

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Tradenomi YAMK
Esimiestyö ja johtaminen

Henna Pylkkänen 1601563

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen kuntaorganisaatiossa Sulkavalla

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Henna Pylkkänen

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen kuntaorganisaatiossa Sulkavalla,
91 sivua, 1 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Ylempi AMK (Tradenomi)

LITA 16Y

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: Heli Korpinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämä kehittämistehtävä on tehty toimeksiantona Sulkavan kuntaorganisaatiolle. Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää organisaation työhyvinvoinnin johtamisen nykykäytänteisiin perustuen työhyvinvoinnin johtamisen nykytilakartoitus ja laatia sen pohjalta kehittämissuhteita työhyvinvoinnin johtamisen käytänteiden yhtenäistämiseksi ja kehittämiseksi. Kehittämistehtävällä pyrittiin löytämään vastaus kysymykseen, miten työhyvinvoinnin johtamista pitäisi kehittää kuntaorganisaatiossa Sulkavalla.

Kehittämistehtävän tekemisessä on käytetty tapaustutkimusta, jonka aineisto on kerätty useita eri tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Aineistona on käytetty muun muassa kunnan omia kirjallisia strategia-asiakirjoja, raportteja, suunnitelmia, vapaamuotoisten tapaamisten yhteydessä tehtyjä muistiinpanoja ja sopimuksia. Apuna johtamisen nykykäytänteiden kartoituksessa on käytetty työhyvinvointikyselyä, joka suoritettiin strukturoidulla lomakekyselyllä. Kyselytutkimuksella kartoitettiin työhyvinvoinnin nykytilaa työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn tuloksia peilattiin dokumenttianalyysillä saatuihin tietoihin. Tutkimustietoon perustuen laadittiin toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi.

Keskeisimpinä kehittämiskohteina Sulkavan kuntaorganisaatiolle esitettiin työhyvinvoinnin huolellinen määrittäminen sekä määrittämisen pohjalta laadittava suunnitelma, johon on kirjattu konkreettiset tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Siten organisaatio voi yhtenäistää johtamistoimiaan. Konkreettisia ehdotuksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi eri toimintojen näkökulmasta olivat, esimiestyötä tekevien osaamisen arvioiminen sekä esimiesten työn tekemisen tukeminen ja kehittäminen yhtenäistettävien toimintamenetelmien avulla. Työhyvinvoinnin aktiivisen kehittämisen varmistamiseksi esitettiin työhyvinvointityön perustettavaksi omaa ohjausryhmää. Työhyvinvointikyselyjen toteuttaminen ja mallintaminen säännölliseksi mittariksi työhyvinvointityön vaikuttavuuden seuraajana oli yksi konkreettinen kehittämiskohde. Organisaatiolle suositeltiin säännöllistä työhyvinvointityön toimintojen toteutumisen seuraamista ja arviointia.

Avainsanat: työhyvinvointi, esimiestyö, johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työkyky, kuntaorganisaatio

Abstract

Henna Pylkkänen

Development of well-being management at work in the municipality of Sulkava

91 Pages, 1 Appendice

Saimaa University of Applied Sciences

Business economics Lappeenranta

Master's Degree in Business Administration

Master's Thesis 2018

Instructor: Mrs Heli Korpinen, Saimaa University of Applied Sciences

The topic of this thesis was commissioned by the municipality of Sulkava. The purpose of this development work was to find out the present state of the management of well-being at work and make suggestions to improve well-being management at work. The task of this developing work was to find an answer to the question of how the management of well-being at work should be developed in the municipal organization of Sulkava.

This development task was made by a case study method. The information and data was collected by using several different methods. The data include the municipality's own written strategy papers, reports, notes, meetings and discussions with experts. Data was also collected by an anonymous questionnaire to find out the present state of well-being at work from the employees' point of view. The results of the survey were mirrored by the document analysis data. Based on research data the researcher made proposals for actions to how to develop well-being management at work.

The most important development targets for the municipality of Sulkava were to think about what mean well-being in the organization and integrate management activities into the organization's well-being framework. Concrete proposals to develop well-being management at work were to break down supervisors' work and to estimate their competences. It is also important to support and develop supervisors' work by using harmonized operating methods. To ensure the active development of well-being at work it was suggested to make a well-being group to work with all the well-being issues at work. It was also recommended to conduct well-being surveys and to follow and evaluate the implementation of well-being at the organization's work.

Keywords: well-being at work, leadership, management in well-being at work, ability to work, municipal organization

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	6
1.2	Tutkimuskysymys, lähtökohta ja tavoitteet.....	8
1.3	Tutkimuksen lähestymistapa, aineisto ja menetelmät.....	10
2	Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan	14
2.1	Työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet.....	16
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	20
2.3	Hyvinvoinnin edistämisen talousvaikutukset	22
3	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	27
3.1	Yksilön kokeman työhyvinvoinnin kehittäminen	27
3.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiotasolla	28
4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	31
4.1	Esimiestyö työhyvinvoinnin edistäjänä.....	33
4.2	Kehityskeskustelut.....	36
4.3	Työn kierto	37
4.4	Henkilöstöpolitiikan rooli työhyvinvoinnin johtamisessa	39
4.5	Työterveyshuolto osana työhyvinvoinnin johtamista	42
4.6	Keskeisimmät työhyvinvointia ohjaavat lait.....	44
4.7	Työhyvinvoinnin seuranta, arviointi ja raportointi johtamisen apuvälineenä.....	47
4.8	Terveysjohtamisen toimintamalli työhyvinvoinnin johtamisen apuna	49
5	Työhyvinvointikyselyn tulokset.....	53
5.1	Taustatiedot	54
5.2	Johtajuus	58
5.3	Työyhteisö ja osaaminen	60
5.4	Henkilöstöpolitiikka	63
5.5	Yleisarvio työhyvinvoinnin osatekijöistä	65
6	Työhyvinvoinnin johtamisen keskeiset kehittämiskohteet	68
5.1	Työhyvinvoinnin määrittäminen.....	68
5.2	Johtamalla työhyvinvointia	74
5.3	Henkilöstötoimintojen kehittäminen.....	83
5.4	Terveys ja työkyky	85
7	Yhteenveto ja pohdinta	88
	Kuvat.....	95
	Kuviot.....	95
	Taulukot.....	95
	Lähdeluettelo	96

Liitteet

Liite 1 Työhyvinvointikyselylomake

Liite 2 Ristiintaulukko vastaajan ikä, työtoverini luottavat toisiinsa

Liite 3 Ristiintaulukko vastaajan ikä, työtoverini arvostavat työtäni

Liite 4 Ristiintaulukko ikä, yhteistyötilanteissa arvostus ammattiryhmien välillä

Liite 5 Ristiintaulukko ikä, työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava

1 Johdanto

Tämän kehittämistehtävän toimeksiantajana toimii Sulkavan kuntaorganisaatio. Kuntien toiminnan perustavoite on säädetty kuntalaissa 365/1995. Tavoitteena on edistää asukkaiden hyvinvointia ja kestäväää kehitystä alueellaan. (Kuntaliitto 2017.) Tutkimuksellinen kehittämistyö sai alkunsa tutkijan omasta mielenkiinnosta työhyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyen. Tätä kautta heräsi myös mielenkiinto siitä, kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työssä kokemaan hyvinvointiin. Myös toimeksiantajalla oli tarve ja halu saada tietoonsa henkilöstön mahdollisia kehittämistarpeita työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmasta, sekä dokumentteja henkilöstöhallintoon liittyvän päätöksenteon tueksi. Näin tutkimusaiheen valinta oli aika selkeä jo heti alusta lähtien.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin johtamisen apuna käytettäviä työkaluja kuntaorganisaatiossa Sulkavalla. Tutkimuksesta saatavien tulosten avulla haluttiin myös saada selville, miten nykyisiä johtamiskäytänteitä pitäisi kehittää, jotta henkilöstön työhyvinvointia pystyttäisiin ylläpitämään ja parantamaan. Sulkavan kunnassa on laadittu henkilöstöstrategia. Tämän lisäksi on olemassa myös muita henkilöstöä koskevia asiakirjoja. Näitä ovat joka vuotuinen henkilöstötilinpäätös sekä henkilöstöbarometri joka toinen vuosi (Sulkava Suomen soutuopitaja 20 17.) Viimeisin henkilöstöbarometri on toteutettu vuonna 2014. Kysely tehtiin koko henkilökunnalle ja sen tarkoitus oli selvittää työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä omassa työssään. Tutkimuksen käytännön hyöty jäi tuolloin varsin pieneksi, sillä tuloksia ei esitetty riittävässä laajuudessa ja tulosten analysointi jäi keskeneräiseksi. Näin ollen ei myöskään saatu nousemaan esille mitään työtyytyväisyyttä parantavia kehittämissuhteita. Johtajuutta arvioivia tutkimuksia ei ole aiemmin tehty. (Ikola-Norrbacka 2017.) Tästä johtuen tämä tutkimus haluttiin rajata koskemaan enemmän työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmaa.

Raportissa kuvataan teoriaa työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta, työhyvinvoinnin kehittämisestä, seurannasta, arvioinnista ja raportoinnista. Lisäksi raportissa sivutaan lyhyesti keskeisimpiä lakeja, jotka määrittelevät työhyvinvointia. Sulkavan kunnan työhyvinvoinnin johtamisen työkaluja kuva-

taan teoreettisen viitekehyksen yhteydessä. Teoria osuudessa esitellään esimerkkinä terveysjohtamisen malli, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämiseksi, seurannassa ja arvioinnissa.

Tämän kehittämistehtävän tuloksia tullaan hyödyntämään esittämällä Sulkavan kuntaorganisaatiolle työhyvinvoinnin johtamisen toimintamallien monipuolistamisen ja kehittämisen toimenpiteitä. Kehitysehdotukset nousevat teoreettisessa viitekehyksessä esitettävistä käytänteistä ja kohdeorganisaation vertailutiedosta, joita peilataan alan kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimustietoon. Kehittämisehdotusten tarkoitus on, että jatkossa kuntaorganisaatiossa Sulkavalla, voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia yhtenäisten toimintamenetelmien avulla organisaation jokaisessa yksikössä ja työyhteisössä. Yhtenäisten toimintamenetelmien avulla pystytään lisäämään myös henkilöstön turvallisuuden tunnetta. Yhdenmukaistetut toimintamenetelmät toimivat samalla hyvänä ohjeistuksena työhyvinvoinnin edistämistyössä koko organisaation osalta.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Sulkavan kunta on perustettu vuonna 1630 ja se on yksi Saimaan saaristokunnista. Kunta sijaitsee Etelä-Savossa. Pinta-alaltaan 769,21 km² suuruisessa kunnassa on asukkaita yhteensä noin 2800. Lähin kaupunki on Savonlinna (Sulkava Suomen soutuopitaja 2017.) Yksi ehdottomasti tunnetuimpia tapahtumia on Sulkavan suursoudut. Soutujen ansiosta kunta on tullut tunnetuksi ympäri Suomen. Soudun ystäviä löytyy myös laajemmin maailmalta. Sulkava on soutuisten myötä profiloitunut hyvin liikunta myönteiseksi kunnaksi. Tulevaisuudessa kuntaroolin nähdäänkin kietoutuvan hyvin tiukasti hyvinvoinnin ja terveyden ympärille (Sulkavan kunta 2017.)

Yleisesti ottaen kunnat ovat vahvoja yhteiskunnallisia vaikuttajia. Niiden tehtäväkenttä on eurooppalaisittain poikkeuksellisen laaja. Kunnan vastuulla on noin kaksi kolmasosaa julkisista palveluista, valtiolla puolestaan noin yksi kolmasosa. Palvelussuhteessa kuntiin ja kuntayhtymiin on noin 429 000 henkilöä. Näiden lisäksi kuntien hallitsemisessa yhtiöissä ja muissa yhteisöissä on noin 20 000 henkilöä (Kuntaliitto 2017.) Sulkavan kunnassa ylintä pää-

tösvaltaa käyttää kunnanvaltuusto, joka valitaan kuntavaaleilla neljäksi vuodeksi kerrallaan.

Kunta järjestää kuntalaisten peruspalvelut. Se huolehtivat muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollosta, opetus- ja kulttuuripalveluista sekä teknisistä palveluista. Tehtävät jaetaan lakisääteisiin tehtäviin ja itsehallinnon nojalla itselleen ottamiin vapaaehtoisin tehtäviin. Suurin osa kunnan tehtävistä perustuu erityislainsäädäntöön. Valtio voi antaa kunnille uusia tehtäviä ja velvollisuuksia tai ottaa pois tehtäviä ja oikeuksia vain säätämällä siitä lailla. Tämä kuuluu perustuslain 121 §:n (731/1999) turvattuun kunnalliseen itsehallintoon. Työnjako valtion ja kunnan kesken määräytyy siten, että valtio huolehtii peruspalveluihin liittyvästä lainsäädännöstä ja tulonsiirroista. Kunta vastaa niiden järjestämisestä tai tuottamisesta käytännön tasolla, sekä rahoittaa toiminnot riippumatta siitä, järjestääkö se kyseiset palvelut itse ja voiko se vaikuttaa kustannuskehitykseen (Kuntaliitto 2017.)

Kunnanhallitus johtaa, valvoo ja arvioi kunnan hallintoa sekä vastaa kunnan taloudellisten ja muiden yleisten toimintaedellytysten säilymisestä huolehtimalla toiminnan ja talouden suunnittelusta. Kunnanhallitus vastaa myös elinkeinotoiminnan kehittämisestä. Lisäksi kunnassa toimii kaksi lautakuntaa. Kunnanvaltuusto valitsee lautakuntien jäsenet toimikaudekseen. Sulkavan kunnan johtoryhmän muodostavat kunnanjohtaja, talous- ja hallintojohtaja, sosiaali- ja sivistystoimenjohtaja sekä elinvoimakoordinaattori. (Sulkava Suomen soutuopintaja 2017.)

Vuoden 2017 alussa Sulkavan kuntaorganisaatiossa tapahtui suuri muutos kun sosiaali- ja terveyspalvelut ulkoistettiin Attendo Oy:lle. Tämän muutoksen myötä henkilökunnan määrä vähentyi noin 40 työntekijällä. Kunnan näkökulmasta muutos oli hyvin suuri ja sen vaikutukset ulottuvat paitsi työhyvinvointiin ja sen johtamiseen, myös muihin toimisektoreihin ja kaikkeen toimintaan. Sosiaali- ja terveyspalvelujen ulkoistamistoimien jälkeen Sulkavan kuntaorganisaatiossa on vuoden 2017 alusta lähtien ollut yhteensä noin 80 työntekijää (Ikola-Norrbacka 2017.) Henkilöstö on jakautunut eri tulosyksiköihin siten, että keskushallinnossa työntekijöitä on ollut yhteensä yhdeksän. Lisäksi keskushallinnossa on ollut ostopalveluna yksi osa-aikainen työnteki-

jä. Sivistystoimessa työntekijöitä on ollut 69 ja sosiaalipalvelut sekä rakennus- ja ympäristöpalvelut on työllistänyt yhteensä neljä kokoaikaista ja yhden osa-aikainen työntekijä. (Henkilöstösuunnitelma 2018.)

1.2 Tutkimuskysymys, lähtökohta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on halu selvittää Sulkavan kuntaorganisaation työhyvinvoinnin johtamisen nykytila ja nykyisten käytänteiden kehittämistarpeet sekä esittää kehittämistoimia työhyvinvoinnin johtamiselle. Tutkimukselle on asetettu päätutkimuskysymys. Päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus apututkimuskysymysten kautta.

Päätutkimuskysymys:

- Miten työhyvinvoinnin johtamista pitäisi kehittää kuntaorganisaatiossa Sulkavalla.

Apututkimuskysymykset

- Millä toimilla työhyvinvointia on pyritty edistämään.
- Millaiseksi työntekijät kokevat johtamisen tällä hetkellä omassa työyhteisössään.
- Millaiseksi työhyvinvointi tällä hetkellä koetaan.

Kunnan työntekijöiden tehtävä on tarjota kuntalaisille laadukkaita, helposti saatavilla olevia palveluja elämän eri vaiheissa. Nämä asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan hyvällä johtamisella ja yhteistyöllä, osaamisen kehittämisellä ja hyvällä työympäristöllä. Henkilöstöpolitiikan päämääräksi on asetettu, että kunnan organisaation tulee olla tehokas ja kilpailukykyinen sekä laadukkaiden palvelujen tarjoajina täytyy olla osaavat ja motivoituneet työntekijät. Sulkavan kunnan henkilöstöstrategia perustuu määriteltyihin arvoihin. Arvoperustan muodostavat kunnan strategia, uudistumiskyky, luottamus, kaukokatseisuus, ammattitaito, vastuu ja arvostus (Sulkava Suomen soutuopintaja 2017.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on laatia käytössä olevien johtamisen työkalujen perusteella arvio työhyvinvoinnin johtamisen nykytilanteesta kuntaorganisaatiossa Sulkavalla. Tutkimuksesta saatavien tulosten perusteella pyritään esittämään työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteita.

ta ja . tarpeita. Tavoitteena on myös pyrkiä antamaan ehdotuksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistoimille.

Sulkavan kunnan yhteistoimintasopimuksessa on määritetty yhteistoiminnan periaatteet ja toimintatavat. Yhteistoimintamenettelyn tarkoituksena on edistää Sulkavan kunnan perustehtävien toteuttamista sekä parantaa henkilökunnan työmotivaatiota ja työelämän laatua. Yhteistoimintaa toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla (Sulkavan kunta 2017.) Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut suosituksen kunta-alalle työhyvinvoinnin toimintalinjoista ja hyvistä käytännöistä. Suositus korostaa työntekijöiden työkyvyn ylläpitämistä. Suosituksen mukaan työssä jaksamisen edellytyksenä on työhyvinvoinnin merkityksen tunnistaminen. Työhyvinvoinnista huolehtiva ja työssä jaksamista tukeva työnantaja välittää itsestään hyvän kuvan. Näin se myös pystyy turvaamaan työvoiman saannin tulevaisuudessakin (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 40-41.)

Kunta luo itse omaa tulevaisuuttaan. Omilla toiminnoillaan, teoillaan ja valinnoillaan se muokkaa toimintaympäristöään ja sen kehittymistä. Tulevaisuus on monella tavalla avoin sillä kunnan roolit sekä toimintatavat ovat muutoksen edessä. Jokaisella kunnalla on omia vahvuuksia ja sellaisia toimintatapoja, jotka auttavat sitä menestymään. Menestyminen edellyttää kuitenkin näiden vahvuuksien löytämistä. Menestyäkseen on myös pystyttävä harjoittamaan strategista ja pitkäjänteistä päätöksentekoa. Tulevaisuus on tekemisen kysymys (Kuntaliitto 2017.)

Muutostilanteita kohdattaessa, työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Tällöin johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta on julkaissut kannanottonsa, jossa se korostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä kuntauudistuksen toteuttamisessa. Kannanotossa painottuu työhyvinvoinnin tärkeys henkilöstöjohtamisen osana. Suosituksella pyritään kannustamaan kunta-alan työnantajia tukemaan ja kehittämään työhyvinvointia tarjoamalla hyviä välineitä ja yhtenäisiä toimintamalleja henkilöstöjohtamisen tueksi. Työntekijän lähimmän johtajan panos organisaation henkilöstöjohtamisessa on iso ja henkilöstöjohtamisen laadun kannalta tärkeä. (Viitala & Koivunen 2014, 151.) Organisaation johto

luo kehykset henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esimies on se henkilö, jonka tuella organisaatiolle luodut tavoitteet tulevat toiminnan kivijalaksi tai sitten eivät. Todellinen henkilöstöjohtaminen toteutuu siis pitkälti esimiehen toisin sanoen lähijohtajan toimesta. (Viitala 2015, 266-267.)

Sulkavan kuntaorganisaatiossa on yhteensä kahdeksan esimiestä, joiden vastuulla on päivittäisestä henkilöstöjohtamisesta huolehtiminen oman työyhteisönsä osalta. Työsuojeluorganisaatio koostuu työsuojelupäälliköstä ja kolmesta työsuojeluvaltuutetusta. (Järvenpää 2018.) Tämä tutkimus sivuaa lyhyesti myös lakisääteistä työsuojelua ja työturvallisuutta. Enemmän keskittään kuitenkin työhyvinvoinnin johtamisen käytänteisiin sekä niihin läheisesti liittyviin tukitoimintoihin. Raportti sisältää muun muassa työterveyshuoltopalveluihin liittyvää yhteistoimintaa ja työhyvinvoinnin arviointia, raportointia ja seuranta.

1.3 Tutkimuksen lähestymistapa, aineisto ja menetelmät

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on ensisijainen pohtimisen aihe kun kyseessä on kehittämistyö. Lähestymistapa luo pohjaa kehittämisen tavoitteille. Itse kehittämistyö kuitenkin määrittää sen, millainen lähestymistapa on sopiva juuri kyseiseen kehittämistyöhön. Kehittämistyössä voidaan käyttää päällekkäin erilaisia lähestymistapoja. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena tuottaa tutkittua tietoa tutkimuskohteesta. Kehittämistyössä tapaustutkimuksella voidaan saada syvälinen kokonaiskuva organisaation tilanteesta, ratkaista organisaatiossa ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen avulla kehittämissuhteita. Tapaustutkimukselle luonteenomaista on, että muutosta ei vielä viedä eteenpäin käytännön tasolla. Siinä ei myöskään kehitetä varsinaisesti mitään uutta ja konkreettista kuten konstruktivisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksella voidaan luoda kehittämissideoita tai ratkaisuehdotuksia johonkin ongelmaan. (Ojasalo, & Moilanen & Ritalahti 2015, 36-38.) Tapaustutkimuksessa käsitellään yleensä ilmiötä tai tapahtumakulkua sekä pientä joukkoa tai tiettyä tapausta. Tapaustutkimuksessa kerättävä aineisto on mahdolli-

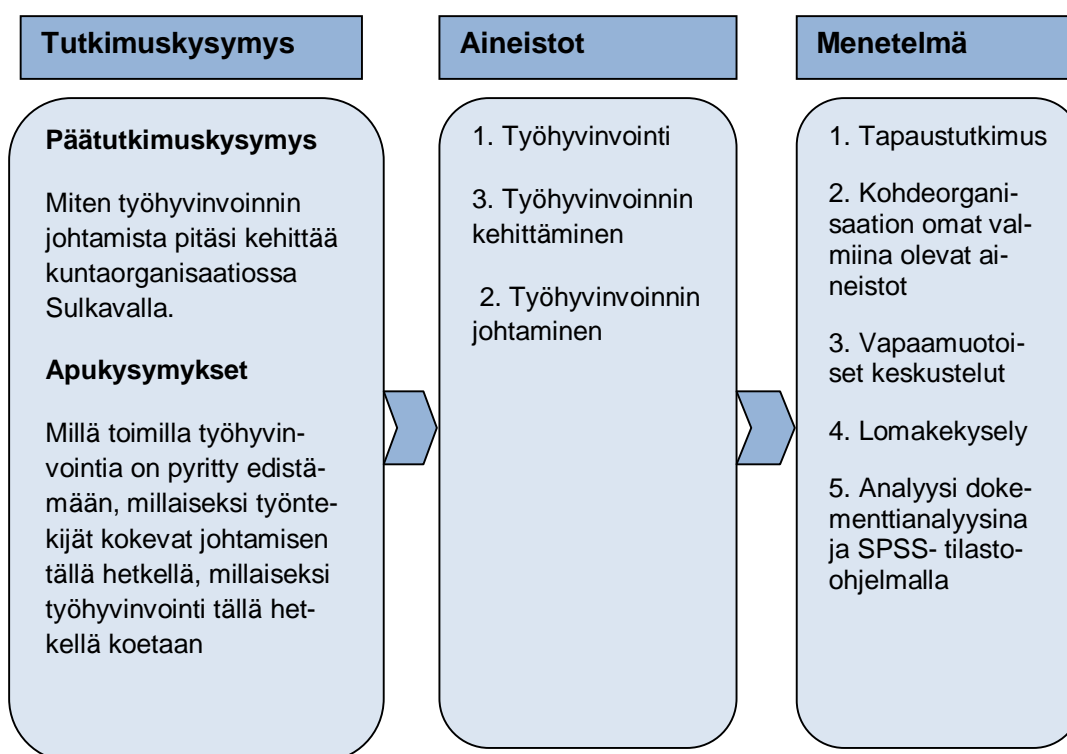
simman monipuolinen ja tutkimuksen kohde pyritään kuvaamaan mahdollisimman perusteellisesti. (Laine & Bamberg & Jokinen 2008, 9-15).

Laineen ym. (2008) toimittamassa teoksessa sanotaan, että tapaustutkimus pyrkii selvittämään asioita, jotka vaativat lisäselvitystä. Tapaustutkimukselle on ominaista löytää vastaus kysymykseen: Mitä voimme oppia tapauksesta? Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista selvittää monimutkaisia ilmiöitä, jotka ovat jatkuneet pitkään. Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä itse tutkittavasta tapauksesta ja sen olosuhteista. Tapaustutkimuksella pystytään saamaan perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimusta on perusteltua käyttää kun etsitään vastausta kysymyksiin miten ja miksi (Laine ym. 2008, 9). Nämä asiat tukivat tutkimusmenetelmäni valintaa, koska lähtökohtana tälle tutkimukselle oli selvittää työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä ja antaa kehittämisehdotuksia, jotta työhyvinvoinnin johtamisella voidaan luoda tulevaisuudessa entistä paremmat edellytykset työntekijöiden työhyvinvoinnille.

Tapaustutkimuksen avulla pyritään löytämään vastauksia monimutkaisiinkin asioihin käyttämällä apuna toisiaan täydentäviä aineistoja, kuten dokumenttianalyysia, havainnointia, haastatteluja ja benchmarking menetelmää. Dokumenttianalyysi tarkoittaa menetelmää, jossa tehdään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetuista aineistoista. Sen tavoitteena on lisätä informaatiota. Ojasalon ym. (2015) mukaan runsasta ja monipuolista aineistoa selkiyttämällä ja tiivistämällä informaatio kasvaa. Kehittämistehtävä aloitettiin laatimalla suunnitelma tutkimuksen lähtökohdista, tavoitteista ja toteuttamisesta. Ennen kuin empiirinen aineisto kerättiin, varmistuttiin siitä, että tutkija on perehtynyt riittävästi kohteeseen liittyvään teoriaan. Kohteeseen perehtyminen tapahtui tutustumalla organisaation dokumentteihin ja muuhun organisaation aineistoon. Empiiristä tietoa on jo edellä kuvatun mukaisesti kerätty käyttämällä eri menetelmiä eli triangulaatiota. Triangulaation tavoite on pyrkiä minimoimaan yhden menetelmän heikkoudet toisen menetelmän vahvuuksilla. Triangulaation tarkoitus on hakea tapauksen eri näkemyksille varmistusta tai monipuolistaa niitä. Triangulaatiossa asian tutkimiseen ja selventämiseen käytetään toisiaan täydentäviä käsitteellisiä näkökulmia tai useita tutkimus-

menetelmiä. (Laine ym. 2008, 23-25.) Tutkittavassa organisaatiossa käytössä olevia työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä kuvataan rinnakkain tietoperustan kanssa. Tuloksissa esitetään nykykäytänteiden ja tietoperustan pohjalta esiin nousevat kehittämisen kohteet, joilla työhyvinvoinnin johtamista voitaisiin kehittää. Kehittämistehtävässä pyritään tuottamaan nimenomaan tutkimukseen perustuvaa tietoa johtamisen kehittämisen tueksi.

Sulkavan kunnassa nykyisin käytössä olevien työhyvinvoinnin johtamisen käytänteiden kartoittamiseksi on dokumenttianalysissä hyödynnetty organisaatiossa olevia kirjallisia aineistoja ja dokumentteja, kuten Sulkavan kuntastrategia-asiakirjoja, kuntakonsernin henkilöstöstrategiaa, taloussuunnitelmia, yhteistoimintasopimusta, henkilöstöraportteja, sekä työterveyshuollon suunnitelmia ja sopimuksia. Lisäksi on hyödynnetty haastattelujen yhteydessä esille tulleita asioita sekä lomakekyselyllä kerättyjä aineistoja. Kyselylomake (liite 1) on pyritty laatimaan mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helposti ymmärrettäväksi, jotta vastaajan ei tarvitse miettiä, mitä kysymyksillä tarkoitetaan. Kuviossa yksi on esitetty kehittämistehtävän tutkimusasetelma.



Kuvio 1. Kehittämistehtävän tutkimusasetelma

Kirjallinen raportti jakaantuu siten, että luvussa kaksi kerrotaan teoretietoa työkyvyn ja työhyvinvoinnin määritelmistä ja taustoista. Siinä käsitellään myös työhyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä niin yksilön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Luvussa kolme on kuvattu työhyvinvoinnin kehittämistä ja luku neljä kuvataan tietoperustaa työhyvinvoinnin johtamisesta sekä henkilöstöpolitiikan ja esimiestyön merkityksestä. Lisäksi tehdään lyhyt katsaus työhyvinvointia määrittäviin lakeihin sekä esitetään terveysjohtamisen toimintamalli. Näiden lisäksi, kerrotaan teoretietoon pohjautuen työhyvinvoinnin seurannasta, arvioinnista ja raportoinnista. Teorian rinnalla kuvataan Sulkavan kunnan työhyvinvointitoimintojen nykykäytänteitä.

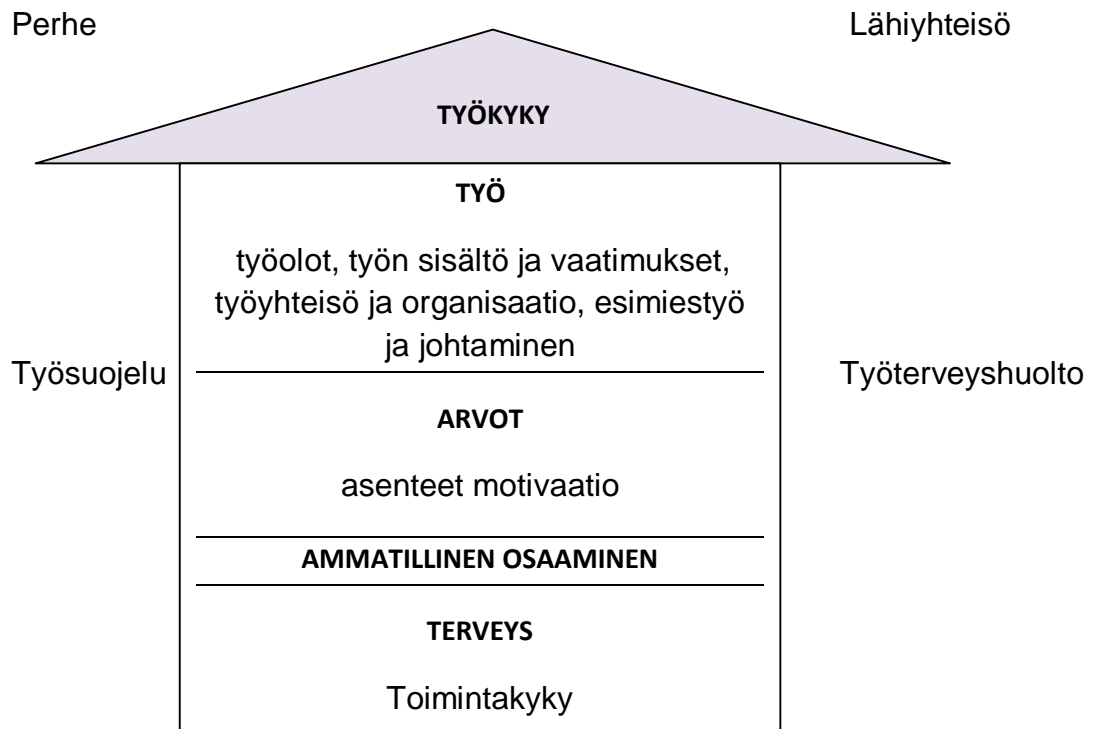
Luku viisi sisältää keskeisimmät kehittämiskohteet, joita toimeksiantajan työhyvinvointitoimintojen nykykäytänteistä tehtävässä kartoituksessa havaittiin. Tässä luvussa esitetään myös tarpeelliseksi nähdyllä kehittämistoimilla saatavat hyödyt. Luku kuusi sisältää johtopäätökset ja pohdinnan. Johtopäätökset ja pohdinta luku arvioi tulosten luotettavuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Tutkija arvioi myös omaa onnistumistaan tutkimuksen suorittamisen osalta. Tässä luvussa tehdään myös ehdotuksia mahdollisille jatkotutkimuksille.

2 Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan?

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin olevan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2018.) Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2011, 7) mukaan työhyvinvointia rakentavina tekijöinä voidaan pitää hyvää johtamista ja esimiestyötä. Myös työtehtävien organisointi, työyhteisön yhteiset pelisäännöt, osaaminen, vuorovaikutteiset toimintatavat sekä myönteinen yrityskulttuuri, näyttelevät suurta roolia työhyvinvoinnin rakentumisessa. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä on havaittu olevan omaan työhön liittyvä vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuus, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute sekä keskinäinen luottamus.

