

Eurajoen kunnan henkilöstön hyvinvointiohjelman rakentaminen 2014 – 2016

- hyvinvointi osaksi strategista johtamista?

Elina Rautanen



Tekijä(t) Elina Rautanen	
Koulutusohjelma Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Eurajoen kunnan henkilöstön hyvinvointiohjelman rakentuminen 2014-2016 -hyvinvointi osaksi strategista johtamista?	Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 14
<p>Eurajoki on noin 6000 asukkaan kunta Rauman ja Porin välissä. Eurajoen kunta on vastuullinen työnantaja, joka on tiedostanut terveyden, hyvinvoinnin ja liikkumisen välisen yhteyden suhteessa työtehoon, työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Panostamalla henkilöstön hyvinvointiin ja mahdollistamalla työkyvön ylläpitäminen tavoiteltiin hyvinvoinnin edistämistä tukevia päätöksiä. Hyvinvoinnilla johtamisen kulttuurin juurruttaminen vaatii tietoa hyvinvoinnilla johtamisen ymmärryksestä, toiminnan mahdollisesta vaikuttavuudesta, motivointia, suunnitelmallisuutta, prosessin omaista tekemistä, hyvää johtamista, johdon tukea, tavoitteellisuutta ja sitoutumista.</p> <p>Kahden vuoden aikana tavoitteena oli kehittää henkilöstön hyvinvointiohjelma, joka juurrutettaisiin osaksi kunnan normaalia toimintaa. Luotiin uusia tapoja arkiaktiivisuuden lisäämiseen työpäivän aikana ja sitoutettiin kunnan johto hyvinvoinnilla johtamisen ja toimimisen kulttuuriin. Tavoitteena oli saada hyvinvoinnilla johtaminen osaksi toiminnan ja talouden suunnittelua. Tavoitteena oli luoda uutta kulttuuria, jossa hyvinvointi on osana kuntastrategiaa. Ohjelman rakentaminen visioi tulevaisuutta ja Soten tuomia muutoksia. Vuoden 2019 alusta kunnalle jää hyvinvoinnin edistämisen ja mahdollistajan sekä ennaltaehkäisijän roolit.</p> <p>Tarkastelen työtäni ohjelman rakentamisen näkökulmasta. Mitkä olivat keskeiset tekijät ohjelman onnistumiselle ja epäonnistumiselle, miten luoda perusta ohjelmalle jolla on edellytyksiä onnistua. Miten motivoidaan henkilöstö, millä tavoin vaikuttavuutta pitää todentaa, jotta toiminnalla olisi kaikkien tuki, miten edetä pienin askelin. Arvioin poikki leikaten joitakin käytettyjä menetelmiä ja niiden luotettavuutta, tarkastelen koko projektin onnistumista ja tuloksia sekä hyvinvointiprosessin tulevaisuuden jatkumoa. Erityinen painotus oli johdon sitouttamisessa hyvinvoinnilla johtamiseen. Työn lopputuotoksena rakentui hyvinvointiohjelman malli siitä, miten työ kannattaa aloittaa, jotta varmistetaan lupa toimia ja yhteinen ymmärrys asian merkityksellisyydestä. Tekemäni etenemissuunnitelma sitouttamisen varmistamiseksi on mallinnettavissa pieniin ja keskisuuriin kuntiin sekä yrityksiin. Millainen on toiminnan sisältö, on organisaatiokohtaista. Eurajoen malli dokumentoitiin jatkojalostamista varten kronologisesti.</p> <p>Työ kesti kaikkiaan kaksi vuotta ja hyvinvointiohjelma rakentui hiljalleen. Merkityksellistä oli 40 hengen hyvinvointiagenttiverkoston luominen Eurajoen kunnan henkilökunnasta sekä toiminnan, talouden ja hyvinvointijohtamisen vuosikellon käyttöönotto, vuosikohtaisten hyvinvoinnin toimenpidesuunnitelmataulukoiden toteuttaminen ja erityisesti tällaisen ohjelman lähtökohtien mallintaminen, joilla saavutetaan onnistunut lopputulos. Strategiatyön tueksi kerättiin oleellinen Eurajoen kunnan hyvinvointitieto ja asetettiin painopistealueet tulevalle valtuustokaudelle. Tuotoksia käytettiin strategiaseminaarissa kesäkuussa 2016.</p>	
Asiasanat hyvinvointiohjelma, strategia, tiedolla johtaminen, motivointi, suunnitelmallisuus, prosessi, tavoitteellisuus, sitoutuminen, juurruttaminen, hyvinvointiagentti, vuosikello	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	HeTeKa hyvinvointiohjelman tavoite.....	3
2.1	Hyvinvointiohjelman rakentamisen vaiheet.....	4
2.2	Suunniteltu toimita ja tavoitteiden asettaminen.....	6
2.3	Poikkitoiminnallinen yhteistyö ja uudet kumppanuudet.....	7
2.4	Hyvinvointiohjelman eteneminen kronologisesti	9
3	Hyvinvointijohtaminen nyt ja sote-uudistuksen jälkeen	10
3.1	Työhyvinvointi osana hyvinvointijohtamista	11
3.2	Hyvinvointiohjelma lisää tietoutta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista.....	12
3.3	Hyvinvoiva työntekijä on hyvä sijoitus	15
4	Motivaatioon vaikuttavat tekijät ja motivaatiotekijät hyvinvoinnilla johtamiseen.....	17
4.1	Motivaatioteoriat toiminnan suunnittelun tukena.....	18
4.2	Tiedottaminen	20
4.3	Palkitseminen	20
4.4	Kyselytutkimuksen tuloksia motivoitumiseen johtaneista tekijöistä	21
4.5	HeTeKa kuntomittausprosessi hyvinvointiohjelman alkuun laittajana	22
5	Hyvinvoinnin vaikuttavuusarviointi lisää ymmärrystä hyvinvointiohjelman merkityksestä tuottavuuteen ja talouteen.....	25
5.1	Mihin hyvinvoinnin vaikuttavuuden arviointia tarvitaan?	26
5.2	Asiakasvaikutukset ja yhteiskunnalliset vaikutukset	26
5.3	Positiivisten ja negatiivisten kokemusten vaikutukset omaan toimintaan työyhteisössä	27
5.4	Vaikuttavuuden arvioinnin vaikeuksia.....	27
5.5	Yhteenveto.....	28
6	Hyvinvointijohtaminen osana toiminnan ja talouden suunnittelua	29
6.1	Hyvinvointijohtamisen vuosikello	29
6.2	Hyvinvointitieto osana strategiatyötä	29
7	Pohdinta.....	31
	Lähteet	35
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Toimenpidesuunnitelmataulukot 1–4.....	37
	Liite 2. Toiminnan, talouden ja hyvinvointijohtamisen vuosikello.....	41
	Liite 3. Keskeinen hyvinvointitieto osana strategiaa.....	42

1 Johdanto

Eurajoen kunnassa aloitettiin syksyllä 2014 Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n ja liikunnan kattojärjestö Valo ry:n kanssa henkilöstön hyvinvoinnin- ja terveyden edistämiseen tähtäävä kampanja nimeltä HeTeKa. Ohjelman rakentaminen kesti kaikkiaan vuoden 2016 asti ja jatkuu edelleen valmiina hyvinvointiohjelmana. Mukana kunnan henkilöstön lisäksi oli Eurajoen kunnanvaltuusto ja Attendo Terveyspalvelut Oy.

Yhtenä osana hanketta toteutettiin henkilöstön kuntokartoitukset, jotka toimivat innostajana hankkeen alkutaipaleella. Kaikkiaan kartoitukseen kutsuttiin 450 henkilöä, näistä 318 vastasi kutsuun. Hankkeen aikana tarkasteltiin terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä laaja-alaisesti eri näkökulmista niin johtoryhmässä kuin hyvinvointi- ja työhyvinvointiryhmissäkin. Itse toimin hankeen ja sitä kautta ohjelman alkuunpanijana hyvinvointikoordinaattorin roolissa. Hyvinvoinnilla johtamisen merkityksen ymmärtäminen on ollut myös minulle prosessi. Olen seurannut tiiviisti kuntaliiton artikkeleita ja asiantuntijoiden blogeja kuten Satasoten muutosorganisaation rakentumistakin. FCG:ssä olen toiminut kuntakehitystyöryhmän jäsenenä kehittämässä sähköistä hyvinvointikertomusta ja sitä kautta olen saanut merkityksellistä tietoa työni tueksi. Tällä hetkellä kehitetään maakuntauudistukseen ja sote -uudistukseen peilaten välinettä, jolla hyvinvointia voidaan johtaa yhdenmukaisesti tulevaisuudessa.

Ensin HeTeKa -hyvinvointiohjelmassa kartoitettiin henkilöstöliikunnan nykytila sekä henkilöstön työkuunto. Tavoitteena hankkeen aikana oli mallintaa Eurajoelle henkilöstön hyvinvointiohjelma. Henkilöstön terveyden nykytilasta saimme tietoa kokonaisvaltaisella kuntokartoituksella, hyvinvointikyselyllä sekä kuntomittausten yhteenvedoilla, joista luotiin hyvinvointikoordinaattorin työkalu jatkotoimenpiteisiin, tavoitteena oli parantaa henkilöstön työkuuntoa, työssä jaksamista ja vähentää sairauspoissaoloja. Kuntokartoituksissa käytettiin InBody -kehonkoostumusmittausta, puristusvoima- ja Polar -kestävyyskuntomittausta. Ensimmäinen mittauskokonaisuus suoritettiin lokakuussa 2014, seurantamittaus tehtiin huhtikuussa 2015 ja loppumittaus 2016 tammikuussa.

Hyvinvointiohjelman lähtölaukauksen jälkeen, jonka tarkoitus oli lisätä hyvinvointiroolin ymmärrystä organisaatiossa oman kokemuksen kautta, katse siirtyi tulevaisuuteen. Tavoitteena oli juurruttaa aktiivinen ja terveyttä edistävä toimintakulttuuri työyhteisöön ja päätöksentekoon ja sitä kautta edistää kuntalaisten terveyttä ja hyvinvointia. Koska sote- ja maakuntauudistus oli tiedossa, lähdimme Eurajoen osalta valmistautumaan tulevaan, jossa kunnan rooli muuttuu oleellisesti. Kunnan hyvinvointirooli oli selvästi näköpiirissä.

Sille piti luoda verkosto ja saattaa keskeinen hyvinvointitieto luottamushenkilöiden ja virkamiesten tietoon. Johto ja luottamushenkilöt olivat toiminnassa avainasemassa.

Koko prosessi piti sisällään paljon käytännön tekemistä ja kokeilukulttuuria, luotiin uusia käytänteitä ja lisättiin ymmärrystä hyvinvoinnin roolista tulevaisuudessa. Asetettiin tavoitteita, joita seurattiin ja mitattiin. Sähköiseen hyvinvointikertomukseen luotiin ydinprosessien mukaiset painopistealueet, jotka tulisivat ohjaamaan tekemistä tulevaisuuden kuvan mukaisesti. Prosessien omistajat nimettiin ja strategiaseminaarissa hyväksyttiin tulevan 2017-2020 valtuustokauden painopistealueet. Luotiin yhdessä toiminnan ja talouden sekä hyvinvointijohtamisen vuosikello. Koko prosessin tavoite oli saada hyvinvointijohtaminen osaksi toiminnan ja talouden suunnittelua ja strategiaa Eurajoen kunnan henkilöstön hyvinvointiohjelman avulla.

Opinnäytetyöni tavoite oli mallintaa se, miten organisaatioon rakennetaan onnistunut hyvinvointiohjelma. Mitkä ovat tukitoimet onnistumiselle ja miten hyvinvointi saadaan osaksi strategista johtamista.

2 HeTeKa hyvinvointiohjelman tavoite

Kahden vuoden aikana tavoitteena oli kehittää henkilöstön hyvinvointiohjelma, joka juurrutetaan osaksi kunnan normaalia toimintaa. Luodaan uusia tapoja arkiaktiivisuuden lisäämiseen työpäivän aikana ja sitoutetaan kunnan johto hyvinvoinnilla johtamisen ja toimimisen kulttuuriin. Tavoitteena oli saada hyvinvoinnilla johtaminen osaksi toiminnan ja talouden suunnittelua. Tavoitteena oli myös luoda uutta toimintakulttuuria, jossa hyvinvointi on osana strategiaa. Vuoden 2019 alusta kunnalle jää hyvinvoinnin edistämisen ja mahdollistajan sekä ennaltaehkäisijän roolit. On selvää, että hyvinvoinnilla johtaminen tulee olemaan ennakkoluulottomien ja aikaansa edellä olevin kuntien toiminnan keskiössä. Hyvinvointi on sidoksissa, opetukseen, varhaiskasvatukseen, ympäristöön, kulttuuriin, tekniseen palveluun kuten ruokahuoltoon ja muihin vapaa-aikapalveluihinkin. Päätöksentekijöille annettiin tietoa ja oman kokemuksen kautta pyrittiin vaikuttamaan toimintaympäristöön ja kulttuuriin. Ohjelman täydellinen onnistuminen olisi tarvinnut taakseen kaiken mahdollisen tuen ja tätä rakennettiin monista eri tulokulmista mm. luomalla hyvinvointiagenttiverkosto kunnan sisälle.

”Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen käsitteitä käytetään usein rinnakkain. Tällä halutaan painottaa toiminnan laaja-alaisuutta, kunnan kaikkia hallinnonaloja velvoittavaa terveyden ja hyvinvointiin vaikuttamista. Terveyden edistämällä ymmärretään kaikkea sitä toimintaa, jonka tarkoituksena on terveyden ja toimintakyvyn lisääminen, terveysongelmien ja väestöryhmien välisten terveyserojen vähentäminen. Se on tietoista vaikuttamista terveyden ja hyvinvoinnin taustatekijöihin kuten elintapoihin ja elämänhallintaan, elinoloihin ja elinympäristöön sekä palvelujen toimivuuteen ja saatavuuteen.

Kuntalain (17.3.1995/365) 1 §:n mukaan kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on jatkuvaa toimintaa, jota varten tarvitaan pysyvät, toiminnan edellytyksiä mahdollistavat rakenteet. Rakenteilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu hyvinvointitietoa tuottavasta seuranta- ja raportointijärjestelmästä, poikkihallinnollista toimintaa vahvistavasta johtamisjärjestelmästä ja johtamisen työvälineistä, osaavasta henkilökunnasta, hyvistä toimintakäytännöistä sekä kaikki hallinnonalat kattavasta toimeenpano-organisaatiosta.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen vastuu kunnassa jakaantuu kaikkien hallinnonalojen kesken ja yhteistyö on välttämätöntä. Sosiaali- ja terveydenhuollolla on merkittävä rooli asiantuntijana, tiedon tuottajana ja ihmisiin kohdistuvan vaikutusten (IVA) arvioinnin aktiivisena osapuolena. Yhteistyötä tulisi tehdä myös mm. järjestöjen, seurakunnan, yksityisten toimijoiden ja valtion paikallisviranomaisten kanssa.”

Terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen vaikuttamisessa on keskeistä se, että tieto siirtyy strategiasta ohjelmiin, suunnitelmiin ja sieltä hyvinvointikertomuksen kautta käytäntöön. Hyvinvointikertomuksen painopistealueista arkiaktiivisuuden lisääminen ja liikkumattomuuden vähentäminen olivat osa tätä Eurajoen suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jota toteutettiin mm hyvinvointiohjelman avulla.

