

Valtiovarainministeriön työhyvinvointisuunnitelman arviointi

Maria Vanonen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2014



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Maria Vanonen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011</p>
<p>Raportin nimi Valtiovarainministeriön työhyvinvointisuunnitelman arviointi</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 51</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin valtiovarainministeriön työhyvinvointia organisaatiolähtöisesti. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitä valtiovarainministeriö tekee henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ovatko kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet katettu. Tarkoituksena oli myös antaa neuvoja työhyvinvoinnin kehittämiskohteista. Tässä tutkimuksessa ei ole tehty työhyvinvointikyselyä, koska valtiovarainministeriö järjestää itse vuosittaiset työhyvinvointikyselynsä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa, työhyvinvointi on jaettu viiteen eri osaan: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja työntekijä. Toinen osa, työhyvinvoinnin johtaminen on jaettu kolmeen osaan: työhyvinvointisuunnitelma, työhyvinvointikyselyt ja tulevaisuuden haasteet.</p> <p>Tutkimuksen aineisto on kerätty 14.5.–30.9.2013 välisenä aikana. Aineiston keräämisen jälkeen se eriteltiin ja analysoitiin laadullisella dokumenttianalyysi –menetelmällä.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että valtiovarainministeriön työhyvinvointi on hyvin suunniteltua. Valtiovarainministeriössä on käytössä laaja skaala toimia ja ohjeita, joilla parannetaan henkilökunnan työhyvinvointia. Muun muassa esimiestyöhön panostetaan paljon.</p> <p>Työhyvinvoinnin suunnittelun osalta kehittämistä kaipaa valtiovarainministeriössä palautteen antamiseen kannustaminen muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Lisäksi alais- tai työyhteisötaitoja olisi mahdollista kehittää kyseisessä organisaatiossa.</p>	
<p>Asiasanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p>Authors Maria Vanonen</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis Evaluating a Work Well-being Plan Case: The Ministry of Finance</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 51</p>
<p>Advisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This thesis approaches the area of work well-being within the Ministry of Finance from an organisation-centric point of view. The purpose of the thesis is to look at what steps the ministry takes to ensure the well-being of its employees and to ascertain if all aspects of well-being are taken into account. This thesis also aims to provide insight into areas for development in work well-being. It does not include a survey, since one is already arranged annually by the Ministry of Finance itself.</p> <p>The theoretical background for this thesis is divided into two sections. The first, “Work Well-being,” is further divided into sections dealing with organisation, leadership, the work community and work and the employee. The second section, “Managing Work Well-being,” is also divided into sections which contain a work well-being plan and various surveys, as well as postulations and possible solutions to issues that may arise in the future.</p> <p>The material used in this study was collected from 14.5 to 30.9.2013. The material was then analysed and categorised using qualitative document analysis.</p> <p>This thesis concluded that work well-being within the Ministry of Finance is well thought out and functional. The ministry has a wide array of contingencies, prepared actions and instructions, all of which help to improve the well-being of its staff. For example, the ministry puts a lot of resources into training its supervisors.</p> <p>The work well-being plan could be improved by encouraging feedback outside of formal developmental discussions. The organisation could also benefit from directing more resources into improving employee and work-community skills.</p>	
<p>Key words work well-being, managing work well-being</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	1
1.3	Tutkimuksen rajausta ja rakenne	3
2	Työhyvinvointi.....	4
2.1	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	6
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	6
2.2.1	Hyvinvoiva organisaatio	7
2.2.2	Moderni johtaminen.....	7
2.2.3	Toimiva työyhteisö	9
2.2.4	Työ.....	11
2.2.5	Työntekijä yksilönä.....	13
3	Työhyvinvoinnin johtaminen	17
3.1	Työhyvinvointisuunnitelma	17
3.2	Työhyvinvointikyselyt.....	18
3.3	Ikäjohtaminen	19
4	VM:n työhyvinvointisuunnitelmaa tukevat dokumentit ja ohjeet.....	21
4.1	Valtiovarainministeriö.....	21
4.2	Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmä	22
4.2.1	Dokumenttianalyysi.....	23
4.2.2	Aineiston keruu.....	24
4.2.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	24
4.3	Tulokset	25
4.3.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	25
4.3.2	Palvelussuhde	26
4.3.3	Työyhteisön toimivuus	27
4.3.4	Tiedonkulku ja vuorovaikutus	29
4.3.5	Työkyvyn ylläpito	29
4.3.6	Tunnusluvut ja mittarit	31
5	Johtopäätökset.....	32
5.1	Organisaatio	32

