

Missu Huunanmaa

Henkilöstöhallinnon kehittäminen valtion virastossa

Erään Kaiku-hankkeen seurantatutkimus

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Missu Huunanmaa

Työn nimi: Henkilöstöhallinnon kehittäminen valtion virastossa: Erään Kaiku-hankkeen seurantatutkimus

Ohjaaja: Erkki Kytönen

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 64

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää erään valtion viraston henkilöstöhallintoa erityisesti työkykyjohtamisen osalta kartoittamalla työhyvinvoinnin tilaa ja sen kehitystä aikaisemmin suoritettujen toimenpiteiden seurauksena. Valtion virastolle luotiin kysely heille toteutetusta Kaiku-hankkeesta, ja kyselystä saadut vastaukset analysoitiin. Tämän kyselyn avulla pyrittiin selvittämään Kaiku-hankkeen vaikutukset sekä työntekijöiden kokemukset kyseisestä hankkeesta. Lisäksi tutkittiin, olisi-ko tarvetta jatkohankkeelle.

Teoreettisen toteutuksen mukaan työhyvinvointia tulisi kehittää yrityksessä jatkuvasti. Hyvän johtamisen lisäksi työhyvinvointia tulisi pitää yllä työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä sitoa nämä osaksi työyhteisön jokapäiväistä toimintaa. Organisaatioissa tulisi panostaa työkykyjohtamiseen, esimiestyöhön sekä esimiesten jatkuvaan koulutukseen ja työnohjaukseen.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä olivat strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu kyselylomakkeen osalta. Hankevetäjän haastattelussa tutkimusmenetelmänä oli avoin haastattelu.

Tutkimustuloksista voitiin todeta, että jatkohanke olisi paikallaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi saada osaksi jokapäiväistä toimintaa. Firstbeat-mittauksesta pitäisi tulla jokavuotinen, jotta työntekijöiden tilanteita pystyttäisiin seuraamaan ja näkemään toivottua kehitystä jokaisen hyvinvoinnissa. Tämän lisäksi olisi tärkeää, että koko viraston yhteisiä tapaamisia järjestettäisiin enemmän. Tutkimustuloksista voitiin päätellä myös, että kyseisen viraston henkilöstöhallintoa tulisi kehittää työkykyjohtamisen osalta niin, että esimiehille järjestettäisiin työnohjausta työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Tällöin saataisiin erittäin laadukasta johtamista, joka taas heijastuu työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen paranemiseen.

Avainsanat: työhyvinvointi, työilmapiiri, työkykyjohtaminen, Kaiku-hanke

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Financial Administration

Author: Missu Huunanmaa

Title of thesis: Developing human resources management at a state office: Follow-up study of one Kaiku project

Supervisor: Erkki Kytönen

Year: 2016

Number of pages: 64

Number of appendices: 1

The purpose of this thesis was to develop the human resources management at one state office, especially regarding work capacity management, by surveying the state of work welfare and its development as a consequence of measures taken before. A survey about the Kaiku project was conducted for state office, and the received answers were analysed. An attempt was made to investigate, with the help of this survey, the effects of the Kaiku project and the staff's experiences with the project in question. Another aim was to find out if there would be a need for a follow-up project.

According to the theoretical realization, work welfare should be continuously developed at the organization. In addition to good management, work welfare should be maintained through actions aimed at maintaining work welfare and ability to work, and these should be integrated as part of the everyday operations of the work community. In organizations, one should invest in work capacity management, superior work and constant training of the superiors, and in work supervision.

This thesis was carried out as a qualitative study. The research methods used, in the case of the questionnaire, were structured and semi-structured interview. The project leader's interview was an open interview. One can conclude based on the research results that a follow-up project would be advisable. The development of work welfare should be made an everyday operation. Firstbeat measuring should become annual, so that it would be possible to follow the staff's status and to see desired improvement in everyone's welfare. In addition to this, it would be important that there be more common meetings at the level of the entire office. One also can conclude from the research results that the human resources management of this state office should be developed in such a way that the superiors would have training in work capacity management. That would be reflected in the staff's work welfare and its improvement.

Keywords: work welfare, work atmosphere, work capacity management, Kaiku project

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Yleistä.....	7
1.2 Aikaisempia tutkimuksia	7
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet.....	10
1.4 Opinnäytetyön rakenne	11
2 TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN	12
2.1 Työhyvinvointi.....	12
2.2 Työhyvinvoinnin portaat	16
2.3 Työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävä toiminta	18
2.4 Kaiku-työhyvinvointipalvelut	19
3 TYÖHYVIVOINNIN KEHITTÄMINEN JOHTAMISEN AVULLA.....	21
3.1 Työkykyjohtaminen.....	21
3.2 Esimiestyö	23
3.3 Johtamisen ja esimiestyön tuki.....	23
3.4 Muutoksen johtaminen	25
3.5 Työnohjaus.....	27
3.6 Muutosvastarinta	27
3.7 Viestintä.....	29
4 SEURANTATUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
4.1 Aiemmin toteutetut toimenpiteet.....	31
4.1.1 Kaiku-työelämäpalvelut.....	31
4.1.2 Kaiku -työelämän kehittämisraha	31
4.1.3 VMBaro-työtyytyväisyyskysely	32
4.1.4 Kaiku-hanke	33
4.2 Toimeksiantajan ja toimeksiannon kuvaus.....	36
4.3 Tutkimusmenetelmät.....	37

4.4 Otoksen määrittely ja valinnan perusteet	38
4.5 Tutkimusaineisto	39
4.6 Kyselyllä tutkittavat pääasiat	39
4.7 Kyselytutkimuksen tulokset	39
4.8 Hankevetäjän haastattelu.....	53
4.9 Johtopäätökset.....	54
5 YHTEENVETO	59
LÄHTEET.....	61
LIITTEET	64

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Vastaajien hankeaikainen työskentely (n=35).....	40
Kuvio 2. Vastaajien työhyvinvoinnin edistäminen Firstbeatin, kokouspysäkkien, asiantuntijan luentojen sekä toteutetun tyhypäivän avulla (n=35).....	42
Kuvio 3. Asenteen kehittyminen hankkeen aikana positiivisempaan suuntaan (n=35).....	44
Kuvio 4. Keskustelukulttuurin luominen hankkeen avulla (n=35).....	45
Kuvio 5. Hankkeen vaikutukset työilmapiiriin (n=35).....	48
Kuvio 6. Mielenpide jatkohankkeesta työhyvinvointiin liittyen (n=35).....	52

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

Työhyvinvointi ja työkykyjohtaminen korostuu nykypäivänä enemmän ja enemmän, kun taloudellinen ahdinko ajaa yritysten ja organisaatioiden yhdistämiseen. Esimiesten ja johtajien tulisi pitää työntekijöistä sekä heidän hyvinvoinnistaan hyvää huolta, jotta töihin olisi aina mukava tulla. Tällöin myös työt tehdään laadukkaammin. Lisäksi jotkut työntekijät saattavat lähteä toiseen yritykseen juuri sen vuoksi, että töissä ei ole enää mukava olla.

Työhyvinvointi ei tule koskaan katoamaan mihinkään, sillä ihmiset tulevat aina käymään töissä. Töissä on oltava hyvä työilmapiiri, jotta työntekijöiden on mukava työskennellä. Tämän vuoksi työhyvinvointi, henkilöstöhallinto sekä työkykyjohtaminen tulevat aina olemaan ajankohtainen aihe työmarkkinoilla. Tämän lisäksi työhyvinvointi on investointi tulevaisuuteen ja tämä tulee varmasti olemaan yrityksien kilpailukeino tulevaisuudessa työntekijöistä kilpaillessa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii eräs valtion virasto. Opinnäytetyön aihe syntyi työharjoitteluni aikana kyseisessä valtion virastossa. Työharjoitteluni aikana huomasin, miten siellä monipaikkaisuus korostuu juuri sen vuoksi, että työntekijöiden esimiehet saattavat olla eri yksikössä kuin itse työntekijät.

Työharjoitteluni aikana toimeksiantajalla oli käynnissä Kaiku-hanke, joka on päätymässä vuoden 2016 lopussa. Kyseisen hankkeen tavoitteena on ollut työilmapiirin kehittäminen.

1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Aikaisempia tutkimuksia ovat kaksi englanninkielistä artikkelia, joista toinen on Scanlan, J. ym. kirjoittama artikkeli Australian Occupational Therapy Journal -lehdessä (2013) ja toinen on Tremblay, P.:n kirjoittama artikkeli International journal of orthodontics -lehdessä (2012). Näiden lisäksi aikaisempia tutkimuksia olivat myös kolme opinnäytetyötä. Haapakosken tekemä opinnäytetyö työhyvinvoinnista

Etelä-Pohjanmaan käräjäoikeudessa (2011), Hirvosen tekemä opinnäytetyö pienet teot – suuri merkitys pienen yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä (2012) sekä Kääriäisen tekemä opinnäytetyö Työolobarometri: Työhyvinvointia case-yritykselle (2012).

Scanlanin ym. (2013, 395) mukaan heidän tutkimuksensa tavoitteena on ollut paljastaa tekijät, jotka vaikuttavat mielenterveysalalla työskentelevien toimintaterapeuttien työhyvinvointiin töissä ja irtisanoutumisaikaisiin. Scanlanin ym. (2013, 395) mukaan lopulta jokainen palveluiden käyttäjä sekä esimiehet haluavat samaa asiaa. Henkilöstön tulee olla tuottava, sitoutunut organisaatioon sekä tarjota laadukkaita palveluja.

Scanlan ym. (2013, 395) kertovat, että toteutetussa kyselyssä tutkittiin suhteita työn ja elämän tasapainon välillä, vaivannäköä, palkkioita, työhyvinvointia töissä sekä irtisanoutumisaikaisia. Toteutettuun kyselyyn on osallistunut 103 toimintaterapeuttia, jotka työskentelevät Queenslandissa mielenterveysalalla. Tutkimustulosten mukaan suuri osa irtisanoutumisaikaisista johtui työtyytyväisyydestä. Tämän lisäksi työn ja elämän tasapainottaminen, työhön panostettu vaivannäkö, palkitseminen, arvovalta ja henkilökohtainen tyytyväisyys liittyivät merkittävästi työhön liittyviin hyvinvointituloksiin.

Edellä mainitun artikkelin (mp.) mukaan kyseisen tutkimuksen tulokset syventävät niiden tekijöiden ymmärtämistä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja irtisanoutumisaikaisiin. Tämä tieto tukee kehittämistä, jonka tavoitteena on vähentää irtisanoutumisaikaisia ja parantaa työntekijöiden säilyttämistä organisaatiossa.

Tremblayn artikkeli kertoo vaikutuksesta positiiviseen työilmapiiriin. Tremblayn (2012, 79) mukaan hammaslääkäritoimiston johtaja pyysi hänen tiimiltään neuvoa. Hammaslääkäritoimiston taloudellinen puoli oli hyvällä mallilla, mutta työntekijöillä ei ollut motivaatiota eikä intohimoa työhön.

Tremblay (2013, 79) kertoo, että he neuvottelivat työntekijöiden kanssa yhden päivän, josta saadun tiedon jälkeen he ymmärtäisivät mitkä ongelmat oikeasti vaikuttavat työilmapiiriin. Hammaslääkäritoimiston johtaja yllättyi tuloksista. Em. artikkelin (mp.) mukaan, vaikka työntekijöille maksettaisiin enemmän palkkaa ja tarjottai-

siin vuosittainen tyhymätkä, se ei selvittäisi ongelmaa. Ongelmaksi selvisi päivittäinen kanssakäyminen ja työntekijöiden arvostaminen.

Em. Artikkelin (mp.) mukaan tutkimustuloksena tulee pitää parempaa huolta työntekijöistä joka päivä eikä vain yhtenä viikonloppuna kerran vuodessa. Kunnioitus ja huolenpito yhdessä rakentavan palautteen kanssa olivat avaintekijät hammaslääkärin vastaanoton työilmapiirin parantamiseen. Tremblayn (2012, 79) mukaan hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen, innovaatiokykyyn sekä ihmisen kykyä sopeutua muutoksiin. Se myös vähentää poissaoloja, työtapaturmia sekä käyttäytymisongelmia.

Tremblayn (2012, 79) mukaan hyvä työympäristö parantaa työtyytyväisyyttä ja hyvänolon tunnetta töissä. Tämän lisäksi se vähentää stressiä ja parantaa henkilöstön moraalialia. Em. mukaan hyvä työympäristö vaikuttaa merkittävästi yksilöiden käyttäytymiseen töissä, heidän motivaatioonsa, heidän valintoihinsa sekä siihen miten he kommunikoivat keskenään. Tremblayn (2012, 79) mukaan avaintekijät, jotka vaikuttavat työilmapiiriin, ovat työ itsessään, sisäinen viestintä, hierarkkiset suhteet, organisaation visio ja arvot, palkinnot sekä rangaistukset.

Tremblayn (2012, 79) mukaan työhyvinvoinnin arviointiin on kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen tapa on kerätä tietoja kyselylomakkeen avulla. Toinen tapa on tehdä yksittäisiä haastatteluja vähintään yli 50 %:lle henkilökunnasta. Haastattelija arvioi kerätyt tiedot ja luo toimintasuunnitelman näiden heikkouksien suhteen. Jälkimmäinen tapa on Tremblayn mukaan tehokkaampi, sillä haastattelija voi esittää kysymyksiä ja saada tällöin myös paremman käsityksen ongelmista.

Tremblayn (2012, 79) mukaan työilmapiirin parantaminen alkaa tarkasta diagnoosista. Tämä investointi voi olla merkittävä tuoton, laadun ja maineen suhteen. Puhumattakaan siitä, miltä hyvinvoivista työntekijöistä tuntuu päivittäin. Tämä on loppujen lopuksi korvaamatonta.

Haapakosken opinnäytetyö (2011) tutkii työhyvinvoinnin tilaa Etelä-Pohjanmaan käräjäoikeudessa käräjäoikeuksien yhdistymisen sekä Maanmittauslaitoksen alaisuuteen siirtymisen jälkeen. Haapakosken opinnäytetyö kuvaa valtion organisaation työhyvinvoinnin tilaa. Em. opinnäytetyön mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat ihminen itse, organisaatio, esimies, työn vaikutus sekä sosiaaliset suhteet

Hirvosen opinnäytetyössä (2012) laaditaan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma pienelle yritykselle. Hirvonen kertoo (2012, 6), että kehittämissuunnitelma viestii koko henkilöstölle siitä miten toimeksiantaja haluaa panostaa henkilökunnan hyvinvointiin. Em. opinnäytetyössä kerrotaan työhyvinvoinnin kehittämisestä, pienyrittäjyydestä Suomessa ja empiirisenä sovelluksena on tehty työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Kääriäisen opinnäytetyö (2012) tutkii työhyvinvoinnin kehittämistä pienessä yrityksessä. Hirvosen mukaan (2012, 7) hänen opinnäytetyönsä teoriaosuus on jaettu viiteen osaan. Nämä osat ovat työhyvinvoinnin merkitys, yksilön työhyvinvointi, työyhteisön hyvinvointi, johtaminen ja esimiestyö sekä kuormituksen mittaaminen. Em. opinnäytetyössä empiirisenä sovelluksena on tehty työhyvinvoinnin kartoitus kohdeyrityksessä.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää valtion viraston henkilöstöhallintoa erityisesti työkykyjohtamisen osalta kartoittamalla työhyvinvoinnin tilaa ja sen kehitystä aikaisemmin suoritettujen toimenpiteiden seurauksena. Opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa valtion viraston työntekijöille kysely toteutetusta Kaiku-hankkeesta ja analysoida siitä saadut vastaukset. Kyselyn avulla pyritään selvittämään Kaiku-hankkeen toimenpiteiden vaikutukset sekä työntekijöiden kokemukset kyseisestä hankkeesta. Kysely toteutetaan koko hankkeesta.

Opinnäytetyön erityispiirteinä aikaisempiin tutkimuksiin nähden on se, että aikaisemmin on jo suoritettu toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Lisäksi työkykyjohtamista ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole ollut. Toimeksiantaja toivoo opinnäytetyöhön jatkoehdotusta hankkeen osalta. Jatkohanke-ehdotusta tulnaisiin käyttämään mahdolliseen jatkorahoitushakemukseen.

Opinnäytetyön toteutusmuotona on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Otanta on pieni, koska yksilöt ovat ennalta valittuja. Otanta kohdistuu kyseessä olevan valtion viraston koko henkilökunnalle. Kyselylomake kohdistuu toteutettuun Kaiku-hankkeeseen ja sen tuomiin hyötyihin. Kyselylomakkeen osalta opinnäytetyössä

käytetään tutkimusmenetelminä strukturoitua ja puolistrukturoitua haastattelua. Osaan kysymyksistä on valmiit vastausvaihtoehdot ja tämän lisäksi lomakkeessa on myös muutama avoin kysymys. Hankevetäjän haastattelussa tutkimusmenetelmänä toimii avoin haastattelu.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku alkaa johdannolla, jossa esitellään opinnäytetyön taustaa, opinnäytetyöhön liittyviä aikaisempia tutkimuksia, opinnäytetyön tarkoitus sekä tavoitteet. Viimeisenä luvussa esitellään lyhyesti opinnäytetyön rakenne.

Toisessa luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä eli työilmapiirin kehittämistä. Tässä luvussa selvitetään opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat mm. työhyvinvointi, työhyvinvoinnin portaat sekä työhyvinvointia ja -kykyä ylläpitävä toiminta.

Kolmannessa luvussa käsitellään työhyvinvoinnin kehittämistä johtamisen avulla. Tässä luvussa ensimmäisenä käsitellään työkykyjohtamista ja esimiestyötä sekä näiden jälkeen johtamisen ja esimiestyön tukea. Lisäksi luvussa käsitellään muutoksen johtamista, työnohjausta, muutosvastarintaa sekä viestintää.

Neljännessä luvussa käsitellään empiiristä sovellusta. Tässä luvussa perehdytään toteutettuun tutkimukseen ja luvusta käy ilmi aikaisemmin toteutetut toimenpiteet, toimeksiantaja ja toimeksiannon kuvaus, tutkimusmenetelmä ja valintaperusteet, tutkimusaineisto sekä johtopäätökset. Neljäs luku sisältää tutkimustulokset, jossa esitetään vastaajien varsinaiset kysymykset, tutkimustulokset sekä johtopäätökset.

Viidennessä ja viimeisessä luvussa käsitellään koko opinnäytetyön yhteenvetoa. Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön käytännön hyötyjä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään työilmapiirin kehittämiseen liittyviä aiheita. Ensimmäisenä käsitellään työhyvinvointia, jonka jälkeen toisena käsitellään työhyvinvoinnin portaita. Kolmantena käsitellään työhyvinvointia ja -kykyä ylläpitävää toimintaa. Neljäntenä käsitellään Kaiku-työhyvinvointipalveluja. Viimeisenä tässä luvussa käsitellään koko luvusta koostuvat johtopäätökset.