2.1 Hyvinvointiohjelman rakentamisen vaiheet

Hyvinvointiohjelmaa lähdetään rakentamaan tarpeesta. Organisaatiolla on visio tulevaisuudesta ja joihinkin osa-alueisiin halutaan muutosta. Sellaisia voivat olla, vaikka strategiset linjaukset, suunnan muutos, kokeilukulttuuri tai eteen tullut kehittämiskohde esimerkiksi sairauspoissaoloista aiheutuvat kustannukset organisaatiolle. Kun tarve ohjelmalle on olemassa lähdetään määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti luomaan ohjelman pohjaa.

Hyvinvointiohjelman aloittamisen vaiheet:

Johdon ja poliittisen johdon hyvinvointitietoisuuden varmistaminen – yhteyden tiedostaminen tuottavuuteen ja kustannuksiin

Päätös hyvinvointiohjelman tarpeesta

Toimijoiden sitouttaminen ja motivointi

Lähtötilanteen kartoitus ja analyysi

Tehdään strategisen hyvinvoinnin johtamismatriisi

Hyvinvointiohjelman vastuut ja roolit matriisi – hyvinvointiohjelman pyramidi

Asetetaan tavoitteet ja mittarit

Henkilöstöraportointi rakennetaan sellaiseksi, että se mahdollistaa hyvinvointiasioiden systemaattisen seurannan, oppimisen, kehittämisen ja analyysin

Henkilöstöasiat liitetään osaksi kunnan strategiaa – se ei toimi irrallisena asiakokonaisuutena

Onnistumisen varmistaminen ja tukitoimet:

- Esimiesten rooli on tärkeä, huolehditaan esimiesten hyvinvointiosaamisesta
- Varmistetaan työhyvinvoinnin huomioiminen kaikissa henkilöstöprosesseissa
- Jatkuva johdon, poliittisen johdon ja esimiesten valmentaminen ja kouluttaminen
- Tehostetaan työkykyprosessien toimintaa – sairauspoissaolot ja muut signaalit
- Tehostetaan aktiivista terveyden edistämistä
- Varmistetaan hyvä yhteistyö ulkoisten ja sisäisten yhteistyömuotojen kanssa, kuten työterveyshuolto ja muut palveluntuottajat.

- Osallistetaan henkilöstöä työhyvinvointitoiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen
- Kehitetään palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä
- Jaetaan aktiivisesti tietoa hyvinvoinnin kokonaisuudesta ja palveluista
- Ennakoidaan tulevaisuutta

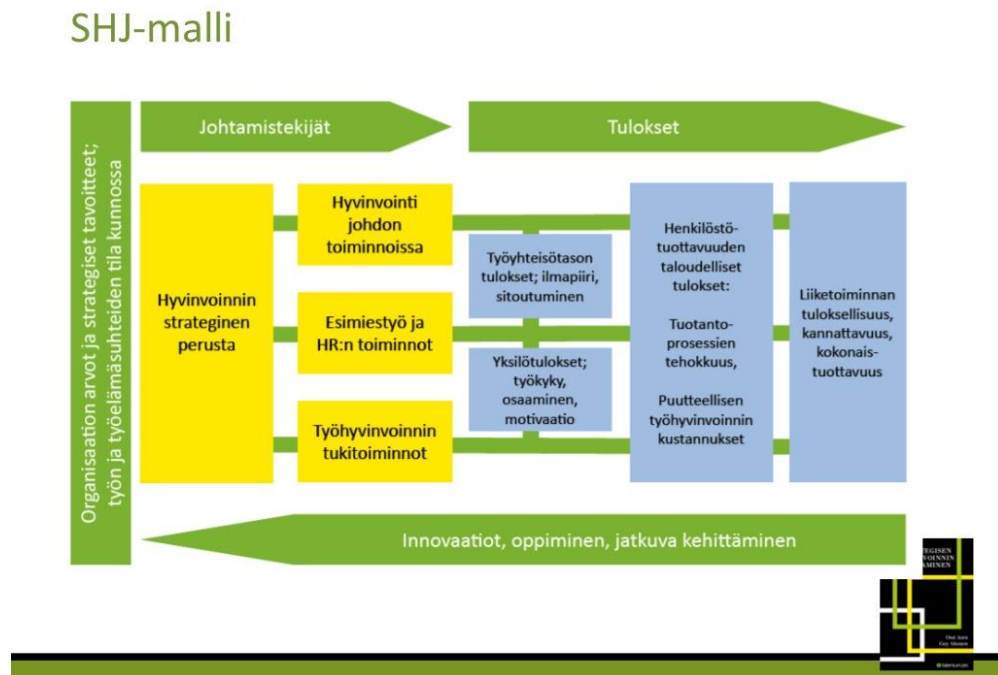
Hyvinvointiohjelman rakentuminen onnistuneesti vaati muutoksia. Perusteluja kustannustehokkuuteen, ymmärrystä hyvinvoinnilla johtamiseen, sitouttamista ja motivointia. Hyvinvointiohjelma tulee olla osana strategiaa, jolloin toiminnan tulee olla tavoitteellista, suunnitelmallista, sitä seurataan, mitataan ja analysoidaan. Onnistumisen varmistamisen tukitoimina tulee sitouttaa johto ja esimiehet. Hyvä yhteistyö ulkoisten ja sisäisten kumppaneiden kanssa on keskiössä. Henkilöstön osallistamisen kautta sitoutetaan koko henkilöstö yhteiseen päämäärään. Tiedon jakaminen, tulevaisuuden ennakoiminen ja palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät tukevat päämäärän saavuttamista. Kysymys on muutoksesta, jonka jokainen yksilö ja yhteisö kokevat eri tavalla, tämä tulee huomioida muutosprosessissa.

”Ihmiset näkevät muutokset eri tavoin ja siten näihin myös suhtaudutaan monin eri tavoin. Muutoksen suhteellisuus tarkoittaakin sitä, että jollekin asia, joka tuntuu muutoksena pieneltä, voi toiselle olla maata mullistava seikka. Tämä pätee sekä työyhteisöihin että yksilöihin. (Juuti & Virtanen 2009, 14.) Yksilötasolla muutokseen suhtaudutaan sekä sydämellä että aivoilla. Tunnetila voi olla muutoksessa positiivinen tai negatiivinen. Se voi myös vaihdella prosessin edetessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.) Ennalta ei ole mahdollista tietää, miten kukin muutokseen suhtautuu. Yksilökohtaisestikin suhtautuminen kuhunkin muutostilanteeseen on riippuvainen hetkestä ja aikaisemmista kokemuksista. (Ponteva 2010, 42, 55.) Mattila (2006, 75) toteaaakin, että samassa työyhteisössä muutoksesta saattoivat poiketa merkittävän paljon toisistaan johtuen eroavaisuuksista tutkittavien henkilöiden voimavaroissa, vaihtoehdoissa ja tavoitteissa.

Ihmiselle on ominaista pitäytyä tutussa ja turvallisessa. Kun siitä poiketaan, astutaan epä-mukavuusalueelle. Psykologisesti ihminen tarvitsee tätä ”epämukavuutta”, mutta on hyvin yksilökohtaista, minkälainen määrä sitä on sopiva. Ihminen sietää muutosta paremmin, jos hän saa itse olla sitä ohjaamassa. Sen sijaan ulkopuolelta saneltu muutos koetaan pelottavana asiana. Ulkoapäin tulevassa muutostilanteessa ihminen keskittyy ensisijaisesti näkemään negatiivisia asioita. Saadessaan tiedon muutoksesta ihminen ajattelee ensimmäiseksi sitä, mitä muutos tarkoittaa hänelle itselleen. Siinä tilanteessa tieto muutoksen tuomista kielteisistä vaikutuksista tai epävarmuus asioista synnyttää muutosvastarintaa. Seuraavassa vaiheessa, kun yksilö on jo tottunut ajatukseen muutoksesta ja saattaa jo

mahdollisesti hyväksyäkin sen, hän haluaa tietää mahdollisuuksistaan vaikuttaa ja osallistua muutokseen oman työnsä kautta. Viimeinen vaihe on henkilökohtainen sitoutuminen muutokseen. Silloin ihminen alkaa etsiä omia arvostuksen kohteitaan, joita voi toteuttaa muuttuneessa tilanteessa. Kaikki eivät aina pääse viimeisen vaiheen yli lainkaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 152–154; Hiltunen & Rantanen 2012.)

2.2 Suunniteltu toiminta ja tavoitteiden asettaminen



Kuvio 1. Strateginen hyvinvointijohtaminen (Ahonen & Aura 2015)

Toivotut tulokset saadaan aikaan, kun strateginen hyvinvointi suunnitellaan määrätietoisesti. Ensin pitää asettaa tavoitteet ja niitä vastaavat toimenpiteet. Tätä mukailleen strategisen hyvinvoinnin suunnittelu kattaa seuraavat kokonaisuudet: sisältö, tavoitteet, suunnitelma, toteutusprosessit, mittarit, vastuutahot, resurssit.

Tavoitteiden asettaminen on usein vaikeaa. Tässä kohtaa erilaisten indikaattoreiden tulkitseminen ja nostot ovat keskiössä. Pitää palata organisaation strategiaan ja siellä asetettuihin tavoitteisiin. Erilaisten kyselyjen, mittauksen tulkinta ja ajan hengessä eläminen ohjaavat tulevaa tekemistä ja tavoitteiden asettamista.

Tärkeä osa strategisen hyvinvoinnin johtamista on mittareiden koonti ja sen kautta vaikuttavuuden analysoiminen. Jatkuva eri mittaritietojen yhteen vetäminen ei ole itsetarkoitus, mutta se helpottaa kokonaisuuden hallintaa ja hahmottamista. Lähtökohtana ovat eri osa-

alueille määritetyt mittarit jotka voivat olla esimerkiksi: motivaatio, osaaminen, stressi, sairauspoissaolot, fyysinen kunto, fiilis, johtajuutta tai työyhteisön toimintaa kuvaavia mittareita. (Aura, Ahonen, Ilmarinen & Husi 2014.)

Eurajoen neljä keskeistä tavoitetta henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi asetettiin vuoden 2015 lopussa. Tehtiin toimenpidesuunnitelmataulukot (liite 1), määriteltiin vastuut ja roolit, resurssit ja mittarit. Toiminta aikataulutettiin. Painopistealueet ja tavoitteet määriteltiin seuraavien kokonaisuuksien ympärille

Enemmän aktiivisuutta työpäivään

ME henki ja iloinen työilmapiiri

Aktiivisesti HeTeKa ryhmissä liikkuva henkilöstö

Työmatka- ja työaikapyöräilyn lisääminen

Koska ohjelma on vasta alkuvaiheessa emme voineet arvioida ohjelman vaikuttavuutta sairauspoissaolojen, työhyvinvoinnin tai työssäjaksamisen näkökulmasta. Muutaman vuoden kuluttua tämä on mahdollista ja vaikuttavuutta voidaan arvioida.

2.3 Poikkitoiminnallinen yhteistyö ja uudet kumppanuudet

Hyvinvointiohjelman ansiosta pääsimme rakentamaan uusia palvelu- ja arvoketjuja. Liikuntaneuvonnan palveluketju rakennettiin tukemaan hyvinvointiohjelman tavoitteita. Yhdeksi segmentiksi asetettiin HeTeKa hyvinvointiohjelmassa ns. punaisella olevat työntekijät. Toimia kohdennettiin heidän työkykynsä parantamiseksi. Mukana palveluketjussa olivat, yksityiset toimijat, seurakunnat, järjestöt, Liikkuajan apteekki, työterveyshuolto ja muut sidosryhmät. Hyvinvointiohjelma käynnisti prosessin, jota voitiin mallintaa myös muihin toimiin hyvinvoinnin edistämisen ympärillä.

Työterveyshuollon ja kunnan yhteistyötä tiivistettiin ns. RYTMI-ryhmällä jonka tarkoitus oli kehittää kahden toimijan välistä vuoropuhelua. Strategiasta, ohjelmista ja suunnitelmista sekä henkilöstön hyvinvoinnin nykytilasta saatiin pohjaa työterveyshuollon toimenpidesuunnitelmiin. Ryhmän tavoite oli edetä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti kohti päämäärää. Keskittyä keskeiseen tekemiseen, jotta tulevaisuudessa saadaan vaikuttavuutta mm. sairauspoissaolojen vähentämiseen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisemiseen sekä työssä jaksamisen tukemiseen.

Eurajoen työhyvinvointiryhmä eli Rytmiryhmä, määritteli toimintansa seuraavasti:

R = realistinen

Y = ymmärrettävä

T = tavoitteellinen

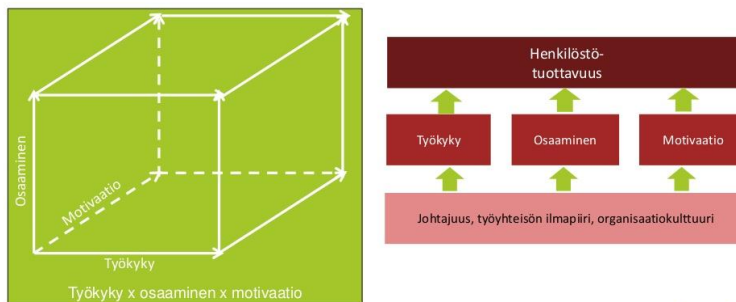
M = mielenkiintoinen

I = innostava

Poikkitoiminnallisuus saatiin onnistumaan, kun organisaatioon koulutettiin 40 hyvinvointiagenttia hyvinvointikoordinaattorin työn tukijaksi. Toimijat olivat kunnan eri toimipisteistä ja heidän tehtävä oli viedä hyvinvoinnin sanomaa omille työkavereilleen, kannustaa ja motivoida henkilöstöä mukaan.

Esimiestyöstä henkilöstötuottavuuteen Henkilöstötuottavuusindeksi (HTI)

3



Aura, Ahonen, Hussi 2015



Kuvio 2. Esimiestyöstä henkilöstötuottavuuteen (Aura, Ahonen & Hussi 2015)

Henkilöstötuottavuus koostuu siis motivaation, osaamisen ja työkyvyn tulosta ja se mitataan henkilöstötutkimuksen vastausten pistearvojen pohjalta. Käytännössä jokaiselle vastaajalle lasketaan oma HTI eli henkilöstötuottavuusindeksi, joiden keskiarvo on yrityksen HTI. (Aura, Ahonen, Ilmarinen & Hussi 2014.)

Esimiestyöstä henkilöstötuottavuuteen perustettiin työterveys- ja kunnan asiantuntijaverkoston, joka lähti kehittämään ja rakentamaan työn tuottavuusnäkökulmaa arvoketjun omaisesti. Työn tuottavuutta pystytään tehokkaimmillaan lisäämään panostamalla työkyvyn, osaamiseen ja motivaatioon.

