

Työhyvinvoinnin mittareiden kehittäminen kolmelle Tornionjokilaakson kunnalle

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2022

Johanna Kolehmainen

Tiivistelmä

Tekijä Kolehmainen, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 71 + 2	
Työn nimi Työhyvinvoinnin mittareiden kehittäminen kolmelle Tornionjokilaakson kunnalle		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Tuottavuutta ja Hyvinvointia Jokivarteen- hanke		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kolmen lappilaisen kunnan Pellon, Ylitornion ja Kolarin kuntien nykyiset työhyvinvoinnin mittarit ja kehittää kyseisille kunnille työhyvinvoinnin mittareita koskevat suunnitelmat, joita kunnat voivat jatkossa hyödyntää toiminnassaan. Kehittämistyö on tehty yhteistyössä Tuottavuutta ja Hyvinvointia Jokivarteen-hankkeen ja kohde kuntien kanssa. Kohde kunnat ovat yhteisesti todenneet, että heillä on yhteisiä haasteita ja kehittämistarpeita työhyvinvoinnin ja tuottavuuden osalta. Tuottavuuden on puolestaan tunnistettu olevan kytköksissä työhyvinvointiin.</p> <p>Opinnäytetyössä on tarkasteltu työhyvinvoinnin kokonaisuutta, sen kehittämistä ja mittaamista teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustiedon kautta. Kokonaisuutena työhyvinvointi on hyvin laaja-alainen käsite, johon vaikuttavat muun muassa yksilölliset tekijät, työyhteisön käytännöt ja hyvä johtaminen. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja tiedolla johtamisen tueksi organisaatiot tarvitsevat toimivat työhyvinvoinnin mittarit, joiden avulla työhyvinvointia voidaan mitata ja niistä saatuja tuloksia analysoida. Analysoinnin pohjalta organisaatiot voivat määrittää tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiselle sekä seurata työhyvinvointia.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi kunnille kirjallinen kooste heidän nykyisistä työhyvinvoinnin mittareista ja erillinen suunnitelma koskien työhyvinvoinnin mittareita. Kehittämistyön aineistona on ollut kuntien asiakirjat, kuntien kehittäjätyöryhmälle pidetyn työpajan tulokset sekä teoria- ja tutkimustieto. Aineistot analysoitiin sisällön- ja tarveanalyysillä. Kehittämistyön tuloksena kunnat saivat työhyvinvoinnin mittaamista koskevat suunnitelmat, jotka voidaan toteuttaa vuoden aikana.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, työhyvinvoinnin mittaaminen, tiedolla johtaminen		

Author Kolehmainen, Johanna	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 71+2	
Title of Publication Development of indicators of well-being at work for three municipalities in the Tornionjoki Valley		
Degree and field of study Master of Social Services (UAS)		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Productivity and welfare to the municipalities along the Väylä river		
Abstract <p>The objective of the thesis was to discover how well-being at work is currently measured in three municipalities in Lapland; Pello, Ylitornio and Kolari and to create plans for the municipalities to measure well-being at work that can then be used while operating. The development work is done in co-operation with the target municipalities and the productivity and welfare to the municipalities along the Väylä river project. When it comes to the well-being at work and productivity the target municipalities have jointly argued to share same challenges and need for development. Furthermore, productivity is recognised to relate to well-being at work.</p> <p>In the thesis the concept of well-being at work in sum, how it has developed and measured have been examined through theoretical framework and research data. As a whole well-being at work is a broad term influenced by i.a. individual factors, workplace practices and good management. To develop well-being at work and to support knowledge management organisations need functional indicators of well-being at work so well-being can in fact be measured and its results analysed. Thus, based on the analysis organisations can determine aims for developing well-being at work and then observe it.</p> <p>As a result of the development work target municipalities received a written summary of their current indicators of well-being at work and a separate plan related to these factors. Municipal documents, results of a workshop held for task force of municipal development and theory and research data were used as a research material for the development work. Research material was then analysed by using analysis of the content and needs. In addition, as a result of the development work municipalities received plans relating to how to measure well-being, which can be implemented within a year.</p>		
Keywords Well-being at work, developing well-being at work, measuring well-being at work, knowledge management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja mittaaminen	3
2.1	Työhyvinvoinnin kokonaisuus	3
2.2	Työhyvinvoinnin ilmeneminen, merkitys ja vaikutus	7
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	13
2.4	Työhyvinvoinnin mittaaminen	17
2.4.1	Työhyvinvoinnin mittarina Työelämän laadun QWL-mittari	21
2.4.2	Työhyvinvoinnin mittarina henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio	24
2.4.3	Työhyvinvoinnin mittarina Yksilötutka	25
2.4.4	Työhyvinvoinnin mittarina Firsbeat Life.....	26
2.4.5	Työhyvinvoinnin mittarina kehityskeskustelut ja lähtöhaastattelu	27
2.5	Tiedolla johtaminen työhyvinvoinnin mittaamisen tukena	30
3	Kehittämiskohteena olevat kunnat.....	32
3.1	Tuottavuutta ja Hyvinvointia Jokivarteen- hanke	32
3.2	Kohdekunnat Pello, Ylitornio ja Kolari	33
4	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät	36
5	Kehittämistoiminnan toteutus.....	37
5.1	Kehittämistyön menetelmät	37
5.2	Kehittämistyön toteutus	39
5.2.1	Lähtötilanteen kartoitus	39
5.2.2	Yhteiskehittäminen	40
5.2.3	Synteetin luominen	42
5.2.4	Kehittämistyön arviointi ja eettisyys	42
5.2.5	Juurruttaminen.....	44
5.3	Kehittämistoiminnan aikataulu.....	44
6	Kehittämistyön tulokset	47
6.1	Nykytilanne ja nykyiset työhyvinvoinnin mittarit	47
6.2	Pellon työhyvinvoinnin mittaamisen nykytila	48
6.3	Kolarin työhyvinvoinnin mittaamisen nykytila	50
6.4	Ylitornion työhyvinvoinnin mittaamisen nykytila	51
6.5	Suunnitelmat kohdekunnille työhyvinvoinnin mittareista.....	52
6.6	Työhyvinvoinnin mittarien suunnitelmien arviointi	58
6.7	Työhyvinvoinnin mittarien suunnitelmien juurruttaminen ja jatkosuositukset	59
7	Yhteenveto	60

7.1	Mitä kehittämistyöllä saavutettiin	60
8	Pohdinta	61
8.1	Kehittämistyöhön ja työhyvinvointiin liittyvää pohdintaa	61
	Lähteet	63

Liitteet

Liite 1. Workshopin kutsukirje ja muistutuskirje

Liite 2. Workshopin powerpoint- materiaali

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kolmen lappilaisen kunnan Pellon, Ylitornion ja Kolarin kuntien nykyiset työhyvinvoinnin mittarit ja kehittää kyseisille kunnille työhyvinvointi mittareita koskevat suunnitelmat, joita kunnat voivat jatkossa hyödyntää toiminnassaan. Kehittämistyö on tehty yhteistyössä Hyvinvointia Jokivarteen hankkeen ja edellä mainittujen kohdekuntien kanssa. Kehittämistyö on ollut yksi osa opinnäytetyötäni, joka tehdään LAB-ammattikorkeakoululle.

Pello, Ylitornio ja Kolarin kunnat ovat yhteisesti todenneet, että heillä on yhteisiä haasteita ja kehittämistarpeita työhyvinvoinnin ja tuottavuuden osalta. Yhteisenä haasteena kunnilla ovat niukkenevat resurssit. Samaan aikaan kunta organisaatiolta edellytetään parempaa tuottavuutta. Tuottavuus puolestaan on kytköksissä työhyvinvointiin. Hyvinvoivat työntekijät ovat tutkimusten mukaan tuottavampia. Kunnat tarvitsevat johtamisensa tueksi toimivat työhyvinvoinnin mittarit, joiden avulla organisaatioiden johto voi seurata hyvinvoinnin toteutumista ja sen kehittymistä. (Hankesuunnitelma 2020.)

Työhyvinvointi on yksi keskeisistä tekijöistä, jotta jatkossakin kolme pientä lapin kuntaa saavat työntekijöitä ja näin ollen turvattua kuntalaisillensa peruspalvelut. Hyvinvoiva työntekijä sitoutuu työnantajaansa ja on tuottava. Sen vuoksi työhyvinvoinnin kehittäminen on kunnille ajankohtaista ja merkityksellistä. Työhyvinvoinnin mittareiden avulla kunta voi tarkastella työntekijöidensä työhyvinvoinnin tilaa ja kehittää työhyvinvointiin liittyvää toimintaansa suunnitelmallisesti.

Kevan tuoreen ennusteen mukaan kunta-aloilta eläköityy seuraavan kymmenen vuoden aikana 180 000 henkilöä. Vanhuuseläköityminen on suurinta juuri Lapin alueella. Mitä pienempi kunta on kyseessä, niin sitä suurempi osa jää vanhuuseläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Keva b. 2021.) Tämä osoittaa osaltaan työhyvinvoinnin kehittämisen olevan ajankohtaista, jotta kunnissa on jatkossakin työntekijöitä ja kunnat nähdään hyvinä ja vetovoimaisina työpaikkoina.

Kevan kuntapäätäjäbarometrin - Kuntapäätäjien käsitykset kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnista (2021) mukaan Lapin kunnissa vain 45 % vastaajista uskoo siihen, että työhyvinvointi paranee jonkin verran tulevina vuosina. Puolestaan 31 % Lapin vastaajista uskoo siihen, että työhyvinvointi heikkenee jonkin verran tai merkittävästi tulevina vuosina. Samaisessa tutkimuksessa Lapin vastaajista 16 % ilmoitti, ettei heidän kunnassaan ole tehty strategisia valintoja työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta. Kaikkien kuntien vastaajien osalta vain 46 % vastaajista uskoi kuntahenkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn suunnatuilla panostuksilla olevan vaikutuksia kunnan taloustilanteeseen, kun taas

sairauspoissaoloihin uskottiin olevan suurempi myönteinen vaikutus. Vastaajista 89 % uskoi työhyvinvoinnin ja työkyvyn panostuksen vaikuttavan sairauspoissaoloihin. Kyselyyn vastaajina olivat kuntapoliitikot. (Keva a. 2021.) Barometri osoittaa työhyvinvoinnin kehittämisen ja siihen liittyvän mittariston kehittämisen ajankohtaisuutta.

Työelämä muuttuu nopealla tahdilla ja työelämän muutokset haastavat organisaatioita panostamaan henkilöstönsä hyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö lisää organisaation tuottavuutta, parempaa asiakastytyväisyyttä sekä innovatiivisuutta. Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja sen toteuttamisessa tulisi painottaa ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin korjaavien toimenpiteiden sijaan. Työhyvinvoinnin kokonaisuudessa keskeistä on työhyvinvoinnin mittaaminen, jotta työhyvinvointia voidaan seurata ja kehittää systemaattisesti. Mitä paremmin organisaatiot hallitsevat työhyvinvoinnin kokonaisuuden, sen paremmin he tulevat selviämään toimintaympäristön tuomista muutoksista. Aktiivisella panostamisella työhyvinvointiin saadaan aikaa se, että organisaatioissa työskentelee tehokkaita ja hyvinvoivia työntekijöitä. (Litchfield 2020.)

2 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja mittaaminen

2.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työhyvinvointi koostuu useista eri tekijöistä, joista osa kohdistuu suoraan yksilöön ja osa taas koko työyhteisöön ja johtamiseen. Työhyvinvointiin liittyy muun muassa työntekijän osaaminen, motivaatio ja työkyky. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tasapuolinen kohtelu työyhteisössä, voimavarat suhteessa vaatimustasoon, yksilön henkilökohtainen hyvinvointi ja terveys sekä kannustavuus ja keskinäinen luottamus. Työyhteisön näkökulmasta huomio kiinnittyy työyhteisön toimivuuteen kuten esimerkiksi vuorovaikutukseen, tiimien toimivuuteen, työoloihin, työn sujuvuuteen tai siihen miten yhteisiä pelisääntöjä rakennetaan. Johtamisen näkökulmasta katsottuna työhyvinvoinnin tulisi koostua puolestaan suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta työhyvinvoinnin kehittämisestä, jota kehitetään koko ajan. Johdon vastuulla on huolehtia toimivasta työympäristöstä, johon tiimit ja yksilöt voivat vaikuttaa. Työhyvinvointi tulisi olla osa organisaatioiden strategiaa, jolle on asetettu tavoitteet ja keinot siitä, miten tavoitteet saavutetaan. (Kallankari 2019, 247; Manka ym. 2012, 12-13; kuntatyönantajat 2017.)

Vincent-Höper & Stein (2019) osoittavat tutkimuksessaan, että johtamisella on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin kokemukseen ja toteutumiseen. Kannustavalla ja innostavalla johtamisella, joka huomioi työntekijöiden tarpeet ja arvot voidaan kasvattaa kokemusta työhyvinvoinnista. Keskeistä on muun muassa se, että esihenkilöt ja organisaation johto eivät aseta kohtuuttomia aikapaineita työstä suoriutumisen suhteen. Työntekijät tulisi ottaa mukaan oman työnsä suunnitteluun ja sen toteuttamiseen sekä arviointiin, jotta työhyvinvointi lisääntyisi. Työhyvinvointi lisääntyy, kun esihenkilöt antavat työntekijöilleen vastuuta ja huomioivat työntekijöiden toiveita. Työhyvinvointia lisää myös mahdollisuus työssä ja uralla kehittymiseen. Johtamisen tulisi rakentua avoimuuteen ja tasapuolisuteen sekä hyvään vuorovaikutukseen. Esihenkilöt voivat lisätä avoimuutta esimerkiksi tekemällä päätökset perustellen ja mahdollisimman avoimesti tai kannustamalla työntekijöitä keskinäiseen vuorovaikutukseen ja vertaisoppimiseen. Selkeät tavoitteet, työn merkitys, palautteen saaminen ja antaminen sekä työhön liittyvän tuen saaminen edesauttavat työhyvinvoinnin kehittymistä. (Vincent-Höper & Stein 2019.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttaa osaltaan myös lainsäädäntö. Esimerkiksi työturvallisuuslaki (738/2002) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001) velvoittavat organisaatioita, työnantajia ja työntekijöitä työhyvinvoinnin osalta. Työturvallisuuslaki velvoittaa muun muassa työnantajia ja työntekijöitä huolehtimaan ja varmistamaan turvallisen työympäristön, ylläpitämään työntekijöiden työkykyä ja huolehtimaan ennaltaehkäisevistä työkyky- ja

terveyttä ylläpitävistä toimenpiteistä. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajat tekemään työsuojelun toimintaohjelman, josta ilmenee muun muassa tavoitteet ja keinot työhön liittyvän turvallisuuden ja terveellisyys edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi. Työterveyshuoltolaki puolestaan velvoittaa työnantajaa työterveyshuollon järjestämiseen ja työkyvyn ylläpitoon sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelman laadintaan. Yhtä lailla edellä mainitut lait velvoittavat työntekijöitä. Lait velvoittavat esimerkiksi työntekijöitä osallistumaan terveystarkastukseen tai ilmoittamaan työnantajalle havaitsemistaan turvallisuusriskeistä. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Työhyvinvointi lisää työntekijän jaksamista, tuottavuutta ja sitoutumista työhön sekä vähentää sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu työntekijälle kuin työnantajalle. Työnantajan vastuulla ovat muun muassa turvallisen ja toimivan työympäristön rakentaminen ja ylläpitäminen, hyvän johtamisen kulttuuri ja työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu. Työntekijän ja työnantajan on molempien osaltaan huolehdittava ammattitaidon ylläpitämisestä ja hyvästä työilmapiiristä. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Johdon ja esihenkilöiden vastuulla ovat turvallisen ja toimivan työympäristön rakentaminen ja ylläpitäminen, hyvän johtamisen kulttuuri sekä työyhteisön jäsenten yhdenvertainen kohtelu. Esihenkilöiden tehtävänä on luoda työyhteisön jäseniin luottamusta ja uskoa tulevaisuuteen. Tulevaisuus tulee nähdä toiveikkaana ja erilaisia mahdollisuuksia sisältävänä. Työyhteisö suhtautuu valoisaan tulevaisuuteen luomalla yhteisiä onnistumisia ja antamalla tukea toisilleen. Hyvinvoiva työyhteisö on edellytys menestymiselle, sillä hyvinvoivat ja työstään innostuneet henkilöt tekevät organisaatiolle tulosta. (Juuti & Vuorela 2015, 158–162; Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä organisaatiossa työhyvinvointipääomana, joka koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Yksilötasolla pääomaan kuuluvat muun muassa psykologinen pääoma, yksilön asenteet, tiedot, taidot ja osaaminen. Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma pitävät sisällään muun muassa esihenkilöalaisyhteistyön sekä sosiaalisen tuen. Organisaation rakennepääoma koostuu puolestaan eri tietojärjestelmistä, johtamisjärjestelmästä, organisaatiokulttuurista sekä kehittämisestä. Työhyvinvointipääoma voidaan nähdä strategisena resurssina, jolloin jokainen organisaatio määrittelee itse tavoitteet, sisällön ja siihen liittyvät haasteet. Yksilön työkyky ja terveys ovat työhyvinvoinnin keskiössä, sillä ne edesauttavat muun muassa työntekijän kehittymistä ja osaamista, työkokemuksen kattumista sekä menestymistä työtehtävissä. Edellä mainitut seikat ovat puolestaan kytköksissä organisaation tuloksellisuuteen ja menestykseen. (Manka & Manka 2016, 52–56, 76.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee huomioida hyvä ja työntekijöitä osallistava johtaminen, työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu, sekä työn joustavuus. Huomiota tulee kiinnittää myös ikäjohtamiseen ja työntekijän elämäntilanteen huomioimiseen sekä työntekijän mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä. Työhyvinvoinnin johtamisessa kulkemakiviä ovat työterveyspalvelut, varhainen tuki, mahdolliset työn mukautukset ja työnantajan tuki työhön palatessa. Työhyvinvoinnin johtamisessa vastuu on myös työntekijällä itsellään. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta. Työntekijän tulee osaltaan huolehtia omasta osaamisestaan ja kehittämisestään sekä terveydestään. Työntekijän myönteinen asenne, hyvät työyhteisötaidot ja hyvät elämäntavat tukevat työhyvinvointia. Rakennepääoman näkökulmasta työhyvinvoinnin johtamisessa tulee huomioida muun muassa työympäristön toimivuus, joustava organisaatorakenne, organisaation jatkuva kehittyminen, tavoitteellisuus ja työntekijän vaikuttamisen mahdollisuudet. Sosiaalisen pääoman kautta katsottuna työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu osallistava ja kannustava johtaminen, avoin vuorovaikutus sekä työyhteisötaidot. (Manka & Manka 2016, 52–56, 76.)

Hyvinvoiva työyhteisö ei rakennu itsestään, vaan sen eteen pitää tehdä töitä. Työyhteisön hyvinvoinnin rakentuminen vaatii myös aikaa. Johdon ja esihenkilöiden lisäksi jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu hyvän yhteishengen luomisesta ja ylläpitämisestä. Jokaisella työntekijällä on asiantuntemusta, osaamista ja voimavaroja ratkaista erilaisia työyhteisön haasteita sekä kehittää toimintaa. Esihenkilöiden tehtävänä on löytää kyseiset voimavarat ja osaaminen, sekä suunnata niiden käyttö tarkoituksenmukaisella tavalla. (Juuti & Vuorela 2015, 157–159.)

Työntekijöiden kuormittuminen ja työpahoinvointi johtuvat usein siitä, että työn vaatimus ja työntekijän kyvyt eivät kohtaa. Työntekijä voi olla ali- tai ylikuormittunut. Esihenkilöiden on tärkeää havainnoida työntekijöitään ja tiedostaa heidän osaamistasonsa, jotta he pystyvät asettamaan oikeanlaisia vaatimuksia työntekijälle. Ihmiset ovat erilaisia, osa kuormittuu liian pienistä vaatimuksista, osa taas liian suurista. (Kallankari 2019, 254.) Esihenkilöiden on hyvä laatia yhdessä henkilöstön kanssa suunnitelma työkyvyn ylläpitämisestä. Työterveyshuollon asiantuntemusta kannattaa hyödyntää suunnitelmaa laatiessa. Organisaation arjen toiminnassa tulisi olla työkykyä ja -hyvinvointia ylläpitävää sekä edistävää toimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 167.)

Hyvärinen ym. (2017) nostavat kyselytutkimuksessa terveysalan opettajille esille oman osaamisen käyttämisen ja riittävän koulutuksen sekä vuorovaikutuksen merkityksen työhyvinvoinnille. Ammatillinen osaaminen ja tyytyväisyys omaan ammatilliseen osaamiseen sekä ammatillisen osaamisen käyttäminen nähtiin lisäävän työhyvinvointia ja ylläpitävän sitä.

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta katsottuna on tärkeää tarjota henkilöstölle oikeanlaista perus- ja täydennyskoulutusta tukemaan niin yksilön kuin työyhteisön työhyvinvointia. (Hyvärinen ym. 2017, 252–253, 261–262.) Panganniemi (2020) näkee tärkeänä työntekijöiden osaamisen kehittämisen. Hyvään työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu oleellisesti se, että esihenkilö huolehtii alaisten osaamisesta ja kehittää työntekijöiden osaamista erilaisilla menetelmillä. (Sarkkinen 2020.)

Palautteen saaminen ja antaminen ovat yksi työhyvinvoinnin keskeisistä tekijöistä. Esihenkilöiden tulee antaa myönteistä palautetta alaisilleen sekä löytää keinoja innostaa heitä arjen työssä. On tärkeää, että työntekijät tuntevat positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työtä kohtaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä säilytetään toimintakyky myös muutosten aikana. (Työterveyslaitos b. 2019.) Muutosprosessien aikana työntekijöiden kannustamisen tärkeys korostuvat. Kannustamisen ja jatkuvan palautteen myötä työntekijät saavat vahvistusta toiminnalleen. Kannustaminen ja jatkuva palaute kasvattavat työntekijöiden itseluottamusta. Muutosten johtamistyyli ja muutosten hallinta ovat merkittäviä tekijöitä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta (Kallankari 2019, 255; Pirinen 2014, 68.)

Vehko ym. (2018) nostavat Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi - terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä tutkimuksessaan esille, että työntekijöiden työhön liittyvä palaute tulisi huomioida eri tietojärjestelmien kehittämisessä, jotta työhön liittyvää stressiä olisi mahdollista vähentää ja työhyvinvointia puolestaan lisätä. Tutkimus nostaa esille työhyvinvoinnin näkökulmasta sen, että terveydenhuollon tietojärjestelmien käytön tulisi olla vakaata ja helpokäyttöistä, järjestelmien tulisi tukea toisiaan, sekä tietojärjestelmien käyttämiseen tulisi olla käytössä rauhallinen ympäristö. Lisäksi henkilöstön työhyvinvointia tukisi työhön liittyvät koulutukset. (Vehko ym. 2018, 143,156.)

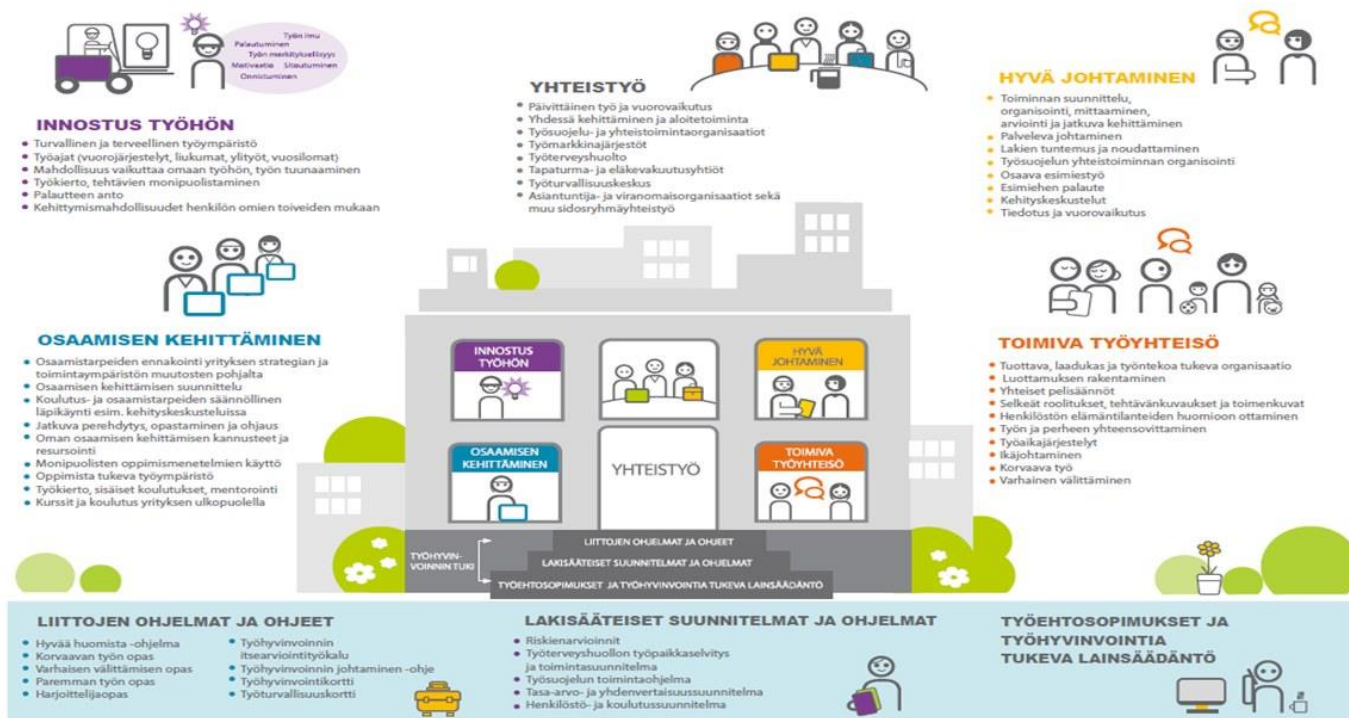
Johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa, joten esihenkilöiden on tärkeää luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisön sisälle. Avoimessa työyhteisössä kuullaan ja kunnioitetaan jokaisen työntekijän ajatuksia. (Juuti & Vuorela 2015, 157–159.) Työntekijöiden välillä voi olla erilaisia ristiriitoja. Esihenkilöiden tehtävänä on auttaa ratkomaan mahdollisia haasteita työntekijöiden keskuudessa ja edistää heidän keskinäisiä suhteitansa. Työilmapiiriin vaikuttaa työyhteisön sisällä vallitseva vuorovaikutuskulttuuri. (Pirinen 2014, 177.) Keskestelevä johtamistyö luo työnteolle arvokkuutta ja mielekkyyttä. Esihenkilöiden tulee antaa työntekijöille valtuuksia kehittää toimintaa. Työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita työntekoa kohtaan, sekä heillä on halua löytää ratkaisuja haasteisiin, jos he ovat itse saaneet vaikuttaa organisaation asioihin. (Juuti & Vuorela 2015, 157–159.)