2.1 Työhyvinvointi

Strategia ja työhyvinvointi -teoksessa (2009, 6) todetaan, että hyvällä johtamisella ja työn organisoinnin ja mielekkyyden parantamisella edesautetaan henkilöstön työhyvinvointia, työurien jatkamista, organisaation uudistumis- ja muutoskykyä sekä tuloksellisuutta.

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelujen työhyvinvointimääritelmässä keskitytään johtamiseen ja esimiestyöhön, osaamiseen ja osallisuuteen. Nämä asiat ovat työnantajan vaikutuspiirin ulottuvissa ja johdon vastuulla. (Muutos: osaaminen muutoksessa 2009, 18.) Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelujen (Strategia ja työhyvinvointi 2009, 9) määritelmä työhyvinvoinnille on seuraava:

Työhyvinvointi syntyy töissä, töitä tekemällä. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus. Työhyvinvointia luodaan yhdessä. Työhyvinvointi pohjaa johtamiseen, osaamiseen ja työn hallintaan sekä osallisuuteen. Se nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä ja antaa puhtia matkalla kohti määritettyä ja yhteisesti ymmärrettyä tavoitetta, tuloksellisesti ja innovatiivisesti.

Mitä työhyvinvointi on? -artikkelissa (2012) esitetään, että työhyvinvointia tuottaviin tekijöihin voidaan vaikuttaa. Tämä on omasta tahdosta kiinni. Oman ja työtovereiden työhyvinvoinnin edellytysten luomisessa jokaisella on oma roolinsa. Vastuu työhyvinvointiasioista on sitä suurempi, mitä enemmän työtä tukeviin rakenteisiin on vaikutusvaltaa. Nämä työt tukevat rakenteelliset asiat ohjaavat ihmisten mahdollisuutta vaikuttaa työilmapiiriin ja kulttuuriin sekä omaan työhönsä. Linjajohdon vastuulla on työhyvinvoinnin edellytysten luominen.

Mitä työhyvinvointi on? -artikkelissa (2012) kerrotaan, että työhyvinvoinnista puhuttaessa ei ole yhtä ainoaa totuutta. Ei myöskään ole yhtä ainoaa määritelmää tai menetelmää siitä, miten työhyvinvointia tulee lähestyä. Yksinkertaistettuna työhyvinvointi on sitä, että: töihin on kiva tulla, tuntee kehittyvänsä työssään, kokee osaavansa ja onnistuvansa työssään, ihmissuhteet työpaikalla ovat kunnossa, työ- ja yksityiselämä ovat tasapainossa, tuntee työnsä arvokkaaksi, tuntee saavansa arvostusta työssään, työpaikan sairauspoissaolot pysyvät kurissa, ihmiset pysyvät työelämässä kauemmin sekä työpaikan johtaminen on kunnossa.

Yksilön työhyvinvointiin liittyy myös erilaisia osatekijöitä, kuten esimerkiksi fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen tasapaino sekä vuorovaikutustaidot ja luotettavuus (Strategia ja työhyvinvointi 2009, 9). Edellä mainitussa teoksessa muistutetaan (mp.), että jokaisella työntekijällä on vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksen mukaan työyhteisössä yksi keskeisin tekijä on johtaminen, joka koetaan oikeudenmukaiseksi. Toisin sanoen, yksilön täytyy ensin voida itse hyvin, jotta hän voi jakaa hyvinvointiaan työyhteisössään ja vaikuttaa näin koko yhteisön työhyvinvointiin.

Viitalan (2013, 171) mukaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ovat myös työympäristöön kuuluvat tekijät, kuten esimerkiksi johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Lisäksi yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat vaikuttavat henkilön kokonaishyvinvointiin. Em. teoksessa (mp.) puhutaan myös työn imusta. Tällöin henkilö pystyy käyttämään töissään vahvuuksiaan. Täten innostus ja kehittyminen ovat mahdollisia työolosuhteiden puitteissa. Viitalan (mts. 171) mukaan positiivinen näkökulma töissä on vahvistunut ja nykyään keskitytään mielekkyyden ja voimaannuttamisen tuottamiseen entisten riskitekijöiden ja poissaolojen sijaan.

Muutos: Osaaminen muutoksessa -teoksen (2009, 18) mukaan työhyvinvointia voidaan lisätä osaamisella. Organisaation sisällä yksilön perustarpeita on tulla nähdyksi ja kuulluksi, olla arvostettu niin ihmisenä kuin työntekijänäkin ja saada myötävaikuttaa johonkin merkitykselliseen. Tällöin myös henkilöstön kokema työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Em. teoksessa muistutetaan (mp.), että riittävä ammatillinen, sosiaalinen, psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi on edellytyksenä ihmisten suorituskyvyille ja innovatiivisuudelle.

Työhyvinvointi-artikkelissa (2012) kerrotaan organisaation tärkeimmän resurssin ja tuloksen tekijän olevan osaavat ja motivoituneet työntekijät. Tällöin keskeisiä motivaatiotekijöitä ovat mielekäs, merkityksellinen työ, sujuvat työskentelyolosuhteet sekä avoin ja oikeudenmukainen kulttuuri. Edellä mainitussa artikkelissa muistutetaan myös (mp.), että työhyvinvoinnin kokemuksen ytimessä ovat myös osaamisen ja kohtuullisten haasteiden kautta saatava hallinnan tunne.

Viitalan (2013, 171) mukaan ihmisen ollessa pitkään ilman riittävää lepoa, hän toimii tehottomasti ja oppii huonosti. Hänen mielestään ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö voi työskennellä tehokkaasti. Tällöin henkilöstö pystyy myös oppimaan, kehittymään ja tuottamaan uusia innovaatioita sekä luovia ratkaisuja.

Muutos: Osaaminen muutoksessa -teoksen (2009, 20) mukaan johdon ollessa vastuussa työhyvinvoinnin edellytysten luonnista, se ei poista jokaisen omaa vastuuta omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Työntekijöillä tulee siis olla motivaatiota, jotta oppi jäisi mieleen. Em. teoksen mukaan (mp.) motivoitumista ei kuitenkaan voi pakottaa, mutta sille voi luoda edellytyksiä. Tällöin avainasemassa on työn mielekkääksi kokeminen. Muutos: osaaminen muutoksessa -teoksen (s.20) mukaan jokaisen tulisi tietää työnsä tarkoitus ja se, että oma työpanos hyödyttää jotakuta. Motivaatioon vaikuttavat myös työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, lähiesimiestyö sekä johtamis- ja organisaatiokulttuurit.

Työhyvinvoinnilla on merkitystä taloudellisesti. Työhyvinvoinnin parantuessa tehokas työaika lisääntyy ja sairauskulut pienenevät. Tällöin myös koko organisaation toimintakyky kasvaa sekä työtyytyväisyys, työilmapiiri, motivaatio ja palvelutaso paranevat. Näiden seikkojen parantuessa myös asiakastyytyväisyys lisääntyy. Hyvä työhyvinvointi lisää sitoutumista organisaatioon. Strategia ja työhyvinvointi -teoksen (2009, 11) mukaan tulevaisuudessa tällä on merkitystä, kun organisaatiot kilpailevat työntekijöistä.

Organisaation tuloksenteekokykyyn vaikuttavat henkilöstön osaaminen, heidän motivaationsa sekä heidän vireytensä. Nämä myös vaikuttavat omalta osaltaan siihen, miten toimintaympäristön muutoksiin kyetään sopeutumaan ja teknologiankehityksen haasteisiin pystytään vastaamaan organisaatioiden ja työyhteisöjen sisäl-

lä. Yksi osa organisaation aineetonta varallisuutta, osaamispääomaa, on henkilöstön työhyvinvointi. (Työhyvinvointi tuottavuustekijänä 2012.)

Työhyvinvointi tuottavuustekijänä -artikkelin (2012) mukaan myös laatu ja tuottavuus paranevat, kun kehitytään ja kehitetään jatkuvasti, panostetaan yhteisöjen ja yksilöiden osaamiseen ja jaetaan ja rikastetaan sitä, vaikutetaan työyhteisöjen toimivuuteen, kehitetään johtajuutta ja esimiestyötä, vaikutetaan työympäristöön ja työn järjestämiseen, muokataan työtä ja työympäristöä kunkin tarpeiden mukaan, vaikutetaan yksilöiden terveyteen, ammattitaitoon ja työtyytyväisyyteen. Nämä parantavat myös organisaation sisäistä palvelukykyä, kun itse työhön käytetty työaika lisääntyy, häiriöiden määrä vähenee, syntyvien palvelujen ja tuotteiden määrä sekä laatu kasvavat. Tämä vaikuttaa myös ulkoiseen palvelukykyyn, jolloin asiakastytyväisyys paranee. Em. artikkeli muistuttaa, että laadukasta tulosta tekee osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. (Työhyvinvointi tuottavuustekijänä 2012.)

Viitalan (2013, 184) mukaan väsymystä ja henkistä pahoinvointia töissä voidaan vähentää mm. seuraavin keinoin:

- Lähijohtamista eli johtamista ja esimiestyötä kehitetään. Korkealla työhyvinvoinnilla on yhteys hyvään johtamiseen.
- Hyvinvointiohjelmat, joilla saadaan yrityksen henkilöstö mukaan ennaltaehkäisemään työperäisten ongelmien syntyminen.
- Työhyvinvointia voidaan parantaa myös kehittämällä työympäristöä, työn tekemisen tapoja sekä työnkuvia.
- Jokaisella työyhteisöön kuuluvalla henkilöllä tulee olla joku kenen kanssa hän voi keskustella, jos omat voimat eivät tunnu riittävän tai jos työn mielekkyys on katoamassa.

Viitalan (s. 186) mukaan joitakin työhyvinvoinnin ongelmia voidaan ennaltaehkäistä sekä korjata esimiestyön kehittämällä. Esimiehen roolissa on luontevaa ja asiakaan kuuluvaa puuttua asioihin, sillä työntekijöitä lähimpänä on juuri esimies. Aika usein ongelman ratkaisemiseksi riittää pelkästään esimiehen taholta asian puheeksi ottaminen.

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2008, 34) kertoo, että teoksessa kuvatussa Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kysymys ihmisen perustarpeista suhteessa työhön sekä tämän lisäksi näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaation. Kyseisen mallin kehittämisessä on käytetty apuna Maslowin tarvehierarkiaa porrastettuna. Työhyvinvoinnin portaita on viisi: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve.

Psykofysiologiset perustarpeet. Psykofysiologiset perustarpeet ovat portaiden ensimmäinen askel. Rauramon (s. 37) mukaan ihmisen elimistö tarvitsee kuormitusta ja haasteita pysyäksensä terveenä. Sopiva työkuormitus eristää työntekijän terveyttä ja työkykyä. Työn tulee vastata ihmisen ominaisuuksia eikä se saa olla työntekijälle liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, mutta ei myöskään liian helppoa tai kevyttä. Kokonaiskuormitus muodostuu kuitenkin työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta.

Rauramon (s. 38) mukaan työntekijän voidessa viettää täysipainoista virikkeellistä vapaa-aikaa, vallitsee ponnistelujen ja palautumisen välillä tasapaino. Työntekijän on ponnistettava koko ajan enemmän työstä selviytyäkseen, jos hänen palautuminen ei ole mahdollista tai tarpeeksi riittävää. Riittävän unen varmistaminen on ratkaisevaa palautumisessa.

Turvallisuuden tarve. Portaiden toinen askel on turvallisuuden tarve. Rauramon (s. 85) mukaan:

Turvallinen työpaikka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon.

Rauramon (s. 85) mukaan turvallinen työympäristö ja työ sekä tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö lisäävät turvallisuutta. Rauramo mainitsee myös, että turvattomuus työelämässä on lisääntynyt merkittävästi. Tämä voi myös haitata hyvinvointia. Em. teoksessa (s. 86–87) mainitaan tänä päivänä muutoksen ohjaavan työelämää. Nämä muutokset edellyttävät jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista niin organisaatioilta, yhteisöiltä kuin yksilöiltäkin. Työelämän muutostrendejä

ovat mm. teknologian kehittyminen, työväestön ikääntyminen sekä organisaatioiden sisäiset muutokset.

Liittymisen tarve. Liittymisen tarve on portaiden kolmas askel. Rauramon (s. 122) mukaan liittymisen tarpeeseen voidaan vaikuttaa yhteishenkeä tukevilla toimilla, tuloksesta ja henkilöstä huolehtimisella sekä ulkoisella ja sisäisellä yhteistyöllä. Ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä ovat yhteisöt ja yhteisöllisyys. Tämän vuoksi yksilön tärkein voimanlähde on yhteisö ja yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima on yhteisyyden tunne.

Em. teoksen (mp.) mukaan positiivinen palaute ravitsee ihmisen itsetuntoa. Itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin. Jos työyhteisö on hyvä, yksilö ja hänen persoonallisuutensa pääsee tällöin täyteen kukoistukseensa.

Arvostuksen tarve. Neljäs ja toiseksi viimeinen portaiden askel on arvostuksen tarve. Rauramo (s. 143) mainitsee, että Maslowin mukaan arvostuksen tarve voidaan jakaa alempaan sekä ylempään tarpeeseen. Näistä alemmalla tarkoitetaan sosiaalista arvostusta, jota saadaan toisilta ihmisiltä. Jälkimmäisellä taas tarkoitetaan omaa itsearvostusta. Omaa itsearvostusta ei voi menettää yhtä helposti kuin toisilta saatua.

Em. teoksen (mp.) mukaan siihen, miten kukin arvostaa itseään ja työtään vaikuttavat työyhteisön, esimiehen, ystävien läheisten osoittamaan arvostukseen. Jokaisen henkilön työpanos ja ponnistelut tulee ottaa huomioon ja jokaista kohdellaan arvostavasti. Rauramo (s. 144) mainitsee, että lähiesimiehen, työtovereiden, asiakkaiden sekä perheenjäsenien osoittama arvostus on yksilön kannalta erityisen merkittävää.

Itsensä toteuttamisen tarve. Itsensä toteuttamisen tarve on viides ja viimeinen portaiden askel. Rauramon (s. 160) mukaan kilpailukyvyn perusta on osaaminen niin yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden kuin suomalaisen yhteiskunnankin kohdalla. Osaaminen edellyttää jatkuvaa uuden tiedon hankintaa ja luomista. Tämä asettaa uusia haasteita organisaatiossa toimiville. Työssä ollessa opitaan eniten uusia asioita ja oppimisen edistämiseksi olisikin tärkeää korostaa juuri työssä tapahtuvaa oppimista sekä oppimisen liittymistä kaikkeen jokapäiväiseen toimintaan.

Em. teoksessa (s. 160–161) mainitaan, että tulevaisuutta on ennakoitava työpaikan osaamisen kehittämisessä. Henkilön oman osaamisen ylläpitäminen on merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Tämä voi myös edistää työn hallintaa, työssä jaksamista sekä hyvinvointia. Valmiudet muuttuvassa maailmassa elämiseen antaa elinikäinen oppiminen.

2.3 Työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävä toiminta

Viitalan (2013, 187) mukaan yrityksessä työhyvinvointia ylläpitävä toiminta eli tyhytoiminta on jatkuva prosessi. Tämän prosessin aikana tulee kiinnittää huomiota laajalti erilaisiin työkykyä lisääviin ja ylläpitäviin asioihin. Em. teoksen (mp.) mukaan voidaan puhua myös työkykyä ylläpitävästä toiminnasta eli tyky-toiminnasta.

Nummelinin (2008, 97) mukaan työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä tukeva toiminta on tyky-toimintaa eli työkykyä ylläpitävää toimintaa. Tämä toiminta koostuu kolmesta eri tasosta: ensimmäiseksi ennaltaehkäisevästä toiminnasta, toiseksi työ- ja toimintakyvyn alenemista auttavat toimenpiteet sekä kolmanneksi heikentyneen työkyvyn omaavien henkilöiden jäljellä olevan työkyvyn säilyttäminen ja työkyvyttömyyden ehkäiseminen.

Nummelin (s.97) muistuttaa kuitenkin, ettei tyky-toimintaa ole yhdistetty osaksi organisaation arkipäivän työ- ja kehittämistoimintaa. Usein tyky-toiminta on kerran vuodessa järjestettävä liikuntapäivä tai työnantajan tukema liikuntaseteli. Nämä eivät kuitenkaan riitä rakentamaan työkyvyn ylläpitämisen kestävä perustaa. Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen toiminta on työkyvyn ylläpitämisen kestävä perusta. Selkeämmin kohdennettuna niihin työntekijöihin, joilla on työkykyyn liittyviä ongelmia, voidaan näitä henkilöitä jo tukea varhaisessa vaiheessa.

Viitalan (2013, 187) mukaan työhyvinvointia tukevat toimet voivat olla myös osa henkilöstön palkitsemisjärjestelmää. Joillakin työpaikoilla henkilöstö on haastettu liikkumaan erilaisten kampanjoiden ja kilpailujen avulla. Em. teoksessa (s. 189) muistutetaan, että kehittäessä yrityksen työkykyä ylläpitävää toimintaa työterveyshuollon ammattilaiset ovat yrityksen henkilöstöammattilaisen yhteistyökumppaneita.

Nummelinin (s. 97–98) mukaan tyky-toiminnan todelliset hyödyt niin yksilö- kuin organisaatiotasolla auttaisivat näkemään selkeiden tavoitteiden asettaminen tyky-toiminnalle sekä suunnitelmallisuus ja tyky-toiminnan tuloksellisuuden arviointi. Tämän lisäksi yhteistyötä tulisi tiivistää työterveyshuollon kanssa, jotta tavoitteita saavutettaisiin. Nummelin (s. 99) muistuttaa, että nykyään työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäminen ovat nousseet keskeisiksi vaikuttamiskohteiksi työelämässä.

2.4 Kaiku-työhyvinvointipalvelut

Valtionkonttori on tukenut 1980-luvulta lähtien valtion virastojen ja laitosten työhyvinvointityötä ensin varhaiskuntoutuksen nimellä ja vuodesta 2002 alkaen Kaikuhyvinvointipalveluiden nimellä (Työhyvinvointi 2012). Työhyvinvointi-artikkelin mukaan työyhteisön ja esimiestyön strategiaan liittyvää pitkäjänteistä kehittämistoimintaa tulee painottaa. Tavoite on, että valtionhallinnossa osaksi henkilöstöstrategioita ja tulosohjausta on sidottu työhyvinvointitoiminta. Tämän lisäksi työhyvinvointitoiminnalle asetetaan konkreettisia tavoitteita ja sen kehittymistä arvioidaan. Tänä päivänä keskeinen puheenaihe on suurten ikäluokkien jaksaminen aktiivisina työelämässä. Em. artikkelissa mainitaan, että pitkällä aikavälillä tulee luoda sellaiset arvot, asenteet ja olosuhteet, että jokainen pystyy motivoituneena antamaan panoksensa työelämässä eläkeikään asti.