Työkykyä lisättiin hyvinvointiohjelman avulla, hyvinvointiosaamisen tueksi laadittiin toimenpidesuunnitelmataulukot ja motivaation keinoja parannettiin osallistamalla työyhteisöä yhteisten hyvinvointitavoitteiden asettamiseen ja toteuttamiseen

2.4 Hyvinvointiohjelman eteneminen kronologisesti

Päätös hyvinvointiohjelman aloittamisesta antoi mahdollisuuden toteuttaa toimintaa suunnitelmallisesti. Toiminta aloitettiin henkilöstön motivoinnilla. Alusta alkaen media oli hyvin mukana, tämä olikin tärkeää organisaation imagolle ja ymmärryksen lisäämiselle. Alla on ohjelman kronologinen eteneminen keskeisten toimenpiteiden osalta:

HeTeKa -henkilöstötiedote

HeTeKa -logon julkistaminen

HeTeKa -hyvinvointikysely henkilöstölle

Taustakysely ja suostumuslomake

Lehdistötiedote

HeTeKa -kuntomittaustulokset hallintokunnittain

HeTeKa -testiyhteenveto ja kehittämiskohteet

HeTeKa -ryhmäliikuntatunnit

Hyvinvointikyselyn analysointi ja nostot

HeTeKa -työhyvinvoinnin portaat

Hyvinvointikyselyn yhteenveto

Väliraportti hyvinvointityöryhmälle

Aktiivisen työpaikan sertifiointin yhteenveto

Nostot, tavoitteet ja mittarit sekä ideat työterveyshuollon toimenpidesuunnitelmaan ja yhteistyöhön

Toimenpidesuunnitelmataulukot vuodelle 2016

Hyvinvointiohjelman vuosikello 2016

Eurajoen kunnan henkilöstön hyvinvointiohjelman valmistuminen

Strategiaseminaari Yyterissä jossa hyvinvointiasioiden käsittely toteutetun ohjelman pohjalta

Näkemyksiä hyvinvoinnin ja terveysliikunnan kehittämiseen tulevaisuuden kunnassa

Alusta alkaen lähdettiin rakentamaan uutta toimintakulttuuria. Tehtiin lehdistötiedotteet ja suunniteltiin ohjelman logo. Motivoitiin henkilöstöä ja kyseltiin hyvinvoinnin tilasta. Lehdistölle tiedotettiin säännöllisin väliajoin tapahtuvista toimenpiteistä ja saimme runsaasti nä-

kyvyttä. Kuntomittausten pohjalta suunniteltiin henkilöstölle ryhmäliikuntatunnit. Hyvinvointikyselystä tehtiin keskeiset nostot työterveyshuollon käyttöön. Toiminnasta raportoitiin työhyvinvointiryhmälle ja johtoryhmälle. Toimenpidesuunnitelmataulukot jaettiin esimiehille ja sitä kautta tieto kulkeutui koko henkilöstölle. Avainasemassa olivat koulutetut hyvinvointiagentit, jotka jalkauttivat hyvinvointitietoa konkreettisesti. Hyvinvointijohtamisen vuosikello tehtiin tukemaan toiminnan ja talouden suunnittelua. Eurajoen kunnan hyvinvointiohjelma valmistui keväällä 2016, sen pohjalta tehtiin nostot strategiaseminaariin hyvinvointitiedolla johtamisen tueksi. Ohjelman ja kokemuksen kautta saatua tietoa on jaettu monissa seminaareissa ja näkemyksistä tämän tyyppisestä toiminnasta ollaan oltu kiinnostuneita, peilaten tulevaisuuden kuntakuviin.

3 Hyvinvointijohtaminen nyt ja sote-uudistuksen jälkeen

Kunnan tehtävä on asukkaiden terveyden ja hyvinvoinnin sekä niihin vaikuttavien tekijöiden seuraaminen väestöryhmittäin. Kuntalaisten terveydestä ja hyvinvoinnista sekä toteutetuista toimenpiteistä raportoidaan valtuustolle vuosittain. Kuntien on kerran valtuustokaudessa valmistettava laajempi hyvinvointikertomus valtuustolle. Kuntien on määriteltävä paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin perustuvat terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen tavoitteet ja toimenpiteet. Terveys- ja hyvinvointivaikutusten arviointi ja huomioon ottaminen. Kunnan palveluissa toteutettujen toimenpiteiden, joilla vastaan kuntalaisten hyvinvointitarpeisiin seuraaminen. Kuntien on nimettävä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen vastuutahot. (Terveydenhuoltolaki.)

”Tulevaisuuden kunnista tulee asukkaidensa hyvinvoinnin takaajia ja yhteisöllisyyden mahdollistajia. Kunta on tulevaisuudessa ihmisen arjen ja hyvinvoinnin mahdollistaja, kun maakunta sote-uudistuksen jälkeen alkaa huolehtia ihmiselämän poikkeustilanteista, kuten sairaanhoidosta. Kuntapäätäjät toimivat karttureina ja kuntalainen kuljettajana. Tulevaisuuden kunnissa kannattaa käyttää hyväksi kuntalaisten omaa toimintaa ja aktiivisuutta kaupunginosan, kylän ja koko kunnan hyvinvoinnin edistämiseksi.

Julkaisun mukaan hyvinvointia edistävä kunta mahdollistaa uudenlaiset, kuntalaisten ideoimat hyvinvointia edistävät toiminnot. Viranhaltijoiden ja kuntapäätäjien tehtävänä on tukea kuntalaisten toimintaa, ei kangistaa sitä.

– Näin ajateltuna yksilö, perhe tai koko lähiyhteisö on kehityksessä kuljettajan paikalla, ammattilaiset karttureina, Paahtama visioi.” (Soile Paahtama.)

Sote uudistuksen jälkeen sotealueen tehtävä on valtakunnallisten hyvinvointi- ja kansanterveysohjelmien koordinointi ja toimeenpano yhdessä kuntien kanssa sekä kansallisen

tason vaikuttaminen. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kehittämis- ja tutkimushankkeiden haku ja koordinointi (mm. Kaste-, ESR- ja muut EU-hankkeet). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen alueellisen koulutuksen järjestäminen – ammattitaidon systemaattinen kehittäminen ja ylläpito. Terveys- ja hyvinvointitiedon tuottaminen kunnille sekä erityisesti tuki niiden tulkitsemiseen sekä alueellisen hyvinvointikertomuksen laatiminen yhdessä kuntien kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Sote-palveluihin liittyvät hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteet sekä tavoitteita tukevat toimenpiteet ja vastuutahot. Ehkäisevät sosiaali- ja terveyspalvelut sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen korjaavissa palveluissa. Kiinteä yhteistyö kunnan kanssa ehkäisevien ja edistävien palveluiden toteuttamisessa. Kunnan vaikutusten ennakoarviointityöhön osallistuminen. Kunnan hyvinvointikertomustyöhön osallistuminen ja kunnan hyvinvointiryhmien / johtoryhmien jäsenyys. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Miten uudistuksessa toteutetaan kuntien ja sote-alueiden yhteistyösuhteet hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä. Sekä hyvinvoinnin- ja terveyden edistämistä ohjaavan ajankohdallisen tiedon väestön hyvinvoinnin ja terveydentilan muutoksien hyödyntäminen. Työvälineiden käyttö (mm. hyvinvointikertomus). Miten saadaan osaamisen tuki sote-alueille ja kunnille. Pitää määritellä Sote-alueen rooli ja vastuut. Kannusteet hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen palvelutuotannossa on merkityksellistä. Kunnille on tarjottava asiantuntijatukea ja vahvistettava yhteistyötä. Kunnan rooli ja vastuut on määriteltävä, sillä hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on edelleen kunnan vastuulla. Miten sote-asiantuntemus saadaan osaksi poikkihallinnollista työtä? Kannusteet jatkavat ja vahvistavat hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä kunnissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

3.1 Työhyvinvointi osana hyvinvointijohtamista

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Anttonen & Räsänen T 2009.)

Tämä määritelmä on laajempi kuin Ilmarisen työkyky -käsite, joka on pitkään ollut keskeinen käsite suomalaisessa työterveyspolitiikassa. Alun perin neljän tekijän oletettiin määrittelevän henkilön työkyvyn: henkilökohtainen terveys, oma kompetenssi, työyhteisö ja työolot. Sittemmin käsitteeseen on lisätty arvot ja asenteet sekä johtaminen (Gould ym. 2008)

Työhyvinvointi voidaan esittää neliulotteisena ilmiönä, johon kuuluvat nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä työhyvinvoinnin tulevaisuuden vaikutukset (Ahonen 2015). Mallia voidaan edelleen tarkentaa siten että työkyvyn taustalla ovat terveys, arvot ja asenteet, osaaminen, työyhteisö ja työympäristö. Työpaikan tuloksellisuuteen ovat yhteydessä tuottavuus, kannattavuus, yhteiskuntavastuu; työn ja vapaa-ajan tasapainoon vastaavasti joustavuus, komplementtaarisuus ja elämänlaatu. Tulevaisuusvaikutukset koostuvat toimeentulo- ja terveystäkymistä.

Terve johtaminen muodostaa sipulimaisen kokonaisuuden jonka ytimessä ovat työpaikan tuloksellisuus ja työn hyvinvointivaikutukset, seuraavassa kerroksessa yksilöiden nykyinen työkyky, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä omaa elämää koskevat tulevaisuudennäkömät. Uloimmassa kerroksessa ovat ne johtamisen osatekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin työhyvinvointitekijöihin. Työpaikan tuloksellisuutta terveen johtamisen osatekijänä ei voi liikaa korostaa. Yksityisellä sektorilla kyse on taloudellista tuloksellisuudesta ja julkisella sektorilla lähinnä odotetusta kustannusvaikuttavuudesta. Molemmissa tapauksissa kyse on rahasta. Julkisella sektorilla panostus näkyy voittona ja julkisella sektorilla panostus näkyy motivoituneena ja sitoutuneena henkilökuntana. Organisaation arvostus lisääntyy ja epävarmuus vähenee yhteisöllisyyden lisääntymisenä ja vapautuneena työilmapiirinä. (Aura, Ahonen, Ilmarinen & Hussi 2014.)

Miten toteutetaan työhyvinvoinnissa piilevä 20% tuottavuusloikka?

1. Tiedostetaan työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys
2. Nostetaan työhyvinvointi työpaikan strategiseksi kysymykseksi
3. Varmistetaan riittävät voimavarat
4. Tehdään työhyvinvoinnista keskeinen esimiestehtävä
5. Mitataan toiminnan tuloksellisuus

(Aura, Ahonen, Ilmarinen & Hussi 2014.)

3.2 Hyvinvointiohjelma lisää tietoutta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista

Strategista hyvinvoinnilla johtamista pitää seurata ja mitata. Työhyvinvoinnin tavoitteet perustetaan organisaation toimintastrategiaan, tavoitteisiin ja toimintaympäristön muutoksen tunnistamiseen. Työhyvinvointitoiminnan tavoitteet ja sisältö tukevat organisaation toimintatavoitteita. Työhyvinvoinnille asetetaan selkeät sisällölliset ja taloudelliset tavoitteet, mittarit ja seuranta sekä arviointimekanismit. Hyvinvointityö integroituu yrityksen johtamiseen. Johto tukee työhyvinvointityötä. Johdon sitoutuminen määrätietoiseen ja suunnitelmalliseen hyvinvointijohtamiseen on kaiken perusta. Toiminnan toteuttamiseen tarvitsee varata runsaasti aikaa. Sairauspoissaolojen vähentämiseen menee vuosijänteellä useita

vuosia. Työyhteisön ja johdon pitää löytää keskeiset kehittämiskohteet ja nostot joilla päästään haluttuihin tavoitteisiin. Eurajoella keskityttiin Me-henkeen ja iloiseen työilmapiiriin, panostettiin toimiin, joilla lisättiin arjen aktiivisuutta työaikana, työmatka- ja työaika-pyöräilyyn kannustettiin ja henkilöstölle tarjottiin erilaisia kehon ja mielen ryhmätoimintaa, joista jokainen saattoi löytää itselleen sopivat tavan itsensä kehittämiseen.

Hyvinvointiohjelman toiminnan toteuttamiseen käytännössä laadittiin suunnitelmataulukot. Josta selvisi painopistealue, tavoite, resurssit, vastuutaho, mittarit ja aikataulu. Esimiehet sitoutettiin yhteisiin tavoitteisiin. Kuntasektorilla yleisesti ei ole vielä riittävästi tietoa panos-tuotos-vaikuttavuus näkökulmasta ja tähän pyrittiin vaikuttamaan oman kokemuksen kautta lisäämään ymmärrystä. Kuntien tulevaa uutta roolia ei ole vielä oivallettu sote- ja maakuntauudistuksen jälkeen. Tätä tietoa lisäävät tällä hetkellä muutosorganisaatio ja tehtäviin nimetyt muutosagentit. Uuden toimintakulttuurin juurruttaminen ja sisään ajami-nen vie aikaa ja se vaatii kärsivällisyyttä ja sitkeyttä sekä tutkittua tietoa tekemisen ja pää-töksenteon tueksi.

1. Organisaatioilta vaaditaan kykyä kehittää toimintaa yhä joustavammaksi, innovatiivisemmaksi ja asiakaslähtoisemmäksi samaan aikaan kun toiminnan aikaikkuna supistuu.
2. Organisaation menestymiskykyä määrittää se millaiset valmiudet ja tahto on muuttaa mahdollisuudet toimivaksi osaksi organisaation / yrityksen tuottavaa toimintaa.
4. Organisaatiot rakentuvat ihmisistä, joiden toiminnalla mahdollistetaan tai estetään stra-tegian toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen.
5. Yhä enemmän organisaatioilta ja yrityksiltä vaaditaan kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin, päivittää ja muokata toiminnan suuntaa ja sisältöä, jolloin systemaattinen työhyvinvoinnin johtaminen korostuu.

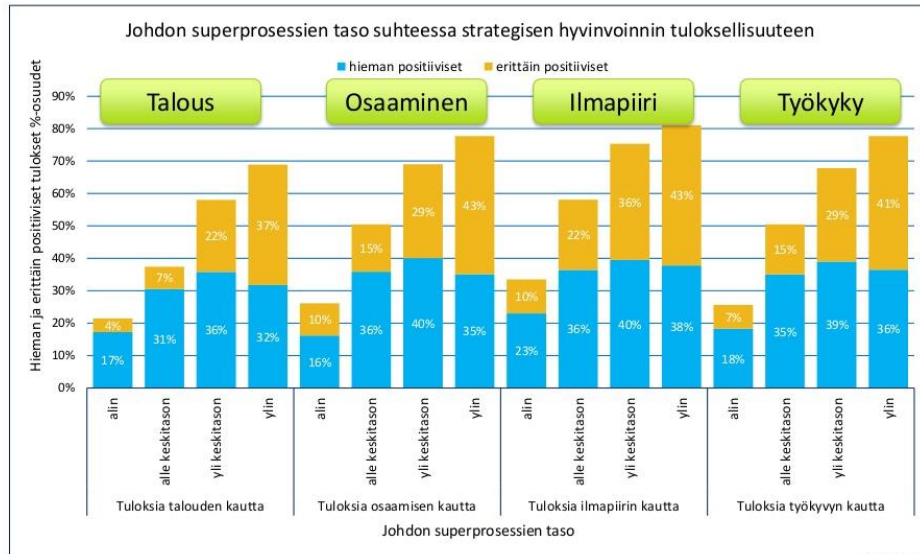
(Robertson 2011; Mirabito & Braun 2010; Anttonen & Räsänen 2009.)

Työhyvinvoinnilla on yhteys organisaation toiminnan tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja kilpailukykyyn.