Pihlava ym. (2017) nostavat omassa terveydenhuollon työntekijöille kohdistetussa tutkimuksessaan esille julkisen palvelun motivaation merkityksen työhyvinvoinnille ja

kehittämiseksi. Julkisen palvelun motivaatiolla tarkoitetaan yksilön motivaatiota epäitsekäiseen toimintaan, jolla hän pyrkii edistämään yhteistä ja asiakkaiden hyvää sekä toimimaan toisten ihmisten hyväksi. Työnantaja voi lisätä julkisen palvelun motivaatiota ja sitä kautta edistää työhyvinvointia muun muassa toteuttamalla hyvää johtamista, edistämällä työntekijöiden työnhallintaa, rakentamalla työyhteisöön myönteistä ja tukevaa työilmapiiriä sekä mahdollistamalla työntekijöiden toimimisen ammatillisten eettisten periaatteiden mukaan. (Pihlava ym. 2017, 89–90, 92, 96–100.)

Työhyvinvointi kokonaisuutena on siis hyvin laaja ja se vaikuttaa hyvin moneen asiaan organisaatioissa niin yksilö kuin yhteisötasolla sekä rakenteiden ja prosessientasolla. Työhyvinvoinnin laajuus on hyvin kuvattu Hyvää huomista hankkeen tekemässä infografiikka työhyvinvointimateriaalissa. Alla oleva kuva kiteyttää hyvin kaiken sen mihin työhyvinvointi vaikuttaa ja millaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomioita, kun tarkastellaan työhyvinvointiin liittyviä asioita organisaatiossa. (Hyvää huomista 2021.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuus



Hyvää huomista -yhteistyössä mukana: - Keskanteollisuus KT ry - Teollisuusallitto ry - Ammattiliitto Pro ry - Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

Kuva 1. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus (Hyvää huomista-hanke 2021).

2.2 Työhyvinvoinnin ilmeneminen, merkitys ja vaikutus

Tutkimusten mukaan työhyvinvointi on organisaatioille merkittävä tekijä, koska työhyvinvointi vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja selviytymiseen. Työhyvinvoinnin ollessa

matala aiheuttaa se organisaatiolle taloudellista tappiota esimerkiksi sairauspoissaolot ja työterveyshuollon kustannukset voivat nousta työhyvinvoinnin ollessa matala. Työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla on sen todettu lisäävän tuottavuutta niin yksilö kuin organisaatio tasoilla. Tutkimuksissa on huomattu, että organisaatiot, jotka panostavat työhyvinvointiin saavat lisättyä kilpailuetua pitkällä aikavälillä. Yksilötasolla työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työntekijöiden henkilökohtaisiin työhön liittyviin päätöksiin kuten esimerkiksi irtisanoutumiseen ja sitoutumiseen. Matala työhyvinvointi voi puolestaan lisätä henkilöstön stressikäyttäytymistä ja ilmetä fyysisinä sekä henkisinä oireina. (Pradhan & Hati 2022.)

Kokonaisuutena työhyvinvointi tuo organisaatiolle ja yksilölle etuja. Hyvinvoiva työntekijä tuottaa hyvin ja hän jaksaa tehdä työtä ja haluaa tehdä työnsä hyvin. Hyvinvoiva työntekijä on valmis panostamaan omaan työhönsä ja haluaa sitoutua organisaatioon sekä omaan työnsä. Sitoutuneet työntekijät puolestaan vähentävät vaihtuvuutta. (Viitala 2021, 156-157.)

Työhyvinvointi tai työhyvinvoinnin vastakohta työpahoinvointi ilmenevät työntekijöissä hyvin eritavoin. Työn kuormittavuus voi ilmetä fyysisinä, psyykkisinä tai sosiaalisina kuormitustekijöinä ja työn kuormittavuutta voivat aiheuttaa työympäristö tai työ itsessään. Kuormittavuus aiheuttaa työkyvyn hallinnan haasteita ja tuo mukanaan mahdollisesti terveydellisiä haasteita. Työhön liittyvään fyysiseen kuormitukseen vaikuttavat muun muassa työajat ja työn tauotukset kuin fyysisen voiman käyttäminen työtä tehtäessä tai työasennot- ja liikkeit. Työympäristöstä johtuvia kuormitustekijöitä voivat olla työympäristön äänimaailma, lämpötila tai kemikaalit. Psyykkistä kuormittumista aiheuttavat työssä muun muassa aikapaineet, epäselvyydet tavoitteissa, työn jatkuva keskeytyminen, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, työn yksitoikkoisuus ja jatkuvat muutokset työssä. (Viitala 2021, 156-157.)

Sosiaalista kuormitusta lisääviä tekijöitä ovat puolestaan huono työilmapiiri, ihmissuhdeongelmat työyhteisön tai esihenkilön kanssa, kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta tai epäoikeudenmukainen kohtelu, epäasiallinen kohtelu työpaikalla, huono tiedonkulku ja viestintä sekä yksintyöskentely. Työhyvinvoinnin laskua voivat aiheuttaa myös työhön liittyvä alikuormitus tai ylikuormitus. Alikuormituessaan työntekijällä puuttuvat työstään haaste ja työtehtävät koetaan liian helppoina tai vähäisinä. Kiinnostus ja panostus työhön vähentyy, mikäli työntekijä kokee, ettei työssä ole haastetta riittävästi hänen osaamiseensa nähden. Alikuormitus voi ilmetä siten, että työntekijä kokee itsensä hyödyttömäksi tai merkityksettömäksi omaan työhönsä nähden. Ylikuormittuminen ilmenee puolestaan alikuormittumisen vastakohtina olevina tekijöinä esimerkiksi työtehtävät voivat olla liian haastavia omaan osaamisen nähden, jolloin työntekijä joutuu koko ajan ponnistelemaan suoriutuakseen työstään. Psyykkisiin kuormittavuus tekijöihin vaikuttavat osaltaan työntekijän oma persoonallisuus ja terveydentila. Tällöin kuormitustekijöiden vaikutus ja merkitys sekä

kokemus voivat olla erilaisia eri työntekijöiden välillä. Organisaatiot voivat edistää ja kehittää työhyvinvointia vaikuttamalla fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. (Viitala 2021, 157-159.)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2018) mukaan Suomalaiset palkansaajat kokivat henkisen työhyvinvoinnin huonommaksi kuin fyysistä työhyvinvointiin liittyvän työkyvyn. Työhyvinvointia arvioitiin asteikolla 0-10. Palkansaajien työhyvinvoinnin keskiarvo oli 7,8. Miesten kokemus työhyvinvoinnista oli 7,9 ja naisilla puolestaan 7,8. Työntekijäryhmittäin tarkasteltuna työhyvinvoinnin kokemus oli hyvin samankaltainen eikä eroa juurikaan ollut työntekijöiden, alempien toimihenkilöiden kuin ylempien toimihenkilöiden välillä. Tutkimuksessa todetaan, että työhyvinvoinnille annetut pisteet laskevat, kun työntekijöille karttuu ikää. Nuorimman (15-24 vuotiaiden) keskiarvo omasta työhyvinvoinnista oli 8,1 kun taas vanhimmassa ikäluokassa keskiarvo oli 7,7. Kuntien työntekijät kokivat työhyvinvointinsa huonommaksi (7,7) kuin valtiolla, yliopistoissa ja yksityissektorilla työskentelevät. (Sutela ym. 2018, 308-309.)

Suomalaiset palkansaajat antoivat fyysiselle työkyvyille arvosanaksi 8,4, kun arviointias- teikko oli 0-10. Miesten työkyvyn keskiarvo 8,5 ja naisten 8,4. Työkyvyn kokemukseen vaikutti myös ikä. Vanhemmat ikäluokat kokivat työkyvyn huonommaksi kuin nuoremmat. Huomioin arvoista on kuitenkin se, että alle 25-vuotiaiden ja 25-34 sekä 35-44- vuotiaiden naisten työkyvyn arvosanat ovat laskeneet aikaisemmista tutkimuksista. Alle 25-vuotiaiden miesten työkyvyn arvosana ei ole laskenut edellisiin työolotutkimuksiin verraten, mutta muilta osin miesten työkyvyn arvosanat ovat olleet laskusuuntaisia. (Sutela ym. 2018,307-308.)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa (2018) nousi esille, että työelämässä olevien työntekijöiden fyysiset ja psyykkiset oireet olivat lisääntyneet. Fyysisistä oireista esille nousivat kivut käsissä, jaloissa ja selässä, erityisesti niska-hartiaseudun oireilu nousi vahvana esille. Tuki- ja liikuntaelin oireita esiintyi erityisesti suorittavaa työtä tekevissä ammattiryhmissä, kun taas alempien ja ylempien toimihenkilöiden keskuudessa oireilua oli vähemmän, mutta heidänkin ammattiryhmissä esiin nousivat niska-hartiaseudun ongelmat. Fyysisiä oireita esiintyi kaikissa ikäryhmissä. Psyykkisten oireiluiden osalta suunta on ollut kasvava. Työelämässä olevien työntekijöiden tunteet tarmottomuudesta, väsymyksestä, haluttomuudesta, ärtyneisyydestä ja hermottuneisuudesta ovat lisääntyneet. Samoin univaikeudet ovat lisääntyneet. Tutkimuksen mukaan psyykkiset oireilut ovat lisääntyneet merkittävästi naisten keskuudessa, kun taas miesten keskuudessa psyykkisiä oireita ilmeni joka kolmannella miehellä viikoittain. Psyykkisiä kuormittuneisuudesta kertovia oireita ilmenee erityisesti alemmilla- ja ylemmillä toimihenkilöillä ja vähemmän suorittavaa fyysistä työntekevien

keskuudessa. Psykkisiä oireita ilmenee enemmän nuorempien ikäpolvien osalta kuin vanhempien ikäpolvien keskuudessa, mutta kuitenkin psyykkisiä oireita ilmene kaikissa ikäryhmissä. (Sutela ym.2018, 312-313.)

Gallupin (2021) työelämää koskevassa raportissa todetaan, että maailmanlaajuisesti tarkasteltuna työntekijöiden sitoutuminen organisaatioihin on vähäistä. Vain 20% työntekijöistä on sitoutuneita organisaatioihinsa. Hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät tuovat organisaatiolle kilpailuetua kannattavuuden ja tuottavuuden lisääntyessä. Keskeisenä tekijänä sitoutumiseen ja hyvinvointiin ovat organisaation panostukset kokonaisvaltaiseen työntekijöiden työhyvinvointiin. Organisaatioiden tulisi huomioida, että työhyvinvointi on laaja käsite, johon vaikuttavat niin työntekijän yksityinen elämä kuin työhön liittyvät kokemukset. Organisaatioiden tulisi kehittää ja panostaa työntekijöiden mahdollisuuteen kehittyä ja kehittää itseään työssä tarjoamalla koulutusta, mahdollistamalla työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamista esimerkiksi kehittämällä perheystävällistä työkuiltuuria, tukemalla fyysistä työhyvinvointia esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia liikuntapalveluihin. Gallupin tutkimuksessa nostetaan myös esille johtaminen. Johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Johtajien tulisi olla ammattitaitoisia ja heidän tulisi olla kiinnostuneita työntekijöistä sekä heidän tulisi tarjota johdettavilleen mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle. Organisaation tasolta katsottuna organisaatioissa tulisi olla kulttuuri, joka edistää ja mahdollistaa työhyvinvoinnin toteutumisen. Työhyvinvointikulttuurin luomiseen vaikuttavat johdon tekemät päätökset ja osaltaan esihenkilöiden näyttämä esimerkki. (Gallup 2021, 15-18.)

Konsultointi yritys The Energy Projectin ja Harvard Business Reviewin tutkimuksen mukaan ne organisaatiot, joissa työntekijöiden tarpeet huomioidaan tuottavat 25 % enemmän ja kaksinkertaistavat asiakastyytyväisyyden ja innovatiivisuuden. Henkilöstön tarpeiden huomiointi vaikuttaa suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin. Organisaatioiden tulee huomioida henkilöstön fyysiset, emotionaaliset, henkiset ja psyykkiset tarpeet, jotta tuottavuus lisääntyy. (The Energy Project 2022.) Työhyvinvoinnin suunnitelmallisuudella ja työhyvinvoinnin seuraamisella organisaatiot voivat saada aikaan laaja-alaisia myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Tavoitteellisten työhyvinvoinnin suunnitelmien avulla organisaatiot voivat vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja organisaation tuottavuutta sekä lisätä organisaation myönteistä imagoa. Työhyvinvoinnin suunnittelussa, kehittämisessä ja mittaamisessa tulee huomioida, että työhyvinvoinnin kokemus ja merkitys vaihtelee eri persoonallisuuksien kuin myös ikäluokkien välillä. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa oleellisesti kokemus oman työn hallinnasta tai työn vaativuudesta. Työhallinnan tunne lisää hyvää kokemusta työhyvinvoinnista, kun taas työn

liiallinen vaativuus laskee hyvää kokemusta työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat osaltaan myös kulttuuriset erot. (Sutton ym. 2016.)

Deloitte (2020) tutkimusraportin mukaan työntekijöiden osallisuudella ja yhteisöllisyydellä on iso merkitys organisaation suorituskykyyn ja työhyvinvointiin. Organisaatioiden tulisi edistää ja tukea sekä mahdollistaa työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Merkittävää on myös, että työntekijät voivat vaikuttaa ja osallistua sekä vaikuttaa omaan työhönsä. Osallisuuden ja hyvinvoinnin toteutumisen keskiössä on organisaatiokulttuuri, jossa jokaisella tulisi olla mahdollisuus tuoda turvallisesti esille omia näkemyksiään. Organisaatiokulttuurin tulisi pohjautua hyvään johtamiseen, työntekijöiden arvostukseen ja kunnioitukseen sekä oikeudenmukaisuuteen. (Deloitte Insight 2020, 27-31.)

Työelämässä vuosina 1980-2000 syntyneiden ”milleniaali” sukupolvi odottaa esihenkilöiden panostavan entistä enemmän heidän työhyvinvointiin ja sen huomioimiseen. He odottavat, että organisaatioissa työhyvinvointi nähdään osana koko organisaation toimintaa ja työtä edistävänä tekijänä, joita tukevat organisaation rakenteelliset tekijät. Rakenteellisilla tekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi sitä, että työhyvinvoinnille on asetettu tavoitteet, työhyvinvoinnin toteutumista seurataan ja mitataan. Milleniaalit odottavat, että työhyvinvointiin panostetaan esimerkiksi budjetoimalla varoja. He odottavat, että työhyvinvointi liitetään osaksi organisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Milleniaaleille merkityksellistä on se, että esihenkilöt ovat kiinnostuneita heistä ja heidän työtehtävistään sekä ymmärtävät heidän työnsä kokonaiskuvan. Luottamus ja vuorovaikutus ovat suuressa merkityksessä milleniaalien työhyvinvoinnille. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä milleniaaleille ovat muun muassa selkeät työnkuvat, palautteen saaminen ja sen antamisen mahdollisuus, työn arvostus, hyvä työhön liittyvä ohjeistus ja perehdytys sekä hyvä johtaminen. (Mellanen & Mellanen 2020, 225-228.)

Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa milleniaaleille sen, että he vaihtavat herkästi työpaikkaa, mikäli organisaatio ei ole panostanut työhyvinvointiin. Jos taas organisaatio on panostanut työhyvinvointiin, niin milleniaalit kuin myös vanhemmat ikäpolvet haluavat panostaa työhönsä ja haluavat omalla työpanoksellaan edistää organisaationsa toimintaa. Vanhemmissa ikäpolvissa työhyvinvoinnin puute ilmenee muun muassa tehottomuutena, mutta he eivät niinkään vaihda työpaikkaa kuten milleniaalit. (Vertanen 2019.)

Hybridi- ja etätyössä työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä voivat olla sosiaalisten kontaktien ja vuorovaikutuksen vähentyminen sekä työergonomia. Sosiaalisten kontaktien vähentyminen voi aiheuttaa henkilöstölle ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden tunnetta kuin myös jaksamiseen liittyviä haasteita. Työergonomiaan ei välttämättä kiinnitetä huomioita etätyössä yhtä paljon kuin fyysisillä työpaikoilla. Etä- ja hybridityön haasteena voivat olla myös, se

että työ- ja vapaa-aika sekoittuvat toisiinsa tai työpäivää ei osata päättää selkeästi, jolloin työntekijä voi kuormittua. Kuormittava kotitilanne tai vaikeudet henkilökohtaisessa elämässä voivat korostua etänä kotiympäristössä työskenneltäessä. Hybridi- ja etätyössä puolestaan työhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat muun muassa työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, joustavuuden lisääntyminen niin työn- ja vapaa-ajan kuin työn tekemisen sekä osaamisen osalta. Työrauha voi myös lisääntyä etätyössä, koska työympäristö voi olla rauhallisempi kuin työpaikalla. Työhön liittyvä stressi ja työkuormitus voivat vähentyä etätyön myötä, jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, milloin hän työskentelee ja mitkä työtavat hän valitsee etätyössä. (Eklund ym. 2021, 24-49; Kurttila & Aalto 2021, 44-51.)

Hybridi- ja etätyössäkin korostuu hyvä johtaminen ja avoin vuorovaikutus sekä luottamus. Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä on työntekijöiden riittävä osaaminen ja itsensä johtaminen etätyössä. Etä- ja hybridityössä työntekijällä tulisi olla käytettävissään samat johtamispalvelut työpisteestä riippumatta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että esihenkilöt keskustelevat säännöllisesti etätyötä tekevien työntekijöidensä kanssa, jotta esihenkilö voi tukea ja ohjata työntekijöitensä riittävästi. Hybridi- ja etätyössä palautteen antaminen on yksi keskeinen asia aivan kuten minkä vain työyhteisön tai yksilön johtamisessa. Vuorovaikutuksen toteutumiseksi organisaatioilta edellytetään hyviä teknologisia alustoja vuorovaikutuksen toteuttamiseen. Lisäksi esihenkilöiltä vaaditaan osaamista vuorovaikutuksen rakentamiseen ja yhteisiä pelisääntöjä siitä, että jokaisella työyhteisön tai tiimin jäsenellä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Hybridi- ja etätyössä korostuu digitaalisuus, joka mahdollistaa työn teon muualla kuin organisaation fyysisessä toimipisteessä. (Eklund ym. 2021,52-61.)

Digitalisuuden lisääntyminen vaikuttaa henkilöstön työhyvinvoinnin kokemukseen eri tavoin. Työelämän vanhimmista ikäluokista (55-67- vuotiaat) 51% koki digilaitteiden tehostaneen työtä harvemmin kuin muut ikäluokat. Nuoremmat ikäluokat puolestaan kokivat pääasiassa digilaitteiden tehostaneen työtä. Työelämän vanhemmat ikäluokat kokivat digilaitteiden ja digitalisaation kuormittavan työtään. Digitalisaatioon liittyvää kuormittumista kokivat 47 % työelämässä 55-67- vuotiaista olevista. Huomattavaa on, että myös 43 % työelämässä olevista 45-55 vuotiaista koki myös digitalisaation lisäävän työn kuormittavuutta. Nuoremmille työelämässä oleville ikäryhmille digitaalisuuden lisääntyminen ei niinkään aiheuttanut merkittävästi kuormittavuutta. Ammattiryhmittäin tarkasteltuna johtajat, eri alojen erityisasiantuntijat, toimistotyöntekijät ja asiakaspalvelut kokivat digitalisaation lisänneen työn tehokkuutta. Terveystieteiden alan hoivatyöntekijät, erityisasiantuntijat, teollisuustuotteiden kokoonpanijat, sähkö- ja elektroniikka-alan työntekijät, hienomekaanikot ja prosessityöntekijät sekä opetusalan työntekijät muun muassa kokivat puolestaan digitalisaation vähentäneen työn tehokkuutta. Kokonaisuutena kuitenkin valtaosa työelämässä olevista

työntekijöistä oli tyytyväisiä digitalisaation tarjoamiin työtapoihin. Kuntatyöntekijät kokivat muita harvemmin tyytyväisyyttä digitalisaation tuomien työtapojen osalta. Kuntatyöntekijöistä erittäin tyytyväisiä digitalisaation tuomiin työtapoihin oli vain 14% ja melko tyytyväisiä oli 62% työntekijöistä. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2018) mukaan kuntien työntekijät kokivat muita sektoreita enemmän digitalisaatioon lisääntymisestä aiheutuvaa kuormitusta. Digitalisaatioon liittyvää kuormittumista ja turhautumista aiheuttivat osaltaan järjestelmien toimimattomuus ja osaamiseen liittyvät tekijät. (Sutela ym. 2018, 89-95,103.)

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi- tutkimuksen mukaan hybridityö on lisännyt työn imua ja tyytyväisyyttä sekä vähentänyt työhön liittyvää tylsistymistä ja kroonista väsymystä. Työhyvinvoinnin kannalta hybridityö näyttäyty myönteisempänä kuin kokoaikainen etättyö. Hybridityössä työnhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat olleet luottamus, kollegojen ja esihenkilöiden antama tuki sekä mahdollisuus uuden oppimiseen. Etättyössä työntekijät ovat kuitenkin kokeneet työtyytyväisyyden laskua, kun taas läsnätyössä puolestaan on koettu työkyvyn laskua. Kokonaisuutena työikäisen väestön osalta työhyvinvointi on hieman heikentynyt ja työnimu sekä tyytyväisyys on laskenut, kun työhyvinvointia on seurattu vuosien 2019-2021 aikana. Tutkimus nostaa esille huolestuttavana asiana nuorten alle 36- vuotiaiden työhyvinvoinnin laskun heitä vanhempiin sukupolviin verraten. Nuoren työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat olleet kokemukset siitä, ettei työstä palauduta ja työpäivän jälkeinen väsymys on ollut merkittävää. Nuoremmat sukupolvet ovat kokeneet myös työhön liittyvää epävarmuutta ja esihenkilön tuen vähentymistä. (Mäkinen ym. 2022.)

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi olla tavoitteellista, suunniteltua ja sen kehitystä tulisi seurata. Työhyvinvointia kehitettäessä tulee määritellä tavoitteet ja keinot sekä se, miten suunnitelmassa asetetut tavoitteet saavutetaan, Suunnitelmassa tulee määritellä miten ja milloin tavoitteiden saavuttamista arvioidaan. Asetetuille tavoitteille määritetään mittarit, joiden avulla työhyvinvoinnin toteutumista ja kehittymistä arvioidaan. Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan saavuttaa organisaation toiminnan tehostuminen, tuottavuuden lisääntyminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin lisääntyminen. Työhyvinvoinnin tavoitteellisella kehittämisellä voidaan vähentää muun muassa sairauspoissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta ja pidentää työuria. (Hyvää huomista 2021; Työterveyslaitos a. 2021.)

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii organisaatiossa työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja kokonaisuus aivan kuten työhyvinvointi itsessään. Työhyvinvoinnin johtamiseen voidaan katsoa kuuluvaksi työhyvinvoinnin strategian luominen tavoitteineen, keinojen valitseminen ja niiden soveltaminen tavoitteisiin pääsemiseksi. Työhyvinvoinnin tavoitteet tulisi määritellä vuosittain. Tavoitteiden määrittämisen

apuna organisaatiot voivat hyödyntää henkilöstöä koskevaa dataa ja tilannetietoa sekä ottaa ennakoiden huomioon mahdolliset toimintaympäristön muutokset. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuteen kuuluu tuloksellisuuden arviointi, työpaikkaselvitykset ja riskiarviot. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi rakentua ymmärrykseen siitä, että hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle tuottava ja lisäarvoa tuova tekijä. (Viitala 2021, 156-159.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta tulee johtaa ja organisoida. Työhyvinvoinnin johtamisessa sovitaan vastuuroolit, jaetaan vastuutehtävät sekä sovitaan aikatauluista ja kunkin työpanoksesta työhyvinvoinnin kokonaisuuden toteutumiseksi. Työhyvinvoinnin toteutumista tulee seurata ja arvioida säännöllisesti. Työhyvinvoinnin johtamisen lähtökohtana tulisi olla ymmärrys siitä, että hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen tekijä organisaation tuottavuuden kannalta. Organisaatiot voivat kehittää ja edistää työhyvinvointia kehittämällä työtä, työolosuhteita, työntekijöiden osaamista sekä huomioimalla fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Työtä koskevaa työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi työnkuvien selkeyttä parantamalla, parantamalla mahdollisuutta vaikuttaa omiin työaikoihin tai työvuorojen suunnitteluun, kehittämällä työprosesseja yhdessä henkilöstön kanssa. Työolosuhteita kehittämällä voidaan lisätä työhyvinvointia, kun huomioi kiinnitetään esimerkiksi työvälineiden toimivuuteen ja riittävyteen tai työympäristön turvallisuuteen. Osaamiseen liittyviä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat puolestaan hyvä perehdytys ja mahdollisuus osallistua koulutukseen, joka tukee työssä tarvittavia taitoja. Terveyspalvelut ja työhyvinvointiin liittyvät kulttuuri- ja liikuntaselitteit sekä työnohjaus puolestaan edesauttavat vähentämään fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä. (Viitala 2021, 156-161.)

Työhyvinvointia tulisi kehittää yhteistyössä koko organisaation henkilöstön kanssa. Kehittämisen vastuu ja sen edistäminen on organisaation johdon vastuulla, mutta kehittämiseen tulisi osallistaa mukaan organisaation työntekijät ja heidän edustajansa. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi aloittaa alkutilanteen kartoituksella, jossa selvitetään muun muassa sitä mikä on organisaation sen hetkinen työhyvinvoinnin laatu ja tilanne. Lisäksi olisi hyvä tarkastella organisaation tilastoja sairauspoissaoloista, vaihtuvuudesta, työtapaturmien määristä- ja kustannuksista tai varhaisen eläköitymisen maksuja. Edellä mainittujen tilastojen kautta saadaan nostettua esille mahdollisia työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tarkastella prosessina. Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee liikkeelle tyypillisesti alkukartoituksella. Alkukartoitus tehdään yleensä henkilöstökyselyllä, jonka avulla pyritään saamaan esille työhyvinvoinnin nykytila ja mittamaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Alkukartoituksen jälkeen työhyvinvointiin panostava organisaatio laatii työhyvinvointisuunnitelman, johon määritellään tavoitteet ja keinot siihen, kuinka tavoitteisiin päästään. Lisäksi suunnitelmaan kirjataan vastuuhenkilöt, toteutus aikataulu ja miten tavoitteiden saavuttamista seurataan. Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja huomioimisessa

keskeistä on ennalta ehkäisevä toiminta. Mitä aikaisemmin aloitetaan työhyvinvoinnin kehittäminen, sen pienemmäksi jäävät korjaavat työhyvinvoinnin ongelmiin liittyvät kustannukset. Hyvä ennakointi ja suunnitelmallisuus mahdollistavat myös sen, että organisaatiolla on käytettävissään enemmän keinoja työhyvinvoinnin haasteiden ratkaisemiseen. Parhaimmillaan hyvin suunniteltu ja toteutettu työhyvinvointi lisää organisaation tuottavuutta. (Manka & Manka 2018, 91-95; Työturvallisuuskeskus 2019,4-5; Mäkinieniemi yms. 2015,14-15.)

Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan vaikuttaa hyvin moneen asiaan organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita voivat esimerkiksi olla yksilön työhyvinvointi, esihenkilötyö, työn kuormittavuuden vähentäminen, organisaation käytäntöjen- ja prosessien kehittäminen, viestinnän parantaminen tai sosiaaliset suhteet. Yksilöön kohdistuvia työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja voivat olla muun muassa stressinhallintaan tarkoitetut valmennukset, organisaation tarjoamat liikunta- ja kulttuurisetelit, tehostetut työterveyshuollon palvelut tai työajan joustot. Esihenkilöt ovat organisaatioissa hyvin keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Sen vuoksi työhyvinvoinnin näkökulmasta yksi keskeisiä työhyvinvoinnin keinoja on esihenkilöiden koulutus. Koulutus tarjoaa esihenkilöille parhaimmillaan lisää työkaluja siihen, kuinka tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Koulutus lisää myös esihenkilön omaa osaamista ja työnhallintaa parantaen näin esihenkilön omaa työhyvinvointia. Työnkuormittavuutta voidaan vähentää muun muassa lisäämällä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työvuoroihin tai työajan joustoilla. Organisaation käytäntöihin- ja prosesseihin liittyvää työhyvinvointia voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä yhteisiä kaikille tasapuolisia organisaatiokäytäntöjä, joita voivat olla esimerkiksi koko henkilöstä koskeva varhaisen välittämisen malli tai perheystävällisyyttä tukeva kulttuuri tai oikeudenmukainen – ja tasapuolinen kohtelu. Sosiaalisia suhteissa työhyvinvoinnin kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi rakentavan palautekulttuurin kehittämistä, vuorovaikutuskulttuurin parantamista tai tiedonkulun kehittämistä. (Mäkinieniemi yms. 2015,15-16.)

Työhyvinvoinnin suunnittelussa ja kehittämisessä keskeisinä lähtökohtina ovat, että työhyvinvoinnin kehittämistä tehdään systemaattisesti ja suunnitellusti yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämisessä osallistavat menetelmät lisäävät myös työntekijöiden kokemaa yhteisöllisyyttä ja osallisuutta, jotka puolestaan tukevat työhyvinvointia ja sitoutumista yhteisiin työhyvinvoinnin tavoitteisiin. (Mäkinieniemi yms. 2015,17-18.)

Työhyvinvoinnilla ja sen kehittämisellä voidaan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. Hyvinvoiva työntekijä on innostunut ja tuloksellinen sekä hän kokee työn imua. Hyvinvoiva työntekijä toteuttaa toiminnallaan muun muassa hyvää asiakaspalvelua, jolloin asiakas saa

hyvän palvelukokemuksen. Tämä voi taas johtaa siihen, että asiakkaalle jää myönteinen kuva organisaation tarjoamista palveluista, jolloin hän käyttää jatkossakin organisaation tarjoamia palveluita. Tämä taas puolestaan tukee organisaation tuottavuutta. (Tampereen yliopisto 2021.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvointi parantaa niin yksilön kuin organisaatioiden tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Hyvinvoiva työntekijä on työssään ja työstään motivoitunut sekä hän sitoutuu organisaatioon ja työhönsä. Motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä on työssään tuottelias ja hänen työsuoritukset paranevat. Hyvinvoiva työntekijän terveydentila on hyvä ja hänellä on vähemmän sairauspoissaoloja. Hyvinvoivat työntekijät edistävät toiminnallaan hyviä ja onnistuneita asiakaskokemuksia. Hyvinvoiva työntekijä on aktiivinen organisaation jäsen ja hän pyrkii toiminnallaan edistämään työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä. Vaihtuvuus vähenee organisaatiossa, kun työntekijät ja työyhteisöt voivat hyvin. Työhyvinvoinnilla ja siihen panostamisella voidaan myös nostaa organisaation imagoa ja kiinnostusta hyvänä työpaikkana. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021; Työhyvinvoinnin vaikutukset 2021.)

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019 – tutkimus (2019) on selvittänyt organisaatioiden sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä ja työtapaturmista aiheutuvat kustannuksia sekä organisaatioiden investointeja työterveyshuollon palveluihin vuosina 2008-2018. Tutkimuksen mukaan työkyvyttömyys maksoi suomalaisille organisaatiolle keskimäärin 6,13% palkasta tai 2558 euroa henkilötyövuotta kohti. Tutkimuksessa tuloksia on verrattu aikaisempiin vuosina 2010-2012 ja 2014-2018 tehtyihin vastaaviin tutkimuksiin. Tekemättömän työn kustannukset ovat laskeneet suurissa yrityksissä vuosien 2008-2018 välillä keskimäärin palkkasummaan suhteutettuna 1,39 %. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan muun muassa se, että sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeisiin ja työtapaturmiin liittyviin kustannuksiin voidaan vaikuttaa pitkäjänteisellä työllä ja ennaltaehkäisevällä toiminnalla. (Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin portaatt-mallin avulla. Työhyvinvoinnin portaatt mallin avulla organisaatio voi kehittää työhyvinvointiaan kestävästi ja kokonaisvaltaisesti. Mallin ideologia pohjautuu siihen, että ihmisten perustarpeet, turvallisuuden tunne, itsensä toteuttaminen sekä arvostuksen tarve toteutuvat työssä ja elämässä. Työhyvinvoinnin myönteiset vaikutukset heijastuvat organisaatioon ja työhön. Mallissa organisaation työhyvinvointijärjestelmän muodostavat johto ja esihenkilöt eli työorganisaatio yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Työhyvinvointijärjestelmän tukena ovat lisäksi työterveyshuolto, henkilöstöhallinto ja työsuojeluorganisaatio. Mallin avulla organisaatiossa tehdään yhdessä henkilöstön kanssa yhteinen

työhyvinvointisuunnitelma, jota lopulta lähdetään yhdessä toteuttamaan vuoden sisällä. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Erilaisten työhyvinvointikyselyiden, henkilöstömittauksien- tutkimuksien, tai ilmapiirikartoitusten tavoitteena on kerätä tietoa organisaation ja sen henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä työhyvinvointiin liittyen. Edellä mainituissa kyselyissä yleensä kartoitetaan näkemyksiä ja kokemuksia liittyen omista työtehtävistä, osaamisesta ja sen kehittämisen mahdollisuuksista, tiedonkulusta ja viestinnästä, johtamisesta ja esihenkilötyöstä, työvälineistä ja työympäristöstä, vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta sekä työilmapiiristä. Kyselyiden tarkoituksena on mahdollistaa kaikille organisaation jäsenille mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin ja niiden avulla pyritään saamaan esiin työhyvinvointiin liittyvät kehittämiskohteet. Parhaimmillaan erilaiset työhyvinvointiin liittyvät kyselyt antavat laajan tilannekuvan organisaatioissa koetusta työhyvinvoinnista. Kyselyt myös mahdollistavat työhyvinvoinnin kehittämisen ja tarkastelun tavoitteiden osalta. Kyselyt vaativat organisaatioilta ja niiden johdolta sitä, että kyselyjen tulokset analysoidaan ja kyselyistä saatava data muutetaan suunnitelmallisiksi konkreettisiksi tavoitteiksi, joita lähdetään kehittämään työhyvinvoinnin osalta. (Huttunen 2018, 259-263.)

Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan kasvattaa organisaation tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Työhyvinvointia kehittämällä ja siihen panostamalla voidaan aikaan saada välittömiä taloudellisia vaikutuksia kuin pitkällä aikavälillä tapahtuvia taloudellisia vaikutuksia. Välittömästi näkyviä taloudellisia vaikutuksia voivat olla muun muassa työajan tehostuminen, sairauspoissaolojen- ja tapaturmien vähentyminen, työprosessien toimivuuden parantuminen. Pitkällä aikavälillä tapahtuvia taloudellisia vaikutuksia ovat muun muassa tuloksellisuuden lisääntyminen, organisaation maineen ja kilpailukykyyn kehittyminen myönteiseen suuntaan. Työhyvinvointiin panostaminen tuo myös välillisiä taloudellisia hyötyjä, joita ovat muun muassa työn laadun parantuminen, tuottavuuden lisääntyminen, asiakastyytyväisyyden lisääntyminen, työvoiman saatavuuden parantuminen hyvän työntajamaineen myötä, innovatiivisuuden ja uudistuskyvyn lisääntyminen. (Manka ym. 2012, 14.)

2.4 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia ei voida organisaatioissa johtaa ja kehittää onnistuneesti, mikäli organisaatioissa ei ole luotettavia tilastointi-, seuranta-, ja arviointimenetelmiä, joiden avulla seurataan työhyvinvointia säännöllisesti. Tilastojen, erilaisten seuranta- ja arviointimenetelmien kautta organisaatiot voivat tarkastella organisaationsa työhyvinvoinnin tilaa ja sen kehitystä. (Tarkkonen 2019, 112.)

Organisaatioiden tyypillisiä työhyvinvoinnin mittareita ovat määrälliset mittarit sairauspoissaoloista, työtapaturmista, vaihtuvuudesta kertovat mittarit ja varhaisesta eläköitymisestä kertovat tilastot ja maksut. Edellä mainitut mittarit kertovat jo tapahtuneista työhyvinvoinnin riskeistä. Organisaatioiden työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin tilaa selvitetään myös erilaisilla työhyvinvointikyselyillä. Työhyvinvoinninkyselyssä voidaan selvittää muun muassa työn mielekkyyttä, työn fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta, työoloja, työn imua, terveyttä, palautumiseen liittyviä tekijöitä, stressiin liittyviä tekijöitä, esihenkilötyön laatua, vaikuttamisen mahdollisuuksia ja niin edelleen. Työhyvinvoinnin mittareina voivat olla myös kehityskeskustelut ja niistä saatava informaatio tai työterveyshuollon tekemä kysely työkyky indeksiin liittyen. Henkilöstön osaamista voidaan kuvata myös määrällisillä mittareilla. Osaamista kuvaavissa mittareissa tarkastellaan muun muassa sitä miten monta koulutuspäivää organisaatiossa on ollut henkilöä kohti vuodessa tai kuinka paljon organisaatio on investoinut varoja koulutukseen tai kuinka moni esihenkilöistä on pitänyt kehityskeskustelut alaisilleen. (Manka & Manka 2018, 95, 215- 226.; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021.)

Organisaatiot toteuttavat usein erityyppisiä työhyvinvointi- tai henkilöstökyselyitä, joiden tarkoituksena on saada tietoa organisaation henkilöstön työhyvinvoinnista. Kyselyiden tulokset nostavat usein esiin organisaation ongelmakohtia, joita tulisi työhyvinvoinnin osalta kehittää. Kyselyiden ongelmana on kuitenkin useasti se, että kyselyistä saatu tieto on jo osittain vanhentunutta ja kehitettävät asiat ovat korjaavia toimenpiteitä eikä niinkään ennaltaehkäiseviä tai eivät johda henkilöstön näkökulmasta katsottuna merkityksellisiin toimenpiteisiin. Kyselyiden haaste on myös, että kyselyistä saatava tieto voi olla sekavaa ja jättää paljon tulkittamisenvaraa eivätkä työhyvinvointikyselyt useinkaan kerro mitä toimenpiteitä tulisi tehdä suorituskyvyn parantamiseksi. Työhyvinvointi- ja henkilöstökyselyt ovat yleensä aina samanlaiset eikä niihin haluta organisaatioissa tehdä muutoksia vertailukelpoisuuden säilymiseksi. Tutkimusten mukaan vertailun säilymisestä ei kuitenkaan ole nähty merkittävää hyötyä. Näin ollen riskinä työhyvinvointikyselyissä on se, että niiden tuottama tieto jää vain johdon tilannekatsaukseksi konkreettisten toimenpiteiden sijaan. (Kuntien Tiera 2022.)

Organisaatiot voivat hyödyntää työhyvinvointiin liittyviä valtakunnallisesti tehtäviä työhyvinvointiin liittyviä barometreja ja kyselyitä. Valtakunnallisten tehtyjen kyselyjen tulosten kautta organisaatiot voivat vertailla omia työhyvinvointi- tai työilmapiiri kyselyjensä tuloksia valtakunnallisesti tehtyjen kyselyjen tuloksiin. Näitä kyselyjä Suomessa ovat muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön tekemä Työolobarometri, Työterveyslaitoksen tekemä Työ- ja terveys Suomessa-kysely tai Valtion henkilöstöä edustava kysely Kaikki hyvin työssä? (Manka & Manka 2018, 216-219.)

Organisaatiot voivat mitata työhyvinvointia itsearvioiden esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin itsearviointityökalun avulla. Tämän työkalun avulla organisaatiot voivat mitata työhyvinvointiohjelmiaan ja niiden vaikuttavuutta sekä saada esille ennakoiden työhyvinvoinnin kehittämiskohteet. Itsearviointiin sisältyy kaksi ennakoivaa mittaria ja tulostittari. Ennakoivien mittarien avulla organisaatio voi arvioida työhyvinvointiohjelmiansa ja tulostittarin avulla organisaatio voi tunnistaa sen mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat vaativat kehittämistä. Ennakoivien mittarien tarkoituksena on ohjata organisaation toimintaa, kun taas tulostittari puolestaan mittaavat terveyteen ja uhkiin liittyviä negatiivisia tapahtumia sekä auttavat tunnistamaan kehittämiskohteita. Tietoa kerätään mallissa olevien kyselyjen avulla ja kysymysten vastaukset pisteytetään, jonka jälkeen tulokset saadaan esille. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Perinteisten kyselyjen lisäksi organisaatioissa olisi hyvä olla käytössä lyhyemmällä aikavälillä toteutettavia pulssikyselyitä tai fiilismittareita, jotta työhyvinvoinnin muutoksiin voitaisiin reagoida ennaltaehkäisevästi. Perinteisten työhyvinvointikyselyiden rinnalle työhyvinvoinnin mittaamiseen on tullut tarjolle erilaisia hyvinvointitekniikan välineitä, joiden avulla voidaan mitata työntekijän työhyvinvointia tai vaikka stressin ilmenemistä. Hyvinvointitekniikan avulla voidaan mitata muun muassa työntekijän palautumista tai elimistön merkkejä stressistä. Hyvinvointitekniikalla tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa erilaisia sovelluksia puhelimessa, älykelloja, hyvinvointi sormuksia, jotka keräävät henkilöstä tietoa. (Tanskanen 2020.)

Vincent-Höper ja Stein (2019) ovat kehittäneet mittarin, joka mittaa johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Mittari on hyvinvointia ja kehitystä tukeva johtamiskysely (HDLBQ). Kyselyn avulla saadaan arvioitua esihenkilöistä ja johtajista lähteviä työvaatimuksia ja heidän kauttaan tarjottavia työresursseja. Kyselyn tulosten avulla voidaan lisätä esihenkilöiden ja johtajien tietoisuutta roolistaan työntekijöiden työn ominaisuuksien suunnittelijoina ja nostaa esiin niitä työn ominaisuuksia, joita esihenkilöt ja johtajat voivat konkreettisesti parantaa. Kyselyä on toteutettu Saksassa, Ranskassa ja Yhdysvalloissa useilla eri toimialoilla ja Vincent-Höper ja Steinin tutkimuksen mukaan johtajuutta voidaan luotettavasti mitata heidän kehittämällään kyselyllä. (Vincent-Höper ja Stein 2019.)

Laine & Lindberg & Silvennoinen (2016) nostavat tutkimuksessaan esille sen, että työhyvinvoinnissa ja sen mittaamisessa tulisi kiinnittää huomioita yksilön subjektiiviseen kokemukseen työhyvinvoinnista ja puolestaan työkyky tulisi nähdä vain yhtenä osana työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin mittaamisen tulosten peilaamiseksi ja kehittämiseksi olisi hyvä, jos yhteiskunnassa olisi saatavilla yhteisiä tilastoja ja yhdenmukaisia mittareita, jotka kertovat väestötason seuranatietoa työhyvinvoinnista nimenomaan yksilöllisestä näkökulmasta

katsottuna. Tällä hetkellä Suomessa valtakunnallisesti työhyvinvointi ja työkyky yhdistetään toisiinsa ja työhyvinvointia seurataan muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrimessa, Työterveyslaitoksen Työ- ja terveys Suomessa tutkimuksessa. (Laine ym. 2016.)

Laine kumppaneineen (2016) kiinnittävät tutkimuksessaan huomioita siihen, että nykyiset työhyvinvoinnin mittarit ja seurannat ovat negatiivissävytteisiä kuten esimerkiksi sairauspoissaolojen seuranta tai työkyky- ja työterveyttä tai työstressiä mittaavat kyselyt. Suomessa työstressiä valtakunnallisesti seurataan muassa Työstressikyselyllä. Mittareita kehitettäessä katse tulisi kuitenkin suunnata positiivisempiin mittareihin ja siihen, että työhyvinvointia kartoitetaan ja seurataan laajemmin. Uusia työhyvinvoinnin mittareita kehitettäessä työyhteisöissä olisi hyvä seurata sosiaalisia tekijöitä tarkemmin kuten esimerkiksi johtamistapojen vaikutusta työhyvinvointiin tai työyhteisön ilmapiirin vaikutusta työhyvinvointiin. (Laine ym. 2016.)

Lehto ja Viitala (2016) tuovat tutkimuksessaan esille sen, että kuntaorganisaatioissa työhyvinvointia tarkastellaan muun muassa työnkuormittavuuden kautta. Tällöin tarkastelu kohdistuu työn vaatimukseen, työtahtiin, osaamiseen, työn keskeytyksiin. Organisaatioissa seurataan myös osaamista, vaikuttamismahdollisuuksia tai sosiaalista tukea, jolloin seuranta kohdistuu työn voimavaratekijöihin. Työhyvinvointiin liittyviä positiivisia kokemuksia mitataan muun muassa työnimua mittaavilla tekijöillä työhyvinvointikyselyssä esimerkiksi selvitetään motivaatiota, työhön uppoutumista tai energisyyttä. Johtaminen ja esimiestyö nähdään erityisen tärkeänä osana työhyvinvointia. Vuorovaikutteinen, luottamuksellinen ja työntekijöitä kunnioittava johtaminen tukevat työhyvinvointia. Johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta kunnissa tulisi pyrkiä mittaamaan osaamista, motivaatiota ja inhimillisiä tekijöitä sekä kehittämään tätä kautta tuottavuutta, palveluita sekä ennen kaikkea työntekijöiden työhyvinvointia. (Lehto & Viitala 2016.)

Työhyvinvoinnin vaikutusta tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen on välillä vaikeaa osoittaa. Haasteena on, että erilaiset työhyvinvoinnin seurantajärjestelmien, henkilöstön ja esihenkilöiden tuottama tieto voi olla hyvin erilaista ja jopa ristiriidassa keskenään. Työhyvinvoinnin mittaamisen tulisi kuitenkin perustua kannattavuusvaikutukseen ja aineettomaan pääomaan aineellisen pääoman rinnalla. Mittaustuloksen tulisi ilmentää sitä, miten työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet on saavutettu tai missä vaiheessa ollaan menossa kohti tavoitteita. Työhyvinvoinnin mittareiden tulisi antaa tietoa päätöksenteon tukemiseksi organisaation johtoryhmille ja muille organisaation tasoille sekä työhyvinvoinnista vastaaville tahoille. Mittareina ei saisi olla ainoastaan kyselyt vaan kyselyiden lisäksi tulisi olla vuorovaikutukseen pohjautuvaa yhteistä keskustelua- ja tekemistä. (Manka ym. 2012, 13-17.)

Työhyvinvoinnin mittareita kehitettäessä ja valittaessa tulisi työhyvinvointi yleisesti liittää osaksi organisaation strategiaa ja tavoitteita. Tavoitteita asetettaessa tulisi miettiä millaisilla keinoilla ja määrällisillä sekä laadullisilla henkilöstöpanostuksilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Asetettuja tavoitteita ja panostuksia olisi hyvä peilata organisaation työhyvinvoinnista kertoviin tietoihin kuin myös euromääräisiin tietoihin, joiden pohjalta valitaan keinot ja mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. Organisaatioiden haasteena on, että työhyvinvointia mitataan erilaisilla mittareilla, mutta niistä saatava tieto ei ole riittävän selkeää ja hyödyllistä toimintaa kehitettäessä eivätkä mittarit ole välttämättä toisiaan tukevia. Organisaatioiden tulisi kyetä enemmän yhdistämään ja hyödyntämään työhyvinvointiin liittyvää olemassa olevaa tietoa eri mittareiden pohjalta. Esimerkiksi työhyvinvointikyselyt antavat tietoa työhyvinvoinnista ryhmätasolla, kun taas kehityskeskustelut antavat tietoa työhyvinvoinnista yksilötasolla. Työhyvinvoinnin mittaamisessa tulisi painottaa, että ne toimivat työhyvinvoinnin kehittämisen työvälineenä eikä niinkään henkilöstön tarkkailuna ja seurantana, jollaisena ne voidaan kokea. Työhyvinvoinnin mittareita kehitettäessä huomioon tulisi kiinnittyä siihen millä tavoin vaikuttavuutta voidaan mitata, jotta saataisiin laatu ja kannattavuus esille. (Manka ym. 2012, 17-18.)

2.4.1 Työhyvinvoinnin mittarina Työelämän laadun QWL-mittari

Työhyvinvointia ja sen ilmenemistä sekä työhyvinvoinnin vaikutusta suoriutumiskykyyn voidaan tarkastella Marko Kestin kehittämän työelämän laadun indeksi kautta (Quality of Working Life- QWL). QWL- mittaumenetelmä on tieteellisesti hyväksytty ja tutkittu menetelmä. Työelämän laadun indeksin avulla työhyvinvointi muutetaan tuotantotekijäksi ja sen avulla voidaan tarkastella organisaation työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Työelämän laadun indeksin avulla voidaan myös tarkastella organisaation kehittämispotentiaalia ja se toimii aineettoman henkilöstöpääoman mittarina. Indeksillä määritetään muun muassa sitä mikä osuus työajasta on tehollista työaikaa ja mikä on organisaation hyödyntämispääoma aineettomasta henkilöstöpääomasta. Työelämän laatu eli QWL-indeksi koostuu kolmesta itsearvostustekijästä, joita ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) sekä päämäärä ja luovuus (PL). Itsearvostustekijät pohjautuvat motivaatio-teoriaan. Edellä mainittuihin itsearvostustekijöihin saadaan vastaukset työhyvinvointikyselystä. Luovuutta ja päämääriä selvitetään työhyvinvointikyselyssä kysymällä muun muassa työn ilosta tai työn merkityksellisyydestä. Yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä selvitetään työhyvinvointikyselyssä muun muassa kysymällä osaamisesta, prosesseista ja yhteistyöstä. Fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta selvitetään työhyvinvointikyselyssä kysymällä jaksamiseen ja palautumiseen liittyvillä kysymyksillä. Mikäli fyysiset ja emotionaaliset tekijät eivät ole kunnossa on riskinä, että työpahoinvointi lisääntyy. Yhteenkuuluvuus ja

identiteettitekijät sekä päämäärät ja luovuustekijät ovat niitä, jotka puolestaan lisäävät työhyvinvointia. (Kesti 2015; Kesti b. 2019; Kesti 2020; Hämäläinen 2018; Saikkonen ym. 2021, 6-8; Kuntien Tiera 2022.)

Työhyvinvointi saadaan muutettua tuotantotekijäksi käyttämällä Kestin kehittämiä laskukaa-voja. Laskukaaavoissa käytettävät luvut löytyvät organisaatioiden datasta ja näin ollen tuottavuusanalyysin tekeminen vaatii tiedolla johtamisen taitoa. Tuottavuusanalyysia varten keskeisiä lukuja ovat muun muassa organisaation liikevaihto, henkilöstömäärä, keskimääräinen vuosityöaika, työhyvinvointikyselyiden tulokset ja niin edelleen. QWL- indeksi ilmenee välillä 1-100. Suomessa työelämän QWL-indeksi on tasolla 60. Esimerkiksi jos organisaation QWL- indeksin 40-64% välillä, niin kehitettävää on paljon. Yksittäiset itsearvostustekijät voivat kuvata organisaation tilaa esimerkiksi, jos fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta kuvaava indeksi on alle 80 %, niin riskinä on sairauspoissaolojen ja henkilöstöriskien lisääntyminen. Jos taas yhteenkuuluvuuden ja identiteettiä kuvaava raja-arvo jää alle 75 % on riskinä, että organisaatiossa sisäiset virheet kasvavat ja sen kautta laatu heikkenee. Parantamalla työelämän laatua kuntaorganisaatiot voivat parantaa taloudellista tulostaan 500-1500 eurolla vuodessa per työntekijä. (Kesti a. 2019; Kesti 2020; Hämäläinen 2018; Saikkonen ym. 2021, 6-8.)

Työelämän laadun QWL-kysely mittaa koettua työelämän laatua viidellätoista kohdenne-tulla kysymyksellä, jonka tuloksena tulee QWL-indeksi, joka kertoo organisaation työelämän laadusta. Kysely pohjautuu motivaatioteoriaan ja se voidaan toteuttaa kerran vuodessa tai useamman kerran vuodessa muutaman kysymyksen pulssikyselynä esimerkiksi kuukauden välein. Mittari kertoo henkilöstön suorituskyvystä ja muodostaa kokonaiskuvan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välille. Mittarin avulla saadaan esille muun muassa se mikä työajasta on tehollista työaika, jolloin organisaatiot voivat kehittää sitä, miten työaika hyödynnetään laadullisesti. Kysely rakentuu teorian itsearvostustekijöihin, joiden kautta muodostuu työelämän laadun indeksi. Päämäärä ja luovuus (PL) kategoriaan liittyvät kysymykset mittaavat niin sanottua ”työn imua”. Päämäärät ja luovuus tekijät ilmentävät organisaation suorituskykyä ja sitä, miten työntekijät haluavat saavuttaa organisaation tavoitteita sekä käyttää luovuuttaan. Yhteenkuuluvuuden ja identiteetin (YI) kategorian kysymykset liittyvät yhteishenkeen ja osaamiseen, joiden avulla organisaatiot voivat kehittää suorituskykyä. Fyysinen ja henkisen (FE) kategorian kysymykset selvittävät niitä tekijöitä, jotka vähentävät työhyvinvointia ja vaikuttavat sitä kautta suorituskyvyn laskuun. Kysely antaa organisaation johdolle ja esihenkilöille reaaliaikaista tietoa siitä, miten henkilöstön kehitystarpeet muuttuvat kehittämistyön edetessä. (Kuntien Tiera 2022.) Mittarin kysymykset kohdistuvat kolmeen isompaan käytännön osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat johtaminen ja esihenkilötoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. (Kesti 2014, 43; Saikkonen ym. 2021.)

Työelämän laadun indeksi saadaan laskettua seuraavaa kaavaan avulla:

$$QWL = FE \times \frac{YI + PL}{2}$$

Kuva 2. Työelämän laadun QWL- indeksi laskukaava (Saikkonen ym. 2021).

QWL- kyselyn analyysitoiminto ohjaa organisaatiota ja sen esihenkilöitä kehittämistoimenpiteissä. Esimerkiksi jos fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE) jää alle 80%, niin organisaatiossa tulisi seurata sairauspoissaoloja ja kiinnittää huomiota työntekijöiden jaksamiseen esimerkiksi kuuntelemaan työntekijöiden esiin tuomia tarpeita ja huolehtimalla varhaisen välittämisen mallin toteutumisesta. Jos taas yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä (YI) kuvaavat tulokset jäävät alle 75 %, niin tällöin organisaatiossa tulisi pyrkiä lisäämään luotamusta ja koulutusta sekä kehittämään prosesseja. Organisaation tulisi myös varmistaa, että viestintä on toimivaa. Jos taas päämääristä ja luovuudesta (PL) kertovat tulokset jäävät alle 70%, niin organisaatiossa tulisi pyrkiä panostaa yhteiseen ideointiin ja työnkehittämiseen sekä motivoiviin tavoitteisiin. Huomion arvoista on se, että mikäli päämäärät ja luovuustekijät ovat hyvällä tasolla tai kehittyvät merkittävästi, niin organisaation suorituskyky paranee. Korkea työelämän laatu suojaa työkyvyttömyydeltä ja tuo organisaatiolle henkilöstölähtöisen kilpailuedun. Matala työelämän laatu puolestaan lisää työkyvyttömyyden riskiä ja huonontaa tuottavuutta sekä mahdollisesti heikentää työnantajakuvaa. (Hentu; Kuntien Tiera 2022.)

