2018. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136798>
26. Hakanen J, Perhoniemi R. Hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa: seurantatutkimus 2003–2006: tutkimusraportti. Työterveyslaitos; 2006.
27. Airila A, Hakanen J, Punakallio A, Lusa S, Luukkonen R. Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? Int Arch Occup Environ Health. 2012;85(8):915-925. doi:10.1007/s00420-012-0732-1
28. Seppälä P, Mauno S, Kinnunen ML, ym. Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. The Journal of Positive Psychology. 2012;7(2):95-106. doi:10.1080/17439760.2011.637342
29. Hakanen JJ, Schaufeli WB. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. J Affect Disord. 2012;141(2-3):415-424. doi:10.1016/j.jad.2012.02.043
30. Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. J Appl Psychol. 2002;87(2):268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
31. Neuber L, Englitz C, Schulte N, Forthmann B, Holling H. How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. European Journal of Work

- and Organizational Psychology. 2022;31(2):292-315.  
doi:10.1080/1359432X.2021.1953989
32. Mazzetti G, Robledo E, Vignoli M, Topa G, Guglielmi D, Schaufeli WB. Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. Psychol Rep. Published online December 10, 2021:00332941211051988.  
doi:10.1177/00332941211051988
33. Hakanen J, Harju, Lotta. Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 10/2016. Suomen Kuntaliitto; 2016.
34. Ala-Mursula L. Employee Worktime Control and Health. Universitates Ouluensis; 2006.
35. Beckers DG, Kompier MA, Kecklund G, Härmä M. Worktime control: theoretical conceptualization, current empirical knowledge, and research agenda. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2012;38(4):291-297. doi:10.5271/sjweh.3308
36. Kivimäki M, Nyberg S, Vahtera J, ym. Pitkien työpäivien yhteys terveyteen: monikohorttitutkimus. Työterveyslaitos; 2015.
37. Nijp HH, Beckers DGJ, Geurts SAE, Tucker P, Kompier MAJ. 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. doi:10.5271/sjweh.3307
38. Ala-Mursula L, Vahtera J, Linna A, Pentti J, Kivimäki M. Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: the 10-town study. J Epidemiol Community Health. 2005;59(10):851-857. doi:10.1136/jech.2004.030924
39. Ala-Mursula L, Vahtera J, Pentti J, Kivimäki M. Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study. Occup Environ Med. 2004;61(3):254-261. doi:10.1136/oem.2002.005983
40. Vahtera J, Laine S, Virtanen M, ym. Employee control over working times and risk of cause-specific disability pension: the Finnish Public Sector Study. Occup Environ Med. 2010;67(7):479-485. doi:10.1136/oem.2008.045096
41. Virtanen M, Heikkilä K, Jokela M, ym. Long working hours and coronary heart disease: a systematic review and meta-analysis. Am J Epidemiol. 2012;176(7):586-596. doi:10.1093/aje/kws139

42. Kivimäki M, Jokela M, Nyberg ST, ym. 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;386(10005):1739-1746. doi:10.1016/S0140-6736(15)60295-1
43. Kivimäki M, Virtanen M, Kawachi I, ym. Long working hours, socioeconomic status, and the risk of incident type 2 diabetes: a meta-analysis of published and unpublished data from 222 120 individuals. *Lancet Diabetes Endocrinol*. 2015;3(1):27-34. doi:10.1016/S2213-8587(14)70178-0
44. Fransson EI, Nyberg ST, Heikkilä K, ym. Job strain and the risk of stroke: an individual-participant data meta-analysis. *Stroke*. 2015;46(2):557-559. doi:10.1161/STROKEAHA.114.008019
45. Nyberg ST, Fransson EI, Heikkilä K, ym. Job strain as a risk factor for type 2 diabetes: a pooled analysis of 124,808 men and women. *Diabetes Care*. 2014;37(8):2268-2275. doi:10.2337/dc13-2936
46. Halonen JI, Lallukka T, Pentti J, ym. Change in Job Strain as a Predictor of Change in Insomnia Symptoms: Analyzing Observational Data as a Non-randomized Pseudo-Trial. *Sleep*. 2016;40(1):zsw007. doi:10.1093/sleep/zsw007
47. Kouvonen A, Vahtera J, Oksanen T, ym. Chronic workplace stress and insufficient physical activity: a cohort study. *Occup Environ Med*. 2013;70(1):3-8. doi:10.1136/oemed-2012-100808
48. Leineweber C, Marklund S, Aronsson G, Gustafsson K. Work-related psychosocial risk factors and risk of disability pension among employees in health and personal care: A prospective cohort study. *Int J Nurs Stud*. 2019;93:12-20. doi:10.1016/j.ijnurstu.2018.10.009
49. Frazier M, Fainshmidt S, Klinger R, Pezeshkan A, Vracheva V. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*. 2017;70(1). doi:10.1111/peps.12183
50. Kuusi keinoa rakentaa yhteisöllisyyttä monimuotoisella työpaikalla | Työterveyslaitos. Viitattu 28.3.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-keinoa-rakentaa-yhteisollisyytta-monimuotoisella-tyopaikalla>
51. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta | Työterveyslaitos. Viitattu 28.3.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta>