- tämän vuoksi on perusteltua pitää työhyvinvoinnin tarkastelun keskiössä organisaation suorituskyky ja työn tekemisen toimintatavat, jota tarkastellaan muutoksen taustaa vasten.
- hyvä työhyvinvointikulttuuri perustuu vahvaan yhteistoiminnalliseen ja osallistavaan oman työn kehittämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, jota toteutetaan aktiivisen työhyvinvoinnin johtamisen avulla.
- ennakoitavuuden lähtökohtana on organisaation työhyvinvointistatuksen profilointi sekä toimintastrategia ja tarpeiden tunnistaminen

Johdon superprosessit tuovat tulosta!

Työhyvinvointi johdon strategiatyössä, esimiesten koulutuksessa ja kehityskeskusteluissa



Kuvio 3. Strateginen hyvinvoinnilla johtaminen (Työeläkeyhtiö Ilmarinen, Ahonen)

Johdon prosesseista tehdyt tilastolliset analyysit nostivat esiin todelliset johdon superprosessit: työhyvinvoinnin huomioonottamisen johdon strategiatyössä, esimiesten koulutuksessa ja kehityskeskusteluissa. Analyysi johdon superprosessien tason yhteyksistä muihin HR:n ja työhyvinvoinnin prosesseihin on selkeä: kun työhyvinvointi on johdon agendalla, osana esimiesten kyvykkyyden parantamista ja kehityskeskusteluja, se on mukana myös monissa muissa prosesseissa. Kun työhyvinvointi on mukana johdon ydinprosesseissa, se on vahvasti mukana myös osaamisen kehittämisessä- siis perehdyttämisessä ja jatko- ja täydennyskoulutuksessa. Lisäksi superprosessien hyvä taso heijastuu työhyvinvoinnin aikadimensioon, jolloin työaikojen junailu ja työn ja perheen yhteensovittaminen ovat parempaa. (Aura & Ahonen 2016.)

Johtopäätös on seuraava: kun työhyvinvointi on johdon hallussa, kokonaisuus toimii hyvin. Edelleen tulkitsemalla, että johdon superprosessit etenevät parhaiten siten, että ensin työhyvinvointiasiat käsitellään johdon strategiatyössä, sitten esimiesten valmiuksia nostetaan ja sitten asiat jaetaan kehityskeskusteluissa koko henkilöstölle. Siinä rinnalla trimmataan muutkin prosessit ja toimintatavat kuntoon. Tämä on pelkistetty ja perusteltu prosessi, joka suurimmassa osassa organisaatioita on vain tekemistä vailla valmis. (Aura & Ahonen 2016.)

Eurajoella prosesseja aloitettiin kuvaamaan IMS toiminnan ohjausjärjestelmään. Sinne luotiin uuden organisaation prosessipuu ja 0-I-II tason prosessit, joilla uutta kuntaa lähde-tään johtamaan vuoden 2017 alusta. IMS toiminnan ohjausjärjestelmään kuvataan hyvinvointiohjelma, jota olen kaksi vuotta rakentanut ja ohjelman kronologisen etenemisen dokumentoinut.

Miten työhyvinvointi saadaan osaksi johdon prosesseja – tämä on suuri kysymys! Ainoa kestävä perustelu on strategisen hyvinvoinnin yhteys liiketoiminnan tuloksellisuuteen ja kestävään kehitykseen. Faktoja ja mittareita työhyvinvoinnin vaikuttavuudesta tuottavuuteen ja kannattavuuteen on olemassa. Tarvitaan uskoa ja rohkeita nostoja siitä, että ihmiset tekevät työt – ja työkykyisemmät, osaavammat ja motivoituneemmat ihmiset tekevät työnsä paremmin.

3.3 Hyvinvoiva työntekijä on hyvä sijoitus

Hyvinvoiva työntekijä on tuloksellisuuden perusta. Panostamalla työhyvinvointiin voidaan lisätä taloudellista tuottavuutta jopa 5–10 prosenttia. Tämä tarkoittaa käytännössä saman 5–10 prosentin lisäystä liikevaihtoon ja jopa 20–60 prosentin lisäystä liikevoittoon. Voiton suurempi kasvu perustuu siihen, että liikevaihdon lisääntyminen tapahtuu samoilla henkilöstökuluilla. Työhyvinvoinnin taloudellisia kustannussäästöjä aliarvioidaan jatkuvasti sekä työpaikka ja kustannustasolla. Vuosina 2008–2013 toteutetussa tekemätöntä työtä tutki-neessa benchmark -hankkeessa (Parvinen 2014) havaittiin, että työhyvinvoinnin puut-teesta aiheutuvat kustannukset olivat 3–13 prosenttia yrityksen palkkasummasta. Toi-saalta nähtiin, että määrätietoinen panostaminen työkykyjohtamiseen vähensi näitä kus-tannuksia kolmasosalla. Kokonaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, että laadukkaalla työky-kyjohtamisella voidaan säästää useita prosentteja henkilöstökustannuksissa, mikä heijas-tuu liikevoitossa 5–10 prosentin lisäyksenä. (Ossi A. & Ahonen G. 2016. Strategisen hy-vinvoinnin johtaminen.)

Vain harvassa yrityksessä on täysin ymmärretty se taloudellinen hyötypotentiaali, joka työ-hyvinvoinnin edistämässä piilee. Siksi työhyvinvoinnin asiantuntijat alkavat jo kyllästyä Lassila&Tikanojasta, Atriasta ja Dragsfjärdin kunnasta puhumiseen. Näistä on paljon pu-huttu mutta mielestämme ei tarpeeksi. Yhtä lailla se kymmenen miljardien kansantaloudel-linen hyötypotentiaali (Ahonen 2014; Rissanen ja Kaseva 2014), joka työhyvinvointiin kyt-keytyy, on lähes täysin jäänyt “suurten talouskysymysten” jalkoihin.

Terveyttä ja hyvinvointia edistävä työpaikka:

- kehittää työtä, työyhteisöä ja työympäristöä.
- kannustaa työntekijöitään aktiiviseen osallistumiseen.

- rohkaisee henkilöstöään kehittämään itseään.
- terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on osa johtamista

Henkilöstön hyvinvointia kannattaa tukea:

- osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle kilpailuvaltti.
- pysyvää ja pitkäkestoista vaikuttavuutta ei saavuteta työstä irrallisilla terveystempauksilla.
- terveyden edistäminen on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista.
- toiminta kohdistuu esim. henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen.

Kokonaisvaltaisen työpaikan terveyttä edistävä toiminta noudattaa seuraavia periaatteita:

- terveyden edistäminen on huomioitu kaikilla organisaation tasoilla ja toiminnoissa
- johtaminen on osallistavaa
- koko henkilöstö on mukana toiminnassa
- terveyden edistämisen näkökulma on mukana kaikessa päätöksenteossa

Toiminta noudattaa prosessin hallinnan periaatteita:

- tarpeiden arviointi - tärkeysjärjestyksen hahmotus - suunnittelu - toimeenpano - seuranta - arviointi
- terveyden edistäminen on osa johtamisjärjestelmiä, rakenteita ja prosesseja
- toiminta on ratkaisu- ja voimavarakeskeistä

(Ossi A. & Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen.)

4 Motivaatioon vaikuttavat tekijät ja motivaatiotekijät hyvinvoinnilla johtamiseen

Motivaatio ja motivointi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on keskiössä tällaisessa isossa kokonaisuudessa. Ohjelmalla tulee olla koordinaattori tai vetäjä joka johtaa toteuttamista määrätietoisesti ja tavoitteellisesti.



Kuva 1. HeTeKa -logo (Kari Riikilä/ Dilogo Oy)

Eurajoen logoa innovoi nostalgia, salainen agentti, kannustaminen, positiivisuus ja huumori. Logolla herätettiin kiinnostusta hyvinvointiohjelmaan. Henkilöstön hyvinvointiohjelmaa rakennettiin kahden vuoden aikana. Palkitseminen, kannustaminen ja positiivinen ihmiskäsitys sekä luottamus olivat keskiössä.

Hyvinvoinnilla johtaminen on strateginen valinta. Jotta valinta voidaan tehdä pitää olla ymmärrys sen merkityksestä. Ymmärrys saavutetaan tiedolla. Tietoa on saatavana erilaisista lähteistä, kuten esimerkiksi Sotkanetin tietokannasta, TEA-terveydenedistämisasiivisuusiisarista, kouluterveyskyselyistä sekä kunnan omista indikaattoreista. Työhyvinvoinnista tietoa on mm. työterveyshuollossa. Kuka tuota tietoa käyttää? Miten sitä olemassa olevaa tietoa hyödynnetään? Kuka vie tulokset osaksi toiminnan suunnittelua ja toteuttamista? Miten toimii työterveyshuollon ja muiden kumppaneiden arvoketju? Tämä ymmärrys pitäisi olla tiedolla johtamisesta ja hyvinvointitiedon hyödyntämisen mahdollisuuksista. Mahdollisuus tulisi hyödyntää ja johtaa hyvinvointitiedolla johtamisen prosessia. Kun sitten aikanaan todetaan panoksen – tuotoksen ja vaikuttavuuden välinen yhteys voidaan todeta sen merkityksellisyys. Mutta ilman ymmärrystä ei ole motivaatiota.

4.1 Motivaatioteoriat toiminnan suunnittelun tukena

Kaiken toiminnan taustalla minua ohjasivat teoriat ja ihmisen käyttäytymismallit, joihin olin perehtynyt. Tutustuin Abraham Maslowin tarvehierarkiaan. Tämä humanistisen koulukunnan pioneeri tutki paljon ihmisen motivaatiota ja siihen olennaisesti liittyviä ongelmia. Palautin mieleeni myös psykologian tunneilta Frederick Herzbergin joka tiivisti Maslowin ajatuksen kahteen osaan ja vaihtoi yksilön motivaatiokäsitteet työyhteisön motivaatiokäsitteiksi. Molempien motivaatiokäsitteissä on paljon tähän päivään sopivaa, mutta suoranaisesti kummankaan konseptit eivät ole tätä päivää. Herzberg onnistui tiivistämään Maslowin yhdeksän porrasta kahteen. Motivaatioteorioiden klassikoihin kuuluvan psykologi Abraham Maslowin tutkimukseen perustuva tarvehierarkia (hierarchy of needs) vuodelta 1943 (A Theory of Human Motivation), inhimillisiä tarpeita esitettiin kattavasti. Hän täydensi teoriaansa vuonna 1954 teoksessa Motivation and Personality. Motivaation ja tarpeiden yhteyttä, kehittymistä ja järjestystä Maslow tarkasteli fysiologisten (nälkä, jano), turvallisuuden, sosiaalisten (kuuluminen, rakkaus), arvostuksen sekä itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeiden kautta. (Herzberg&Maslow.)

Ihmistä ohjaavat erilaiset tarpeet eri aikoina. Organisaation kannattaa kiinnittää niihin kaikkiin huomiota. Maslowin teorian luomisen aikoihin yleisessä, mekaaniseksi luonnehditussa työn ajattelutavassa organisaatio tarjosi ihmiselle työpaikan ja maksoi tehdystä työstä korvauksena palkkaa. Maslowin teoriassa tämä tarkoittaa sitä, että ajattelussa keskitytään vain alimpien tasojen perusturvallisuuden tarpeisiin. Oliko Maslowin mukaan perustarpeiden hierarkia joustamaton? Ei, vaan hän esitti useita mahdollisia poikkeuksia tyypilliseen järjestykseen. (Maslow.)

Työpsykologi Frederick Herzbergin työntekijöiden haastatteluun perustuvan motivaatiohygieneiateorian mukaan työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät (1959). Työnteon ulkoisten olosuhteiden (kuten työtilojen, palkan ja johtamisen) edellytetään olevan ”automaattisesti” kunnossa. Jos ei ole, näiden olosuhteiden parantaminen poistaa tyytymättömyyttä. Toinen asia on, että sillä on Herzbergin mukaan olematon tai vain lyhytaikainen vaikutus henkilön pitempiaikaiseen motivaatioon. Yksi tärkeä keino motivaation ja tyytyväisyystekijän lisäämiseksi on tarvittaessa innostavien haasteiden lisääminen, esimerkiksi työtä rikastuttamalla. (Herzberg.)

Organisaatiokäyttäytymisen siteeratuimpiin malleihin kuuluu Douglas McGregorin mm. johdon käyttäytymistä kuvaavat teoriat X ja Y (The human side of enterprise 1960, Theory X and theory Y 1968). X-teoriassa ihmiset eivät johdon mukaan pidä työstään, Y-teoriassa

pitävät. Y-teoriassa työnteko on luontaista, eikä sitä tarvitse ”motivoida” rangaistuksilla ja valvonnalla. (McGregor.)

Motivaation vahvaa kognitiivista puolta korostavat odotusarvoteoria (Victor Vroom 1964), jossa painottuu motivoituminen tuloksista ja palkkioista, sekä tavoiteteoria (Edwin Locke 1968), jonka mukaan ihmisellä on luontainen halu toimia tavoitteellisesti. Tämän näkemysten mukaan tarkat tavoitteet motivoivat parempaan suoritukseen. (Vroom&Locke.)

Useat psykologit ovat esittäneet motivaation odotusarvomalleja. Keskeisesti mallit perustuvat siihen, että ihmisten ponnistelun edellytyksinä ovat riittävän merkityksellinen tavoite (arvo) ja riittävän vahva luottamus siihen, että tavoite on saavutettavissa (odotus). Ihmiset eivät esimerkiksi sitoudu tavoitteisiin, jotka heistä vaikuttavat mahdottomilta.

John Stacey Adams käsitteli motivaatiota oikeudenmukaisuuden näkökulmasta (Inequity in social exchange 1965). Adamsin mukaan vaihtosuhteessa antamisten ja saamisten lisäksi oman aseman vertailu muihin itselleen relevantteihin ihmisiin ja ryhmiin luo tietoisuutta, joka vaikuttaa oikeudenmukaisuuden ja tasapainon tunteeseen. Ihmiset luovat käsityksiä siitä, miten heitä kohdellaan suhteessa muihin. Vertailutekijän avulla voidaan esimerkiksi selittää, miksi vain yhden palkitsemisella voi olla demotivoiva vaikutus muihin työntekijöihin. Erilaiset oikeudenmukaisuusteoriat ovat laajan empiirisen tutkimuksen kohteena. Tutkimusten mukaan koettu distributiivinen ja menettelyllinen (mukaan lukien kohdeltu ja vuorovaikutus) oikeudenmukaisuus organisaatiossa vaikuttavat merkittävästi ihmisten motivaatioon ja työkäyttäytymiseen. (Stacey.)

David McClelland on kirjoittanut tarpeista ja motivaatiosta useita teoksia 1950–1980-luvuilla ja kehittänyt motivaation mittaamenetelmiä (TAT). McClelland tiivistää tarpeet kolmeen. Ihmisillä on eroja saavuttamisen, yhteenkuulumisen ja vallan tarpeissa. Myös Aldeferin ERG-teoriassa motivaatiota käsitellään kolmen tekijän avulla. (McClelland&Aldefer.)

Uudempi itsemääräämisteoria (self-determination theory, alun perin Edward Deci 1980, myöhemmin Deci ja Richard Ryan) keskittyy erityisesti sisäiseen motivaatioon ja sisältää kuusi miniteoriaa. Teoria korostaa tarpeita, tahdonalaista kognitiivista toimintaa ja sosiaalisen ympäristön merkitystä. Ihmisen hyvinvoinnille ja työnteon tehokkuudelle on tärkeää ihmisten luontaisten universaalien tarpeiden tyydyttäminen. Tarpeet liittyvät autonomian tunteeseen, pätevyyden tunteeseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Autonomiata voi lisätä antamalla ihmisille mahdollisuuksien mukaan riittävästi valtaa, esimerkiksi antamalla yksityiskohtaisten määräysten ja ohjeiden sijaan valinnan vapautta. Itsemääräämisessä motivaatio perustuu omaan tahtoon toimia. (Deci&Ryan.)