Työhyvinvointipalveluiden toiminnan tavoitteena on työhyvinvointitoiminnan vakiinnuttaminen osaksi johtamista ja työpaikan arkea (Työhyvinvointi 2012). Edellä mainitun artikkelin mukaan tämä onnistuu siten, että jokainen valtiotyöyhteisön jäsen tietää tehtävänsä ja sille asetetut tavoitteet sekä sen, miten tavoitteiden saavuttamista mitataan. Tämän lisäksi valtiotyöyhteisön jäsen osaa sijoittaa oman tehtävänsä organisaatioiden tavoitteisiin ja palvelutehtävään. Hänen täytyy saada riittävästi tukea työnsä tekemiseen ja kokea itsensä ja työnsä arvostetuksi. Jokaisen valtiotyöyhteisön jäsenen kokemuksia sekä vahvuuksia hyödynnetään ja heidän osaamistaan kehitetään. Myös jokaisen valtiotyöyhteisön jäsenen jaksamisesta tulee pitää huolta. Jokaisen esimiehen tulee huolehtia siitä, että hänen yksikkönsä ja tiiminsä jäsenillä on kohtuulliset edellytykset työnsä hyvään suorittamiseen.

Tästä luvusta voidaan päätellä, että työhyvinvointia tulee kehittää yrityksessä jatkuvasti. Työhyvinvointiin vaikuttavat niin johtaminen, muut työntekijät kuin myös oma vastuu työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvoinnin tulisi syntyä töissä tekemällä töitä. Työhyvinvointia kehittäessä tulee ottaa huomioon työhyvinvoinnin viisi porasta: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvointia tulee hyvän johtamisen lisäksi ylläpitää työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Työhyvinvointia ja -kykyä ylläpitävä toiminta tulisi sitoa osaksi työyhteisön jokapäiväistä toimintaa, eikä järjestää yhteistä viikonloppua vain kerran vuodessa.

3 TYÖHYVIVOINNIN KEHITTÄMINEN JOHTAMISEN AVULLA

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin kehittämistä johtamisen avulla. Ensimmäisenä luvussa tarkastellaan työkykyjohtamista, jonka jälkeen paneudutaan esimiestyöhön. Kolmantena luvussa tarkastellaan johtamisen ja esimiestyön tukea. Tämän jälkeen keskitytään muutoksen johtamiseen sekä työnohjaukseen. Viimeisenä luvussa käsitellään muutosvastarintaa sekä viestintää.

3.1 Työkykyjohtaminen

Strategia ja työhyvinvointi -teoksen (2009, 10) mukaan keskeinen osa laatujohtamista ja tuloksellisuutta on henkilöstön työhyvinvointi. Työyksikön johtamisjärjestelmän erottamaton osa on juuri työhyvinvointi. Em. teos muistuttaa (mp.), että työmarkkinoiden läpinäkyvyyden lisääntymisen myötä vähenee työntekijöiden sitoutuminen työpaikkoihin. Tällöin korostuvat erityisesti hyvän johtamisen ja henkilöstöpolitiikan lisäksi myös työpaikan viihtyvyys ja työn mielekkyys.

Johtamisen yksi osa on työhyvinvointi. Tällöin se myös liittyy kiinteästi organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Strategia ja työhyvinvointi -teoksen (2009, 20) mukaan johtamisjärjestelmän kaikilla tasoilla tulee olla selkeästi esillä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Tällöin hyvin johdetussa työyhteisössä, jossa tehtävät koetaan haastaviksi ja mielekkäiksi, rakentuu työhyvinvointi.

Mankan ja Mankan (2016, 42) mukaan työkykyjohtamisesta on alettu puhua työhyvinvoinnin johtamisen sijasta. Manka ja Manka mainitsevat kirjassaan (s. 42), että työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivis ja järjestelmällinen yhteistyö on edellytyksenä työkykyjohtamiselle. Työkykyjohtamisen periaatteita on kolme: selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate ja osallistumisen periaate. Manka ja Manka (s. 42) kertovat, että selvillä olemisen periaatteeseen kuuluu henkilöstön tila eli mm. työtyytyväisyys, terveydentila, työkyky. Tämän lisäksi siihen kuuluu työkykyyn liittyvät riskit, terveyteen liittyvät riskit, työn psyykinen ja fyysinen kuormittavuus ja työkyvyttömyyskustannukset. Varautumisen periaatteeseen taas kuuluu henkilöstöriskien hallinta sekä varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevät toimet. Osallistumisen periaatteeseen kuuluu tilannekohtainen selvi-

tys työssä jatkamisen mahdollisuuksista sekä työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön määriteltävä. Manka ja Manka mainitsevat (s. 42) myös, että työkykyjohtamisen keskeisiksi prosesseiksi on määritelty mm. aktiivinen vuorovaikutus ja työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä.

Mankan ja Mankan (2016, 43) mielestä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen on siirrytty entisestä työkyvyn kehittämisestä. Edellä mainitussa teoksessa (mp.) kerrotaan, että positiivinen psykologia tulee olla mukana työpsykologiassa, jossa kiinnitetään huomiota työn voimavaratekijöihin. Työn voimavaroja ovat mm. johtaminen, organisaation rakenne, kehittyminen, työn hallinta ja työyhteisön tuki. Yksilön omia voimavaroja ovat taas itseluottamus, toivo, optimismi sekä sitkeys.

Manka ja Manka (2016, 43) muistuttavat, että kielteiset tunteet ovat voimakkaampia kuin myönteiset ja tällöin myönteisten tunteiden määrän tulisi olla moninkertainen kielteisiin verrattuna. Positiivisten tunteiden ylijäämä vaikuttaa ihmisten tapaan arvioida joustavammin, rauhallisemmin ja myönteisemmin stressaavia tilanteita. Manka ja Manka (s. 44) mainitsevat, että työpaikalla ei tulisi kiinnittää liikaa huomiota kielteisten tunteiden puuttumiseen, vaan tärkeämpää olisi kokea myönteisiä tunteita enemmän kuin kielteisiä ja kielteisiä tunteita tulisi osata käsitellä rakentavasti.

Mankan ym. (2016, 44) mukaan tiedolliset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät sekä päivittäinen huomion kiinnittäminen hyviin arjen asioihin edistävät myönteisten tunteiden syntymistä. Näistä tekijöistä esimerkkeinä voisi mainita seuraavat: tiedolliset kuten kyky tarttua hetkeen, psykologiset kuten hallinnan tunteen säilyttäminen ja sosiaaliset kuten kyky antaa ja vastaanottaa sosiaalista tukea.

Strategia ja työhyvinvointi -teoksen (2009, 34) mukaan johdon tulisi sitoa työhyvinvointi organisaation arkeen, jolloin työhyvinvointi ei olisi ylimääräistä oheistoimintaa. Strategia ja työhyvinvointi -teoksessa (2009, 45) mainitaan, että luottamus on yksi johtamisen haasteista. Johtamisen tehtävänä on rohkaista ihmisiä itsenäiseen ajatteluun sekä avoimeen kanssakäymiseen. Näiden kautta päästään jatkuvaan oppimiseen sekä omien näkemystensä ja tapojensa laajentamiseen.

Päivittäisjohtamisen keskeisin työväline on palautteenanto. Palautteella on suuri merkitys yksittäisen ihmisen ja koko organisaation kehittymisen sekä oppimisen kannalta. Muutos: osaaminen muutoksessa -teoksessa (2009, 21) kerrotaan, että työntekijän tulisi saada myönteistä palautetta viisi kertaa enemmän kuin korjaavaa palautetta, jotta palaute motivoisi työntekijää.

3.2 Esimiestyö

Nummelinin (2008, 26) mukaan esimiehille tulisi tarjota mahdollisuus erilaisiin tukimuotoihin. Keinoja edistää esimiehen jaksamista työssään ovat mm. omalta esimieheltä ja kollegoilta saatu tuki sekä koulutus, työnohjaus ja mentorointi. Em. teoksessa (s. 27) mainitaan, että esimiehen voidessa hyvin myös työntekijät voivat saada tarvitsemansa tuen tekemälleen työlle.

Nummelinin (s. 58) mukaan suurempi vaikutus työhyvinvointiin on esimiestyöllä kuin työntekijöiden välisellä kannustuksella ja tuella. Työn organisointiin ja tiedon kulkuun ollaan tyytyväisiä, kun ollaan tyytyväisiä myös esimieheen. Nummelin (s. 59) mainitsee, että työyhteisön toimintatavoista päättäminen on esimiehen vastuulla. Näiden toimintatapojen kautta rakentuu yhteistyö. Yhteishenkeä ja yhdessä pärjäämisen kokemusta lujittaa ajan varaaminen yhteiselle kehittämiselle. Stressin haitallisilta vaikutuksilta voidaan suojautua hyvällä yhteishengellä.

3.3 Johtamisen ja esimiestyön tuki

Johtaminen ja esimiestyön tuki -artikkelissa (2012) kerrotaan, että laadukkaalla johtamisella saavutetaan muutoskyvykkyyttä ja työhyvinvointia. Valtion toimintayksiköiden tuloksellisuudelle, tehokkuudelle ja palvelukykyisyydelle luodaan edellytyksiä hyvällä henkilöstöjohtamisella. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta sekä valtiovarainministeriön johdolla tehty arvotyö ohjaa valtioyhteisön johtamista.

Johtaminen ja esimiestyön tuki -artikkelissa (2012) mainitaan, että johdon yksi tärkeimmistä prioriteeteista tulisi olla henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen,

varsinkin kun otetaan huomioon osaavan, motivoituneen ja organisaation perustehtävään sitoutuneen henkilöstön asema valtio-organisaatioiden elinvoimaisuuden ylläpitämisessä. Em. artikkelin mukaan johtamisen tulee luoda rakenteita, jotka palvelevat organisaation kaikilla tasoilla mahdollisimman sujuvaa, tehokasta ja vaikuttavaa työntekoa.

Havusen ja Lavikkalan (2010, 17) mukaan myönteisen lopputuloksen kannalta olisi olennaista, että ongelmiin puututtaisiin mahdollisimman nopeasti ja asioista puhut-taisiin. Muutoin syntyy lumipalloefekti ja ongelma suurenee suurenemistaan esi-miehen katsoessa samalla sormiensa läpi (Havunen & Lavikkala 2010 18). Havu-sen ja Lavikkalan (s. 19) mukaan esimiehen suhtautuessa ongelmiin on kysymys välittämisestä. Jos esimies ei pidä aktiivisesti huolta työntekijöistä, työyhteisöstä ja työn tuloksista, syntyy usein ongelmia. Em. teoksen (mp.) mukaan suomalaisissa työyhteisöissä toimii esimiehiä, jotka välittävät alaisistaan. Tällöin kuitenkin haas-teenä on se, että esimiehen huomio ohjautuu muualle kuin arjen työn tekemisen kehittämiseen.

Nummelin (2008, 62) kertoo teoksessaan, että kaikkiin työyhteisön jäseniin heijas-tuu se, jos yksi jäsenistä ei suostu yhteistyöhön. Jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla on keskustella työhön liittyvistä ongelmista sekä ratkoa ongelmia. Em. teoksessa (s. 63) muistutetaan, että ongelmista puhumattomuus johtaa ongelmien pysyvyyteen. Tämä puolestaan vaikeuttaa työn kehittämistä ja yhteistyötä.

Havusen ja Lavikkalan (2010, 83) mukaan esimies on vastuussa alaisten työssä jaksamisesta, koska hän on työnantajan edustaja. Tällöin hänellä on myös velvol-lisuus huolehtia työntekijöidensä työturvallisuudesta ja -terveydestä. Havusen ja Lavikkalan (s.83–84) mukaan tätä tukee myös työturvallisuuslaki, jonka tarkoituk-sena on parantaa työympäristöä ja -olosuhteita. Tällä lailla turvataan työntekijöi-den työkyky ja ylläpito sekä työntekijöiden työstä ja työympäristöstä johtuvien fyy-sisten ja henkisten terveydellisten haittojen ennalta ehkäiseminen. Tällöin laissa käytetään aiheesta termiä ”kuormittuminen”.

Havusen ja Lavikkalan (s. 84) mukaan nykypäivän vaaroina ovat mm. henkinen ylikuormitus, jatkuvan tavoitettavuuden vaatimukset kännyköiden ja kotiyhteyksien ansiosta sekä kiire. Näiden lisäksi työntekijöitä painaa vielä sähköisen maailman

tietotulva, joka tarkoittaa liikaa töitä ja liikaa luettavaa vähäiseen aikaan nähden. Havusen ja Lavikkalan (s. 84) mukaan työntekijä tarvitsee esimiehen. Laki vaatii esimiestä toimimaan ja tarvittaessa puuttumaan työssä jaksamisen ongelmiin.

Havunen ja Lavikkala (s. 85) mainitsee, että työturvallisuuslaki säätelee esimiehen velvollisuudet ja oikeudet puuttua työssä jaksamisen ongelmiin. Tästä muutama esimerkki:

Työnantajan on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyteen.

Työturvallisuuslaki ei koske siis ainoastaan fyysistä työturvallisuutta, vaan myös henkistä ja psyykkistä työturvallisuutta. Havusen ja Lavikkalan (s.85) mukaan esimiehen tulisi ennaltaehkäistä mahdolliset kuormittavuustekijät sekä välittää työntekijöistä. Tällöin tapahtuva ennakoiva työsuojaus on tehokkainta.

Havusen ja Lavikkalan (s. 90) mukaan esimies kantaa vastuun alaisistaan myös silloin, kun hänen tiiminsä on hajautettu toisille paikkakunnille. Tätä voitaisiin verrata myös etätyöskentelyyn. Havunen ja Lavikkala (s. 90) muistuttaa, että esimiehen tulee olla aktiivinen ja hänen tulee pitää myös säännöllisesti yhteyttä koko tiimiin. Tämä edellyttää säännöllisiä tapaamisia ja keskusteluja, koska vain näin esimies voi pysyä mukana siinä, miten hänen alaisillaan ja koko tiimillään todellisuudessa menee.

3.4 Muutoksen johtaminen

Arikosken ja Sallisen (2007, 13) mukaan esimiehen tulee rekrytoida itseään taitavampia täsmäosaajia, sillä hänen alaisensa korkea tieto- ja osaamistaito tekee tiimin johtamisesta haasteellista esimiehelle. Arikoski ja Sallinen (s. 14) muistuttaa,

että ihmisten tulee osallistua aidosti visioiden ja strategioiden toteuttamiseen, jotta johtaminen onnistuisi. Tällöin ihminen on otettava huomioon kokonaisuutena tunteiden kanssa. Esimies kuitenkin johtaa ryhmää eikä pelkästään yksittäistä henkilöä.

Arikosken ja Sallisen (s. 15) mukaan jäsenten laaja-alainen osaaminen, luottamus reiluuteen sekä kyky korjata omaa toimintaa keskustelun avulla ovat kolme muutostyökykyisen ryhmän tunnusmerkkiä. Esimiehen tulee tiedottaa asioista reilusti ja toimia myös reilusti. Arikosken ja Sallisen (s. 18) mukaan kyky kommunikoida on oman toiminnan korjaamisen peruspilareita.

Arikosken ja Sallisen (s. 45) mukaan työelämän muutostilanteisiin suhtaudutaan kriittisesti usein jo sen vuoksi, että nämä muutokset koskevat kokonaisia ihmisryhmiä. Tällöin nämä muutokset myös koetaan johdon aikaansaamina. Monesti työntekijät ajattelevat, että työelämän muutokset oltaisiin voitu välttää. Tämän lisäksi työntekijöiden on helppo yrittää estää muutosta toteutumasta yhdistymällä muutosvastarinnan taakse.

Arikoski ja Sallinen (s. 63) muistuttavat, että kannattaa vaalia onnistuneen muutoksen lopussa koittavaa ilon hetkeä. Onnistuneen muutoksen toteutumisen merkki on ilo. Usein uusien päälle painavien muutoksien vuoksi ilo jää kuitenkin kokematta tai ajatellaan, ettei iloon tarvitse kiinnittää huomiota samalla tavalla kuin negatiivisiksi miellettyihin tunteisiin. Em. teoksessa (mp.) mainitaan, että ihminen tarvitsee tietynlaisia päätepisteitä ja hengähdystaukoja tiettyjen ajanjaksojen päätteeksi.

Arikoski ja Sallinen (s. 64) mainitsevat myös, että välitavoitteet helpottavat muutosten toteutumista. Kun ihminen saavuttaa välitavoitteen, on hän tällöin myös saavuttanut yhden vaiheen muutoksessa ja hänen on aika siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Tästä saatu saavuttamisen ilo antaa hetkellisen tyytyväisyyden tunteen ja ihmiselle voimia siirtyä seuraavan tehtävän kimppuun.

3.5 Työnohjaus

Rauramon (2008, 170) mukaan keskusteluun ja toiminnallisiin menetelmiin perustuvaa työn kehittämistä on työnohjaus. Tämä tapahtuu koulutetun työnohjaajan ohjaajana yksilö-, pienryhmä- tai työyhteisötoimintana. Työnohjauksen tavoitteena on työssä jaksamisen turvaaminen sekä ammatillisen osaamisen kehittäminen.

Em. teoksen (s. 170–171) mukaan johto ja henkilöstö voisivat vastata paremmin työelämän erilaisiin haasteisiin ja varautua muutoksiin, tulee työnohjausta käyttää välineenä heidän valmiuksiensa kehittämiseen. Työnohjauksen toimivuus perustuu sen ratkaisukeskeisyyteen ja käytännölläisyyteen. Lisäksi ohjattavan tarpeet ovat lähtökohtana työnohjaukselle.

Arikosken ja Sallisen (2007, 113) mukaan työnohjaus ei ole työnopastusta, perehdyttämistä, konsultointia taikka terapiaa. Työnohjattavan henkilön energiaa suunnataan organisaation perustehtävän hoitamiseen, mikä taas on työnohjausta. Tällöin koulutettu työnohjaaja auttaa ohjattaviaan tiedostamaan omiin työtapoihinsa liittyviä ajatuksia, asenteita sekä tunteita.

Em. teoksen (s. 114) mukaan työnohjausta tulisi järjestää kestoaltaan noin 45 minuutista kolmen tunnin istuntoihin muutaman viikon välein vuoden ajan. Työnohjauksen tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia työtehtävien hoitamiseen sekä työn psyykkisen kuormituksen keventämiseen. Tällöin tuetaan joko yksilöä yksilötyönohjauksen avulla taikka ryhmää ryhmätyönohjauksen avulla.

3.6 Muutosvastarinta

Pirisen (2014, 62) mukaan muutosvastarinta on voimaa, joka vaikeuttaa esimiehen muutosjohtamista. Tällaista muutosvastarintaa ei aina voida poistaa kokonaan ja joskus se voi olla hyväksikin. Esimiehen tulisikin voida muuttaa muutoksen vastavoima myötävoimaksi. Muutosvastarinta kertoo, että jotain on huonosti. Vastarintaa ei tulisi tällöin poistaa, vaan tulisi selvittää mikä on vialla ja miksi.