52. Karasek R, Theorell T. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books; 1990.
53. Lintula L, Salo P, Halonen J, ym. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudokokeellinen tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*. 2022;59(4). doi:10.23990/sa.98692
54. Mönkkönen K, Roos S. *Työyhteisötaidot*. 2. p. Unipress; 2010.
55. Työyhteisö. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 28.3.2023.  
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/>
56. Török E, Clark AJ, Jensen JH, ym. Work-unit social capital and long-term sickness absence: a prospective cohort study of 32 053 hospital employees. *Occup Environ Med*. 2018;75(9):623-629. doi:10.1136/oemed-2017-104954
57. Selander K, Nikunlaakso R, Korhakangas E, Sinervo T, Laitinen J. Association of poor perceived work ability and psychosocial work-related factors in health and social service worker age groups: a cross-sectional study. *BMJ Open*. 2023;13(3):e066506. doi:10.1136/bmjopen-2022-066506
58. Schaufeli WB. Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*. 2015;20(5):446-463. doi:10.1108/CDI-02-2015-0025
59. Juvani A, Oksanen T, Virtanen M, ym. Organizational justice and disability pension from all-causes, depression and musculoskeletal diseases: A Finnish cohort study of public sector employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2016;42(5):395-404. doi:10.5271/sjweh.3582
60. Knittle K, Heino M, Marques MM, ym. The compendium of self-enactable techniques to change and self-manage motivation and behaviour v.1.0. *Nat Hum Behav*. 2020;4(2):215-223. doi:10.1038/s41562-019-0798-9
61. Virtanen A. *Teachers' Recovery Processes: Investigating the Role of Different Breaks from Work for Well-Being and Health among Finnish Teachers*. Tampere University; 2021. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/135176>
62. Mänttari S, Oksa J, Lusa S, ym. Interventions to promote work ability by increasing physical activity among workers with physically strenuous jobs: A scoping review. *Scand J Public Health*. 2021;49(2):206-218. doi:10.1177/1403494820917532
63. Järvelä-Reijonen E, Järvinen S, Karhunen L, ym. Sleep-time physiological recovery is associated with eating habits in distressed working-age Finns with overweight:



- secondary analysis of a randomised controlled trial. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*. 2021;16(1):23. doi:10.1186/s12995-021-00310-6
64. Järvelä-Reijonen E, Puttonen S, Karhunen L, ym. The Effects of Acceptance and Commitment Therapy (ACT) Intervention on Inflammation and Stress Biomarkers: a Randomized Controlled Trial. *Int J Behav Med*. 2020;27(5):539-555. doi:10.1007/s12529-020-09891-8
65. Sonnentag S, Venz L, Casper A. Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *J Occup Health Psychol*. 2017;22(3):365-380. doi:10.1037/ocp0000079
66. Sonnentag S, Binnewies C, Mojza EJ. "Did you have a nice evening?" A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. *J Appl Psychol*. 2008;93(3):674-684. doi:10.1037/0021-9010.93.3.674
67. Fritz C, Sonnentag S. Recovery, health, and job performance: effects of weekend experiences. *J Occup Health Psychol*. 2005;10(3):187-199. doi:10.1037/1076-8998.10.3.187
68. Fritz C, Sonnentag S. Recovery, well-being, and performance-related outcomes: the role of workload and vacation experiences. *J Appl Psychol*. 2006;91(4):936-945. doi:10.1037/0021-9010.91.4.936
69. Kujanpää M, Syrek C, Lehr D, Kinnunen U, Reins JA, de Bloom J. Need Satisfaction and Optimal Functioning at Leisure and Work: A Longitudinal Validation Study of the DRAMMA Model. *J Happiness Stud*. 2021;22(2):681-707. doi:10.1007/s10902-020-00247-3
70. Newman DB, Tay L, Diener E. Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. *J Happiness Stud*. 2014;15(3):555-578. doi:10.1007/s10902-013-9435-x
71. Ding J, Gehrman PR, Liu S, ym. Recovery Experience as the Mediating Factor in the Relationship Between Sleep Disturbance and Depressive Symptoms Among Female Nurses in Chinese Public Hospitals: A Structural Equation Modeling Analysis. *Psychol Res Behav Manag*. 2020;13:303-311. doi:10.2147/PRBM.S243864
72. Järnefelt, Heli. Hyvän unen avaimet - Opas unettomuuden itsehoitoon. Vol 1. Duodecim; 2021.
73. Lallukka T, Halonen JI, Sivertsen B, ym. Change in organizational justice as a predictor of insomnia symptoms: longitudinal study analysing observational data as