Työhyvinvoinnin perustana toimii kokonaisvaltainen käsitys ihmisen työkyvystä (Työturvallisuuskeskus 2012.) Työkyvyn muodostumiseen vaikuttavat ihmisen fyysiset ja psyykkiset voimavarat. Myös tasapaino psyykkisten voimavarojen ja työn välillä sekä näiden tekijöiden yhteensopivuus edesauttavat työkyvyn muodostumista. Perusta työkyvylle voidaan luoda ylläpitämällä ihmisen fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä. Näiden tekijöiden lisäksi työkyvyn vaikuttavat myös työhön kohdistuvat asenteet ja ammattitaito. Lyhykäisyydessään voidaankin todeta, että ihmisen työkyky on monien asioiden summa. (Tela 2017.)

Juhani Ilmarisen (2006, 81) mukaan ihmisen työkyky perustuu omien voimavarojen ja työn vaatimusten väliselle tasapainolle (kuvio 1). Voimavaroilla hän tarkoittaa terveyttä, toimintakykyä, koulutusta ja osaamista sekä arvoja ja asenteita. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työympäristöä, työyhteisöä, työn sisältöä ja vaatimuksia, työn organisointia sekä johtamista ja esimiestyötä. Työkyvyn tukemisen ja kehittämisen on katsottu olevan keskeistä toimintaa sekä työntekijälle että työnantajalle.



Kuvio 1. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2006, 80.)

Vastuu työkyvyn ylläpitämisestä on sekä työnantajalla että työntekijällä itsellään. Näiden lisäksi työkykyyn vaikuttavat myös työyhteisö, jonka tuki voi yksilön jaksamiseen voi olla hyvin merkittävä. Myös työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation rooli on merkittävä. Lain näkökulmasta, myös työterveyshuollon tehtävä on huolehtia työntekijän työkyvystä. Työnantaja ostaa tätä osaamista työterveyshuollon kumppaniltaan. Työsuojeluorganisaatio ehkäisee ja torjuu työkykyä uhkaavia riskejä, joita työssä voi syntyä. Yksilön kannalta katsottuna työkykyyn vaikuttaa lisäksi myös koko muu työntekijää ympäröivä elämä, johon kuuluvat perhe, lähiyhteisö sekä ympäröivän elämän ja työn sovittaminen yhteen. (Ilmarinen 2006,81.)

Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointi voidaan nähdä hyvinvoinnin kokemuksena, joka kohdistuu työhön. Se koostuu myönteisistä tunteista, innostuksesta, toimivista ihmissuhteista, merkityksellisyydestä sekä tavoiteltujen asioiden saavuttamisesta. Työhyvinvointi voidaan nähdä ilmenevän mm. työstressinä, työuupumuksena, työhön leipääntymisenä, työriippuvuutena, työtyytyväisyytenä, työn imuna sekä työn ilona. Ensimmäisten neljän kohdalla puhutaan työpahoinvoinnista ja viimeisten kohdalla työhyvinvoinnin ilmentymästä. Työhyvinvointi näkyy esimerkiksi työtehona, tuottavuutena, luovuute-

na ja tuloksellisuutena. Hyvinvoiva työntekijä saa enemmän aikaan. (Mäkinieniemi & Heikkilä & Manka 2015, 11.)

Työhyvinvoinnin vaikutukset ovat hyvin moninaiset. Työpaikoilla sen vaikutukset voivat ulottua hyvin syvälle myös taloudellisesta näkökulmasta. Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset voidaan jakaa kahteen osaan. Nämä ovat organisaation työn tuottavuuden kehittyminen ja puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentäminen. Työn tuottavuuteen vaikuttavat mekanismit perustuvat esimerkiksi hyvään johtajuuteen, ihmisten motivaatioon ja työn hallintaan sekä organisaation ilmapiiriin ja sujuvan toiminnan tuomaan tehokkuuden lisääntymiseen. Myös ihmisten oma hyvinvointi ja sen kehittäminen liittyvät kokonaisuuteen, jossa elämäntavoilla ja työn ja vapaa-ajan erottelulla on tärkeä roolinsa. Kokonaisuutena työhyvinvoinnista nouseva tuottavuuden kehittyminen voi tuoda yrityksille ja yksiköille taloudellisen tuottavuuden kasvua jopa 5-10 prosenttia. (Aura & Ahonen 2016, 19.)

2.1 Työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet

Työhyvinvoinnista voidaan erottaa tunnepohjaisia, kognitiivisia sekä terveyspainotteisia ulottuvuuksia. Tunnepohjaisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan muun muassa työn herättämiä tunteita. Aiemmin mainitulla työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa. Näitä voidaan luonnehtia termeillä tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Kognitiivinen työhyvinvointi kuvaa järkiperaisempää suhdetta työhön. Tämä voi ilmetä tyytyväisyytenä, kokemuksena työn hallinnasta ja merkityksellisyydestä. Terveyspainotteinen työhyvinvointi puolestaan kattaa muun muassa työkyvyn sekä työntekijän fyysisen ja psyykkisen terveyden. Kun työhyvinvointi on kunnossa, työntekijä tuntee ja kokee työnsä mielekkääksi eikä terveysongelmat häiritse hänen työskentelyään (Mäkinieniemi ym. 2015, 11-12.)

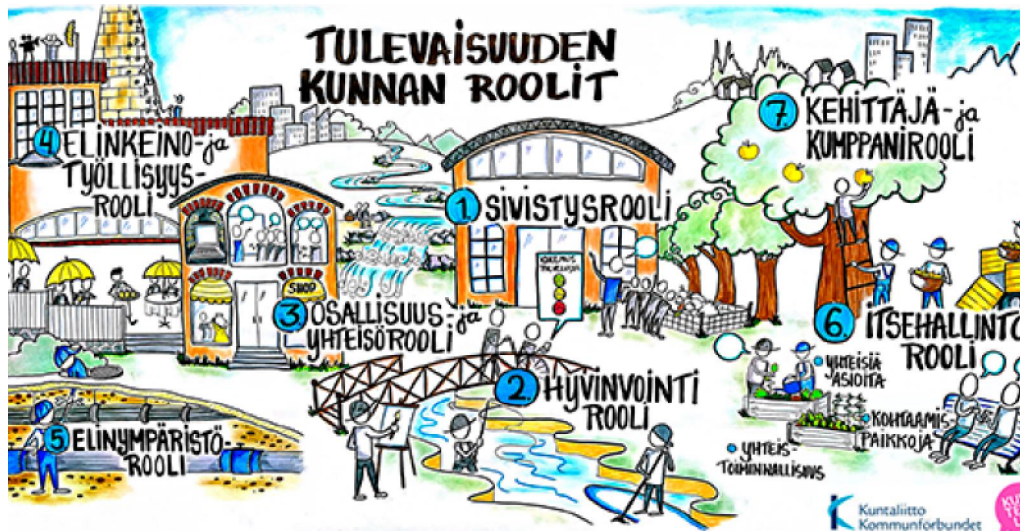
Työhyvinvointi käsitteenä on varsin laaja sekä sisällöltään että ajallisesta näkökulmasta katsottuna. Sisällöllisesti sikäli, että se pakottaa työolot kilpailemaan työntekijän vapaa-ajan kanssa. Se myös sisällyttää käsitteeseen tuloksellisuuden. Ajallisesti puolestaan sikäli, että se katsoo tulevaisuuteen

turvallisuuden, terveellisyyden ja elämänhallinnan kannalta. Työhyvinvointi voidaan esittää neliulotteisena ilmiönä. Tähän kuuluvat nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset. Tätä mallia voidaan edelleen tarkentaa siten, että työkyvyn taustalla ovat terveys, arvot ja asenteet, osaaminen, työyhteisö ja työympäristö (Aura & Ahonen 2016, 21.)

Työympäristöön vaikuttaa suurelta osin ihmisten sisäiset suhteet. Työhyvinvointia edistävät toimivat ihmissuhteet työntekijöiden välillä, sekä suhteet asiakkaisiin. Työhyvinvoinnin on todettu tarttuvan vuorovaikutuksessa, ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa. Muilta työntekijöiltä tai asiakkailta voi saada energiaa ja intoa. Työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma on todettu liittyvän parempaan terveyteen ja hyvinvointiin. Tästä seuraa muun muassa lisääntyvää keskinäistä luottamuksen tunnetta, vastavuoroisuutta ja mehenkeä. Myös esimiestyöllä voi olla työhyvinvointia uhkaava tai edistävä vaikutus. Kunta-alalle tehdyissä tutkimuksissa varsinkin esimiestyössä on havaittu ongelmia. Kunnissa esimiestyön koetaan olevan epäoikeudenmukaista, eikä esimieheltä koeta saatavan riittävästi palautetta. Kunta-alalla tapahtuvat laajat rakenteelliset muutokset ja erilaiset organisatoriset tekijät haastavat usein myös työhyvinvointia. Toisaalta hyvin onnistuessaan ne myös synnyttävät ja ylläpitävät sitä. Muutos voi siis olla myös mahdollisuus (Mäkinen ym. 2015,13.)

Kunta-alalle tulevien rakenteellisten uudistusten myötä, kunnat vastaavat tulevaisuudessa paikallisen identiteetin ja demokratian, kuntalaisten hyvinvoinnin ja alueen elinvoiman edistämisestä. Hyvinvointi ja elinvoima ovat oleellisella tavalla yhteydessä toisiinsa. Kunnan elinvoimaisuuteen vaikuttavat vahvasti hyvinvoivat kuntalaiset. Tulevaisuudessa kunnilla nähdään olevan seitsemän erilaista roolia. Nämä roolit ovat sivistys- hyvinvointi-, osallisuus- ja yhteisörooli, elinkeino- ja työllisyysrooli, elinympäristörooli, itsehallintorooli sekä kehittäjä- ja kumppanirooli. Toimintakentän muutosten myötä muuttuvat myös kuntien toiminta, johtamiskäytännöt ja . rakenteet, osallisuusmallit ja . keinot, kumppanuuden tavat sekä tehtäviin liittyvät toimintatavat. Kunnan toiminnan ydintä ovat tulevaisuudessa yhteisöllinen välittäminen, turvallisuuden tunne ja kuntalaisten vaikuttamismahdollisuudet. Kunta-

johtamisessa korostuvat elinvoima, hyvinvointi, sopimuksellisuus, kumppanuus sekä verkostojohtaminen. Muutos vaatii aina johtamiselta uusien tilanteiden omaksumista ja hallintaa. Tulevaisuudessa tarvitaan joustavaa organisoitua ja verkostoituneita työskentelytapoja. (Kuntaliitto 2017.) Kuvaan yksi on koottu kuntien tulevaisuuden roolit kuntaliiton näkemyksen mukaisesti.



Kuva 2. Kuntien tulevaisuuden roolit. (Kuntaliitto 2017.)

Sulkavan kunnan tehtävät koostuvat hyvin pitkälti opetus- ja palvelutehtävistä. Henkilöstöstrategiassa kunnan visioksi on määritelty aikaansaada työyhteisö, jossa on osaava, motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilöstö, jolla on halu kehittyä omassa työssään. Työntekijöiden tehtäväksi puolestaan on määritelty tarjota laadukkaita palveluita kuntalaisille. Henkilöstöpolitiikan tavoitteeksi on asetettu luoda tehokas ja kilpailukykyinen organisaatio, sekä tuottaa palvelut osaavan ja motivoituneen henkilöstön toimesta. Palvelu- ja opetustyössä henkisen hyvinvoinnin rooli on hyvin keskeinen. Kunnan henkilöstöstrategialla pyritään tukemaan ja ohjaamaan työntekijöitä, esimiehiä ja luottamushenkilöitä vision toteuttamistyössään. Työhyvinvoinnin osa-alueelle on henkilöstöstrategiassa luotu tavoitteeksi, että henkilöstö ottaa vastuun omasta työstään, tekee määrätietoisesti yhteistyötä ja vaikuttaa omalta osaltaan työpaikan hyvän työilmapiirin muodostumisen. (Henkilöstöstrategia 2011.)

Työelämän jatkuvat muutokset vaativat työntekijöiltäkin uudenlaista otetta työhönsä. Se miten asioita pystytään hallitsemaan ja käsittelemään, on pitkälti kiinni siitä, millainen on työyhteisössä vallitseva organisaatiokulttuuri ja miten siellä pystytään ratkaisemaan ongelmia. Työn johtamisen ja organisoimisen on kyettävä tunnistamaan muutosten aiheuttamat ongelmat ja toisaalta myös ratkaisemaan niiden aiheuttajat. Tämä vaatii keinoja, joilla voidaan yhdistää työn mielekkyys ja muutoksen tuomat vaatimukset siten, että arvot säilyvät. (Kärkkäinen 2005, 146-147.)

Kärkkäisen (2005, 137-138,147.) mukaan työpaikalla on olemassa myös henkisen hyvinvoinnin riskitekijöitä. Näitä ovat kiire, stressi, epäselvät ja ristiriitaiset tavoitteet ja toimenkuva, jäykkä hierarkia ja byrokratia, tiukka arvojärjestys työntekijöiden kesken, kilpailu, vaikutusmahdollisuuden ja itsenäisyyden puute, yksipuolinen tai epätyytyttävä työ sekä huono perehdyttäminen. Työkykyä lisäävänä tekijänä pidetään sitä, että työyhteisössä kiinnitetään huomiota työntekijöiden kuntoon, terveyteen, turvallisuuteen sekä osaamisen kehittämiseen. Muutostilanteiden yhteydessä se ei yksinään riitä. Tällöin myös itse työhön ja työtehtäviin täytyy puuttua. Jatkuvan kiireen ja muutoksen mukanaan tuomat ongelmat voidaan ratkaista suuntaamalla katseet tapoihin, joilla työyhteisössä toimitaan. Kehittämistyö täytyisi suunnata siten, että työn muuttumisesta huolimatta työ sujuu hyvin. Sitä kautta työpaikalla myös voidaan hyvin. Vaikka jatkuva kiire ja muutokset ovat arkipäivää, täytyy varmistua siitä, että työntekijät hallitsevat oman työnsä. Tällä työnhallinnalla tarkoitetaan sitä, että työntekijät pysyvät mukana muuttuvassa työssään, työympäristö on motivoiva ja työntekijät kykenevät tekemään jatkuvaa yhteistyötä. Näihin edellä mainittuihin vaatimuksiin päästään toimivan ja työhyvinvointia kehittävän toiminta- ja johtamismallin avulla.

Hyvinvoinnin edistämisen tarpeet ja se, miten hyvinvointi koetaan, on hyvin yksilöllistä. Työkykyinen työntekijä jaksaa työssään ja samalla hän edistää työhyvinvointia kun hän tuntee työyhteisönsä ja sen toimintakäytännöt. Tämän lisäksi hänellä on halu oppia uutta ja huolehtia omasta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystään. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttaa myös kaikki yksityiselämän tapahtumat, arvot ja suhteet. (Kärkkäinen 2002, 27.)

Vahvalla elämännhallinnalla on työuupumusta ja stressioireita ehkäisevä vaikutus. Elämännhallinnan tunteeseen vaikuttavat työpaikan ilmapiiri ja ihmis-suhteet. Myös itsetunnolla on vaikutus siihen, millaiseksi yksilö kokee oman elämännhallintansa tilan. Hyvän itsetunnon omaava henkilö hyväksyy itsensä ja kokee oman elämänsä ja toimintansa ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja mielekkääksi. Itsetuntoa uhkaavia tekijöitä työyhteisöissä ovat nykyään riittämättömyyden ja turvattomuuden tunteet. Myös usein heräävä häpeän tai syyllisyyden tunteet uhkaavat itsetuntoa. Mikäli sosiaalinen verkosto on heikko tai jos se puuttuu kokonaan, heikko elämännhallinta voi päästä valtaan. (Kärkkäinen 2005, 146-147.)

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on monia (kuvio 2). Koska työhyvinvoinnin määritelmiä ja lähestymistapoja on useita, yhden ainoan ja oikean määritelmän antaminen on mahdotonta. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa organisaation piirteet, esimiehen toiminta, ilmapiiri, työn hallinnan tunne sekä työntekijän oma näkemys työyhteisöstään. Työhyvinvointiin vaikuttaa viime kädessä ihmisen oma persoona ja hänen aikaisemmat kokemuksensa. Niiden mukaan yksilö tulkitsee työyhteisönsä toiminnan.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76.)

Ihminen tuntee voivansa hyvin silloin kun hän kykenee selviytymään erilaisista haasteista ja pystyy käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Hyvään hallinnan tunteeseen sisältyvät myös fyysiset ja sosiaaliset voimavarat. Kasvumotivaatio ohjaa luonnostaan jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Myös kokemukset omasta terveydestä ja fyysisestä kunnosta, vaikuttavat hyvinvointiin. Huono fyysinen kunto aiheuttaa ongelmia jaksamisessa. Lisäksi se myös vaikuttaa negatiivisesti älyllisiin toimintoihin. Asenteilla puolestaan ohjataan yhteistyöhenkisyttä. Negatiiviset asenteet voivat ilmentyä yhteistyön rikkonaisuutena. Organisaation voidaan sanoa olevan tavoitteellinen silloin kun se tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla selvä kuva siitä, miten juuri hänen työpanoksellaan vaikutetaan tavoitteiden toteutumiseen. Joustava rakenne tarkoittaa sitä, että työntekijä saa riittävästi tietoa ja pystyy niiden pohjalta tekemään päätöksiä. Työn tekeminen joustavasti, ilman turhaa hierarkkista rakennetta on mahdollista. Jatkuva osaamisen kehittäminen edellyttää osaamisen ytimen tunnistamista ja tulevaisuuden osaamistavoitteiden tiedostamista. Työympäristöllä tarkoitetaan työssä tarvittavia apuvälineitä, joiden kunnosta huolehtiminen on myös tärkeää. (Manka 2010, 15-17.)

Työhyvinvointia synnyttäviä tekijöitä löytyy yksilöstä itsestään, työstä, sosiaalisista suhteista, esimiestyöstä, johtamisesta sekä organisaatiosta. Myös yhteiskunnalliset seikat heijastuvat työhyvinvointiin. Näitä yhteiskunnan heijastamia seikkoja ovat muun muassa yleinen taloudellinen tilanne ja työlainsäädäntö. Työelämän epävarmuus voi lisätä työpahoinvointia ja työlainsäädännöllä luodaan edellytykset työhyvinvoinnille esimerkiksi säätelemällä työaika ja siten myös työstä palautumista. Työntekijän psyykinen ja fyysinen terveys luovat perustan työhyvinvoinnille. Ihmisten eri elämäntilanteet luovat myös haasteita työhyvinvoinnille. Esimerkiksi ikääntyminen, työn ohessa tehtävä omaishoito ja perheen pikkulapsivaihe voivat lisätä työntekijän kuormittumista. Yksilön psykologisella pääomalla on todettu olevan työhyvinvointia edistävä ja tukeva vaikutus. Tällainen pääoma ilmenee toiveikkuutena, optimistisuutena, sitkeytenä ja itseluottamuksena. Yksilölliset ajattelu- ja suhtautumistavat vaikuttavat myös työolojen ja johtamisen kokemiseen ja tulkintaan erilaisilla eri tilanteissa. Myös työolot, työn organisointi ja työn luonne vaikutta-

vat työhyvinvointiin. Jokaisessa työssä on erilaisia työn kuormitustekijöitä. Näitä kuormitustekijöitä ovat muun muassa työn yksitoikkoisuus, liian suuri tai liian vähäinen työn määrä, vähäiset osallistumismahdollisuudet, vuorotyö ja yötyö. Työhön liittyy myös joukko erilaisia voimavaratekijöitä kuten itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, joustavat työajat sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet. Edellä mainitut voimavaratekijät tukevat työhyvinvointia ja tuovat energiaa. Hyvät edellytykset työhyvinvoinnille luo työ, jossa toteutuvat ihmisen perustarpeet, kuten mahdollisuus tehdä itselleen merkityksellisiä asioita, toimia itsenäisesti, olla muiden kanssa ja saavuttaa asioita. (Mäkinen ym. 2015, 12.)

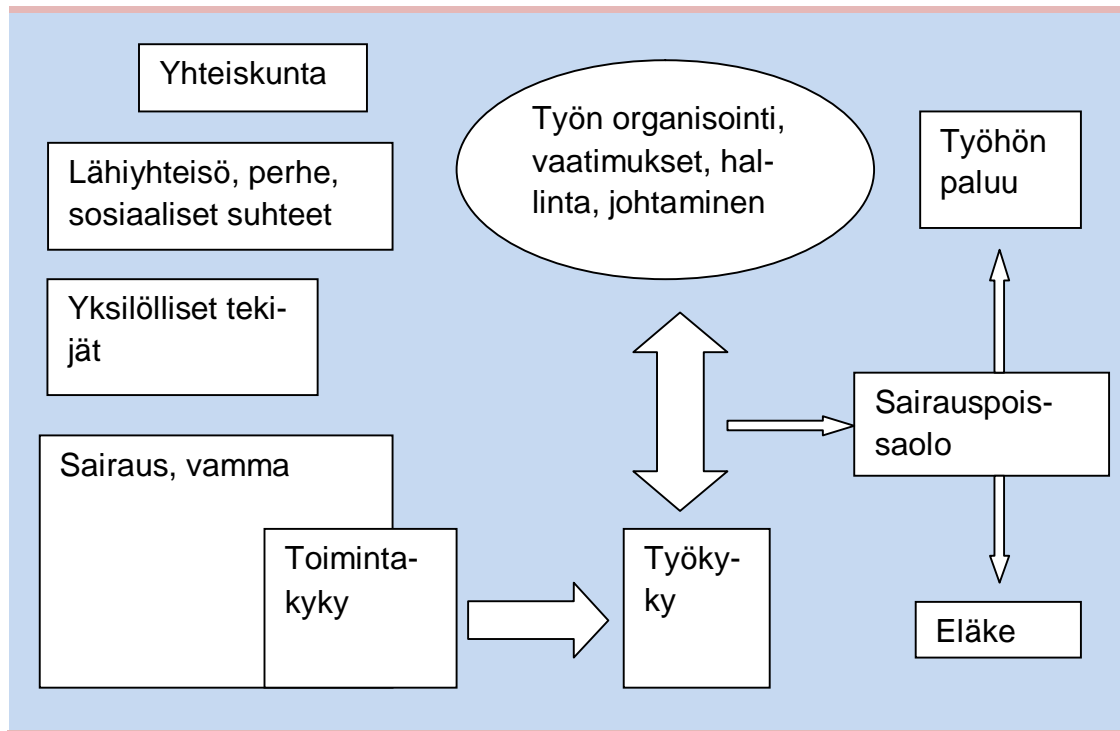
Esimestoiminnassa voidaan erottaa kaksi eri ulottuvuutta, ihmisen johtaminen ja suorituksen johtaminen. Molemmilla on voimakkaat vaikutukset ihmisten suorituksiin ja hyvinvointiin. Ihmisten johtaminen sisältää alaisten kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksellisen toiminnan. Suorituksen johtamiseen kuuluvat tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen, neuvonta sekä työsuorituksista palautteen antaminen. Työn hyvältä tunteutumiselta ehtona on, että työntekijä voi asettaa tavoitteita omassa työssään ja vaikuttaa pelisääntöihin. Hyvän työn on todettu vähentävän stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta. Hyvän ryhmähengen saavuttamiseen katsotaan sisältyvän toisen työn arvostaminen, avoimuus, auttamisen halu, onnistuminen ja luottamus. Hyvässä ryhmässä tavoitteiden saavuttamisen koetaan olevan kaikkien yhteinen vastuu. (Manka 2010,18.)

2.3 Hyvinvoinnin edistämisen talousvaikutukset

Työhyvinvoinnilla on tutkimusten perusteella todettu olevan vaikutuksia organisaation menestymiseen. Hyvinvoinnin parantumisen tuloksena sairauspoissaolot ja työtapaturmat vähenevät. Myös ennenaikainen eläköityminen vähenee. Näiden myötä yrityksen kustannukset pienenevät. Mitä isompi yritys on, sitä merkityksellisemmiksi nämä kulusäästöt nousevat. Työtyytyväisyys ja hyvä motivaatio sekä asiakaspalvelu ja työilmapiiri parantavat yrityksen tuloksellisuutta. Hyvinvoivassa työyhteisössä työaika kuluu työn tekemiseen eikä huhujen tai ongelmien pohtimiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä myös osaamiselle ja oppimiselle on resursseja. Näiden myötä lisääntyvä in-

novatiivisuus mahdollistaa työn ja asiakaspalvelun kehittämistä ja avaavat ovia uusille tuote- ja prosessi-ideoille. Myös henkilöstön sitoutumisella on myönteisiä vaikutuksia työn laatuun. Lisääntyvän tuottavuuden ja kannattavuuden ansiosta organisaatiossa on mahdollista toimia entistä tehokkaammilla kustannuksilla. Hyvinvointi lisää yrityksen kilpailukykyä. Toteutuneella kilpailukyvyllä on selkeä yhteys henkilöstön hyvinvointiin. Hyvällä tuloksellisuudella luodaan myös pohjaa hyvinvoinnin kehittämiseksi. (Manka 2011, 38-39.)

Tapaturmakustannukset voivat pahimmillaan haukata jopa 10 prosenttia organisaation palkkakuluista. Lisääntyneiden kustannusten lisäksi ne voivat myös vaikuttaa negatiivisesti yrityksen imagoon työnantajana. Turvallinen työympäristö ja tehokas riskien selvittäminen voivat parantaa yrityksen kilpailukykyä. Turvallisuus lisää henkilöstön tyytyväisyyttä. Luottamus johtoon on yhteydessä sattuneisiin tapaturmiin, mitä enemmän organisaation johtoon luotetaan, sitä vähemmän tapaturmia yleensä sattuu. Sairauspoissaoloista yritykselle kalleimpia ovat 1-3 päivän poissaolot. On arvioitu, että jopa puolet tai vähintään kolmasosa sairauspoissaoloista johtuu organisaatiosta. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi ongelmat johtamisessa, työyhteisön huono henki ja liian suuri kiire. Sairauspoissaolojen ennakoinnissa on tärkeää yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Pitkät ja toistuvat poissaolot sairauden takia voivat viitata heikentyneeseen työkykyyn. Sairauspoissaolojen hallinnan kehittämiseksi voidaan luoda yhteiset pelisäännöt poissaoloja varten. Oikeudenmukaisen johtajuuden on todettu vähentävän sairauspoissaoloja selvästi. Huomion arvoista on myös se, että sairaana työskentelevän henkilön tuottavuus voi vähentyä jopa kolmanneksen verran. Siksi onkin tärkeää kiinnittää riittävästi huomiota myös sairaana töissä olemiseen. Psykososiaaliset työympäristön piirteet sekä liiallinen työkuormitus voivat johtaa ylimääräiseen sairastamiseen. Varsinkin miehillä on todettu puutteellisen esimiehen tuen sekä vähäisen tiedon organisaation tulevaisuudesta liittyvän lisääntyneeseen sairastamiseen. Myös liiallinen työkuormitus voi johtaa ylimääräiseen sairastamiseen. (Manka 2011, 42-45.) Kuviossa kolme on havainnollistettu sairauspoissaoloihin vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 3. Sairauspoissaoloihin vaikuttavat tekijät (Oksanen 2013.)

Oksasen (2013) mukaan sairauspoissaoloja on kunta-alalla ollut keskimäärin 18 päivää henkeä kohden vuodessa. Tämä tarkoittaa karkeasti mitattuna 4,9 prosenttia työpäivistä vuoden aikana. Yhden sairauspoissaolon keskimääräinen kesto oli noin seitsemän päivää. Lyhyitä poissaoloja (1-3 päivää) oli noin kaksi kertaa vuodessa henkilöä kohden. Näiden lyhyiden poissaolojen määrä kaikista sairaspäivistä oli keskimäärin 18-19 prosenttia.

Sulkavan kuntaorganisaatiossa sairauspoissaoloja oli vuonna 2015 yhteensä 17,5 päivää henkilöä kohden. Vuoden 2016 aikana sairauspoissaoloja oli 17,14 päivää henkilöä kohden. Näistä poissaoloista lyhyiden (1-3 päivää) poissaolojen osuus oli noin 18 prosenttia. (Tasekirjat 2015 ja 2016; Sairauspoissaoloraportti 2015-2017.) Näiden lukujen varjossa voidaan todeta, että sairauspoissaolopäivien määrät kohdeorganisaatiossa ovat melko hyvin linjassa Oksasen (2013) esittämän näkemyksen kanssa kunta-alan keskimääräisistä sairauspoissaoloista, joka on 18 päivää henkilö kohden vuodessa. Kokonaisuudessaan sairauspoissaoloja Sulkavan kuntaorganisaatiossa oli vuoden 2016 aikana 1508 päivää. Yhden sairauspoissaolopäivän hinta on Kärkkäisen (2002,11) mukaan 400 euroa. Jos Sulkavan kunnan sairaus-

poissaolopäivien määrä kerrotaan yhden sairauspäivän hinnalla, tulee sairauspäiville vuositasolla hintaa yhteensä noin 603.000 euroa. Kun kunnan henkilöstömenot ovat olleet vuonna 2016 noin 6,2 miljoonaa euroa, on sairauspoissaolojen osuus tuosta vuosittaisesta henkilöstökustannuksesta noin kymmenen prosenttia.

Mankan (2010) mukaan Suomessa keskimääräinen eläkeikä on 59 vuotta. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden keski-ikä on ollut puolestaan 50,3 vuotta. Vanhuuseläkkeelle Suomessa jäädään hänen mukaansa 63,4 vuotiaana ja työttömyyseläkkeelle 60,5 vuoden iässä. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien ryhmä on suhteellisen suuri. Tämä laskee eläköitymisen keski-ikää melko voimakkaasti. Yleisimmät työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syyt ovat mielenterveyshäiriöt (35,4%), tuki- ja liikuntaelin sairaudet (30,0 %) sekä verenkiertoelimistön sairaudet (9,8 %). Mielenterveyden häiriöistä masennus on aiempaa useammin työkyvyttömyyden aiheuttajana. Tuki- ja liikuntaelinten aiheuttamat sairaudet ovat puolestaan työkyvyttömyyden syynä aiempaa harvemmin. Mielenterveyshäiriöiden aiheuttamat työkyvyttömyyseläkkeet ovat julkisella sektorilla jonkin verran yleisempiä kuin yksityisellä sektorilla. (Manka 2010, 39-40.)

Sulkavan kunnassa henkilöstön keski-ikä vuosina 2014-2016 on ollut 49 vuotta. Vuosina 2015 ja 2016 suurin ikäryhmä oli 50-54 -vuotiaat. Heidän määränsä koko henkilöstöstä vuonna 2015 oli 23,2 % ja vuonna 2016 21,9 %. 55-59 -vuotiaiden osuus koko henkilöstöstä vuonna 2015 oli vastaavasti 20,1 % ja vuonna 2016 20,8 %. (Tasekirja 2015, 7-8.; Tasekirja 2016, 9-10.) Kunnallinen eläkevakuutus määrittää kuntatyönantajille varhaiseläkemenuperusteisen varhe-maksu. Maksu määräytyy ennen aikaisten eläköitymistien mukaan ja sen tarkoitus on kannustaa työnantajia huolehtimaan eläkkeiden hallinnasta (Seuri & Iloranta & Räsänen 2011, 175-176.) Sulkavan kunnan vuosittaiset varhe-maksut löytyvät vuoden 2016 talousarviosta. Lopullisen varhemaksun summaa en raporteista löytänyt. Varhe-maksujen toteutumisen seuranta on kuitenkin suotavaa jos organisaatiossa halutaan tavoitella ennen aikaisen eläkkeelle jäämisen vähentämistä.

Ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisen aiheuttaman työpanoksen menettämisen johdosta, Suomessa syntyy ylimääräisiä kustannuksia keskimäärin 24 miljardia euroa vuodessa. Tämän lisäksi sairauspoissaolot synnyttävät vuodessa noin viiden miljardin euron lisäkustannukset. Hyvinvointiin investoimalla näitä kustannuksia on mahdollista pienentää. Auran & Ahosen & Ilmarisen (2012, 54) tekemässä tutkimuksessa on ilmennyt, että vuoden 2012 aikana Suomessa käytettiin vähemmän rahaa hyvinvointien investointeihin kuin vuonna 2011. Vuoden 2014 aikana hyvinvoinnin investointien määrä oli edelleen laskenut aiempien vuosien tasoon nähden (Ahonen ym. 2014, 16.) Investointien vähentymistä tutkijat selittivät osittain uinuvalla talouden tilalla. Vuoden 2016 aikana strategisten hyvinvointi-investointien määrä oli kuitenkin jo lisääntynyt selkeästi vuodesta 2014 (Aura & Ahonen & Hussi & Ilmarinen 2016, 27.) Sairauspoissolojen ja varhaisen eläkkeelle jäämisen aiheuttamat kustannukset luovat taloudellisen uhkakuvan, joita strategisten investointien avulla pyritään torjumaan. Työhyvinvoinnin lisääntymisen seurauksena edellä mainittujen kustannusten määrä laskee ja sitä kautta investointeina käytetyn panostuksen määrä voi kasvaa moninkertaiseksi.