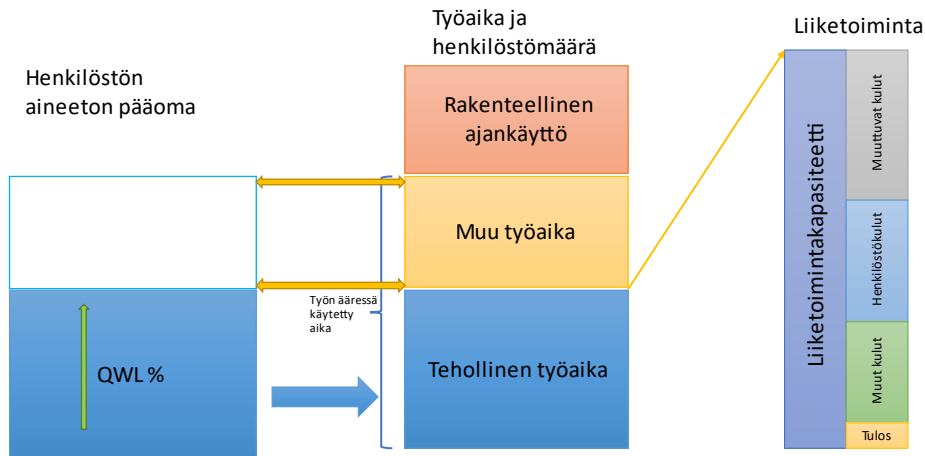
QWL-kysely on kokonaisuus, jonka avulla voidaan selvittää sitä, että tarvitaanko organisaatiossa määrällisiä vai laadullisia kehittämistoimenpiteitä ja mitä osa-alueita tulee kehittää. QWL-kysely nostaa esille organisaatioiden hiljaista tietoa ja toisaalta taas se pureutuu älykkään organisaation menestystekijöihin, joita ovat johtaminen, esihenkilötoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Edellä mainitut tekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden. QWL-kyselyn analysoinnin lisämateriaalit ohjaavat tulosten pohjalta organisaatioita esimerkiksi johtamisen kehittämisen osa-alueessa. Johtamisen osa-alueen kehittämiskohtia voivat esimerkiksi olla se, että esihenkilöille varmistetaan riittävästi työaika esihenkilötyön toteuttamiseen. (Hentu: Kuntien Tiera 2022.)

Tekoälypohjaisella simulaatiopelin avulla organisaatioiden esihenkilöt voivat harjoitella sitä miten ihmiskeskeisellä johtamistavalla voidaan vaikuttaa työelämän laatuun. Simulaatio peli osoittaa esihenkilöille sen miten ihmiskeskeinen johtamistapa vaikuttaa liiketoiminnan tuottoon ja työntekijöiden työhyvinvoinnin paranemiseen. Lapin sairaanhoitopiirin henkilöstön tuottavuuden kehittämishankkeessa 15 % hankkeeseen osallistuneista esihenkilöistä

suoritti simulaatiopeliin liittyvän koulutuksen ja harjoittelivat pelin käyttöä. Koulutuksen ja harjoituksen myötä organisaation QWL-indeksi parani 4,9 % ja esihenkilöiden johtamisen osaaminen 7,3 % neljän kuukauden aikana. Tuloksella oli merkittävä vaikutus myös taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Simulaatiopelin avulla esihenkilöt paransivat henkilöstötuottavuutta arviolta 680 00 euron edestä, joka tarkoittaa 2300 euron tuottavuuden lisääntymistä työntekijää kohden. (Kesti 2022.)

2.4.2 Työhyvinvoinnin mittarina henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio

Henkilöstöjohtamisen tuotantofunktiosta saatavat tulokset tukevat tiedolla johtamista. Sen keskeisenä ajatuksena on se, että organisaatiot tekevät liikevaihdon henkilöstön työpanoksella. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa työhyvinvointia mitataan liiketalouden mittarien avulla. Kuntaorganisaatioissa liiketalouden mittareita tarkasteltaessa tulee huomioida se, että kunnissa ei tehdä liikevaihtoa vaan toimintakapasiteetti määrittyy kustannusrakenteen mukaan. Tällöin keskeisenä asiana tulee tarkastella henkilöstötuottavuuden tilaa. Tarkastelemalla henkilöstötuottavuuden tilaa, voidaan mitata sitä, millainen vaikutus on henkilöstön kehittämisellä. Kuntaorganisaatioissa lähtötilanne voidaan määrittää edellisen vuoden tilinpäätöksestä. Tuotantofunktion avulla työelämän laadun parannukset saadaan esitettyä taloudellisin tunnusluvuin euromääräisinä. Funktiossa käytettäviä keskeisiä tunnuslukuja ovat työelämän laadusta kertova QWL, liiketoiminnan kapasiteetti, henkilöstön poissaoloista kertovat tunnusluvut, uudet työntekijät, vaihtuvuus sekä muuttuvat- ja kiinteät kulut. Kuntaorganisaatioissa työelämän laadun paraneminen ilmenee muun muassa tehollisen työajan paranemisena, jonka kautta kunta voi puolestaan päästä tarjoamaan lisää palveluita kuntalaisille. Työelämän laadun paraneminen voi ilmetä myös siten, että vaihtuvuus ja sairauspoissaolot vähenevät. Vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen vähentyminen tuo kuntaorganisaatiolle väistämättä säästöjä. (Kesti 2014,12-13, 36-37.)



Kuva 3. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (Mukailtu Kesti 2014, 37.)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion laskukaava on seuraavanlainen:

$$LV=K*HR*Tva* QWL *(1-RA)$$

$$LV=Liikevaihto/ Liiketoimintakapasiteetti$$

$$K= Liiketoimintakerroin €/h$$

HR: Henkilöstövahvuus

QWL: Työelämän laatu, %

RA: rakenteellinen työajankäyttö %

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio kertoo miten työelämän laadun vaihtelut vaikuttavat muihin funktio osa-alueisiin. Esimerkiksi jos työntekijöille ei ole perehdytystä, niin työssä tapahtuvat virheet ja sählääminen lisääntyvät. Virheiden ja sähläyksen lisääntyminen puolestaan vaikuttaa siihen, että työelämän laatu laskee ja tehollinen työaika ei ole tuottavaa. Tuotantofunktion avulla voidaan osoittaa euromääräisesti se, miten työelämän laatuun vaikuttavat tekijät näkyvät taloudellisissa tekijöissä. Työelämän laadun (QWL) parantuessa tehollinen työaika lisääntyy ja sitä kautta organisaatiot tekevät lisää käyttökattetta. Henkilöstötuottavuus voidaan laskea Excel-työkalun avulla. Excel-työkalu laskee automaattisesti syötettyjen lukujen perusteella. (Kesti 2014, 36-47; Kesti b. 2019; Saikkonen ym.2021.)

2.4.3 Työhyvinvoinnin mittarina Yksilötutka

Työhyvinvoinnin mittaamiseen löytyy maksuton Työturvallisuuskeskuksen ylläpitämä Yksilötutka- työhyvinvoinnin mittaamiseen tarkoitettu työhyvinvointikysely. Yksilötutka-työhyvinvointikyselyssä kartoitetaan työntekijän omaa arviota hänen työhyvinvoinnin tilasta ja

työyhteisön kokemusta työhyvinvoinnin tilasta. Kyselyssä on 23 asteikkokysymystä työhyvinvointiin liittyen. Kysymykset on jaettu seuraaviin osa-alueisiin: terveys & toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet & motivaatio, työ, työolot & johtaminen, perhe ja lähiyhteisö. Vastausasteikko on välillä 1-10. Yksilötutka-työhyvinvointi kyselyn avulla organisaatiot voivat kehittää työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointikyselyn kysymykset ja osa-alueet pohjautuvat Työterveyslaitoksen työkykytalo-malliin. Työkykytalo-mallissa on huomioitu ne tekijät, jotka on todettu vaikuttavan keskeisesti työntekijöiden työkykyyn. Työkykytalo-mallin on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen (2006). (Työturvallisuuskeskus a. 2022; Työturvallisuuskeskus b. 2022; Työturvallisuuskeskus 2012.)

Yksilötutka-kyselyn käyttöön ottamiseksi organisaatioiden tulee rekisteröityä ja luoda kyselytili, jonka kautta he pääsevät tarvittaessa muokkaamaan valmista kyselypohjaa. Organisaatioilla on mahdollisuus lisätä 1-5 omaa kysymystä kyselyyn. Organisaation henkilöstö voi vastata kyselyyn anonymisti. Kyselyn tulokset saadaan esille kysymyksittäin, osa-alueittain ja kokonaisuuksina. Organisaatiot saavat kyselystä niin sanotun raakadatan käyttöönsä, jonka pohjalta voidaan analysoida kysymyksistä saatuja vastauksia ja kehittää työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus a. 2022; Työturvallisuuskeskus b. 2022.)

Yksilötutka työhyvinvointikysely on maksuton ja siinä selkeä valmis kokonaisuus, mikäli kohdekunnat eivät halua ottaa käyttöön työelämän laadusta kertovaa QWL-mittaria. Yksilötutkan haasteena voi olla kuitenkin se, että kysely ei nosta riittävän selkeästi esille kehitettäviä kohtia eikä hiljaista tietoa.

2.4.4 Työhyvinvoinnin mittarina Firstbeat Life

Firstbeat Life on maksullinen hyvinvointiteknologiaan pohjautuva mittari, jonka tarkoituksena on tukea työkyvyn johtamista ja edistää henkilöstön terveyttä. Firstbeat Life mittauksen avulla tehdään hyvinvointianalyysi, jossa analysoidaan mittavan henkilön fysiologiasta saatua dataa. Analyysistä saadun tiedon avulla voidaan kehittää työssä jaksamiseen ja työkykyyn liittyviä tekijöitä. Mittaus antaa tietoa niin työntekijällä kuin organisaatiolle. Organisaatio saa tietoa organisaatiotasolla, jonka pohjalta se voi kehittää työhyvinvointia ja tunnistaa työkykyyn vaikuttavia riskitekijöitä. Työntekijälle mittaus antaa tietoa omasta terveydestä ja hyvinvoinnista sekä esimerkiksi siitä millä tavoin palautuu tai miten stressi ilmenee omassa kehossa. (Firstbeat a. 2022; Firstbeat b. 2022.)

Firstbeat mittaus tehdään ulkoisesti kehoon asennettavan mittauslaitteen avulla, joka mittaa käyttäjän sydämen sykettä ja sykevälin vaihtelua. Laite mittaa myös käyttäjän unen laatua, palautumista, stressiä ja liikuntasuoritteita. Mittaustulokset ovat luettavissa mobiilisovelluksen avulla, jossa kerätty tieto on muutettu ja analysoitu ymmärrettävään ja selkeään

muotoon. Analyysin pohjalta käyttäjä voi itse seurata millä tavoin oma keho reagoi työpäivän aikana tapahtuviin asioihin ja oppia ymmärtämään sitä, millä tavoin itse voi edistää hyvinvointia. Organisaatio puolestaan saa käyttöönsä kattavan raportin henkilöstönsä työhyvinvoinnista. Raportti kertoo esimerkiksi organisaatiolle viestiä siitä, kuinka heidän työntekijänsä palautuvat, miten moni henkilöstöstä kuuluu riskiryhmään tai miten työhyvinvointi on kehittynyt. Henkilöstä koskeva raportti on anonymia ryhmädataa eikä siinä tuoda esiin kenenkään henkilökohtaisia tuloksia. (Firstbeat a. 2022; Firstbeat b. 2022; Firstbeat c. 2022.)

Mittaus mahdollistaa yksilöllisen työhyvinvoinnin tukemisen. Mittaus tarjoaa työntekijälle tietoa omasta hyvinvoinnista ja palautumisesta sekä antaa näyttöä siitä, miten työ vaikuttaa omaan hyvinvointiin. Mittaus tukee myös yksilöllisiä ratkaisua työhyvinvointiin liittyen, koska mittauksen tulokset ohjaavat hyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä. Mittauksen tuloksia voitaisiin käydä työntekijän toiveesta läpi esihenkilön kanssa ja yrittää yhdessä löytää ratkaisuja niihin tekijöihin, jotka työssä aiheuttavat kuormitusta.

2.4.5 Työhyvinvoinnin mittarina kehityskeskustelut ja lähtöhaastattelu

Kehityskeskustelut ovat yksi tapa mitata työhyvinvointia. Huolellisesti valmistellut ja hyvin toteutetut kehityskeskustelut lisäävät työhyvinvointia, sitouttavat henkilöstöä organisaatioon sekä parantavat henkilöstön työsuorituksia. Kehityskeskustelut antavat työntekijöille mahdollisuuden keskustella omaan työhönsä liittyvistä asioista, osaamisesta, sen kehittamisestä ja työstä suoriutumisesta. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat työntekijän ammatillista kasvua ja lisäävät työssä suoriutumista. Kehityskeskustelussa työntekijällä tulisi olla mahdollisuus tuoda esille työhön liittyviä uusia, innovatiivisia kehittämisideoita sekä antaa ja saada palautetta. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii esihenkilön ja työntekijän välille hyvää luottamusta sekä avointa toimivaa kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Avoimen ja vuorovaikutteisen toimintakulttuurin luomiseksi esihenkilön olisi hyvä käydä työntekijöiden kanssa pitkin työvuotta yhteisiä pieniä keskusteluja. Useasti toteutuvat yhteiset vuorovaikutteiset keskusteluhetket arjen työssä tukevat yhteisen luottamuksen rakentumista. (Aarnikoivu 2016, 13-22; Viitala 2021, 127-128, 171-172.)

Konttinen (2016) on tutkinut Pro gradu- tutkielmassaan esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä ja mahdollisia näkemyseroja liittyen kehityskeskusteluihin. Konttisen tutkimukseen osallistui kaksi organisaatiota. Tutkimukseen osallistuneilla organisaatioilla oli käytössä vuosittaiset kehityskeskustelut. Vuosittaisten kehityskeskustelujen lisäksi organisaatioissa käytiin vuoden aikana kuukausittaisia epävirallisempia keskusteluja. Konttisen tekemän tutkimuksen mukaan esihenkilöt ja työntekijät kokivat lyhyemmät kuukausittain käytävät keskustelut tärkeimmiksi ja toimivammiksi kuin vuosittain käytävät kehityskeskustelut.

Kuukausittain käytävät keskustelut koettiin merkittävinä erityisesti työhyvinvoinnin, johtamisen, osaamisen, tiedottamisen, sitoutumisen ja motivaation näkökulmista katsottuna. Lyhyemmällä aikavälillä toteutetut kehityskeskustelut mahdollistivat myös lyhyen aikavälin suunnitelmien tekemisen ja toteuttamisen. (Konttinen 2016.)

Lähtöhaastattelun avulla organisaatiot voivat selvittää sen miksi työntekijä haluaa lähteä organisaatiosta. Vastausten perusteella organisaatiot voivat kehittää omaa toimintaansa siten, että se edes auttaisi työntekijöiden sitoutumista ja lisäsi työhyvinvointia sekä tuottavuutta. Lähtöhaastattelujen kautta organisaatiot voivat vaikuttaa muun muassa vaihtuvuuden pienenemiseen, joka taas puolestaan vähentää muun muassa kalliita rekrytointikuluja. Toisaalta taas lähtevä työntekijä voi hyvinkin tuoda lähtöhaastattelussa esiin organisaation kehitystarpeita, epäonnistumisia tai onnistumisia. Vastaukset antavat organisaatiolle arvokasta tietoa siitä kuinka omaa toimintaa tulisi kehittää. Lähtöhaastattelut voidaan toteuttaa kasvotusten perinteisesti haastattelemalla ja keskustelemalla tai kyselylomakkeella. Kyselylomake voi olla sähköisessä muodossa tai perinteisenä paperiversiona. Lähtöhaastattelu tarjoaa myös mahdollisuuden hiljaisen tiedon siirtymiselle. Lähtöhaastattelun kysymyksiä voidaan kysyä muun muassa minkä vuoksi haluat lähteä? Mikä sai sinut hakemaan uutta työtä? Miten kehittäisit organisaation tai työyksikön toimintaa? Mitä olisimme voineet tehdä toisin? (Businessballs 2022.)

Lähtöhaastattelun tulee olla luottamuksellinen ja välitön, jota tukee avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. Esihenkilön on hyvä varata riittävästi aikaa lähtöhaastattelun tekemiseen ja tehdä muistiinpanoja itselleen, jotta voi myöhemmin kirjata haastattelusta saadut tiedot ylös. Esihenkilöiden tulisi esittää saadut tiedot koostetusti eikä siten, että vastaukset voidaan yksilöidä. Sillä varmistetaan se, että lähtevä työntekijä uskaltaa kertoa ajatuksiaan ja näkemyksiään työhön sekä organisaation toimintaan liittyen. Hyvällä ja luottamuksellisella keskustelulla voidaan myös varmistaa, että hiljainen tieto tulisi esiin ja kehittämistä vaativat kohdat tulisivat mukaan keskusteluun, jotta organisaatio voi niiden pohjalta mahdollisesti myöhemmin kehittää toimintaansa. Hyvin toteutetun lähtöhaastattelun kautta voidaan osaltaan vaikuttaa siihen, ettei organisaatio jatkossa menetä lisää työntekijöitä. (Heathfield 2019.)

Lähtöhaastattelut voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tuoda organisaatiolle pitovoimaa työntekijöiden osalta. Pitovoima lisääntyy, kun työntekijät huomaavat, että heidän näkemyksiä arvostetaan. Lähtöhaastattelun kautta saatavan tiedon avulla voidaan sitoutumisen lisäksi edistää organisaation kilpailukykyä. Oleellista kuitenkin on, että lähtöhaastattelut pidetään ja haastattelujen tulokset kirjataan sekä analysoidaan. Harvard Business Reviewin tutkijat huomasivat tutkimuksessaan, että lähes kolme neljäsosaa organisaatioista suoritti

työntekijöiden lähtöhaastatteluja. Haward Business Reviewin tutkimuksen mukaan 70,9 % lähtöhaastatteluista hoiti henkilöstöosasto. Lähiesihenkilöistä 19 % toteutti lähtöhaastattelun ja 8,9% lähtöhaastatteluista toteutti lähiesihenkilöiden johtaja. Konsulttien tekemiä lähtöhaastatteluja oli vain 1 %. Haward Business Reviewin lähtöhaastatteluista koskevaan tutkimukseen osallistui 188 johtajaa, joista haastateltiin 32 johtajaa ja muuten tiedot kerättiin kyselylomakkeella. Tutkimukseen osallistui yhteensä 210 organisaatiota. Tutkimuksessa havaittiin, että lähtöhaastattelujen tietoja ei välttämättä kerätä ja esitetä systemaattisesti, jolloin haastattelun tuomaa hyötyä ei saada hyödynnettyä. (Spain & Groysberg 2016.)

Lähtöhaastattelu voidaan tehdä haastattelemalla kasvokkain, puhelimitse tai kyselylomakkeella. Kyselylomake voi olla sähköisessä muodossa tai perinteisenä paperiversiona. Lähtöhaastattelu voidaan toteuttaa useampaa menetelmää käyttäen. Haward Business Reviewin tutkijat uskovat, että kyselylomakkeet täydentävät kasvokkain käytävää lähtöhaastattelua. Sen vuoksi voisikin olla hyvä käyttää useampaa menetelmää hieman eri ajoituksella. Esimerkiksi lähtöhaastattelun sähköinen kyselylomake voisi olla ensimmäinen osa lähtöhaastattelua, jonka jälkeen muutaman viikon kuluttua pidettäisiin kasvokkain tapahtuva lähtöhaastattelu. Lähtöhaastattelua tukevat osaltaan ennalta mietitty strukturoitu kyselylomake, jonka jälkeen toteutetaan puolistrukturoitu haastattelu. Jos lähtöhaastattelu toteutetaan tiukasti strukturoiduin kysymyksin, niin vaarana on se, ettei saada esille aitoja kehittämiskohtia ja oivalluksia. Toteuttamalla lähtöhaastattelu strukturoitu kyselyn ja vapaamman kasvokkain tapahtuvan haastattelun muodossa, voidaan saada aikaan aidompia vastauksia, joissa nousee esille kehittämiskohteet kuin hiljainen tietokin. (Spain & Groysberg 2016.)

Lähtöhaastattelu kyselynä organisaatiot voivat käyttää esimerkiksi FinFamin Exit-haastattelun valmista kysymyssarjaa. Kysymyssarja on rakennettu FinFamin järjestön henkilöstrategian pohjalta, mutta se on sovellettavissa muihinkin organisaatioihin. Organisaatiot voivat valita kysymyssarjasta omaa organisaatiota parhaiten palvelevat kysymykset, jotka toteutetaan kaikkien lähtevien työntekijöiden kanssa. (FinFami.)

FinFamin kysymyssarjan kysymykset ovat:

1. Mitkä ovat pääasialliset syyt työn lopettamiseen meillä ja uuden työpaikan etsimiseen muualta?
2. Vastasiko tämä työ/työpaikka niitä odotuksiasi, joita sinulla oli hakeutuessasi aikanaan tähän tehtävään?
3. Miten olisit halunnut kehittyä työssäsi ja mitä tukea olisi siihen tarvinnut työnantajaltasi?
4. Miten tulevaisuudessa haluat kehittyä ammattilaisena ja missä näet itsesi viiden vuoden päästä?
5. Onko jokin työpaikalla huolettanut sinua ennen lähtöäsi ja koetko, että olet voinut jakaa huolesi jonkun kanssa? Onko huoliin reagoitu?
6. Mistä pidit eniten työpaikallasi? Missä olemme onnistuneet? Mitkä asiat eivät toimineet ja missä on parantamisen varaa?
7. Mistä pidit vähiten ja eniten työtehtävissäsi?
8. Mikä olisi sellainen muutos, jonka johdosta olisit jäänyt nykyiseen työpaikkaasi?
9. Mikä olisi sellainen muutos, mistä kokisit olevan hyötyä nykyisellä työpaikalla/työtehtävissä?
10. Miten koit roolisi työssäsi, oliko se selkeä ja vastasiko tehtäväsi sitä kuvaa, jonka sait hakeutuessasi tähän työhön?
11. Koitko saavasi apua työntekijöiltä? Koitko kuuluvasi joukkoomme?
12. Koitko saavasi arvostusta kollegoilta ja esimieheltäsi ja mitä epäkohtia havaitsit?
13. Miten mielestäsi työhyvinvointia edistettiin työpaikalla? Toteutuiko työhyvinvointi?
14. Suositteletko tätä työpaikkaa eteenpäin? Jos suosittelet, miksi? Jos et, miksi?
15. Mitä mieltä olet järjestöemme henkilöstöstrategian toteutumisesta?
16. Koitko selkeänä oman roolisi työpaikallamme ja sen, mitä sinulta odotettiin?
17. Miten yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä työ sujui ja saiko mahdollisuuden toimia haluamallasi tavalla muun muassa verkostotyöskentelyssä?
18. Etsimme sinulle seuraajaa tehtävään. Mitä taitoja ja ominaisuuksia koet, että seuraajallasi tulisi olla?
19. Olisitko valmis työskentelemään täällä uudestaan, jos meillä aukeaisi uusi työpaikka?
20. Mitä muita ajatuksia sinulla on tästä työpaikasta, mikä auttaisi meitä kehittymään?
21. Mistä haluaisit kiittää työpaikkaamme?
22. Tehtiinkö työpaikalla ja yhteistyökumppanien kanssa tarpeeksi yhteistyötä?
23. Koitko, että työpanostasi arvostettiin työpaikallamme ja saitko tarpeeksi palautetta tehtävissäsi?

Kuva 4. Exit-haastattelujen kysymyspatteristo henkilöstölle (FinFami).

2.5 Tiedolla johtaminen työhyvinvoinnin mittaamisen tukena

Tiedolla johtaminen on yksi toimintatapa toteuttaa organisaatioissa johtamista ja sen toimintaa. Tiedolla johtamisessa organisaatiot hyödyntävät analysoitua ja tutkittua tietoa päätöksentekoprosesseissaan. (Leinonen 2020.) Analysoitu tieto auttaa organisaatioita päätöksen teossa ja tietoon pohjautuvat päätökset voivat tuoda kilpailuetua tai lisätä suorituskykyä. Menestyneet organisaatiot osaavat hyödyntää ja analysoida keräämäänsä tietoa siten, että niiden avulla saadaan tehtyä vaikuttavia päätöksiä. Pelkkä tiedon kerääminen ja sen analysointi ei yksistään riitä tuottamaan tulosta. Tiedon keräämiseen, analysointiin ja tiedon säilyttämiseen organisaatiot tarvitsevat ihmisiä. Näiden ihmisten tulisi olla kykyä, osaamista ja halua hyödyntää olemassa olevaa tietoa päätösten teossa. (Kosunen 2019, 3.)

Tiedolla johtamista voidaan tarkastella prosessina, jolloin organisaatiossa tehdyt päätökset pohjautuvat todennettuun tietoon ja johtaminen perustuu faktoihin ja hyvään substanssiosaamiseen. Tiedolla johtamisen prosessi voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen, joiden kautta prosessinomaisesti rakennetaan tietoon perustuva päätös. Nämä osa-alueet ovat kysyminen, tiedon kerääminen, tiedon arviointi, kerätyn aineiston yhteen kokoaminen, soveltaminen ja arviointi. Tiedolla johtamisen prosessi lähtee liikkeelle tutkimusongelman tai käytännön ongelman määrittelystä, josta muodostetaan tutkimuskysymys, johon tullaan etsimään vastausta. Tutkimuskysymys voi olla esimerkiksi miksi työntekijät eivät ole motivoituneita työhönsä? Tämän jälkeen kerätään tutkimustietoa eri lähteistä, tehdään henkilöstölle

kyselyjä sekä tarkastellaan organisaation dataa aiemmin määritetyn tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Prosessin kolmannessa vaiheessa analysoidaan ja arvioidaan kriittisesti kerättyä tietoa suhteessa asetettuun tutkimuskysymykseen. Esimerkiksi voidaan arvioida sitä, että onko kerättyjen tietojen lähteet luotettavia. Prosessin neljännessä vaiheessa oleelliseksi katsotusta ja kerätystä tiedosta sekä muun tutkimustiedon perusteella muodostetaan johtopäätökset ja yhteenveto. Prosessin toiseksi viimeisessä vaiheessa kerätty tieto dokumentoidaan ja perustellaan se, miten johtopäätöksiin on päästy ja mihin tietoon tehdyt johtopäätökset pohjautuvat. Tiedolla johtamisen prosessin viimeisessä vaiheessa arvioidaan lopputulosta ja tehtyjä päätöksiä mittaamalla ja seuraamalla. Mittauksen ja seurannan avulla pyritään myös varmistamaan oppimista sekä tulevia päätöksentekoprosesseja. Tarvittaessa korjataan tehtyä päätöstä, mikäli päätös ei ole tuottanut haluttua lopputulosta. Koko prosessin kantavana ajatuksena on, että päätöksiä tehdessä tiedetään selkeästi mitä päätöstä ollaan tekemässä ja millä perusteilla päätöksen ovat tehty sekä systemaattisesti toimimalla organisaatiot voivat varmistaa päätöksien onnistumisen todennäköisyyttä. (Tietokiri 2021; Saramies & Törnroos 2021, 44-45.)