Pirinen (s. 62) muistuttaa, että muutosvastarinta on luonnollinen tapa työntekijän ilmaista se, ettei hän halua totuttuun rutiiniinsa muutosta. Työntekijät eivät kuitenkaan jaksu loputtomiin taistella muutosta vastaan, kun esimies toistaa muutoksen tavoitteita ja positiivisia asioita. Tällöin myös muutosvastarintaiset työntekijät alkavat uskoa tavoitteisiin ja positiivisiin asioihin. Tietenkin poikkeuksia löytyy ja jonkun henkilön muutoksen vastarinta voi kestää muutoksen loppuun asti.

Pirisen (s. 63) mukaan muutosvastarinnan syitä ovat mm. Tietämättömyys, ymmärtämättömyys, huono johtaminen, haluttomuus muuttua, edellisen muutoksen huonot kokemukset, epävarmuus, luottamuksen puute, välipitämättömyys, tyytymättömyys sekä ennakkoluulot. Em. teoksen (s. 66) mukaan jotkut työntekijät haluavat tyytyä helppoon ja vaivattomaan työhön. Muutoksen mainitaan kuitenkin olevan ponnistelua, venymistä ja sinnittelyä loppuun asti. Työntekijöiden tulisi tällöin löytää motivaatiota muutokseen.

Arikosken ja Sallisen (s. 68) mukaan muutosvastarinnassa on kyse siitä, ettei työntekijä ole valmis muutokseen. Tällöin voi olla kyse myös siitä, ettei työntekijä selviä muutoksesta ilman apua ja tukea. Kyseinen työntekijä tarvitsisi lisää aikaa, vaikka sitä ei aina pystytä antamaan tai sitten sitä ei edes ymmärretä antaa.

Arikoski ja Sallinen (s. 60) kertovat, että huonosti johdetuissa tai äkillisissä muutostilanteissa useat ihmiset ovat kertoneet joutuneensa eräänlaiseen pelon tai vihan kierteeseen. Tämä johtuu yleensä siitä, jos työpaikalla tulee jatkuvasti suuria muutoksia. Em. teoksessa (mp.) mainitaan, että vaikka työntekijällä on vielä edellisen muutoksen läpikäyminen kesken, joutuu hän jo sitoutumaan uuteen muutokseen.

Pirisen (2014, 68) mukaan yksi vakavimmista muutosvastarinnan seurauksista on työilmapiirin huononeminen. Tästä taas seuraa työntekijöiden ristiriitatilanteet sekä huonot keskinäiset suhteet. Myös negatiivinen asenne heikentää koko työyhteisön yhteishenkeä.

3.7 Viestintä

Kasvokkain ja virtuaalisesti -artikkelin (2015) mukaan jatkuvasti syntyy lisää sosiaalisen median uusia kanavia ja käyttötapoja. Tällöin myös osaksi tätä päivää ovat tulleet sosio-digitaaliset vuorovaikutuksen muodot. Tämän vuoksi organisaatiotkin joutuvat päivittämään sekä omaa sosiaalisen median läsnäoloaan että ymmärrystään ihmisten online-käyttäytymisestä. Moni organisaatio hakee kuitenkin vielä paikkaansa sosiaalisessa mediassa. Em. teoksen mukaan täyden työtehon aikaansaamiseksi ei vielä käytetä monipaikkaisen ja hajaantuneen yhteistyön mahdollistavia työkaluja.

Kasvokkain ja virtuaalisesti -artikkelissa (2015) mainitaan, että vanhemmalle väelle suullinen keskustelu on usein se ainoa oikea tapa jutella, kun taas nuoremmalle polvelle chattailu ja twiittailu on keskustelua. Raskaita verkkopalaverijärjestelmiä ei aina tarvita. Paikasta riippumatta osallistuminen palaveriin onnistuu mobiilityökalujen avulla. Nämä uudet ratkaisut mahdollistavat esimerkiksi työpaikoilla yhteisöllisen tiedon tuottamisen ja tällöin myös osallistumaan ja vaikuttamaan pääsevät myös ne hiljaiset.

Johdolla aktiivinen rooli -artikkelissa (2015) muistutetaan, että oma viestinnällinen vastuu on johdolla. Aidon dialogin syntyminen osallistumalla ja aktivoimalla henkilöitä mukaan yhteiseen suunnitteluun kannattaa varmistaa muutostilanteissa. Tänä päivänä myös organisaation ylimmän johdon, kuten myös osastojen ja yksiköiden päälliköiden, tulee olla aktiivinen ja avoin viestijä. Johdon tulee selvästi kertoa väelleen suunta ja olla läsnä heidän keskuudessaan.

Miten viestiä huonoista asioista -artikkelissa (2015) muistutetaan, jotta erilailla ajattelevat ihmisetkin tuntevat kuuluvansa joukkoon, tarvitaan työyhteisössä myös suvaitsevaisuutta. Ihmisten tulee osata viestiä myös vaikeista asioista. Vaikeat ja huonot asiat voidaan myös kertoa toista ihmistä kunnioittaen ja arvostaen. Jotta kukaan ei lähde tietämättään ruokkimaan negatiivista kierrettä, tulee työyhteisön viestintätaitoja hioa.

Tästä luvusta päätellen työhyvinvointiin liittyy vahvasti johtaminen. Organisaatioissa tulee panostaa työkykyjohtamiseen, esimiestyöhön sekä esimiesten jatkuvaan

koulutukseen ja työnohjaukseen. Henkilöstölle tärkeää on myös johtamisen ja esimiestyön tuki. Ei saa kuitenkaan unohtaa, että esimiesten tulee myös voida töissä hyvin. Lisäksi täytyy muistaa, että työturvallisuuslaki koskee myös henkistä ja psyykkistä työturvallisuutta. Muutoksen johtaminen on myös tärkeää ja tätä täytyy myös soveltaa esimerkiksi silloin, jos organisaatiossa on hankkeita. Esimiesten tulisi käyttää hyväksi muutosvastarintaa muuttamalla sen vastavoima myötävoimaksi. Tämän lisäksi muutosvastarintaan tulee suhtautua vakavasti, koska se on merkki siitä, että jokin on huonosti. Se voi vaikuttaa myös työilmapiiriin huononemiseen. Organisaatiossa viestiminen ja kommunikoiminen on tärkeää ja näihin täytyy myös panostaa niin esimiesten kuin työntekijöidenkin.

4 SEURANTATUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä sovellusta. Ensimmäisenä luvussa käsitellään kohdeorganisaatiossa aiemmin toteutettuja toimenpiteitä. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantaja sekä toimeksianto. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimusmenetelmiä, otoksen määrittelyä ja valinnan perusteita, tutkimusaineistoa sekä kyselyllä tutkittavia pääasioita. Tämän jälkeen perehdytään tutkimustuloksiin sekä hankevetäjän haastatteluun. Viimeseinä luvussa käsitellään tutkimuksen johdopäätökset.

4.1 Aiemmin toteutetut toimenpiteet

Aiemmin toteutettuja toimenpiteitä kohdeorganisaatiossa ovat VMBaro-työtyytyväisyyskysely sekä vuosien 2015–2016 aikana toteutettu Kaiku-hanke.

4.1.1 Kaiku-työelämäpalvelut

Valtionhallinnon organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistä toimiviksi ja hyvinvoiviksi tukevat Kaiku-työelämäpalvelut. Kaiku-työelämäpalvelut tuottavat toimintatapoja, joilla vaikutetaan kestävämpiin ja pidempiin työuriin sekä ehkäistään työhyönteisöongelmia ja työkyvyttömyyttä. (Kaiku-työelämäpalvelut 2013.)

4.1.2 Kaiku -työelämän kehittämisraha

Valtionkonttorista haetaan Kaiku- työelämän kehittämisrahaa, jolla harkinnanvaraisesti tuetaan valtion virastoja ja laitoksia työhyvinvointi- ja työsuojeluhankkeiden toteuttamiseksi. Kehittämisraha räätälöidään työpaikkakohtaiseksi ja se on luonteeltaan osarahoitusmuoto. Kehittämisraha on kaksivuotinen siirtomääräraha, ja sitä voi hakea jatkuvasti. Kehittämisrahan saaminen edellyttää, että työhyvinvointia ja työsuojelua koskevat tavoitteet on määritelty tulossopimuksessa. (Kaiku- työelämän kehittämisraha 2015.)

Kaiku- työelämän kehittämISRahan tarkoituksena on saada aikaan kyseiselle työpaikalle räätälöityjä uusia, työhyvinvointia ja työsuojelua edistäviä tekoja, kehittää uusia käytäntöjä ja esimerkkejä, levittää hyviä käytäntöjä valtiohallinnon työpaikoille sekä tukea edelläkävijän otetta toiminnassa. 2016 myönnetään Kaiku-rahaa erityisesti esimerkiksi seuraavanlaisiin hankkeisiin: organisaation ja henkilöstön muutosvalmiuksien lisääminen ja organisaation toimivuuden tukeminen rakenteellisten muutosten jälkeen sekä työhyvinvointi- ja työsuojeluverkostojen vahvistaminen sekä verkostojen välisen yhteistyön kehittäminen. (Kaiku- työelämän kehittämISRaha 2015.)

Valtionkonttorin rooli työelämän kehittämISRahaan liittyen on se, että Valtionkonttori tekee hakemuksiin liittyvät päätökset ja sopimukset rahoitusta saavien työpaikkojen kanssa. Jos hanke on erityisen kokeiluluonteinen ja laaja, on suositeltavaa, että Valtionkonttorin asiantuntija on hankkeen ohjausryhmän jäsen. (Kaiku- työelämän kehittämISRaha 2015.)

Työelämärahaa myönnetään vain työhyvinvointi- ja työsuojelupainoitteiseen kehittämiseen. Työelämärahaa ei myönnetä yksittäisiin tapahtumiin, laitehankintoihin, virkistys- ja liikuntatoimintaan, päivärahoihin ja osallistujien matka-, ateriat- tai majoituskustannuksiin. (Kaiku- työelämän kehittämISRaha 2015.)

4.1.3 VMBaro-työtyytyväisyyskysely

Valtion organisaatiot voivat käyttää VMBaro-järjestelmää veloituksetta ja Valtionkonttori hoitaa järjestelmän ylläpito-, hyödyntämis- ja asiakaspalvelutehtävät sekä järjestelmään liittyvän kehittämistyön. Organisaatiot voivat mitata ja seurata henkilöstönsä työtyytyväisyyttä, lähiesimiestensä johtamistyötä ja sen onnistumista sekä valtion palkkausjärjestelmän toimivuutta käytännössä VMBaro-henkilöstökyselyjärjestelmän avulla. (VMBaro-työtyytyväisyyskysely 2016.)

Johtamisen kehittämisen keskeinen osa on VMBaron tietosisällön hyödyntäminen. Koko valtiota ja hallinnonaloja koskevien selvitysten ja analyysien sekä ennusteiden tekeminen on välttämätön osa tiedolla johtamista ja johtamisen uudistumista. Jokainen virasto saa omat raporttinsa järjestelmästä. Joka vuosi valtionkonttori

tuottaa koko valtiota koskevat työtyytyväisyysanalyysit, trendisarjat ja kehitysnusteat sekä ministeriöille niiden alaisten virastojen raportit. (VMBaro-työtyytyväisyyskysely 2016.)

Vuodesta 2004 lähtien valtiolla on mitattu henkilöstön työtyytyväisyyttä VMBaro-järjestelmällä. Organisaatiot, jotka käyttävät VMBaroa, saavat järjestelmästä vertailutiedot erilaisilla luokituksilla koko valtiolta, hallinnonaloilta ja virastotyypeistä vielä omien tietojensa lisäksi. VMBaro-työtyytyväisyyskyselyssä työtyytyväisyyttä mitataan viisiportaisella asteikolla, jossa 1=erittäin tyytymätön, 2=tyytymätön, 3=ei tyytymätön eikä tyytyväinen, 4=tyytyväinen ja 5=erittäin tyytyväinen. (VMBaro-työtyytyväisyyskysely 2016.)

Vuoden 2016 marraskuussa valtion virastossa tehtiin VMBaro-työtyytyväisyyskysely. Näitä tuloksia on verrattu vuoden 2015 tuloksiin, ja nämä uudet tulokset ovat paremmat. (Vuositaiset indeksit 2016.)

4.1.4 Kaiku-hanke

Hankkeen lähtökohdat. Hanke on valittu, jotta työntekijät löytäisi työniloa kaikille ja kasvaisivat yksilöinä yhteisiä päämääriä kohti riippumatta muutoksista ja niiden aiheuttamista haasteista. Henkilöstön jaksaminen on heikentynyt muutoksien myötä, samoista tehtävistä tulee suoriutua yhä pienemmillä resursseilla, tehtävät kasaantuvat ja kuormittava kiire lisääntyy. (Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomake 2015, 1.)

Hankkeella pitäisi saada aikaan asennekasvatusta ja positiivisempaa ajattelua. Hanke ei kuitenkaan saa viedä työaikaa paljoa, eikä hankkeessa saa olla pelejä tai leikkejä. Hankkeessa ei myöskään katsota menneeseen eikä kaiveta vanhoja. Hankkeen rahalliset resurssit ovat suhteellisen pienet. (Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomake 2015, 1.)

Hankkeen toimenpiteet kohdistetaan koko henkilöstöön ja hanketoiminta on aktiivista koko henkilöstön osalta kuukausittain. Hankkeessa lähdetään liikkeelle jokaiseen yksilöön ja hänen palautumiseensa keskittyvillä toimenpiteillä. Hanke on positiivisuushanke, jossa toistuu ajattelua ja asenteita kasvattava toiminta. Hankkeel-

la pyritään lisäämään työssä palautumisen keinoja yksiköissä. (Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomake 2015, 1.) Eri yksiköiden ja vastuualueiden erot saattavat olla merkittäviä jo ennen hanketta.

Hankkeen tavoitteena parantaa asenteita, yksilöillä hyvinvointi ja työssä jaksaminen lisääntyy, työyhteisön pelisäännöt toimivat paremmin ja työn ilo kasvaa, jolloin myös tuottavuus kasvaa. Yksilötasolla työntekijät tunnistavat paremmin omia kuormitustekijöitään ja osaavat tällöin huolehtia palautumisestaan paremmin niin työpäivän aikana kuin myös vapaa-ajallaan. Hanke lisää tuottavuutta ja jaksamista. (Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomake 2015, 2.) Työterveyshuolto sidotaan osaksi hanketta (mts. 6.). Tämän lisäksi työsuojelutoimikunnassa kokousetetaan useamman kerran samalla keräten ideoita ja ajatuksia eri yksiköistä. Työntekijöiden ideat ja ajatukset tulee kerätä yksiköittäin.

Hankkeen konkreettisina toimenpiteinä on ollut hyvinvointianalyysit ja palautumiseen ohjaaminen, voimavararyhmät sekä kokouspysäkkiryhmät. Kokouspysäkestä kerrotaan jäljempänä. Hyvinvointianalyysiin ja palautumiseen ohjaamiseen liittyi Firstbeat-mittaus. (Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomake 2015, 3.)

Firstbeat -mittaus. Kehon reagoinnin arjen erilaisiin tilanteisiin kertoo Firstbeat Hyvinvointianalyysi [2.12.2016]. Yksilöllisesti kuormittavat ja palauttavat tekijät sekä liikunnan vaikutuksen kuvaa ympärivuorokautinen sykevälimittaus. Tällöin saadaan tietää kehon voimavaroista ja asioista, jotka parantavat jaksamista, kuntoa ja terveyttä. Hyvinvointi syntyy työssä, levossa ja vapaa-ajalla.

Työntekijöille on tehty Firstbeat-sykevälimitaukset hankkeen alussa. Sykevälimitaukset toteutettiin viraston omana toimintana ja hanke kustansi palautteiden antamisen niin yksilö kuin ryhmätasolla raporttituloksista. Saatu kokonaiskuva hyödynnettiin koordinaatiossa hankkeen ja normaalin työterveyshuollon toiminnan välillä sekä voimavararyhmien sisällön suunnittelussa. (Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomake 2015, 3.)

Voimavararyhmät. Voimavararyhmissä keskitytään työn psyykkisiin stressi- ja kuormitustekijöihin. Sen avulla laaditaan keinoja säädellä kuormitusta ja parannetaan yksilötasolla kykyä huomata ja hyödyttään työn positiivisia ja voimaannuttavia osatekijöitä oman työhyvinvointinsa lisäämiseksi. Voimavararyhmä on tarkoitus

perustaa ensin kokeilunomaisesti yhteen yksikköön ja siitä saadun kokemuksen myötä sitten monistaa toiminta myöhemmin kolmeen muuhun yksikköön. Ensimmäinen voimavararyhmä on toteutettu loppuvuoden 2016 aikana. (Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomake 2015, 3.)

Voimavararyhmän ensimmäisessä vaiheessa ja ensimmäisessä tapaamisessa pureudutaan työn psyykkisiin stressi- ja kuormitustekijöihin. Tällöin yritetään ryhmätyöskentelyn kautta laatia keinoja säädellä kuormitusta sekä parantaa yksilötasolla omaa kykyä huomata ja hyödyntää työn positiivisia ja voimaannuttavia osatekijöitä oman työhyvinvointinsa lisäämiseksi. Toisessa vaiheessa keskustellaan toimipaikan esimiehen tai esimiesten kanssa työpaikan sosiaalisesta kuormitustilanteesta. Tämän pohjalta laaditaan sisältötavoitteet toiseen työntekijöiden kesken tapahtuvaan voimavararyhmän tapaamiseen. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu työntekijöiden toinen voimavararyhmän tapaaminen, jossa käsitellään sosiaalisia kuormitustekijöitä ja pureudutaan esimieskeskustelujen pohjalta 1–2 työyhteisön yhteisöllisyyttä vaikeuttavaan tekijään. Näitä tekijöitä käsitellään työnohjauksellisesti keskustellen ja työstäen, koulutuksellisin elementein. Vaiheessa neljä tapahtuu voimavararyhmän kolmas tapaaminen. Tässä tapaamisessa tapahtuu seuranta- ja arviointikeskustelut työntekijäryhmien kanssa. (Valtion viraston johtoryhmä 2015.)

Kokouspysäkki. Kokouspysäkit valmisteltiin ratkaisukeskeisen positiivisen psykologian asiantuntijan kanssa. Kokouksissa on pidetty alussa, lopussa tai välissä korkeintaan 15 minuuttia kestävä kokouspysäkki. Hankeaikana jokainen viraston kokoontuminen, kuitenkin vain yksi kokous kuukaudessa, pitää sisällään pienen keskustelutuokion ennalta ohjattujen aihepiirien asioista. (Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomake 2015, 3.)

Hankevetäjä ja ulkopuolinen asiantuntija ovat laatineet ohjelman eli kokouspysäkit. Kokouspysäkin aikana keskustellaan ja keskustelujen aiheet ovat liittyvät positiivisuuspsykologiaan. Kokouspysäkin tavoitteena on kehittää yhteisön kykyä keskustella asioista, muokata asennetta positiiviseen suuntaan ja samalla myös kiinnittää huomiota positiiviseen. (Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomake 2015, 3.)