Kun organisaatiossa aloitetaan hyvinvointiohjelman suunnittelu, tulee toimijoiden varmistaa se, että toteuttamiseen sitoutuu koko työyhteisö. Motivaatiotekijänä ei voi olla työnantajan panos-tuotos-vaikuttavuus näkökulma vaan se pitää olla yksilökohtainen. Tiedolla johtaminen on tässäkin asiassa avainasemassa. Riittävä tieto takaa ymmärryksen hyvinvointiohjelman tavoitteista niin yksilö kuin organisaatiotasollakin. Jotta ohjelmasta tulisi yksi menestystarina muiden joukkoon, vaatii hyvä tulos yleensä reilun panostuksen sekä rahallisesti että henkisesti. Aina rahallinen panostuskaan ei johda hyvään lopputulokseen. On tehtävä oikeita asioita oikeaan aikaan. Terveiden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan yhteistyötä työssäkäyvien terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Se perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön ja on menestyksellistä vain, jos kaikki keskeiset tahot ovat motivoituneita ja osallistuvat toimintaan.

4.2 Tiedottaminen

Tiedottaminen ja sen puute nostetaan yleensä esille organisaatioiden ongelmalistoissa. HeTeKa -ohjelmassa hyvinvointikoordinaattori ja henkilöstösihteeri olivat avainasemassa tiedottamisessa. Hyvinvointikoordinaattorin tiedottamistapa oli kannustava, innostava ja positiivinen. Tiedottamisessa noudatettiin hienotunteisuutta. Ketään ei saa loukata, alistaa tai käyttää syyllistävää otetta. Tiedottaminen oli tasapuolista ja tasa-arvoista. Henkilöstösihteerin rooli oli olla konservatiivisempi ja virallisempi. Silloin kun asioidaan esimiesten kanssa ja halutaan saavuttaa tietynlaista suunniteltua tavoitteellisuutta, käytettiin tiedottamisessa henkilöstösihteeriä. Tämä oli täysin psykologinen toimintamalli ja sai ihmiset toimimaan ja ajattelemaan tietyllä tavalla.

Tiedottamisessa käytettiin ryhmäsähköposteja, jotka ovat jaettu eri kategorioihin. Tätä kautta saatiin kohdennettua juuri oikea tieto oikeaan aikaan oikealle kohderyhmälle. Koko henkilöstölle perustettiin Intranettiin HeTeKa -tiedosto, jonne koottiin yhteisesti kaikki ohjelman rakentamisen aikana jaettu ja valmistettu materiaali. Niihin henkilöstö voi aina palata jälkikäteen. Tiedottamisessa käytettiin myös perinteisiä menetelmiä kuten ilmoitustauluja ja lentolehtisiä. Hyvinvointiagenttiverkosto oli tärkeässä asemassa tiedon levittämisessä eri toimipisteisiin.

4.3 Palkitseminen

Hankkeen aikana motivaatiokeinona käytettiin palkitsemista. Yhteisesti sovittiin, että palkitseminen on säännöllistä ja palkinnot ovat huomattavia. Ensimmäisessä vaiheessa kaikki kuntokartoitukseen osallistuneet osallistuivat arvontaan marraskuussa 2014. Toi-

sessä vaiheessa tammikuussa 2015 palkitsimme yksilöitä ja toimipisteitä jotka ovat ottaneet hankkeen tosissaan. Kolmannessa vaiheessa toukokuussa ja joulukuussa 2015 palkitsimme hallintokunnittain niitä jotka ovat päässeet tavoitteisiin. Henkilökohtaiseksi palkinnoksi olimme sopineet mm. 3kk:n personal trainer paketteja, Voi Hyvin -lehden vuosikertoja sekä Liiku turvallisesti -välinepaketteja.

Toimipistekohtaisia palkintoja ovat mm koko työyhteisön hedelmäkorit sekä se että toimipisteelle saapuu ”Jyrki Sukula” valmistamaan HeTeKa -smoothieta ja jakamaan energia-pommeja pimeään iltapäivään tai vaikka hemmotteluhetki koko työporukalle. Hierontatuoli kulki työpisteeltä toiselle. Hallintokunnittain tapahtuvaa palkitsemista on kuntajohdon julkinen tunnustus.

HeTeKa ohjelmaan nimettiin toimipistekohtaisia hyvinvointiagenteja. Eurajoen kunnanviraston agenttina toimi numerolla 007 kunnanjohtaja. Hyvinvointiagenttien tehtävä oli ”käyräyttää” vaikuttavista hyvinvointiteoista työyhteisön jäseniä. Näin saattoi ansaita myös bonuskannustimia.

4.4 Kyselytutkimuksen tuloksia motivoitumiseen johtaneista tekijöistä

HeTeKa ohjelman aloittaessa teimme kyselyn kunnanviraston henkilökunnalle satunnaisotannalla ja kyselin 8 henkilön osalta motivoitumiseen johtaneista tekijöistä. Mukana oli erilaisia henkilöitä aktiivisesta passiiviseen, joilla jokaisella oli omia pohdintoja siitä miksi lähti mukaan toimintaan. Seuraavassa listassa on eniten esille nousseet asiat:

- Etuoikeutettu asema, koska työnantaja tarjoaa ja kannustaa niin kai sitä pitää osallistua
- Yhteenkuuluvuuden tunne, jos en ole mukana koen itseni ulkopuoliseksi
- Sosiaaliset tekijät, on kiva tavata työkavereita myös vapaa-ajalla
- Terveystyö, työkyvyn säilyttäminen, painon pudottaminen, sairauksien ennaltaehkäisy
- Lääkäri, fysioterapeutti tai diabeteshoitaja on kehottanut aloittamaan liikunnan
- Pääsee kokeilemaan uusia lajeja ja saa kokonaisvaltaista hyvinvointineuvontaa
- Saa henkilökohtaista neuvontaa
- Kaikki tapahtuu omalla työpaikalla, omassa yhteisössä jolloin on matala kynnyks osallistua
- Hankkeen vetäjät ovat tuttuja
- Ajankohta on sopiva, lapset ovat jo kasvaneet ja tällaista ei ole tarjottu koskaan aikaisemmin

- Saa uusia kavereita ja on jotain uutta tekemistä
- Hanke on kaksi vuotta, joten tulokset pitäisi näkyä
- Markkinointityö oli hyvä, innostava ja kannustava
- Pysyvät uudet käytänteet
- Kaikki uusi aina innostaa ja kiinnostaa

Tulokset käsiteltiin luottamuksellisesti ja niiden pohjalta tehtiin nostoja jatkojalostamista varten. Työhyvinvointikyselyjä tehdään jatkossakin.

4.5 HeTeKa kuntomittausprosessi hyvinvointiohjelman alkuun laittajana

Alkumittauksilla selvitettiin henkilöstön kunnan nykytila. Jokainen testattu sai henkilökohtaisen palautteen sekä liikuntaohjeita. Asiasta raportoitiin hallintokunnille sekä työterveyshuoltoon, jotka asettivat tavoitteita ja tekivät toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Henkilöstöä motivoitiin erilaisiin liikuntaryhmiin ja he saivat runsaasti tietoa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä. Henkilöstölle järjestettiin ravitsemusinfoja ja kampanjoita ja hyvistä suorituksista palkittiin työyhteisöjä ja yksilöitä. Yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tiivistettiin ja punaisella oleville järjestettiin ns kevätryhmiä, jossa asiakkaat saivat kokonaisvaltaista tietoa hyvinvoinnin eri osa-alueilta. Seurantamittaukset suoritettiin puolen vuoden kuluttua ja samalla johto teki väliarvioinnin toteutuneista toimista.

Tuloksia tarkastellaan toukokuussa 2015 kuten ensimmäisellä kierroksella ja tehdään jatkosuunnitelmat. Tulosten parantamiseksi jatkettiin työskentelyä ja 9kk:n kuluttua tehtiin loppumittaukset ja yhteenveto. Samalla kasaan on saatu mallinnettua Eurajoen kunnan henkilöstön hyvinvointiohjelma 2016 ja hyvinvointiohjelman rakentamiseen tarvittavat toimenpiteet muiden yhteisöjen hyödynnettäväksi.



Kuvio 4. Kuntokartoituskokonaisuuden eteneminen

Kuntokartoitukset toteutettiin Eurajoen kunnassa 10 päivän aikana. Mahdollisuus osallistua kuntokartoituksiin tehtiin hyvin matalaksi ja näin ollen testit vietiin suoraan toimipisteille. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavasti henkilöstöä osallistumaan oman kehon terveydentilan analysointiin. Yhteistyössä mukana oli Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry, joka toteutti testit. Paikalla oli useita testiajia sekä liikuntaneuvoja, joka kannusti jatkotoimiin.

Taulukko 1. Kuntokartoituksiin osallistuneet eri hallintokunnittain

Kuntokartoituksiin osallistuneet eri hallintokunnittain	
Attendo Terveyspalvelut Oy	24 hlöä
Keskushallinto	9 hlöä
Opetustoimi	62 hlöä
Sosiaalitoimi	140 hlö
Tekninen toimi	42 hlöä
Valtuusto	25 hlöä
Vapaa-aikatoimi	17 hlöä
Mittauksissa yhteensä	312 hlö

Kuntokartoitustulokset Eurajoen kunnan osalta verrattuna muuhun väestöön

Yksi kehittämiskohde oli viskeraalirasvan osuuden vähentäminen sekä muut rasva-arvot, sillä kehon painoindeksi oli koholla suhteessa muuhun väestöön. Lisäksi kuntoluokkaa ja työkykyindeksiä tulisi kohentaa. Kestävyystyypistä harjoittelua tulisi lisätä.

Taulukko 2. Kuntokartoitustulokset Eurajoen kunnan osalta verrattuna muuhun väestöön

KESKITYTÄÄN VISKERAALIRASVAN OSUUDEN VÄHENTÄMISEEN -> lisätään reipastempoista liikuntaa kurssitarjottimeen ja omaehtoiseen liikkumiseen -> kiinnitetään huomio terveelliseen ravintoon ja lisätään runsaasti ravitsemusvalistusta
HUOMIO HENGITYS- JA VERENKIERTOELIMISTÖN KUNNON KOHENTAMISEEN -> pitää hengästyä ja hikoilla useita kertoja viikossa
LISÄÄ LIIKUNTA-AKTIIVISUUTTA -> kävele portaat, liikuta itseäsi aina kun mahdollista, seiso kokouksissa, vältä istumista, kävele kun puhut puhelimessa, hanki itsellesi mukava liikuntaharrastus!
EURAJOEN KUNNAN HENKILÖSTÖN TERVEYDELLISET KEHITTÄMISKOHTEET: Viskeraalirasva – sisäelinten ympärille kertynyt rasva-arvio Kehonkoostumus – rasva%, lihasmassa, viskeraalirasva Kestävyyskunto – Polar kestävyyskunnan mittauksen tulos Liikunta-aktiivisuus – oma arvio liikkumisesta Kehon kuntoindeksi – yhteenveto kaikista tuloksista -5- (+5)

5 Hyvinvoinnin vaikuttavuusarviointi lisää ymmärrystä hyvinvointiohjelman merkityksestä tuottavuuteen ja talouteen

Vaikutukset pitää aina pystyä arvioimaan. Mitä arvioinnin kohteen avulla saadaan aikaiseksi? Millaisia tarkoitettuja ja tarkoittamattomia vaikutuksia sillä on? Tarkoitettut ja tarkoittamattomat vaikutukset tulee erottaa toisistaan. Painopisteenä tulee olla, mitä lisäarvoa arvioinnin kohteella oikeasti saavutetaan. Se, mitä pidetään vaikutuksena, vaikuttaa olennaisesti arviointiasetelmaan. Vaikutukset tulee erottaa prosessista. Tämä kuntokartoituskokonaisuus toimi hyvänä pohjana meidän kokonaisvaltaiselle terveyden ja hyvinvoinnin edistämissuunnittelulle. (Kiiskinen U. ym. 2008.)

Rahan kuluminen ei ole toiminnan vaikutus, se on vain kulu. Samoin se, että HeTeKa -ohjelma työllistää ihmisiä, ei ole vaikutus, vaan prosessin ominaisuus. Summatiiviset (siis vaikutusta kaikkien asiakkaiden kohdalta tarkastelevat) tilastot eivät ole riittävän hyviä. Usein kokonaisvaikutusta mittaavat tilastot voivat osoittaa nolaa tai miinusta, mutta se, että esimerkiksi ympärillä olevat ihmiset hyötyvät epäsuorasti ohjelman kautta, vaikka eivät olisikaan osallistuneet kuntomittauksiin, voi olla hyvin tärkeää. Mikä on syysuhdeseuraus- mikä vaikuttaa, jotta vaikutuksia syntyy? (Kiiskinen ym. 2008.)

Muutaman arvioinnissa tarvittavan vaikutusmittarin valinta on helppoa, kuten tässäkin hankkeessa. Valitettavasti vaikuttavuutta analysoitaessa kohdataan niin käytännöllisiä kuin teoreettisiakin ongelmia. Yksi käytännöllinen on, että usein arvioinnit osoittavat epämääräisiä vaikutuksia. Keskimäärin muutokset haluttuun suuntaan saattavat olla olemattomia tai parhaimmillaan ikävän vähäisiä. Teoreettiset ja metodologiset vaikeudet alkavat, kun halutaan siirtyä pelkästä muutoksen toteamisesta sen osoittamiseen, että muutoksen voidaan katsoa johtuvan itse HeTeKa -hyvinvointiohjelmasta eikä jostain muusta syystä. Huomiomme kiinnittyi näitä tuloksia analysoitaessa siihen, että seurantakierroksella LIKES -tietokanta oli muuttunut, sillä se päivittyy jatkuvasti, kun uutta tietoa väestöstä saadaan. Kahden vuoden aikajänteellä muutokset ovat suuria ja vaikuttavat huomattavasti HeTeKa -kohtaisen vaikuttavuusarvioinnin tekemiseen. Talouden näkökulmasta kuten sairauspoissaolojen määrä, työn tuottavuus, työn tehokkuus, itsensä kehittäminen emme saaneet vielä tuloksia. Sen sijaan omasta kokemuksesta saimme tietoa. Henkilöstö koko olevansa etuoikeutetussa asemassa ja moni koki työssäjaksamisen parantuneen. Sosiaalisia suhteita oli enemmän ja työnantajan arvostus oli lisääntynyt.

5.1 Mihin hyvinvoinnin vaikuttavuuden arviointia tarvitaan?

Poliittisen ja hallinnollisen päätöksenteon tueksi strategisiin linjauksiin.

Tulosohjauksen ja -johtamisen välineeksi, kun suunnitellaan tulevan vuoden taloussuunnitelmaa ja toimintasuunnitelmaa hallintokunnittain.

Hyvinvointivaltion uudelleenmuotoilun tueksi - kaikki hyvinvointia edistävä työ johtaa tiedon lisääntymiseen ja sitä kautta myös korkeimpaan päätöksenteon elimeen.