Panostus hyvinvointiin vaikuttaa osaltaan myös työnantajan maineeseen. Hyvinvoinnin korostaminen voi tehdä työnantajasta houkuttelevamman. Suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta aiheuttaa mitä suurimmalla todennäköisyydellä pulaa työvoimasta. On hyvin oletettavaa, että viimeistään tuolloin yksilönkin hyvinvointi nousee merkittävämpään rooliin työpaikoilla. (Manka 2011, 84.)

3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Yleensä työhyvinvoinnin kehittämistyö alkaa työhyvinvoinnin tilan kartoittamisella. Tällöin kehittämistoimet voidaan kohdentaa olennaisiin asioihin. Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kartoittaa usealla tavalla. Perinteinen tapa työhyvinvoinnin tilan kartoittamiseksi on henkilöstölle suunnatut kyselyt. Kyselyssä voidaan mitata työhyvinvoinnin ilmenemistä sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tulosten perusteella voidaan valita organisaatiolle kohdennetut kehittämiskohteet. Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kartoittaa myös esimerkiksi fyysistä terveyttä kuvaavilla mittauksilla, haastatteluilla, ryhmäkeskusteluilla tai muissa yhteyksissä kerättävien henkilöstötunnuslukujen, kuten sairauspoissaolojen määrien avulla pohjalta. Työhyvinvointityön kehittämiseksi, voidaan kartoituksen pohjalta laatia työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelmassa määritellään tavoitteet ja niiden toteuttamiseen tähtäävät toimenpiteet. Myös vastuhenkilöt ja . tahot sekä aikataulu ja seurantakäytäntö olisi hyvä määrittää. Työhyvinvoinnin kehittäminen perustuu yleensä siihen, että organisaatiossa pyritään usein eri tavoin muuntelemaan aiemmin kuvattuja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä siten, että niillä voidaan paremmin tukea työhyvinvointia. Kehittämistoimien vaikutuksia voidaan pyrkiä kohdentamaan esimerkiksi yksilöön, työhön, sosiaalisiin suhteisiin, esimiestyöhön tai organisaatioon. Vaikutuksia voidaan kohdentaa yksittäisiin tekijöihin erikseen tai useampiin tekijöihin yhtä aikaa. (Mäkinen ym. 2015, 14-15)

3.1 Yksilön kokeman työhyvinvoinnin kehittäminen

Yksilön kokeman hyvinvoinnin vahvistamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia liikunta-, elämäntapa-, palautumis- ja stressinhallintavalmennuksia. Työntekijöille voidaan tarjota myös mahdollisuus osallistua yksilölliseen valmennukseen. Työterveyshuolto voi tarjota tehostettua tukea tai kuntoutusta tarpeen mukaan. Myös osaamista vahvistamalla vaikka esimerkiksi lisäkoulutuksessa voi edistää yksilön työnhallintaa ja hyvinvointia. Erilaisilla työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukitoimilla, kuten joustavilla työajoilla, voidaan tukea yksilön hyvinvointia ja vähentää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta aiheutuvaa stressiä. Työn kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi joustavammilla työtavoilla tai lisäämällä vaikutus- ja osallistu-

mismahdollisuuksia työpaikalla. Olennainen tekijä työolojen kehittämisessä on vähentää työn kuormitustekijöitä ja lisätä voimavaratekijöitä. Kuormituksen vähentäminen täysin on mahdotonta. Tästä näkökulmasta voimavarojen vahvistaminen onkin keskeisessä asemassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla on hyvä pohtia ja keskustella siitä, mikä työyhteisössä toimii hyvin. Mitkä ovat niitä tekijöitä jotka työssä innostavat ja antavat energiaa. Nämä tekijät suojaavat työntekijää kuormitukselta. Sosiaalisten suhteiden osalta voidaan esimerkiksi keskittyä työyhteisön ilmapiirin parantamiseen, rakentavan palautteenannon opetteluun tai sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Myös vuorovaikutuskäytäntöihin, tiedonkulkuun tai vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen voidaan panostaa. (Mäkinieniemi ym. 2015, 15.)

Esimiestyön laatua parantamalla voidaan merkittävästi edistää työhyvinvointia. Yksi konkreettinen keino tähän on esimieskoulutus. Koulutuksella esimies voi saada esimerkiksi välineitä työpahoinvointiin puuttumiseen. Osamistaan lisäämällä esimies voi myös edistää omaa työhyvinvointiaan työn hallinnan lisääntyessä. Koulutuksen tai valmennuksen avulla esimies voi myös omaksua itselleen työhyvinvointia tukevan johtamistyylin. (Mäkinieniemi ym. 2015, 15.)

3.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiotasolla

Organisaatiotasolla voidaan käyttää useita eri keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Yhtenä esimerkkinä on organisaatiokulttuurin kehittäminen, jonka avulla voidaan löytää yksi väylä työhyvinvoinnin tukemiseen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta olennaisia organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia ovat muun muassa turvallisuuskulttuuri, sairauspoissaolokulttuuri, eettinen organisaatiokulttuuri ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyys. Organisaatiossa käytössä olevat oikeudenmukaiset menettelytavat, esimerkiksi kaikkien kohteleminen samojen palkitsemisperiaatteiden mukaan, luovat kokemusta oikeudenmukaisesta kohtelusta ja sitä kautta tukevat työhyvinvointia laajasti. Työhyvinvointia tukevat myös monet organisaation omat käytännöt ja prosessit. Esimerkkeinä tällaista käytännöistä ovat varhaisen välittämisen ja puuttumisen mallit, työhön paluun tukeminen sekä toimiva työterveyshuoltoyhteistyö, työaikapankki, työsuojelutoiminta, ikäjohtaminen ja perheystävälliset käytän-

nöt. Työhyvinvoinnin kehittämismenetelmiä tulisi vaihdella sen mukaan, miten voimavarasuuntautuneita ne ovat. Työn voimavaroihin ja vaatimuksiin keskittyvät valmennukset suuntaavat huomion työn voimavara- ja kuormitustekijöiden tunnistamiseen, voimavaratekijöiden lisäämiseen ja kuormitustekijöiden vähentämiseen. Menetelmät, joissa yhdistetään työntekijöiden osallistuminen ja voimavarakeskeisyys, voivat edistää työhyvinvointia voimakkaammin. Tämä johtuu siitä, että prosessin herättää työntekijässä myönteisiä tunteita. Tämä puolestaan voi lisätä avoimuutta uudelle, auttaa löytämään ratkaisuja ja näkemään työhön liittyviä voimavaroja. Myönteinen ihminen sinnikkäämpi ja uskoo kehittämisen onnistumiseen. Lisäksi yhteistyössä toimiminen voi vahvistaa tunnetta osallisuudesta, vaikuttamisesta ja mahdollisesti myös oikeudenmukaisesta kohtelusta, sillä oma ääni tulee aidosti kuuluviin. (Mäkinieniemi ym. 2015, 15-18.)

Hyvään työhyvinvoinnin kehittämiseen on kuvattu kuuluvaksi muun muassa kokonaisvaltainen kehittämisnäkökulma, systemaattinen suunnittelu ja seuranta, työntekijöiden aktiivinen osallistuminen, johdon osallistuminen, toiminnan arviointi, jatkuva prosessi yksittäisen toiminnon sijaan, hyvä viestintä ja tiedotus työntekijöille sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen liittäminen arkikäytäntöihin. Entistä enemmän korostetaan myös sitä näkökulmaa, että työntekijöiden tulisi voida osallistua kehittämiseen jo siinä vaiheessa, kun kehittämiskohteita valitaan. Käytännön tasolle tuotuna tämä tarkoittaa sitä, että kehittämisen suunnittelua ei suoriteta irrallaan esimerkiksi henkilöstöhallinnossa, vaan myös kehittämiskohteet valitaan työntekijöiden kanssa. Kehittämiskohteita ei siis tulisi poimia kaavamaisesti esimerkiksi kyselytuloksista. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus itse osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen, voi tämä jo itsessään tukea työhyvinvointia. Tämä johtuu siitä, että vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet vaikuttavat työhyvinvointiin ja seurauksena voi olla se, että työhyvinvoinnin kehittämisprosessi jo itsessään toimii tukena työhyvinvoinnille. Mikäli työhyvinvoinnin kehittämisen tuloksien halutaan olevan vaikuttavia ja tuloksellisia, työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla suunniteltua ja useisiin eri työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kohdistuvaa. Lisäksi sen tulisi olla pitkäjänteistä ja jatkuvaa. Myös tutkimukseen

ja vaikuttavuuteen perustuessaan, sen tuloksellisuus lisääntyy. (Mäkinieni
ym. 2015, 18.)

4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi on mielletään organisaatiossa usein yksittäisiksi, työn teon arjesta irrallisiksi toimenpiteiksi. Sitä ei osata ajatella osaksi organisaation kokonaisuutta ja liiketoimintaa tukevaa toimintaa. Työhyvinvoinnin mittaamisessa käytetään usein keinoja, jotka kertovat menneestä mutta niillä ei pystytä ennakoimaan tulevaa. Työhyvinvointityön kannalta on tärkeää löytää keinoja ja mittareita, jotka auttavat työkyvyn ja työn tuloksellisuuden edistämistä. Tämän edellytyksenä on työhyvinvoinnin laaja-alainen ymmärtäminen myös liiketoiminnan näkökulmasta. Käytännössä tämä vaatisi ennakoivia, kokonaisvaltaisia ja systemaattista toimenpiteitä reagoivien toimenpiteiden lisäksi. (Ilmarinen 2017.)

Työhyvinvointia johdettaessa on tärkeää huomioida, että se tapahtuu osana kokonaisuutta muiden liiketoiminnan osa-alueiden johtamisen kanssa. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin linkittämistä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Työhyvinvoinnille tulee määritellä organisaatiossa selkeät sisällöt, tavoitteet, kehittämisprosessit, resurssit sekä mittarit ja seuranta. Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeässä osassa on työhyvinvointiajattelun jalkauttaminen käytäntöön, toisin sanoen organisaation sisäisen kulttuuriasenteen muuttaminen. Yhdistämällä strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvointityö osaksi päivittäisiä johtamistoimia voidaan parantaa organisaation tuloksellisuutta. (Ilmarinen 2017.)

Hyvän johtajuuden ja organisaatioiden tehokkuuden välinen yhteys on tiedostettu jo hyvin yleisesti. 1990-luvulla painotettiin prosessi- ja laatujohtamista, yrityskulttuuria sekä organisaation oppimista. Tuolloin johtajuudesta eikä niinkään oltu kiinnostuneita. Sittemmin huomattiin, että organisaatioiden toiminnan tehokkuuden ja tasapainoisuuden kannalta, eri johtamistyyyleillä on merkitystä. (Sydänmaanlakka 2004, 12-15.)

Toisinaan johtajana toimiminen on hyvin vaativaa ja raskasta työtä. Vastuu organisaatiolle velvoittaa kantamaan esimiesroolin ja siihen sisältyvät velvoitteet päätöksentekoiheen ja valintoiheen. Roolin kantamista helpottaa jos organisaatiossa on selkeästi sovittu esimiehen toimenkuva ja hän voi toimia

sovitun roolin mukaisesti ja vastata rooliin liittyviin odotuksiin oikealla tavalla. (Keskinen 2005, 46.)

Sydänmaanlakka (2004, 105-106.) on määritellyt johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuus voidaan nähdä prosessina, joka koostuu aina tietyistä vakioelementeistä. Johtaminen on vaikuttamisyritys, joka voi kohdistua alaspäin, sivulle, ylös tai itseensä.

Arvot ohjaavat toimintaa. Henkilökohtaisista arvoista voi muodostua yhteisöä ohjaavia arvoja, jotka vaikuttavat yhteisöjen toimintaan. Hyvän ja vahvan johtajuuden arvoina pidetään muun muassa epäitsekkyyttä, avoimuutta, rehellisyyttä, lahjomattomuutta ja luotettavuutta. Luottamusta pidetään johtajuuden avainarvona. Työelämässä luottamus vaikuttaa hyvin voimakkaasti organisaation käyttäytymiseen, asenteisiin ja työhyvinvointiin. Yhteisesti jaetut ja hyväksytyt arvot luovat pohjaa vahvalle yhteisökulttuurille. Mikäli johtajien ja työntekijöiden arvot sopivat yhteen, voi johtaja delegoida valtaansa uskottavasti. Uudistuskykyiset johtajat luovat ja edistävät jaettujen arvojen kulttuuria ja helpottavat vision, mission ja strategioiden luomista ryhmässä ja organisaatiossa. (Perkka- Jortikka 2005, 16-17.)

Asioiden johtamisen päämääränä on toteuttaa organisaation olemassa olemisen edellytysten mukaiset strategiset tavoitteet. Terveellä johtamisella tarkoitetaan johtamista, joka huomioi yrityksen liiketaloudellisen tuloksellisuuden lisäksi myös sen pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Terve johtaminen lisää henkilöstön hyvinvointia vähentämällä henkilöstökustannuksia ja lisäämällä työn tuottavuutta. Näiden tekijöiden yhteistuloksena organisaation tuloksellisuus paranee. Tavoitteiden johtaminen tulee olla liiketoiminnan vaatimuksien mukaista. Se on lähtökohtana organisaation kaikelle toiminnalle. Henkilöstötuottavuuden, työkyvyn, osaamisen ja motivaation johtaminen ja kehittäminen puolestaan ovat lähtökohtia strategisen hyvinvoinnin johtamisen kokonaisuudelle. Jotta nämä lähtökohdat mahdollistuvat, täytyy esimiesten kyvykkyyttä ja työpaikan kulttuuria pystyä kehittämään. (Aura & Ahonen 2016, 27-28, 46.)

Perinteisen johtamismallin mukaan, johtajan perustehtävä on ollut johtaa ja valvoa alaisiaan. Tämän perinteisen mallin rinnalle on kuitenkin noussut moderni vuorovaikutteinen johtamisen malli, jossa korostuu ihmisten halu tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi ja tulla kohdelluksi yksilöinä. Avainasemassa on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Modernissa johtamisen mallissa asioiden ja ihmisten johtaminen limittyvät, eikä niitä pysty erottamaan toisistaan (Manka 2016, 135.)

Johtamisella voidaan usealla tavalla edistää työhyvinvointia. Ensinnäkin johdolla on vaikutusmahdollisuudet työoloihin. Johtaja usein myös päättää siitä, millainen työntekijän toimenkuva on, mitä tehtäviä toimenkuvaan kuuluu ja kenen kanssa työtä tehdään. Tällöin työhyvinvointi voi syntyä hyvästä työn hallinnasta, mahdollisuudesta työskennellä itsenäisesti ja työn merkityksellisyydestä. Myös johtajan arvostava palaute, kannustavuus ja toivon luominen stressaavissa tilanteissa tukee hyvinvoinnin kokemista työssä (Mäkinieniemi ym. 2015, 19-20.)

4.1 Esimiestyö työhyvinvoinnin edistäjänä

Mäkinieniemen ym. (2015, 19-20.) Esimies voi edistää työhyvinvointia useilla keinoilla. Ensinnäkin esimiehellä on valtaa vaikuttaa moniin työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten työoloihin. Esimies voi usein päättää siitä, mikä on työntekijän työnkuva ja, mitä tehtäviä työhön sisältyy. Myös se, miten itsenäisesti tai kenen kanssa työtä tehdään, on usein esimiehen päätettävissä. Tällaisessa tilanteessa työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaa tunne hyvästä työn hallinnasta ja mahdollisuudesta työskennellä itsenäisesti. Näiden lisäksi työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaa tässä tilanteessa myös työn merkityksellisyys. Myös esimiehen vuorovaikutus- ja johtamistyyliillä on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointia tukevat sellaiset kohtaamiset, joissa esimies voi esimerkiksi tarjota työntekijälle sosiaalista, emotionaalista tai konkreettista apua työn tekemiseen. Myös arvostavalla palautteella, kannustamalla tai toivoa luomalla esimies voi noudattaa työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä. Esimies voi omalla toimintatyyllillään ja suhtautumisellaan rakentaa yleistä käsitystä siitä, miten työpaikalla reagoidaan työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin, esimerkiksi sairauspoissaoloihin. Hän

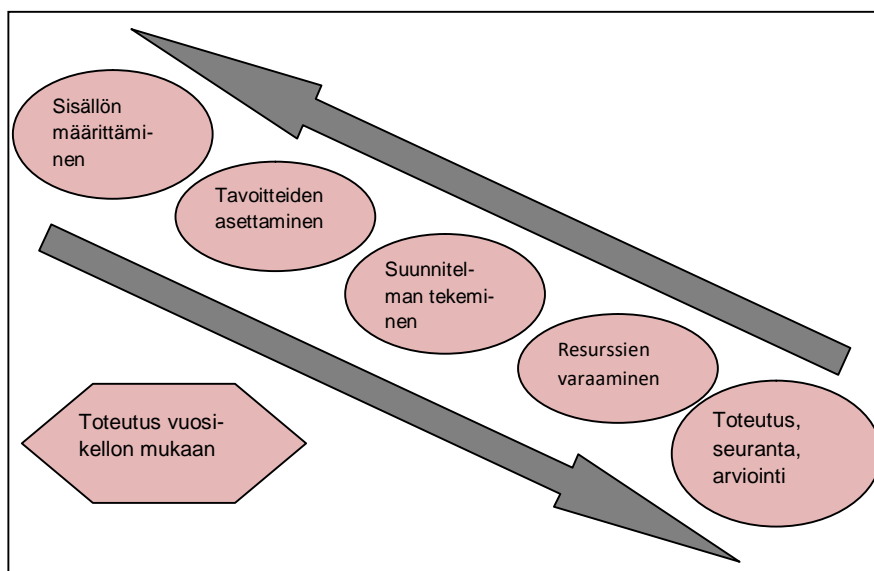
voi myös luoda oman mallin tähän liittyvään käyttäytymiseen. On tärkeää myös huomata, että esimies voi tietoisesti pyrkiä kehittämään työpaikkansa työhyvinvointia omaksumalla kehittäjän roolin.

Esimiehelle keskeisimpinä keinoina lisätä työhyvinvointia, on hänen tyyliinsä johtaa. Johtamistyyleillä on todettu olevan yhteyttä työntekijöiden parempaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointia parantavia johtamistyylejä ovat esimerkiksi vuorovaikutteinen, voimaannuttava, aito, palveleva ja positiivinen sekä oikeudenmukainen johtamistyyli. Edellisten lisäksi voidaan myös puhua työhyvinvointia edistävästä johtamisesta. Tälle johtamistyyliille tyypillistä on esimerkiksi se, että esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden työskennellä itsenäisesti. Samalla työntekijät voivat myös osallistua vahvasti päätöksentekoon. Lisäksi esimies ratkoo ongelmat nopeasti ja tasapuolisesti. Johtamistyyllillä on usein epäsuoria vaikutuksia työhyvinvointiin välittävien tekijöiden kautta. Käytännössä tällä tarkoitetaan esimiehen kykyä vaikuttaa toiminnallaan esimerkiksi itsenäisen työn tekemisen mahdollistamiseen ja antaa työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. Tällöin työolot vaikuttavat myönteisesti työntekijän työhyvinvointiin eli välittävät tätä vaikutusta. (Mäkinen ym. 2015, 20.)

Positiivisella johtamistyyllillä voidaan synnyttää työntekijöissä myönteisiä tunteita. Tällä on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja tulokellisuuteen. Positiivisen johtamistyylin omaksunut esimies kiittää, antaa myönteistä palautetta työsuorituksesta, kannustaa sekä auttaa ja antaa tunnustusta. Näillä kuvatuilla johtamisen keinoilla on havaittu olevan yhteys työn imuun. Tälle tilanteelle tyypillistä on, että johtaja rohkaisee työntekijöitä tekemään tiimityötä, oppimaan uutta, kehittämään itseään sekä rohkaisemaan uusien vastuiden ottamisessa itseohjautuvasti. Esimies joka toteuttaa työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä, toimii oikeudenmukaisesti, reilusti, avoimesti ja aidosti. Hän auttaa käyttäytymisellään työntekijöitä näkemään työssään myönteisiä asioita ja toivoa. Hän kiittää, kannustaa ja selvittää ongelmat nopeasti. Hän mahdollistaa työntekijöiden mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Erikoistilanteissa esimiehen rooli korostuu entisestään. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi pitkältä sairaus lomalta töihin palaaminen tai erilaiset muutostilanteet. Ei pidä unohtaa, että vaikka tutkimuksissa on pys-

tytty tunnistamaan työhyvinvointia tukevia johtamistyyliä, myös yksilölliset tekijät kuten työntekijän psykologinen pääoma ja pystyvyyden tunne, voivat ratkaista sen, miten hän kokee johtamistyylin ja miten se heijastuu hänen työhyvinvointiinsa. Selvää kuitenkin on, että tutkimusten tulokset korostavat yksilöllisen johtamisen merkitystä. Kaikki eivät pidä ja hyödy samanlaisesta johtamisesta vaan työhyvinvointia tukevan johtamisen tulisi huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet. (Mäkinieni ym. 2015, 21-22.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen on osa koko organisaation johtamista. Työhyvinvoinnin eteen tehtävä työ ei ole erillistä johtamista, vaan sen tulee näkyä päivittäisessä johtamistyössä. Työhyvinvointityö on kokonaisvaltaista toimintaa ja se edellyttää, että organisaatiossa on määritelty työhyvinvointityön sisältö ja tavoitteet, laadittu toimintasuunnitelma ja varattu tarvittavat resurssit. Työhyvinvointityön sisältö on työhyvinvointiohjelma, joka sisältää muun muassa työturvallisuuden, työterveyden, työsuojelun, tykytoiminnan ja muun työhyvinvointitoiminnan. Työhyvinvointityöhön olennaisena osana kuuluu myös seuranta ja arviointi. Myös jokaisella eri toimijalla tulisi olla yhteinen käsitys organisaation yhtenäisestä työhyvinvointityön mallista. Alle olevassa kuvassa (kuvio 4) on työhyvinvoinnin johtamisen malli Suutarisen mukaan. (Suutarinen 2010, 21.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin johtamisen malli (Suutarinen 2010, 21.)

Hyvässä esimiestyössä pystytään yhdistämään sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että perustehtävä, roolit, vastuut ja tavoitteet ovat työntekijöiden tiedossa ja jokaisen työtehtävät on selkeästi määritelty ja rajattu. Työntekijöiden tulee ymmärtää oman työnsä tarkoitus ja heihin kohdistuvat odotukset. Esimiehen tehtävä on myös huolehtia riittävästä osaamisesta. Esimiehen on oltava läsnä työn tekemisen arjessa ja hänen tulee tukea alaisiaan tarvittaessa. Esimiehen on mahdollista tunnistaa helpommin työtä häiritsevät tekijät ja muutokset työntekijöiden jaksamisessa ja työyhteisön ilmapiirissä, kun hän on läsnä työyhteisössä ja häntä on helppo lähestyä. Tämä varmistaa työhyvinvoinnin jatkuvan johtamisen jokapäiväisessä työssä. (Ilmarinen 2017.)

4.2 Kehityskeskustelut

Yksi keskeisenä pidetty työhyvinvoinnin johtamisen työkalu on kehityskeskustelut. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on hyvä johtamisen työkalu mutta pahimmillaan se voi olla pelkkää ajanhukkaa. Onnistuneella kehityskeskustelulla voidaan edistää työhyvinvoinnin kasvua, erinomaisten työsuoritus-ten syntymistä sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta omaan työhönsä. Pahimmillaan sen vaikutukset voivat olla työhyvinvoinnin näkökulmasta negatiiviset. Työntekijän työpanos ja sitoutuminen voivat huonosti onnistuneiden kehityskeskusteluiden jäljiltä olla alentuneet. Onnistunut kehityskeskustelu voi luoda kehitysideoita toiminnalle sekä lisätä työhön liittyviä innovaatioita. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Aarnikoivun (2010, 12-13, 17-19.) mukaan, on olemassa reunaehdot aidosti hyödylliselle kehityskeskustelulle. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää, että varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi kiinnitetään huomiota tekijöihin, joilla on vaikutusta siihen, kuinka hyödylliseksi ja antoisaksi kehityskeskustelu voi muodostua. Reunaehdoista tärkein on esimiehen ja työntekijän välinen luottamus. Esimiehen on pystyttävä herättämään työntekijöiden luottamus ja toimittava sen mukaan. Luottamusta herättävä esimies on sisäistänyt luottamuksen ja yhteisen vastuun ja sitoutumisen. Lisäksi hän on omaksunut esimies- ja alai-aidot. Hän tietää mitä esimiehenä toimiminen merkitsee ja tuntee oman roolinsa. Luottamusta herät-

tävän esimiehen toiminta on vuorovaikutteista. Hän tekee selväksi työntekijän työn merkityksen ja johtaa yksilöitä. Hän myös osaa huomioida tunteiden merkityksen. Esimiehen ja työntekijän välillä vallitseva luottamus edesauttaa avointa vuorovaikutusta. Luottamus on molemminpuolinen asia esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa ja luottamussuhteen luomiseen tulee panostaa. Kehityskeskusteluissa on pyrkimyksenä aito, vuorovaikutteinen tilanne. Sitä ei pidä irrottaa yksittäiseksi toimenpiteeksi vaan sen tulisi olla osa joka päiväistä johtamisprosessia. Kehityskeskustelun avoimuuden edellytyksenä on esimiehen avoin, päivittäinen vuorovaikutus henkilöstönsä kanssa. Kehityskeskustelun tarkoituksena on käydä läpi menneen kauden arviointeja ja määrittellä työntekijälle tavoitteita tulevaisuutta varten sekä miettiä työntekijän vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Kehityskeskustelun perimmäisenä tarkoituksena on parantaa työntekijän työsuorituksia ja kehittää häntä yksilönä. (Aarnikoivu 2010, 63-64.) Kehityskeskustelu on yksi organisaation johtamisjärjestelmän avaintekijä. Hyvin suunnitellun johtamisjärjestelmän myötä voidaan luoda johtamiselle konkreettisuutta ja näkyvyyttä sekä mahdollistaa yhtenäiset toimintakäytännöt. Usein organisaatioiden kehityskeskustelut ovat hyvin epäsystemaattisia. Toiset esimiehet käyttävät aikaa ja vaivaa järjestääkseen kehityskeskusteluita kun toiset esimiehet taas eivät järjestä kehityskeskusteluita ollenkaan. Kehityskeskusteluiden tulisi kuitenkin olla osa järjestelmällistä johtamista, eikä se voi perustua vapaaehtoisuuteen. Toisaalta siitä ei myöskään saa tehdä pakonomaista toimintaa vaan se pitäisi ajatella sekä oikeutena että velvollisuutena. Esimiehen tehtävä on konkretisoida kehityskeskustelut siten, että työntekijät ymmärtävät niiden merkityksen ja hyödyllisyyden. (Aarnikoivu 2010, 69-70.)

Sulkavan kunnassa esimiehen ja työntekijöiden väliset kehityskeskustelut on ohjeistettu pidettäväksi kerran vuodessa. Kehityskeskusteluiden toteutuminen on lopulta kuitenkin kiinni työyhteisön esimiehestä. Kehityskeskusteluissa pyritään miettimään työntekijöiden omia tavoitteita muutaman vuoden ajalle. Kehityskeskusteluille on olemassa valmis pohja, mutta kukin työyhteisö toteuttaa ne omien tarpeidensa mukaan. Kehityskeskusteluissa esiin tulleiden asioiden hyödyntämiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta, ei ole yhteenäisesti sovittua toimintamallia. Kehityskeskusteluilla saadun tiedon hyödyn-

tämisestä jokaisella esimiehellä on omat käytäntönsä. (Ikola-Norrbacka 2017.)

4.3 Työn kierto

Työkierrolla tarkoitetaan työskentelyä toisissa tehtävissä joko omassa organisaatiossa tai toisen organisaation palveluksessa. Työkierto voi olla kesetoltaan lyhyempi tai pitempi. Työkierrossa työntekijä saa käyttökelpoisia uusia näkökulmia omaan työhönsä ja oman yksikkönsä työhön. Työkierto tarjoaa myös erinomaisen mahdollisuuden laajentaa omia verkostoja. (Roiha & Parkarinen & Andersson ym. 2011, 22.)

Hellavuori (2015) on kirjoittanut tutkimuksessaan (Rasi 2014, 5-13) että työelämässä on jatkuva oppimisen ja kehittämisen tarve. Organisaatiotasolla työkierrolla voidaan tukea työyhteisön jatkuvaa oppimista ja samalla varmistaa työyhteisön henkilöstön ammattitaito Työkierron avulla henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua eri työyksiköiden toimintaan, perehtyä erilaisiin työtapoihin ja -menetelmiin sekä saada kokonaiskuva palvelutoiminnoista. Tällä voidaan varmistaa, oikean osaamisen löytyminen. Työkierron avulla voidaan myös arvioida, miten kehitetyt prosessit toimivat. Siksi sitä onkin käytetty yhtenä oppimisen kehittämisen välineenä. Se mahdollistaa organisaation toiminnassa sisäisen joustavuuden. Samalla se rikastuttaa yksilön taitoja ja pätevyyttä, edesauttaa yksilöä ymmärtämään paremmin organisaation tavoitteita ja sitä kautta sitouttaa paremmin organisaatioon. Toisaalta työnkierto asettaa myös haasteita organisaatiolle, sillä se lisää työmäärää ja sitä kautta laskee tuottavuutta siellä, mistä puuttuu työntekijä, kun ihmiset ovat työkierrossa. Hyvällä suunnittelulla ja tiedottamisella voidaan vähentää negatiivisia asenteita organisaatiossa sekä huonolaatuista työn organisointia. Työkierron avulla voidaan estää työhön kyllästymistä tuomalla esille paremmin ongelmia, joihin tarvitsee puuttua. Samalla pystytään tukemaan paremmin yksilöä ja arvostamaan häntä. Tämä auttaa siirtämään yksilön osaamista sinne, missä tarvetta on. Näin tulee mahdolliseksi kehittää organisaatioita ymmärtävämpään suuntaan. Organisaation uudelleenjärjestelyiden kautta on mahdollisuus kasvattaa niitä tekijöitä, joiden varassa voidaan rakentaa hyvinvointia. Työkierto ja työvoiman liikkuvuus mahdollistaa ikääntyviä työntekijöiden

tukemisen sekä johtajien pysymisen työelämässä pitempään. Se voi myös motivoida heitä kehittämään itseään. Työvoiman liikkuvuus mahdollistaa työn tarjonnan ja kysynnän kohdistamisen paremmin. Työkiertoa hyödyntämällä voidaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja lisätä potentiaalisia voimavaroja sekä jakaa työvoimaa tehokkaammin organisaation eri tasoilla, lisätä luottamusta organisaatioon itsensä ja työyhteisön välillä, sekä parantaa rekrytointia. Työkierron avulla muutoksia voi tapahtua myös organisaation kehittymisessä oppivaisempaan suuntaan. Tällöin organisaation sosiaaliset verkostot voivat lisääntyä ja sitä kautta se voi lisätä tiedollista osaamista ja sopeutumiskykyä sekä kasvattaa suorituskyykyään. Työkierto voi auttaa löytämään organisaatiosta sellaisia voimavaroja joita se voi hyödyntää omassa kehitymisprosessissaan. (Hellevuori 2015, 19-20.)

Sulkavan kunnassa työnkiertoon on pyritty järjestämään mahdollisuus, sitä haluaville. Organisaatiossa on tiedostettu, että työnkierto lisää ymmärrystä omasta osaamisesta ja organisaatiosta sekä hyvin onnistuessaan lisää työntekijän motivaatiota omaa työtään kohtaan. Työnkierto on kuitenkin ollut hyvin pieni muotoista ja eniten käytössä varhaiskasvatuksessa. Työntekijöiden motivoiminen työnkiertoon on koettu hankalaksi. (Ikola-Norrbacka 2017.)

4.4 Henkilöstöpolitiikan rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Henkilöstötoimintojen ja henkilöstöammattilaisten työn missiona on luoda henkilöstön avulla arvonalisäystä yrityksen toimintaan. Henkilöstöammattilaisten työ on erilaisten henkilöstöstrategiaa toteuttavien käytäntöjen ja prosessien kehittämistä ja ylläpitämistä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävät voidaan jakaa neljään pääryhmään. Nämä ryhmät liittyvät yrityksen toiminnalle ja menestykselle tärkeisiin virtoihin ja prosesseihin. Ensimmäinen pääryhmä on ihmisvirtojen hallinta. Tämä ryhmä pitää sisällään rekrytoinnin, alihankinnan ja vuokrauksen eli ihmisten saamisen yritykseen. Tähän ryhmään kuuluvat niin ikään siirtymiset yrityksen sisällä (työnkierto, uralla eteneminen, komennukset, projektit) sekä siirtymiset yrityksen ulkopuolelle (eläkkeelle jääminen, irtisanoutuminen). Toinen pääryhmä on suoritusten johtamisen prosessi. Se koostuu suorituksia koskevien kriteereiden ja tavoitteiden asettamisesta, suoritusten arvioinneista ja palautteenannosta. Kol-

mantena pääryhmänä on informaatiovirtojen hallinta. Tämän kolmannen tehtäväalueen päätavoite on, että yrityksessä työskentelevät ihmiset tietävät yrityksen tavoitteet, tietävät mitä yrityksessä tapahtuu ja miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen. Neljäs pääryhmä tehtäväalueella on työprosessien kehittäminen. Siinä määritellään, mitä organisaatiossa tehdään, kuka organisaation jäsen tekee mitäkin ja missä ja minkälaisissa kokonaisuuksissa työ tulee tehdä jotta yrityksen tavoitteet saavutetaan. Henkilöstöammattilaisten työ on yrityksen sisäistä palvelutyötä ja sen tulisi määrittäytyä siitä käsin, mitä heidän tärkeimmät sidosryhmänsä omistajat, ylin johto, yksiköiden vetäjät, esimiehet ja työntekijät heiltä odottavat (Viitala 2015, 245-247.)