Tietojohdaminen tukee organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista ja edistää niiden kilpailukykyä. Organisaatioissa olevat erilaiset tietojärjestelmät keräävät monenlaista dataa ja, kun tätä kerättyä dataa analysoidaan, saadaan aikaan tietoa, jota organisaatiot voivat hyödyntää päätöksentekoprosesseissaan. Organisaatioiden keräämä tieto voidaan nähdä aiheettomana pääomana, jonka avulla organisaatio voi edistää kilpailukykyään ja tarkastella esimerkiksi toimintansa suuntaa tai tilaa. Tiedolla johtamisen keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön osaaminen, organisaation kulttuuri- ja rakenne, johtaminen, ilmapiiri, tietojärjestelmät, asiakkaat, verkostot, yhteistyö ja niin edelleen. (Tietojohdaminen ry 2021.)

Henkilöstöanalytiikan avulla ja HR-tiedolla johtamisella organisaatiot voivat kehittää ja lisätä työhyvinvointia, parantaa asiakas- ja työntekijäkokemusta sekä kirkastaa työnantajamielikuvaa. Lisäksi henkilöstöanalytiikan avulla organisaatiot voivat selvittää vastauksia liiketoiminnan kannalta keskeisiin kysymyksiin kuten esimerkiksi minkä vuoksi työntekijöiden vaihtuvuus on niin suurta tai miten työvuoroja voisi kehittää henkilöstöä kuunnellen. Kiteytetysti HR-analytiikan avulla organisaatioiden on helpompi saavuttaa asetetut tavoitteet, säästää rahaa, tuottaa ennusteita tulevasta, lisätä johtamiseen ja päätöksentekoon tietopohjaa. (Saramies & Törnroos 2021, 50-52.)

3 Kehittämiskohteena olevat kunnat

3.1 Tuottavuutta ja Hyvinvointia Jokivarteen- hanke

Kehittämistoiminta on tehty yhteistyössä Tuottavuutta ja hyvinvointia Jokivarteen hankkeen kanssa. Tuottavuutta ja hyvinvointia Jokivarteen hanke pohjautuu Jokivarren kuntien Kolari, Pello, Ylitornio ja Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian yhteisiin kehittämistarpeisiin. Kunnat ovat yhteisesti todenneet, että jokivarren alueella on tarpeellista selkeyttää työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä toisiinsa. Selkeyttämistä tehdään muun muassa kehittämällä työhyvinvoinnin johtamisen osaamista ja lähijohtajien johtamistyötä tukevia työkaluja sekä työyhteisön hyvinvoinnista kertovan tiedon systemaattista hyödyntämistä strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa. Hankkeen päätavoitteena on osoittaa tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteys työn tuloksellisuuteen sekä sen vaikutukset organisaatioiden laadukkaalle, vaikuttavalle toiminnalle. Hanke on jaettu osakokonaisuuksiin eli työpaketteihin, joiden kautta kehittämistyötä tehdään ja asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Työpaketteja toteutetaan yhdessä johdon, lähijohtajien ja henkilöstön kanssa. (Hankesuunnitelma 2020,2.)



Kuva 5. Hankkeen työpaketit. (Hankesuunnitelma 2020, 2.)

Osuuteni kehittämistyöstä koskee kolmea kuntaorganisaatiota Kolaria, Pelloa ja Ylitorniota. Kehittämistyö koostuu kuntien nykyisten työhyvinvointimittareiden kartoittamisesta ja nykyisten työhyvinvoinnin mittareiden merkityksen analysoinnista työhyvinvointiin. Lisäksi kunnille kehitetään työhyvinvointimittareita koskeva suunnitelma, jota tulevaisuudessa käytetään osana kuntien johtamis- ja strategiatyötä. Tavoitteena on saada aikaan konkreettinen suunnitelma siitä, mitä työhyvinvoinnin mittareita jatkossa käytetään ja tuoda esille mikä

merkitys työhyvinvoinnin mittaamisella on työhyvinvointiin ja johtamiseen. Oma kehittämisosioni sijoittuu työpakettiin numero kolme hyvinvointitiedolla johtaminen.

3.2 Kohdekunnat Pello, Ylitornio ja Kolari

Pellon kunta sijaitsee Tornionjokilaaksossa Lapin läänissä lähellä Ruotsin ja Suomen rajaa. Pellon kunnassa asukkaita oli vuonna 2020 alkupuolella 3 320 henkilöä. Kunnan palveluksessa oli vuoden 2019 lopussa 308 henkilöä, joista vakinaisissa palvelussuhteissa oli 220 henkilöä. Määräaikaisissa palvelussuhteissa oli 75 henkilöä. (Pellon kunta Tilinpäätös 2019.) Vuoden 2020 lopussa suurin osa Pellon kunnan vakituisista ja määräaikaisesta henkilöstöstä työskenteli hyvinvointipalveluissa. Hyvinvointipalveluissa työskenteleviä henkilöitä oli yhteensä 208 henkilöä. Elinvoimapalveluissa puolestaan vuoden 2020 lopussa työskenteli 89 henkilöä. Kunnanjohtajan suorassa alaisuudessa hallinnon ja sen tukitehtävissä työskenteli vuoden 2020 lopussa 12 henkilöä. (Pellon henkilöstökertomus 2020.)

Pellon kuntakonsernin organisaatio koostuu kolmesta ydinprosessista, joita ovat strateginen johtaminen sekä hallinnon ja talouden palvelut, elinvoiman edistäminen ja hyvinvoinnin edistäminen. Strategisen johtamisen sekä hallinnon ja talouden palveluihin sisältyvät henkilöstöpalvelut, talouspalvelut, johdon hallintopalvelut ja tiedonhallinta- ja viestintäpalvelut. Elinvoiman edistämiseen sisältyy puolestaan työ- ja yrittäjäyyspalvelut, yhdyskunta- ja asumispalvelut, koulutus- ja vapaa-ajan sekä varhaiskasvatuksen palvelut. Hyvinvoinnin edistämiseen sisältyvät yhteiset hyvinvointia edistävistä palvelut, lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin yksilöpalvelut ja senioripalvelut. (Pellon talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2021-2023.)

Pellon kuntastrategiassa vuosille 2021-2026 visiona on ”Elethään rohki hyvää elämää ja olhaan ylpeitä Pellostä ja pellolaisuudesta”. Vision ajatuksena on, että kunnassa on avoin päätöksentekokulttuuri ja vuorovaikutteinen positiivinen viestintä. Visiossa tärkeänä osa-alueena on se, että Pellon kunnan maine työnantajana halutaan olevan myönteinen. Kunnan visiossa tavoitteena on, että kunnan työtehtäviä hoitaa motivoitunut ja pätevä henkilöstö. Kuntastrategiassa yhdeksi pääkohdiksi on nostettu se, että kaikki pohjautuu hyvään päätöksen tekoon ja johtamiseen. Hyvällä johtamisella ja avoimella vuorovaikutteisella johtamisella kunta pyrkii siihen, että Pellon kunta on haluttu työpaikka ja työntekijät voivat olla ylpeitä työstään sekä työnantajastaan. Lisäksi strategiassa on nostettu esille se, että työntekijöitä kannustetaan työtapojen parantamiseen ja itsensä kehittämiseen sekä osallistetaan työyhteisön kehittämiseen. Strategiassa halutaan panostaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja kannustavaan ilmapiiriin. (Pellon kuntastrategia 2020.)

Ylitornion kunta on Pellon kunnan naapurikunta. Ylitornio on 3918 asukkaan kunta, joka sijaistee Tornionjokilaaksossa. Ylitornion kunnan palveluksessa on ollut vuoden 2019 lopussa vakinaisessa palvelussuhteessa olevia työntekijöitä 308 henkilöä. Määräaikaisissa palvelusuhteissa on ollut 135 henkilöä. (Ylitornio a. 2021.)

Ylitornion kuntakonserni jakautuu neljän osa-alueeseen, joita ovat kunnanhallitus, perusturvalautakunta, sivistyslautakunta ja tekninen lautakunta. Kunnanhallituksen tehtävänä on vastata kunnan hallinnon ja taloudenhoidosta, huolehtia kunnan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. Perusturvalautakunnan tehtävänä on edistää fyysistä ja psyykkistä terveyttä, sosiaalista turvallisuutta sekä järjestää riittävät sosiaali- ja terveystalvet kuntalaisille. (Ylitornion kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma 2022-2023.)

Sivistystoimen hallinto valmistelee sivistyslautakunnan alaisuudessa palvelutoimintojen järjestämiseen liittyvät hallinnolliset tehtävät sekä huolehtii osaltansa sivistystoimen yksiköiden toimintoedellytysten järjestämisestä ja yhteistyöstä sivistystoimen yksiköiden välillä ja muiden hallinnonalojen kesken. Sivistystoimen hallinnon alaisuuteen kuuluu myös kiintiöpaikolaisiin liittyvät asiat ja kustannukset. Teknisen lautakunnan tehtävänä on puolestaan järjestää, tuottaa ja ylläpitää teknisen toimen hallinnolliset ja toimistotehtävät sekä yhdyskuntatekniset palvelut. (Ylitornion kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma 2022-2023, 52).

Ylitornion kuntastrategiassa visiona on, että Ylitornion kunta on aktiivinen verkostojen hyödyntäjä ja toimii laajassa kumppanuudessa elinkeinoelämän, kolmannen sektorin ja kunnan asukkaiden kanssa. Ylitornion kunnan halutaan olevan tulevaisuuttaan ennakoiva uudistaja, joka kykenee strategisiin valintoihin sekä menestyä. Ylitornion kunnan visiossa halutaan löytää yhteistyöllä keinot sujuvaan arkeen ja hyvinvointiin. Strategiassa halutaan panostaa muun muassa henkilöstöhallintoon, rekrytointiin ja työhyvinvointiin. Niihin panostamalla kunta haluaa varmistaa osaavan motivoituneen henkilöstön jatkossakin. Strategiassa halutaan kiinnittää erityistä huomioita henkilöstön sairaspöissaoloihin, suureen eläköitymiseen sekä muutamien erityisalojen rekrytointivaikeuksiin. (Ylitornion kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma 2022-2023.)

Kolarin kunta on länsilapissa sijaitseva 3800 asukkaan kunta, joka on myös Pellon kunnan naapuri kunta (Kolari 2021). Kolarin kunnan palveluksessa oli vuoden 2020 lopussa 328,5 henkilöä. Kolarin kunnan toiminta jakautuu neljään osa-alueeseen, joita ovat hallinto- ja elinkeinopalvelut, perusturvapalvelut, hyvinvoinnin ja kasvun palvelut sekä kuntaympäristöpalvelut. Hallinto- ja elinvoimapalveluiden tehtävänä on kunnan talouden ja toiminnan johtaminen sekä kunnan toimintojen ja elinkeinotoiminnan kehittäminen. Kolarin kunnan perusturvapalvelut ja hyvinvoinnin ja kasvun toimialat tuottavat laadukkaasti asiakkailleen ja heidän läheisilleen monialaisesti tuotettuja hyvinvointipalveluja. Kuntaympäristöpalvelut

tuottavat kuntalaisille ja elinkeinoelämälle infrastruktuuria ja huolehtii toimialansa lupa- ja viranomaispalveluista sekä ympäristönsuojelusta. (Kolarin kunnan tilinpäätös ja toimintakertomus 2020.)

Kolarin kunnan strategiassa vuosille 2017-2021 tavoitteena on luoda 500 uutta työpaikkaa vuoteen 2025 mennessä, olla Lapin houkuttelevin kunta asua ja lomailla sekä olla perheille paras paikka asua. Kolarin strategia painottuu vahvasti matkailuun ja yrittäjyyteen sekä paikallisuuteen. Strategian tavoitteet pyritään saavuttamaan olemalla rohkeita, ottamalla kaikki yhteisöön mukaan ja luomalla elämisen edellytyksiä lapsille. (Kolarin kunnan strategia.)

4 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin mittareita koskeva suunnitelma kolmelle Lappilaiselle kunnalle. Kehittämistyön kohteena ovat kolme kuntaorganisaatiota Kolari, Pello ja Ylitornio. Kehittämistyön tavoitteena on kehittää työhyvinvointia koskevan tiedon hyödyntämistä ja sitä kautta työhyvinvointia näissä kunnissa. Kehittämistyön tarkoituksena on laatia koonti kuntien nykyisistä työhyvinvoinnin mittareista ja suunnitella tulevaisuudessa käytettäviä työhyvinvointimittareita sekä niiden hyödyntämistä ja käyttöä osana johtamis- ja strategiatyötä. Työhyvinvoinnin mittareita koskeva suunnitelma rakennetaan kirjalliseen- ja taulukkomuotoon, jotta se on selkeästi hahmotettavissa. Suunnitelman kirjallisessa osassa tuodaan esille perusteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja mittaamiselle sekä analysoidaan kuntien aiempi tilanne työhyvinvoinnin mittareiden osalta. Suunnitelmassa esitetyt työhyvinvoinnin mittarit avataan myös kirjallisesti teoriaa hyödyntäen.

Kehittämistehtävinä ovat:

- ✓ selvittää käytössä olevat työhyvinvoinnin mittarit
- ✓ laatia suunnitelma käytettävistä työhyvinvointimittareista
- ✓ arvioida suunnitelmaa
- ✓ esitellä suunnitelma kohderyhmälle

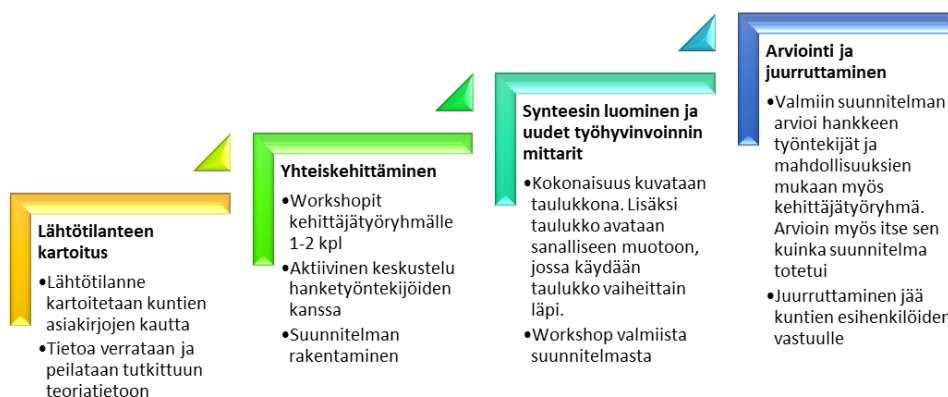
5 Kehittämistoiminnan toteutus

5.1 Kehittämistyön menetelmät

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jossa pyritään saavuttamaan selkeästi määritellyt tavoitteet. Kehittäminen koostuu erilaisista eri kehittämistoiminnan muodoista ja näin ollen kehittäminen voi kohdistua yksittäisen henkilön toimintaan tai suuren organisaation toiminnan kehittämiseen riippuen kehittämiskohteesta ja asetetuista tavoitteista. Kehittämisellä voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi organisaatioiden tarjoamia palveluita, toimintatapoja, menetelmiä. Kehittämistyö voi kohdistua jonkin prosessin tai ongelman ratkaisemiseen. (Ojasalo ym. 2015, 12; Toikko & Rantanen 2009, 14, 20.)

Kehittämistyö on tutkimuksellista kehittämistä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyvät käytännön kehittämistyö ja tutkimustieto, jolloin kehittämistyön perusteena käytetään olemassa olevaa tutkittua teoretietoa liittyen kehittämiskohteen aiheeseen. Tutkimusmenetelmien avulla pyritään tuottamaan uutta tietoa kehittämisen tueksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksellinen kehittämistyön vaiheet ja tulokset raportoidaan huolellisesti. (Ojasalo ym. 2015, 21-22; Toikko & Rantanen 2009, 22.)

Kehittämistyö etenee prosessimaisesti eteenpäin, jossa jokaisella vaiheella on oma merkityksensä. Kehittämisprosessi lähtee liikkeelle kehittämistarpeen- tai tarpeiden tunnistamisesta edeten ideoimisvaiheeseen. Tämän jälkeen prosessi etenee suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Toteutusvaiheen jälkeen edetään tuotos/tulosvaiheeseen, jonka jälkeen tulee arviointivaihe ja lopulta juurruttamisen- ja tulosten levittämisvaihe. Kehittämistyöprosessin lopussa laaditaan loppuraportti kehittämistyöstä ja sen lopputuloksesta. Edellä mainittua kehittämistyöprosessia voidaan kuvata lineaarisesti malliksi. (Salonen ym. 2017, 51-53; Heikkilä yms. 2008, 26.)



Kuvio 1. Käytännön kehittämistoiminnan vaiheet lineaarisesta mallia mukailien. (Mukailtu Toikko & Rantanen 2009, 64).

Kehittämistyön aikana on käytetty menetelminä tarveanalyysia, sisällönanalyysia, workshopia ja dialogista keskustelua. Lisäksi tukena on käytetty workshopissa Padletia.

Tarveanalyysi

Tarveanalyysin avulla kartoitetaan toimintaympäristön tarpeet ja luodaan pohja kehittämistyölle. Tarveanalyysin avulla voidaan selvittää muun muassa tiedot kehittämistyön tarpeesta ja hankkeeseen osallistuvien henkilöiden näkemykset hankkeen tarpeellisuudesta sekä mahdollisia näkemyksiä toimintaympäristön tarpeista. Analyysia voidaan rakentaa muun muassa valmiiden dokumenttien pohjalta, haastattelujen avulla, kyselyiden tai fokusryhmätyöskentelyllä. (Salonen ym. 2017, 83.) Tarveanalyysi valikoitu menetelmäksi sen vuoksi, että hanke ja hankkeen kanssa yhdessä valittu kehittämiskohde pohjautuu toimintaympäristöstä nouseviin tarpeisiin.

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin avulla paneudutaan siihen mistä teemoista, aiheista tai asioista tarkasteltava aineisto kertoo. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida muun muassa kirjoitettuja tekstejä, haastatteluja, nauhoitettua puheen tai kuvia sisältävien aineistojen analysointia. Analysoinnissa huomio kiinnittyy siihen mitä asioita kirjoitetusta tekstistä nousee esille, mistä asioista haastateltavat keskustelevat tai mitä kuva esittää ja niin edelleen. Sisällönanalyysissä huomioita ei kiinnitetä siihen millä tavoin asiat ilmaistaan. (Kallinen & Kinnunen.) Valitsin sisällönanalyysin sen vuoksi, että sen avulla voin tarkastella kuntien strategioita, henkilöstötilinpäätöksiä, työhyvinvointikyselyjen tuloksia sekä mahdollisia muita dokumentteja neutraalisti pyrkien nostamaan esille mitä tietoja eri dokumenteista nousee esille.

Workshop

Workshopissa eli työpajassa kootaan yhteen osallistujat ja tehdään yhteistyötä erilaisin vuorovaikutusmenetelmin. Workshop voi olla tapahtuma, seminaari tai tapaaminen. Workshopin tarkoituksena on pääasiassa keskustelemalla jakaa mielipiteitä, ideoita yhdessä sekä jakaa ja muodostaa yhdessä eri näkemyksiä. Workshopin tavoitteena on saada aikaan yhteinen yhteenveto keskustelluista aiheista. (Salonen ym. 2017, 91.) Workshop-menetelmän valikoitui sen vuoksi, koska sen avulla voidaan luoda yhteistä näkemystä hankkeen työntekijöiden ja kehittäjätyöryhmän kanssa tulevista työhyvinvoinnin mittareista ja siitä millaisille työhyvinvoinnin mittareille on tarve. Workshop toimii myös siinä vaiheessa, kun muodostetaan yhteistä näkemystä kehitetystä työhyvinvoinnin suunnitelmasta ja sovitaan suunnitelman juurruttamisesta tarkemmin.

Dialoginen keskustelu

Dialogisen keskustelun avulla pyritään muodostamaan yhteistä näkemystä avoimen ja suoran keskustelun avulla. Dialogisen keskustelun avulla pyritään tuomaan esiin eri näkökulmia ja jokaisella keskusteluun osallistuvalla on mahdollisuus tuoda esiin oma näkemysensä eikä oikeita tai vääriä näkemyksiä ole. Eri näkemysten ja keskustelun kautta pyritään muodostamaan yhteinen näkemys ja kehittämään uusia toimintatapoja. Dialogin avulla voidaan lisätä ihmisten motivaatiota ja luovuutta sekä sen avulla voidaan saada esille ihmisten osaaminen. (Salonen 2017, 84.)

Padlet

Padlet on yhteinen verkkoalustalla oleva ohjelmisto, jonka avulla on helppo tehdä yhteistä sisältöä erilaisille ohjelmassa oleville valmiille pohjille. Padletin valmiit pohjat ovat osallistavia ja helppokäyttöisiä, johon kaikki osallistujat voivat tehdä merkintöjä. Padlet on tietoturallinen sovellus, jossa tiedot siirretään tietoturvallisesti salatuin yhteyksin. Osallistujat pääsevät muokkaamaan padletin pohjia fasilitaattorin lähettämällä linkillä. Padletin yhdessä luodut pohjat jäävät talteen ja niihin on helppo palata jälkikäteen. (Sese 2022.)

5.2 Kehittämistyön toteutus

5.2.1 Lähtötilanteen kartoitus

Kehittämistyö lähti liikkeelle yhteydenotolla Hyvinvointia Jokivarteen-hankkeen työntekijöihin maaliskuussa 2021. Yhteydenoton jälkeen pidettiin maaliskuussa 2021 yhteinen Teams-kokous, jossa keskusteltiin ja kartoitettiin kehittämistyön aihetta. Ensimmäisessä kokouksessa kartoitettiin eri vaihtoehtoja ja näkökulmia kehittämistyön kohteesta. Lopullinen kehittämistyön aihe muotoitu kolmen Teams-kokouksen ja useiden sähköpostikeskustelujen myötä maaliskuun-huhtikuun 2021 aikana. Kehittämiskohde nousi kuntien aidosta tarpeesta saada suunnitelma, joka koskee työhyvinvoinnin mittaamista ja mittareiden käyttämistä. Kohdekunnilla ei ollut olemassa ennestään työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyvää suunnitelmaa. Kehittämiskohteen löydyttyä teimme yhteisen sopimuksen koskien opinnäytetyön tekemistä hankkeelle ja kohdekunnille toukokuussa 2021.

Kehittämistyöhön liittyvään teoriaan paneutuminen aloitettiin varsinaisesti huhtikuussa 2021 ja siitä alkaen teoreettinen viitekehys on kulkenut mukana läpi koko kehittämistyön. Kesän 2021 aikana valmistui opinnäytetyön kehittämisosiota koskeva suunnitelma, johon oli avattu jo keskeinen teoria työhyvinvointiin ja sen mittaamisen liittyen. Kehittämissuunnitelmassa käsiteltiin kehittämistyössä käytettävät menetelmät ja aikataulu.

Lähtötilanteen kartoitus tapahtui kesän ja syksyn 2021 aikana. Lähtötilanne kartoitettiin kuntien asiakirjojen pohjalta, joita olivat muun muassa kuntien talousarviot, - ja suunnitelmat,

strategiat, työhyvinvointikyselyt, varhaisen välittämisen mallit, työterveyshuollon suunnitelmat, työsuojelun toimintaohjelmat. Suurin osa kuntien asiakirjoista oli vapaasti saatavilla kuntien verkkosivuilla. Hain itse kuntien verkkosivuilta vapaasti saatavissa olevat kehittämissuunnitelmiin liittyvät keskeiset asiakirjat kuten esimerkiksi talousarviot ja taloussuunnitelmat. Osa kuntien asiakirjoista hankittiin pyynnöstä hanketyöntekijöiden kautta kuntien esihenkilöiltä. Tällaisia asiakirjoja olivat muun muassa kuntien työhyvinvointikyselyt ja varhaisen välittämisen mallit. Hanketyöntekijöiden kanssa sovittiin, että he hankkivat asiakirjoihin tarvittavat luvat, joten erillisiä tutkimislupia ei tarvinnut hankkia. Vertasin kerättyä tietoa tutkittuun teoretietoon, joiden pohjalta muodostin kokonaisnäkemyksiä kohdekunnista ja heidän nykyisistä työhyvinvoinnin mittareista. Lähtötilanteen kartoittamiseksi kuntien keskeiset työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyvät asiakirjat käytiin läpi ja työhyvinvoinnin mittaamista koskeva tieto kerättiin yhteen omaan tiedostoon.

Kuntien asiakirjoista kerätty tieto analysoitiin syksyn 2022 aikana tarveanalyysin ja sisällön analyysin avulla. Tarveanalyysin ja sisällön analyysin avulla muodostettiin näkemyksiä ja tietopohjaa tarkastelemalla muun muassa kuntien strategioita, talousarviota ja työhyvinvointikyselyjen tuloksia ja niin edelleen. Kuntien asiakirjoista ja työpajoista muodostui tarveanalyysin avulla vastauksia siihen mitä työhyvinvointimittareita kunnilla on jo nyt käytössä ja rakentui näkemys siitä millaisille työhyvinvointimittareille, on tarvetta. Tarveanalyysin kautta sain kuvattua tarkemmin kuntien lähtötilannetta ja sitä mille työhyvinvoinnin mittareille voisi olla tarvetta.

5.2.2 Yhteiskehittäminen

Marraskuussa 2021 valmisteltiin workshop, jossa kartoitettiin kuntien esihenkilöiden ja hanketyöntekijöiden näkemyksiä kuntien nykyisistä työhyvinvoinnin mittareista ja näkemyksiä siitä millaisille työhyvinvoinnin mittareille olisi tarve. Workshopiin osallistuvat henkilöt kutsuttiin hanketyöntekijöiden toimesta, koska heillä oli parhain näkemys, siitä ketkä voisivat ja ehtisivät kunnista osallistua yhteiskehittämiseen. Hanketyöntekijöiden kanssa käytiin yhteistä keskustelua workshopin osallistujista ja sovittiin yhteisesti, että hanketyöntekijät kartoittavat työpajaan kutsuttavat osallistujat ja ilmoittavat osallistujat minulle.

Marraskuussa 2021 osallistujien kartoittamisen jälkeen lähetettiin Teams-kutsu workshoppiin. Kutsuttuja oli yhteensä 29 henkilöä, joista virtuaaliseen workshoppiin saapui paikalle vain kuusi (6) henkilöä. Osallistujien vähyyden vuoksi sovittiin paikalla olijoiden kanssa, että siirretään workshop uudelleen pidettäväksi helmikuulle 2022, jotta saataisiin paikalle enemmän osallistujia. Workshopin ajankohdan siirtämisen tavoitteena oli, että saisimme muodostettua yhdessä laajemman näkemyksen nykyisistä työhyvinvoinnin mittareista ja nostettua paremmin esille tarpeet tulevista työhyvinvoinnin mittareista. Tavoitteeksi

asetimme, että helmikuun workshop toteutetaan, mikäli kunnista saadaan mukaan vähintään 10 henkilöä. Totesimme yhdessä, että mikäli osallistujia on alle 10 henkilöä, niin tulokset ja näkemykset jäävät liian suppeiksi.