Yhteishallinnallisten ohjelmien ja hankkeiden vaikutusten selvittämiseksi - hyviä käytänteitä ja malleja luodaan, jotta muutkin voivat ottaa esimerkkiä.

Kansalaisläheisyyden ja -osallisuuden kehittämiseksi HeTeKa tavoittelee terveydenedistämisen lisäksi poikkitoiminnallista kokonaisuutta ja kolmannen sektorin tärkeyden korostamista. (Kiiskinen U. ym. 2008.)

Työn- ja palvelutoiminnan uudistamiseen sekä työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Tietoisuuden lisääntyessä näkyy se päätöksenteossa, omissa ratkaisuissa ja toimintatavoissa tiedostamattomasti sekä tiedostaen. Onnistuneen hyvinvointiohjelman rakentaminen vaatii kokeilukulttuuria ja asian tarkastelua monesta eri näkökulmasta. Vaikuttavuuden arvioinnilla on merkitystä poliittisiin päätöksentekijöihin. He tarvitsevat päätöstensä tueksi tilastotietoja ja faktaa toiminnan vaikuttavuudesta mm. talouteen.

5.2 Asiakasvaikutukset ja yhteiskunnalliset vaikutukset

Määrälliset ja laadulliset vaikutukset (palvelu voi olla määrällisesti riittävä mutta laadullisesti heikko): Tässäkin tapauksessa nousi esille mm. kuntokartoituksissa tehtyjen vyötärönympäryksien mittausten epätarkkuus. Manuaalisesti tehtävien mittausten virheet voivat johtaa kohderyhmän luottamuksen menettämiseen.

Subjektiiiviset ja objektiiviset vaikutukset: HeTeKa on tiivistänyt selkeästi yhteenkuuluvuutta ja henkilökohtaisia sekä työyhteisökohtaisia tuloksia on arvioitu tarkasti. Monet yksilöt ovat innostuneet oman kunnan kohentamisesta erittäin aktiivisesti.

Lyhyt- ja pitkäkestoiset vaikutukset (välittömät vs. investointi tulevaan): Oma näkemykseni on, että kampanjalla on pitkäkestoiset vaikutukset, mikäli uudet toimintatavat juurrutetaan tehokkaasti. Joidenkin osalta vaikutus on jäänyt lyhytkestoiseksi. Mittaustulokset ovat jääneet hyllylle ja alkuinnostuksen jälkeen toimintaan ei löytynyt selkärankaa.

Ulkoisvaikutukset (pitkällä aikavälillä vaikutukset voivat näkyä muualla kuin minne voimavarat alun perin kohdennettiin): Voimavarat kohdennettiin koko henkilöstöön mutta vaikutukset ovat kohdistuneet myös työntekijöiden perheisiin. Näin ollen ulkoiset vaikutukset ovat olleet merkittäviä.

5.3 Positiivisten ja negatiivisten kokemusten vaikutukset omaan toimintaan työyhteisössä

Myönteiset ja kielteiset vaikutukset: Monet ovat saaneet kipinän liikkumiseen kuntomittausten myötä. Monet ovat kokeneet mittaukset ahdistavina ja ovat kokeneet työyhteisön painostusta. Huonot tulokset kiellettiin ja mittausten luotettavuutta epäiltiin. Myönteinen suhtautuminen työnantajaa kohtaan on kasvanut, sillä investointina hanke on ollut huomattava ja mittausten taloudellinen osuus tulee olemaan yli 20 000 euroa.

Odotetut ja odottamattomat vaikutukset: Odotetut vaikutukset ovat olleet tiettyjen sosiaalisten väestöryhmien täydellinen paneutuminen hankkeeseen. Odotettua oli se, että matalapalkka-alat olivat passiivisia, siis ne joilla tarvetta olisi ollut eniten. Odottamattomiin vaikutuksiin kuului myös se, että sote -sektori luovuttaa pienen notkahduksen jälkeen. Toimiala osallistui aktiivisesti kuntokartoituksiin, mutta tiedostaen terveyden- ja hyvinvoinnin merkityksen kokivat pettymystä siitä, että eivät pystyneetkään tekemään toimenpiteitä ja kääntämään suuntaa. Näin ollen suuri joukko jäi toiselta mittauskierrokselta pois.

5.4 Vaikuttavuuden arvioinnin vaikeuksia

Toimintaohjelmat, innovaatiot, interventiot ja palvelut ovat usein hyvin monitahoisia: tiedon tasapuolinen levittäminen eri toimipisteisiin ja sisäisiin rakenteisiin oli vaikeaa tai työlästä. Henkilöresurssia oli tässä tapauksessa liian vähän, jotta laadukas tieto olisi kulkenut riittävän tehokkaasti. Hyvinvoinnin edistäminen on monitahoista ja siihen saattaa liittyä usein vaikeita ja vaikeasti käsiteltäviä ongelmia. Tässäkin tapauksessa kuntokartoitustulokset kertoivat sen, että ihmisten ajankäyttö ja elämänhallinta ei ollut kunnossa, ilmeni muitakin henkilökohtaisia ongelmia ja sairauksia. Ihmiset ovat tunnetusti monimutkaisia: Pyrimme ratkaisukeskeisyyteen, mutta yksilötason ongelmien selvittäminen oli haastavaa ja aikaa vievää. Tosin hyvinvointikoordinaattorina sain kattavan läpileikkauksen henkilöstön terveydentilasta hyvin kokonaisvaltaisesti. (Kiiskinen U. ym. 2008.)

Henkilöstö itsessään voi olla vaihtelevan tehokasta, vaikka he toteuttavat palvelua ilmeisen uskollisesti: Tässä kohtaa tulivat suurimmat erot, joihin vaikuttivat perintötekijät ja kehon toiminnallisuus, aineenvaihdunta ja ravitsemustottumukset kuten myös ateriarytmi ja perhe-elämän tilanne.

Osa pulmista voi johtua arvioinnista tai arvioijasta → väärät tai epätarkoituksenmukaiset vaikuttavuusmittarit: Tosin tätäkin tarkasteltiin kriittisesti ja aukkoja löytyikin. Vuorokauden ajat, ruumiillinen työ, fyysinen raskas liikunta, ravinto, testaajien vaihtuvuus jne. vaikuttivat lopputuloksiin. Vuoden ajalla vrt. lokakuu-huhtikuu oli iso merkitys.

Arviointiasetelman puutteet, vrt. realistinen arviointi (palvelu toimii hyvin joidenkin ihmisten kohdalla, mutta ei ehkä lainkaan muiden kohdalla): Pitää huomioida se, että kaikkiin liikuntaan liittyviin mittauksiin on suhtauduttu pääsääntöisesti kielteisesti väestöryhmässä keski-ikäiset ja sitä vanhemmat. Palvelu on tarkoituksenmukainen, kun se markkinoidaan oikein ja siitä saa oikeanlaisen palautteen. Huonoimmassa tapauksessa kuntomittauksilla on käänteinen vaikutus.

5.5 Yhteenveto

Pitää tietää kohdeväestön hyvinvoinnin ongelmat tai tarpeet: henkilöstötilinpäätös. Pitää pystyä täsmentämään se logiikka, miten olemassa olevalla tai potentiaalisella toiminnalla kyetään vastaamaan ongelmaan tai tarpeeseen ja minkälaisen lisääntyvän hyvinvoinnin toiminta logiikkansa perusteella aikaansaa tai mahdollistaa: sairauspoissaolojen vähentäminen, henkilöstön kunnon nykytilan selvittäminen. Pitää kyetä toteuttamaan se, mitä on suunniteltu tehtävän: projektisuunnitelma ja asetetut tavoitteet. Pitää kyetä tunnistamaan, miten toimintaan osallistuneiden asiakkaiden hyvinvointi on tosiasiallisesti muuttunut: vaikuttavuusarviointi. Tulee kyetä tunnistamaan ja analysoimaan niitä kustannuksia, mitä "asiakkaiden hyvinvoinnin muutokset" ovat kuluttaneet: taloudellinen panostus suhteessa lopputulokseen ja pitkänaikavälin tuomiin toiminnallisiin ja taloudellisiin hyötyihin. (Kiiskinen U. ym. 2008.)

Ensin selvitetään lähtötilanne. Löydetään keskeinen kehittämiskohde ja asetetaan tavoitteet. Toteutetaan suunnitelmaa tavoitteellisesti. Arvioidaan ja analysoidaan saavutettuja tuloksia. Mitataan ja tarkastellaan vaikuttavuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

6 Hyvinvointijohtaminen osana toiminnan ja talouden suunnittelua

Erikokoisissa kunnissa käytännöt poikkeavat toisistaan. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että poliittinen johto on hyväksynyt hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kunnan strategiseksi painoalueeksi, sitoutunut tavoitteiden toteuttamiseen ja että johtamisen vas-
tuut ja toimeenpanon käytännöt ovat selvät kaikille.

Kunnan tehtävä on tarjota kaikille asukkailleen yhtäläiset edellytykset terveeseen elämään. Terveystieteiden edistämislaki (HE 90/2010, voimaan 1.5.2011) painottaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteiden ja johtamisen kehittämistä. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja terveyserojen kaventaminen kuuluvat kunnan kaikille toimialoille.

Valtuustokauden viimeisenä syksynä useimmissa kunnissa viranhaltijat aloittavat strategiatyön ja uuden hyvinvointikertomuksen valmistelun. Toimintaympäristöä kuvaavaa sekä tulevia linjauksia ja indikaattoreita koskevaa tietoa kootaan. Puolueet hakevat aineistoa vaaliohjelmiinsa jo keväällä, viimeistään syksyllä. Tällöin hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen kannustavat aineistot ovat tarpeen.

6.1 Hyvinvointijohtamisen vuosikello

Kuntasuunnittelun vuosikello on yksi hyvä työväline strategisesti tärkeiden asioiden oikea-aikaisessa suunnittelussa, asioiden valmistelussa ja käsittelyn ajoituksessa.

Hyvinvointijohtamisen vuosikello (liite 2) aikatauluttaa keskeisen hyvinvointitiedon käsittelyn erilaisissa työryhmissä ja luottamushenkilötasolla.

6.2 Hyvinvointitieto osana strategiatyötä

Hyvä johtaminen kääntää hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen haasteet voimavaraksi. Pysyvät ja toimivat rakenteet mahdollistavat sen, että erilainen osaaminen kumuloituu ja voimavarat voidaan sovittaa yhteen. Onnistumisen ehdoton edellytys on, että luottamushenkilö- ja viranhaltijajohto on vankasti sitoutunut hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen järjestelmälliseen työhön. Kuntalaisten hyvinvointi on investointi, joka tuottaa pitkällä aikavälillä hyvinvoivan ja terveen kunnan perustan. (Kuntaliitto. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin edistäminen.)

Toiminta perustuu kuntalaisten hyvinvointitarpeisiin. Päättäjät tarvitsevat tiiviin tietopaketin kuntalaisten terveyden ja hyvinvoinnin tilasta ja sen muutoksista, myös suhteessa muihin kuntiin. Päättäjien on tärkeää tietää hyvinvointisuunnitelmia tehdessään, miten nykyiset

käytännöt ja palvelujärjestelmä ovat onnistuneet vastaamaan tarpeisiin vai onko ylipääntään toimintaa osattu kohdentaa oikeisiin asioihin. (Kuntaliitto.)

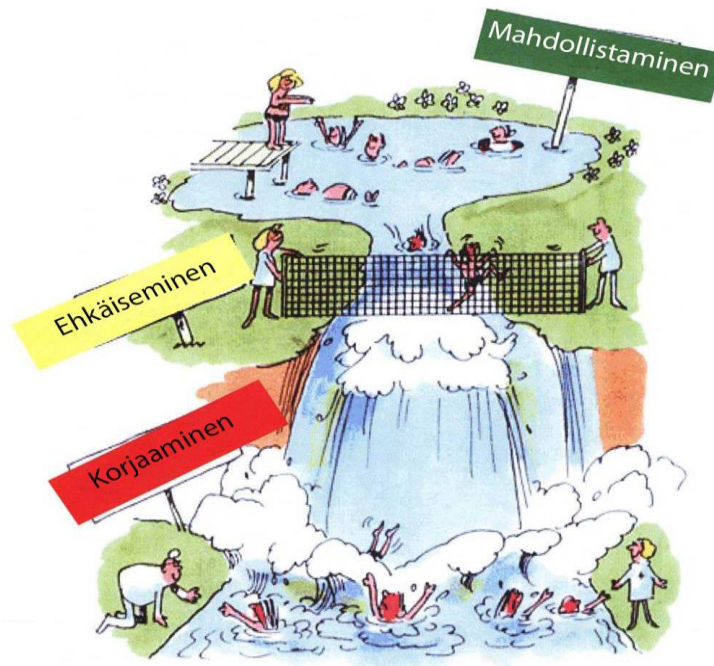
Kuntapäätäjät vastaavat siitä, miten hyvinvointia ja terveyttä kunnassa edistetään. Valmistelu- ja esittelyvastuussa olevat viranhaltijat taas ratkaisevat, kuinka hyvin hyvinvointiasioita viedään kunnan organisaatiossa eteenpäin.

Kunnan avainhenkilöiden kannattaa luoda toimivat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteet. (Kuntaliitto. Terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen.)

Kuntastrategia ohjaa kunnan toimintaa. Strategia sitouttaa kuntajohdon ja toimialat suunnitelmien toteutukseen. Hyvinvointitavoitteista kannattaa päättää eri toimialojen kanssa yhdessä, koska ne voidaan saavuttaa vain yhdessä ja siten, että työnjaosta sovitaan.

Samalla kun valtuusto päättää kuntastrategiasta ja toiminnan ja talouden suunnitelmista, se sitoutuu hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen (liite 3). Jotta strategia ja toimintasuunnitelmat voitaisiin toteuttaa, tarvitaan toimialat ylittävää ja kunnan muut toimijat mukaan ottavaa yhteistyötä. Siihen tarvitaan sopiva toimeenpanorakenne, joka on osa kunnan johtamisjärjestelmää.

7 Pohdinta



Kuva 2. Tulevaisuuden kuntakuva (AVI, ylitarkastaja Marjo Hamilas)

Tulevaisuuden kuntakuva on ylläolevan kaltainen. Olemme suuren muutoksen kynnyksellä maakuntaudistuksen ja sote -uudistuksen myötä. Kuntien on valmistauduttava tulevaan ja luoda verkostopohja toiminnalleen, asiakkuuksien jäädessä kuntiin, vaikka palvelutuotanto siirtyykin sote -alueille. Kuntien tehtävä on mahdollistaa eli luoda puitteet toiminnalle. Keskittyä ennaltaehkäisevään työhön ja pohtia miten palvelut järjestetään uudella tavalla. Kaikki tämä visiointi ja näkemykset olivat johtotähtenä lähtiessäni rakentamaan hyvinvointiohjelmaa Eurajoelle.