- a non-randomized pseudo-trial. *International Journal of Epidemiology*. 2017;46(4):1277-1284. doi:10.1093/ije/dyw293
74. Ruohomäki V, Vuorento M, Kaila-Kangas L, Laitinen J, Joensuu M, Soikkanen A. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen: terveystyötyminen etätyössä. *Työterveyslaitos*; 2023. <https://www.julkari.fi/handle/10024/146367>
75. Laitinen J, Ek E, Sovio U. Stress-related eating and drinking behavior and body mass index and predictors of this behavior. *Prev Med*. 2002;34(1):29-39. doi:10.1006/pmed.2001.0948
76. Nevanperä N, Seitsamo J, Ala-Mursula L, ym. Perceived Work Ability in the Light of Long-Term and Stress-Related Unhealthy Behaviors—a Prospective Cohort Study. *Int J Behav Med*. 2016;23(2):179-189. doi:10.1007/s12529-015-9512-0
77. Lidegaard M, Søgaaard K, Krusturup P, Holtermann A, Korshøj M. Effects of 12 months aerobic exercise intervention on work ability, need for recovery, productivity and rating of exertion among cleaners: a worksite RCT. *Int Arch Occup Environ Health*. 2018;91(2):225-235. doi:10.1007/s00420-017-1274-3
78. de Vries JD, van Hooff MLM, Geurts SAE, Kompier MAJ. Exercise to reduce work-related fatigue among employees: a randomized controlled trial. *Scand J Work Environ Health*. 2017;43(4):337-349. doi:10.5271/sjweh.3634
79. Nea FM, Kearney J, Livingstone MBE, Pourshahidi LK, Corish CA. Dietary and lifestyle habits and the associated health risks in shift workers. *Nutr Res Rev*. 2015;28(2):143-166. doi:10.1017/S095442241500013X
80. Kroenke K, Spitzer RL, Williams JBW, Löwe B. An Ultra-Brief Screening Scale for Anxiety and Depression: The PHQ-4. *Psychosomatics*. 2009;50(6):613-621. doi:10.1016/S0033-3182(09)70864-3
81. Ahlstrom L, Grimby-Ekman A, Hagberg M, Dellve L. The work ability index and single-item question: associations with sick leave, symptoms, and health--a prospective study of women on long-term sick leave. *Scand J Work Environ Health*. 2010;36(5):404-412. doi:10.5271/sjweh.2917
82. Jääskeläinen A, Kausto J, Seitsamo J, ym. Work ability index and perceived work ability as predictors of disability pension: a prospective study among Finnish municipal employees. *Scand J Work Environ Health*. 2016;42(6):490-499. doi:10.5271/sjweh.3598