Henkilöstöhallinnon rooli yrityksissä vaihtelee mutta työhyvinvoinnin johtamisessa sen rooli on keskeinen heti työsuhteen alusta lähtien. Rekrytoinnissa voidaan tukea hyvinvointia ihmisten sekä työyhteisön näkökulmasta. Myös perehdyttäminen on oleellinen osa hyvinvoinnin johtamista. Perehdytyksen tarkoitus on, että organisaatioon tullut uusi ihminen saa oleellista tietoa organisaatiosta, johtamisesta ja hyvinvoinnin erityistoiminnoista. Esimiestyön tukemisessa, henkilöstön kehittämisen suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa sekä esimerkiksi osaamisen kehittämisessä ja suorituksen johtamisessa, henkilöstöhallinnon rooli on myös merkittävä (Työeläkeyhtiö Ilmarinen 2017.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen huomioi myös ikäjohtamisen. Sen avulla pystytään täydentämään ja vahvistamaan henkilöstöstrategiaa huomioimalla eri-ikäisten vahvuudet ja haasteet. Onnistuessaan ikäjohtaminen vaikuttaa edistävästi esimiehen ja työntekijän yhteistyöhön ja luottamukseen (Ilmarinen 2006, 197.)

On tärkeää muistaa, että työhyvinvointityöhön läheisesti liittyy myös toimenpiteitä, joiden johdosta työhyvinvoinnista huolehtiminen hajaantuu usealle muullekin taholle, ei pelkästään henkilöstöhallinnon toimijoille. Myös työterveys, työsuojelu ja henkilöstön ja organisaation kehittämistoimista vastaavat tekevät työtä myös työhyvinvoinnin parissa. Tämä aiheuttaakin sen, että toiminta on hyvin hajallaan ja sen vaikutusten seuraaminen voi olla hyvin haastavaa. Jokainen toimii sen tiedon varassa, joka on käytettävissä. Orga-

nisaation sisällä tulisikin huolehtia siitä, että jokaisella toimijalla on yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällön, tavoitteiden, toiminta- ja vaikuttamistapojen sekä seurannan ja arvioinnin osalta. (Suutarinen 2010, 21.)

Sulkavan kunnan henkilöstötoimen tulosityksikön alle kuuluvat yhteistyötoimikunta, työsuojelu, tyky-toiminta, työterveyshuolto, työmarkkinasopimustoiminta ja kunnallinen työmarkkinalaitos. (Talousarvio 2017.) Sulkavan kunta on asettanut työhyvinvoinnin päämääräksi sen, että henkilöstö ottaa vastuun omasta työstään ja tekee määrätietoisesti yhteistyötä sekä vaikuttaa omalta osaltaan työpaikan hyvään työilmapiiriin. Tämän päämäärän saavuttamiseksi toiminnalle on luotu strategia, joka pyrkii parantamaan työskentelytapoja. Henkilöstö on jatkuvasti valmis hankkimaan ja käyttämään tietoa ja kokemusta, hakee aktiivisesti informaatiota, osallistuu omilla toimillaan hyvän työpaikan luomiseen ja panostaa tyky-toimintaan sekä kehittää uusia tapoja tyky-toiminnan ylläpitämiseksi. (Henkilöstöstrategia 2011.) Tyky-toiminnan tavoitteena on aktivoida henkilökunta huolehtimaan omasta työkyvystään, vaikuttaa työtapaturmien ja sairauspoissaolojen mahdollisimman alhaiseen määrään ja estää liian varhaista työkyvyn alenemaa. (Talousarvio 2017.) Henkilöstöstrategian lisäksi Sulkavan kunnassa on olemassa myös yhteistoimintasopimus. Sen tarkoitus on parantaa henkilökunnan työmotivaatiota ja työelämän laatua. Yhteistoimintaa toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla. (Yhteistoimintasopimus 2009.)

Sulkavan kunnan organisaation henkilöstöstrategiaan on myös asetettu johtamisen päämäärät. Strategian nojalla esimiesten tehtävänä on huolehtia visioista ja kokonaisnäkemyksistä. He pyrkivät luomaan hyvän työilmapiirin ja johtavat sitoutuneesti, välittäen ja inhimillisesti kohti asetettuja tavoitteita. Toiminnan päämäärät pyritään saavuttamaan työskentelemällä vuorovaikuttaisesti henkilöstön kanssa, noudattamalla selkeää johtajan roolia, olemalla hyvä esikuva, osaamalla priorisoida aikaa ja resursseja sekä olemalla avoimessa kontaktissa ympäröivään maailmaan. (Henkilöstöstrategia 2011.) Sulkavalla kuntaorganisaatio on kooltaan pieni. Pienen organisaation haasteena henkilöstöasioiden kehittämisen näkökulmasta on se, että esimerkiksi erillistä henkilöstöjohtajan virkaa kunnassa ei ole. Henkilöstöasioita johdetaan monien muiden asioiden ohella. (Järvenpää 2018.)

Kunnat ja kuntayhtymät ovat saaneet kunnallisen työmarkkinalaitoksen kannanoton henkilöstöjohtamisen merkityksestä ja siitä, miten henkilöstöä tulisi johtaa. Kannanotossa korostetaan sitä, että työhyvinvointi tulisi liittää kiinteäksi osaksi henkilöstöjohtamista. Samassa kannanotossa työmarkkinalaitos on antanut myös suosituksensa työhyvinvoinnin edistämisestä sekä työhyvinvointimallien kehittämisestä. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 40-41.)

4.5 Työterveyshuolto osana työhyvinvoinnin johtamista

Työnantaja on lain nojalla velvoitettu järjestämään vähintään työterveyshuoltolain 12 §:ssa (1383/2001, luettu 20.7.2017) määritellyn työterveyshuollon. Työterveyshuoltolain tarkoitus on ehkäistä työstä johtuvia terveyshaittoja sekä edistää ja ylläpitää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä (Seuri ym. 2011, 76). Työterveyshuoltolain 12 §:n mukaan työpaikalla tulee huolehtia, että työpaikkaselvitykset on tehty ja terveystarkastuksia tehdään. Lisäksi täytyy huolehtia, että työntekijöille ja koko työpaikalle annetaan tietoa työpaikan olosuhteista työterveyshuollon näkökulmasta. Työterveyshuoltosopimukset ja niihin tehtävät oleelliset muutokset, työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja toimintakertomus tulee käsitellä yhteisesti henkilöstön kanssa. Lain vaatimien perusterveyspalvelujen lisäksi moni työnantaja ostaa henkilöstölleen myös sairaanhoidonpalvelut työterveyshuollon yhteistyökumppaniltaan. Nämä vapaaehtoiset sairaanhoidon palvelut antavat työntekijöille selvää hyötyä ja ne voidaankin lukea olevan henkilöstöetuus, jolla työnantaja voi tehdä työpaikasta halutummman. Työterveyshuolto on parhaimmillaan vahva tuki yrityksen strategiselle johtamiselle, jolla johdetaan hyvinvointia edistäviä resursseja. Hyvin suunniteltu ja johdettu työterveyshuolto voi vähentää sairauspoissaoloja sekä parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Tiivis yhteistyö osapuolten välillä synnyttää luottamusta ja rohkaisee avoimuuteen. (Seuri ym. 2011, 120-121, 269).

Monesti ulkopuolisen työhyvinvointikumppanin osallisuus työhyvinvointitoiminnoissa nähdään vähäiseksi vaikka liittymäkohdat työhyvinvointitoimintaan ovat ilmeiset. Mikäli organisaatiossa ei ole luotu työhyvinvointityön malleja ja toimintatapoja eikä työterveyshuollon asiantuntijuutta ja osaamista

hyödynnetä esimerkiksi työsuojelutyössä, saattaa työterveyshuolto jäädä väkisinkin ulkopuolisen rooliin. Jos työhyvinvoinnin johtaminen nähdään erillisinä osina, eikä kokonaisuutena johon kuuluu työsuojelutoiminta, työterveyshuolto, työkykyä ylläpitävä toiminta, työhyvinvointikyselyt ja niistä johdettavat kehitystehtävät, erilaiset vapaa-ajan tukitoimen ja niin edelleen, on johtaminen hyvin pirstaleista. Työterveyshuoltoa ei monesti nähdä strategisesti keskeisenä toimintana. Se, millä tavoin yrityksessä nähdään työterveyshuollon asema koko yrityksen työhyvinvointityössä, vaikuttaa siihen, millaisen työterveyshuollon yritys tarvitsee. (Seuri ym. 2011, 196-197.)

Sulkavan kunnassa henkilöstölle tarjotaan lakisääteinen työterveyshuolto sekä työterveyspainotteinen sairaanhoito. Terveystarkastukset sisältävät lakisääteisen tarkastuksen sekä työhöntulo- ja terveydenseurantatarkastukset. Työssä selviytymistä seurataan ja arvioidaan toimintamallilla, jossa painotetaan työkykyriskien varhaista tunnistamista ja hallintaa. Työkykyä ja kuntoutustarpeita arvioivat työterveyshuollon eri asiantuntijat. Työkykyarvioinnin apuna käytetään erikoislääkärien konsultoimista, hoitovastuun säilyessä kuitenkin työterveyshuollossa. Erikoislääkäri voi suositella työkyvyn ja/tai sairaanhoidon arvioimiseen liittyviä tutkimuksia, jotka sisältyvät työnantajan tarjoamaan terveyshuoltoon. Tällaisia ovat muun muassa radiologiset tutkimukset, tähtystykset sekä magneetti- ja tietokonetomografiatutkimukset. (Työterveyssopimus 4.4.2017.)

Terveyshuollon ei kovin usein nähdä olevan strategisesti keskeinen toiminto. Organisaatioissa olisi kuitenkin hyvä pohtia työterveyshuollon merkitystä strategisesta näkökulmasta. Asian olisi hyvä pohtia esimerkiksi näkökulmasta, millainen merkitys työterveyshuollolla on omassa organisaatiossa, miten sen hoitaminen vaikuttaa yrityksen yrityskuvaan, voidaanko poikkeuksellisen hyvällä työterveyshuollolla parantaa organisaation tehokkuutta, asiakaspalvelua, menestystä tai mainetta tai vaikka perimmäisenä kysymyksenä, että mitä lopulta tarvitsemme eniten. Millainen osaaminen, toiminnot ja aktiviteetit palvelevat parhaiten omaa organisaatiotamme. (Seuri ym. 2011, 50.) Näiden asioiden pohtiminen varmasti auttaa selkeyttämään ja ymmärtämään työterveyshuollon roolin merkitystä työhyvinvoinnin kokemisessa.

Työterveyshuollon palvelut järjestetään Sulkavan kunnan henkilöstölle ostopalveluna Suomen Terveystalo Oy:ltä. Yleisenä tavoitteena on palvelun toimivuus ja saatavuus lähipalveluna paikkakunnalla. Palvelut ovat käytettävissä tarvittaessa. (Talousarvio 2017.)

Palvelusopimus on tehty keväällä 2017. (Työterveyspalvelusopimus 4.4.2017.) Työterveyshuollon palvelut on ostettu Suomen Terveystalo Oy:ltä jo ennen nykyisen sopimuksen allekirjoittamista. Ennen kevään 2017 sopimuksen uusimista, työterveyshuolto jakoi mielipiteitä henkilökunnan keskuudessa. Eniten palautetta annettiin siitä, että lääkärikäynnit täytyi hoitaa Savonlinnassa ja terveydenhoitajakin oli Sulkavalla ainoastaan keskimäärin kahtena päivänä viikossa. Tämä koettiin henkilökunnan keskuudessa riittämättömäksi henkilökunnan määrään nähden (Ikola-Norrbacka 2017.) Keväällä 2017, ennen kuin sopimus uusittiin, kuntaorganisaation johto määritteli työterveyshuollon strategisen roolin ja työterveyshuollon palvelujen tarpeet, tavoitteet ja sisällön vastaamaan oman organisaation vaatimuksia ja odotuksia. Aiemmalla yhteistyöllä oli jo saavutettu hyvä, molempien osapuolien välinen luottamussuhde. Tätä luottamuksellista yhteistyötä ei haluttu lopettaa vaan työterveyshuollon kanssa neuvoteltiin paremmat vastaanottoajat siten, että henkilökunnan oli mahdollista päästä tarvittaessa hyvin vähällä vaivalla työterveyshuollon palvelujen äärelle. Näiden asioiden painoarvoon perustuen sopimus uusittiin toistaiseksi voimassaolevaksi keväällä 2017. (Järvenpää 2017.)

4.6 Keskeisimmät työhyvinvointia ohjaavat lait

Työturvallisuuslaissa on määritetty työnantajan ja työntekijöiden keskinäisestä yhteistoiminnasta. Lain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ennalta ehkäistä sekä torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia fyysisiä tai henkisiä terveyshaittoja. Laki velvoittaa työnantajaa antamaan työntekijöille riittävän ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista. Työnantajan tulee myös huolehtia, että edellä mainittuja asioita käsitellään työnantajan ja työntekijöiden kesken riittävän ajoissa ja asianmukaisin menetelmin. Työn-

antajan tulee ennalta ehkäistä ja tarkkailla työntekijöiden henkistä, fyysistä ja sosiaalista ylikuormittumista. Myös jaksamisongelmien ja yleisen työhyvinvoinnin tarkkailu kuuluu työnantajan velvollisuuksiin. Työnantajan tai hänen edustajansa kuuluu huolehtia siitä, että työturvallisuuslaki ja työpaikkaa koskevat säännökset ovat työntekijöiden nähtävillä työpaikalla. Laki velvoittaa myös työntekijöitä toimimaan yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa lain mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hietala & Kaivanto 2017, 40-41.)

Työturvallisuuslaki asettaa työnantajalle ja työntekijöille velvoitteita, joiden mukaan työpaikalla täytyy toimia. Työntekijän yleisvelvoitteiden mukaisesti, työntekijän tulee noudattaa työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän tulee noudattaa turvallisuutta ylläpitävää siisteyttä ja järjestystä sekä olla huolellinen ja varovainen työssään. Työntekijän on myös huolehdittava kaikin käytettävissä olevin keinoin omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän tulee työpaikalla välttää sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua, josta voi aiheutua vaaraa tai haittaa heidän terveydelleen. (Hietala ym. 2017, 41-42.) Työturvallisuuteen liittyy lisäksi joukko muuta lainsäädäntöä. Näitä ovat säteilylaki (592/1991), laki nuorista työntekijöistä (998/1993) sekä laki syöpäsairauden vaaraa aiheuttaville aineille ja menetelmille ammatissaan altistuvien rekisteristä (717/2001). Yllä olevien lakien lisäksi työhyvinvointiin liittyvät vielä läheisesti muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, työehtosopimuslaki, yhteistoimintalaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lait on pidettävä työntekijän vapaasti saatavilla työpaikalla. (Paanetoja 2014, 19.)

Työsuojelu on yhteistoimintaa, jossa organisaation eri osaajat toimivat yhteisen päämäärän toteuttamiseksi. Lakisääteinen työsuojelu on saanut alkunsa vuonna 1889, jolloin annettiin asetus teollisuusammateissa toimivien työntekijöiden työsuojelusta. (Hietala ym. 2013, 2.) Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työnantaja ja työntekijät toimivat keskenään yhteistyössä. Työnantajalle on etu huomioida työntekijöiden oman työnsä tuntemus ja työn turvallisuuden ja terveellisyyden parantamista koskevat ehdotukset. Työntekijöiden turvallisuuden, terveyden ja työhyvinvoin-

nin kannalta työntekijöiden aktiivisuus on keskeinen tekijä. Yhteistoiminnan osapuolia ovat työnantaja ja työntekijät. Pienemmissä organisaatioissa, toimitusjohtaja tai toiminnanjohtaja voivat toimia työsuojelupäällikköinä. Isommissa organisaatioissa työnantajan tulee nimetä henkilö, joka hoitaa työsuojelupäällikön tehtäviä. Isommissa organisaatioissa työntekijät myös valitsevat työsuojeluvaltuutetun edustamaan työntekijöiden ryhmää työsuojelun yhteistoiminnassa. Lisäksi isommissa organisaatioissa tulee perustaa työsuojelutoimikunta. Pienet organisaatiot toteuttavat yhteistoimintansa työnantajan ja työntekijöiden välisessä, välittömässä vuorovaikutuksessa. Työsuojelun yhteistoimintakausi on kalenterivuosi. Toimikausi voi olla myös kaksi kalenterivuotta, ellei alakohtaisissa sopimuksissa tai paikallisesti työpaikan työsuojelutoimikunnassa ole sovittu pidemmästä toimikaudesta. Toimikausi voi kuitenkin olla enintään neljä kalenterivuotta. Työsuojelun yhteistoiminnassa käsitellään työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn vaikuttavia asioita ja toimenpiteitä. Myös näiden toteutumisen ja vaikutusten seuranta kuuluu työsuojelun yhteistoimintatyöhön. Yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää koskevia asioita käsitellään työntekijän itsensä ja hänen esimiehensä kesken. Työsuojeluvaltuutettu voi osallistua asian käsittelyyn. Laajempaa työntekijäryhmää ja työpaikkaa yleisesti koskevia työsuojelun yhteistoiminta-asioita käsitellään työsuojelutoimikunnassa tai sitä vastaavassa yhteistoimintaelimessä. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Sulkavan kunnan työsuojelun toimintaohjelmasta käy ilmi, että kuntaan nimitetyn työsuojelupäällikön tehtävä on perehtyä työn turvallisuutta ja terveellisyyttä koskeviin työpaikan olosuhteisiin. Työsuojelupäällikkö seuraa työn turvallisuuden ja terveellisyyden kehitystä ja tekee tarvittaessa esitykset asioiden korjaamisesta. Hän myös pitää yhteyttä työsuojeluorganisaation eri elimiin ja huolehtii työsuojelun säännösten, määräysten ja ohjeiden tiedottamisesta. (Sulkavan kunnan työsuojelun toimintaohjelma 2017.) Työn vaaroja ja työntekijöiden kuormittumista seurataan yhdessä työterveyshuollon kanssa, joka tekee työpaikkaselvitykset organisaatiolle. Puutteita korjataan niiden ilmaantuessa. Jokaisessa toimipaikassa kirjataan ylös vaara- ja läheltä piti tilanteet. Jatkovaa seuranta vaara- ja läheltä piti tilanteiden osalta, ei ole.

Asia on pitkälti toimipaikan esimiesten vastuulla. Kunnasta on myönnetty määrärahat vaarojen ja riskien hallintaa varten. (Ikola-Norrbacka 2017.)

Sulkavan kunnan yhteistoiminta on toteutettu lain vaatimusten mukaisesti. Organisaatiolle on laadittu erillinen yhteistoimintasopimus. Sopimukseen on kirjattu yhteistoiminnan periaatteet ja yhteistyötoimikunnan toimintatavat hyvin yksityiskohtaisesti. Lisäksi sopimuksesta löytyy työpaikkatasolla tapahtuvan yhteistoiminnan periaatteet. Yhteistyötoimikuntaan kuuluu neljä työnantajan edustajaa ja neljä työntekijöiden edustajaa. Myös työsuojelijaoston jäsenet ovat osa yhteistyötoimikuntaa. Työnantajan edustajat valitsee kunnanhallitus. Työntekijöiden edustajien valinnasta sopivat paikalliset alayhdistykset keskenään. Yhteistyötoimikunnan tehtäviin sisältyy laissa määrättyjen asioiden lisäksi seurata ja käsitellä ainakin henkilöstöstrategian toimeenpanoa ja toteutumista, ottaa kantaa ohjaukseen liittyviin henkilöstöasioihin, toimintaa ja taloutta koskevat suunnitelmat ja niiden toteutuminen, työkykyä ylläpitävän toiminnan toteutuminen sekä henkilöstön virkistystoiminnan toteutuminen, rationalisointi- ja kehittämishankkeiden yhteistoiminta, ulkopuolisen työvoiman käyttäminen, sisäisen viestinnän kehittäminen ja työsuojelijaoston esille tuomat työsuojeluasiat. Yhteistoimintamenettelyllä pyritään edistämään Sulkavan kunnan perustehtävien toteutumista sekä parantamaan henkilökunnan työmotivaatiota ja työelämän laatua antamalla mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin valmisteluihin ja päätöksiin. (Yhteistoimintasopimus 2009, 3-4.)

Yhteistyötoimikunta käsittelee yhteisesti henkilökunnan edustajien kanssa kaikki HR- asiat ja mahdollisesti muun muassa työsuhteisiin tai virka- ja työehtosopimukseen tulevat muutokset. Käsiteltyjen asioiden tiedotus työyhteisöihin tapahtuu esimiesten kautta. Mitään yhteistä ohjeistusta asioiden viemiseksi omaan työyhteisöön ei ole sovittu vaan jokainen esimies hoitaa tiedottamisen itselleen parhaaksi näkemällään tavalla. (Ikola-Norrbacka 2017.)

Työsuojelun-, yhteistoiminnan- ja työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön lisäksi Sulkavan kunta tarjoaa henkilökunnalle terveydenedistämiseksi ja tukemiseksi mahdollisuuksia muun muassa liikunta ja kulttuuritoimintoihin. Työntekijät saavat halutessaan vuosittain ilmaisen kuntosalikortin. Vastaa-

vasti jos maksuton kuntosali ei tunnu itselle sopivalta vaihtoehdolta, on mahdollisuus saada noin 40 euron arvoinen kehonhuoltoon, kulttuuritoimintaan tai muuhun vastaavaan hyvinvointiin ja virkistymiseen liittyvä maksusuorite. Lisäksi henkilökunnalle pyritään aika ajoin järjestämään terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä infotilaisuuksia ja koulutuksia. Nämä tilaisuudet on yleensä pyritty järjestämään tyky-toiminnan yhteydessä. Henkilökunnalle on myös järjestetty mahdollisuus maksuttomaan työpaikkaruokailuun.

4.7 Työhyvinvoinnin seuranta, arviointi ja raportointi johtamisen apuvälineenä

Työhyvinvoinnin johtamiskäytäntöjen luomisen yksi perusajatus on ollut löytää organisaatioon tehokkaat ja riittävät työkalut kehittymisen seurantaan ja tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaamiseksi. Tarkoituksena on hyödyntää mahdollisimman paljon yrityksen käytössä olevia toimintaa ja henkilöstöä kuvaavia lukuja. Tunnuslukuja tulkittaessa on aina hyvä miettiä miten toimitaan, kun tunnusluvut muuttuvat, mitkä muutokset ovat normaalia vaihtelua ja missä kulkevat hälytysrajat. Mittareiden valinnassa tulisi myös miettiä niiden hyödyllisyyttä. Usein mittarit kertovat seurauksen, ei syytä. Seurausmittarit ovat tyypillisesti käytössä kurinalaisissa ja hierarkiaa korostavissa organisaatioissa. Syihin perustuva mittari vaatii aina yritykseltä syvällisempää miettimistä toimintaketjuista. On kuitenkin hyvä huomioida, että se on yleensä myös taloudellisesti huomattavasti kannattavampi ja taloudellisempi. (Ilmarinen, luettu 14.7.2017.)

Kuten jo aiemmassa luvussa on kerrottu niin laki velvoittaa työnantajaa ennalta ehkäisemään työn ja työympäristön aiheuttamien henkisten ja fyysisten sairauksien syntymistä sekä tarkkailemaan työntekijän jaksamista ja yleistä hyvinvointia. Kärkkäisen (2005) mukaan, henkisen työhyvinvoinnin edistäminen on haasteena suuri. Hänen mukaansa tiimikeskustelut toimivat hyvin yhteisöllisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä kuitenkin edellyttää, että tiimin kanssa voidaan keskustella työmotivaatiosta, osallistumismahdollisuuksista, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista ja johtamisesta. (Kärkkäinen 2005, 117,145.)

Työhyvinvoinnin ja työolojen kehittämiseksi työpaikoilla tehdään ilmapiirikartoituksia. Työhyvinvoinnin mittaamiseen tarvitaan kuitenkin selkeät mittarit. Seuranta tulisi tehdä jatkuvasti, jotta mahdollisiin ongelmiin pystytään tarttumaan hyvissä ajoin. Työhyvinvoinnin seurantaan voidaan käyttää erilaisia keskusteluja, kyselyjä ja tilastoja. Tilastoista erityisesti sairauspoissaoloja ja tapaturmatilastoja tulisi seurata jatkuvasti. Muina työhyvinvoinnin mittareina voidaan käyttää muun muassa asiakaspalautteita ja asiakastyytyväisyyskyselyjä, osaamista, eläköitymistä ja ajankäyttöä. Kyselyt voivat kohdistua esimerkiksi työilmapiiriin, työn kuormittavuuteen, stressiin, tyytyväisyyteen tai johtamiseen ja esimiesten toimintaan. Ennen kuin mittaamisesta on hyötyä, tulee työhyvinvointitoiminnalle olla asetettuna selkeät tavoitteet, joita mittauksilla ja kartoituksilla seurataan. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2011, 49-50.) Hyviä esimerkkejä käytetyistä mittareista työhyvinvoinnin nykytilaa arvioitaessa ovat esimerkiksi sairauspoissaolotilastot, Kelan osasairauspäivärahan käyttöaste ja Kelan työikäisten kuntoutus, Ammatillisen kuntoutuksen käyttöaste, Työ- ja työmatkatapaturmat sekä ammattitaudit ja niiden kustannukset, henkilöstön vaihtuvuus, esimiesten vaihtuvuus ja eläköitymisen tilastot. (Ilmarinen, luettu 14.7.2017.)

Seurin ym. (2011) mukaan työhyvinvoinnin mittaaminen on vaikeata koska heidän mielestään toimivia mittareita työhyvinvoinnin mittaamiseen ei ole olemassa. He myös kyseenalaistavat sen, mihin mittareita ylipäättään tarvitaan. He ovat sitä mieltä, että mittaamisella ei sinällään ole arvoa tai merkitystä, mikäli organisaatiossa itsessään ei pystytä vaikuttamaan työhyvinvointiin vaikuttaviin myönteisiin tai kielteisiin osatekijöihin tai konkreettisiin sisältöihin. Mikäli työhyvinvoinnin vajeet ja puutteet halutaan poistaa ne täytyy kartoittaa. Vajeiden poistaminen tuo organisaatioon taloudellisesti mitattavaa hyötyä. Työhyvinvoinnin vajeiden kartoittamiseksi on olemassa erilaisia malleja. Näiden mallien avulla pystytään kartoittamaan tärkeimmät ja merkittävimmät työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavat tekijät. Esille tulevien vajeiden ohella kannattaa myös kuvata keinot, joilla vajeiden aikaan saamia kustannuksia voidaan arvioiden laskea. Laskelmat auttavat saamaan paremman käsityksen päätöksien tekemisen tueksi. Niiden avulla voidaan vertailla min-

kä verran työhyvinvoinnin investointeja kannattaa tehdä ja mihin investoinnit on kannattavaa suunnata. (Seuri ym. 2011, 155-156.)

Työhyvinvointi merkitsee eri asioita työntekijälle, työnantajalle ja yhteiskunnalle. Työnantajalle sen merkitys on kustannusten hallinnassa ja paremmassa sitoutumisessa sekä tuloksessa. Työntekijälle työhyvinvointi heijastuu parantuneina työoloina, parempana johtamisena, mukavampana työnä, työntöön vaivattomuutena, terveellisyytenä ja turvallisuutena. Yhteiskunnalle sen merkitys puolestaan näkyy nykyisin pidempinä työurina, maksukykyisinä veronmaksajina, vähäisempänä syrjäytymisenä ja vähenevänä työttömyytenä. Nämä ovat asioita joita ei yhdellä mittarilla pystytä hallitsemaan. Merkittävää on kuitenkin se, että vaikka työhyvinvoinnin mittaamiselle ei olisi mahdollisuuksia, sitä voidaan arvioida työhyvinvointiin vaikuttavien osatekijöiden puutteiden kautta. Työilmapiirikyselyt ovat yksi keino arvioida näitä puutteita. Työilmapiirikyselyiden avulla saadaan tietoa muun muassa tiedonkulun ongelmista, johtamisen puutteista ja palkitsemisen määrästä. Tällä menetelmällä työhyvinvointia ei lähestytäkään myönteisten, vaan kielteisten ilmiöiden kautta. (Seuri ym. 2011, 155.)

Organisaation johdon täytyy aktiivisesti seurata ja analysoida tietoa, jota henkilöstöstä kerätään. Pelkällä tiedonkeruulla ei ole merkitystä. Saadun tiedon pohjalta on syytä pohtia saavutettuja tavoitteita ja toteutustavan toimivuutta omassa organisaatiossa. Säännöllisellä mittareiden seuraamisella pystytään näkemään mihin suuntaan ollaan menossa ja millä toimenpiteillä on ollut vaikutuksia. (Ojala & Ahonen 2005, 232.) On tärkeää muistaa, että työhyvinvoinnin mittauksissa ei saa unohtaa tulosten analysointia ja toimenpiteiden suunnittelua, toteuttamista ja seuranta. Mittaustulosten jälkeen organisaatiossa on oltava valmiudet sekä työyhteisön että yksilöiden tukemiseksi. On myös annettava mahdollisuus kehittymiseen. (Manka ym. 2011, 51.)

Sulkavan kuntakonsernin talousarviossa (2017, 25.) on esitetty tavoitteet ja mittarit, joilla on selvä vaikutus työhyvinvoinnin näkökulmasta. Sitoviksi tavoitteiksi on asetettu sairauspoissaolopäivien vähentäminen tai vähintään niiden pitäminen nykyisellä tasolla, alhaiset työtapaturmat, tyky-toiminnan pi-

täminen ennallaan, laadullisesti hyvä työterveyshuollon palvelu sekä palvelun tarpeen alentaminen ennaltaehkäisevällä toiminnalla. Henkilöstöstrategiassa yleisohjeeksi on määritelty, että esimiehet vastaavat visioista ja kokonaisnäkemyksestä, pyrkivät luomaan hyvän työilmapiirin ja johtavat sitoutuneesti, välittäen ja inhimillisesti kohti asetettuja tavoitteita. Tämän lisäksi henkilöstön kehittämisen näkökulma tulee huomioida talousarviota laadittaessa yksikkökohtaisesti. Tavoitteiden saavuttamisen arviointikriteereiksi on asetettu talouden ja toiminnan suunnittelu tulosyksiköittäin yhdessä henkilöstön kanssa. Tämän lisäksi jokaisessa yksikössä käydään kerran vuodessa kehitys- ja tavoitekeskustelut jokaisen työntekijän osalta. Ongelmien ehkäisemiseksi toiminta suunnitellaan huolellisesti ennalta ja työntekijöitä kannustetaan tuomaan esille ehdotuksia oman työpaikkansa ja työprosessien kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin parantamiseksi henkilöstöstrategiassa on määritelty linjat, joiden mukaan kunnan organisaatiossa toimitaan. Strategian mukainen toiminta edellyttää jatkuvaa työtapojen kehittämistä, uuden tiedon aktiivista hankkimista ja sen käyttämistä, osallistumista hyvän työpaikan luomiseen ja panostamista tyky-toimintaan sekä kehittämään uusia tapoja tyky-toiminnan ylläpitämiseksi. Toiminnan arviointikriteereiksi on määritetty selvittää henkilökunnan koulutustarve talousarvioprosessin alkuvaiheessa kehityskeskustelujen yhteydessä, ottaa käyttöön uusia työntekoa helpottavia ja tehostavia sovelluksia, soveltaa viimeisintä tietoa ja osaamista sekä kannustaa kouluttautumaan (Henkilöstöstrategia 2011.) Kouluttautumiseen suhtaudutaan johdon toimesta hyvin sallivasti, joskin kunta vaatii myös henkilökunnan aktiivisuutta asian suhteen. Tavoitteita ja tarpeita sekä tarjontaa niiden saavuttamiseksi käydään läpi kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Ikola-Norrbacka 2017.)

Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden arvioinnin työkaluina Sulkavan kunnassa on käytössä henkilöstökyselyt ja henkilöstöbarometrit, joiden toteutus tapahtuu kahden vuoden välein. (Henkilöstöstrategia 2011.) Viimeisin kysely, ennen keväällä 2017 tekemääni kyselyä, oli tehty vuonna 2014. Tällöin vastausten analysoiminen jäi kesken, eikä kyselystä saatu käytännön hyötyä. (Ikola-Norrbacka 2017.) Henkilöstölle suunnattujen kyselyjen lisäksi arvioinnin työkaluina on käytössä palkkaselvityksiä, sairauspoissaolo- ja tapaturma-

tilastoja, henkilöstötilastoja ja osaamiskartoituksia. Myös joka vuosi laadittava henkilöstötilinpäätös on hyvä työkalu arviointien tekemisessä. (Henkilöstöstrategia 2011.)

4.8 Terveysjohtamisen toimintamalli työhyvinvoinnin johtamisen apuna

Työhyvinvoinnista puhuttaessa yhdeksi, ehkä aavistuksen uudeksikin käsitteeksi nousee termi terveysjohtaminen. Sen merkitys voidaan sanoa olevan lähes sama kuin työhyvinvointi tai työkykyjohtamisen termillä, mutta terveysjohtaminen on työpaikalla kokonaisvaltaiseen terveyden edistämiseen tähtäävää toimintaa. Se pitää sisällään myös työntekijän työn ulkopuolisen elämän ja terveystottumukset. Vapaa-ajan asiat eivät kuulu työnantajalle, mutta hän voi erilaisin keinoin tukea työntekijän terveellisiä elintapoja ja tottumuksia. Työnantajalla on siis melko suuri mahdollisuus huolehtia työntekijöistään kokonaisvaltaisesti. (Seuri ym. 2011, 132-133.)

Organisaatioon ja organisaation henkilöstöön liittyvää terveystietoa on tarjolla runsaasti. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu se, että monesti tämä tieto on hyvin hajallaan. Tieto on jakautunut eri paikkoihin kuten työterveyshuoltoon, työsuojeluun, linjaorganisaatioon, työhyvinvointikyselyihin, sairauspoissaolotilastoihin ja ennenaikaisiin eläketietoihin. Näiden tietojen yhteen saattamiseksi ja hyödyntämisen on olemassa esimerkiksi terveysjohtamisen järjestelmämalli. Järjestelmän avulla pystytään seuraamaan ja ohjaamaan eri toimijoiden työtä ja tuottamaan toimintakehoitteita sekä raportteja esimerkiksi esimiehille. Terveysjohtamisen järjestelmä voi toimia esimerkiksi varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti. Järjestelmä voi lähettää sähköpostiviestejä työntekijälle ja esimiehelle, jos esimerkiksi organisaatioon luodun sairauspoissaolo hallintamallin mukaiset rajat ylittyvät. Myös esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut voidaan kuitata järjestelmään, jonka jälkeen tästä menee raportti henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinto puolestaan voi tätä kautta seurata keskustelujen luonnetta. (Seuri ym. 2011, 132-134.)

5 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Sulkavan kunnassa käytössä olevia työhyvinvoinnin johtamisen työkaluja ja laatia niiden perusteella arvio työhyvinvoinnin johtamisen nykytilanteesta. Nykytilannekartoituksen jälkeen tutkija laatii tutkimukselliseen tietoperustaan nojautuen kehitysehdotuksia työhyvinvointitoimintojen kehittämiseen, joiden huomioiminen kuntaorganisaation toiminnassa mahdollistaisi yhtenäisen työhyvinvoinnin johtamisen mallin.

Työhyvinvointikysely toteutettiin Sulkavan kuntaorganisaation koko henkilökunnalle keväällä 2017. Kyselyyn vastasi yhteensä 37 työntekijää. Näin ollen vastausprosentti oli 46%. Työhyvinvointikyselyyn vastaamalla, henkilöstöllä oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä työhyvinvointiin vaikuttavista osatekijöistä. Tässä kehittämistehtävässä keskityttiin tarkastelemaan kyselyn tuloksia työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Kehittämisehdotukset pohjautuvat kyselytutkimuksella saatuihin tuloksiin, kohdeorganisaation omien aineistojen analysointiin ja kehittämistehtävän teoriaosuudessa käytettyyn kirjallisuuteen.

Kysely on toteutettu strukturoitua kyselylomaketta käyttäen (liite 5). Kyselyssä on käytetty määrällistä tutkimusmenetelmää, jolloin ominaisuuksien välisiä eroja ja suhteita sekä tutkimuksen tietoja käsitellään numeerisesti. Määrällisessä tutkimuksessa numeeriseen muotoon saatettu tieto tulkitaan tilastollisin menetelmin. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään tyypillisesti silloin, kun vastaajia on paljon. (Vehkalahti 2014,11-13, Vilka 2007, 13-17 ja 51-52.) Opinnäytetyössäni kyselytutkimuksen tutkittava kohderyhmä oli 80 henkilöä. Kohderyhmän kaikki jäsenet on valittu vastaamaan kyselyyn, joten kyselyn otantamenetelmänä on käytetty kokonaisotantaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt (työntekijät) on otettu mukaan tutkimukseen. Vastaajille on annettu valmiit, toisensa poissulkevat vaihtoehdot, joista he valitsevat omaa näkemystään parhaiten kuvaavan. Kyselylomake koostui työhyvinvointia synnyttäviin tekijöihin sisältyvistä väittämistä. Väittämien vastausvaihtoehtoina on käytetty järjestysasteikollisia muuttujia, joille voidaan laskea keskiarvoja. Kysely on valittu tutkimuksen yhdeksi aineiston keruumenetelmäksi, koska kehittämisehdotusten tekemis-

tä varten tutkija halusi huomioida myös henkilöstön näkemyksiä nykyisiä johtamistoimia arvioidessaan. Kyselylomake saatekirjeineen lähetettiin kunnanjohtajan toimesta henkilökunnalle heidän omiin sähköposteihinsa. Täytetty lomake palautettiin kunnan virastotalolla sijainneeseen suljettuun laatikkoon vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi.

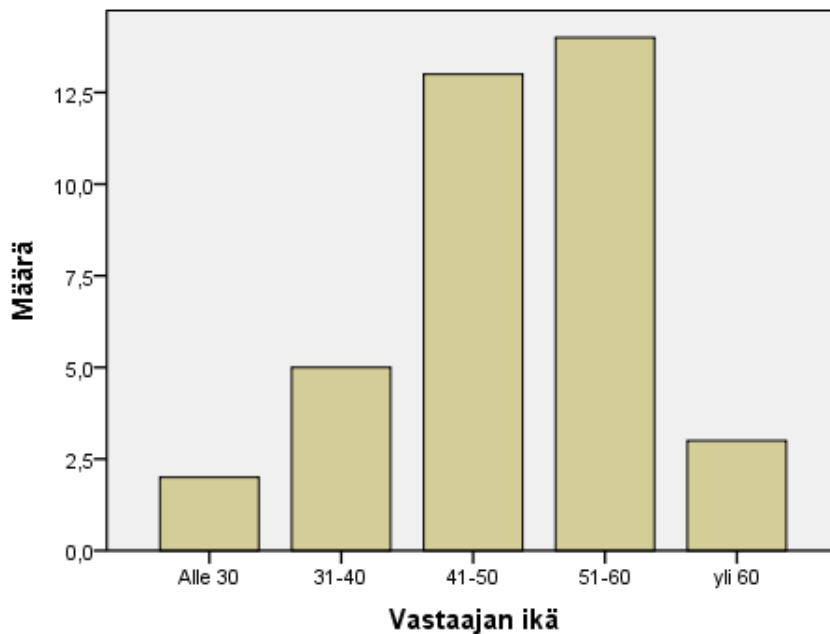
Kyselyn vastausten analysoimiseen on käytetty SPSS- tilasto-ohjelmaa. Kyselyn analysoimisessa käytettiin tilastollisesti kuvaavaa analyysia. Kaikkien väittämien vastauksille laskettiin keskiarvot, joista voidaan nähdä, miten asioiden koettiin yleisesti olevan vastaajien keskuudessa. Keskiarvojen lisäksi vastauksien frekvenssijakaumia tarkkailtiin vastausvaihtoehtojen välillä vallinneen jakautumisen havainnoimiseksi. Lisäksi vastausten hajontaa on tutkittu ristiintaulukoinnilla. Ristiintaulukoinnin avulla pyrittiin selvittämään, onko työntekijän iällä tai työsuhteen pituudella vaikutusta hänen mielipiteeseensä nykyisen työhyvinvointinsa tilasta tai oman organisaation johtamisen nykytilanteesta. Tilastollisen analyysin tavoitteena oli löytää yleisen mielipiteen lisäksi vastausten välillä esiintyvät merkittävät poikkeamat.

5.1 Taustatiedot

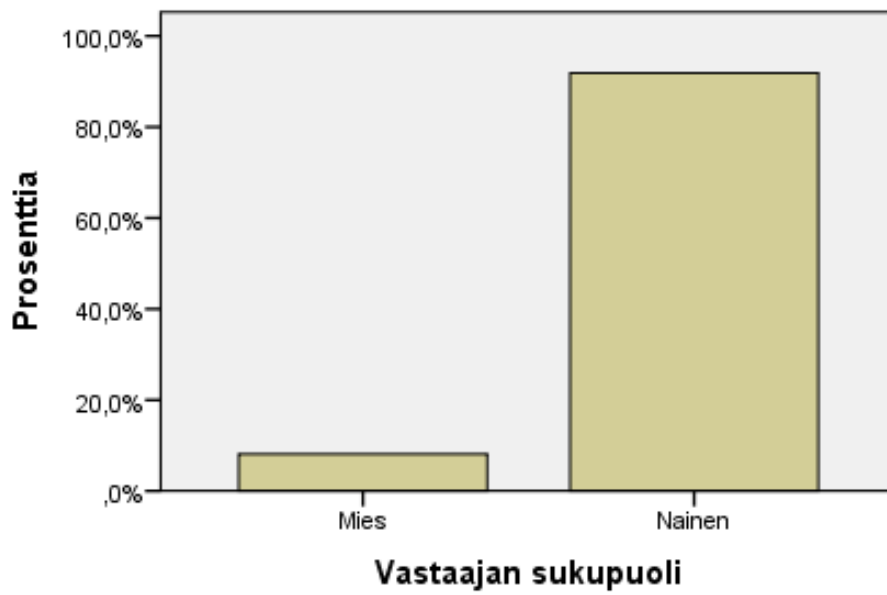
Työhyvinvointi kyselyyn vastanneista suurin osa oli iältään 51-60 vuotta. Vastaajista 14 edusti tätä ikäryhmää. Lähes saman verran oli vastaajia ikäluokasta 41-50 vuotta. Heitä oli yhteensä 13. Vähiten oli alle 30 -vuotiaita vastaajia. Yli 90 % kyselyyn vastanneista oli naisia. Sulkavan kunnan palveluksessa olevista miehistä vain kolme vastasi kyselyyn. Työsuhteessa Sulkavan kuntaan, kyselyyn vastanneista suurin osa (30 henkilöä) oli ollut yli viisi vuotta. Lyhyt, alle viiden vuoden mittainen työhistoria Sulkavan kunnassa oli ainoastaan seitsemällä kyselyyn vastanneella henkilöllä.

Sulkavan kunnan henkilöstö on jakautunut eri toimipaikkoihin kunnan alueella. Kyselyyn vastanneista enemmistö (40,5 %) työskenteli keskuskoululla. Varhaiskasvatuksen parissa, päiväkotitouhulan tai ryhmiksen tiloissa ilmoitti työskentelevänsä yhteensä noin 37 % vastanneista. Muu toiminta ryhmään lukeutuu muun muassa kirjasto. Muu toiminta vaihtoehdon työpaikakseen ilmoitti vain kolme kyselyyn vastannutta henkilöä.

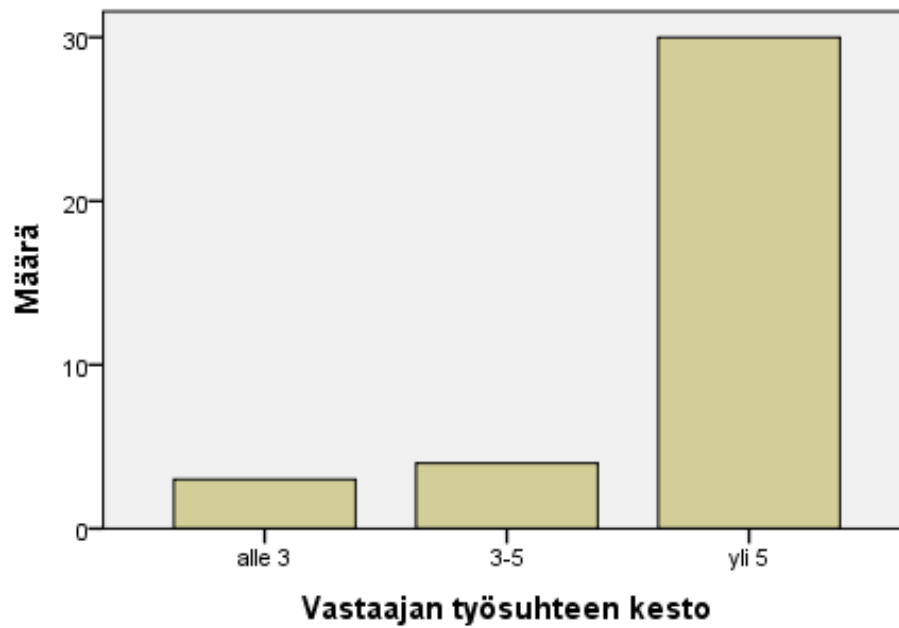
Lähes 90 % työhyvinvontikyselyyn vastanneista ilmoitti toimivansa suorittavan työn parissa. Ainoastaan 13,5 % vastanneista toimi esimies tai johtotason työtehtävissä. Viimeisenä taustatietokysymyksenä kysyttiin vastaajien koulutustasoa. Kyselyyn vastanneista yhteensä 36 henkilöä ilmoitti omaavansa toisen asteen (ammattillinen koulutus tai lukio) koulutuksen tai kolmannen asteen (ammattikorkeakoulu tai yliopisto) koulutuksen. Yksi vastaaja ilmoitti työskentelevänsä Sulkavan kunnan palveluksessa peruskoulupohjalla. Kuvioissa 5-9, sekä taulukossa kaksi, on kuvattu kyselyyn vastanneiden taustatietoja iän, sukupuolen, työsuhteen pituuden, toimenkuvan ja koulutustaustan osalta.



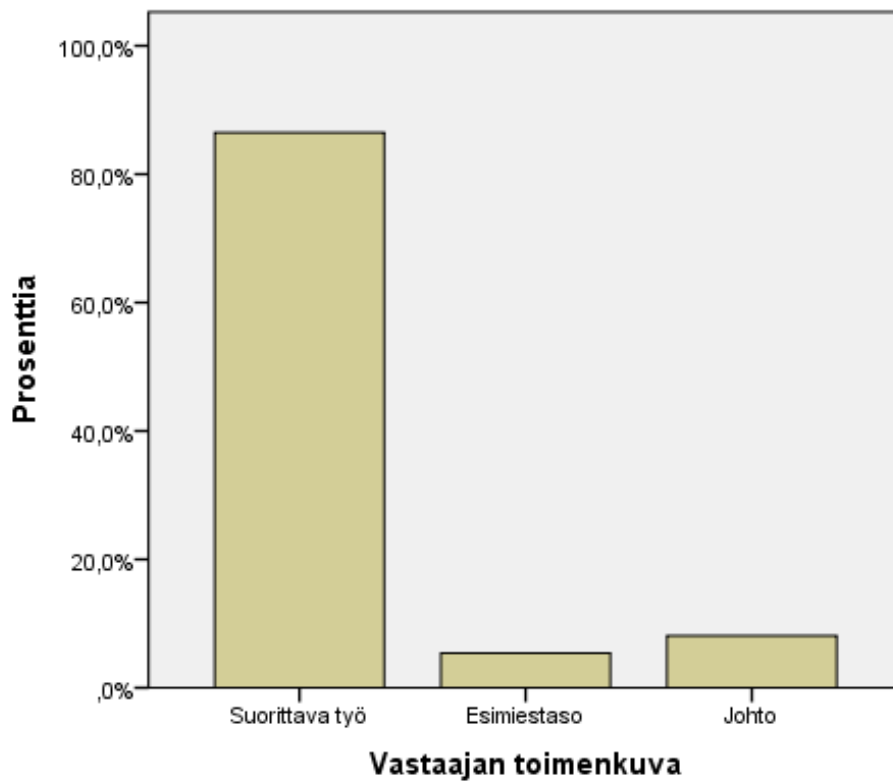
Kuvio 5. Sulkavan kunnan työhyvinvontikyselyyn vastanneiden ikäjakauma (n = 37)



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma (n = 37)



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden palvelusvuosijakauma (n = 37)



Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden toimenkuvajakauma (n = 37)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Peruskoulu	1	2,7	2,7	2,7
Toisen asteen koulutus	18	48,6	48,6	51,4
Kolmannen asteen koulutus	18	48,6	48,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Taulukko 1. Koulutustason jakautuminen kyselyyn vastanneiden keskuudessa (n = 37)

Työhyvinvointikysely koostui yhteensä neljästä eri osa-alueen väittämästä. Väittämät koskivat sellaisia asioita, joilla on merkitystä sekä yksilön itsensä, että työyhteisön hyvinvointia arvioitaessa. Vastaajat ilmaisivat oman mielipiteensä asioista heille esitettyjen väittämien kautta. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5 (1 = erittäin huono, 5 = erittäin hyvä). Vastausvaihtoehtona oli edellisten lisäksi arvo nolla. (nolla = en osaa sanoa).

5.2 Johtajuus

Kokonaisuudessaan työntekijöiden antamien arvioiden mukaan, työyhteisöjen esimiestyön arvioitiin olevan alle hyvän tason. Taulukossa kaksi on esitetty johtajuus osa-alueen väittämien keskiarvot. Vain yhden väittämän, *”Tulen toimeen esimieheni kanssa”* osalta keskiarvo oli hyvällä tasolla (4,35). Loppujen väittämien osalta, keskiarvoiltaan lähimmäksi hyvää tasoa ylsivät väittämät *”esimieheni kuuntelee minua”* (3,92) ja *”esimieheni toiminta on oikeudenmukaista”* (3,64). Muiden johtajuutta mittaavien väittämien osalta keskiarvot jäivät huomattavan paljon alle hyvän tason. Huonoimman keskiarvon (3,24) sai väittämä *”esimieheni puuttuu työyhteisössä mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin”*. Myös väittämät *”esimieheni on tietoinen jos työyhteisössäni ilmenee ongelmia”* ja *”esimieheni on tietoinen jos työmenetelmissä ilmenee ongelmia”* ja *”esimieheni antaa palautetta työstäni”* olivat keskiarvoiltaan ainoastaan tyydyttävällä tasolla.

	erittäin huono	huono	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä	Keskiarvo
Esimieheni kuuntelee minua	0	3	7	17	10	3,92
Esimieheni toiminta on oikeudenmukaista	0	6	8	15	7	3,64
Tulen toimeen esimieheni kanssa	0	0	5	14	18	4,35
Esimieheni on aktiivinen työyhteisön kehittäjä	2	6	13	11	5	3,30
Esimieheni antaa palautetta työstäni	3	3	10	20	1	3,35
Esimieheni on tietoinen jos työyhteisössäni ilmenee ongelmia	2	1	9	18	4	3,32
Esimieheni on tietoinen jos työmenetelmissä ilmenee ongelmia	1	2	11	17	3	3,27
Esimieheni puuttuu työyhteisössä mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin	2	5	13	11	5	3,24

Taulukko 2. Sulkavan kuntaorganisaation kyselyyn vastanneiden työntekijöiden mielipide työpaikan johtajuudesta (n=37)

Tarkasteltaessa yllä olevien väittämien vastausten jakautumista ristiintaulukoinnilla iän ja työsuhteen pituuden mukaan, kävi ilmi joitakin huomionarvoisia seikkoja. Väittämien *†tulen toimeen esimieheni kanssa+sekä †esimieheni kuuntelee minua+* vastausten hajontaan ei näyttänyt juurikaan vaikuttavan vastaajan ikä tai työsuhteen pituus. Väittämän *†esimieheni toiminta on oikeudenmukaista+osalta puolestaan* vastausten hajonnan perusteella ikä ja työsuhteen kesto näyttäisivät vaikuttavan siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat oman esimiehensä oikeudenmukaisuuteen ja kuinka hyvin he tuntevat tulewansa kuulluksi oman esimiehensä toimesta. Alle 41- vuotiaista vastaajista kukaan ei arvioinut esimiehensä oikeudenmukaisen toiminnan olevan huonoa. 51-60 -vuotiaiden ikäryhmään kuuluvista vastaajista puolestaan 7,1% oli sitä mieltä, että oman esimiehen oikeudenmukainen toiminta on huonolla tasolla ja hieman reilu 20% arvioi sen olevan tyydyttävällä tasolla. Yli 60 . vuotiaiden ikäryhmässä vastaavasti jo yli 60 % mielestä oman esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus oli huonolla tai tyydyttävällä tasolla.

Työsuhteen kestoa ja esimiehen oikeudenmukaisuutta ristiintaulukoimalla, vastausten hajonnassa oli huomattavissa se, että pidempään työsuhteessa olleet kokivat oman esimiehensä toiminnan vähemmän oikeudenmukaiseksi. 36,7 % yli viisi vuotta Sulkavan kunnan palveluksessa olleista oli sitä mieltä, että oman esimiehen oikeudenmukainen toiminta on joko huonolla tai tyydyttävällä tasolla. Alle viiden vuoden mittaisessa työsuhteessa olleista vastaajista yksikään ei arvioinut esimiehensä oikeudenmukaisen toiminnan olevan huonoa.

Johtajuuden osa-alueesta heikoimman keskiarvon saaneen väittämän, *†esimieheni puuttuu työyhteisössä mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin+* vastausten hajonnan perusteella ei voida selvästi sanoa iällä tai työsuhteen pituudella olevan vaikutusta siihen, kuinka tätä asiaa oli arvioitu. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien ikäryhmien vastaajien kesken.

Oman esimiehen antaman palautteen osalta oli kyselyn vastausten hajonnan perusteella nähtävissä, että nuoret, alle 41 . vuotiaat työntekijät olivat esimieheltään saamaan palautteeseensa keskimäärin tyytymättömämpiä kuin vanhemmat työntekijät. Alle 30 . vuotiaista kyselyyn vastanneista 50 %

mielestä esimiehen palautteen antaminen oli tyydyttävällä tasolla. Tyytyväisiä palautteen saamiseen olivat 31-40 . vuotiaat työntekijät. Vastaavasti 41-50 . vuotiaista 61,5% mielestä esimies antoi palautetta hyvin ja 51- 60 . vuotiaiden mielestä hyvin palautetta omalta esimieheltä sai noin 57 % vastanneista.

5.3 Työyhteisö ja osaaminen

Työyhteisön ja osaamisen johtamista koskevien väittämien perusteella vastaajien tyytyväisyys oman työyhteisönsä johtamisen osatekijöihin oli kaikissa väittämissä parhaimmillaankin vain tyydyttävällä tasolla. Sisäinen viestintä työntekijöiltä johdolle koettiin toimivan tyydyttävästi. Tämän väittämän keskiarvoksi saatiin 3,7. Sisäinen viestintä johdolta työntekijöille puolestaan koettiin puutteellisemmaksi. Väittämän *+sisäinen viestintä johdolta työntekijöille toimii+* keskiarvo oli 3,27. Tutkittaessa tämän väittämän vastausten jakautumista eri ikäryhmien keskuudessa, voidaan todeta, että pitkään työsuhteessa olleet työntekijät kokevat viestinnän johdolta työntekijöille toimivan keskimäärin huonommin kuin lyhyemmän aikaa työsuhteessa olleet. 10 % yli viisi vuotta työsuhteessa olleista vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä johdolta työntekijöille toimii erittäin huonosti. 16,7 % mielestä viestintä johdolta työntekijöille toimi huonosti. Alle viisi vuotta työsuhteessa olleista yksikään ei ilmoittanut, että heidän mielestään viestintä johdolta työntekijöille toimisi huonosti tai erittäin huonosti. 75 % vastaajista, jotka olivat olleet kunnan palveluksessa kolmesta viiteen vuotta, arvioivat viestinnän johdolta työntekijöille toimivan hyvin. Vastaava luku yli viisi vuotta palvelussuhteessa olleiden osalta oli 46,7 %.

+Ammattitaitoni vastaa työni vaatimuksia+ väite sai parhaan arvion. Tämän väittämän osalta keskiarvo oli 3,89. Vastauksien jakautumista tutkimalla selviää, että vanhemmissa ikäluokissa oman ammattitaidon koettiin vastaavan paremmin työn vaatimuksia. 51-60 . vuotiaista reilu 64 % oli sitä mieltä, että heidän ammattitaitonsa vastaa työn vaatimuksia hyvin. 31-40 . vuotiaiden vastaajien ikäryhmässä vastaava luku oli 25 % ja 41-50 . vuotiaiden keskuudessa 46,2 %. Keskiarvoltaan vain hieman alhaisemmalle tasolle jäi väittä-

män työyhteisössäni on mahdollista saada työtehtäviin liittyvää lisäkoulutusta keskiarvo (3,72).

Huonoimmat keskiarvot saivat väittämät, joissa selvitettiin työntekijöiden näkemystä työyhteisössä mahdollisesti ilmenevien ongelmien käsittelystä (2,86), perehdytystä työtehtäviin (3,03) ja työtehtävien oikeudenmukaista jakamista (3,14). Kyselyyn vastanneista alle 30-vuotiaista 50% mielestä työyhteisössä ilmeneviä ongelmia käsitellään hyvin. 31-40-vuotiaista 40% mielestä työyhteisön ongelmia käsitellään hyvin ja 20% mielestä työyhteisön ongelmien käsittely on huonolla tasolla. Vanhempien ikäryhmien mielestä työyhteisön ongelmien käsittely on heikommalla tasolla. Kyselyyn vastanneista 51-60-vuotiaista hieman yli 14% oli sitä mieltä, että työyhteisössä ilmenneiden ongelmien käsittely on erittäin huonolla tasolla. Tyydyttäväksi sen arvioi 42,9% tämän ikäryhmän vastaajista. Yli 60-vuotiaiden vastaajien mielestä työyhteisössä ilmenneiden ongelmien käsittely oli suurimman osan mielestä tyydyttävällä tasolla. Näin arvioi 66,7% tämän ikäryhmän vastaajista. Yksikään yli 60-vuotiaista vastaajista ei arvioinut työyhteisössä ilmeneviä ongelmia käsiteltävän hyvin. Vastaukset työtehtävien jakamiseen oikeudenmukaisesti näyttäisi myös vaihtelevan vastaajan iän mukaan. Ristiintaulukoimalla ikä ja väittämä työyhteisössäni työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti käy ilmi, että nuoremmat työntekijät ovat keskimäärin tyytyväisempiä työtehtävien jakamisen suhteen. Alle 30-vuotiaista puolet ja 31-40-vuotiaista peräti 80% oli sitä mieltä, että työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti. 41-50-vuotiaista 38,5% oli sitä mieltä, että työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti, mutta tästä ikäryhmästä vajaa neljännes oli sitä mieltä, että omassa työyhteisössä työtehtävien jakaminen oikeudenmukaisesti on huonolla tasolla. 51-60-vuotiaista 28,6% mielestä työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti. Yli 60-vuotiaista vastaajista 66,7% mielestä työyhteisön työtehtävien jakaminen on huonolla tasolla.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (taulukko 3) on esitetty kyselyyn vastanneiden työntekijöiden vastausten jakautuminen työyhteisöä ja osaamista koskevien väittämien vastausvaihtoehtojen osalta.

	erittäin huono	huono	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä	Keskiarvo
Sisäinen viestintä työntekijöiltä johdolle toimii		2	10	22	3	3,7
Sisäinen viestintä johdolta työntekijöille toimii	3	5	9	19	1	3,27
Työyhteisössäni uusiin ideoihin suhtaudutaan	0	5	9	21	1	3,41
Työyhteisössäni työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti	1	6	11	15	2	3,14
Työyhteisössäni mahdollisesti ilmeviä ongelmia käsitellään	3	6	14	11	1	2,86
Työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava	1	5	9	17	4	3,41
Työyhteisöni toiminta on tehokasta	0	2	9	20	5	3,68
Työtoverini arvostavat työtäni	0	2	5	20	7	3,72
Yhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on tasavertaista	1	2	11	15	4	3,28
Ammattitaitoni vastaa työni vaatimuksia	0	1	7	18	9	3,89
Työyhteisössäni on mahdollista saada työtehtäviin liittyvää lisäkoulutusta	2	2	8	16	8	3,72
Perehdytys työtehtäviin ja organisaation tapoihin toimii	0	4	19	11	0	3,03

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden vastausten vaihtoehtojen jakautuminen työyhteisöä ja osaamista koskevien väittämien osalta (n = 37)

Työyhteisön jäsenten välisten suhteiden vastauksia tarkasteltaessa kävi ilmi, että kyselyyn vastanneista työntekijöistä 51-60 -vuotiaiden tai yli 60 . vuotiaiden vastauksissa oli eniten hajontaa. Lähes 70 % yli 60 . vuotiaista oli

sitä mieltä, että työtovereiden välinen luottamus oli ainoastaan tyydyttävällä tasolla. 51-60 . vuotiaista puolet arvioi työtovereiden välisen luottamuksen hyväksi ja noin 28 % mielestä työtovereiden välinen luottamus oli joko tyydyttävää tai huonoa. Alle 40 . vuotiaiden keskuudessa työtovereiden välinen luottamus arvioitiin joko hyväksi tai erittäin hyväksi (liite 2).

Myös väittämät *työtoverini arvostavat työtäni*, *työyhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on tasavertaista* ja *työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava*, saivat eniten hajontaa 51-60 . vuotiaiden vastaajien keskuudessa. Tämä ikäryhmä antoi keskimäärin heikommat arviot näille väittämille kuin nuoremmat työntekijät (liitteet 3-5).

5.4 Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöpolitiikan osalta kyselyn vastauksista kävi ilmi, että tyytyväisimpiä oltiin työn monipuolisuuteen, työn haastavuuteen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja organisointiin. Kaikkien näiden vastausten keskiarvoiksi saatiin neljä tai enemmän eli ne olivat vastaajien mielestä hyvällä tasolla. Vastauksista laskettujen keskiarvojen perusteella, tyydyttävällä tasolla olivat henkilöstöasioiden hoitaminen, henkilöstön määrä suhteessa työyhteisön työtehtäviin, työajan riittävyys työtehtävien hoitamiseen, itsensä kehittäminen omassa työssään sekä tarvittavien ja riittävien työ- ja apuvälineiden käyttömahdollisuus omassa työssä. Saatujen vastausten keskiarvot jäivät alle tyydyttävän tason väittämien *minulla on mahdollisuus liikkua tehtävästä toiseen eri projekteissa* sekä *palkkani vastaa työni vaativuutta* osalta. Kokonaisuudessaan henkilöstöpolitiikan osa-alueen vastausten keskiarvot jäivät suurimmaksi osaksi vain tyydyttävälle tasolle. Hyvää tasoa olivat ainoastaan aiemmin mainitut väittämät työn haastavuuden, työn monipuolisuuden ja työn suunnittelun ja vaikuttamisen mahdollisuuksien osalta.

Henkilöstöpolitiikan osalta 41-60 . vuotiaiden vastausten hajonta oli suurinta vastattaessa väittämään voin käyttää riittävästi työaika tyotehtävieni suorittamiseen. Vastausten hajontaa verratessa muihin ikäluokkiin 41-50 . vuotiaat olivat tyytymättömmimpiä työajan riittävyyteen työtehtävien hoitamisessa. Heistä noin 30 % oli sitä mieltä, että he voivat käyttää työaika tyotehtävien hoitamiseen tyydyttävästi ja 23,1 % mielestä työaika tyotehtävien hoita-

miseen oli käytettävissä huonosti tai erittäin huonosti. 51-60 . vuotiaiden ikäluokasta suurin osa (42,9 %) oli sitä mieltä, että työtehtävien hoitamiseen on riittävästi työaika ja 28,6 % mielestä aikaa työtehtävien hoitamiseen on tyydyttävästi. Yli 60- vuotiaiden vastaajien mielestä työtehtäviin on käytettävissä aikaa erittäin hyvin 33,3 % mielestä ja tyydyttävästi tai erittäin huonosti yhteensä 66,6 % mielestä.

Työ- ja apuvälineiden käytön osalta löytyi myös selviä eroja työntekijän iän ja tyytyväisyyden tason suhteen. Tämänkin asian tyytyväisyyden tasoon vaikutti se, minkä ikäinen vastaaja oli. 41-60 . vuotiaiden ikäryhmissä oltiin selvästi tyytymättömmimpiä työ- ja apuvälineiden riittävyteen omassa työssä. 41-50 . vuotiaista yhteensä lähes puolien (46,2 %) mielestä apuvälineiden riittävyys oli ainoastaan tyydyttävällä tai huonolla tasolla. 51-60 . vuotiaista vastaajista suurin osa (42,9%) oli tyytyväisiä apuvälineiden riittävyteen. Alle 40 . vuotiaiden ikäryhmässä lähes kaikki olivat tyytyväisiä työ- ja apuvälineiden käytön riittävyteen.