Kokouspysäkkien tehtävälajiesimerkkejä ovat: tietoisuus, pohdi, lue tai kuuntele, ”kotitehtävä” tai tehtävä työpaikalle, vinkkilista, työkalu, harjoitus ja katso. Kokouspysäkit on aseteltu teemoittain. Ensimmäisenä teemana on startti eli aloitus. Toisena teemana on ajattelun voima, jolloin keskitytään itsensä ja oman energian johtamiseen, asenteisiin, omaan vastuuseen, positiiviseen psykologiaan, myönteisyyden voimaan, ratkaisukeskeisyyteen ja kieleen. Kolmantena teemana on myötätunto ja läsnäolo, jolloin keskitytään myötätuntoon itseä ja muita kohtaan, hankaliin tunteisiin sekä läsnäoloon. Neljäntenä teemana on työstä iloa, jolloin keskitytään palautumiseen, stressinhallintaan, ajanhallintaan vs. Ajattelunhallintaan, sisuun sekä oman työn parantamiseen. Viidentenä teemana on yksin ja yhdessä, tällöin keskitytään vuorovaikutukseen, hyvään työyhteisöön, arvostukseen, välittämiseen, kiinnostukseen, onnistumisiin ja palautteeseen. (Asiantuntija 2015, 2.)

Toisena teemana oli siis ajattelun voima. Esimerkki toisen teeman yhdestä kokouspysäkistä on seuraava pohtimistehtävä (Asiantuntija 2015, 9):

Mieti millaisin keinoin voit vaikuttaa omiin ajatuksiisi, sisäiseen puheeseesi? Miten saat negatiivista puhetta myönteisemmäksi? Mikä silloin auttaa?

Neljäntenä teemana oli työstä iloa. Jolloin yhdessä kokouspysäkissä annettiin tietoisuus mindfulnessista. Tällöin puhutaan keskittymisestä, onko ihminen läsnä vai ei. Läsnäolevuus on mindfulnessia ja ei-läsnäolevuus on mindlessnessia. (Asiantuntija 2015, 20.)

4.2 Toimeksiantajan ja toimeksiannon kuvaus

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii eräs valtion virasto. Kyseisessä virastossa on kaksi eri vastuualueita ja virastolla on neljä eri yksikköä.

Toimeksiantona oli laatia kysely virastossa toteutetusta hankkeesta, joka päättyi vuoden 2016 lokakuussa. Kyseisen hankkeen tarkoituksena on ollut työilmapiirin kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön ohessa toteutettava kysely laaditaan toimeksiantajan työntekijöille.

Kyselyn avulla selvitetään hankkeen toimenpiteiden vaikutukset ja työntekijöiden kokemukset kyseisestä hankkeesta. Kysely tulee toteuttaa koko hankkeesta. Kyselyn vastaukset tulee myös analysoida ja toimeksiantaja toivoi opinnäytetyön loppuun myös mahdollista ehdotusta jatkohankkeelle.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia ja niitä pyritään analysoimaan perusteellisesti. Tällöin laatu on tieteellisyyden kriteeri eikä määrä. Eskola ja Suoranta (s. 19) korostavat teorian rakentamista lähtemällä empiirisestä aineistosta, ikään kuin alhaalta ylös. Tällöin kyse on siis aineistolähtöisestä analyysistä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset esitetään satunnaisesti valitulle otokselle, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset esitetään valituille yksilöille tai ryhmille. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan valittuja yksilöitä ja haastattelun perusmuotona on avoin kysymys tai teema. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu perustuu satunnaisotokseen ja haastattelun perusmuotona on strukturoitu kysymys. Tällöin määrällinen tutkimus eroaa varsinkin otoksen lukumäärän ja valintatavan mukaan sekä kysymysten muotoilulla. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot, [viitattu 11.10.2016].)

Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan haastattelutyyppejä on neljä: strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu), puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Eskolan ja Suorannan (mp.) mukaan strukturoidussa haastattelussa kaikille on samanmuotoiset kysymykset samassa järjestyksessä ja vastausvaihtoehdot ovat annettu valmiiksi. Tällöin kysymyksillä on sama merkitys kaikille.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille on samat kysymykset, mutta ei ole valmiita vastausehtoja, vaan vastaustila on avoin. Teemahaastattelussa on etukäteen määrätty haastattelun aihepiirit ja teema-alueet, mutta menetelmästä puuttuu

kysymysten tarkka muoto sekä niiden järjestys. Avoin haastattelu muistuttaa tavalista keskustelua. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Opinnäytetyöhön on valittu edellä olevan perusteella laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Otanta on pieni ja yksilöt ovat ennalta valittuja. Otanta kohdistuu kyseessä olevan valtion viraston henkilökunnalle. Tutkimuslomakkeessa on koko ajan tietty teema, joka kohdistuu toteutettuun hankkeeseen ja sen tuomiin hyötyihin.

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelminä strukturoitua ja puolistrukturoitua haastattelua tutkimuslomakkeen osalta. Osaan kysymyksistä on valmiit vastaukset ja lomakkeessa on myös muutama avoin kysymys. Strukturoidut kysymykset on lisäksi jaettu viiteen teemaan: työhyvinvoinnin edistäminen, positiivinen asenne, keskustelukulttuuri, työilmapiiri sekä jatkohanke. Hankevetäjän haastattelussa tutkimusmenetelmänä toimii avoin haastattelu, jonka teemana on toteutettu hanke.

4.4 Otoksen määrittely ja valinnan perusteet

Eskolan ja Suorannan (1998, 61) mukaan yksi laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre on se, että tutkimus perustuu pieneen tapausmäärään. Eskola ja Suoranta (s. 62) korostavat sitä, että aineiston avulla tulisi rakentaa teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tällöin aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Opinnäytetyössäni tapausmäärä on pieni, sillä kysely toteutetaan kohdeorganisaation henkilökunnalle. Otoksen määrittely tulee suoraan siis toimeksiantajalta.

Pieni tapausmäärä on järkevä, varsinkin, kun siihen kuuluu kuitenkin koko henkilökunta. Jokainen työntekijä on osallistunut tähän kyseiseen hankkeeseen. Toteutettavalla kyselyllä halutaan mitata hankkeen tuomia hyötyjä ja saada palautetta henkilöstöltä hankeajasta ja sen hyödyllisyydestä.

Opinnäytetyötä varten olen haastatellut hankevetäjää, joka on ollut myös toimeksiantajan yhteyshenkilö opinnäytetyötä tehdessä. Haluan kysyä häneltä muutamia asioita hankkeesta ja sen jälkeisistä asioista. Tämä auttaa ymmärtämään paremmin hänen tekemää työtään ja myös koko hanketta.

4.5 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoa on kahdenlaista: työntekijöille suunnattu kysely ja hankevetäjän haastattelu. Kyselylomakkeessa on kuusi kysymystä, joihin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot sekä seitsemän avointa kysymystä, joista yksi on laitettu valmiit vastausvaihdot omaavan kysymyksen yhteyteen. Kyselylomakkeen osalta opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä strukturoitua ja puolistrukturoitua haastattelua. Kyselylomake on poistettu liitteistä salassapitovelvollisuuden vuoksi.

Opinnäytetyön liitteestä 1 löytyy hankevetäjälle suunnatut haastattelukysymykset. Haastattelun tutkimusmenetelmänä on avoin haastattelu. Haastattelun vastaukset löytyvät opinnäytetyön kohdasta 4.8.

4.6 Kyselyllä tutkittavat pääasiat

Kyselyllä halutaan siis selvittää Kaiku-hankkeen toimenpiteiden vaikutukset ja työntekijöiden kokemukset kyseisestä hankkeesta. Kyselylomakkeesta haluttiin avoimiin kysymyksiin kannustava. Kyselylomakkeen erityisenä haasteena oli se, miten kysely saadaan pidettyä positiivisena.

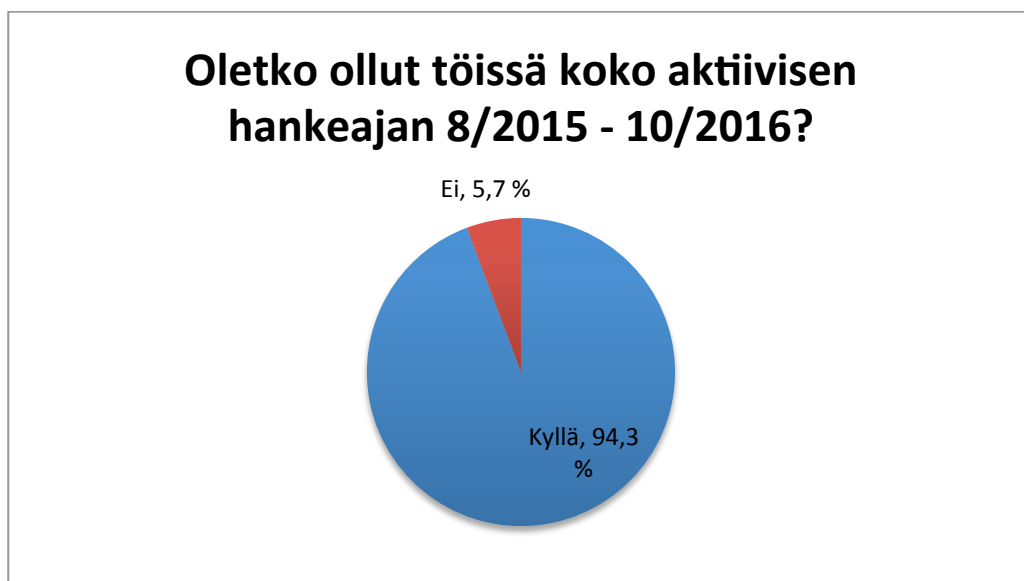
Kyselyllä tutkittavia pääasioita oli hankkeen eri osiot (Firstbeat-mittaus ja -palautte, kokouspysäkit, asiantuntijan luennot, toteutettu tyhypäivä), yhteisön keskustelukulttuurin kehittyminen, hankkeeseen vaikuttaneet asiat, työilmapiiri, mahdollinen jatkohanke, mitä hyvää hankkeessa oli sekä hankkeen kehitysehdotukset.

4.7 Kyselytutkimuksen tulokset

Opinnäytetyössä ensimmäiseksi käsitellään vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen toisena käsitellään varsinaiset kysymykset. Tulokset esitetään samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeen kysymykset. Kolmanneksi käsitellään hankevetäjän haastattelua. Kyselylomaketta ei löydy liitteistä salassapitovelvollisuuden vuoksi, mutta hankevetäjän haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2. Kysely lähetettiin 58 henkilölle, joista 35 henkilöä vastasi.

Tässä opinnäytetyössä vastaajien taustatiedot käsittivät vain vastaajien työskentelyn valtion virastossa hankeajana. Ei ollut relevanttia kysyä esimerkiksi vastaajien ikää tai sukupuolta. Tämä olisi voinut vaikuttaa myös vastausmäärään, koska vastauksia olisi tällöin voitu yksilöidä tarkemmin.

Oletko ollut töissä koko aktiivisen hankeajan 8/2015–10/2016? Kuten kuviosta 1 nähdään, vastaajien työskentely kyseisessä virastossa jakaantui prosentuaalisiin lukemiin siten, että vastaajista 94,3 % on ollut töissä virastossa koko aktiivisen hankeajan 8/2015–10/2016 ja 5,7 % ei ole ollut töissä virastossa koko aktiivista hankeaikaa.



Kuvio 1. Vastaajien hankeaikainen työskentely (n=35).

Hankkeen eri osiot työhyvinvoinnin edistämisessä. Vastaajilta kysyttiin miten hankkeen eri osiot (Firstbeat-mittaus/palaute, kokouspysäkit, asiantuntijan luennot, toteutettu tyhypäivä) ovat edistäneet vastaajien työhyvinvointia. Vastaajien mielipiteet hankkeiden eri osioista työhyvinvoinnin edistämisessä jakaantui prosentuaalisesti seuraavasti:

Miten Firstbeat-mittaus/palaute on edistänyt työhyvinvointiasi? Kuten kuvios-
ta 2 nähdään, Firstbeat-mittauksen/palautteen osalta 40 % vastaajista oli sitä miel-
tä, että se edisti työhyvinvointia hyvin. Vastaajista 17,1 % oli sitä mieltä, että First-
beat-mittaus/palaute edisti työhyvinvointia erittäin hyvin. Vastaajista toinen 17,1 %

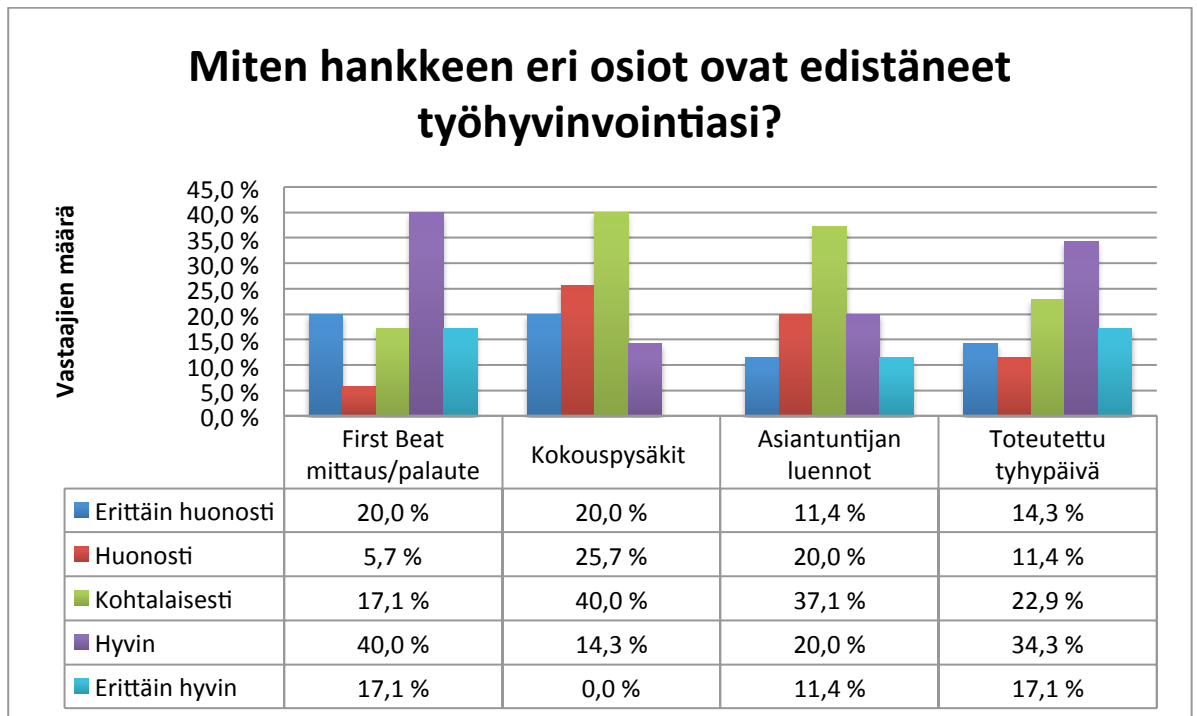
oli sitä mieltä, että Firstbeat-mittaus/palaute edisti työhyvinvointia kohtalaisesti, kun taas 5,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että Firstbeat-mittaus/palaute edisti työhyvinvointia huonosti ja 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että Firstbeat-mittaus ja -palaute edisti työhyvinvointia erittäin huonosti.

Miten kokouspysäkit ovat edistäneet työhyvinvointiasi? Kokouspysäkkien osalta 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että kokouspysäkit edistivät työhyvinvointia kohtalaisesti. Vastaajista 14,3 % oli sitä mieltä, että kokouspysäkit edistivät työhyvinvointia hyvin. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että kokouspysäkit olisivat edistäneet työhyvinvointia erittäin hyvin. Kun taas 25,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että kokouspysäkit edistivät työhyvinvointia huonosti ja 20 % oli sitä mieltä, että kokouspysäkit edistivät työhyvinvointia erittäin huonosti.

Miten asiantuntijan pitämät luennot ovat edistäneet työhyvinvointiasi? Asiantuntijan pitämien luentojen osalta 37,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että ne edistivät työhyvinvointia kohtalaisesti. Vastaajista 20 % oli sitä mieltä, että ne edistivät työhyvinvointia hyvin ja toinen 20 % oli sitä mieltä, että ne edistivät työhyvinvointia huonosti. Vastaajista 11,4 % oli sitä mieltä, että luennot edistivät työhyvinvointia erittäin hyvin ja toinen 11,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että ne edistivät työhyvinvointia erittäin huonosti.

Miten toteutettu tyhypäivä on edistänyt työhyvinvointiasi? Toteutetun tyhyypäivän osalta 34,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että tyhypäivä edisti työhyvinvointia hyvin. Vastaajista 22,9 % oli sitä mieltä, että se edisti työhyvinvointia kohtalaisesti. 17,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että toteutettu tyhypäivä edisti työhyvinvointia erittäin hyvin. 14,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että tyhypäivä edisti työhyvinvointia erittäin huonosti, ja 11,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että tyhypäivä edisti työhyvinvointia huonosti.

Hankkeen eri osioista parhaimman arvion sai Firstbeat-mittaus ja palaute ja toiseksi parhaimman arvion sai toteutettu tyhypäivä. Huonoimman arvion sai kokouspysäkit ja toiseksi huonoimman arvion sai asiantuntijan pitämät luennot.



Kuvio 2. Vastaajien työhyvinvoinnin edistäminen Firstbeatin, kokouspysäkkien, asiantuntijan luentojen sekä toteutetun tyhjäpäivän avulla (n=35).

Kommentoi hankkeen eri osioita (Firstbeat, kokouspysäkit, asiantuntijan luennot, toteutettu tyhjäpäivä). Vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida vapaasti hankkeen eri osioita (Firstbeat, kokouspysäkit, asiantuntijan luennot, toteutettu tyhjäpäivä). Vastaajista 5 ei halunnut kommentoida tai eivät olleet osallistuneet. Joidenkin vastaajien mielestä eri osiot olivat mukavaa vaihtelua ja ihan kivoja. Eräs vastaaja kommentoi, että asiat tahtovat unohtua nopeasti ja tällöin palataan takaisin vanhaan totuttuun.