Eurajoen kunnan henkilöstön hyvinvointiohjelman aloittaminen sai alkunsa henkilöstötilinpäätöksestä ja siellä keskustelua herättäneistä sairauspoissaoloista. Alun perin tarkoitus oli lähteä liikkeelle pienimuotoisesti, mutta lopuksi ohjelmasta valmistuikin malli jonka voisi nyt tuotteistaa. Pohdin silloin, miten saan tekemälleni työlle eniten vaikuttavuutta, mistä minun pitää aloittaa, jotta saan kaikki sitoutumaan yhteiseen päämäärään. Pyrkimykseni oli vaikuttaa oman kokemuksen kautta virkamiehiin ja sitä kautta päätöksentekoon. Kaksi vuotta kestänyt mallintaminen vaati valtavan määrän tekemistä ja esiintymisiä sekä puheenvuoroja erilaisissa tilaisuuksissa. Sain kutsuja seminaareihin ja tein lautakuntakierroksia, puhuin johtoryhmässä ja hyvinvointiryhmissä. Pohjan luominen sille, että oli Lupa Toimia- vaati lukuisia työtunteja. Pohja piti luoda, miten varmistaa ymmärrys asian merki-

tyksellisyydestä. Aloittamisen vaiheet ja määrittelyt, onnistumisen varmistaminen ja tukitoimet, taustatyö ja motivointi. Nämä kaikki ovat tärkeitä kokonaisuuksia ja kätkevät sisälleen paljon hyviä johtamistaitoja, intuitiota toimia johdatuksen mukaan ja rohkeutta, jotta onnistuu tavoitteissaan.

Opinnäytetyöni alussa on mallinnettu hyvinvointiohjelman rakentamisen vaiheet. Siihen olen listannut edellä mainitsemani aloittamisen vaiheet, onnistumisen varmistamiseen liittyvät tekijät ja tukitoimet, joilla päästään ohjelman rakentamisessa hyvään alkuun ja varmistetaan hyvinvoinnilla johtamisen merkityksen ymmärrys, toisin sanoen luodaan kestävä pohja ohjelman toteuttamiselle. Pohdinnassani mietin neljää keskeistä konkreettista saavutusta, jotka tavoitin pohjan luomisen lisäksi. Hyvinvointiagenttiverkoston luominen, toimenpidesuunnitelmataulukot, toiminnan, talouden ja hyvinvointijohtamisen vuosikello sekä Eurajoen keskeisen hyvinvointitiedon kokoaminen strategisen työn tueksi. Keskeinen päämääräni jäi vielä odottamaan oikeaa aikaa. Se että hyvinvointi on keskiössä ja strateginen valinta, näkyyne tulevaisuudessa. Eurajoki on hyvässä vaiheessa matkalla kohti määränpäättä.

Tulevaisuuden kuntakuvassa keskeisessä roolissa tulevat olemaan muiden kumppanuuk-sien lisäksi kolmannen sektorin toimijat. Suomessa on valtavat määrät yhdistyksiä ja yhteisöjä, joissa on käyttämätöntä resurssia. Ikäihmisten määrä on kasvanut, mutta samalla olen huomannut, että eläköidytään varsin hyväkuntoisina ja aktiivisina. Mielekkään tekemisen pariin voisi kutsua ihmisiä, sillä sitä ei välttämättä itse löydä tai oivalla. Tuo potentiaali kannattaisi ottaa käyttöön. Eurajoella mallia kokeiltiin, luotiin 40 hengen hyvinvointiagenttiverkosto joka koostui kunnan omasta henkilöstöstä ja kuntalaisista. Agentit toimivat vapaaehtois pohjalta. Verkoston luominen vaati oikeanaikaisuutta, potentiaalinn tunnistamista ja motivointia. Verkosto rakentui suunnitelmallisen kokonaisuuden ympärille. Agentteja koulutettiin ja toiminta eteni kohti päämäärää tavoitteellisesti strategiaa, ohjelmia, suunnitelmia ja toimenpidesuunnitelmataulukoita peilaten. Toimenpidesuunnitelmataulukot luotiin erityisesti agenttien työkaluiksi ja sitä kautta esimiestyöhön työpaikkakohtaisiin palavereihin. Ajatus oli se, että ideat tulevat agenteilta eikä perinteisesti ylhäältä käsin johdettuina. Toimenpidesuunnitelmista selvisi neljä keskeistä painopistealuetta, joille oli määritelty, tavoitteet, resurssit, mittarit, vastuutaho ja tehtävät toimenpiteet oli aikataulutettu. Toiminta oli suunnitelmallista ja tavoitteellista. Kunnan johtoryhmä sitoutui tavoitteisiin, tavoitteiden vieminen operatiiviselle tasolle ei ollut helppoa. Kaikki eivät sitoutuneet toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi. Sitouttamisen varmistaminen organisaatiossa on keskeistä, tässä en ihan onnistunut.

Kaiken toiminnan taustalla tulee olla tietoperusta. Tarve aikaansaa reaktion ja sitä kautta aloitetaan toiminta. Tietoa henkilöstöstä, kokemustietoa, kokeilun kautta saatua tietoa, paikallista ja alueellista hyvinvointitietoa. Hyvinvointikertomus on hyvä työkalu, tiedolla johtamisen väline. Työkaluun on mahdollisuus kerätä kuntakohtainen keskeinen tieto ja määritellä seurattavat indikaattorit. Hyvinvointikertomus on konkreettinen työväline joka ohjaa käytännön toimenpiteitä. Se on selkeä, luettava, ymmärrettävä valtuustotasoinen sitova asiakirja joka ohjaa talouden ja toiminnan suunnittelua. Asetetut tavoitteet vaativat resurssia ja määrärahoja, jotta tavoitteisiin päästäisiin tulisi tämä huomioida hyvinvoinnilla johtamisessa. Riittävien resurssien ja budjetin varaaminen tavoitteiden toteuttamiseksi tulee huomioida suunniteltaessa tulevan vuoden ja tulevien vuosien toimintaa ja taloutta.

Toiminnan ohjauksen tueksi voidaan laatia vuosikello. Vuosikello ohjaa keskeisen hyvinvointitiedon käsittelyä suhteessa toiminnan, talouden suunnitteluun ja kunnan muuhun ohjauksjärjestelmään. Vuosikello on hyvä työkalu sitomaan hyvinvointijohtamisen osaksi arkea ja tätä kautta strategiaa. Sen avulla pystytään aikatauluttamaan erilaiset toimenpiteet lautakunnissa, valtuustoissa, hallituksessa kuin virkamiestasollakin. Toiminnan, talouden ja hyvinvoinnin vuosikello auttaa hyvinvointiryhmiä työskentelyssä ja aikatauluttamisessa. Eurajoella vuosikello laadittiin hyvinvointikoordinaattorin ja hallintojohtajan yhteistyönä. Vuosikellolla toimintaan saatiin suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta.

Maakunta- ja sote -uudistuksen myötä keskeisen hyvinvointitiedon kokoaminen ja käsittely vaatii uudenlaisen työkalun. Alueellinen hyvinvointitieto pitää kerätä yhteen ja löytää keskeiset nostot hyvinvoinnilla johtamisen tueksi. Kunnilla on erilaiset lähtöasetelmat ja kuntakohtaiset erot hyvinvointityössä ovat valtavat. Toiset ovat jo pitkällä ja toiset vasta alkutekijöissä vaikkakin 220 kunnalla on jo tehtynä laaja hyvinvointikertomus. Olen saanut työskennellä nyt neljässä erikokoisessa kuntaorganisaatiossa, tiedän että tuleva työ on erittäin haastavaa. Siksi on tärkeää, että kunnissa toimitaan juuri nyt hyvinvoinnin roolin eteen ja kerätään kuntakohtainen keskeinen tieto. Luodaan verkostoja ja siirrytään asiakaslähtöiseen ajattelutapaan, pois funktionaalisesta toiminnasta kohti horisontaalista ajattelumallia. Monissa kunnissa tämä vaatii organisaatiouudistuksen ja rohkeita päätöksiä.

Hyvinvoinnilla johtaminen on strateginen valinta ja se on poliittinen päätös. Tulevaisuuden kunnissa keskiössä hyvinvoinnin lisäksi ovat elinvoimaisuus ja osallisuus. Eurajoen kunnan hyvinvointiohjelman tarkoitus ja tavoite oli valmistautuminen tulevaan, oman uuden kuntakuvan mukaisen roolin määrittäminen ja roolin ottaminen. Oman keskeisen hyvinvointitiedon jatkojalostaminen ja sen vieminen käytäntöön.

Hyvinvointiohjelman myötä Eurajoella on saatu paljon tietoa tulevan uuden kunnan, Eurajoki ja Luvia hyvinvoinnin edistämiseen. Keskeisin terveyttä- ja hyvinvointia edistäviä ohjelmia ja arvoketjuja on käynnistetty. Hyvinvointitiedolla on tulevaisuudessa hyvät mahdollisuudet johtaa, jos se valitaan strategisesti keskeiseksi painopisteeksi. Eurajoki on ollut hyvinvointiasioissa aina edelläkävijä, toivotaan että kehitys jatkuu samaan suuntaan siellä kuin koko Satakunnassakin.

Lähteet

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi –uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Aura O., Ahonen G., Ilmarinen J. & Hussi T. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Pohjola Vakuutus Oy & Terveystalo, Helsinki.

Eurajoen kunnan hyvinvointikertomus. 2016.

Luettavissa: <https://www.hyvinvointikertomus.fi/#/document/preview/25753490>. Luettu: Luettu 18.8.2016.

FCG. Hyvinvointijohtaminen. Luettavissa:

<https://www.fcg.fi/fin/palvelut/hyvinvointipalvelut/>. Luettu: 6.11.2016.

Hiltunen S. & Rantanen, M. 2012. Henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintatapaan johtamisen haasteena. 2012. Opinnäytetyö.

Kiiskinen U. ym. 2008. Terveiden edistämisen mahdollisuudet: Vaikuttavuus ja kustannusvaikuttavuus. STM Julkaisuja 2008:1.

Kuntaliitto. Hyvinvointikunta. Luettavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/hyvinvointikunta/edistaminen/Sivut/default.aspx>. Luettu: 6.11.2016.

Kuntaliitto. Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen.

Luettavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/hyvinvointikunta/edistaminen/Sivut/default.aspx>. Luettu: 1.11.2016.

Mashlown tarvehierarkia. Luettavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Mashlow%E2%80%99n_tarvehierarkia. Luettu: 5.6.2015.

Ossi A. & Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro.

Robertson 2011, Mirabito & Braun 2010, Anttonen & Räsänen 2009.

Luettavissa: <https://www2.uef.fi/documents/1502605/1502616/Tykyky-helmi+12.2.2013+Hannu+Pursio.pdf/96be0a1d-be56-485f-b1cc-68c24d746297>. Luettu: 18.8.2016.

Satasote. 2016. Muutosorganisaatio. Luettavissa: <https://www.satasote.fi/>. Luettu: 6.11.2016.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa: <http://stm.fi/hankkeet>. Luettu: 26.10.2016.

Terveystieteiden tutkimuskeskus. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L1>. Luettu: 20.10.2016.

Liitteet

Liite 1. Toimenpidesuunnitelmataulukot 1-4

HeTeKa hyvinvointiohjelman toimenpidesuunnitelma 2016

Tavoite 1: Enemmän aktiivisuutta työpäivään				
Kohde	Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö	Seuranta
Siis istu, ole hyvä – kätti aktiivisempaa arkea	https://www.youtube.com/watch?v=7TOTinFuU	1-12/2016	koko työyhteisö	= toteutunut = työn alla = ei aloitettu
Yksilö				
Työpiste	Ergonomiapastusta toimipisteille https://www.youtube.com/watch?v=T7MyYKMUFGc	1-3/2016 alkaen	Työterveyshuolto	
	Taukoliikuntaohjelmat sähköpostimuistutuksella	1-12/2016	Eiina ja agentit	
Työyksikkö				
Fyysinen ympäristö	Istumisen tauottamisesta ja venyttelemisestä muistuttaminen huoneentauluin	2/2016	Agentit	
	Agenttipahvit	3/2016	Agentit	
Palaverikäytäntö	Viikkopalaverit seisten tai kävelen ja yli tunnin kestäviä palaverite tauotetaan. Kehityskeskusteluista 30-60 min aktiivisesti.	1/2016	Esimiehet	
Ohjettu Taukoliikunta	Hyvinvointiagentit tarjoavat taukoliikuntahetkiä	1-12/2016	Agentit	
Organisaatio				
Henkinnet	Kalustehankinnat -säädettyvät työpisteet ja lisää pystyöpyöriä toimittoloihin.	1-3/2016	Johto (päättös) Hankintavastaava Pekka K.	
	Asiointipyörät ja pyörähuolto	4/2016	Henkilöstösihteeni	
Tiedottaminen	Arkiaktiivisuuden lisääminen nostetaan esille henkilöstöinfossa ja toimistopalaverissa	1/2016	Johto ja esimiehet	
Yhteiset tavoitteet	Olemme sopineet yhteisistä pelisäännöistä ja tavoitteista ja sitoutuneet niitä noudattamaan.	1-12/2016	Esimiehet ja henkilöstö	

HeTeKa hyvinvointiohjelman toimenpidesuunnitelma 2016

4. ME- henki ja iloinen työilmapiiri - Hyvinvoiva henkilöstö on työyhteisön tärkein voimavara Videoiden kesto yhteensä 35 minuuttia!				
Kohde	Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö	Seuranta = toteutunut = työn alla = ei aloitettu
Eletään täysillä hetkessä 3.22	https://www.youtube.com/watch?v=VWXP3DpR68E	1-12/2016	koko työyhteisö	
Yksilö Vastuuotto omasta terveydestä ja hyvinvoinnista	tiedosta liikunnan ja hyvinvoinnin välinen yhteys, pidetään aiheita koko vuoden yllä https://www.youtube.com/watch?v=Z6RDPnK7Hk	1-12/2016	Esimiehet Agentit Työterveyshuolto	
Kommunikointi työyhteisössä 4.34	https://www.youtube.com/watch?v=utukKQ8YUPU	1-12/2016	Esimiehet koko työyhteisö	
Työtyksikkö Kannustus ja palaute 0.50	https://www.youtube.com/watch?v=8UQzhj0bWU	1-12/2016	koko työyhteisö työterveyshuolto	
Aseennemuutos 2.40	https://www.youtube.com/watch?v=U_KuM47VtQ	1-12/2016	koko työyhteisö	
Organisaatio				
Avoin ilmapiiri uudelle ajatukelle Työntekijöiden viihtyvyys ratkaisee - työyhteisöä ei voi määrätä! 2.04	https://www.youtube.com/watch?v=7ez4Kf8BsuQ	1-12/2016	koko työyhteisö	
Kokouskäyttäytyminen 2.50	https://www.youtube.com/watch?v=1EMVpQD0IEc			
Edistetään voimavarsilähtöistä työhyvinvointia - pois pessimistisestä ajattelutavasta kohti optimistista ajattelua 7.09	https://www.youtube.com/watch?v=18EJ02E6LY	1-12/2016	koko työyhteisö	
Johdon esimerkki	- osallistutun yhteisiin tapahtumiin - avoin huoneen ovi kertoo että sisälle saa astua - ole täysillä mukana muutoksessa, toimintakulttuurin muutos vaatii juurruttamista	1-12/2016	Esimiehet	
MUUTOS on välttämätön hyvä!				
Miten muutoksesta tehään osa johtamisen arkea? 3.43 - oivella - ymmärrä - miksi?	https://www.youtube.com/watch?v=V474FmEJ85A	1-12/2016	Esimiehet johto	
Tuotokset näyttävät juurikin siitä millainen johto organisaatiossa on! 2.00 SELVÄ!	https://www.youtube.com/watch?v=nD58eCen0E			
Hyvän johtamisen osa-alueiden tsooppaino 2.00	http://svkettatyohon.fi/tyomat/tyoohyvinvoinnin-kokonaisvaltaisen-kehittaminen			
Lean johtaminen				
Rytmittä työpäiväsi	https://www.youtube.com/watch?v=T-g_JoTx_7c https://www.youtube.com/watch?v=ZEKx5YOHXWg			