Taulukossa neljä on esitetty vastausten jakautuminen henkilöstöpolitiikkaa koskevien väittämien osalta.

	erittäin huono	huono	tyydyttävä	hyvä	erittäin hyvä	Keskiarvo
Henkilöstöasioiden hoitaminen		3	19	14	1	3,35
Henkilöstömäärä suhteessa työyhteisöni työtehtäviin	1	6	12	10	8	3,49
Voin käyttää riittävästi työaika tyotehtävieni hoitamiseen	3	3	12	13	5	3,30
Työni on haastavaa	0	0	5	14	18	4,35
Työni on monipuolista	0	0	3	17	17	4,38
Palkkani vastaa työni vaativuutta	2	12	14	8	0	2,70
Voin kehittää itseäni työssäni	0	2	13	13	8	3,65
Minulla on käytössäni tarvittavat ja riittävät työ- ja apuvälineet	0	3	7	20	7	3,84
Minulla on mahdollisuus liikkua tehtävästä toiseen eri projekteissa	4	7	10	8	3	2,57
Pystyn vaikuttamaan oman työni suunnitteluun ja organisointiin	0	0	5	22	9	4,00

Taulukko 4. Kyselyn vastausten jakauma henkilöstöpolitiikkaa koskevien väittämien osalta (n = 37)

5.5 Yleisarvio työhyvinvoinnin osatekijöistä

Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden väittämien lisäksi, kyselyssä pyydettiin vastaajaa arvioimaan oman työhyvinvointinsa tasoa tällä hetkellä ja aiemmin/aikaisemmassa työssään. Vastaajaa pyydettiin myös vastaamaan kysymykseen, millaiseksi hän kokee oman työkykynsä suhteessa työnsä psyykkisiin ja fyysisiin vaatimuksiin. Oman arvionsa omasta tämän hetkisestä työhyvinvoinnistaan antoi 35 kyselyyn vastannutta henkilöä. Kaksi vastaajaa ei vastannut näihin kysymyksiin. Vastaukset annettiin asteikolla 0 - 5 (0 = koen työhyvinvointini olemattomaksi, 5 = työhyvinvointini parhaimmillaan). Vastausten keskiarvo tämän hetken työhyvinvoinnin tilasta oli 3,69. Noin 57 % tähän kysymykseen vastanneista koki oman työhyvinvointinsa olevan tällä

hetkellä hyvä. Kysymykseen vastanneista 24 % koki, että heidän työhyvinvointinsa tällä hetkellä ei ole hyvä eikä huono. Huonoksi tai jonkin verran huonoksi oman työhyvinvointinsa tämän hetkisen tilan koki noin viisi prosenttia kysymykseen vastanneista. Kahdeksan prosentin mielestä heidän työhyvinvointinsa oli tällä hetkellä erittäin hyvä. Taulukosta kuusi käy ilmi kyselyyn vastanneiden omien arviointien perusteella lasketut keskiarvot oman työhyvinvointinsa nykytilasta sekä työkyvystä työn psyykkisten ja fyysisten vaatimusten suhteen.

	Keskiarvo
Arvio työhyvinvoinnistani tällä hetkellä	3,69
Arvio työhyvinvoinnistani aikaisemmin/aiemmassa työssäni	3,60
Millaiseksi koen työkykyni työni psyykkisiin vaatimuksiin	3,70
Millaiseksi koen työkykyni työni fyysisiin vaatimuksiin	4,11

Taulukko 6. Arvio omasta työhyvinvoinnin nykytilasta sekä työkyvystä työn fyysisten ja psyykkisten vaatimusten suhteen.

Tarkasteltaessa oman työhyvinvointiarvion ja vastaajan iän keskinäisiä jakaumia ristiintaulukoinnin avulla on huomion arvoista, että 51-60 -vuotiaiden osalta hajontaa oli selvästi enemmän kuin nuoremmissa ikäluokissa. Kyselyyn vastanneista 51-60 -vuotiaista 7,7 % mielestä oma työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä oli huono. Jonkin verran huonoksi työhyvinvointinsa nykytilan koki niin ikään 7,7 % tässä ikäluokassa. 30,8 % 50-61 vuotiaista oli sitä mieltä, että heidän tämän hetkinen työhyvinvointinsa tila ei ole hyvä eikä huono. Suurin osa (46,2 %) 51-60 vuotiaista koki kuitenkin oman työhyvinvointinsa nykytilan hyväksi. Työntekijöiden oman työhyvinvoinnin arvioinnissa huomioitava seikka oli myös se, että pitkään työsuhhteessa olleiden vastaajien arviot oman työhyvinvoinnin nykytilasta vaihtelivat selvästi enemmän kuin lyhyemmissä työsuhhteissa olleiden arviot. 75 % 3-5 vuotta työsuhhteessa olleista vastaajista koki oman työhyvinvointinsa olevan hyvä. Vastaavasti yli viisi

vuotta työsuhteessa olleista vastaajista noin 55 % arvioi työhyvinvointinsa nykytilan hyväksi. Huonoksi tai jonkin verran huonoksi oman työhyvinvointinsa arvioi 5,8 % niistä vastaajista, jotka olivat työskennelleet Sulkavan kunnan palveluksessa yli viisi vuotta. Alle viisi vuotta työsuhteessa olleista vastaajista yksikään ei kokenut omaa työhyvinvointiaan huonoksi tai edes jonkin verran huonoksi.

Työhyvinvointikyselylomakkeella oli väittämien lisäksi avoimia kysymyksiä. Niihin vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia jonkin verran, mutta läheskään kaikki eivät olleet vastanneet niihin. Avointen kysymysten johtajuutta, työyhteisöä ja osaamista sekä henkilöstöpolitiikkaa koskevien vastausten perusteella kyselyyn vastanneiden mielestä työtehtävien määrää tulisi jakaa siten, että työt eivät kasaudu liikaa yhdelle työntekijälle. Liasta kuormittumisesta on seurauksena räjähdysalttiutta työyhteisössä. Kyselyyn vastanneet myös kokivat, ettei heille tiedoteta riittävästi esimerkiksi tulevista muutoksista. Vuorovaikutuksen koettiin olevan turhien palavereiden pitämistä ilman yhteistä tulevaisuuden suunnittelua. Myös virkistystoimintaan haluttiin muutoksia ja mahdollisuutta osallistua työaikana. Kehityskeskusteluita oman esimiehen kanssa toivottiin pidettävän useammin.

6 Työhyvinvoinnin johtamisen keskeiset kehittämiskohteet

Kehittämistehtävän tavoite oli kartoittaa Sulkavan kuntaorganisaation työhyvinvoinnin johtamisen nykykäytänteitä ja esittää tutkimukseen ja kirjallisuuteen perustuvia kehittämisehdotuksia, joiden avulla organisaatiossa voitaisiin kehittää ja yhtenäistää työhyvinvoinnin johtamiskäytänteitä.

Tämä kehittämistehtävä on tehty tapaustutkimusta hyödyntäen. Aineisto on hankittu käyttämällä useaa eri menetelmää. Nykytilakartoituksessa on hyödynnetty kohdeorganisaatiossa jo olevia dokumentteja, kuten strategia-asiakirjoja, raportteja, suunnitelmia, sopimuksia ja toimintaohjelmia. Nykytilan kartoittamiseksi on myös käyty vapaamuotoisia keskusteluja ja järjestetty vapaamuotoisia tapaamisia kunnan organisaation asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi epäselväksi jääneitä asioita on tarkennettu sähköpostin avulla. Työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoittamiseksi työntekijän näkökulmasta, tehtiin määrällinen kysely, jonka tulosten avulla pystytään arvioimaan tällä hetkellä käytössä olevien työhyvinvoinnin johtamisen käytänteiden vaikutuksia työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.

Työn teoriaosuudessa on kuvattu tekijöitä, joista yksilön kokema työhyvinvointi syntyy. Lisäksi on kuvattu työhyvinvoinnin johtamisen toimintoina johtamista ja esimiestyötä, kehityskeskustelua ja työnkiertoa henkilöstöpolitiikan roolia, työterveyshuollon toimia, työhyvinvointia työsuojelun näkökulmasta sekä sekä muita työhyvinvoinnin tukitoimia. Teoriaosuuden yhteydessä on kuvattu itse kehittämistehtävää dialogisen kirjoittamisen mallin mukaisesti, jossa lähdekirjallisuuden ja tutkimusaineiston välillä synnytetään keskustelua vuorotahtiin kirjoittamisen keinolla. (Vilka 2012.) Tässä luvussa esitetään teoriaan pohjautuen nykyisten käytössä olevien työhyvinvoinnin johtamiskäytänteiden kartoituksessa esiin nousseita keskeisiä kehitysehdotuksia ja käytänteitä kehittäviä ideoita työhyvinvoinnin johtamistoimien osalta.

6.1 Työhyvinvoinnin määrittäminen

Sulkavan kunnan työntekijöille suunnatun kyselyn vastausten perusteella, työntekijöiden kokema työhyvinvointi on keskimäärin hyvällä tasolla. Kehitet-

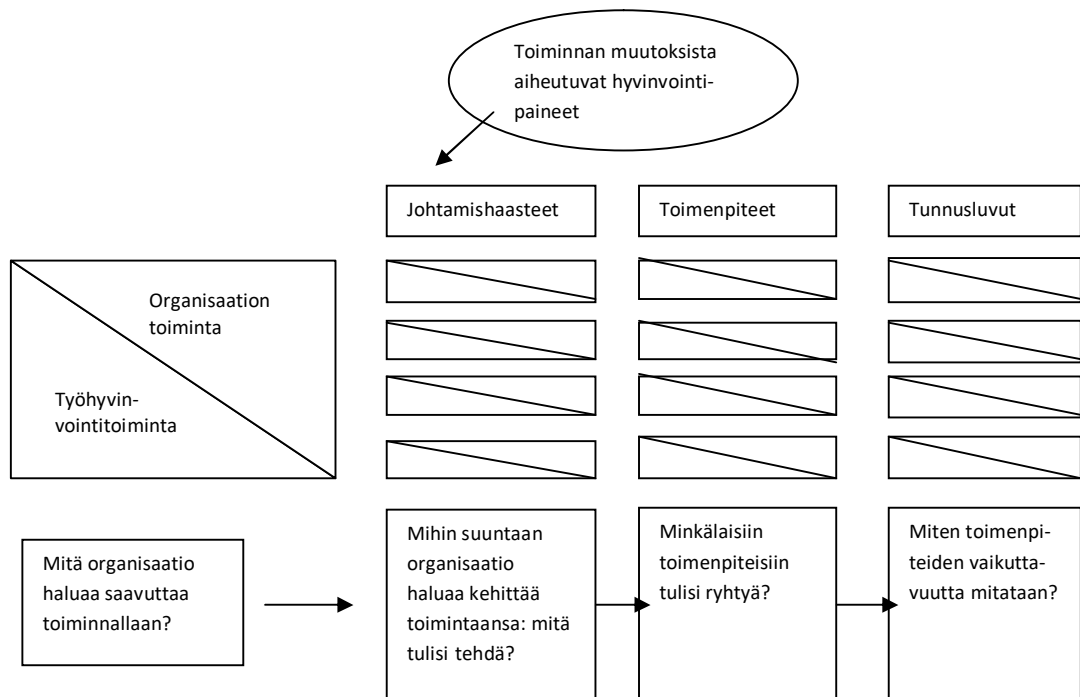
tävää kuitenkin olisi, sillä yhteensä jopa noin 29 % kyselyyn vastanneista arvioi tämän hetkisen työhyvinvointinsa olevan jotakin muuta kuin hyvä.

Sulkavan kuntaorganisaatiossa yhteistyötoimikunta käsittelee työhyvinvointiin liittyviä asioita omissa kokouksissaan. Työhyvinvoinnin tavoitteet on asetettu organisaation ylätasolta käsin. Työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä asioista on keskusteltu organisaation sisällä. Tavoitteet ja vastuut ovat kuitenkin jääneet jonkin verran vajaiksi. Vastuuhenkilöt, esimerkiksi yhteistyötoimikunnassa käsiteltävien asioiden viemiseksi työyhteisöihin on päätetty. Tiedonkulun kannalta on kuitenkin tärkeää sopia yhtenäinen tapa, jolla tietoa siirretään työyhteisöihin. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden kannalta sekä tiedottaminen että työhyvinvoinnin linjausten yhteys organisaation strategiaan ja liiketoimintaan ovat tärkeässä roolissa. Työhyvinvoinnin on ehkä liikaa ajateltu olevan yksilön itsensä vastuulla ja sen roolia koko organisaation yhteisenä voimavaratekijä ei ole hyödynnetty riittävästi.

Sulkavan kuntaorganisaatiossa työhyvinvoinnin johtamistoimien kehittäminen tulisi aloittaa huolellisella tavoitteiden määrittämisellä. Jotta toimintoja voidaan kehittää, olisi tärkeää mallintaa työhyvinvoinnin johtamiselle yhtenäinen viitekehys. Tällä hetkellä jokaisella työyhteisöllä on oma tapansa toimia. Vaikka työtä tehdään useassa eri toimipisteessä ja siitä huolimatta, että työ on luonteeltaan hyvin erilaista eri toimipisteissä, työhyvinvoinnin näkökulmasta samat lainalaisuudet pätevät niiden toimintaan. Määrittäminen on hyvä aloittaa organisaation perustehtävästä ja liiketoiminnan kannalta tärkeistä tavoitteista. Määrittelyssä on olennaista miettiä, mitä työhyvinvointi organisaatiossa tarkoittaa? Miten työhyvinvointi ilmenee ja mihin se vaikuttaa sekä mitä osa-alueita siihen kuuluu? Huolella laadittu määrittely helpottaa työhyvinvointisuunnitelman laatimista. (Työeläkeyhtiö Ilmarinen 2017.)

Työhyvinvointityön liittäminen osaksi organisaation perustehtävää ja strategiaa on tärkeää. Siksi aloitusvaiheen määrittämiseen kannattaa panostaa. Tarpeiden määrittämisen työkaluna voitaisiin käyttää kuvan kaksi mukaista Työeläkeyhtiö Ilmarisen (2017) mukailemaa työvälinettä (Hussi & Ahonen 2007), jonka avulla on helpompi hahmottaa organisaation toimintaa, toiminnasta johtuvia haasteita ja toimenpiteitä, joilla haasteisiin pystytään vastaa-

maan. Toimenpiteille tulee asettaa selkeät tunnusluvut, joiden avulla voidaan määrittää tavoitteet ja arvioida toimintojen tuloksellisuus. (Työeläkeyhtiö Ilmarinen 2017.)

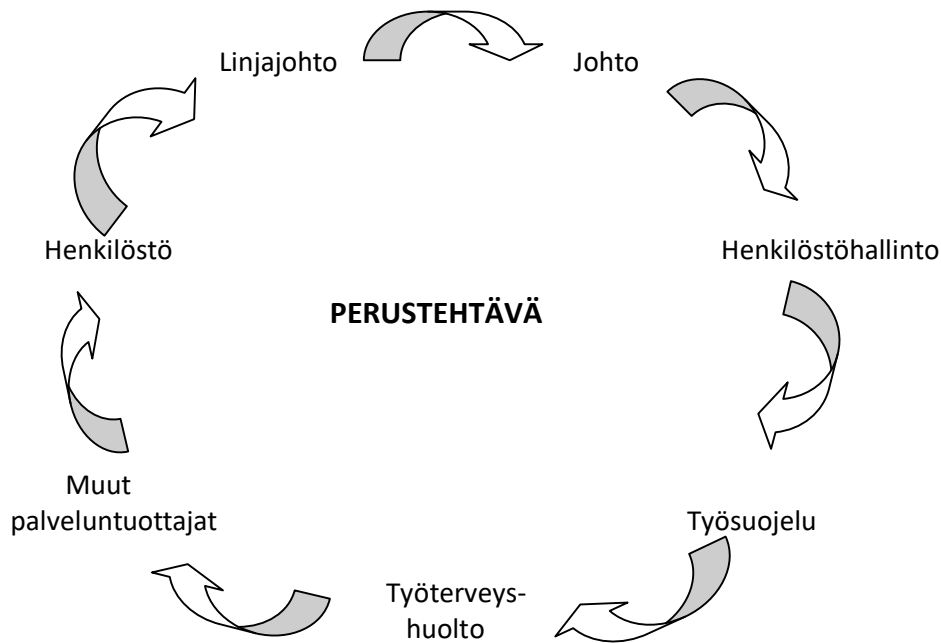


Kuvio 9. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen työkalu (Työeläkeyhtiö Ilmarinen 2017.)

Toimintojen määrittämisen jälkeen, Sulkavan kunnassa työhyvinvointityön kehittämiseen tulisi laatia selkeä sisältö, tavoitteet ja suunnitelma jolla voidaan kehittää koko organisaation työhyvinvointia yhtenäisten toimintamallien mukaan. Kun kohdeorganisaatiossa aloitetaan suunnitelman laatiminen omien työhyvinvoinnin linjauksia varten, olisi hyvä panostaa osallistuvaan suunnitteluun. Aiempien ylätasolta asetettujen tavoitteiden sijasta, aloitetaan tavoitteiden määrittely yhdessä organisaation jäsenten kanssa. Tavoitteiden asettamisessa mukana oleminen sitouttaa henkilöstöä yhteisten päämäärien saavuttamiseen paremmin. Osallistuvalla toimintatyylillä itsessään myös voidaan parantaa työntekijän hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työhönsä. Osallistuvaa suunnittelua voidaan hyödyntää esimerkiksi tiimikohtaisissa workshop tyyppisissä tilaisuuksissa. Ne antavat hyvän pohjan tavoitteiden asettamisen määrittelylle. Tällöin jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus osallistua päättämään omasta työhyvinvoinnistaan ja ilmaista oma näkemyksensä tärkeimmistä kehitettävistä asioista omassa työyhteisössään. Työntekijät tun-

tevat että he tulevat kuulluksi ja heille tulee tunne, että voivat vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Tämä voi motivoida työntekijää jopa enemmän kuin esimerkiksi palkitseminen tai esimieheltä saatu palaute. Koska Sulkavan kunnassa ei ole erillistä henkilöstöjohtajaa työhyvinvointia johdetaan muun työn ohella. Jotta osallistavalla toiminnalla saavutettaisiin tarvittava hyöty, tulisi kunnan organisaatiossa olla toimiva taho, joka koostuisi aktiivisista, eri työhyvinvointityön toimijoista. Heidän yhteytensä kenttätöön eri osa-alueisiin tulisi olla vahva. Vahvaa yhteyttä kenttätööhön voidaan käyttää hyväksi yhteäisen toimintamallin saavuttamisessa. Jotta työhyvinvoinnin kehittämistyö olisi tehokasta ja jatkuvaa toimintaa, tulisi työhyvinvointityötä varten perustaa oma ohjausryhmä, joka suunnittelee organisaation työhyvinvoinnin toimintoja.

Suunnitelman laatimisessa tulisi lisäksi hyödyntää monipuolisesti erilaista, jo saatavilla olevaa aineistoa. Työterveyshuollon ja työsuojelun raportit, työhyvinvointikyselyjen tulokset, kehityskeskusteluiden tuotoksena saadut informaatiot sekä muu mahdollinen palaute ovat ensiarvoisen tärkeitä tiedonlähteitä suunnittelussa. Suunnitteluvaiheessa tärkeää on vahvan kenttätöön roolin lisäksi myös johdon ja esimiesten osallistuva toiminta. (Suutarinen 2010, 32.) Kuviossa kymmenen on esitetty työhyvinvointityön toimijoita Suutarisen (2010, 33.) näkemyksen mukaan.



Kuvio 10. Työhyvinvointityön toimijat (Suutarinen 2010,33)

Suunnitelmaan tulee laatia tavoitteiden, budjetin ja resurssien lisäksi myös tulevien toimien vaikutusten seuranta ja mittarit. (Työeläkeyhtiö Ilmarinen 2017.)

Työhyvinvointityötä varten kohde organisaatiossa tulisi työhyvinvoinnin määrittelysten ja työyhteisöjen workshop tulosten perusteella laatia selkeät tavoitteet. Tavoitteet antavat hyvän pohjan työhyvinvointityön kehittämiseen. Konkreettisten tavoitteiden avulla, saadaan suunnattua myös taloudelliset resurssit oikeisiin kohteisiin. Selkeästi asetettujen tavoitteiden myötä myös johtamistoimet voidaan tehdä tuottavasti. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa, jotta toteutumista ja hyvinvointityön vaikuttavuutta voidaan seurata. Asetettujen tavoitteiden pohjalta, laaditaan työhyvinvoinnin suunnitelma. Suunnitelman on oltava kirjallinen dokumentti, josta käy konkreettisesti ilmi organisaation työhyvinvointia edistävän työn sisältö. Organisaation perustettava työhyvinvointityön ohjausryhmä seuraa, että työhyvinvointityötä toteutetaan suunnitelman mukaisesti.

Työhyvinvoinnin seuranta Sulkavan kunnassa tulisi kehittää paremmin työhyvinvointityötä tukevaksi. Kattava kokonaisseurantamalli puuttuu. Henkilös-

töstä kerätään joka vuosi paljon tietoja muun muassa henkilöstötilinpäätöstä varten. Tietoja voitaisiin kuitenkin kerätä ja tilastoida vielä enemmänkin. Suurin osa kunnan työntekijöistä on iältään yli 50-vuotiaita. He kuuluvat siihen ryhmään, joiden mahdollisesta ennenaikaisesta eläkkeelle jäämisestä aiheutuu organisaation taloudelle rasitetta tuovia varhe-maksuja. Näitä maksuja tarkemmin seuraamalla ja analysoimalla saataisiin tärkeää tietoa hyvälle ikäjohtamiselle sekä pystyttäisiin paremmin ennakoimaan riskiä ennen aikaisten eläkkeelle jäämisten näkökulmasta.

Kyselyjä ja mittauksia on tehty, mutta niiden suorittamiseen tulisi saada säännöllinen ja selkeä rytmitys. Kun työhyvinvointityölle on asetettu konkreettiset ja selkeät tavoitteet, voidaan mittauksen suorittamista toteuttaa helpommin. Myös tulosten analysointi ja niiden hyödyntäminen organisaation toiminnassa on tärkeää. Kyselyt ovat turhia jos niiden tulokset jäävät vajaiksi ja jos niitä ei hyödynnetä toiminnan kehittämisessä. Nykytila selvityksen yhteydessä kävi ilmi, että vastaajat kokivat, ettei aiempien kyselyjen tuloksia hyödynnetty mitenkään. Henkilökunta väsyvä vastaan kyselyihin, jos he kokevat että tuloksia ei hyödynnetä organisaation toiminnan kehittämisessä. Kyselyjä voidaan välillä toteuttaa esimerkiksi itsearviointina. Tällöin työntekijöille annetaan mahdollisuus itsenäisesti arvioida omia resursseja työn suorittamisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Itsearviointien tuoma informaatio on tärkeää, työyhteisöjen ja varsinkin yksilön hyvinvointia kehitettäessä. Itsearviointien tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä, jolloin esimies voi tarjota työntekijälle erilaisia elämäntapa- tai stressinhallintavalmennuksia, mikäli itsearviointien perusteella näistä näyttäisi olevan hyötyä. Myös erilaiset työn ja yksityiselämän tukitoimet voivat olla yksi tapa lisätä hyvinvointia. Esimies voi itsearviointien tulosten perusteella esimerkiksi tarjota joustavampia työaikoja, mikäli työntekijän elämäntilanne sitä näyttäisi vaativan.

Työhyvinvoinnin seuranta varten on olemassa myös erilaisia valmiita mittareita, joiden tarkoitus on seurata hyvinvoinnin eri tekijöitä ja tuloksia. Tulosten seurannassa voidaan käyttää kustannus- ja kasvutekijöitä, ilmapiiriä, työyhteisön toimivuutta, tuottavuutta ja asiakashyötyyn liittyviä asioita. (Aura & Saarikoski 2011, 46-47.) Perusajatuksena on kuitenkin ollut löytää yrityk-

selle riittävät ja tehokkaat työkalut, joiden avulla kehittymistä voidaan seurata ja tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta mitata. Työeläkeyhtiö Ilmarinen on esitellyt työhyvinvoinnin mittaamisen työkaluksi (Kesti 2010) henkilöstötuottavuuden skenaariolaskentamallia eli HCROI-skenaariolaskenta. Skenaariolaskennassa yhdistetään liiketoiminnan käytössä olevat tuloskortit, henkilöstömittarit ja organisaation kompetenssit skenaariolaskennaksi. Näiden avulla voidaan arvioida henkilöstötuottavuuden kehittymistä viiden vuoden aikavälillä. Seurannan tarkoituksena ei kuitenkaan ole luoda uusia mittaristoja, vaan pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman paljon yrityksessä jo käytössä olevia toimintaa ja henkilöstöä kuvaavia lukuja. (Työeläkeyhtiö Ilmarinen 2017.)

6.2 Johtamalla työhyvinvointia

Työhyvinvointitoiminnan lähtökohtana tulee olla työn sujavuus, työn tuottavuus ja työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen. Toimintaympäristön muutos luo aina haasteita johtamiselle ja työhyvinvoinnille. Johtamistyön haaste on pystyä vastamaan toimintaympäristön muutokseen kehittämisen ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Työhyvinvoinnin osalta tällöin on kyse henkilöstön osaamisesta sekä työn hallinnan tunteen ja epävarmuuden kokemisesta. Työntekijän tulee omaksua uudenlainen rooli työssä tai hänen täytyy oppia toimimaan erilaisessa toimintaympäristössä. Työhyvinvoinnin toimenpiteenä tällaisessa tilanteessa on osaava muutosjohtaminen ja henkilöstön osaamisen varmistaminen. (Työeläkeyhtiö Ilmarinen 2017.)

Kunta-alalle suunnatussa strategisessa kehittämisohjelmassa on mainittu kolme arvoihin nojautuvaa strategisen hyvinvoinnin peruspilaria, jotka sopivat kaikkiin organisaatioihin. Nämä peruspilarit ovat hyvä johtaminen, työn vaatima osaaminen ja työyhteisön toimivuus. Hyvään johtamiseen kuuluvat tavoitteellinen, valmentava ja vastuun ottava johtaminen. Työn vaatimalla osaamisella tarkoitetaan prosessien hallintaa ja yleistä alan ymmärtämistä. Työyhteisön toimivuus tarkoittaa sitä, että ihmisiä arvostetaan ja jokaisella on hyvät taidot yhteistyöhön. Nämä peruspilarit ovat hyvinvoinnin kehittymisen ehtoja ja mikäli ne eivät ole kunnossa tai niitä ei ole mietitty, ei hyvinvoinnin ole mahdollista kehittyä. (Aura & Saarikoski 2011, 40.)

Esimiehen työ on vaativaa. Vastuut ja velvoitteet voivat välillä kasvaa jopa liian suuriksi. Tämän seurauksena voi olla se, että myös esimies itse väsyä. Esimiehen toimintaa ohjaa paljon hänen omat arvot ja esimiehen luonteelle ominaiset piirteet. Esimies voi kokea esimerkiksi haasteelliseksi johtaa erilaisissa elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Jokaiseen elämäntilanteeseen sisältyy omanlaisensa mielenkiinnon kohteet sekä haasteet joiden kanssa työntekijä joutuu tasapainoilemaan. Tätä kautta työntekijän resurssit toimia täysipainoisena työyhteisön jäsenenä, voivat suurestikin vaihdella. Mikäli esimiehellä itsellään ei ole kokemusta juuri kyseisestä elämäntilanteesta ja sen mukanaan tuomista haasteista työn tekemisen näkökulmasta, voi yhteen törmäykset olla todennäköisiä. Aina tulisi kuitenkin muistaa, että olipa tilanne millainen hyvänsä, esimiehen rooli hyvinvoinnin johtamisessa on avainasemassa. Siksi organisaation sisällä on muistettava panostaa myös siihen, että esimiehille luodaan vahva pohja tehdä omaa työtään ja heitä tuetaan selviytymään vaativistakin työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla, ilman liiallista kuormittumisen riskiä.

Työturvallisuuslaki on säättänyt esimiehen velvollisuudeksi tarkkailla työympäristön ja työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Tämän lisäksi esimiehellä kuuluisi odotusten mukaan olla myös hyvät johtamis- ja ihmissuhdetaidot. Esimiehen velvollisuus on myös toimia organisaation työhyvinvointia edistävien ohjeiden ja sääntöjen määrittämin tavoin. Esimiestyön onnistumisen kannalta on tärkeää määrittää esimiestyön rooli. Esimiehen lisäksi myös muilla organisaation jäsenillä täytyy olla selkeä käsitys siitä, mitkä ovat odotukset esimiehen toimintaa kohtaan. Vastuiden ja valtuuksien on oltava tasapainossa ja roolin on oltava selkeä. Esimiehen täytyy kyetä vaikuttamaan eri asioihin. Tämä auttaa esimiestä lisäämään omaa pätevyyttään ja sen myötä työhyvinvoinnin johtamisestakin tulee vaikuttavampaa. Esimiehetkin tarvitsevat valmentamista, jotta he voivat tuntea olevansa kyvykkäitä myös hyvinvointiin liittyvien asioiden johtamisessa. (Aura & Saarikoski 2011, 30.)

Sulkavan kunnan työntekijöille tehdyn kyselyn tulosten perusteella esimiestyön koetaan olevan alle hyvän tason. Esimiestyön laadun parantamistoimilla voidaan merkittävästi parantaa työhyvinvointia. Kuntasektorilla johtamistoi-

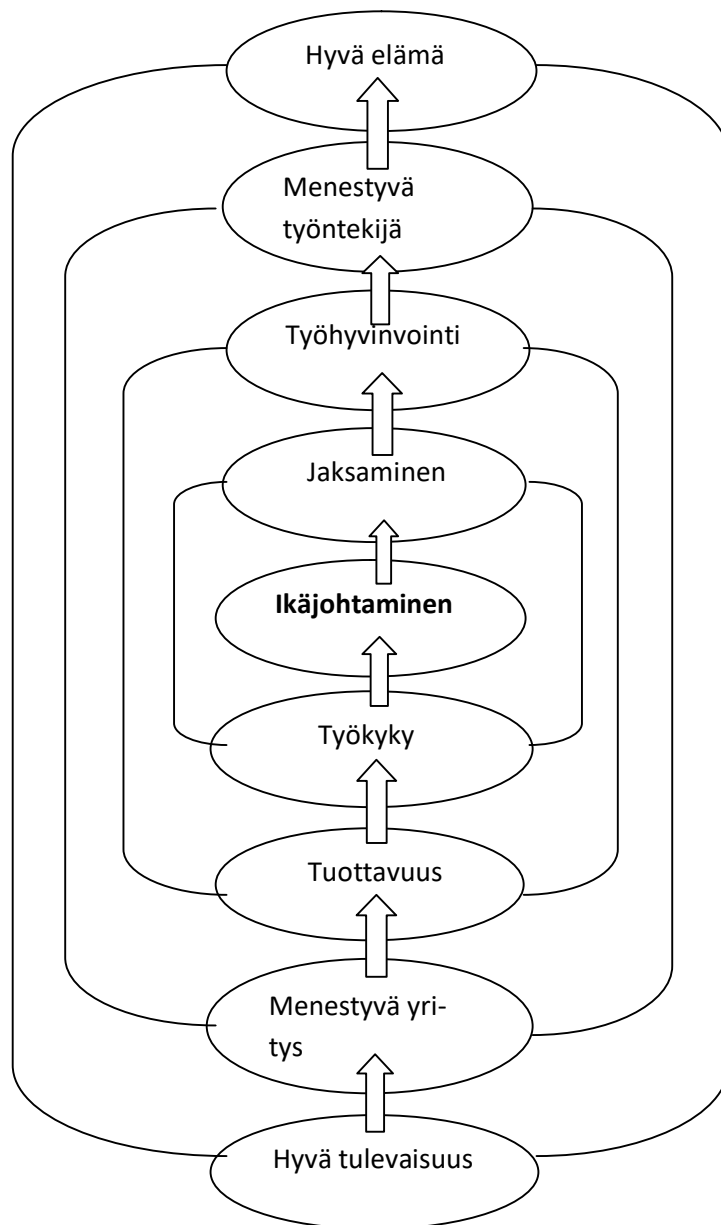
mia on viimeisten vuosien aikana haastanut voimakkaat rakenteelliset muutokset. Muutokset näyttäisivät olevan arkipäivää myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi maakunta- ja sote- uudistuksen vaikutukset voivat nousta todella merkittävään asemaan kuntien toiminnassa. Siksi organisaation olisikin hyvä viimeistään nyt aloittaa toimet esimiestyön laadun parantamiseksi.