Joulukuun peruuntuneen workshopin jälkeen lähetettiin välittömästi uusi Teams-kutsun helmikuussa pidettävään workshoppiin. Kutsuttuina olivat edelleen samat henkilöt, jotka kutsuttiin joulukuun 2021 työpajaan. Helmikuun alussa lähetin vielä kutsuille muistutusviestin työpajasta. Työpajan saatiin toteutumaan sovitus helmikuun 17. päivänä 2022. Osallistujia oli yhteensä kolmesta (13) henkilöä. Workshopin lisäksi menetelmäksi valikoitui dialoginen keskustelu, jonka tavoitteena on tukea yhteisen näkemyksen löytämistä ja avoimuutta.

Workshopin tavoitteena oli muodostaa yhteistä näkemystä kuntien nykyistä työhyvinvoinnin mittareista, tuottaa tietoa siitä millaisia mittareita esihenkilöiden mielestä heillä on käytössään työhyvinvoinnin mittaamiseksi sekä selvittää millaisille työhyvinvoinnin mittareille olisi tarve tulevaisuutta ajatellen. Workshop koostui neljästä vaiheesta: aloituksesta, kahdesta pienryhmätehtävästä ja lopetuksesta. Aloitus oli luentomainen, jossa käytiin läpi kehittämistyön tavoitteet ja lyhyesti työhyvinvoinnin teoreettista taustaa siitä miksi työhyvinvointia tulisi kehittää sekä sitä mitä asioita voisi olla työhyvinvoinnin kehitettävänä kohteina. Lisäksi osallistujille käytiin lyhyesti läpi se mitä ovat tyypilliset työhyvinvoinnin mittarit. Tämän jälkeen siirryttiin pienryhmätehtäviin.

Pienryhmätehtävissä osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, jossa osallistujat saivat yhdessä pohtia ja keskustella pienryhmän aiheesta. Ensimmäinen pienryhmäaihe oli pohtia ja keskustella siitä mitä työhyvinvoinnin mittareita omissa kunnissa on nyt käytössä. Toisen pienryhmätehtävän aikana osallistujat saivat keskustella siitä, että millaisia työhyvinvoinnin mittareita he kaipaavat ja millaista tietoa kaivataan henkilöstön työhyvinvoinnista sekä kuka tai ketkä työhyvinvoinnin mittareita käyttäisi tulevaisuudessa. Pienryhmät jaettiin Teamsissa satunnaisella jaolla.

Pienryhmät kirjasivat vastauksensa sähköiseen Padlet-ilmoitustauluun. Jokaiselle kunnalle oli määritelty oma muistilapun väri, joita osallistujat käyttivät vastauksissaan sen mukaan mitä kuntaa he edustivat. Molempiin pienryhmän tehtävään osallistujilla oli käytettävissä aikaa 20 minuuttia. Tämän jälkeen ryhmien vastaukset purettiin yhdessä minun toimiessa fasilitaattorina. Ryhmätehtävät herättivät paljon yhteistä keskustelua niin pienryhmien sisällä kuin yhteisessä ryhmätilassa.

Workshopin lopussa yhteisen keskustelun jälkeen osallistujien kanssa käytiin läpi sen mitä työhyvinvoinnin mittareita heillä on kunnissa käytössä kuntien asiakirjojen perusteella. Totesimme yhteisesti, että kaikki kuntien työhyvinvointimittarit eivät löytyneet kuntien asiakirjoista.

5.2.3 Synteesin luominen

Työpajan jälkeen kuntien asiakirjoista ja työpajasta kerätyt tiedot on yhdistetty yhdeksi tiedostoksi, joka on analysoitu sisällön analyysin avulla peilaten saatua tietoa olemassa olevaan tutkittuun tietoon. Tutkitun tiedon ja kerätyn tiedon avulla on muodostunut näkemys siitä mitä ovat nykyiset kuntien työhyvinvointimittarit ja millaisille työhyvinvoinnin mittareille on tarvetta ja millaiset mittarit palvelisivat kuntia parhaiten työhyvinvoinnin johtamisessa. Synteesivaihe aloitettiin helmikuun 2022 puolen välin jälkeen.

Synteesillä tarkoitetaan analysointivaiheessa tapahtuvaa aineiston osien yhteen kokoamista yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja tutkimuskohteen esittämistä uuden näkökulman kautta. (Puusa 2020, 143.)

Asiakirjoista ja työpajasta kerätyn tiedon pohjalta rakennettiin ensin helmikuussa 2022 kirjallinen kooste kuntien nykyisistä työhyvinvoinnin mittareista. Kirjallinen kooste lähetettiin hanketyöntekijöille kuntiin vietäväksi.

Synteesivaihe jatkui kerätyn ja analysoidun tiedon vertailemisena ja peilaamisena teoria- ja tutkimustietoon sekä kokonaiskuvan rakentamisena kevään ja alkukesän 2022 ajan. Tämän vaiheen kautta rakennettiin suunnitelmat siitä mitä työhyvinvoinnin mittareita kunnat jatkossa käyttävät. Suunnitelmat rakennettiin kirjalliseen muotoon, jossa alkuosa käsittelee työhyvinvointia teoria- ja tutkimustiedon näkökulmista. Loppuosa taas puolestaan koostuu konkreettisesta työhyvinvoinnin mittaamista koskevasta suunnitelmasta. Suunnitelma on esitetty sanallisesti ja kuvallisesti vuosikellon muodossa. Vuosikellon tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle nopeasti se mikä vaihe työhyvinvoinnin mittaamisessa on menossa ja mikä on seuraava vaihe. Lisäksi suunnitelmaan rakennettiin vuosikellon lisäksi taulukko, jossa suunnitelman vaiheet on avattu tarkemmin.

Työhyvinvoinnin mittareita koskevat suunnitelmat valmistuivat lopulta kesän 2022 aikana. Suunnitelmat lähetettiin sähköpostilla niiden valmistuttua hanketyöntekijöille. Lopullinen suunnitelma viedään kuntiin hanketyöntekijöiden toimesta.

5.2.4 Kehittämistyön arviointi ja eettisyys

Kehittämistyön aikana arviointia on tehty pitkin matkaa, jotta suunta pysyy oikeana ja tavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman hyvin sekä saataisiin aidosti aikaan oikeasti toimiva konkreettinen työhyvinvoinnin mittareita koskeva suunnitelma. Ensimmäinen arviointi oli syksyllä 2021, kun palautin opinnäytetyön suunnitelman, joka liittyi kehittämistyöhön. Seuraava arviointi oli workshopin jälkeen, helmikuussa 2022. Palautteen antajina olivat hanketyöntekijät ja työpajaan osallistujat. Tämän jälkeen toukokuussa 2022 käytiin

hanketyöntekijöiden kanssa yhdessä arvioivaa keskustelua suunnitelmiin valikoituneista työhyvinvoinnin mittareista. Lisäksi olen itse arvioinut kehittämistäni aktiivisesti koko kehittämistyön ajan ja peilannut rakentuvaa kokonaisuutta asetettuihin tavoitteisiin. Lopullinen arviointi tulee tämän opinnäytetyön palauttamisen jälkeen, kun hanketyöntekijät arvioivat valmiit suunnitelmat tämän. Todellinen arvio tulee aikanaan kunnista, kun he ovat ottaneet työhyvinvoinnin mittareita koskevat suunnitelmat käyttöön ja käytäntö osoittaa millä tavoin suunnitelmat toimivat käytännössä.

Kehittämistyötä arvioidaan koko kehittämisprosessin ajan. Arviointi ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan arviointia tulee tehdä läpi koko kehittämisprosessin. Läpi käytyä tai käytävää aineistoa tulisi arvioida jatkuvasti, tällöin kehittämistyön suunta ja tavoite tarkentuu ja täsmentyy. Arviointi toimii siis yhtenä ohjaustyökaluna koko kehittämisprosessin ajan. (Toikko & Rantanen 2009, 82.) Arvioinnilla pyritään saamaan esiin se, miten kehittämisessä on toimittu, miten ja millaisia tavoitteita on saavutettu sekä millaisia vaikutuksia ja tuloksia on saatu aikaan. Arvioinnin avulla voidaan saada kehittämistyö pysymään oikeassa suunnassa ja etenemään kohti kehittämistyössä asetettuja tavoitteita. Arviointia tulisi tehdä koko kehittämistyön ajan eikä vain kehittämistyön loppuvaiheessa. Parhaimmillaan arviointi lisää kehittämistyön laatua ja selkiyttää kokonaisuutta. Arviointia voidaan tehdä heti jo kehittämistyön alkuvaiheessa esimerkiksi arvioimalla kehittämissuunnitelman toteutuskelpoisuutta. Kehittämistoiminnan aikana puolestaan voidaan arvioida esimerkiksi alustavien tulosten arviointia. Kehittämistyön aikana arviointi voi kohdistua yhteen tai useampaa osa-alueeseen yhtä aikaa. Kehittämistyön lopussa arvioidaan sitä, miten kehittämistyössä on onnistuttu. Arviointi voi koostua muun muassa itsearviointista, ulkoisesta- tai vertaisarviointista. Arviointia tehtäessä huomio kiinnitetään kriittisesti siihen, että saavutettiinke kehittämistyölle asetetut tavoitteet, oliko kehittämistyö vaikuttavaa, mitä opittiin kehittämistyön aikana ja missä mahdollisesti epäonnistuttiin ja niin edelleen. Kehittämistyön lopussa tehdään loppuraportti, joka peilautuu aiemmin laadittuun kehittämissuunnitelmaan ja se tuo esille kokonaiskuvauksen opituista asioista. (Heikkilä yms. 2008, 88; Salonen yms. 2017, 64-65.)

Kehittämisen ja tutkimuksen edellytyksenä on se, että koko kehittämisprosessin ajan noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Koko kehittämisprosessin ajan asiat esitetään rehellisesti ja kehittäminen tehdään huolellisesti ja tarkkuuteen perustuen. Tiedonhankinnassa käytetään asianmukaisia ja tieteellisiä lähdemateriaaleja. Lähdeviittaukset tehdään asianmukaisesti alkuperäistä kirjoittajaa kunnioittaen. (Vilkkä 2015, 41–42.) Koko kehittämisprosessin ajan tulen kirjaamaan käytetyt lähteet asianmukaisin viittein.

Kehittämisessä pyritään luotettaviin ja positiivisiin tuloksiin. Tulokset eivät aina kuitenkaan ole myönteisiä ja tällöin on tärkeää tuoda esiin mahdolliset ristiriidat ja epävarmuutta lisäävät tekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 128–129.)

Olen käynyt koko kehittämisprosessin ajan avointa ja vuorovaikutteista keskustelua kehittämistyöhön liittyen. Olen analysoinut huolellisesti ja tarkasti kuntien asiakirjat ja workshopin tulokset. Huolellisella tulosten analysoinnilla ja teoriatietoon paneutumisella olen pyrkinyt varmistamaan, että kunnat saavat mahdollisimman hyvät ja tarpeitaan vastaavat työhyvinvoinnin mittareita koskevat suunnitelmat.

5.2.5 Juurruttaminen

Juuruttaminen eli implementointi on hyvin tärkeä vaihe kehittämistyön lopussa, jotta tulokset tai tuotokset saadaan siirrettyä käytännön työelämään. Henkilöstön sitouttaminen kehittämistyön tuomaan lopputulokseen ja väistämättä jonkinlaiseen muutokseen on erityisen tärkeää, jotta kehittämistyön tuotos saadaan toimimaan jokapäiväisessä työssä. Tätä voidaan edesauttaa sillä, että henkilöstö osallistetaan mukaan kehittämiseen, mikäli se on vain mahdollista. Esimiesten osuutta ei myöskään voi vähätellä juurruttamisessa, heidän tehtävänä on saada kehittämisen tulos/tuotos toimimaan käytännön työelämässä. (Heikkilä yms. 2008, 132-135.)

Työhyvinvoinnin mittareihin liittyvän suunnitelman juurruttamisen vastuu jää hanketyöntekijöille ja kehittäjätyöryhmän jäsenille. Juurruttamisen on ajateltu tapahtuvan syksyn 2022 aikana. Juurruttamista pyritään tukemaan sillä, että työhyvinvoinnin mittareita koskevat suunnitelmat esitellään hanketyöntekijöille ja kehittäjätyöryhmän jäsenille alkusyksystä 2022.

5.3 Kehittämistoiminnan aikataulu

Päivämäärä	Yhteydenotto/tapaaminen/toimenpide	Aihe/vaihe
Maaliskuu 2021	Yhteydenotto sähköpostilla hanketyöntekijään aiheen tiimoilta	Opinnäytetyön aiheen kartoittaminen
Maaliskuu 2021	Sähköpostilla keskustelua aiheesta	Opinnäytetyön aiheen kartoittaminen
Maaliskuu 2021	Teams- kokous hanketyöntekijöiden kanssa	Opinnäytetyön tekeminen hankkeelle ja aihe
Maaliskuu 2021	Sähköpostikeskustelu	Hankesuunnitelmaan liittyen, hankesuunnitelma luettavaksi
Maaliskuu 2021	Sähköpostikeskustelu	Opinnäytetyön tekeminen hankkeelle ja aiheen tarkennusta
Maaliskuu 2021	Sähköpostikeskustelu	Opinnäytetyön tekeminen hankkeelle ja aiheen hakua
Maaliskuu 2021	Sähköpostikeskustelu	Kokouksen sopimista aiheeseen liittyen
Maaliskuu 2021	Sähköpostikeskustelu	Kokouksen sopimista aiheeseen liittyen

Maaliskuu 2021	Teams- kokous	Opinnäytetyön aiheen tarkennusta
Huhtikuu 2021	Opinnäytetyön aihe suunnitelman palautus	Aihesuunnitelman palautus oppilaitokselle
Huhtikuu 2021	Teams- kokous	Aiheen tarkennusta ja suunnitelman läpikäyntiä
Huhtikuu 2021	Sähköpostikeskustelu	Aiheen tarkennusta
Huhtikuu 2021	Sähköpostikeskustelu	Teams-alustaan lisääminen (työtila)
Toukokuu 2021	Sähköpostikeskustelu	Opinnäytetyön ohjauksen ajankohdan sopiminen
Toukokuu 2021	Sähköpostikeskustelu hanketyöntekijän kanssa	Opinnäytetyön sopimus
Toukokuu 2021	Sähköpostikeskustelu hanketyöntekijän kanssa	Opinnäytetyön sopimus
Toukokuu 2021	Sähköpostikeskustelu hanketyöntekijän kanssa	Opinnäytetyön sopimus
Toukokuu 2021	Sähköpostikeskustelu hanketyöntekijän kanssa	Opinnäytetyön sopimus
Toukokuu 2021	Teams-kokous	Opinnäytetyön ohjaus oppilaitoksen puolelta
Toukokuu 2021	Sähköpostikeskustelu hanketyöntekijän kanssa	Opinnäytetyön sopimus
Toukokuu 2021	Sähköpostikeskustelu hanketyöntekijän kanssa	Opinnäytetyön sopimus
Kesäkuu- heinäkuu 2021		Teoreettiseen viitekehykseen perehtymistä
Elokuu 2021	Sähköpostikeskustelu hanketyöntekijän kanssa	Opinnäytetyön sopimus ja asiakirjojen pyyntö (työhyvinvointisuunnitelmat jne.)
Elokuu 2021	Sähköpostikeskustelu hanketyöntekijän kanssa	Opinnäytetyön sopimus ja asiakirjojen pyyntö (työhyvinvointisuunnitelmat jne.) ja kokousajankohdan suunnittelua
Elokuu 2021	Teams-kokous ja sähköpostilla osa pyydetystä asiakirjoista sekä allekirjoitettu sopimus	Käytiin läpi missä mennään, hanke toimittaa/selvittää oikeudet pyydettyihin asiakirjoihin.
Elokuu 2021	Kehittämistyön suunnitelman esittämiseen liittyvä kokous	Kehittämistyön suunnitelman esittäminen LAB-ammattikorkeakoulun ohjaavalle opettajalle
Elokuu 2021	Kehittämistyön suunnitelman lähettäminen sähköpostilla	Hanketyöntekijöille
Syyskuu 2021	Sähköpostikeskustelut x 2 liittyen Kolarin ja Pellon työhyvinvointikyselyjen käyttöön	Perustelut miksi tarvitsen työhyvinvointikyselyjä ja Pellon työhyvinvointikyselyt luettavaksi. Keskustelua workshoppien toteuttamisesta
Lokakuu/marraskuu 2021		Kuntien asiakirjojen lukemista, työhyvinvoinnin mittarien kartoittamista
Marraskuu 2021	Teams kokous	Nykyiset mittarit ja työpajan pitämisestä sopiminen
Marraskuu 2021	Sähköpostittelua	Työpajaan kutsuttavien henkilöiden osalta
Marraskuu 2021	Työpajan kutsun lähettäminen sähköpostilla	Työpajaan kutsuttaville
Joulukuu 2021	Työpajan pitäminen, joka lopulta päädyttiin perumaan/siirtämään	Kehittäjätyöryhmän jäsenet ja hanketyöntekijät
Helmikuu 2022	Muistutus viesti työpajasta	Työpajaan kutsuttaville
Helmikuu 2022	Työpajan pitäminen, nykyiset työhyvinvoinnin mittarit ja kartoittaminen millaisia mittareita jatkossa tarvittaisiin	Kutsutut kehittäjätyöryhmän jäsenet ja hanketyöntekijät
Maaliskuu 2022	Kirjallinen kooste kuntien nykyisistä työhyvinvoinnin mittareista	Lähetettiin hanketyöntekijöille kuntiin vietäväksi

Maaliskuu- Toukokuu 2022	Teoreettisen tiedon syventämistä ja tulosten peilaamista tutkimus- ja teorian tietoon, työhyvinvointimittareihin liittyvän suunnitelman rakentamista	
Toukokuu 2022	Hanketyöntekijöiden kanssa sähköpostikeskustelua	Sähköposti hankkeelle kuntien tulevista työhyvinvoinnin mittareista ja kommenttien pyytäminen niihin liittyen
Kesäkuu 2022	Hanketyöntekijöiden kanssa sähköpostikeskustelua	Kuntien työhyvinvointimittarien suunnitelmiin liittyvät yhteiset keskustelut hanketyöntekijöiden kanssa ja lopullisten suunnitelmien luovuttaminen
Kesä- heinäkuu 2022	Työhyvinvoinnin mittareita koskevien suunnitelmien viimeistelyä	Valmiit suunnitelmat lähetettiin sähköpostilla hanketyöntekijöille

Taulukko 1. Kehittämissaikataulu.

6 Kehittämistyön tulokset

6.1 Nykytilanne ja nykyiset työhyvinvoinnin mittarit

Kehittämiskohteena olevissa kunnissa ei ole aikaisemmin huomioitu työhyvinvointia systemaattisesti eikä sitä ole liitetty osaksi kuntien strategiaa. Työhyvinvointi mainitaan kahden kunnan strategiassa, mutta työhyvinvoinnille ei ole asetettu varsinaisia tavoitteita eikä määritetty selkeitä mittareita, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista arvioidaan. Kohdekunnilla ei ole olemassa tällä hetkellä työhyvinvoinnin suunnitelmia eikä työhyvinvoinnin mittareita koskevia suunnitelmia. (Pellon kuntastrategia 2020; Kolarin kunnan strategia; Ylitornion kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma 2022-2023.)

Jokaisessa kunnassa on kuitenkin olemassa työhyvinvointiin liittyviä mittareita, mutta kunnissa ei ole sovittu selkeästi sitä kuka mittareita seuraa ja kuinka usein mittareita seurataan. Pääasiassa työhyvinvointia seurataan nykyisillä mittareilla vuositasona. Kuntien haasteena on myös se, että mittareista saatava tieto on useassa eri paikkaa eikä koottuna yhteen paikkaan kuten esimerkiksi yhteiselle verkkoalustalle. Epäselvänä näyttäytyy, se millaisella tarkkuudella mittareista saatava tieto analysoidaan ja johtaako kerätty tieto konkreettisiin toimenpiteisiin.

Kunnilla on käytössään samanlaisia työhyvinvoinnin mittareita, joita ovat sairauspoissaolojen ja tapaturmien seuranta, työhyvinvointikyselyt sekä kehityskeskusteluista saatujen palautteiden seuranta. Muilta osin kuntien työhyvinvoinnin mittarit poikkeavat toisistaan. Alla olevaan kuvaan on koottu kuntien nykyiset työhyvinvoinnin mittarit.

Pello	Kolari	Ylitornio
<p>Korjaavat mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sairauspoissaolojen ja tapaturmien seuranta Vaihtuvuuden seuranta Työhyvinvointikyselyt ja niiden tulokset Henkilöstökyselyt ja niiden tulokset Koulutuspäivien ja osaamisen seuranta Asiakastyytyväisyyden seuranta Läheltä piti-tapausten seuranta Riskikartoitukset Työpaikkakartoitukset ja työpaikkaselvitykset Lähtökeskustelu- ja niistä saatu palaute Saadut palautteet Kehityskeskusteluiden vaikuttavuuden kokemus Kehityskeskusteluista saatu palaute <p>Ennakoivat mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uutena työelämän laadun mittari-QWL 	<p>Korjaavat mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sairauspoissaolojen ja työtapaturmien seuranta (määrien ja kustannusten seuranta) Työhyvinvointikyselyt ja niiden tulokset Kehityskeskustelut ja niistä saadut palautteet Työpaikkahakemusten määrä/avoin työpaikka Vaihtuvuuden seuranta Varhaisen eläköitymisen maksut ja eläköitymisestä kertovat tilastot <p>Ennakoivat mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Yleisfiiliskyselyt 	<p>Korjaavat mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstökyselyt Työhyvinvointikyselyt ja niiden tulokset Sote-puolella työtyytyväisyyskysely Sairauspoissaolojen ja tapaturmien seuranta Kehityskustelut ja niistä saadut palautteet Työterveyshuollon käyntimäärien ja kustannusten seuranta Koulutusmäärien ja koulutuspäivien seuranta Työpaikkakäynnit 3-5 vuoden välein ja niistä saadut palautteet Asiakaspalautteiden seuranta

Kuvio 2. Kohdekuntien nykyiset työhyvinvointi mittarit.

6.2 Pellon työhyvinvoinnin mittaamisen nykytila

Pellon kunnassa työhyvinvointia on huomioitu eniten ja sitä on myös pyritty kehittämään aktiivisesti viimeisen vuoden aikana. Pellon kuntastrategia on päivitetty kehittämistyöni aikana. Nykyisessä Pellon kuntastrategiassa työhyvinvointi on jo nostettu selkeästi mukaan strategiaan. Hyvinvointiin vaikuttavat tavoitteet ilmenevät Pellon kuntastrategiassa vuosille 2021-2026 seuraavalla tavalla: vuorovaikutuksen halutaan olevan avointa ja tahtotilana on, että kunnassa työskentelee motivoitunut ja osaava henkilöstö. Työntekijöille halutaan mahdollistaa osallistuminen ja vaikuttaminen heitä koskevissa asioissa. Työyhteisöjä kuin työntekijöitä kannustetaan työn- ja itsensä kehittämiseen sekä aktiiviseen keskustelu- ja kehittämiskulttuuriin. Hyvä johtaminen on nostettu myös Pellon kuntastrategiassa esille ja johtamisen halutaan olevan vuorovaikutuksellista, osaavaa, välittävää sekä uudistushenkistä. Strategian mukaan johtamista arvioidaan ja mitataan säännöllisesti ja johtamista kehitetään saatujen tulosten ja palautteiden perusteella. Keskeiseksi tavoitteeksi on nostettu kannustavan työilmapiirin ja työviihtyvyyden kehittyminen. Tavoitteena Pellon kunnalla on olla haluttu ja pidetty työnantaja, josta työntekijät voivat olla ylpeitä. Hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi Pellon kunnan keinoina on tuoda tietoisesti onnistumisia ja positiivista palautetta esille, kehittää työyhteisötaitoja, toteuttaa henkilöstökysely ja kehittää toimintaa saatujen tulosten pohjalta, kehittää kehityskeskusteluiden sisältöä ja laatua sekä seurantaa, viestiä positiivisesti ja pitää yllä yhteishenkeä sekä kohdella koko kunnan henkilöstä yhdenvertaisesti. (Pellon kuntastrategia 2021.)

Pellon kunnassa työhyvinvointia seurataan useammalla mittarilla. Näitä mittareita ovat: henkilöstökyselyt, kehityskeskusteluissa saadut palautteet ja kehityskeskusteluiden vaikuttavuus, vuosittain toteuttavat työhyvinvointikyselyt, sairauspoissaolojen ja tapaturmien seuranta, vaihtuvuuden seuranta, koulutuspäivien ja henkilöstön osaamisen seuranta, asiakas-tyytyväisyyden seuranta ja uutena lähtökeskusteluista saatu työhyvinvointiin liittyvä palaute. Sairauspoissaolojen seuraamisen apuvälineenä esihenkilöillä on ollut käytettävissään aktiivisen tuen malli. Lisäksi työhyvinvointia seurataan läheltä piti-tapausten seuraamisella, riskikartoituksilla, työsuojelun tekemillä työpaikkakartoituksilla ja työterveyshuollon työpaikkaselvityksillä. Pellon kunta on ottanut uutena työhyvinvoinnin mittarina käyttöön työelämän laadusta kertovan QWL- mittarin. Epäsuorana työhyvinvoinnin mittarina voidaan pitää myös työsuojelukunnan tekemiä riskienarviointeja ja työyksikkökäyntejä. Pellossa työhyvinvointiin liittyviä mittareita seurataan vuositasolla, mutta myös kuukausittain esihenkilöiden toimesta. (Pellon kuntastrategia 2021-2026; Pellon kunta tilinpäätös 2020; Pellon kunnan henkilöstökertomus 2020; Pellon kunta hyvinvointikertomus 2020; Pellon kunta työhyvinvointikyselyn 2018 tulokset; Pellon kunta työsuojelun toimintaohjelma 2022-2025; Pellon talousarvio

2022 ja taloussuunnitelma 2022-2024; kehittäjätyöryhmälle 17.2.2022 pidetystä työpajan tulokset.)

Pellossa on toteutettu niin sanottu perinteinen työhyvinvointikysely keväällä 2021. Työhyvinvointikyselyssä on selvitetty työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia omasta työkyvystä, työn sisällöstä ja siihen liittyvistä vaatimuksista, osaamisesta, työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, työoloista, esihenkilötyöstä, johtamisesta ja työmotivaatiosta sekä sen hetkisestä työfiiliksestä. Työhyvinvointikyselyn perusteella Pellon kunnassa työhyvinvointi on hieman noussut edelliseen vuoteen verrattuna. Vuonna 2020 Pellon työhyvinvoinnin arvo oli 3,7 kun vuonna 2019 se oli 3,59. Mittausasteikko kyselyssä on 1-5. (Pellon kunta hyvinvointikertomus 2020; Pellon kunnan henkilöstökertomus 2020.)

Pellon kunta on ottanut vuoden 2022 aikana käyttöön työelämän laadusta kertovan QWL-mittarin ja kunnassa on tehty keväällä 2022 QWL-työelämän laadusta kertova kysely. Pellon työelämän laadun indeksi on 57,5. Pello on asettanut tavoitteeksi vuosille 2022-2023, että työelämän laadusta kertova QWL-indeksi on jatkossa 60,8. Työhyvinvoinnin mittariksi kunta on myös asettanut palautelaatikkoon tulleiden palautteiden määrät. Nykytilanteessa palautteiden määrä on ollut 3. Tavoitteeksi on asetettu palautemäärien nouseminen 8. Sairauserätyöolojen osalta tavoitteeksi on asetettu 14, kun nykyinen tilanne on 15. Vaihtuvuuden osalta tavoitteeksi on asetettu nettovaihtuvuuden prosentiksi 11%. Nykyinen on nettovaihtuvuuden ollessa 13,3 %. (Pellon talousarvio 2022 ja taloussuunnitelma 2022-2024, 25-26.)