5.2	Johtaminen	34
5.3	Työyhteisö	35
5.4	Työ	35
5.5	Työntekijä yksilönä.....	36
5.6	Työhyvinvoinnin johtaminen	38
5.7	Tuloksien yhteneväisyys työhyvinvointikyselyyn	39
6	Yhteenveto ja suositukset.....	41
6.1	Yhteenveto	41
6.2	Suositukset kohdeorganisaatiolle.....	42
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	44
6.4	Oman oppimisen arviointi	45
	Lähteet.....	46

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Olin työharjoittelussa valtiovarainministeriössä keväällä 2013 ja työharjoitteluni kautta sain toimeksiannon valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnosta. Tutkin valtiovarainministeriön henkilöstöpoliittisen suunnitelman ”Kohti parempaa työyhteisöä” työhyvinvointiosioita ja työhyvinvoinnin toteuttamista ministeriössä. Tutkimuksen tarkoituksena on työhyvinvoinnin kehittäminen. Tämän tutkimuksen päämääränä on tuottaa käyttökelpoisia tutkimustuloksia, joita voidaan myöhemmin hyödyntää tutkittuissa organisaatioissa.

Tutkimus on nyt erittäin ajankohtainen, koska tämänhetkisessä hallitusohjelmassa on tavoitteena pidentää työuria. Vuoden 2011 työkyvyttömyyseläkemenot olivat yhteensä 91 miljoonaa euroa (Valtiokonttori 2012a). Osa näistä liian varhaisista eläköitymisistä olisi voinut välttyä paremmalla työhyvinvoinnin suunnittelulla ja toteutuksella, johon tämän tutkimuksen tulokset olisivat voineet tuoda konkreettista apua.

Palkka ei ole ainoa, joka motivoi ihmistä. Vaikka se onkin jotain, mitä jokainen ihminen tarvitsee, niin se ei olekaan niin kaikkivoipa motivaattori, mitä voisi olettaa. Tutkimuksessa on osoitettu, että palkan lisäksi työntekijät ovat kiinnostuneita myös omasta työtyytyväisyydestään ja työnsä mielekkyydestä sekä työturvallisuudestaan. (Hersey, ym. 2001, 51). Jotta valtiolle saadaan tulevaisuudessakin osaavaa työvoimaa, on valtion oltava kilpailukykyinen muiden työnantajien kanssa. Vaikka palkka on yksi kilpailuvaltti, myös työhyvinvointiin panostaminen on tärkeä tekijä kilpailtaessa osaavasta työvoimasta.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa tarkasteltiin valtiovarainministeriön työhyvinvoinnin toteutumista organisaatiolähtöisesti. Tavoitteena oli saada selville, mitä valtiovarainministeriö tekee henkilökuntansa työhyvinvoinnin edistämiseksi ja onko kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet katettu. Tavoitteena oli myös antaa neuvoja kehittämiskohteista.

Tämän tutkimuksen keskeinen kysymys on

”miten valtiovarainministeriö toteuttaa työhyvinvointisuunnitelmaansa ja onko suunnitelma kattanut työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet?”.