Sulkavan kunta tarjoaa erilaisia koulutuksia esimiesten osaamisen tukemiseksi. Organisaatiossa kouluttautumismahdollisuuksia ei ole rajoitettu. Esimiehet eivät kuitenkaan ole olleet kovin aktiivisia koulutuksissa kävijöitä. Yhtenä keinona esimiesten työn tukemiseksi, kunnassa on lisätty laajennetun johtoryhmän kokouksia, joissa käydään läpi laajemmin työyhteisöjen asioita, mutta samalla esimiehet myös toimivat vertaistukena muille esimiehille. Nykytilanne kartoituksessa kävi kuitenkin ilmi, että esimiesten omassa jaksamisessa on viime aikoina ollut ongelmia. Esimiehen oman jaksamisen puute on myös osittain heijastunut hänen työyhteisönsä ja näin ollen haastanut koko työyhteisön työhyvinvointia. Tehdyn lomakekyselyn vastausten perusteella oli havaittavissa, että työyhteisöissä koettiin, ettei esimies puutu riittävästi työyhteisössä ilmeneviin ongelmatilanteisiin. Työyhteisöissä koettiin myös, ettei esimies välttämättä ole edes tietoinen työyhteisöön tai työmenetelmiin kohdistuneista ongelmista. Myös viestinnässä johdolta työntekijöille koettiin olevan puutteita.

Esimiehen täytyy pystyä huomioimaan työntekijät yksilöinä. Työntekijä on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Esimiehellä on kuitenkin päävastuu yksilön ja työyhteisön työhyvinvoinnin syntymisessä. Esimiestyön jokapäiväisenä tavoitteena tulisi olla hyvinvoinnin edistäminen. Hyvä johtaja saa pidettyä yhteisössään hyvät työntekijät. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi, esimiesten työhyvinvoinnin nykyosaaminen olisi tarpeen kartoittaa. Kartoituksen työkaluina voisi käyttää esimerkiksi itsearviointia tai kohdennettua esimiesarviointia. Kartoitusten avulla voitaisiin saada arvokasta tietoa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen tueksi. Esimiehille voidaan kartoituksen perusteella laatia esimerkiksi omat osaamisprofiilit. Laadittuja osaamisprofiileja tulisi jatkossa hyödyntää kehityskeskusteluissa, sillä osaamiskartoituksen jälkeen on ehdottoman tärkeää laatia kohdennettu ja realistinen kehittämisohjelma, jonka avulla esimiehen osaamista lähdetään viemään

eteenpäin. Osaamisen kehittämisen keinoina voidaan käyttää erilaisia yksilöityjä valmennuksia, koulutuksia tai esimerkiksi mentorointia. Näiden erilaisten toimien myötä, esimies voi oppia uusia keinoja esimerkiksi työpahoinvointiin puuttumisen tueksi. Samalla esimiehen oma työnhallinta voi lisääntyä ja sen vaikutukset esimiehen omaan hyvinvointiin on positiivinen.

Ikäjohtamisella voidaan parantaa henkilöstön työkykyä ja yrityksen menestymistä. Aivan kuten työhyvinvoinnin johtaminen, on myös ikäjohtaminen arkista johtamista, jonka avulla työt organisoidaan ihmisen elämänsä ja voimavarojen näkökulmasta. Nuoret työntekijät tarvitsevat omaan elämäntilanteensa tukevaa ja edistävää johtamista. Senioreiden johtamisessa puolestaan täytyy huomioida toisenlaisia ratkaisuja jaksamisen ja motivoinnin ylläpitämiseksi. Iän myötä työntekijän omaan työhön kohdistuvat tarpeet ja tavoitteet muuttuvat. Niiden sovittaminen organisaation tavoitteisiin on jatkuvaa arkisten keinojen ja käytäntöjen kehittämistä. Ikäjohtaminen korostaa esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä ja luottamusta. Työntekoa voidaan muuttaa yhteisin pelisäännöin. Onnistuneen ikäjohtamisen tuloksena on oikean tiedon soveltaminen yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi. Oikealla tiedolla tarkoitetaan ihmisen ikääntymisen ja vanhenemisen riittävää ymmärtämistä. Tässä johtamistavassa korostuu yksilöllisyyden huomioon ottaminen, mutta työyhteisönkään merkitystä ei tule aliarvioida. Ikäjohtaminen onnistuu, kun myös työyhteisön jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät erilaisuuden merkityksen. Tästä syystä, ikäjohtamisen perusteet on välitettävä myös osaksi työyhteisöjä. (Ilmarinen, J. 2006, 197.) Kuviossa 11 on esitetty ikäjohtamisen vaikuttavuus Ilmarisen näkemyksen mukaisesti.



Kuvio 11. Ikäjohtamisen vaikuttavuus (Ilmarinen 2006, 197.)

Sulkavan kunnan henkilöstölle tehdyn kyselytutkimuksen vastausten perusteella kävi ilmi, että ikä ja työsuhteen pituus vaikuttavat omalta osaltaan siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat, oman esimiehensä toimintaan. Iällä ja työsuhteen pituudella näyttäisi olevan myös vaikutusta siihen, millaiseksi työntekijät arvioivat oman työhyvinvointinsa nykytilan. Kyselyn vastausten perusteella, iäkkäämmät työntekijät kokivat oman esimiehensä oikeudenmukaisen toiminnan ja viestinnän olevan huonommalla tasolla kuin nuoremmat työntekijät. Yli 50 . vuotiaat työntekijät myös arvioivat oman työhyvinvointinsa nykytilanteen keskimäärin heikommaksi kuin nuoremmat työntekijät. Heidän mielestään myös työyhteisössä mahdollisesti esiintyvien ongelmien kä-

sittely on heikommalla tasolla kuin nuorempien työntekijöiden mielestä. Huomioitavaa on myös se, että vanhemmat työntekijät arvioivat itse työn tekemiseen liittyvät seikat, kuten työhön käytettävissä olevan ajan, käytössä olevien työ- ja apuvälineiden riittävyyden sekä oman ammattitaidon riittävyyden työtehtävien vaatimuksiin nähden, olevan keskimäärin paremmalla tasolla, kuin nuoremmat työntekijät. Myös oman esimiehen antamaan palautteen määrään he olivat keskimäärin tyytyväisempiä kuin nuoremmat työntekijät. Nuorempia työntekijöitä palautteen saaminen omalta esimieheltä voi motivoida enemmän kuin vanhempia ja kokeneempia työntekijöitä. Toisaalta nuoret työntekijät vielä mahdollisesti opettelevat omia työtehtäviään ja työyhteisön tapoja, joten heille palautteen saaminen voi senkin vuoksi olla tärkeämpää.

Tulevaisuudessa ikäjohtamiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Työpaikoilla ikääntyvien työntekijöiden määrä lisääntyy jatkuvasti. Pula osaavista työntekijöistä voi olla edessä siinä vaiheessa kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida hyvä ikäjohtaminen, jolla voidaan mahdollistaa työntekijöiden pidemmät työurat ja hyvä työkyky.

Sulkavan kunnan työntekijöistä suurin osa kuuluu siihen ikäryhmään (41-60 vuotta), joiden mielestä läsnä oleva ja osallistuva esimiestyö näyttäisi olevan tärkeässä roolissa. Heille esimies- alaisuuden laatu voi toimia motivoivampana mittarina kuin erilaisten työn tekemisen käytänteiden mahdollistaminen, mietittäessä onnistumista omassa työssään. Hyvänä ikäjohtamisen tukena toimisi se, että esimies voi tulla lähemmäksi työyhteisöä ja olla osa työyhteisöjen arkea. Vuorovaikutuksella ja avoimella keskustelulla esimies voi lisätä omaa tietoisuuttaan työyhteisöjen tilanteesta. Samalla hän pystyy havaitsemaan ongelmatilanteet nopeammin ja puuttumaan niihin myös nopeammin. Eri-ikäisten työntekijöiden merkitystä korostamalla henkilöstöä voidaan sitouttaa paremmin työhönsä ja työyhteisöönsä. Yksilöllisyys ja eri-ikäisten mieltymykset johtamiskäytänteiden suhteen tulisi huomioida osana johtamista. Tällä tavalla voidaan parantaa ikäjohtamista ja työtyytyväisyyttä. Hyvän motivaation omaava työntekijä voi vaikuttaa merkittävästi oman työssä tuottavuuteen vielä viimeisten työvuosiensa aikana. Motivoitunut ja työhönsä tyytyväinen työntekijä voi myös siirtää tehokkaammin omaamaan-

sa hiljaista tietoa nuoremmille työntekijöille. Mentoritoiminnalla pystyttäisiin tukemaan ja ohjaamaan uuden työntekijän työhöntuloa. Mentoroinnissa osaava ja kokenut henkilö voi välittää omia tietojaan ja taitojaan perehdyttämällä uusia työntekijöitä tai itsensä kehittämiseen halukkaita työntekijöitä uusiin työtehtäviin ja työyhteisön tapoihin. Samalla pystyttäisiin hyödyntämään pidemmän työuran mukanaan tuomaa osaamista ja jakamaan työyhteisöjen vastuita yksilöllisemmin ja tasapuolisemmin. Hyvin toimivan mentoroinnin avulla työyhteisön työntekijöiden välisiä suhteita voidaan tukea ja parantaa. Työyhteisöjen tietoisuus ikääntymisestä lisääntyisi ja jäsenten keskinäinen luottamus ja arvostus eri-ikäisten työntekijöiden ja ammattiryhmien välillä voi parantua merkittävästi. Hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä myös jaksaa omassa työssään kauemmin. Tämä pienentää varhennetulle eläkkeelle jäämisen riskiä ja vähentää sairauspoissaolojen määriä.

Vuorovaikutteisen johtamisen tuominen osaksi päivittäisiä johtamistoimia luo myös pohjaa hyvälle ja toimivalle työilmapiirille ja sitä kautta mahdollistaa työyhteisön jäseniä kokemaan parempaa työhyvinvointia. Vuorovaikutteisuu- den tulee olla mutkatonta joka suuntaan. Tärkeistä asioista tiedottamisen vastuu on organisaation ylätasolla, mistä se kulkeutuu johdonmukaisesti alaspäin. Esimiehen on pystyttävä ottamaan vastuu tiedottamisesta ja huomioitava siihen liittyvät luottamuksen ja avoimuuden periaatteet. Nykytilakartoituksen yhteydessä työyhteisöissä koettiin viestinnässä johdolta työntekijöille olevan puutteita. Viestinnän tehostamisen näkökulmasta, säännölliset palaverit ja kokoukset ovat tärkeitä. Ne ovat erinomaisen hyvä kanava ajankoh- taisten asioiden tiedottamiseksi. Nykyisten käytänteiden mukaisesti paljon asioita käsitellään kootusti ylätasolla. Asioista tiedottaminen työyhteisöihin, on esimiesten vastuulla. Myös yhteistyötoimikunnassa käsitellään organisaa- tion sisäisiä asioita. Yhteistyötoimikunnan jäsenenä on myös henkilöstön edustajia. Organisaatiossa ei kuitenkaan ole käytössä yhtenäistä ohjeistusta, jolla voidaan varmistaa tiedon kulkeminen läpi koko organisaation. Tiimikoh- taisissa, säännöllisissä palavereissa vuorovaikutteisuus korostuisi ja työnteki- jätkin voivat tuoda esille omia ajatuksia ja mahdollisesti työyhteisössä ja/tai työmenetelmissä esiin tulleita ongelmia. Koko organisaation yhtenäinen ja säännöllinen palaverikäytäntö lisäisi organisaation yhtenäisyyttä. Toisaalta

yhtenäisillä käytänteillä voidaan lisätä työntekijöiden tuntemusta siitä, että heillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja, että heidän mielipiteillään on merkitystä. Myös tulevien muutosten tuominen työntekijöiden tietoisuuteen, voidaan varmistaa hyvissä ajoin, käsittelemällä asiat palaverien yhteydessä. Tällä voidaan vähentää huhujen liikkumista työyhteisöissä ja poistaa työntekijöiden mahdollisesti kokemaa turhaa, stressiä aiheuttavaa epätietoisuutta tulevaisuuden suhteen.

Nykyisten johtamiskäytänteiden kehittämiseksi, tulisi panostaa työntekijöiden tukemiseen ja rohkaisemiseen. Yhtenä käytännön toimenä on kiinnittää huomiota palautteen antamiseen. Nykytilakartoituksen yhteydessä kävi ilmi, että palautteen saaminen omalta esimieheltä, koettiin puutteelliseksi. Palautteen saaminen omasta työstään on kuitenkin tärkeää, sillä sen avulla työntekijä itsekin voi arvioida omaa onnistumista työssään. Kiitoksen ja positiivisen palautteen myötä, esimiehellä on mahdollisuus rohkaista sekä tukea työntekijää jatkamaan työssään. Toisaalta asiallisesti annetun negatiivisen palautteen avulla, esimies voi auttaa työntekijää löytämään omat kehitystä vaativat osa-alueensa. Negatiivisen palautteen antajan on kuitenkin kyettävä myös rohkaisemaan palautteensaajaa, jotta tämä ryhtyisi toimiin itsensä kehittämiseksi.

Kehityskeskustelut ovat myös yksi keino ylläpitää ja parantaa työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia. Se on väline avoimen ja luottamuksellisen vuoropuhelun järjestämiseen esimiehen ja hänen alaistensa välille. Hyvin onnistuneessa kehityskeskustelussa on mahdollista myös saavuttaa tasa-arvoinen keskusteluasetelma työntekijän ja esimiehen välillä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta kehityskeskustelu on tärkeä väline. Siinä esimies voi esimerkiksi havaita alaistensa työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä kuten liiallista työkuormaa. Näkisin kehityskeskusteluiden olevan yksi kehittämisen kohde Sulkan kunnassa. Kehityskeskusteluiden pohjana käytettävä lomake tulisi laatia organisaatiolle luotujen työhyvinvointityön tavoitteita tukevaksi. Työhyvinvointityön kehittämisen parissa toimivat henkilöt voivat yhdessä oman työyhteisönsä jäsenten kanssa kartoittaa tärkeimmät asiat, joita heidän mielestään kehityskeskusteluissa tulisi läpikäydä. Näiden ajatusten pohjalta räätälöity

lomake palvelisi parhaiten juuri Sulkavan kuntaorganisaatiota työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluna.

Organisaatiossa olisi myös hyvä miettiä riittääkö yksi kehityskeskustelu vuodessa saavuttamaan se hyöty, mikä kehityskeskusteluilla yleensä voidaan saavuttaa. Työhyvinvointikyselyn vastauksissa tuli ilmi, että työntekijät kokevat, että kehityskeskusteluja tulisi pitää useammin. Työvuoden aikana olisikin hyvä pitää vähintään seurantalaveri, jossa voidaan nähdä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden lisäksi voisi olla kannattavaa ainakin kokeilla ryhmäkehityskeskusteluita. Siellä voidaan yhteisesti keskittyä esimerkiksi ryhmän tavoitteiden, yhteistyön toimivuuden ja esimiestyön toimivuuden käsittelyyn. Ryhmäkehityskeskustelun avulla voitaisiin miettiä ryhmänä niitä asioita, joilla voidaan kehittää työyhteisön sisäistä työhyvinvointia. Tällä voidaan luoda paremmat edellytykset kehittää työhyvinvointia työyhteisökohtaisesti.

Vapaaehtoisuuteen perustuvaa työnkiertoa tulisi tarjota jatkossa työntekijöille enemmän. Työnkierron myötä työntekijä voi nähdä oman työnsä uudella tavalla. Hänen on myös mahdollista oppia uudenlaisia työskentelytapoja, sekä oppia näkemään työssä mahdollisesti ilmenevää kiirettä uudella tavalla. Työnkierto voi olla mahdollisuus huomata omia kehittämiskohteita. Se antaa myös mahdollisuuden saada etäisyyttä omaan työhön, sekä omassa työyhteisössä mahdollisesti piileviin ongelmiin. Uudessa työympäristössä ja työyhteisössä työntekijä pystyy katsomaan työhön liittyviä asioita uudesta näkökulmasta ja voi oppia uusia keinoja ratkoa eteensä tulevia tilanteita ja haasteita. Hyvin onnistunut työnkierto kehittää työntekijän ammatillista osaamista ja vahvistaa hänen luottamusta omiin taitoihinsa.

Työhyvinvoinnin toimintojen näkökulmasta, työsuojelu ja työturvallisuus ovat tärkeässä osassa. Näiden suhteen kohdeorganisaatiossa asiat ovat hyvällä tasolla, lainsäädäntö ohjaa toimintaa. Kunnan työsuojeluorganisaatio on listannut toimet, joiden avulla voidaan luoda turvalliset ja terveelliset työolot kaikille Sulkavan kunnan palveluksessa oleville työntekijöille. Yhdessä työterveyshuollon toimijan kanssa on luotu kunnalle varhaisen tuen toimintamalli

sekä sairauspoissaolojen seurantaan varten oma toiminta- ja hallintamalli. Nämä mallit on myös saatettu käytäntöön. Toiminta- ja hallintamallien osalta olisi kuitenkin hyvä varmistaa, että jokainen esimies ymmärtää niiden merkityksen ja osaa myös käyttää niitä tehokkaasti. Sairauspoissolojen osalta olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että poissaoloista kahdeksan prosenttia aiheutuu tapaturmista. Työntekijöille tehdyn kyselyn vastauksista kävi ilmi, että työtehtäviin perehdytyksessä koettiin olevan puutteita. Tämä on merkittävä huomio sen takia, että tapaturmien syntymistä voitaisiin ehkäistä hyvällä perehdyttämällä. Hyvän perehdytyksen avulla voidaan myös lisätä työntekijän viihtymistä työssään sekä parantaa hänen yleistä suoriutumistaan omista työtehtävistään. Organisaatio voisi jatkossa hyötyä runsaastikin työyhteisöihin laadituista perehdyttämisohjelmista.

6.3 Henkilöstötoimintojen kehittäminen

Henkilöstöhallinnon rooli organisaatiossa on vastata henkilöstöön liittyvien käytännön tehtävien hoitamisesta ja hallinnoida henkilöstövoimavaroja. Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä on laaja ja jokaisessa organisaatioissa, ne on järjestetty toisistaan eroavilla tavoilla. Suurissa organisaatioissa tehtävät ovat yleensä järjestetty omaksi yksiköksi. Pienten organisaatioiden rakenteessa ne puolestaan ovat yleisjohdon toimenkuvaan sisältyviä. Henkilöstöhallinnon työhön kuuluvat yleensä rekrytointiin, työsuhteasioihin, työn organisointiin ja arviointiin, henkilöstön kehittämiseen, työympäristöön, työhyvinvointiin ja työsuojeluun sekä suunnitteluun ja organisointiin liittyvät tehtävät. (Ammattinetti 2017.)

Sulkavan kuntaorganisaatiossa henkilöstöasioita johdetaan monien muiden asioiden lomassa. Erillistä, pelkästään henkilöstön johtamiseen, hyvinvointiin tai esimerkiksi koulutukseen ja kehittämiseen kohdennettua tahoja ei ole. Työsuojeluorganisaation, vastuulla on ollut toteuttaa työkykyä ylläpitävää toimintaa sekä seurata henkilöstön virkistystoiminnan toteutumista. Johdon rooli työhyvinvoinnin toimintojen kehittämisessä on periaatteessa suuri, mutta toimintojen kehittäminen unohtuu helposti kaiken muun työn alle. Olisikin järkevää miettiä, millaisilla ratkaisuilla organisaatio voisi parhaiten hallinnoida ja kehittää työhyvinvointitoimintojaan. Kehitysehdotusten alkuosassa olin jo

maininnut kehitettäväksi ohjausryhmän, joka huolehtii työyhteisön työhyvinvoinnin kehityskohteiden kokoamisesta yhtenäiseksi. Ohjausryhmä voisi kehittää myös henkilöstötoimien osa-aluetta työhyvinvoinnin toimintamallien ja prosessien osalta. Tällöin ryhmässä olisi mukana edustajia johdon ja lähiesimiestason lisäksi työntekijöistä tuloksikkokohtaisesti sekä työterveyshuollon toimija. Organisaation esimiestyön kehittämiseksi tulisi toimintoja ohjeistaa siten, että muun muassa tiedonjakamiseen ja henkilöstön osaamistarpeiden saavuttamiseen saataisiin selviä ja yhdenmukaisia toimintamalleja. Muun muassa näiden ja muiden työhyvinvointiin liittyvien kehittämiskohteiden huomioiminen hyvinvointiryhmän tulisi ottaa työn alle.

Sulkavan kunnan henkilöstöstrategia rakentuu kuudesta eri osa-alueesta. Näistä osa-alueista yksi on työhyvinvointi. Henkilöstöstrategian toteutumiseksi, jokainen tulosyksikkö laatii itselleen henkilöstöpolitiikan pelisäännöt laaditun strategian ja tulosyksikön omien kehittämistarpeiden pohjalta. Kunnan kaikissa henkilöstöön liittyvissä prosesseissa tulisi kuitenkin huomioida työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen näkökulma. Aura & Saarikoski (2011) painottavat teoksessaan, että hyvinvointia ei tulisi pitää irrallisena asiana vaan niiden huomioimiseen entistä paremmin, osana jo olemassa olevia prosesseja, tulisi panostaa. Henkilöstöprosesseihin liittyy aina sidosryhmiä organisaation sisältä sekä myös sen ulkopuolelta. Sidosryhmien suhtautuminen hyvinvoinnin näkökulmiin voivat vaihdella melkoisesti, riippuen niiden omista lähtökohdista. Siksi henkilöstöprosessien mallintamisessa onkin tärkeää huomioida se, että kaikki prosesseihin liittyvät sidosryhmät saadaan sitoutumaan ja ymmärtämään työhyvinvoinnin tavoitteet ja tarkoitus. (Aura & Saarikoski 2011, 23.)

Riittävät tukitoimenpiteet ja toimintamallit ovat tärkeitä myös silloin, kun halutaan huolehtia ikääntyvien työntekijöiden työkyvystä ja terveydestä. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus jäädä eläkkeelle terveinä. Ennenaikaisesta eläköitymisestä kärsii sekä työntekijä, että työnantaja. Tämän lisäksi sen vaikutukset yltävät myös kansantalouteen saakka. Mitä aikaisemmin työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään, sitä kalliimpi hinta siitä maksetaan. Ikääntyvien motivaatio työn tekemiseen on yleensä parempi kuin nuoremmilla, joten myös siitä syystä heidän osaamisensa työkyvyn ylläpitämiseksi kannattaa varmis-

taa. (Kärkkäinen 2002, 10, 56.) Työnantaja voi panostaa ikääntyviin työntekijöihin muun muassa tarjoamalla heille uusia työtehtäviä tai vaikkapa osatyötä. Näillä toimilla heidät saadaan pidettyä mukana työelämässä. (Seuri ym. 2011, 174.)

Organisaatioiden sisällä tulisi aina muistaa se, että työhyvinvointi ei ole erillistä johtamista. Työhyvinvointityön tulee sisältyä osaksi organisaation kokonaisjohtamisen toimia. Tästä syystä organisaation sisällä tulee varmistua siitä, että työhyvinvointi sisällytetään kaikkiin henkilöstöprosesseihin. Henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamisen perusta. Kuten jo aiemmin olin maininnut, niin Sulkavan kunnan henkilöstöstrategia jakautuu kuuteen osa-alueeseen. Osa-alueet ovat johtaminen, työhyvinvointi, terveellinen työpaikka, rekrytointi, osaamisen kehittäminen sekä palkka ja palkitseminen. Strategiaan perustaen voidaan todeta, että kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa tärkeää on jo henkilöstösuunnittelu, joka alkaa rekrytoinnista. Organisaation sisällä täytyy pystyä varmistumaan siitä, että avoimeksi ilmoitettavaan työpaikkaan saadaan valittua paras henkilö, jolla on korkea motivaatio ja riittävä osaaminen työn hoitamiseksi ja, että hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa vastaavat organisaation tarpeita. Kun oikea henkilö on löydetty, hänet tulee perehdyttää työtehtävään ja organisaation toimintaan. Perehdytyksen osuus tässä prosessissa on suuri, sillä sen vaikutus työntekijän jalkautumiseen osaksi omaa työyhteisöään on oleellinen. Hyvin perehdytetty työntekijä tuntee itsensä tervetulleiksi ja halutuiksi työyhteisön jäseneksi. Nämä edellä kuvatut toimet ovat esimerkkejä siitä, kuinka työhyvinvointia voidaan huomioida henkilöstöprosessien osalta. Eri osa-alueiden prosessien onnistumisen varmistamiseksi, organisaatiossa olisi tärkeää luoda yhtenäiset toimintamallit. Sillä voitaisiin varmistaa henkilöstöstrategian toteutuminen ja sen saattaminen osaksi käytäntöä.

6.4 Terveys ja työkyky

Työterveyshuollon ja organisaation välisen parhaan mahdollisen yhteistyön takaamiseksi, organisaatiossa on hyvä olla selkeät työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen toimintamallit ja käytännöt. Tällöin myös työterveyshuollon rooli on tuotu selkeästi esille. (Seuri ym. 2011, 159.) Näiden asian

osalta Sulkavan kunnassa on olemassa varhaisen tuen malli sekä työhön paluun tukemisen malli. Näissä malleissa on määritelty esimerkiksi raja-arvot sairauspoissaoloille, joiden mukaan organisaation esimiesten ja työterveyshuollon tulee toimia. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että pitkiä poissaoloja ja ennenaikaista eläköitymistä voidaan hallita paremmin, kun työnantajan toiminta on aitoa ja vastuullista sekä työtä tehdään yhdessä työterveyshuollon kanssa. Myös työterveyshuollon toimijan odotetaan toimivan vastuullisesti ja osoittavan hyvää ammatillista osaamista. (Seuri ym. 2011, 78.)

Yhtenäisten toimintamallien saattaminen osaksi esimiesten jokapäiväistä toimintaa varmistavat käytänteiden juurtumisen työhyvinvoinnin johtamisen tukemiseksi organisaatiossa. Seuri ym. (2011, 159) tähdentävät, että työhyvinvoinnin johtaminen, samalla tavalla kuin muukin johtaminen, kuuluu esimiehelle. Työhyvinvoinnin johtamattomuudesta voi seurata lisääntyviä sairauspoissaoloja ja heikentyvää sitoutumista työhön. Organisaation ja työterveyshuollon toimijan välisen yhteistyön edellytys on se, että organisaatio määrittelee mahdollisimman hyvin omat työterveyshuollon tarpeensa, sillä työterveyshuollon on mahdotonta sitä tehdä. Henkilöstöön ja työympäristöön kohdistuu aina positiivisia ja negatiivisia asioita. Näihin liittyvien tekijöiden pohtimisesta voi saada apua työterveyshuollon roolin hahmottamisessa. (Seuri ym. 2011, 250-251.)

Tulevaisuuden pyrkimykset työurien pidentämiseksi tulevat muokkaamaan myös työterveyshuollon palveluita. Tarve nykyistä systemaattisemmille työntekijöiden sairauksien hoidolle ja laajemmalle työkykyä ylläpitävälle ja parantavalle toimille nousevat tärkeämpään rooliin perinteisen työkyvyistä lähtevän työkyvyn ylläpidon rinnalla. (Seuri ym. 2011, 66.) Tämä muutos haastaa myös työterveyshuollon palveluiden määrittämisessä. Organisaatio ei saa riittävää apua sillä, että yksittäinen työntekijä käy työterveyshuollon toimijan luona hoidettavana, mikäli ongelman aiheuttaja on työyhteisössä. Tällöin työterveyshuollolla täytyy olla resursseja siirtyä osaksi sitä työyhteisöä, jossa ongelma on olemassa.

Sulkavan kunnan työsuojelun toimintaohjelmassa on määritelty ne tehtävät, jotka työterveyshuollolle kuuluvat. Tämän lisäksi on maininta siitä, että työ-

terveyshuollon toteuttaminen edellyttää kunnan koko henkilöstön ja työterveyshuollon välistä hyvää yhteistyötä. (Työsuojelun toimintaohjelma 2012.) Työterveyshuollon kautta on mahdollista järjestää kohdennettuja koulutuksia sekä tarvittavia ryhmätoimintoja, kuten esimerkiksi painonhallintaan liittyvää ryhmätoimintaa.

Työterveyshuolto tarkkailee omalta osaltaan työntekijöiden jaksamista, mutta tämän lisäksi työnantajan velvollisuus on seurata henkilöstönsä hyvinvoinnin tilaa. Kunta-ala on ollut viime vuosina suurten muutosten kourissa. Myös tulevaisuudessa muutokset ovat väistämättömiä tosiasioita. Muutokset haastava aina työhyvinvointia, mutta hyvin onnistuessaan ne myös voivat tuoda mukanaan uusia mahdollisuuksia. Työterveyshuollon toimijoiden mahdollisuudet muutoksen tuomien haasteiden keskellä ovat hyvin rajalliset. Siksi myös organisaation sisällä tulee huolehtia riittävästä hyvinvoinnin seurannasta. Yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tulisi lisätä muun muassa mahdollisten kuntouttavien toimien osalta jo ennaltaehkäisevänä toimintana ennen ongelmien syntymistä. Työterveyshuollon roolia työkuormituksen säätelyssä tulisi voida lisätä. Työnantajan ja työterveyshuollon tulisi tehdä selkeä roolijako työkuormituksen säätelyn osalta.

Sulkavan kunnan henkilöstöstrategiassa on määriteltäväksi henkilöstöbarometri joka toinen vuosi. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole toteutunut aivan suunnitellusti, jolloin sen riittävyys seurantakeinona on hyvin kyseenalainen. Henkilöstöbarometrin toteuttamisessa ja ennen kaikkea sen tulosten hyödyntämisessä näen tarvetta kehittämistoimille.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Sulkavan kuntaorganisaatiolle. Sulkavan kunnassa on neljä tulosvastuullista hallinnonala, joiden palveluksessa työntekijöitä on yhteensä noin 80. Organisaatiossa on yhteensä kahdeksan esimiestä, joiden vastuulla on päivittäisestä henkilöstöjohtamisesta huolehtiminen oman työyhteisönsä osalta. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kartoittaa Sulkavan kunnassa käytössä olevia työhyvinvoinnin johtamisen nykykäytänteitä ja esittää nykytilakartoituksen jälkeen keskeisiä kehittämiskohteita työhyvinvoinnin johtamiskäytänteiden yhtenäistämiseksi.

Teoriaosassa on kerrottu, mitä työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittavat, mistä kaikista asioista työhyvinvointi koostuu ja miten työhyvinvointia voidaan kehittää. Työhyvinvoinnin nähdään olevan mielekäästä ja sujuvaa työtä turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa ympäristössä. Työhyvinvoinnin rakentamisen keskiössä ovat johtaminen ja esimiestyö. Nämä ovat tehokkaimmat keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Työhyvinvoinnin perusta on yksilön työkyky. Työkyky perustuu siihen, että työntekijän voimavarat ja työnvaatimukset ovat tasapainossa keskenään. Myös työyhteisön vaikutus työkykyisenä pysymiseen on merkittävä. Työntekijän työkykyisyyden ylläpitämiseksi on olemassa lain asettamat vaatimukset, joita työnantajan tulee noudattaa. Työhyvinvoinnista on erotettavissa tunnepohjaisia, kognitiivisia sekä terveyspainotteisia ulottuvuuksia. Näiden ulottuvuuksien ilmeneminen työntekijässä on hyvin erilaista. Silloin kun työhyvinvointi on kunnossa, työntekijä tuntee työnsä mielekkääksi eikä terveysongelmat häiritse hänen työskentelyään.

Kunta-alan tulevat rakenteelliset uudistukset muuttavat kuntien toimintaa ja sitä kautta myös niiden johtamiskäytännöt ja rakenteet, osallisuusmallit ja keinot sekä kumppaniroolit muuttuvat. Kuntajohtamisessa korostuu elinvoima, hyvinvointi, sopimuksellisuus, kumppanuus ja verkostojohtaminen. Muutos tuo aina mukanaan vaatimuksia uusien asioiden ja taitojen omaksumisesta. Muutos haastaa myös sekä yksilön, että yhteisön työhyvinvointia, mutta hyvin onnistuessaan se tuo mukanaan myös uusia mahdollisuuksia. Muutos-tilanteissa tärkeää ovat oikeanlaiset toimintamallit, joiden avulla pystytään

paremmin tukemaan esimiesten työtä oman henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistäjänä. Työhyvinvointiin panostamalla saadaan myös tuotettua työvälineitä johdon ja esimiesten päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen. Työhyvinvointia johdettaessa, on tärkeää huomioida, että johtaminen tapahtuu osana muiden liiketoiminnan osa-alueiden johtamista. Johtamisen päämääränä on toteuttaa organisaation olemassa olemisen edellytysten mukaiset strategiset tavoitteet. Johtaminen koostuu monista eri toiminnoista, joiden vaikutukset työntekijän kokemaan työhyvinvointiin ovat kiistattomat. Järjestämällä näitä toimintoja oikeanlaisella ja tehokkaalla tavalla, voidaan edistää työhyvinvointia merkittävästi. Työhyvinvointityön tulee olla kokonaisvaltaista toimintaa. Tämä edellyttää, että organisaatiossa on määritelty työhyvinvointityölle sisältö ja tavoitteet sekä laadittu toimintasuunnitelma ja varattu riittävät resurssit.