Pellossa kehityskeskusteluja on pidetty 36%:lle työntekijöistä. Pellon kunta on asettanut tavoitteeksi vuosille 2022-2023, että kehityskeskustelut toteutuisivat jatkossa 80 %:sti. Pellon kunnan tavoitteena on lisätä kehityskeskusteluiden vaikuttavuutta ja ottaa käyttöön laaja kehityskeskustelu. Nyt kehityskeskusteluiden vaikuttavuus on 77 %. Tavoitteena Pellon kunnalla on saada nostettua kehityskeskusteluiden vaikuttavuus 80 %. Kehityskeskusteluihin liittyviä tavoitteita pyritään saavuttamaan muun muassa kouluttamalla ja kehittämällä esihenkilötyötä sekä pitämällä teematilaisuuksia laajennetussa johtoryhmässä kehityskeskusteluiden osalta. (Pellon talousarvio 2022 ja taloussuunnitelma 2022-2024, 25.)

Pellon kunnan työhyvinvoinnin mittarit ovat suurimmalta osin mennyttä aikaa mittaavia mittareita, jolloin ne ovat pääasiassa korjaavia mittareita pois lukien vuoden 2022 työelämän laadusta kertova QWL-mittari. Työhyvinvoinnin mittareita on kuitenkin useita ja useamman asiakirjasta nousee esille se, että Pellon kunta on halunnut panostaa työhyvinvointiin ja sen seurantaan. Pellon kunnassa työhyvinvoinnin tulosten seuranta tapahtuu useamman tahon toimesta ja työhyvinvointi on nostettu selkeästi esille. Mittareista saatavaa tietoa

voitaisiin kuitenkin vielä systemaattisemmin koota yhteen ja sopia toimintatavat siihen kuka saatuja tuloksia analysoi ja miten toimintaa jatkossa kehitetään saatujen tulosten pohjalta.

6.3 Kolarin työhyvinvoinnin mittaamisen nykytila

Kolarin kunnassa työhyvinvointiin viittavia tekijöitä ei ole nostettu kuntastrategiaan ollenkaan. Kolarin kuntastrategia painottuu matkailun ja ympäristö elinkeinon sekä kuntalaisten erityisesti lapsiperheiden asumisviihtyvyyden ja hyvinvoinnin panostamiseen. Kolarin viimeisimmässä talousarviossa 2022 ja taloussuunnitelmassa 2023-2024 on kuitenkin tavoitteeksi nostettu työhyvinvoinnin aktiivinen tarkastelu ja työhyvinvoinnin kehittäminen. (Kolarin kuntastrategia; Kolarin talousarvio 2022 ja taloussuunnitelma 2023-2024.)

Kolarin kunnassa kuitenkin työhyvinvointia seurataan useammalla eri mittarilla. Näitä mittareita ovat sairauspoissaolojen ja työtapaturmien seuranta sekä niihin liittyvien kustannusten seuranta. Mittareina käytetään myös kehityskeskusteluja ja niistä saatua palautetta ja työhyvinvointikyselyä ja siitä saatuja tuloksia. Jatkossa kunnassa otetaan käyttöön säännölliset yleisiiliskyselyt. Lisäksi työhyvinvointia seurataan seuraamalla työpaikkahakemusten määrää suhteessa avoimiin työpaikkoihin. Kunnassa seurataan myös varhaisesta eläköitymisestä aiheutuvia maksuja, eläköitymistä sekä vaihtuvuudesta kertovia tilastoja. Epäsuorasti työntekijöiden työhyvinvointia voidaan katsoa mitattavan myös avosairaanhoidon asiakastytyväisyyskyselyjen kautta. (Kolarin kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma vuosille 2022-2023; Kolarin kunnan talousarvio 2022 taloussuunnitelma 2023-2024; Kolarin kunnan tilinpäätös ja toimintakertomus 2020; Kolarin kunta hyvinvointikertomus 2018; Kolarin kunta henkilöstöraportti 2020; Kolarin kunta työhyvinvointikyselyn kyselylomake- ja peruseraportti ja kehittäjätyöryhmälle 17.2.2022 pidetyn työpajan tulokset.)

Kolarin kunta toteuttaa työhyvinvointikyselyt joka toinen vuosi. Viimeisin työhyvinvointikysely Kolarin kunnassa on toteutettu vuonna 2021. Kolarin kunnan työhyvinvoinninkyselyssä kartoitetaan organisaation koko henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia liittyen työhyvinvointiin. Työhyvinvointikyselyssä on neljä varsinaista pääkohtaa, joissa kartoitetaan lähiesihenkilön toimintaa, organisaation johtamista yleensä, työn sujumista omassa lähityöyhteisössä, kokemusta omista työtehtävistä ja voimavaroista. Viidentenä kohtana kyselyssä kartoitetaan vastaajien taustatietoja muun muassa siitä kuinka kauan on työskennellyt Kolarin kunta organisaatiossa, koulutustaustaa, toimialaa ja työyksikköä. Kysymyksiä kyselyssä on yhteensä 29 kappaletta. Kyselyssä vastausvaihtoehtoina pääasiassa on täysin eri mieltä, melko eri mieltä, samaa enkä eri mieltä, melko samaa mieltä, täysin samaa mieltä. Lisäksi jokaisessa osa-alueessa on mahdollisuus jättää sanallista palautetta. Kyselyyn oli vastannut 186 henkilöä. (Kolarin kunta työhyvinvointi kyselylomake- ja peruseraportti.)

Kolarin kunnassa työhyvinvointikyselyjen välissä on pitkä aikaväli, jolloin työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat korjaavia eikä ennakoivia. Työhyvinvoinnissa ehtii tapahtua monenlaisia muutoksia, kun kyselyjen välissä on vuosi. Tällöin työhyvinvointi ehtii pahimmillaan kehittyä erittäin huonoksi, mikäli työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä on puutteita. Toisena haasteena Kolarissa on myös se, että muita mittareita seurataan ainoastaan vuositason tasolla eikä mittareita seuraavia henkilöitä ole nimetty selkeästi. Tämä aiheuttaa sen, että tuloksia tarkastellessa mittarit kertovat menneestä ajasta ja toimenpiteet ovat tällöin korvaavia eivätkä niinkään ennaltaehkäiseviä.

Kolarin kunnan asiakirjoista ja ei ilmene selkeästi se kuka työhyvinvoinnin mittareita seuraa. Aiemmin mainittujen mittarien lisäksi Kolarin kunnalla on käytössä mittarina kehityskeskustelut ja vaihtuvuuden seuranta, joiden avulla työhyvinvoinnin toteutumista seurataan. Asiakirjoista ei kuitenkaan ilmene se, kuinka usein kehityskeskusteluita pidetään ja ovatko kehityskeskustelut toteutuneet kuinka hyvin. Asiakirjoista ei ilmene myöskään se onko kehityskeskustelut käytössä jokaisessa kunnan toimialalla. Vaihtuvuutta seurataan vuositason tasolla.

6.4 Ylitornion työhyvinvoinnin mittaamisen nykytila

Ylitornion strategiassa työhyvinvointi on nostettu esille. Strategiassa halutaan panostaa muun muassa henkilöstöhallintoon, rekrytointiin ja työhyvinvointiin. Niihin panostamalla kunta haluaa varmistaa osaavan motivoituneen henkilöstön jatkossakin. Strategiassa halutaan kiinnittää erityistä huomioita henkilöstön sairaspöissaoloihin, suureen eläköitymiseen sekä muutamien erityisalojen rekrytointivaikkeuksiin. Kunnan henkilöstön halutaan olevana osaavaa ja motivoitunutta. (Ylitornion kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma 2022-2023; Ylitornion kunnan talousarvio 2022 taloussuunnitelma 2023-2024.)

Ylitornion kunnassa työhyvinvointia seurataan seuraavilla mittareilla: henkilöstökyselyllä, työhyvinvointikyselyillä, tapaturmien ja sairauspöissaolojen seurannalla, kehityskeskusteluista saaduilla palautteilla, työterveyshuollon käyntimääriä ja kustannuksia seuraamalla, koulutusmääriä - ja koulutuspäiviä seuraamalla. Lisäksi 3-5 vuoden välein tehtävillä työpaikkakäynneillä kartoitetaan työhyvinvointia. Sosiaali- ja terveystieteille on kohdistettu erikseen työtyytyväisyyskysely. Ylitornion kunnassa viimeisin työhyvinvoinnin kysely on toteutettu alkuvuodesta 2022. Vuonna 2017 on tehty viimeisin henkilöstökysely. Ylitornion kunnassa henkilöstön työhyvinvointia seurataan epäsuorasti myös asiakaspalautteiden kautta. (Ylitornion kunnan talousarvio 2022 taloussuunnitelma 2023-2024; Ylitornion kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma 2022-2023; Ylitornion kunta tilinpäätös 2020; Ylitornion kunnan henkilöstökysely kyselylomake ja tulokset 2017; Ylitornion työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2018, Ylitornion kunnan työhyvinvointisuunnitelma 2014; Ylitornion

kunnan työkyvyn uudelleen arvioimisen toimintamalli 2015; Ylitornion kunnan hyvinvointikertomus 2017-2020 ja kehittäjätyöryhmälle 17.2.2022 pidetyn työpajan tulokset.)

Ylitornion vuoden 2017 työhyvinvointikyselyssä kartoitettiin työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia, työn sisältöä ja työnkuvien selkeyttä, työhön liittyvän vastuunjakautumista ja työn tarkoitusta, työolosuhteita, työyhteisön toimivuutta ja työilmapiiriä, osaamista ja sen kehittämistä sekä mahdollisuutta kehittää omaa työtään. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin esihenkilö- ja alaisuusuhteen toimivuutta muun muassa selvitettiin saako työntekijä riittävästi palautetta työstään, tukeeko esihenkilö työntekijää riittävästi ja onko esihenkilö oikeudenmukainen. Kyselyssä kartoitettiin myös työkyvyn ylläpitoa ja työhyvinvointia yleisesti.

Ylitornion kunnan eri toimialoilla mitataan työhyvinvointia eri tavoin. Osassa toimialoista ei ole selkeää mainintaa työhyvinvoinnin seuraamisesta, kun taas toisilla toimialoilla työhyvinvointiin liittyviä mittareita on määritelty tarkemmin. Selkeimmin työhyvinvoinnin seuraamisen on nostettu esille perusturvan toimialalla. Jokaisella toimialalla työhyvinvointia pyritään tukemaan osaamista kehittämällä ja toimialat seuraavat koulutuksiin osallistumista/niiden toteutumista. (Ylitornion kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma 2022-2023; Ylitornion kunnan talousarvio 2022 taloussuunnitelma 2023-2024.)

Ylitornion kunnan asiakirjoista ei ilmene selkeästi se, miten usein mittareita seurataan ja kuka niitä seuraa. Asiakirjojen ja työpajan pohjalta Ylitornion kunnalla on käytössä esimerkiksi kehityskeskustelut, joiden avulla työhyvinvoinnin toteutumista seurataan. Asiakirjoista ei kuitenkaan ilmene se, kuinka usein kehityskeskusteluja pidetään ja ovatko kehityskeskustelut toteutuneet kuinka hyvin. Asiakirjoista ei ilmene myöskään se onko kehityskeskustelut käytössä jokaisessa kunnan toimialalla.

Ylitornion kunnan nykyiset mittarit mittaavat mennyttä aikaa, jolloin ne ovat korjaavia mittareita. Työhyvinvointia ennakoivia mittareita ei Ylitornion kunnalla ole tällä hetkellä käytössä. Ylitornion kunnan henkilöstöhallinto vastaa pääasiassa työhyvinvoinnin kehittämisestä ja koordinoimisesta yhdessä toimialojen esihenkilöiden kanssa. Ylitornionkin osalta epäselväksi jää se, että kokoaako kukaan yhteen kokonaiskuvaa ja työhyvinvoinnin seurantaan liittyviä tietoja.

6.5 Suunnitelmat kohdekunnille työhyvinvoinnin mittareista

Kohde kuntien asiakirjojen ja workshopisin tulosten analysoinnin ja teoreettisen viitekehyyksen kautta kohde kunnilla laadittiin työhyvinvointi mittareita koskeva suunnitelma. Suunnitelman aikajaksoksi muodostui yksi vuosi. Suunnitelma on laadittu siten, että se voidaan toistaa seuraavinakin vuosina, mikäli kunnat kokevat sen toimivana.

Kuntien asiakirjojen ja workshopin tulosten perusteella kohde kunnilla on hyvin samankaltainen lähtötilanne. Kohde kunnilla on olemassa työhyvinvoinnin mittareita, mutta mittareista saatavaa tietoa ei ole kerätty yhteen paikkaan eikä mittareita ole käytetty systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Tulosten kerääminen kuntien omalle sähköiselle alustalle helpottaisi kuntien tulosten analysointia ja vertailua. Jokaisen kunnan osalta ilmenee myös sama haaste, että työhyvinvoinnin mittarit eivät ole käytössä kaikilla toimialoilla yhdenmukaisesti esimerkiksi toteutuneiden kehityskeskusteluiden prosentit vaihtelivat toimialoittain. Työhyvinvoinnin kyselyjä kunnat ovat pitäneet, mutta niidenkin toteutumisessa oli toimiala kohtaisia eroja. Joillakin toimialoilla oli pidetty erillinen oma työhyvinvointiin liittyvä kysely ja muille toimialoille oli pidetty vain henkilöstökysely, joka oli toteutettu koko kuntaorganisaation henkilöstölle. Työhyvinvointiin liittyvien kyselyjen välissä oli saattanut olla useampi vuosi ennen kuin seuraava kysely oli toteutettu.

Kunnille laadituissa työhyvinvoinnin suunnitelmissa on otettu huomioon edellä mainitut seikat ja työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta on suunniteltu siten, että se on systemaattista ja tukee tiedolla johtamista.

Kohde kuntien systemaattista työhyvinvoinnin mittaamista ja seuraamista tukisi työelämän laadun QWL-mittari. Mittari ohjaa kuntien johtoa ja esihenkilöitä työhyvinvoinnin kehittämisessä. QWL-kyselyn tulosten ja analyysin pohjalta kunnan on helppo nostaa muutama kehittämiskohde, joiden tavoitteena on lisätä työhyvinvointia ja suorituskykyä. Jotta työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kehittäminen juurtuisivat luontevaksi osaksi kunnan henkilöstöjohtamista ja strategiaa on suunnitelmaan ohjelmoitu, että kohde kunnat tekisivät QWL-kyselyn neljä kertaa vuodessa. Tällä tavoin kuntaorganisaatiot voisivat tehdä hyvissä ajoin korjaavia tai ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä työhyvinvointiin liittyen ja jatkuvan kehittämisen prosessi vahvistuisi. Työelämän laadun mittaaminen useamman kerran vuodessa rakentaisi systemaattista seurantaa.

Kunnille laaditun työhyvinvoinnin suunnitelman mukaan kohde kunnat aloittavat työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kartoittamisen lokakuussa 2022. Alkukartoitus tehdään työelämän laadun QWL-kyselyllä, jotta kunta saisi selville mikä on organisaation työhyvinvoinnin tila, josta lähdetään liikkeelle. Pellon kunnan osalta lokakuussa tehtävä QWL-kysely on seurantakysely, koska Pellon kunnassa on toteutettu QWL-kysely keväällä 2022. Aloituksen jälkeen tulokset analysoidaan marras-joulukuussa 2022. Analysoinnin jälkeen sovitaan työhyvinvoinnin tavoitteet vuodelle 2023.

Kunnille laaditun työhyvinvoinnin suunnitelmien mukaan seuraavat QWL kyselyt toteutettaisiin vuonna 2023 helmikuussa, toukokuussa ja elokuussa. Kyselyjen jälkeen tulokset analysoidaan seuraavina kuukausina vuosikellon mukaisesti. Tulokset kootaan yhteiselle

verkkoalustalle. Tulokset analysoivat kuntaorganisaatiosta valitut henkilöt. Tulosten analysoinnin jälkeen tehdään tarvittaessa työhyvinvointiin liittyviä ennakoivia tai korjaavia toimenpiteitä. Lisäksi henkilöstöä tiedotetaan kyselyn tuloksista ja mahdollisista toimenpiteistä. Suunnitelmassa on suositeltu, että henkilöstöä osallistetaan mahdollisuuksien mukaan työhyvinvoinnin toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Lisäksi suunnitelmissa on, että aloituksen yhteydessä lokakuussa 2022 kunnat kartoittavat liiketaloudelliset luvut työhyvinvoinnin näkökulmasta. Mittariksi suunnitelmiin on laitettu henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. Suunnitelman mukaan liiketaloudellisia työhyvinvointiin liittyviä lukuja tarkistetaan seuraavan kerran toukokuussa 2023, jotta kunnat voivat seurata, ovatko työhyvinvointiin käytetyt panostukset lähteneet tuottamaan tulosta. Seuranta-vaiheessa mittarina käytetään edelleen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiota. Liiketalouden mittarien seuraamisen tavoitteena on tukea työhyvinvoinnin tiedolla johtamista ja osoittaa millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin panostuksilla on saatu aikaan taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

Kohdekunnille laadituissa suunnitelmissa kehityskeskustelut on suunniteltu toteutettavaksi kaksi kertaa vuodessa. Tavoitteena on lisätä johdon ja henkilöstön vuorovaikutusta, luottamusta ja henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuutta. Lisäksi tavoitteena on, että kehityskeskustelut osaltaan toimisivat ennaltaehkäisevinä työhyvinvoinnin mittareina. Suunnitelmissa ajatuksena on, että kehityskeskustelut pidetään kaikilla toimialoilla kaksi kertaa vuodessa. Suunnitelmien mukaan kunnille on suositeltu, että kunnat kokoaisivat kehityskeskusteluiden tulokset kaikkien toimialojen yhteiselle verkkoalustalle, josta ne analysoitaisiin nimettyjen henkilöiden toimesta. Analysoidut tulokset käydään läpi toimialoittain ja toimialojen yksiköissä, jonka jälkeen tarkistetaan vastaavatko tulokset miten asetettuja työhyvinvoinnin tavoitteita ja tehdään tarvittaessa korjaavia työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä.

Suunnitelmiin on tuotu kunnille uutena asiana lähtökeskustelut ja ne on ajateltu pidettäväksi aina, kun työntekijä lähtee. Suunnitelmassa on ehdotettu, että lähtökeskustelut toteutettaisiin ensin kyselyllä ja sen jälkeen haastatteluna, jonka pitäisi työntekijän lähin esihenkilö. Lähtökeskusteluiden tulokset kirjataan yhteiselle sähköiselle alustalle, josta niitä analysoidaan kaksi kertaa vuodessa. Analysointia varten kunnille on suositeltu, että nimeävät organisaatiostaan henkilöt jotka analysoivat kerättyä tietoa. Tieto kerätään alustalle anonyymina. Analysoidut tulokset käydään johdon ja esihenkilöiden kanssa läpi kaksi kertaa vuodessa, jolloin katsotaan miten ne näyttävät suhteessa asetettuihin työhyvinvoinnin tavoitteisiin. Lisäksi tulosten pohjalta kunnat voivat tarvittaessa tehdä työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä.

Kaikkien suunnitelmiin valittujen mittarien tarkoituksena on tukea kuntia tiedolla johtamisessa ja antaa konkreettista tietoa kunta organisaation työhyvinvoinnintilasta. Työhyvinvoinnin mittarien tavoitteena on myös saada esille konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämiskohteita, lisätä henkilöstön ja johdon vuorovaikutusta, avoimuutta sekä luottamusta. Valittujen työhyvinvoinnin mittarien avulla kunnat saavat kehitettyä työhyvinvointiaan ja lisättyä veto- ja pitovoimaa henkilöstönsä osalta. Alla olevassa kuvassa on esitetty työhyvinvoinnin mittareita koskeva vuosikello.



Kuva 6. Työhyvinvoinnin mittaamisen vuosikello vuosille 2022-2023. (Kolehmainen a. 2022.)

Kunnille on laadittu suunnitelmiin taulukko, joka ohjaa milloin suunnitelmaan valittuja mittareita tulee käyttää ja keiden vastuulla mittareiden käyttäminen ja toteuttaminen voisivat olla. Kunnat voivat itse nimetä taulukkoon vastuuhenkilöt ja päivämäärät, jolloin taulukossa oleva osa-alue on hoidettu. Alla oleva taulukko on suunnitelmassa oleva kuntia työhyvinvoinnin mittaamisessa ohjaava taulukko. Taulukon tarkoituksena on tukea kuntia mittaamisessa ja ohjata siinä, että mittaamisen kaikki vaiheet tulisivat systemaattisesti hoidetuksi.

Mittari ja ajan-kohta	Kohderyhmä	Tulosten tal- lentaminen	Tulosten analysointi, sovitaan kuka/ ketkä tekevät	Tulosten läpi- käynti ja toi- menpiteistä sopiminen	Nimetyt vas- tuuhenkilöt	Päivä- määrä, kun koko- naisuus on hoidettu
Henkilöstö- voimavarojen tuotantofunk- tio lokakuu 2022		Kaikkien toi- mialojen yh- teiselle verk- koalustalle	HR ja toi- mialojen joh- tajat	HR ja toimialo- jen johtajat		
QWL-kysely lokakuu 2022	Koko henki- löstölle	Kaikkien toi- mialojen yhteis- elle verkko- alustalle	Toimialojen johtajat ja esi- henkilöt sekä HR	Toimialojen johtajat, esi- henkilöt, HR ja työntekijät		
QWL-kyselyn tulosten ana- lysointi marras-joulu- kuu 2022	-	Kaikkien toi- mialojen yhteis- elle verkko- alustalle	Nimetyt henki- löt (esim. jo- kaiselta toimi- alalta yksi henkilö	Sovitaan työ- hyvinvoinnin tavoitteet vuo- delle 2023 Toimialojen johtajat, esi- henkilöt, HR ja työntekijät		
QWL-kysely helmikuu 2023	koko henkilös- tölle	Kaikkien toi- mialojen yhteis- elle verkko- alustalle	Toimialojen johtajat ja esi- henkilöt, HR	Toimialojen johtajat, esi- henkilöt, HR ja työntekijät		
Kehityskes- kustelut helmikuu 2023	Koko henki- löstölle	kaikkien toi- mialojen yhteis- elle verkko- alustalle	Toimialojen johtajat ja esi- henkilöt	Tulokset käy- dään läpi toimi- aloittain ja toi- mialojen yksi- köissä huhti- kuuhun 2023 mennessä.		
QWL-kyselyn tulosten ana- lysointi maalis-huhti- kuu 2023	-	Kaikkien toi- mialojen yhteis- elle verkko- alustalle	Nimetyt henki- löt (esim. jo- kaiselta toimi- alalta yksi henkilö	Välitsekkaus missä men- näin. Tehdään tarvittaessa korjaavia toi- menpiteitä Toimialojen johtajat, esi- henkilöt, HR ja työntekijät		

QWL-kysely toukokuu 2023	Koko henkilöstölle	Kaikkien toimialojen yhteiselle verkkoalustalle	Toimialojen johtajat, esihenkilöt ja HR	Välitsekkaus missä mennään. Tehdään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä Toimialojen johtajat, esihenkilöt, HR ja työntekijät		
Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio toukokuu 2023		Kaikkien toimialojen yhteiselle verkkoalustalle	HR ja toimialojen johtajat	Välitsekkaus HR ja toimialojen johtajat		
QWL-kyselyn tulosten analysointi kesäkuu 2023	-	Kaikkien toimialojen yhteiselle verkkoalustalle	Nimetyt henkilöt (esim. jokaiselta toimialalta yksi henkilö)	Mahdollisista korjaavista/ennakoivista toimenpiteistä sopiminen		
QWL-kysely elokuu 2023	Koko henkilöstölle	Kaikkien toimialojen yhteiselle verkkoalustalle	Toimialojen johtajat, esihenkilöt ja HR	Välitsekkaus missä mennään. Tehdään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Toimialojen johtajat, esihenkilöt, HR ja työntekijät		
QWL-kyselyn tulosten analysointi syyskuu 2023	-	Kaikkien toimialojen yhteiselle verkkoalustalle	Nimetyt henkilöt (esim. jokaiselta toimialalta yksi henkilö)	Mahdollisista korjaavista/ennakoivista toimenpiteistä sopiminen		
Kehityskeskustelut elosyyskuussa 2023	Koko henkilöstölle	Kaikkien toimialojen yhteiselle verkkoalustalle	Toimialojen johtajat ja esihenkilöt	Tulokset käydään läpi toimialoittain ja toimialojen yksiköissä marraskuuhun 2023 mennessä.		

Lähtöhaastat- telu	Lähtevä työn- tekijä	Kaikkien toi- mialojen yhteis- elle verkko- alustalle	Toimialojen esihenkilöt	Toimialojen johtajat ja esi- henkilöt käyvät tulokset yh- dessä läpi. Tu- loksia käydään läpi kaksi ker- taa vuodessa. Kehityskohteet nostetaan esille.		
Firstbeat	Toimiala ker- rallaan tarjo- taan mahdolli- suus	Organisaation raportti tallen- netaan kaik- kien toimialo- jen yhteiselle verkkoalus- talle	Toimialojen johtajat ja esi- henkilöt	Toimialojen johtajat ja esi- henkilöt käyvät tulokset yh- dessä läpi. Ke- hityskohteet nostetaan esille.		

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin mittaamisen vaiheet ja toimenpiteet vuodelle 2022-2023. (Kolehmainen b. 2022.)

6.6 Työhyvinvoinnin mittarien suunnitelmien arviointi

Kohde kunnissa ei ole aiemmin ollut työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyviä suunnitelmia. Työhyvinvoinnin mittareita koskeva suunnitelma tuo tullessaan kunnille varmasti ison muutoksen ja vaatii alussa paneutumista sekä työaikaa. Suunnitelma voi olla kunnille alussa raskaan tuntuinen, koska mittaamista tapahtuu pitkin vuotta ja tulokset tulee analysoida ja käydä läpi sekä sopia konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet. Uskon kuitenkin, että suunnitelman käyttö helpottuu vähitellen, kun suunnitelma tulee tutuksi ja, kun sen huomataan tuottavan tulosta.

Suunnitelma on mielestäni selkeä ja vuosikello sekä ohjaavat taulukko helpottavat suunnitelman noudattamista. Suunnitelmien alussa oleva teoriaosa tukee myös suunnitelman toteuttamista ja tuo esille perusteet sille miksi työhyvinvointia tulisi mitata ja miksi valitut mittarit ovat toimivia.

Kokonaisuutena kehittämistyö olisi voinut olla intensiivisempää ja tiiviimpää kohdekuntien kuin hankkeen kanssa. Tällöin kehittäminen olisi enemmän ollut aidosti yhteiskehittämistä. Valmistuneet suunnitelmat olisivat voineet olla vielä yksilöidympiä ja ne olisivat mahdollisesti vastanneet paremmin yhteistä näkemystä, siitä millaisille työhyvinvoinnin mittareille on tarvetta ja millaisia mittareita halutaan käyttää. Yhteiskehittämisen myötä kunnissa olisi

jo voitu käydä alustavaa yhteistä keskustelua siitä kuka mittareita seuraa tai analysoi kerätyn tiedon. Lisäksi yhteiskehittäminen olisi helpottanut suunnitelmien juurruttamista ja käyttöönottoa. Nyt suunnitelmien juurruttaminen jää täysin hanketyöntekijöiden ja kuntien vastuulle.