Firstbeat-mittauksen ja -palautteen kommentointi. Vastaajista 20 oli sitä mieltä, että Firstbeat-mittaus ja -palaute on ollut hyödyllinen. Sitä toivottiin jokavuotiseksi jutuksi ja seurannan kannalta jatko olisi hyvä. Eräs vastaajista kommentoikin, että Firstbeat-mittaus palautteineen keskittyi työntekijän eli yksikön hyvinvoinnin parantamiseen. Muutama vastaajista olisi toivonut kuitenkin pidempää palautetta, kun oli tällä kertaa jäänyt heidän osaltaan palautteenanto mittauksesta hieman lyhyeksi. Muutama vastaajista oli sitä mieltä, että Firstbeat-mittauksesta ja palautteenannosta on hyvä lähteä eteenpäin esimerkiksi aktiivisuusrannekkeen kanssa. Muutama vastaajista ei ollut osallistunut Firstbeat-mittaukseen ja jonkun vastaajan

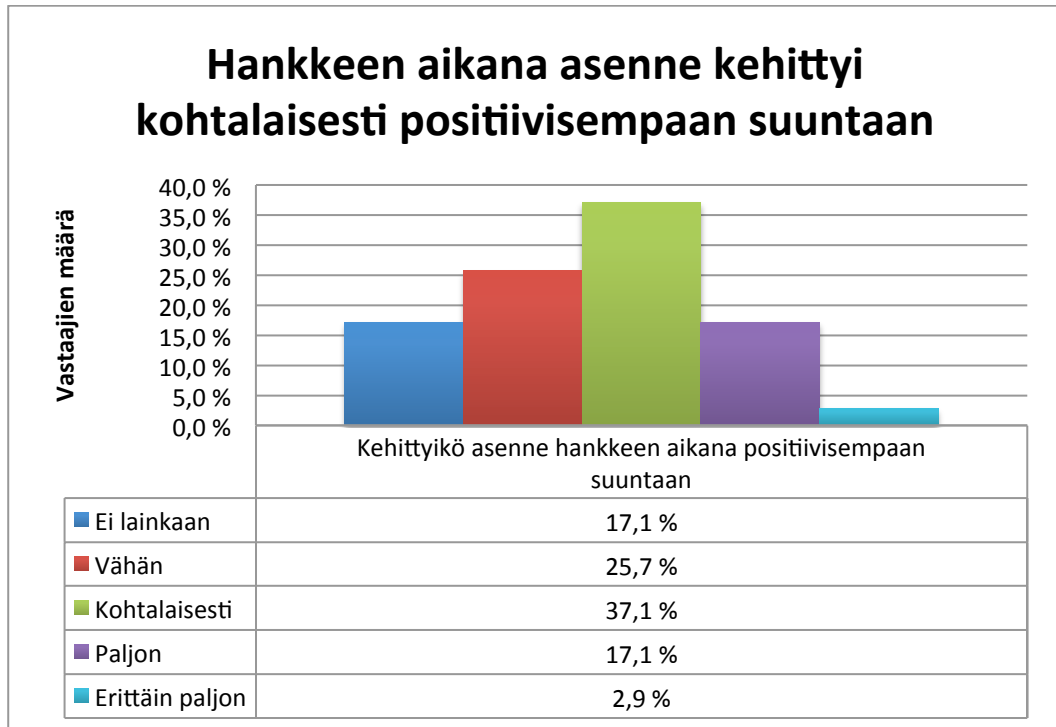
mielestä työpaikka olisi tullut iholle mittauksen muodossa eikä tämän takia halunnut osallistua siihen.

Kokouspysäkkien kommentointi. Vastaajista 16 kommentoi kokouspysäkkiosiota. Tässä vastaajat jakautuivat aika lailla kahtia. Osan mielestä kokouspysäkit olivat mukavia ja parantuneet loppua kohden sekä lisänneet keskustelukulttuuria. Osan mielestä taas kokouspysäkkejä oli liikaa, ne olivat turhia ja pakkopullaa.

Asiantuntijan pitämien luentojen kommentointi. Vastaajista 17 kommentoi asiantuntijan pitämiä luentoja. Tässäkin vastaajat jakautuivat kahteen ryhmään: toiset tykkäsivät ja toiset ei. Osan mielestä luennot olivat avartavia, positiiviseen ajatteluun herättäviä, mielenkiintoisia ja hyödyllisiä. Osan mielestä luennot taas olivat turhanpäiväisiä ja liian pieneen aikaan ahdettuja eli luentoja varjosti kiire. Lisäksi osa olisi toivonut, että luennot olisivat olleet enemmän suunnattuja tälle kohde-ryhmälle.

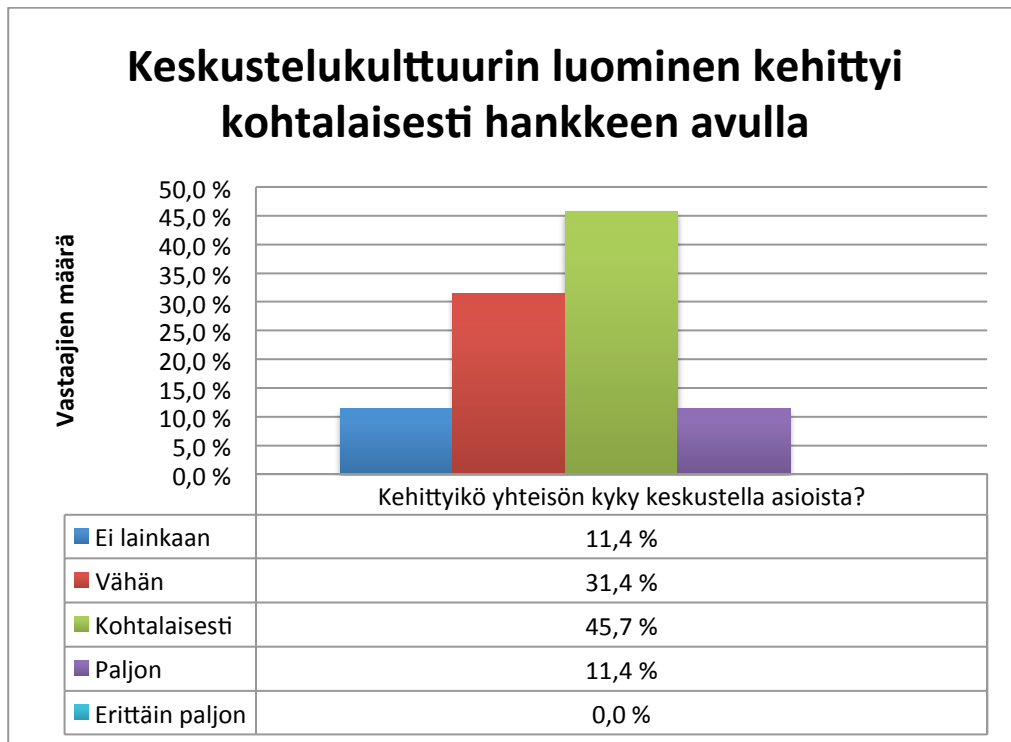
Toteutetun tyhypäivän kommentointi. Vastaajista 16 kommentoi toteutettua tyhypäivää. Näistä 10 vastaajaa oli sitä mieltä, että tyhypäivä oli onnistunut ja mukava piristys keskelle työviikkoa. Päivä oli erilainen kuin ennen ja yhteisiä tapaamisia toivotaan enemmän. 6 vastaajaa oli taas sitä mieltä, että tyhypäivässä oli liikaa leikkejä ja kaivattiin vaihtoehtoista tekemistä sen tilalle, kuten ulkoilua. Nämä vastaajat eivät myöskään pitäneet siitä, että tyhypäivään pakotettiin lähtemään mukaan.

Kehittykö asenteesi hankkeen aikana positiivisempaan suuntaan? Vastaajilta kysyttiin, kehittykö heidän asenteensa hankkeen aikana positiivisempaan suuntaan. Kuten kuviosta 3 nähdään, vastaajista 37,1 % oli sitä mieltä, että hänen asenteensa kehittyi hankkeen aikana kohtalaisesti positiivisempaan suuntaan. 25,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen asenteensa kehittyi vähän positiivisempaan suuntaan. Vastaajista 17,1 % oli sitä mieltä, että hänen asenteensa kehittyi paljon positiivisempaan suuntaan ja toinen 17,1 % oli sitä mieltä, että hänen asenteensa ei kehittynyt lainkaan positiivisempaan suuntaan. Vastaajista 2,9 % eli yksi henkilö, oli sitä mieltä, että hänen asenteensa on kehittynyt erittäin paljon positiivisempaan suuntaan.



Kuvio 3. Asenteen kehittyminen hankkeen aikana positiivisempaan suuntaan (n=35).

Kehittyikö yhteisön kyky keskustella asioista? Loiko hanke keskustelukulttuuria? Vastaajilta kysyttiin, kehittyikö yhteisön kyky keskustella asioista ja loiko hanke keskustelukulttuuria. Kuten kuvioista 4 nähdään, vastaajista 45,7 % oli sitä mieltä, että yhteisön kyky keskustella kehittyi kohtalaisesti ja hanke loi keskustelukulttuuria kohtalaisesti. Vastaajista 31,4 % oli sitä mieltä, että yhteisön kyky keskustella kehittyi vähän ja samoin hanke loi keskustelukulttuuria vähän. Vastaajista 11,4 % oli sitä mieltä, että yhteisön kyky keskustella kehittyi paljon ja hanke loi keskustelukulttuuria paljon. Toinen 11,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteisön kyky keskustella ei kehittynyt lainkaan hanke eikä tällöin luonut myöskään keskustelukulttuuria. Vastaajista kukaan ei ollut sitä mieltä, että yhteisön kyky keskustella olisi kehittynyt erittäin paljon tai hanke olisi luonut keskustelukulttuuria erittäin paljon.



Kuvio 4. Keskustelukulttuurin luominen hankkeen avulla (n=35).

Mitkä asiat vaikuttivat mielestäsi hankkeeseen? Vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida vapaasti mitkä asiat vaikuttivat heidän mielestään hankkeeseen. Vastaajista 12 oli sitä mieltä, että heillä ei ole kommentoitavaa. Kysymys oli ymmärretty kahdella tavalla: mitkä asiat vaikuttivat siihen, että hanke tuli ja sitten toiset olivat ymmärtäneet, että mitkä asiat vaikuttivat kokonaisuudessaan hankkeeseen tai hankkeen aikana. Näistä jälkimmäiseen etsittiin vastauksia tällä kysymyksellä, mutta kootaan kaikki kuitenkin. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että työympäristön väliset ihmissuhteet vaikuttivat hankkeeseen, vaikuttiko se hänen mielestään siihen, miksi hanke tuli vai hankkeeseen, niin se ei vastauksesta selvinnyt.

Mitkä asiat vaikuttivat siihen, että hanke tuli? Eräs vastaajista ihmetteli sitä miksi hanke edes tuli. Heidän yksikössään on niin hyvä työilmapiiri, ettei voi paljoa enää parantua. Jos jotain heidän työhyvinvoinnissaan voisi parantaa, niin liikuntatunnin palauttamista. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että huonot lähtökohdat vaikuttivat hankkeen tulemiseen ja eräs toinen oli sitä mieltä, että hankkeelle oli tarvetta. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hankevetäjän kova puhumisen tarve johti keksimällä keksimiseen ja hankkeeseen.

Mitkä asiat vaikuttivat kokonaisuudessaan hankkeeseen tai hankkeen aikana?

Vastaajien mielestä hankkeeseen vaikuttivat kaikkien osallistuminen, oma asenne, oman muutoksen tarpeen myöntäminen itselleen ja sen mukaan toimiminen, pitkä kausi, keskustelutyyli, ihmisten mielenasettelu, hanke tuntui pakkopullalta, kokouspysäkkitehtäviä ei aina ymmärretty, perusnegatiivisuus, jota on vaikea muuttaa, yhdessä tekeminen, resurssipula, kiire, ajanpuute, hanke tuntui ylimääräiseltä stressiltä, turhautuneisuus, muutosvastarinta sekä keskinäiset erimielisyydet.

Näiden lisäksi yksi vastaajista kertoi, että tietyt kokouspysäkit ovat puhuttaneet paljon ja että hanke on kuitenkin ollut työntekijöiden parhaaksi. Hän lisäsi myös, että lisäksi on puhuttanut se, miten nuivasti heille järjestettyyn panostukseen on suhtauduttu. Erään toisen vastaajan mielestä hanke oli liian pitkä ja vaikka sen tarkoituksena oli tällä tavalla siirtyä osaksi jokapäiväistä työntekoa, ei se siinä kovinkaan hyvin onnistunut.

Työilmapiiri. Vastaajilta kysyttiin hankkeen vaikutusta kokonaisuudessaan työilmapiiriin, hankkeen vaikutusta työilmapiiriin yksikössä ja vastuualueella sekä sitä, että parantuiko tai huononiko työilmapiiri hankkeen aikana.

Onko hanke kokonaisuudessaan vaikuttanut työilmapiiriin? Kuten kuviosta 5 nähdään, vastaajista 40,0 % oli sitä mieltä, että hanke on kokonaisuudessaan vaikuttanut vähän työilmapiiriin. 31,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että hanke on kokonaisuudessaan vaikuttanut kohtalaisesti työilmapiiriin ja vastaajista 28,6 % oli sitä mieltä, että hanke kokonaisuudessaan ei ole vaikuttanut lainkaan työilmapiiriin. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että hanke olisi kokonaisuudessaan vaikuttanut paljon työilmapiiriin.

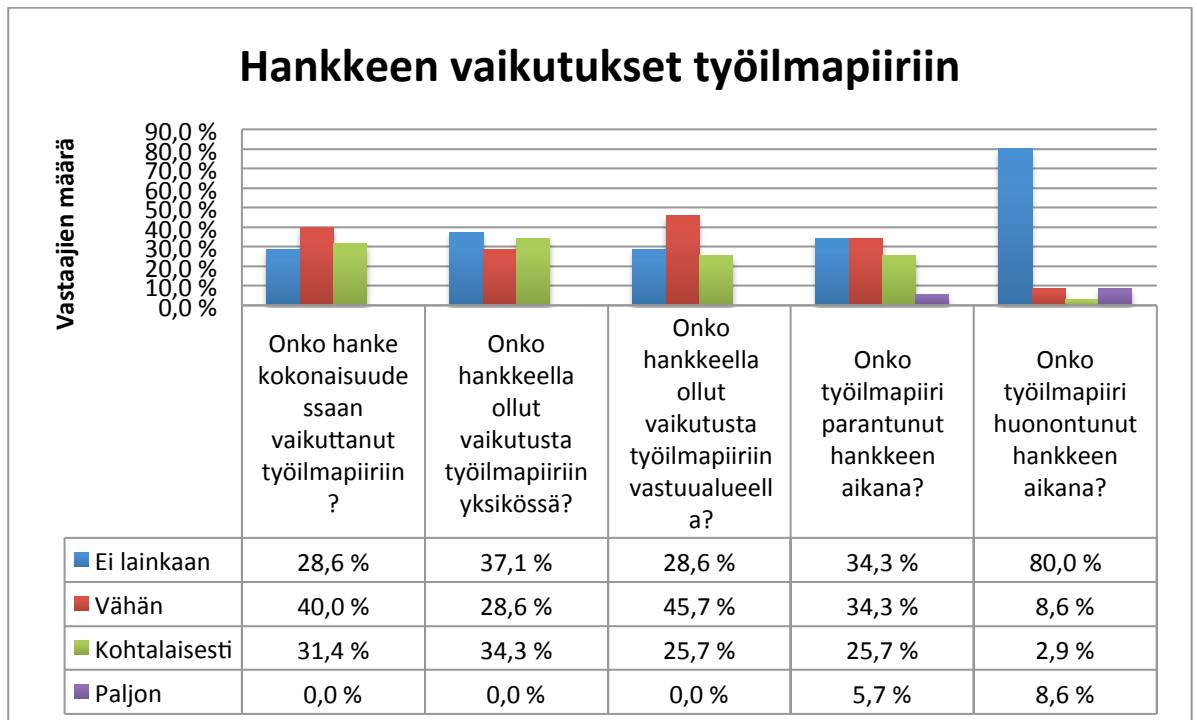
Onko hankkeella ollut vaikutusta työilmapiiriin yksikössä? 37,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että hankkeella ei ole ollut vaikutusta työilmapiiriin yksikössä. Vastaajista 28,6 % oli sitä mieltä, että hankkeella on ollut vähän vaikutusta työilmapiiriin yksikössä ja 34,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että hankkeella on ollut kohtalaisesti vaikutusta työilmapiiriin yksikössä. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että hankkeella olisi ollut paljon vaikutusta työilmapiiriin yksikössä.

Onko hankkeella ollut vaikutusta työilmapiiriin vastuualueella? Vastaajista 45,7 % oli sitä mieltä, että hankkeella on ollut vähän vaikutusta työilmapiiriin vas-

tuualueella. Vastaajista 28,6 % oli sitä mieltä, että hankkeella ei ole ollut lainkaan vaikutusta työilmapiiriin vastuualueella. 25,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että hankkeella on ollut kohtalaisesti vaikutusta työilmapiiriin vastuualueella. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että hankkeella olisi ollut paljon vaikutusta työilmapiiriin vastuualueella.

Onko työilmapiiri parantunut hankkeen aikana? Vastaajista 34,3 % oli sitä mieltä, että työilmapiiri ei ole lainkaan parantunut hankkeen aikana ja toinen 34,3 % oli sitä mieltä, että työilmapiiri on parantunut vähän hankkeen aikana. Vastaajista 25,7 % oli sitä mieltä, että työilmapiiri on parantunut kohtalaisesti hankkeen aikana ja 5,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että työilmapiiri on parantunut paljon hankkeen aikana.

Onko työilmapiiri huonontunut hankkeen aikana? Vastaajista 80,0 % oli sitä mieltä, että työilmapiiri ei ole lainkaan huonontunut hankkeen aikana. Vastaajista 8,6 % oli sitä mieltä, että työilmapiiri on huonontunut vähän hankkeen aikana ja toinen 8,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että työilmapiiri on huonontunut paljon hankkeen aikana. Vastaajista 2,9 % oli sitä mieltä, että työilmapiiri on huonontunut kohtalaisesti hankkeen aikana.



Kuvio 5. Hankkeen vaikutukset työilmapiiriin (n=35).

Avoin palaute työilmapiiristä. Vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida ja antaa vapaasti palautetta työilmapiiristä. Vastaajista 18 henkilöä oli sitä mieltä, että työilmapiiri ei ole muuttunut. Näistä 8 oli sitä mieltä, että työilmapiiri oli omassa yksikössä hyvä jo ennen hanketta. 7 vastaajaa oli sitä mieltä, että työilmapiiri on parantunut, vaikka ei kokonaan ehkä Kaiku-hankkeen ansiosta. Työilmapiiri on muun muassa nyt rennompi, keskustelevämpi, ihmisillä on positiivisempi asenne ja hanke on herätellyt päästämään irti negatiivisesta ajattelusta. Yksi vastaajista kertoi, että työilmapiiri omassa yksikössä on hyvä ja jokaisen pitäisi muistaa oma merkitys tässä asiassa, sillä positiivisuus samoin kuin negatiivisuus tarttuu.

Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että muissa yksiköissä lienee hyvä ilmapiiri, paitsi yhdessä. Yksi vastaajista kommentoi, että eroavaisuuksia löytyy ihmisten ja yksiköiden välillä sekä johtamisella on myös iso merkitys työilmapiiriin ja tarvittaisiin enemmän toistemme arvostamista. Joku toinen taas kommentoi, että työilmapiiri on kyräilevä. Yksi vastaajista kertoi, että työilmapiiriin vaikuttaa sotkuiset ihmissuhteet. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että toisten jatkuva tarkkailu on stressaavaa, kun taas yhden vastaajan mielestä hankkeesta johtuva ärsyyntyminen on vaikuttanut työilmapiirin huonontumiseen. Yhden vastaajan mielestä työilmapiiri ei ole

kehuttava. Ja yhdelle vastaajista oli epäselvää mistä koko hankkeessa on kyse. Hänen mielestään työilmapiiri on hieman huono joinakin päivänä, työntekijöiden kesken turhia kommentteja, jotka alentavat työilmapiiriä ja toisten hyvinvointia. Hänen mielestään työntekijöiden kesken on turhia henkilökohtaisia kinastelutilanteita, kun ongelma tulisi ratkaista eikä työntää toisen päälle.

Miten kehittäisit hanketta, jos sitä monistettaisiin toisille virastoille? Vastaa-jilta kysyttiin miten he kehittäisivät hanketta, jos sitä monistettaisiin toisille virastoille. Vastaajista 7 ei halunnut kommentoida hankkeen kehittämistä mitenkään tai eivät osanneet sanoa kehitysehdotuksia. Vastaajista 8 oli taas sitä mieltä, että kokouspysäkkejä oli liikaa ja niitä tulisi hieman karsia. Tällöin myös hankkeen kesto voisi olla lyhyempi. Osa näistä vastaajista oli sitä mieltä, että kokouspysäkit voitaisiin ottaa kokonaan pois. Yksi näistä vastaajista ehdotti lisäksi, että Firstbeat-mittaus uusittaisiin jossain vaiheessa. Kuitenkin, yksi vastaaja ehdotti, että kokouspysäkkejä olisi enemmän ja ulkopuolinen hankevetäjä, jolloin oman yksikön työvoimaa ei käytettäisi liikaa.

Vastaajista kaksi oli sitä mieltä, että koko hanketta ei kannata monistaa minnekään. Vastaajista 4 ehdotti, että hanke räätälöitäisiin todella tilaajalle ja yksi vastaajista toivoi, että myös työntekijät voisi olla ideoimassa hanketta. Yksi vastaaja kehittäisi hanketta siten, että annettaisiin enemmän vaihtoehtoja, joista jokainen saisi valita itselleen mieluisimman osion.

Kaksi vastaajaa ehdotti enemmän kuntoliikuntaa. Yksi vastaajista vähentäisi asiantuntijan pitämiä luentoja ja lisäisi toimintaa, kun taas eräs toinen lisäisi luentoja ja vähentäisi puheenjohtaja- ja positiivarivetoisia tehtäviä. Jälkimmäinen vastaaja lisäisi myös jonkinlaisia mittauksia. Yksi vastaaja ottaisi enemmän työhyvinvointiin liittyviä asiantuntijaluentoja ja lisäisi luentoihin käytettävää aikaa, jotta siellä saataisiin myös keskustelua aikaiseksi. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että luentojen tulisi olla työpaikkakohtaisia ja luennoitsijan tulisi tietää tarkemmin mitä juuri kyseisessä virastossa tehdään ja mikä siellä on mahdollinen ongelma.

Yksi vastaajista kertoi, että ei ole aina aikaa keskustelulle ja toinen vastaaja taas ehdotti, että aikaa olisi enemmän hanketta varten. Näiden lisäksi yksi vastaaja ehdotti, ettei tehtäviin pakotettaisi. Yksi vastaaja toivoi jotain sitouttavampaa hank-

keeseen. Yksi toinen vastaaja ehdotti, että hankkeessa olisi vähemmän asioita, joita kerrattaisiin ja käsiteltäisiin eri tavoin. Tällöin ne jäisivät paremmin mieleen ja ehkä myös siten tapahtuisi muutosta parempaan.

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että jos on huomattu ongelma, asia tulisi nostaa esiin juuri niiden henkilöiden kanssa, joista ongelma johtuu. Ongelmaa tulisi ratkoa niin kauan, että se on ratkaistu ja järjestää jatkoseuranta, jolla varmistetaan, että tilanne pysyy hyvänä.

Mitä hyvää hankkeessa oli? Vastaajia pyydettiin kertomaan mitä hyvää hankkeessa oli. Tähän kysymykseen 8 vastaajaa laitto vain tyhjän tai ”ei kommenttia”. 7 henkilöä vastaajista oli sitä mieltä, että erityisesti Firstbeat-mittaus ja -palautte oli hankkeen hyvä puoli. 4 vastaajaa oli sitä mieltä, että myös tyhynpäivä oli hankkeessa hyvää. 3 vastaajaa pitivät myös asiantuntijan pitämistä luennoista. Tässä osiossa kommentoitiin myös, että hyvää oli se, että työntekijöiden työtyytyväisyyttä haluttiin parantaa, yritettiin saada yhteistoimintaa eri yksiköiden välille, hanke antoi sysäyksen muutokselle, hanke pakotti ajattelemaan, keskustelu lisääntyi, itsetutkiskelu lisääntyi sekä hanke sai ajattelemaan miten minä voin omalla käytöksellä vaikuttaa. Lisäksi vastaajien mielestä hankkeen hyviä puolia olivat monipuolisuus, pitkäjänteisyys ja kokonaisuus. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että virastossa vallitseva negatiivinen työilmapiiri otti pieniä edistysaskelia positiivisemmän työilmapiiriin luomisessa.

Tarvitaanko / Halutaanko lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta? Vastaajilta kysyttiin tarvitaanko tai halutaanko lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta koko virastoon, yksiköittäin, vastuualueittain tai yhdessä toisen viraston kanssa.

Tarvitaanko / Halutaanko lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta koko virastoon? Kuten kuviosta 6 nähdään, vastaajista 65,7 % oli sitä mieltä, että lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta ei haluta koko virastoon. 34,7 % vastaajista taas oli sitä mieltä, että halutaan lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta koko virastoon.

Tarvitaanko / Halutaanko lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta yksiköittäin? Vastaajista 51,4 % oli sitä mieltä, että lisäresursseja työhy-

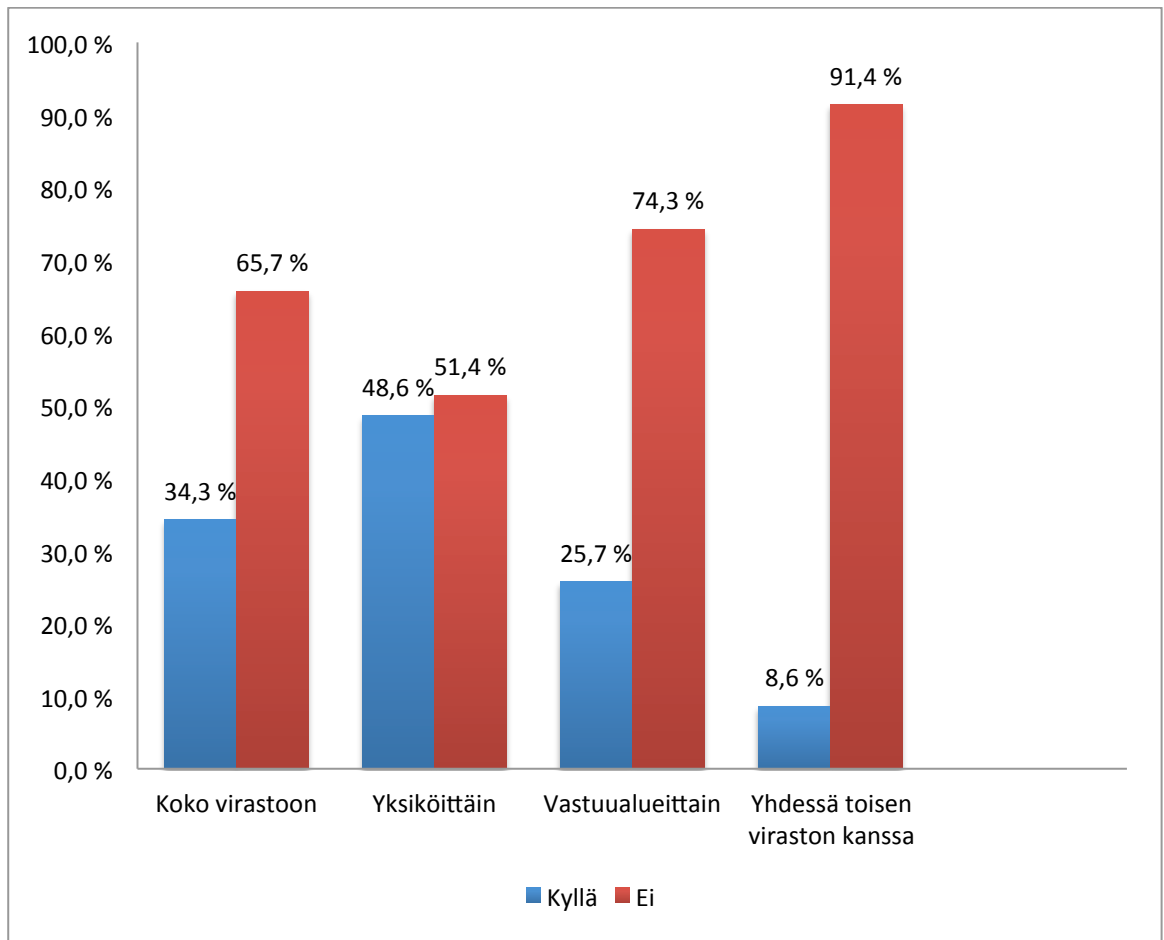
vinvointiin jatkohankkeen kautta ei haluta yksiköittäin, kun taas 48,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että lisäresursseja jatkohankkeen kautta halutaan yksiköittäin.

Tarvitaanko / Halutaanko lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta vastuualueittain? Vastaajista 74,3 % oli sitä mieltä, että vastuualueittain ei haluta lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta. 25,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että vastuualueittain halutaan lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta.

Tarvitaanko / Halutaanko lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta yhdessä toisen viraston kanssa? Yhdessä toisen viraston kanssa saivat samat vastaukset. Vastaajista 91,4 % oli molemmissa sitä mieltä, että ei haluta lisäresursseja työhyvinvointiin liittyen toisen viraston kanssa. 8,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että halutaan lisäresursseja työhyvinvointiin liittyen toisen viraston kanssa.

Tämän kysymyksen yhteydessä oli avoin kommenttilaatikko, johon toivottiin vastausta, että minkä toisen viraston kanssa haluttaisiin tehdä jatkohanke. Tähän vastanneita oli vain 13 henkilöä, joista suurin osa oli sitä mieltä, ettei jatkohanketta tarvita eikä sille ole tarvittavia resursseja. Kaksi vastaajista toivoi rahaa hyvinvoinnin lisäämiseen esim. tyhypoivien ja mukavien tapahtumien merkeissä. Yksi vastanneista oli sitä mieltä, että rahojen huetessa kaikki lisä tarvitaan mitä saadaan. Yksi vastanneista toivoi omaehtoista liikuntatuntia takaisin ja yksi toinen vastanneista oli sitä mieltä, että jatkohanke voisi olla pienemmässä muodossa eikä niin usein tapahtuvaa kuin tämä hanke. Kaksi vastanneista oli sitä mieltä, että jatkohanketta voisi miettiä yksiköittäin, jos on erityistä tarvetta.

Eniten kannatusta lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta sai yksiköittäin toteutettava jatkohanke. Tämä oli ainut kohta, jossa vastaukset menivät melkein tasan. Jokaisessa kohdassa kuitenkin yli puolet oli sitä mieltä, että lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta ei haluta.



Kuvio 6. Mielenpide jatkohankkeesta työhyvinvointiin liittyen (n=35).

Vapaa sana. Vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida vapaasti koko hanketta. Tässä osiossa 12 vastaajaa laitto ainoastaan, että ei kommenttia. Moni kertoi tässä kohdassa kiitokset hankevetäjälle ja antoi muutenkin positiivista palautetta hankkeesta, kuten esimerkiksi, että hanke oli mukava lisä. Osa vastaajista ei ollut ymmärtänyt hankkeesta tulevaa hyötyä tai saanut mitään irti hankkeesta. Lisäksi moni mainitsi siitä, että hanke vei liikaa työaika ja hankkeeseen haaskattiin vain rahaa. Yksi vastaajista toivoi, että hankkeella olisi jatkoa tai seuranta sekä kertausta. Yksi toinen vastaajista taas toivoi, että rahaa käytettäisiin tyhjäpäivien viettoon yksiköissä ja vaikka yhteisesti kaikkien tapaamiseen.

4.8 Hankevetäjän haastattelu

Vastarintaihmissen palkitseminen. Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomakkeessa (2015, 5) mainittiin vastarintaihmissen palkitsemisesta. Hankevetäjä kertoo haastattelussaan, että hankkeessa on yritetty motivoida hyvän kautta ja lähtökohtana on ollut positiivisen löytäminen. Vastarintaihmissä on palkittu siis niin sanotusti hyvällä motivoimisella eteenpäin vieden.

Voimavararyhmät. Kaiku- työelämän kehittämisrahan hakemuslomakkeessa (2015, 3) kerrottiin voimavararyhmistä osana hanketta. Kyselyyn ei kuitenkaan otettu mukaan kyseistä osiota, koska se oli vielä kesken kyselyn toteuttamisen aikana. Hankevetäjän mukaan voimavararyhmä on perustettu yhteen yksikköön ja voimavararyhmä on kokoontunut kolmesti tähän mennessä. Voimavararyhmässä olevien kesken on sovittu, ettei kyseisestä osiosta puhuta vielä enempää.

Työilmapiirin kehittyminen. Kaiku-hankkeen tavoitteena oli kehittää työilmapiiriä. Hankevetäjän mielestä hankkeesta on ollut hyötyä työilmapiirin kehittämisessä. Hänen mielestään erityisesti parasta antia on ollut se, että keskustelu on lisääntynyt ja aktivoitunut sekä keskustelemisen merkitys on ymmärretty. Hänen mielestään työntekijät ovat arvostaneet työnantajan satsausta työhyvinvointiin. Hankevetäjän mielestä hankkeen aikana on opittu työkavereista ja eri yksiköistä sekä näiden lisäksi on löydetty jo hyvin olevia asioita ja tahtoa työrauhaan, joka sekin on arvo sinänsä. Hankevetäjä vielä muistuttaa, että raha on tullut hankkeena valtionkonttorilta eikä viraston omasta budjetista. Hänen mielestään kokonaisuutta arvoستن hankkeesta on ollut hyötyä. Firstbeat-mittauksen palautumisen osio oli hyvä ja vähiten ristiriitoja herättänyt ja tämä osio kohdistui kokonaan yksilöön. Hankevetäjän mielestä voimavararyhmä voi olla myös todella hyvä oikein kohdennettuna. Kaikista ristiriitaisiin osio oli kokouspysäkkiosio, vaikkakin se osoitti paikkansa ja hanke olisi jäänyt vajaaksi ilman sitä.

Muutokset hankkeeseen. Hankevetäjä kertoo, että muuttaisi hankkeessa paljonkin, eniten kokouspysäkkiosiossa, jos tekisi hankkeen vasta nyt. Hänen mielestään konsultilta pitäisi saada enemmän valmennusta pohjalle ja kokouspysäkkejä ei olisi kaikissa kokouksissa, vaan niissä ryhmissä, jotka toistuvat koko ajan ja tasainen osallistuminen olisi näin varmistettu. Kokouspysäkkiosion vastustajiakin

löytyi. Hänen mielestään kokouspysäkki olisi parempi toteuttaa niin, että olisi aina jokin yhteinen teoriamateriaali jaettu erikseen ja ”läksyjen” tarkistus olisi tapahtunut kokouspysäkeillä, kuten hieman tällaiseen toimintaan päädyttiin hankkeen loppuosassa.

Tällöin teorian olisi vetäneet valmentaja, kuten esimerkiksi konsultti ja hankevetäjä, ja kokouspysäkkien vetäjille olisi jäänyt vain porukalta lopputulosten kokoaminen, joka rooli oli nyt positiivareilla. Positiivareiden rooli olisi voinut olla vain yksiköissä toimien katalysaattorina ja toistaen asenneasiaa ohjatusti sekä pysäkkien pehmeitä tehtäviä. Kokouspysäkkien vetäjien rooli on hankevetäjän mielestä merkittävä ja vetäjien olisi hyvä sisäistää positiivinen ajattelu, jotta kokouspysäkkien vetäminen olisi mielenkiintoista vetäjälle itselleen. Johtoryhmän valmentamiseen olisi pitänyt löytyä aikaa ja resursseja enemmän kuin yksi päivä hankkeen alussa. Hankevetäjä tekisi hankkeen uudelleen, mutta muokattuna.

Mielipide jatkohankkeesta. Hankevetäjän mielestä tarvittaisiin jatkohanke. Jatkohankkeessa tulisi olla jatko-osio Firstbeat-mittaukseen, tarkistuspisteitä ja kannustusta jatkuvuuteen. Hänen mielestä jatkohanke tulisi toteuttaa kokonaan ulkopuolisilla resursseilla, koska sisäiset aikaresurssit eivät riitä. Esimiehille voisi jatkohankkeessa olla työnohjausta työhyvinvoinnin johtamiseen. Ennen kaikkea hankevetäjä painottaa, että jatkohankkeessa tulisi olla koko viraston yhteisiä tapaamisia ja yhdessä olemista.

4.9 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä käydään ensiksi läpi tiivistetysti kyselystä saadut tulokset, jonka jälkeen käydään läpi hankevetäjän haastattelun pääkohdat ja lopuksi esitellään jatkoehdotukset.

Kyselyn tulokset. Kysely lähetettiin siis 58:lle henkilölle, joista 35 henkilöä vastasi. Näistä henkilöistä 94,3 % oli ollut töissä virastossa koko aktiivisen hankeajan.

Työhyvinvoinnin edistämässä Firstbeat-mittaus ja -palautte ja toteutettu tyhyypäivä olivat hankkeen kaksi osiota, jotka edistivät työhyvinvointia hyvin ja tätä mieltä oli suurin osa vastaajista. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että kokouspy-

säkit ja asiantuntijan pitämät luennot edistivät työhyvinvointia kohtalaisesti. Hankkeen eri osioiden vapaassa kommentoinnissa kävi ilmi, että Firstbeat-mittausta ja -palautetta toivottiin jokavuotiseksi toteutukseksi. Toteutettua tyhypäivää pidettiin onnistuneena ja mukavana piristeenä keskelle työviikkoa, varsinkin, kun mukana oli koko viraston henkilökunta. Kokouspysäkit olivat joidenkin mielestä lisännyt keskustelukulttuuria ja joidenkin mielestä kokouspysäkkejä oli liikaa ja että ne olivat turhia. Asiantuntijan pitämät luennot herättivät joidenkin vastaajien mielestä positiiviseen ajatteluun ja joidenkin mielestä näitä luentoja varjosti liian suuri kiire ja se, että luennot eivät olleet tarpeeksi suunnattuja juuri tälle työyhteisölle.