Työhyvinvoinnin kehittämistyö alkaa yleensä kartoittamalla nykytila. Nykytilakartoitukseen on olemassa useita erilaisia mahdollisuuksia. Kartoituksen tavoitteena on kehittämistoimien kohdistaminen olennaisiin asioihin. yksilön kokeman työhyvinvoinnin vahvistamiseen voidaan käyttää esimerkiksi liikunta-, elämäntapa- tai stressinhallintavalmennuksia. Yksilön työhyvinvoinnin tukemisessa tärkeässä roolissa on myös työterveyshuolto, joka voi tarjota tehostetusti tukea tai kuntoutuksia tarpeen mukaan. Organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä yhtenä keinona voidaan käyttää organisaatiokulttuurin kehittämistä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeisiä asioita ovat organisaation turvallisuuskulttuuri ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyys. Myös organisaation omat käytännöt ja prosessit ovat tärkeässä roolissa. Työhyvinvoinnin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden varmistamiseksi, kehittämistyön tulisi olla suunniteltua ja useisiin eri työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kohdistuvaa.

Työhyvinvoinnin johtamisen käytänteiden kehittämistyö Sulkavan kuntaorganisaatiossa tulisi aloittaa huolellisella työhyvinvointityön määrittelyllä. Määrittelyn avulla luodaan selkeä käsitys siitä, mitä työhyvinvointi on omassa organisaatiossa ja miten se ilmenee. Tämän jälkeen työhyvinvointityölle asetetaan selkeät, konkreettiset tavoitteet ja laaditaan suunnitelma. Sulkavan kuntaorganisaatiossa ei ole erillistä henkilöstöpäällikköä, vaan yhteistyötoimikunta käsittelee muiden asioiden ohella myös työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Siksi olisikin tarpeen perustaa oma työhyvinvointityön ohjausryhmä, jonka tehtävänä olisi asetettujen tavoitteiden pohjalta suunnitella selkeät strategisen hyvinvointityön toimintojen käytänteet ja seurata työhyvinvointityön toteuttamista suunnitelman mukaisesti. Yhteistyötoimikunnan ja perustettavan ohjausryhmän yhteisten panostusten pohjalta luodaan yhtenäinen viitekehys organisaation työhyvinvointityön toiminnalle. Organisaation johdon vastuulla on varmistaa riittävät resurssit toimintojen toteuttamiseksi. Muita kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin johtamisen käytänteiden yhtenäistämiseksi on esimiesten osaamisen kartoittaminen ja kartoituksen perusteella laadittavat henkilökohtaisen osaamisen kehittämis- ja tukemistoimet, sekä esimiesten oman työn ohjaamiseksi ja työyhteisöjen yhtenäistäviksi ohjeiksi luotavat organisaation toimintaohjeet. Yhtenäisten toimintaohjeiden tarkoitus on edistää koko henkilökunnan työhyvinvointia ja tukea esimiesten työtä työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Samalla voidaan tarjota yhtenäisiä työvälineitä henkilöstöjohtamisen päivittäistyöhön.

Johtamisen rooli työhyvinvointityön edistämässä on tärkeä. Johtamisessa tulisi pystyä huomioimaan työntekijä yksilönä. Työhyvinvointia johdettaessa tulee muistaa huomioida kaiken ikäisten työntekijöiden johtaminen. Hyvä ikäjohtaminen parantaa henkilöstön työkykyä ja vaikuttaa organisaation menestymiseen. Eri-ikäisillä työntekijöillä, on erilaiset tarpeet ja tavoitteet oman työnsä suhteen. Nuoret työntekijät arvostavat omaa elämäntilannettaan tukevia ja edistäviä johtamistoimia. Senioreiden johtamisessa puolestaan voidaan huomioida toisenlaisia ratkaisuja jaksamisen ja motivoinnin ylläpitämiseksi. Molemmille työntekijäryhmille yhtenäistä kuitenkin on, että hyvinvoinnin parantumisen seurauksena sairauspoissaolot ja työtapaturmat vähenevät. Myös iäkkäämpien työntekijöiden ennenaikainen eläkkeelle jääminen vähenee. Näiden myötä yritykselle tulee kustannussäästöjä. Kunta-alalla sairauspoissaoloja on ollut keskimäärin 18 työpäivää henkeä kohti vuodessa. Tästä kertyy jo mittava kuluerä, jonka taloudellinen merkitys korostuu suhteessa organisaation kokoon. Osaava johtaja pystyy tekemään johtamistyötään tuottavasti. Työhyvinvointiin panostamalla työnantaja voi omalta osaltaan vaikuttaa myös työnantaja maineeseensa. Hyvinvointia korostamalla se voi tehdä

itsestään houkuttelevamman. Hyvä työnantaja pystyy pitämään itsellään hyvät työntekijät.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen tutustumalla työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen. Teoriatiedon pohjalta laadin työhyvinvoinnin kyselylomakkeen, joka lähetettiin kaikille Sulkavan kuntaorganisaatiossa työskenteleville henkilöille. Kyselyn avulla pyrin selvittämään työhyvinvoinnin nykytilaa ja työhyvinvoinnin johtamisen nykykäytänteitä työntekijöiden näkökulmasta. Nykytilakartoituksessa käytin myös organisaatiossa valmiina olevia aineistoja kuten sopimuksia, suunnitelmia, raportteja ja strategia-asiakirjoja. Lisäksi sovin vapaamuotoisia tapaamisia ja keskusteluja kunnan päättäjien kanssa. Kohdeorganisaation työhyvinvoinnin johtamiskäytänteiden nykytilaa olen kuvannut dialogimallin mukaisesti teoriatiedon yhteydessä.

Työn teoriaosuus on pyritty esittämään niin, että aiheeseen perehtymätönkin lukija voisi helposti ymmärtää, mitä työhyvinvointi ja sen johtaminen tarkoittavat. Teoriaosuudessa on kerrottu työhyvinvointia synnyttävistä tekijöistä ja työhyvinvoinnin edistämisen keinoista johtamisen näkökulmasta. Organisaation yhtenäisen työhyvinvoinnin edistämistyön kannalta, on tärkeää nähdä ja ymmärtää työhyvinvointi kokonaisuutena, joka syntyy sekä yksilön itsensä tuntemien ja kokemien asioiden kautta, että työyhteisön ja johtamisen vaikutuksesta. Tekemäni kehittämistyön teoreettinen viitekehys on rakennettu suomalaisten, paljon työhyvinvointityön parissa työtä ja tutkimuksia tehneiden asiantuntijoiden kirjallisuuden perusteella.

Kehittämistehtävän jäsentämisessä olen osittain hyödyntänyt Ahosen ym. (2014) tekemää tutkimusta Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014, jossa tutkijat ovat jakaneet työhyvinvoinnin hyvinvoinnin strategisen perustan, johtamisen, HR- toimintojen ja työhyvinvoinnin tukitoimintojen osaluksiin.

Työni tavoitteena oli tutkia Sulkavan kunnassa käytössä olevia työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä ja laatia nykytilakartoituksen perusteella kehittämissuhteita työhyvinvointityön kehittämisen ja yhtenäistämisen tueksi. Työni aineisto on kerätty yhdistelemällä eri aineostonkeruu menetelmiä. Jotta sain riittävästi tietoa kohdeorganisaation nykyisistä käytänteistä, jouduin

olemaan useaan otteeseen yhteydessä organisaation eri tahoihin, mutta it-
sessään tiedon saanti ei tuottanut ongelmia. Tietojen saaminen onnistui hy-
vässä hengessä ja yhteistyö organisaation edustajien kanssa toimi loistavas-
ti.

Aineiston kerääminen vei paljon aikaa. Tiedon saaminen organisaatiosta,
jossa ei itse työskentele voi olla hidasta. Haastatteluja ja puhelinkeskusteluja
lukuun ottamatta, suurin osa käytettävissä olevasta materiaalista tuli sähköi-
sesti. Aineiston keräämiseen tarvittiin useiden henkilöiden panostusta. Asiaa
helpotti kuitenkin vuorovaikutuksen avoimuus ja se, että kohdeorganisaatiossa
yhteyshenkilöinä toimivia ihmisiä on ollut helppo lähestyä.

Kehittämistehtävän tulokset ovat mielestäni luotettavia ja samoihin tuloksiin
päästäisiin uudelleen, samoja aineistoja ja menetelmiä hyödyntämällä. Työn
tekemisessä olisi ollut apua organisaation paremmasta tuntemisesta. Toi-
saalta organisaation sisällä toimiva henkilö olisi saattanut helposti peilata lii-
kaa omia henkilökohtaisia kokemuksiaan päätelmiä tehdessään. Tämä ke-
hittämistehtävä on tehty puhtaasti puolueettomasta näkökulmasta ja sen tu-
loksiin eivät ole vaikuttaneet tutkijan henkilökohtaiset mielipiteet.

Kehittämistyölle oli asetettu päätutkimuskysymykseksi, miten työhyvinvoinnin
johtamista pitäisi kehittää Sulkavan kuntaorganisaatiossa. Keräämiäni ai-
neistoja tutkimalla sain mielestäni nousemaan esille hyvin konkreettisia ke-
hittämisehdotuksia työhyvinvoinnin johtamistoimien kehittämiseksi. Työssäni
pystyin esittämään kehittämisehdotusten lisäksi perusteluja sille, miksi työ-
hyvinvoinnin johtamista pitäisi kehittää. Laine ym. (2008, 9) mukaan tapaus-
tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Tämän perusteella
tässä kehittämistyössä täyttyvät hyvin nämäkin tapaus tutkimuksen tunnus-
merkit.

Miettiessäni sitä, olisiko jotakin pitänyt tehdä toisin tai olisinko voinut lisätä
työhöni jotakin, nousee mieleeni lähinnä kysymys siitä, miten olisin saanut
esimiehet ja johtotason vastaamaan kyselyyn aktiivisemmin. Nyt toteutettuun
työhyvinvointikyselyyn vastasi pääasiassa suorittavan tason työtä tekeviä
työntekijöitä. Mietin myös yhtenä tiedonkeruu menetelmänä workshop tyyppisiä,
tiimikohtaisten tilaisuuksien järjestämistä. Workshop työryhmissä olisi

päässyt havainnoimaan työyhteisöjen ja esimiesten keskinäistä toimintaa. Tämä olisi kuitenkin vienyt niin paljon aikaa että omat käytettävissä olevat resurssini eivät tähän riittäneet. Myös kyselylomakkeessa olisi voinut kysyä tarkemmin yksilön työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä asioita. Myös kyselylomakkeen kysymyksiä olisi voinut muokata siten, että tulosten analysoimisessa olisi pystynyt paremmin tutkimaan mitattavien tekijöiden keskinäisiä riippuvuussuhteita.

Työhyvinvointi aiheena on hyvin ajankohtainen ja siitä puhutaan ja kirjoitetaan paljon. Sulkavan kunnassa työhyvinvointi asiat tiedostetaan, mutta niiden johtaminen tapahtuu muun johtamistyön ohessa. Tämä karsii työhyvinvointityön johtamiseen käytettävissä olevia resursseja. Tämän kehittämistehtävän avulla pyrin herättämään ajatuksia työhyvinvoinnin johtamisen vaikutuksista organisaation kokonaistoimintaan ja työhyvinvoinnin johtamistoimien kehittämisen aikaansaamista talousvaikutuksista.

Opinnäytetyöprosessini alkoi tammikuussa 2017. Kokonaisuudessaan tämän työn tekemiseen on siis mennyt aikaa reilu vuosi. Työlle alun perin laaditut tutkimuskysymykset ovat muokkautuneet prosessin aikana useampaan otteeseen tehtyjen tarkentavien rajausten myötä. Alkuperäinen suunnitelmani oli laatia tutkimustyöhön perustuen työhyvinvointisuunnitelma kohdeorganisaatiolle. Halusin kuitenkin rajata lopullista opinnäytetyötäni koskemaan enemmän johtamisen näkökulmaa. Aihevalinta onnistui hyvin, sillä työhyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät asiat kiinnostavat minua erityisen paljon. Opinnäytetyön tekemisen myötä, olen oppinut paljon tutkimuksen tekemisestä ja ennen kaikkea työhyvinvoinnin laajakirjoisesta kentästä. Nämä eivät kuitenkaan ole ainoat asiat, joita olen oppinut, vaan oma tietämykseni minulle aiemmin tuntemattomasta kunta-alasta ja kuntaorganisaatiosta ovat myös lisääntyneet hurjasti. Tämän kehittämistehtävän tekeminen kokopäivätyön ohella on ollut haastavaa mutta erittäin mielenkiintoista heti alusta lähtien. Olen hyvin tyytyväinen myös siihen, että opinnäytetyöni valmistui sille laaditussa aikataulussa.

Sulkavan kunnassa suurin osa työntekijöistä kuuluu ikäryhmään 41- 60 - vuotta. Hyvällä ikäjohtamisella voidaan luoda pohjaa pidemmille työurille ja

mahdollisesti vähentää ennenaikaisia eläkkeelle jäämisiä. Sulkavan kunta-organisaatio voisi hyötyä merkittävästi jatkotutkimuksena tehtävästä ikäjohtamisen tutkimuksesta. Tämän kehittämistehtävän yhtenä osana oli kyselytutkimus työntekijöille. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä. Tästä johtuen näkisin tarpeelliseksi suorittaa kyselyn esimiehille. Kyselyn avulla voisi kartoittaa esimiesten mahdollisia osaamisvajaita ja esimiehen henkilökohtaisia kehittämistarpeita. Kyselyn pohjalta esimiehille voisi laatia henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman. Tärkeänä työhyvinvoinnin kehittämistä tukevana jatkotoimenpiteenä näkisin myös organisaation yhtenäisten, sisäisten toimintaohjeiden saattamisen konkreettiseen muotoon.

Kuvat

Kuva 1. Kehittämistehtävän tutkimusasetelma, s.12

Kuva 2. Kuntien tulevaisuuden roolit, s. 18

Kuviot

Kuvio 1. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät, s. 15

Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, s. 20

Kuvio 3. Sairauspoissaoloihin vaikuttavat tekijät, s. 24

Kuvio 4. Työhyvinvoinnin johtamisen malli, s. 35

Kuvio 5. Sulkavan kunnan työhyvinvointikyselyyn vastanneiden ikäjakauma, s. 52

Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma, s. 56

Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden palvelusvuosiaika, s. 56

Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden toimenkuvajakauma, s. 57

Kuvio 9. Strateginen työhyvinvoinnin johtamisen työkalu, s. 70

Kuvio 10. Työhyvinvointityön toimijat, s. 71

Kuvio 11. Ikäjohtamisen vaikuttavuus, s. 77

Taulukot

Taulukko 1. Koulutustason jakautuminen kyselyyn vastanneiden keskuudessa, s. 57

Taulukko 2. Sulkavan kuntaorganisaation kyselyyn vastanneiden työntekijöiden mielipide työpaikan johtajuudesta, s. 58

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden vastausvaihtoehtojen jakautuminen työyhteisöä ja osaamista koskevien väittämien osalta, s. 62

Taulukko 4. Kyselyn vastausten jakauma henkilöstöpolitiikkaa koskevien väittämien osalta, s. 65

Taulukko 5. Arvio omasta työhyvinvoinnin nykytilasta sekä työkyvystä työn fyysisten ja psyykkisten vaatimusten suhteen, s. 66

Lähdeluettelo

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kaup-
pakamari.

Ammattinetti 2018. Henkilöstöhallinto. Keha-keskus.
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>. Luettu 10.5.2018.

Aura, O., Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki:
Talentum Pro.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J 2016. Strateginen hyvinvointi
SH//2016. Tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy.
https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Aura, O., Ahonen, G., Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suo-
messä 2012. Tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola Terveys Oy.
https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strategisen_hyvinvoinnin_tila_suomessa_2012.pdf.

Aura, O. Ahonen, G., Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtami-
nen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy, Suo-
men Terveystalo.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aura, O., Saarikoski, V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan! Henkilöstöjohta-
misen hyvät käytännöt. Helsinki: Kirjapaino Miktor/ Vammalan kirjapaino Oy.

Hellevuori, R. 2015. Työkierto osana työhyvinvointia Tyks- sydänkeskukses-
sa. Turun ammattikorkeakoulu. Terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittä-
minen ja johtaminen. Opinnäytetyö (YAMK).

Hietala, H., Kaivanto, K. 2017. Työpaikalla nähtävänä oltava lainsäädäntö
2018. Helsinki: Alma Talent.

Ikola-Norrbacka, R. 2017. Kunnanjohtaja. Sulkavan kunta. Sulkava. Haastat-
telu. 24.5.2017.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroo-
pan unionissa.
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN:NBN:fi-fe201504226126.pdf?sequence=1>. Luettu 15.11.2017

Ilmarinen. 2017. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. Luettu 14.7.2017.

Järvenpää, J. 2017. Kunnanjohtaja. Sulkavan kunta. Sulkava. Puhelinkeskustelu. 19.12.2017.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottaminen, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Kuntaliitto 2017. <https://www.kuntaliitto.fi>. Luettu 14.2.2017.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla!. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, M. Bamberg, J., Jokinen, P. (toim). 2008. 2.painos. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistokustannus

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOY pro Oy.

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Hansaprint.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., Harju, R. 2011. Työn iloa ja imua . työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

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

Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa K-P Martimo, M., Antti-Poika, J., Uitti (toim). Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

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

Oksanen, T. 2013. Turhat sairauslomat- tarua vai totta? SAK:n 21. työympäristöseminaari 23.-24.3.2013. Työterveyslaitos.
<http://netti.sak.fi/sak/tyoymparistoseminaari/2013-Turhat-sairauslomat.pdf>.
Luettu 17.11.2017

Otala, L., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Paanetoja, J. 2014. Työoikeus tutuksi. Porvoo: Bookwell Oy.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Roiha, M., Pakarinen, T., Andersson, B., Rusanen, M., Louhelainen, H., Saramies, A., Valtari, J., Jokinen, I., Lehtovirta, R., Koskinen, M-K. 2011. Osaamista kehittämään! . periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. 1. painos. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Seuri, M., Iloranta, K., Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Sulkavan kunta 2017. <http://www.suursoudut.fi/sulkavankunta2017/>. Luettu 15.1.2017.

Sulkavan kunta 2018. Henkilöstösuunnitelma 2018.

Sulkavan kunta 2018. Sairauspoissaoloraportti.

Sulkavan kunta 2011. Sulkavan kuntakonsernin henkilöstöstrategia.

Sulkavan kunta 2012. Sulkavan kunnan työsuojelun toimintaohjelma.

Sulkavan kunta. 2009. Sulkavan kunnan yhteistoimintasopimus.

Sulkavan kunta 2017. Talousarvio 2017. Taloussuunnitelma 2017-2019.

Sulkavan kunta 2017. Tasekirja 2016.

Sulkavan kunta 2016. Tasekirja 2015.

Sulkava Suomen soutupitäjä 2017. <http://www.sulkava.fi>. Luettu 13.1.2017.

Suutarinen, M., Vesterinen, P-L 2010. (toim), Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tela 2017. Työkyvyn muodostuminen. <https://www.tela.fi/tyokyky>. Luettu 11.1.2017.

Terveystalo 2017. Työpaikkaselvitysraportti.

Terveystalo 2017. Työterveyspalvelusopimus.

Terävä, K., Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

Työterveyslaitos 2018. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 15.3.2018.

Työturvallisuuskeskus 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>. Luettu 11.1.2017.

Työturvallisuuskeskus 2017. Työsuojelun yhteistoiminta.
https://ttk.fi/tyosuojelun_yhteistoiminta. Luettu 14.1.2017.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa. Viitala, R. & Järnlström. M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa . Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2012. Dialoginen kirjoittaminen. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2013/10/Dialoginen-kirjoittaminen.pdf>. Luettu 3.10.2017.

Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta ja yhteistoiminnasta. Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. 2. painos. Helsinki: Painotalo Miktör.

Liite 1: Työhyvinvointikysely

Työhyvinvoinnin arviointi

TAUSTATIEDOT (valitse yksi vaihtoehto kustakin kysymyksestä)

Ikä

- 1 alle 30 vuotta
- 2 31-40 v.
- 3 41-50 v.
- 4 51-60 v.
- 5 yli 60 v.

Sukupuoli

- 1 Mies
- 2 Nainen

Olen ollut Sulkavan kunnan palveluksessa

- 1 alle 3 vuotta
- 2 3-5 vuotta
- 3 yli 5 vuotta

Työpaikkani on

- 1 Kunnanvirasto
- 2 Keskuskoulu
- 3 Päiväkotitouhula/ryhmis
- 4 Kyläkoulu
- 5 Tekninen (valvonta+Sulkavan Palvelut Oy)
- 6 Muu toiminta

Asema/ toimenkuva

- 1 Suorittava työ
- 2 Esimiestaso

3 Johto

Koulutustaso






1 Peruskoulu

2 Toisen asteen koulutus (ammattillinen koulutus/lukio)

3 Kolmannen asteen koulutus (ammattikorkeakoulu/yliopisto)

HENKILÖSTÖPOLITIIKKA

Valitse jokaisesta kysymyksestä yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi kysyttävästä asiasta. Vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

-  erittäin hyvä
-  hyvä
-  tyydyttävä
-  huono
-  erittäin huono

? en osaa sanoa

1. Henkilöstöasiat on hoidettu



2. Henkilöstön määrä suhteessa työyhteisöni työtehtäviin



3. Voin käyttää riittävästi aikaa työtehtävieni hoitamiseen



4. Työni on haastavaa



5. Työni on monipuolista



6. Palkkani vastaa työni vaativuutta



7. Voin kehittää itseäni työssäni



8. Minulla on käytössäni tarvittavat ja riittävät työ- ja apuvälineet työtehtävieni hoitamista varten



9. Minulla on mahdollisuus liikkua tehtävästä toiseen eri projekteissa (työnkierto)



10. Pystyn vaikuttamaan oman työni suunnitteluun ja organisointiin



11. Omat kommenttini henkilöstöpolitiikasta esim. muutostarpeita työn organisoinnissa tai toimintatavoissa ym. (Vastaa tähän kysymykseen vapaalla palautteella).

JOHTAJUUS

Valitse jokaisesta kysymyksestä yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi kysyttävästä asiasta. Vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

 erittäin hyvä

 hyvä


 tyydyttävä

 huono


 erittäin huono

? en osaa sanoa


1. Esimieheni kuuntelee minua

     ?

2. Esimieheni toiminta on oikeudenmukaista

     ?

3. Tulen toimeen esimieheni kanssa

     ?

4. Esimieheni on aktiivinen työyhteisön kehittäjä

     ?

5. Esimieheni antaa palautetta työstäni

     ?

6. Esimieheni on tietoinen jos työyhteisössäni ilmenee ongelmia

     ?

7. Esimieheni on tietoinen jos työmenetelmissä ilmenee ongelmia

     ?






8. Esimieheni puuttuu työyhteisössä mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin



9. Omat kommenttini esimiestyöstä ja johtajuudesta esim. muutostarpeita, kehittämisideoita yms. (Vastaa tähän kysymykseen vapaalla palautteella)

TYÖYHTEISÖ JA OSAAMINEN

Valitse jokaisesta kysymyksestä yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi kysyttävästä asiasta. Vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

-  erittäin hyvä
-  hyvä
-  tyydyttävä
-  huono
-  erittäin huono

? en osaa sanoa

1. Sisäinen viestintä työntekijöiltä johdolle toimii



2. Sisäinen viestintä johdolta työntekijöille toimii



3. Työyhteisössäni uusiin ideoihin suhtaudutaan



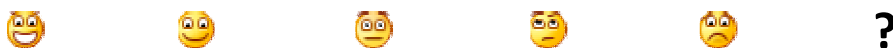
4. Työyhteisössäni työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti



5. Työyhteisössäni mahdollisesti ilmeneviä ongelmia käsitellään avoimesti



6. Työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustavaa



7. Työyhteisöni toiminta on tehokasta



8. Työtoverini arvostavat työtäni



9. Yhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on tasavertaista



10. Ammattitaitoni vastaa työni vaatimuksia



11. Työyhteisössäni on mahdollista saada työtehtäviin liittyvää koulutusta/lisäkoulutusta



12. Porehdytys työtehtäviin ja organisaation tapoihin toimii




13. Omat kommenttini, muutostarpeita tai kehittämisideoita (Vastaa tähän kysymykseen vapaalla palautteella).

TYÖNTEKIJÄ

Valitse jokaisesta kysymyksestä yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi kysyttävästä asiasta. Vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

 erittäin hyvä

 hyvä

 tyydyttävä

 huono

 erittäin huono

? en osaa sanoa

1. Tulen toimeen työtovereitteni kanssa

     ?


2. Työtoverini luottavat toisiinsa

     ?

3. Työni on innostavaa

     ?

4. Työssäni pystyn hyödyntämään monipuolisesti omaa osaamistani

     ?

5. Pystyn vaikuttamaan oman työni suorittamistapaan

     ?

6. Työni on motivoivaa

     ?

7. Tiedän oman työni osuuden työyhteisöni tuloksesta

     ?

8. Haluan toimia jatkossakin vain nykyisissä työtehtävissäni



?

9. Olen halukas osallistumaan työnkiertoon



?

10. Omat kommenttini työhöni liittyen esim. millaisia muutoksia toivoisin työtehtävissä, työn suorittamistavoissa, kehittämisideoita yms. (Vastaa tähän kysymykseen vapaalla palautteella).

YLEISARVIO TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÖISTÄ

Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 0-5

Numero 5 tarkoittaa työhyvinvointia parhaimmillaan ja 0 että koet työhyvinvointisi olemattomaksi.

1. Arvio työhyvinvoinnistani tällä hetkellä

5 4 3 2 1 0

2. Arvio työhyvinvoinnistani aikaisemmin/aikaisemmassa työssäni

5 4 3 2 1 0

3. Millaiseksi koen työkykyni suhteessa työni psyykkisiin vaatimuksiin

5 4 3 2 1 0

4. Millaiseksi koen työkykyni suhteessa työni fyysisiin vaatimuksiin

5 4 3 2 1 0

5. Omat kommenttini kyselyyn liittyen esim. mielipide kyselyn tarpeellisuudesta, uusia ideoita/toiveita työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ylläpitämiseksi yms. (Vastaa tähän kysymykseen vapaalla palautteella).

Liite 2: Ristiintaulukko Vastaajan ikä, työtoverini luottavat toisiinsa

			Työtoverini luottavat toisiinsa				erittäin hyvä	Total
			en osaa sanoa	huono	tydyttävä	hyvä		
Vastaajan ikä	Alle 30	Count	0	0	0	1	1	2
		% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Työtoverini luottavat toisiinsa	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	12,5%	5,4%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	2,7%	5,4%
	31-40	Count	0	0	0	3	2	5
		% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Työtoverini luottavat toisiinsa	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%	25,0%	13,5%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	8,1%	5,4%	13,5%
	41-50	Count	0	1	1	8	3	13
		% within Vastaajan ikä	0,0%	7,7%	7,7%	61,5%	23,1%	100,0%
		% within Työtoverini luottavat toisiinsa	0,0%	33,3%	20,0%	42,1%	37,5%	35,1%
		% of Total	0,0%	2,7%	2,7%	21,6%	8,1%	35,1%
	51-60	Count	2	2	2	7	1	14
		% within Vastaajan ikä	14,3%	14,3%	14,3%	50,0%	7,1%	100,0%
		% within Työtoverini luottavat toisiinsa	100,0%	66,7%	40,0%	36,8%	12,5%	37,8%
		% of Total	5,4%	5,4%	5,4%	18,9%	2,7%	37,8%
yli 60	Count	0	0	2	0	1	3	
	% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%	
	% within Työtoverini luottavat toisiinsa	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	12,5%	8,1%	
	% of Total	0,0%	0,0%	5,4%	0,0%	2,7%	8,1%	
Total	Count	2	3	5	19	8	37	
	% within Vastaajan ikä	5,4%	8,1%	13,5%	51,4%	21,6%	100,0%	
	% within Työtoverini luottavat toisiinsa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	5,4%	8,1%	13,5%	51,4%	21,6%	100,0%	

Liite 3: Ristiintaulukko Vastaajan ikä, työtoverini arvostavat työtäni

		Työtoverini arvostavat työtäni					Total
		en osaa sa- noa	huono	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä	
Alle 30	Count	0	0	0	1	1	2
	% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Työtoverini arvostavat työtäni	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	14,3%	5,6%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%	5,6%
31-40	Count	0	0	0	3	1	4
	% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
	% within Työtoverini arvostavat työtäni	0,0%	0,0%	0,0%	15,0%	14,3%	11,1%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	2,8%	11,1%
41-50	Count	0	1	1	10	1	13
	% within Vastaajan ikä	0,0%	7,7%	7,7%	76,9%	7,7%	100,0%
	% within Työtoverini arvostavat työtäni	0,0%	50,0%	20,0%	50,0%	14,3%	36,1%
	% of Total	0,0%	2,8%	2,8%	27,8%	2,8%	36,1%
51-60	Count	1	1	4	5	3	14
	% within Vastaajan ikä	7,1%	7,1%	28,6%	35,7%	21,4%	100,0%
	% within Työtoverini arvostavat työtäni	50,0%	50,0%	80,0%	25,0%	42,9%	38,9%
	% of Total	2,8%	2,8%	11,1%	13,9%	8,3%	38,9%
yli 60	Count	1	0	0	1	1	3
	% within Vastaajan ikä	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	100,0%
	% within Työtoverini arvostavat työtäni	50,0%	0,0%	0,0%	5,0%	14,3%	8,3%
	% of Total	2,8%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%	8,3%
Total	Count	2	2	5	20	7	36
	% within Vastaajan ikä	5,6%	5,6%	13,9%	55,6%	19,4%	100,0%
	% within Työtoverini arvostavat työtäni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	5,6%	5,6%	13,9%	55,6%	19,4%	100,0%

Liite 4: Ristiintaulukko ikä, yhteistyötilanteissa arvostus ammattiryhmien välillä

		Yhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on						Total	
		tasavertaista							
		en osaa sanoa	erittäin huono	huono	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä		
Vastaajan ikä	Alle 30	Count	1	0	0	0	1	0	2
		% within Vastaajan ikä	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% within Yhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on tasavertaista	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	5,6%
		% of Total	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	5,6%
	31-40	Count	0	0	0	1	3	0	4
		% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
		% within Yhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on tasavertaista	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	20,0%	0,0%	11,1%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	8,3%	0,0%	11,1%
	41-50	Count	1	1	1	3	5	2	13
		% within Vastaajan ikä	7,7%	7,7%	7,7%	23,1%	38,5%	15,4%	100,0%
		% within Yhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on tasavertaista	33,3%	100,0%	50,0%	27,3%	33,3%	50,0%	36,1%
		% of Total	2,8%	2,8%	2,8%	8,3%	13,9%	5,6%	36,1%
	51-60	Count	0	0	1	7	5	1	14
		% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	7,1%	50,0%	35,7%	7,1%	100,0%
		% within Yhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on tasavertaista	0,0%	0,0%	50,0%	63,6%	33,3%	25,0%	38,9%
		% of Total	0,0%	0,0%	2,8%	19,4%	13,9%	2,8%	38,9%
	yli 60	Count	1	0	0	0	1	1	3
		% within Vastaajan ikä	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	100,0%
		% within Yhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on tasavertaista	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	25,0%	8,3%
		% of Total	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%	8,3%
Total		Count	3	1	2	11	15	4	36
		% within Vastaajan ikä	8,3%	2,8%	5,6%	30,6%	41,7%	11,1%	100,0%
		% within Yhteistyötilanteissa arvostus eri ammattiryhmien välillä on tasavertaista	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	8,3%	2,8%	5,6%	30,6%	41,7%	11,1%	100,0%

Liite 5: Ristiintaulukko ikä, työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava

		Työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava							
		en osaa sanoa	erittäin huono	huono	tydyttävä	hyvä	erittäin hyvä	Total	
Vastaajan ikä	Alle 30	Count	0	0	0	0	1	1	2
		% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	25,0%	5,4%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	2,7%	5,4%
31-40		Count	0	0	0	1	4	0	5
		% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
		% within Työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	23,5%	0,0%	13,5%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	10,8%	0,0%	13,5%
41-50		Count	0	0	4	4	4	1	13
		% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	30,8%	30,8%	30,8%	7,7%	100,0%
		% within Työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava	0,0%	0,0%	80,0%	44,4%	23,5%	25,0%	35,1%
		% of Total	0,0%	0,0%	10,8%	10,8%	10,8%	2,7%	35,1%
51-60		Count	1	1	1	3	6	2	14
		% within Vastaajan ikä	7,1%	7,1%	7,1%	21,4%	42,9%	14,3%	100,0%
		% within Työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava	100,0%	100,0%	20,0%	33,3%	35,3%	50,0%	37,8%
		% of Total	2,7%	2,7%	2,7%	8,1%	16,2%	5,4%	37,8%
yli 60		Count	0	0	0	1	2	0	3
		% within Vastaajan ikä	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
		% within Työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	11,8%	0,0%	8,1%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	5,4%	0,0%	8,1%
Total		Count	1	1	5	9	17	4	37
		% within Vastaajan ikä	2,7%	2,7%	13,5%	24,3%	45,9%	10,8%	100,0%

% within Työyhteisöni yleinen ilmapiiri on kannustava	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total	2,7%	2,7%	13,5%	24,3%	45,9%	10,8%	100,0%