6.7 Työhyvinvoinnin mittarien suunnitelmien juurruttaminen ja jatkosuositukset

Kehittämistyö juurrutetaan kuntiin Hyvinvointia Jokivarteen hankkeen työntekijöiden ja kuntien esihenkilöistä koostuvan kehittäjätyöryhmän jäsenten kanssa. Ennen suunnitelman juurruttamista suunnitelma käydään läpi tarvittaessa hanketyöntekijöiden ja kehittäjätyöryhmän kanssa yhteisessä Teams-tapaamisessa.

Jatkosuosituksena suosittelisin kuntia laatimaan työhyvinvointisuunnitelman, koska kunnilla ei ole laadittuna työhyvinvoinnin suunnitelmia. Työhyvinvointia koskeva suunnitelma tukisi systemaattista työhyvinvoinnin kehittämistä. Lisäksi suosittelisin, että työhyvinvointisuunnitelma liitettäisiin osaksi kuntaorganisaation strategiaa. Mikäli suunnitelmaa ei ole tässä vaiheessa mahdollista lisätä osaksi kuntaorganisaation strategiaa, niin ehdotan että kunnat laativat QWL-kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen työhyvinvointisuunnitelman, joka on voimassa vuoden. Ehdotan, että kunnat valitsevat työhyvinvointisuunnitelmaansa kaksi tai kolme kehittämiskohdetta ja määrittävät niille tavoitteet ja keinot, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Lisäksi työhyvinvointisuunnitelmaan olisi hyvä määrittää kuka tai ketkä seuraavat asetettujen tavoitteiden toteutumista. Näin ollen kunnille pääsisi syntymään johdonmukainen toimintatapa työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen liittyen.

Lisäksi suosittelen kunnille Marko Kestin luentoja liittyen työelämän laadun-QWL-mittariin ja henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion käyttämiseen. Menetelmät ovat Kestin kehittämiä, joten hän osaa varmasti käydä kunnille tarkemmin läpi QWL-mittarin ja henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion sekä antaa kehittämisideoita.

7 Yhteenveto

7.1 Mitä kehittämistyöllä saavutettiin

Kohde kunnilla ei ole aikaisemmin ollut ollenkaan työhyvinvoinnin mittareita koskevaa suunnitelmaa. Kehittämistyön myötä kunnat saavat käyttöönsä ensimmäisen konkreettisen suunnitelman työhyvinvoinnin mittareihin ja mittaamiseen liittyen. Tästä näkökulmasta katsottuna suunnitelma on merkittävä kohdekunnille.

Jokaiselle kunnalle tehtiin oma kuntakohtainen työhyvinvoinnin mittareita koskeva suunnitelma, koska jokainen kunta toimii itsenäisesti omana organisaationaan. Jokaisen kunnan suunnitelma on rakennettu siten, että se voidaan toteuttaa vuoden mittaisen ajanjakson aikana.

Suunnitelmien pohjalta kunnat voivat lähteä suunnitellusti ja tavoitteellisesti mittaamaan työhyvinvointia ja kehittämään mittauksesta saatujen tulosten pohjalta systemaattisesti kuntaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden työhyvinvointia.

Suunnitelmiin koottiin myös teorettinen infopaketti työhyvinvoinnista, jonka tarkoituksena on antaa nopeasti kokonaiskuva työhyvinvoinnin kokonaisuudesta, merkityksestä ja vaikutuksesta. Lisäksi suunnitelmiin avattiin suunnitelmassa olevien työhyvinvoinnin mittareita koskeva teoretieto.

Kunnat saivat kehittämistyön tuloksena konkreettiset työhyvinvoinnin mittareita koskevat suunnitelmat, jotka he voivat halutessaan ottaa vaikka heti käyttöön.

8 Pohdinta

8.1 Kehittämistyöhön ja työhyvinvointiin liittyvää pohdintaa

Työhyvinvoinnin mittareita koskevan suunnitelman kehittäminen ja luominen on ollut erittäin mielenkiintoinen, mutta myös työläskin prosessi. Kehittämistyö on ollut kokonaisuutena hyvin itsenäistä puurtamista, vaikka kehittämistyötä on tehty yhteistyössä Hyvinvointia Joki-varteen hankkeen kanssa. Yhteistyö hankkeen kanssa on ollut välitöntä ja helppoa. Koen kuitenkin, että kehittämistyötä olisi voitu tehdä vielä enemmän yhdessä niin hankkeen kuin kohde kuntien kanssa. Uskon vahvasti siihen, että yhteiskehittämällä saadaan lähes aina parhain lopputulos, koska erilaiset näkökulmat ja ideat tulevat laajemmin esille. Samalla myös erilaiset tarpeet ja toiveet tulevat paremmassa laajuudessa esille, jolloin voidaan saada aikaan vaikuttavampia tuloksia. Toki yhteiskehittäminen vaatii aikaa ja panostusta hieman eri tavalla kuin yksin kehittämistyötä tehtäessä.

Yhteistyön tiivyyteen on toisaalta vaikuttanut minun omat henkilökohtaiset aikatauluni. Kehittämistyö ja siihen liittyvä opinnäytetyö vei lopulta enemmän aikaa mitä olin siihen alun perin varannut. En kuitenkaan halunnut lähteä työstämään kunnille tehtäviä suunnitelmia kiireellä vaan halusin aidosti saada kehitettyä kunnille suunnitelmat, jotka ovat otettavissa käyttöön oikeasti ja siitä saatava hyöty on konkreettista. Kehittämistyön aikataulun pitkittyminen on vaivannut jonkin verran minua, mutta silti halusin pitää kiinni siitä, että suunnitelmat ovat kuntia palvelevat.

Olisi mielenkiintoista olla itse ottamassa suunnitelmia käyttöön ja nähdä se millä tavoin suunnitelma lähtee elämään kunnissa. Toivon todella, että kunnissa mahdollistetaan esihenkilöille aikaa viedä suunnitelma käytäntöön ja käydä tuloksia läpi rauhassa. Yhtä lailla toivon suuresti, että henkilöstö otetaan mukaan kehittämään työhyvinvointia, jotta työhyvinvoinnista pääsisi syntymään yhteinen asia, johon kaikki voivat aidosti ja oikeasti vaikuttaa. Yhdessä kehittämällä syntyy vaikuttavampia päätöksiä ja konkreettisempia toimenpiteitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja niihin on helpompi sitoutua. Näen myös tärkeänä sen, että organisaation henkilöstölle tiedotetaan mittarien tuloksista rehellisesti ja tulokset käydään totuuden mukaisesti läpi. Tällä tarkoitan sitä, että ei vain todeta tuloksia keksiaron mukaan vaan tulokset käydään myös läpi negatiivisiltakin osin. Tulosten läpikäynnin jälkeen henkilöstöä tulee tiedottaa millaisia toimenpiteitä organisaatiossa tullaan tekemään, jotta työhyvinvointi parantuisi ja luottamus lisääntyisi. Näen tiedottamisen erittäin tärkeänä niin tulosten kuin toimenpiteidenkin osalta, jotta henkilöstö voi luottaa siihen, että heidän näkemyksillään ja kokemuksillaan on merkitystä ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiinsa.

Valmistuneet suunnitelmat eivät ole varmasti täydellisiä ja toivonkin, että kunnat uskaltavat muokata niitä tarpeensa mukaan. Toivoisin kuitenkin, että kunnat uskaltaisivat toteuttaa työhyvinvoinnin suunnitelman läpi yhden vuoden aikana, jotta kunnat huomaisivat miten systemaattinen työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen.

Uskon, että työhyvinvoinnin merkitys työelämässä tulee vahvistumaan nuorempien sukupolvien työelämäään tulon myötä. Näen sen ainoastaan hyvänä asiana. Ihminen ei ole kone eikä työ ole ainoa asia elämässä, vaikka työ on erittäin tärkeä ja merkittävä asia elämässä. Sen vuoksi työn tulisi tukea hyvinvointiamme ja olla osittain yksi hyvinvointia tuottava asia elämässämme. En tarkoita tällä sitä, että töissä tulisi aina olla mukavaa ja mielekästä tai, että työnantajilla olisi ainoastaan vastuu hyvinvoinnistamme. Tarkoin tällä sitä, että työ olisi yksi asia, joka tuottaa hyvinvointia elämiimme ja meillä on mahdollisuus vaikuttaa niihin asioihin mitkä tuottavat hyvinvointia. Työhyvinvoinnissa usein kuitenkin on kysymys hyvin pienistä asioista kokonaisuuden sisällä.

Itse tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan johtajana haluan olla se, joka on osaltaan mahdollistamassa hyvinvoinnin toteutumisen töissä. Haluan olla se, joka kuulee ja kuuntelee työntekijöitä sekä etsii yhdessä työntekijöiden, muiden kollegoiden ja sidosryhmien kanssa ratkaisua yhteisiin hyvinvoinnin kysymyksiin. Haluan olla se, joka uskaltaa vaatia, että meidän tulee seurata, mitata ja kehittää yhdessä työhyvinvointia. Unohtamatta tulosten analysointia, johon kehittämisen ja tavoitteiden tulisi pohjautua. Työhyvinvointi on yhteinen asia, johon voimme jokainen vaikuttaa yhteisesti kuin henkilökohtaisesti.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint Oy
- Businessballs 2022. Exit Interviews. Viitattu 15.6.2022. Saatavissa: <https://www.businessballs.com/team-management/exit-interviews/>
- Deloitte Insight 2020. Global Human Capital Trends 2020. Viitattu 11.3.2022. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. 1. painos. Helsinki: Grano Oy.
- FinFami. Exit-haastattelujen kysymyspatteristo henkilöstölle. Viitattu 13.7.2022. Saatavissa: <https://finfamiliaatu.fi/wp-content/uploads/2018/09/Exithaastattelun-kysymyspatteristo-FinFami.pdf>
- Firstbeat a. 2022. Johda työkykyä ja edistä henkilöstön terveyttä tieteen tuomalla varmuudella. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa: https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/firstbeat-life-tyohyvinvointi/?_gl=1*1h2sgo4*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjw4ayUBhA4EiwATWyBrjRhu3tJ820RjrmSXFHrRI_H0-jeFH-QiBUbafqqKvhGIW-T_us_lhoC7MAQAvD_BwE
- Firstbeat b. 2022. Uusi Firstbeat Life™ on täällä! – ”Tänä vuonna olemme viimeistään huomanneet, että työntekijöiden hyvinvointi on ratkaiseva tekijä yritykselle”. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa https://www.firstbeat.com/fi/uutiset/uusi-firstbeat-life-tyontekijoiden-hyvinvointi-ratkaiseva-tekija-yritykselle/?_gl=1*c4o7c2*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjw4ayUBhA4EiwATWyBrjRhu3tJ820RjrmSXFHrRI_H0-jeFH-QiBUbafqqKvhGIW-T_us_lhoC7MAQAvD_BwE
- Firstbeat c. 2022. Firstbeat Life -yritysraportointi. Luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi ja vaikuttavampaa työkykyjohtamista. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/firstbeat-life-tyohyvinvointi/ominaisuudet/?_gl=1*1q3w1v8*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjw4ayUBhA4EiwATWyBrjRhu3tJ820RjrmSXFHrRI_H0-jeFH-QiBUbafqqKvhGIW-T_us_lhoC7MAQAvD_BwE
- Gallup 2021. State of the Global Workplace: 2021 Report.
- Heathfield, S. 2019. How to Conduct an Effective Exit Interview. Viitattu 13.7.2022. Saatavissa: <https://www.thebalancecareers.com/exit-interview-1918121>
- Hankesuunnitelma 2020. Tuottavuutta ja hyvinvointia Jokivarteen. Viitattu 19.5.2021. Saatavissa: <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S22252>

Heikkilä, A., Jokinen, P., Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hentu. Ohje henkilöstökyselyn tekemiseen ja QWL-indeksin laskemiseen. Viitattu 26.5.2022. Saatavissa: <http://www.hentu.fi/wp-content/uploads/2021/04/A.-OHJE-Henkilo%CC%88sto%CC%88kyselyn-QWL-laskentapohjan-ka%CC%88ytto%CC%88o%CC%88n.pdf>

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta. Viro: Zone OÜ.

Hyvärinen, K., Saaranen, T., Tossavainen, K. 2017. Ammatillinen osaaminen työhyvinvoinnin osana: kyselytutkimus terveysalan opettajille. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2503575>

Hyvää huomista 2021. Hyvä johtaminen. Viitattu 17.8.2021. Saatavissa: <https://www.hyvaahuomista.fi/teemat/hyva-johtaminen/>

Hyvää huomista-hanke 2021. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus. Työhyvinvoinnin infografiikka. Viitattu 17.8.2021. Saatavissa: <https://www.hyvaahuomista.fi/tyokalut/tyohyvinvoinnin-johtamisen-kokonais/>

Hämäläinen, H-K. 2018. Työelämän laatu on tuotantotekijä. Kuntatyönantaja 2018: 2. Viitattu 28.9.2021. Saatavissa: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2018/2/tyoelaman-laatu-on-tuotantotekijä>

Juuti, P., Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Duodecim.

Kallinen, T., Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Kesti, M. 2015. Uuden sukupolven henkilöstökysely. Viitattu 24.5.2022. Saatavissa: https://markokesti.files.wordpress.com/2015/03/uusi_qwl_kysely_ja_analyysi_r3.pdf

Kesti, M. a. 2019. Johtamisen tärkeimmät kaavat: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja QWL-indeksi. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa:

<https://markokesti.wordpress.com/2019/08/22/johtamisen-tarkeimmat-kaavat-henkilostovoimavarojen-tuotantofunktio-ja-qwl-indeksi/>

Kesti, M. b. 2019. Johtamisen tärkein kaava: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. Viitattu 22.7.2022. Saatavissa:

<https://www.youtube.com/watch?v=3QCgdKgDxSw&t=336s>

Kesti, M. 2020. Kehitä työelämän laadusta kestävä kilpailuetu tiedolla johtamisen avulla. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa: <https://markokesti.wordpress.com/2020/05/22/kehitytyoelaman-laadusta-kestava-kilpailuetu-tiedolla-johtamisen-avulla/>

Kesti, M. 2022. AI-powered leadership coaching improves teams' performance. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa: DOI: 10.13140/RG.2.2.17882.41924

Keva a. 2021. Kevan kuntapäättäjäbarometri- Kuntapäättäjien käsitykset kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnista. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa: https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/kevan-kuntapaattajabarometri_kasitykset-kunnan-tyokykytoimista.pdf

Keva b. 2021. Joka kolmas kunnan ja valtion työntekijä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa: <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-kolmas-kunnan-ja-valtion-tyontekija-elakkeelle-seuraavan-kymmenen-vuoden-aikana/>

Kolarin kunta henkilöstöraportti 2020.

Kolarin kunta hyvinvointikertomus 2018.

Kolarin kuntastrategia. Viitattu 24.5.2022. Saatavissa: <https://www.kolari.fi/fi/kuntainfo/kuntastrategia.html>

Kolari 2021. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa: <https://www.kolari.fi/fi/kuntainfo/perustiedot-kolarista.html>

Kolarin kunnan tilinpäätös ja toimintakertomus 2020. Viitattu 23.8.2021. Saatavissa: https://www.kolari.fi/media/2021_hallinto_ja_elinvoima/talous/tilinpaatos-2020.pdf

Kolarin kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma vuosille 2022-2023. Viitattu 16.1.2022. Saatavissa: https://www.kolari.fi/media/2021_hallinto_ja_elinvoima/talous/talousarviokirja-vuodelle-2021-kunnanvaltuusto-8.12.2021.pdf

Kolarin talousarvio 2022 ja taloussuunnitelma 2023-2024. Viitattu 31.5.2022. Saatavissa: https://www.kolari.fi/media/2021_hallinto_ja_elinvoima/talous/talousarvio-2022-ja-taloussuunnitelma-2023-2024.pdf

Kolarin kunta työhyvinvointikyselyn kyselylomake- ja peruseraportti.

Kolehmainen, J. a. 2022. Työhyvinvoinnin mittaamisen vuoksikello vuosille 2022-2023.

Kolehmainen, J. b. 2022. Työhyvinvoinnin mittaamisen vaiheet ja toimenpiteet vuodelle 2022-2023.

Konttinen, H. 2016. Kehityskeskustelujen monet kasvot. Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä kehityskeskusteluista. Viitattu 18.7.2022. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62585/Konttinen.Henna.pdf?sequence=2>

Kosunen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. Viitattu 22.7.2022. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf>

Kuntatyönantajat 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Kuntien Tiera 2022. Uuden ajan henkilöstökysely QWL. Viitattu 20.5.2022. Saatavissa: <https://ura.tiera.fi/pages/taustaa-uuden-ajan-henkilostokysely-qwl-kysely>

Kurttila, M., Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki, Helsingin Kamari Oy.

Laine, P., Lindberg, M., Silvennoinen, H 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Hallinnon tutkimus (2016) 35:4. Viitattu 28.9.2021. Saatavissa: <https://elektra-helsinki-fi.ezproxy.saimia.fi/se/h/0359-6680/35/4/tyohyvin.pdf>

Lehto, K., Viitala, R. 2016. ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten a henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus (2016) 35:2. Viitattu 28.9.2021. Saatavissa: <https://elektra-helsinki-fi.ezproxy.saimia.fi/se/h/0359-6680/35/2/enemmant.pdf>

Litchfield, P. 2020. Workplace wellbeing. Perspectives in public health. 141:1, 11–12. Viitattu 2.5.2022. Saatavissa: DOI: 10.1177/1757913920951388.

Leinonen, S 2020. Tiedolla johtaminen organisaatiokulttuurin muutoksen ytimessä. Viitattu 18.9.2021. Saatavissa: <https://www.valtiolla.fi/tiedolla-johtaminen-organisaatiokulttuurin-muutoksen-ytimessa/>

Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L., Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. Helsinki, Talentum Pro.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K., Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Viitattu 13.5.2022. Saatavissa: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Mellanen, A., Mellanen K. 2020. Hyvät, Pahat Ja Milleniaalit. Miten Meitä Tulisi Johtaa. EU: Atena kustannus Oy.

Mäkinie mi, J-P., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Sastamala, Vammalan Kirjapaino Oy.

Mäkinie mi J-P., Kaltiainen, J. Hakanen, J. 2022. Miten Suomi voi – tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pihlava, K-M., Mauno, S., Ruokolainen, M. 2017. Terveysthuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. Hoitotiede 29 (2), 89–101. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2493850>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pellon kunta Hyvinvointikertomus 2020. Viitattu 23.9.2021. Saatavissa: <https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/hyvinvointikertomus-2020.pdf>

Pellon kunnan henkilöstökertomus 2020. Viitattu 23.9.2021. Saatavissa: <https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/henkilostokertomus2020.pdf>

Pellon kuntastrategia 2020. Pellon strategia- Meän väylä. Viitattu 1.8.2021. Saatavissa: <https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/pellon-kuntastrategia-2020.pdf>

Pellon kuntastrategia 2021-2026. Pellon strategia- Elethään kuin Pellossa. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa: https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/2021_pello_kuntastrategia.pdf

Pellon talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2021-2023. Viitattu 20.8.2021. Saatavissa: <https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/talousarvio-2021-ja-taloussuunnitelma-2021-2023-valtuustolle-final.pdf>

Pellon talousarvio 2022 ja taloussuunnitelma 2022-2024. Viitattu 31.5.2022. Saatavissa: <https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/talousarvio-2022-final-valtuusto-13.12.2021.pdf>

Pellon kunta Tilinpäätös 2019. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa: <https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/tilinpaatos-2019-kv-1.6.2020-nettiin.pdf>

Pellon kunta tilinpäätös 2020. Viitattu 16.1.2022. Saatavissa: <https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/tilinpaatos-2020-valtuustolle-14.6.2021-net.pdf>

Pellon kunta työhyvinvointikyselyn 2018 tulokset.

Pellon kunta työsuojelun toimintaohjelma 2022-2025. Viitattu 30.4.2022. Saatavissa: <https://www.pello.fi/media/toimintaohjelmat/tyosuojelun-toimintaohjelma-2022-2025.pdf>

Pradhan, R. K., Hati, L. 2022. The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global business review*. 23 (2), 385–407. Viitattu 22.7.2022. Saatavissa: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1n6in9k/cdi_crossref_primary_10_1177_0972150919859101

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

Saikkonen, S., Ruokoski, E., Kesti, M., Mälkki, K. 2021. OPAS henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19. Viitattu 29.9.2021. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495430/LAB_2021_19.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., Kinos, S. 2017. *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Tampere: Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino Oy.

Saramies, J., Törnroos, M. 2021. *Henkilöstöanalytiikka mittaa, ymmärrä, menesty*. Liettua: Balton Print.

Sarkkinen, M. 2020. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu/>

Sese, C. 2022. What is Padlet? Viitattu 20.5.2022. Saatavissa: <https://padlet.helpdocs.io//en/about-padlet/what-is-padlet>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Spain, E., Groysberg, B. 2016. Making exit interviews count: this underused practice can be a powerful tool for retention. Harvard business review. 94 (4), 88. Viitattu 13.7.2022. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_gale_infotrasmisc_A448354776

Sutela, H., Pärnänen, A., Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä-työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus: Helsinki. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Sutton, A., Evans, M., Davies, C., & Lawson, C. 2016. The development and longitudinal evaluation of a wellbeing programme: An organisation case study. International Journal of Wellbeing, 6(1), 180-195. Viitattu 12.5.2022. Saatavissa: doi:10.5502/ijw.v6i1.487

Tampereen yliopisto 2021. Kehitä työhyvinvointia! Asiakas & työhyvinvointi. Viitattu 17.8.2021. Saatavissa: <https://sites.tuni.fi/kehitytyohyvinvointia/asiakastyo-tyohyvinvointi/>

Tanskanen, M. 2020. Työhyvinvointia ja stressiä voidaan mitata nykyään monin eri keinoin. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa: <https://next.xamk.fi/ammattitaidolla/tyohyvinvointia-ja-stressia-voidaan-mitata-nykyaan-monin-eri-keinoin/>

Tarkkonen, J. 2019. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksen tekijän haasteita ja mahdollisuuksia. EU: United Press.

The Energy Project 2022. Employee Experience. Viitattu 29.4.2022. Saatavissa: <https://theenergyproject.com/solutions/by-challenge/employee-experience/>

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019. Yhteenveto tuloksista 20.10.2019. Viitattu 20.8.2021. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%c3%a4tt%c3%b6m%c3%a4n%20ty%c3%b6n%20vuosikatsauksen%20tulosraportti.pdf>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Tietojohtaminen ry 2021. Tietojohtaminen. Viitattu 18.9.2021. Saatavissa: <https://www.tietojohtaminen.com/tietojohtaminen>

- Tietokiri 2021. Mitä on tiedolla johtaminen? Viitattu 18.9.2021. Saatavissa: <https://www.tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>
- Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2021. Viitattu 17.8.2021. Saatavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi/>
- Työhyvinvoinnin vaikutukset 2021. Katsottu 20.8.2021. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=O6-aad4pdZ4&t=46s>
- Työterveyslaitos a. 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos b. 2021. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Viitattu 17.8.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>
- Työturvallisuuskeskus 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. 1. painos. Viitattu 13.8.2021. Saatavissa: https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johtaminen_201805_27689_netti.pdf
- Työturvallisuuskeskus 2015. Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf
- Työturvallisuuskeskus 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa: https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Työturvallisuuskeskus 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Viitattu 29.4.2022. Saatavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>
- Työturvallisuuskeskus a. 2022. Yksilötutka kartoittaa työhyvinvointia. Viitattu 29.4.2022. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka
- Työturvallisuuskeskus b. 2022. Yksilötutka-kyselyn käyttäminen. Viitattu 29.4.2022. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka/ohje_ukk#b53fdd0e

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vehko, T., Hyppönen, H., Ryhänen, M., Tuukkanen, J., Ketola, E. & Heponiemi, T. 2018. Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi – terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 10 (1), 143–163. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_crossref_primary_10_23996_fjhw_65387

Vertanen, J. 2019. Näin mittaat yrityksesi terveyttä. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa: <https://www.visma.fi/blog/nain-mittaaat-yrityksesi-terveytta/>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vincent-Höper, S., Stein M. 2019. The Role of Leaders in Designing Employees' Work Characteristics: Validation of the Health- and Development-Promoting Leadership Behavior Questionnaire. *Front. Psychol.* 10:1049. Viitattu 18.7.2022. Saatavissa: doi: 10.3389/fpsyg.2019.01049

Ylitornion kunnan henkilöstökysely kyselylomake ja tulokset 2017.

Ylitornion kunnan hyvinvointikertomus 2017-2020.

Ylitornion kunnan talousarvio 2021 taloussuunnitelma 2022-2023. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa: <https://ylitornio.fi/wp-content/uploads/2021/02/Talousarvio-vuodelle-2021-ja-taloussuunnitelma-vv.-2022-2023-korjattu-kappale.pdf>

Ylitornion kunnan talousarvio 2022 taloussuunnitelma 2023-2024. Viitattu 12.6.2022. Saatavissa <https://ylitornio.fi/wp-content/uploads/2022/04/Talousarvio-2022-9.12.2021.pdf>

Ylitornion kunta tilinpäätös 2020. Viitattu 22.8.2022. Saatavissa: <https://ylitornio.fi/wp-content/uploads/2021/08/Tilinpaatos-2020.pdf>

Ylitornion työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2018.

Ylitornion kunnan työhyvinvointisuunnitelma 2014.

Ylitornion kunnan työkyvyn uudelleen arvioimisen toimintamalli 2015.

Ylitornio 2021 a. Yleistietoa. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa <https://ylitornio.fi/kunta-info/yleistietoa/>

Liite 1. Workshopin kutsukirje ja muistutuskirje

Huomenta kaikille,

Tostaina olisi työhyvinvoinnin työpaja. Ehtisitkö mukaan klo 12:00-14:00. Nyt teitä on ilmoittautunut kahdeksan henkilöä mukaan. Ehtisitkö ainakin vielä muutama mukaan? :)

Nähdään torstaina Teamsissa!

Ystävällisin terveisin;

Johanna Kolehmainen

Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveystieteiden alalla

LAB- ammattikorkeakoulu

Tervetuloa työhyvinvoinnin työpajaan 17.2.2022 klo 12:00-14:00.

Teen opinnäytetyötä Tuottavuutta ja hyvinvointia Jokivarteen -hankkeelle. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää kuntien nykyiset työhyvinvoinnin mittarit ja rakentaa ehdotus/ suunnitelma teidän kunnille tulevaisuudessa käytettävistä työhyvinvoinnin mittareista.

Työhyvinvoinnin työpajassa tarkoituksena on käydä yhteistä keskustelua nykyisistä työhyvinvoinnin mittareista ja siitä millaisia toiveita teillä on tulevaisuudessa käytettäviin työhyvinvoinnin mittareihin liittyen.

Toivottavasti mahdollisimman moni pääsee teistä työpajaan mukaan. Nähdään Teamsissa 17.2.2022.

Ystävällisin terveisin;

Johanna Kolehmainen

Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveystieteiden alalla YAMK- opiskelija

LAB-ammattikorkeakoulu

Microsoft Teams -kokous

Liity tietokoneella tai mobiilisovelluksella

[Liity kokoukseen napsauttamalla tästä](#)

LUT University | LAB University Of Applied Sciences

[Lisätietoja](#) | [Kokousasetukset](#)