Vastaajista 37,1 % oli sitä mieltä, että heidän asenteensa kehittyi kohtalaisesti positiivisempaan suuntaan hankeaikana. Vastaajista 17,1 % oli sitä mieltä, ettei heidän asenteensa kehittynyt lainkaan positiivisempaan suuntaan.

Vastaajista 45,7 % oli sitä mieltä, että yhteisön kyky keskustella kehittyi kohtalaisesti ja hanke loi keskustelukulttuuria kohtalaisesti. Vastaajista 11,4 % oli sitä mieltä, että yhteisön kyky keskustella asioista ei kehittynyt lainkaan eikä hanke luonut keskustelukulttuuria.

Vastaajien mielestä hankkeeseen vaikuttaneita asioita olivat: kaikkien osallistuminen, oma asenne, oman muutoksen tarpeen myöntäminen itselleen ja sen mukaan toimiminen, pitkä kausi, keskustelutyö, ihmisten mielenasettelu, hanke tuntui pakkopullalta, kokouspysäkkitehtäviä ei aina ymmärretty, perusnegatiivisuus, jota on vaikea muuttaa, yhdessä tekeminen, resurssipula, kiire, ajanpuute, hanke tuntui ylimääräiseltä stressiltä, turhautuneisuus, muutosvastarinta sekä keskinäiset erimielisyydet.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että hanke kokonaisuudessaan on vaikuttanut edes vähän työilmapiiriin. Vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että hankkeella on ollut edes vähän vaikutusta työilmapiiriin yksikössä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että hankkeella on ollut edes vähän vaikutusta työilmapiiriin vastuualueella. Vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että työilmapiiri on parantunut edes vähän hankkeen aikana. Vastaajista 80,0% oli sitä mieltä, että työilmapiiri ei ole lainkaan huonontunut hankkeen aikana. Työilmapiirin avoimessa palautteessa kävi muun muassa ilmi, että työilmapiiri on nyt rennompi, keskustelelevampi ja ihmisillä

on positiivisempi asenne sekä hanke on herätellyt päästämään irti negatiivisesta ajattelusta.

Hankkeen kehittämisessä kaivattiin Firstbeat-mittauksen uusimista, kuntoliikuntaa, kokouspysäkkien karsimista, ulkopuolista hankevetäjää, hankkeen räätälöimistä todella tilaajalle ja työntekijöiden ottamista mukaan ideointiin. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että jos on huomattu jonkin ongelma työyhteisössä, niin asia tulisi nostaa esiin juuri niiden henkilöiden kanssa, joista ongelma johtuu. Ongelmaa tulisi ratkoa niin kauan, että se on ratkaistu ja järjestää jatkoseuranta, jolla varmistetaan, että tilanne pysyy hyvänä.

Hankkeen hyvinä puolina pidettiin Firstbeat-mittausta ja -palautetta, tyhypsäilyä ja asiantuntijan luentoja. Esiin nostettiin myös se, että työnantaja halusi parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, yritettiin saada yhteistoimintaa eri yksiköiden välille, hanke antoi sysäyksen muutokselle, hanke pakotti ajattelemaan, keskustelu lisääntyi, itsetutkiskelu lisääntyi sekä hanke sai ajattelemaan miten minä voin omalla käytöksellä vaikuttaa. Yhden vastaajan mielestä virastossa vallitseva negatiivinen työilmapiiri otti pieniä edistysaskelia positiivisemmän työilmapiiriin luomisessa.

Eniten kannatusta lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta sai yksiköittäin toteutettava jatkohanke. Tämä oli ainut kohta, jossa vastaukset menivät melkein tasan, tosin tässäkin kohdassa vastauksia oli enemmän ei-puolella. Jokaisessa kohdassa kuitenkin yli puolet oli sitä mieltä, että lisäresursseja työhyvinvointiin jatkohankkeen kautta ei haluta.

Vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida vapaasti koko hanketta. Tästä kohdasta pisti eniten silmään se, että hanke vei liikaa työaikaa ja siihen haaskattiin vain rahaa. Vaikka hankkeeseen käytetty raha ei tullut viraston omasta budjetista, vaan raha on tullut hankkeen Valtionkonttorilta. Hankkeelle toivottiin jatkoa tai seurantaan sekä kertausta ja toivottiin myös, että rahaa käytettäisiin tyhypsäilyjen viettoon yksiköissä ja yhteisesti kaikkien tapaamiseen.

Johtopäätöksinä voisi sanoa, että Firstbeat-mittausta ja -palautetta sekä tyhypsäilyä pidettiin hankkeen onnistuneimpina osioina ja näistä pidettiin eniten vastaajien keskuudessa. Firstbeat-mittaukselle toivottiin jatkoa ja toivottiin myös, että koko

viraston yhteisiä tapaamisia olisi enemmän. Hanke myös kehitti vastaajien asennetta positiivisempaan suuntaan ja hanke kehitti yhteisön kykyä keskustella. Vastaajien mielestä hanke on parantanut työilmapiiriä. Vastaajien keskuudessa jatkohanke ei saanut kovin suurta kannatusta, mutta ainut kohta, jossa vastaukset menivät melkein tasan oli yksikössä toteutettava jatkohanke. Lisäksi vastaajat toivoivat hankkeelle jatkoa, seurantaa ja kertausta sekä rahan käyttämissä jatkossa tyhjäpäivien viettoon niin yksiköissä kuin myös yhteisesti kaikkien tapaamiseen.

Hankevetäjän haastattelu. Hankevetäjän mielestä Kaiku-hankkeesta on ollut hyötyä työilmapiirin kehittämisessä. Hän muuttaisi monia asioita, jos hanke tehtäisiin uudelleen. Hänen mielestään Kaiku-hankkeen parasta antia on ollut se, että keskustelu on lisääntynyt ja aktivoitunut sekä keskustelemisen merkitys on ymmärretty. Tämän lisäksi työntekijät ovat arvostaneet työnantajan satsausta työhyvinvointiin, hankkeen aikana on opittu työkavereista ja eri yksiköistä.

Hankevetäjä on sitä mieltä, että jatkohanke tarvittaisiin. Kaivataan jatko-osiota Firstbeat-mittaukseen, tarkistuspisteitä ja kannustusta jatkuvuuteen sekä esimiehille työhönohjausta työhyvinvoinnin johtamiseen. Tärkeimpänä jatkohankkeessa tulisi olla koko viraston yhteisiä tapaamisia ja yhdessä olemista. Hän toivoo ulkopuolisilla resursseilla toteutettavaa jatkohanketta, sillä sisäiset aikaresurssit eivät riitä.

Jatkoehdotukset. Työntekijöiden vastaukset kertovat siitä, että Kaiku-hanke on parantanut työhyvinvointia kyseisessä valtion virastossa. Työhyvinvointi tapahtuu töissä töitä tekemällä ja tällöin tulisi kaikilla olla hyvä olo töissä. Näiden tulosten perusteella jatkohanke olisi paikallaan, jotta työhyvinvointi paranisi vielä hieman ja työntekijöiden toiveita näin ollen myös kuunneltaisiin. Jatkohankkeen ei kuitenkaan tarvitsisi olla ehkä hankkeen nimellä, vaan sen pitäisi tulla sidotuksi viraston jokapäiväiseen arkeen.

Ensiksi, Firstbeat-mittaus ja -palaute sai niin suuren suosion, että tutkimustulosten perusteella tälle tulisi olla jatkoa. Seurannan välissä työntekijöitä voisi motivoida liikkumaan aktiivisuusrannekkeiden avulla. Tällöin myös työntekijöille tulisi sellainen olo, että työnantaja todella välittää heidän terveydestään. Kuten aiemmin jo mainittiin, hyvä työhyvinvointi lisää sitoutumista organisaation ja tällä on tulevai-

suudessa merkitystä, kun työntekijöistä kilpaillaan. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstä tekee laadukasta tulosta.

Toiseksi, toteutettu tyhypäivä sai myös niin suuren suosion, että tutkimustulosten perusteella kyseessä olevan valtion viraston tulisi todella panostaa koko viraston yhteisiin tapaamisiin. Kuten aiemmin jo mainittiin, työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat myös työntekijöiden keskinäiset vuorovaikutukset, lähiesimiestyö sekä johtamis- ja organisaatiokulttuurit. Vastuualueita ei ole jaettu yksiköittäin, vaan vastuualueiden työntekijöiden työkavereita on joka yksikössä. Tällöin myös työntekijät näkevät harvemmin vastuualueidensa päälliköitä ja mielestäni viraston tulisi panostaa nyt siihen, että kyseiset henkilöt näkisivät useammin. Vastuualueiden päälliköt voisivat kiertää yksiköissä sopivin väliajoin ja viettää aikaa työntekijöidensä kanssa. Osa vastuualueiden päälliköistä varmasti näin jo tekeekin. Monipaikkaisuus tuo omat hankaluutensa ja ongelmansa, joita pystyttäisiin näin välttämään.

Lisäksi esimiehille tulisi järjestää hankevetäjän ehdottamaa työnohjausta työhyvinvoinnin johtamiseen. Laadukkaalla johtamisella saavutetaan kuitenkin haluttua muutoskyvykkyyttä ja työhyvinvointia (Johtamisen ja esimiestyön tuki 2012). Kuten aiemmin jo mainittiin, johdon tulisi sitoa työhyvinvointi organisaation arkeen, jolloin työhyvinvointi ei olisi ylimääräistä oheistoimintaa. Tällöin se ei myöskään tuntuisi liian aikaa vievältä tai pakkopullalta. Vaikka johdolla on vastuu työhyvinvoinnin edellytysten luonnista, se ei poista jokaisen omaa vastuuta omasta ja muiden työyhteisössä työskentelevien hyvinvoinnista.

Kolmanneksi, jos yksiköissä on ongelmia tiettyjen henkilöiden kesken tai heidän aiheuttaminaan, tulee näiden henkilöiden kanssa nostaa asia esiin. Heidän kanssa tulisi tehdä töitä positiivisemmän työilmapiirin eteen niin kauan, että asioihin oikeasti saadaan muutos. Tämän jälkeen tulee seurata tilannetta ja kannustaa hyvän jatkuvuuteen. Kuitenkin, niin kuin aiemmin jo mainittiin, työhyvinvointi on esimerkiksi sitä, että töihin on kiva tulla ja ihmissuhteet työpaikalla on kunnossa.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää erään valtion viraston henkilöstöhallintoa erityisesti työkykyjohtamisen osalta kartoittamalla työhyvinvoinnin tilaa ja sen kehitystä aikaisemmin suoritettujen toimenpiteiden seurauksena. Tätä varten viraston henkilökunnalle luotiin kysely heille toteutetusta Kaiku-hankkeesta ja analysoitiin kyselystä saadut vastaukset. Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään Kaiku-hankkeen vaikutukset sekä työntekijöiden kokemukset kyseisestä hankkeesta. Lisäksi tutkittiin olisiko tarvetta jatkohankkeelle.

Teoreettisen toteutuksen mukaan työhyvinvointia tulisi kehittää yrityksessä jatkuvasti. Työhyvinvointiin vaikuttavat niin johtaminen, muut työntekijät kuin myös oma vastuu työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvoinnin tulisi syntyä töissä tekemällä töitä. Työhyvinvointia kehittäessä tulee ottaa huomioon työhyvinvoinnin viisi porrasta: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvointia tulisi hyvän johtamisen lisäksi ylläpitää työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Työhyvinvointia ja -kykyä ylläpitävä toiminta tulisi sijoittaa osaksi työyhteisön jokapäiväistä toimintaa, eikä järjestää yhteistä viikonloppua vain kerran vuodessa.

Tämän lisäksi työhyvinvointiin liittyy vahvasti johtaminen. Organisaatioissa tulisi panostaa työkykyjohtamiseen, esimiestyöhön sekä esimiesten jatkuvaan koulutukseen ja työnohjaukseen. Henkilöstölle tärkeää on myös johtamisen ja esimiestyön tuki. Ei saa kuitenkaan unohtaa, että esimiehillä tulee myös voida töissä hyvin. Lisäksi täytyy muistaa, että työturvallisuuslaki koskee myös henkistä ja psyykkistä työturvallisuutta. Muutoksen johtaminen on myös tärkeää ja tätä täytyy myös soveltaa esimerkiksi silloin, jos organisaatiossa on hankkeita. Esimiesten tulisi käyttää hyväksi muutosvastarintaa muuttamalla sen vastavoima myötävoimaksi. Tämän lisäksi muutosvastarintaan tulee suhtautua vakavasti, koska se on merkki siitä, että jokin on huonosti. Ja se voi vaikuttaa myös työilmapiiriin huononemiseen. Organisaatiossa viestiminen ja kommunikoiminen ovat tärkeitä ja niihin täytyy myös panostaa niin esimiesten kuin työntekijöidenkin.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä olivat strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu kysely-

lomakkeen osalta. Hankevetäjän haastattelussa tutkimusmenetelmänä oli avoin haastattelu.

Näiden tutkimustulosten jälkeen voitiin todeta, että jatkohanke olisi paikallaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi saada osaksi jokapäiväistä toimintaa. Firstbeat-mittauksesta pitäisi tulla jokavuotinen, jotta työntekijöiden tilanteita pystyttäisiin seuraamaan ja näkemään toivottua kehitystä jokaisen hyvinvoinnissa. Tämän lisäksi olisi tärkeää, että koko viraston yhteisiä tapaamisia järjestettäisiin enemmän.

Tällä hetkellä monipaikkaisuus korostui liikaa eivätkä työntekijät välttämättä ole tarpeeksi yhteyksissä omien vastualueidensa päälliköiden ja työkavereidensa kanssa. Jotta kaikkien olisi mukava tulla töihin, on yksiköissä nostettava esiin mahdolliset ongelmat, jos näitä on sekä ne ihmiset keiden kanssa ongelmia esiin tyy. Heidän kanssaan tulee tehdä töitä positiivisemmän työilmapiirin eteen niin kauan, että asioihin tulee muutos ja tämän jälkeen tilannetta on seurattava ja kannustettava hyvän työilmapiirin jatkuvuuteen.

Tutkimustuloksista voitiin päätellä myös, että kyseessä olevan valtion viraston tulisi kehittää työkykyjohtamisen osalta niin, että esimiehille järjestettäisiin työnohjausta työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Tällöin saataisiin erittäin laadukasta johtamista, joka taas heijastuu työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen paranemiseen.

LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Asiantuntija. 2015. Kokouspysäkit. Eräs valtion virasto.

Eräs valtion virasto. 2015. Kaiku-työelämän kehittämisrahan hakemuslomake.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Firstbeat Hyvinvointianalyysi. Ei päivystä. [Verkkosivu]. Firstbeat. [Viitattu 2.12.2016]. Saatavana: <https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/>

Haapakoski, J. 2011. Työhyvinvointi Etelä-Pohjanmaan käräjäoikeudessa. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalanyksikkö, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 8.12.2016]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201103092985>

Hankevetäjä. 2016. Eräs valtion virasto/opinnäytetyön toimeksiantaja. Haastattelu 1.12.2016.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirvonen, V. 2012. Pienet teot – suuri merkitys pienen yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalanyksikkö, pk-yrittäjyyden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 8.12.2016]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012053110907>

Johdolla aktiivinen rooli. 17.11.2015. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Viestintanakokulma_tyohyvinvointiin/Johdolla_aktiivinen_rooli\(55816\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Viestintanakokulma_tyohyvinvointiin/Johdolla_aktiivinen_rooli(55816))

Johtamisen ja esimiestyön tuki. 15.11.2012. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki\(43709\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki(43709))

Kaiku- työelämän kehittämisraha. 8.12.2015. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: <http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille ja laitoksille/Henkilöstöhallintoa ja johtamista tukevat palvelut/ Kaikutyöelämäpalvelut/Työelämän kehittämisraha ja hankkeet](#)

- Kaiku-työelämäpalvelut. 29.4.2013. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut
- Kasvokkain ja virtuaalisesti. 17.11.2015. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Viestintanakokulma_työhyvinvointiin/Kasvokkain_ja_virtuaalisesti\(55812\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Viestintanakokulma_työhyvinvointiin/Kasvokkain_ja_virtuaalisesti(55812))
- Kääriäinen, H. Työolobarometri: Työhyvinvointia case-yritykselle. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalanyksikkö, pk-yrittäjyyden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 8.12.2016]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012112716806>
- Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Tilastokeskus. [Viitattu 11.10.2016]. Saatavana: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Miten viestiä huonoista asioista? 17.11.2015. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Viestintanakokulma_työhyvinvointiin/Miten_viestia_huonoista_asioista\(55819\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Viestintanakokulma_työhyvinvointiin/Miten_viestia_huonoista_asioista(55819))
- Mitä työhyvinvointi on? 8.11.2012. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Työhyvinvointi/Mita_työhyvinvointi_on
- Muutos: osaaminen muutoksessa. 2009. Valtionkonttori, Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WS Bookwell Oy.
- Perehdyttämisopas. 2016. Eräs valtion virasto.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy
- Scanlan, J. & Meredith, P. & Poulsen, A. 2013. Enhancing retention of occupational therapists working in mental health: Relationships between wellbeing at work and turnover intention. Australian Occupational Therapy Journal 60, 395–403.
- Strategia ja työhyvinvointi: työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. 2009. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.
- Tremblay, P. 2012. The impact of a positive work atmosphere. International journal of orthodontics 23, 79.
- Työhyvinvointi tuottavuustekijänä. 8.12.2012. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/ Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana
- Työhyvinvointi. 8.11.2012. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/ Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi
- Valtion viraston johtoryhmä. 2015. Kokouksen PowerPoint-esitys 11.10.2015.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- VMBaro-työtyytyväisyyskysely. 16.6.2016. [Verkkosivu]. Valtiokonttori. [Viitattu 1.12.2016]. Saatavana: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/ Johtamisen_ ja_ esimiestyon_tuki/VMBarotyotytyvaisyyskysely
- Vuosittaiset indeksit. 2015. Työtyytyväisyysbarometrin pohjatutkimus 16.10.2015. Eräs valtion virasto.
- Vuosittaiset indeksit. 2016. Työtyytyväisyysbarometrin pohjatutkimus 6.10.2016. Eräs valtion virasto.

LIITTEET

Liite 1. Hankevetäjän haastattelukysymykset

LIITE 1 Hankevetäjän haastattelukysymykset

Hankevetäjän haastattelu 1.12.2016

1. Onko vastarintaihmissä palkittu jotenkin? Miten?
2. Onko voimavararyhmää vielä perustettu yksikköön? Jos on, mikä on ollut vastaanotto?
3. Kysymys salattu
4. Kysymys salattu
5. Onko hankkeesta ollut mielestäsi hyötyä työilmapiirin kehittämisessä?
6. Muuttaisitko jotain hankkeessa, jos tekisit sen vasta nyt?
7. Tekisitkö hankkeen uudelleen?
8. Mitä mieltä olet, tarvittaisiinko jatkohanke?