3. Säännöllisesti HeTeKa-ryhmissä liikkuva henkilöstö				
Kohde	Toimenpide		Vastuuhenkilö	Seuranta = toteutunut = työn alla = ei aloitettu
Yksilö				
Läkunnan ja kulttuurin taloudellisen tuen hyödyntäminen	Smartum-liikunta- ja kulttuurisetelit jakeluun Kannustetaan setelien tehokkaaseen hyödyntämiseen	1/2016 ja 8/11/2016	Katriina Tuomisto Esimiehet	
Läkuntaryhmiin ilmoittautuminen	webropol-linkit ovat avoimina	tammikuu elokuu	Katriina Tuomisto ja Elina Rautanen	
Työyksikkö				
Läkunnan viestintä	Tehokas, tavoitteellinen ja motivoiva viestiminen sekä liikunnasta keskusteleminen	1/2016 alkaen	Esimiehet (tiedottaminen ja motivaatio) Työterveysyhdyntö (ohjaus ja neuvonta) Liikuntaneuvoja (ohjaus ja neuvonta) Hyvinvointikoordinaattori (tiedottaminen)	
Hyvinvointi keskiössä: Ohjataan henkilöstö muutoksen pakosta, tekemisen iloon - tuoden tekemisen merkitys esiin. Oivalletaan ja löydetään - tavoitteena positiivinen minäkuva jonka päälle voi rakentaa uutta	Tarjotaan henkilöstölle ja työyksiköille sopivia liikkumismuotoja, huomioiden aikaisemmat kokemukset, taidot, tavoitteet ja kiinnostuksen kohde sekä työn luonne. Kannustetaan kokeilemaan kulttuurin, joka synnyttää oivalluksia omasta hyvinvoinnista		Työterveysyhdyntö HeTeKa-hyvinvointiohjelma Esimiehet	
Työyhteisö				

HeTeKa hyvinvointiohjelman toimenpidesuunnitelma 2016

2. Työmatka- ja työaikapyöräily osaksi toimintakulttuuria				
Kohde	Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö	Seuranta = toteutunut = työn alla = ei aloitettu
Hyvät fiilikset työmatkapyöräilystä	https://www.youtube.com/watch?v=OMWaYznz4			
Yksilö				
Työmatka- ja työaikapyöräily	Ottaa vastuuta oman aktiivisuuden lisäämisestä työmatkapyöräilyn avulla	3-11/2016	Jokainen työntekijä	
Näin aloitat työmatkapyöräilyn	https://www.youtube.com/watch?v=pNh5ph0LTdg			
Säädä satula oikein	https://www.youtube.com/watch?v=6mtlgv1maqU			
Käsien oikea asento	https://www.youtube.com/watch?v=42VkyoeQjE			
Pyörän kevähuolto	https://www.youtube.com/watch?v=Qt8mitaVA8			
Pyöräilykypärän valinta ja säätö	https://www.youtube.com/watch?v=RDwG_N0I76o			
Työyksikkö				
Asiointipyörien käyttö	Hankitaan toimipisteille asiointipyöriä	3/2016	Katriina Tuomisto	
Salliva ja kannustava pyöräilykulttuuri	Työmatkapyöräily ja työaikapyöräily on osa uutta toimintakulttuuria ja siihen kannustetaan. Se on sallittua ja suositeltava tapa liikkua työaikana ja työmatkoilla	1-12/2016	Esimiehet	
Organisaatio				
Koko työyhteisö mukana	Työmatka- ja työaikapyöräilyn aloitustapahtuman järjestäminen 25.4.2016	4/2016	Jarmo Olli ja agentit	
Polkupyörähuolto	Sopimus pyöräliikkeen kanssa	1/2016	Katriina Tuomisto	

Liite 2. Toiminnan, talouden ja hyvinvointijohtamisen vuosikello

Eurajoen kunnan toiminnan, talouden ja hyvinvointijohtamisen vuosikello 2016



Liite 3. Keskeinen hyvinvointitieto osana strategiaa

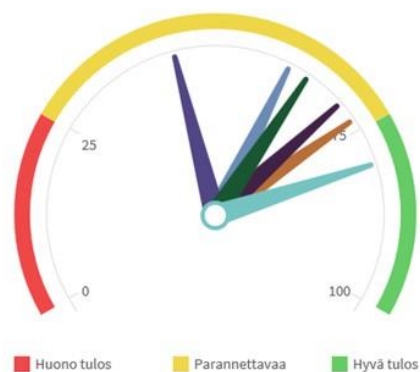
STRATEGIASEMINAARI 7.-8.6.2016

EURAJOKI - LUVIA
KESKEINEN HYVINVOINTITIEDO STRATEGIATYÖN TUEKSI
Yyteri

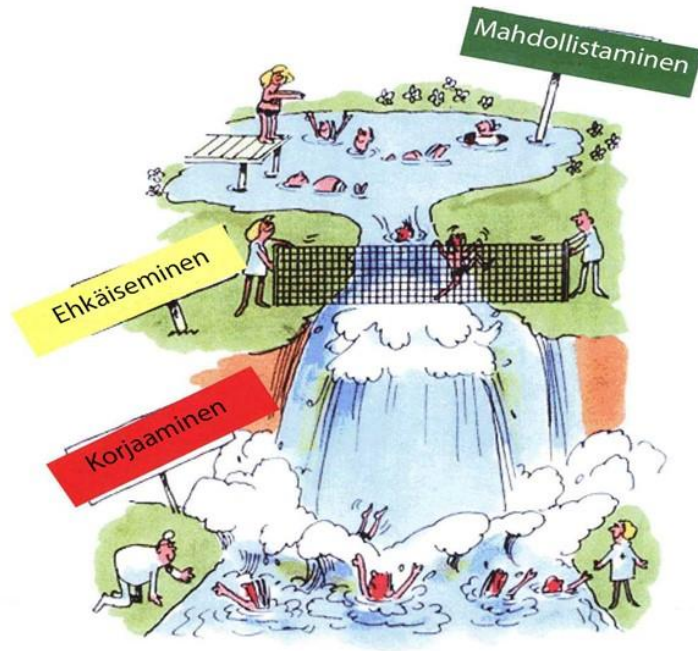
Eurajoen ja Luvian hyvinvointitieto Elina Rautanen

Tulevaisuuden hyvinvoiva kunta ja kuntalaiset

- ▶ [Kuntakuvat](#)
- ▶ [Kuntastrategia ja strategiatyöskentely kunnassa](#)



TULEVA ROOLITUS SOTE-UUDISTUKSESSA



SHVK – PAINOPISTEALUEET 2013-2016

- ▶ **LIIKUNNALLISEN AKTIIVISUUDEN LISÄÄMINEN JA LIIKKUMATTOMUUDEN VÄHENTÄMINEN**
 - ▶ **PÄIHDE- JA MIELENTERVEYSONGELMIEN SOSIAALISTEN JA TERVEYDELLISTEN HAITTOJEN VÄHENTÄMINEN**
 - ▶ **LAPSIPERHEIDEN JA NUORTEN TUKI**
 - ▶ **IKÄÄNTYNEIDEN KOTONA ASUMISEN TUKEMINEN**
-

SHVK 2017-2020

YDINPROSESSIT

- ▶ Elinvoiman edistäminen ja kilpailukyky
- ▶ Lasten ja nuorten kasvun ja oppimisen edistäminen
- ▶ Osaamisen harrastamisen ja kulttuurin edistäminen
- ▶ Terveyden ja elämänhallinnan edistäminen sekä ikääntyneiden sekä toimintarajoitteisten hyvinvoinnin tukeminen



SHVK PAINOPISTEALUEET 2017-2020

SHVK- 2015 raportti, kouluterveyskyselyn tulokset SHVK 2013-2016 painopistealueet, TEA-viisari

- ▶ Kasvun ja vanhemmuuden vahvistaminen ja tukeminen / Sari Seikkula
- ▶ Kotona asumisen mahdollistaminen / Kaisu Korpela
- ▶ Aktiivinen arki / Maija Penttilä
- ▶ Elämänhallinnan tukeminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen / Ulla Leskinen
- ▶ Tarpeita vastaavan asumisen edistäminen / Sami Nummi



KOULUTERVEYSKYSELY 2015

▶ EURAJOKI - Hyvinvointi - elämänrytmi

- uni-ravinto- liikkuminen → perusta
 - ystävät – harrastukset – perhe → rakennusaineet ja tukipilarit
 - kuunteleminen - vuorovaikutustaidot – tunnetaidot → selviytyminen
- ▶ LifeBalance - ohjelman rakentaminen
→ Osallistaminen keskiössä



LAPSET JA NUORET KESKIÖÖN

- ▶ Vuosille 2016-2018 jaossa 21 miljoona euroa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen
- ▶ Nuorten hyvinvointikertomus

<http://www.nuortenhyvinvointikertomus.fi/>

- ▶ Liikkuva koulu -ohjelma on yksi pääministeri Juha Sipilän hallituksen hallitusohjelman osaamisen ja koulutuksen kärkihankkeista.
- ▶ [Liikkuva koulu – hyvinvointiohjelma](#)
- ▶ [Ilo kasvaa liikkuen - varhaiskasvatuksen hyvinvointiohjelma](#)



VANHUSPOLIITTINEN OHJELMA VISIO

- ▶ Eurajokelaisilla on mahdollisuus ikääntyä vireänä ja hyväkuntoisena.
- ▶ Ikääntyvät voivat elää itsenäistä ja omatoimista elämää ja heillä on mahdollisuus asua omassa kodissaan pitkään
- ▶ [Vanhuspoliittinen kehittämissuunnitelma -> 2017](#)



ELÄMÄNHALLINNAN TUKEMINEN JA SYRJÄYTYMISEN EHKÄISEMINEN

NUORTEN NÄKÖKULMASTA:

- ▶ Tavoite: Elämähallintataitojen edistäminen ja nuorten koulutukseen motivoiminen
- ▶ Tavoite: Lasten ja nuorten harrastukset, osallisuus liikuntaan, taiteeseen ja kulttuuriin
- ▶ Tavoite: Lasten ja nuorten hyvinvointia tukeva ympäristö
- ▶ Työpajatoiminta
- ▶ Etsivä nuorisotyö



TARPEITA VASTAAVAN ASUMISEN EDISTÄMINEN – Elinvoimaisuus ja kilpailukyky

LUVIAN VAHVUUDET

- mielikuva Luviaista, saaristokunta (terveys, turvallisuus...)
- nuorekas kunta, keski-ikältään Satakunnan nuorin
- talkoohenki

LUVIAN KEHITTÄMISKOHTEET

- rakennetun ympäristön kehittäminen, viihtyisyys, hoitotaso, saavutettavuus, kevyt liikenne
- elinvoiman korostaminen, kaavoitettujen alueiden käyttöönotto, palveluiden varmistaminen keskusta-alueella
- luoda kaavoituksella kehityksen edellytykset
- tyhjillään/käyttämättömänä tai vaikeasti myytävien rakennusten ongelma

NOSTOT

- asukaskyselyiden järjestäminen, toimintojen arviointi ja kehittäminen tältä pohjalta
- ranta-alueiden tarkastelu vakituisen asumisen näkökulmasta, mitkä alueet, millä ehdoin ja millä keinoin?
- vakituisen asumisen ja vapaa-ajan asumisen yhteensovittaminen.

EURAJOEN JA LUVIAN TEA- viisarin tulokset

- Kuntajohto
- Liikunta
- Peruskoulutus
- Perusterveydenhuolto
- Ikääntyvien palvelut

Keskeiset huomiot kehitettävissä:

Sitoutuminen
Seuranta ja tarveanalyysi
Osallisuus

Keskeiset huomiot vahvuuksissa:

Yhteiset käytänteet
Johtaminen
Ydintoiminnat
Voimavarat

[Terveystiedon edistämisaktiivisuus Eurajoki-Luvia](#)

MUUT KUNTALAISTEN HYVINVOINNIN EDISTÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

- ▶ Tiedolla johtamisen varmistaminen
- ▶ Työhyvinvoinnin edistäminen
- ▶ Hyvinvoinnin yhteyden ymmärtäminen talouden / vaikuttavuuden näkökulmasta
- ▶ Oma kokemus
- ▶ Rohkeus visioda tulevaisuutta
- ▶ Kokeilukulttuuri



HyTe näkökulmasta kehitettävä

- ▶ Kumppanuuksia
- ▶ Osallisuutta
- ▶ Kokemusasiantuntijoiden hyödyntämistä
 - kokoaa palvelukokemukset kehittämistyön tueksi
- ▶ Kehittäjäasiakasverkostojen rakentamista
 - kehittämistyön kohteita voivat olla esimerkiksi palveluiden järjestämiseen liittyvä viestintä, asiakaspalvelu ja uudet palvelumuodot.
- ▶ Yhdistysten ja muun kolmannen sektorin ”johtamista ja ohjaamista ja tukemista”



LOUNAIS-SUOMEN ALUEEN HYVINVOINTIKERTOMUS 2015

▶ [Lounais-Suomen alueen hyvinvointikertomus 2015](#)

(Satakunta ja Varsinais-Suomi)

▶ [Eurajoen hyvinvointikertomus](#)



Hyvää kesää!

Hyvinvointi on meidän kaikkien yhteinen asia!



Eurajoki - Muuttovetovoima kertoo alueen elinvoimasta

▶ Väestömuutos 2015–2030	+0,7 %
▶ Työikäisen väestön muutos 2015–2030	-5,2 %
▶ Väestölisäys 2010–2015	+1,7 ‰
▶ Kuntien välinen nettomuutto 2010–2015	-1,4 ‰
▶ Nettomaahanmuutto vuodessa 2010–2015	+2,2 ‰
▶ 25–54-vuotiaiden nettomuutto 2010–2014	+3,0 ‰
▶ Työllisten nettomuutto 2009–2013	+1,9 ‰
▶ Opiskelijoiden nettomuutto 2009–2013	-3,0 ‰
▶ Korkea-asteen suorit. nettomuutto 2009–2013	+2,5 ‰
▶ Keski- ja hyvätuloisten nettomuutto 2009–2013	+2,4 ‰
▶ Laskennallinen tulokertymä per asukas 2009–2013	+128,4 €



Luvia - Muuttovetovoima kertoo alueen elinvoimasta

▶ Väestömuutos 2015–2030	-2,3 %
▶ Työikäisen väestön muutos 2015–2030	-7,2 %
▶ Väestölisäys 2010–2015	+1,7 ‰
▶ Kuntien välinen nettomuutto 2010–2015	+1,1 ‰
▶ Nettomaahanmuutto vuodessa 2010–2015	+1,4 ‰
▶ 25–54-vuotiaiden nettomuutto 2010–2014	+5,7 ‰
▶ Työllisten nettomuutto 2009–2013	+1,1 ‰
▶ Opiskelijoiden nettomuutto 2009–2013	-4,1 ‰
▶ Korkea-asteen suorit. nettomuutto 2009–2013	+2,2 ‰
▶ Keski- ja hyvätuloisten nettomuutto 2009–2013	+3,5 ‰
▶ Laskennallinen tulokertymä per asukas 2009–2013	+212,1 €