83. Gould R. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus; 2006. <https://www.julkari.fi/handle/10024/78368>
84. Korhonen E, Batista L, Turpeinen M, Salmi A, Laitinen J. Työkyvyn talo -mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. Työelämän tutkimus. 2019;17(2):103-118.
85. Krijghsheld M, Tummers LG, Scheepers FE. Job performance in healthcare: a systematic review. BMC Health Services Research. 2022;22(1):149. doi:10.1186/s12913-021-07357-5
86. Fogaça N, Rego MCB, Melo MCC, Armond LP, Coelho Jr. FA. Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. Performance Improvement Quarterly. 2018;30(4):231-247. doi:10.1002/piq.21248
87. de Bloom J, Kinnunen U, Korpela K. Recovery Processes During and After Work: Associations With Health, Work Engagement, and Job Performance. J Occup Environ Med. 2015;57(7):732-742. doi:10.1097/JOM.0000000000000475
88. Salo P, Ala-Mursula L, Rod NH, ym. Work time control and sleep disturbances: prospective cohort study of Finnish public sector employees. Sleep. 2014;37(7):1217-1225. doi:10.5665/sleep.3842
89. Ala-Mursula L, Vahtera J, Kivimäki M, Kevin MV, Pentti J. Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences. J Epidemiol Community Health. 2002;56(4):272-278. doi:10.1136/jech.56.4.272
90. Ervasti J, Kausto, Johanna, Leino-Arjas, Päivi, Turunen, Jarno, Varje, Pekka, Väänänen, Ari. Katsaus työkyvyn varhaisten tukikeinojen vaikutuksiin. Teoksessa: Työpoliittinen aikakauskirja 1/2023: 25-36. Valtioneuvosto. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164738>
91. Löwe B, Wahl I, Rose M, ym. A 4-item measure of depression and anxiety: Validation and standardization of the Patient Health Questionnaire-4 (PHQ-4) in the general population. Journal of Affective Disorders. Published online 2010:10.
92. Kausto, Johanna, Mattila-Holappa, Pauliina, Kaila-Kangas, Leena, Oksanen, Tuula, Kivimäki, Mika, Ervasti, Jenni. Työkyvyn Tukitoimet Ja Työhön Osallistuminen. Sairauspoissaolojen Omailmoituskäytäntö, Korvaavan Työn Malli, Työkykykoordinaattoritoiminta Ja Osatyökyvyttömyysetuudet Kunta-Alalla. Työterveyslaitos; 2020.

93. Nieuwenhuijsen K, Verbeek JH, Neumeyer-Gromen A, Verhoeven AC, Bültmann U, Faber B. Interventions to improve return to work in depressed people. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. 2020;(10). doi:10.1002/14651858.CD006237.pub4
94. Laitinen, Jaana, Selander, Kirsikka, Toivanen, Minna, Yli-Kaitala, Kirsi, Nevanperä, Nina, Korhakangas, Eveliina. Työyhteisön psykologinen turvallisuus tukee työstä palautumista ja vähentää työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta. Tutkiva hoitotyö. 2023 (arvioitavana).
95. von Bonsdorff ME, Rantanen T, Törmäkangas T, Kulmala J, Hinrichs T, Seitsamo J, Nygård CH, Ilmarinen J, von Bonsdorff MB. Midlife work ability and mobility limitation in old age among non-disability and disability retirees--a prospective study. *BMC Public Health*. 2016 16;16:154. doi: 10.1186/s12889-016-2846-y.
96. Hakanen J, Kaltiainen J. Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) -menetelmällä. Työterveyslaitos, Helsinki 2022.
97. Virtanen A, Kaltiainen J, Hakanen J. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos, Tampere 2022.

Hyvinvointialueille siirtymistä valmisteltiin poliittisesti vuosia. Hallinnollisesti siirtymän toteutus tapahtui kuitenkin hyvin lyhyessä ajassa. Seurasimme valmistelijoiden työhyvinvointia kuukausittain toteutettavien kyselyiden avulla ja tuimme heidän palautumista kevyen intervention avulla. Havaintojemme mukaan valmistelijoihin kohdistunut työkuormitus oli erittäin suurta ja se lisääntyi vuoden aikana.

Raportissa kuvaamme laajemmin työhyvinvoinnin kehittymistä ja intervention tulokset sekä suhteutamme niitä aiempaan tutkimustietoon. Nostamme esille, mitä seurauksia työkuormituksella on ja miten siihen voidaan puuttua. Raportin tarkoituksena on tarjota konkreettisia apuvälineitä, kuinka esihenkilöt, HR-henkilöstö ja hyvinvointialueiden johto voivat tukea hyvinvointialuevalmistelijoiden työhyvinvointia hektisestä valmisteluvuodesta toipumiseksi.



**SOSIAALI- JA  
TERVEYSMINISTERIÖ**

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

**PL 40, 00032 Työterveyslaitos**

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

**ISBN 978-952-391-098-0 (PDF)**