Toteutettuna työhyvinvoinnin toimenpiteenä käytetään tässä tutkimuksessa aineistosta löydettyä dokumenttia. Koska valtiovarainministeriöllä ei ole erikseen omaa työhyvinvointisuunnitelmaa, niin tutkin tässä tutkimuksessa henkilöpoliittista suunnitelmaa ”Yhdessä parempaan työyhteisöön” työhyvinvointiosa-alueiden osalta.

Valtiovarainministeriö (jatkossa VM) on hyvin tietoinen henkilöstön ja sen hyvinvoinnin tärkeydestä, mikä näkyy jo ministeriön strategiassa. Valtiovarainministeriön strategiassa 2012–2016 kerrotaan että

”Haasteisiin vastaaminen edellyttää ammattitaitoista, osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Työmme menestyksellisen hoitamisen kannalta on olennaista henkilöstön saatavuus myös jatkossa. Ministeriörakenteen uudistaminen, johtamisjärjestelmien kehittäminen sekä henkilöstön liikkuvuuden ja resurssien joustava kohdentaminen auttavat meitä takaamaan tehokkaan ja tuloksellisen työnteon sekä henkilöstön hyvinvoinnin.” (Valtiovarainministeriö 2012a).

Ministeriön strategia on jaettu kolmeen tavoitteeseen: VM vakauttaa julkisen talouden ja turvaa talouden kestävä kasvun, VM varmistaa julkisten palveluiden ja hallinnon vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden sekä VM on hyvä paikka työskennellä.

Valtiovarainministeriön strategian kohdan ”VM on hyvä paikka työskennellä” mukaan tavoitteet vuoteen 2016 ovat

- Johtamisjärjestelmä on selkeä ja johtaminen ammattimaista.
- Viestintä on strateginen voimavara, joka vahvistaa vaikuttavuutta ja luottamusta.
- Laadukas ICT ja luotettava tieto tukevat joustavaa työnteoa.
- Osaaminen on sekä syvää että laaja-alaista.
- Valmistelumme on suunnitelmallista ja tietopohja tukee päätöksentekoa. (Valtiovarainministeriö 2012a).

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Opinnäytetyössä ei tehdä työhyvinvointikyselyä, koska ministeriö järjestää vuosittain VMbaro-kyselyn ja Great place to work –kyselyn, joissa selvitetään ministeriön työhyvinvointia. Opinnäytetyössäni en käsittele henkilöstöpoliittista suunnitelmaa muiden tavoitteiden kuin työhyvinvointiin liittyvien tavoitteiden osalta, koska suunnitelma sisältää myös muuta henkilöstöön liittyvää suunnittelua, muun muassa palkkaukseen ja rekrytointiin, jotka eivät suoraan liity työhyvinvointiin.

Tutkimus sisältää viisi päälukua. Luvussa 1 esitellään tutkimuksen taustat, tavoitteet ja rakenne. Luvuissa 2 ja 3 esitellään teoriapohja, johon tutkimus perustuu. Ensiksi luvussa 2 käsitellään työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita ja luvussa 3 työhyvinvoinnin johtamista ja tulevaisuuden haasteita työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle.

Luku 4 pureutuu valtiovarainministeriön organisaatioon, jonka jälkeen käsitellään tutkimusmenetelmä sekä aineiston keruuprosessi, jonka jälkeen on aineiston erittely. Luvun 5 alussa käsitellään ensin johtopäätökset, jonka jälkeen on tutkimuksen yhteenveto sekä suosituksia työhyvinvoinnin suunnitteluun valtiovarainministeriössä. Luku 5 sisältää myös jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan tutkimusprosessia ja oppimista.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointityö on pitkälti lailla säädettyä toimintaa, mutta siihen sisältyy myös eilakisääteistä toimintaa, esimerkiksi liikunnan edistämistä, kulttuuritoimintaa sekä työhyteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä. Suoraan tai välillisesti työhyvinvointia sääteleviä lakeja ovat

- työturvallisuuslaki
- työterveyshuoltolaki
- työsopimuslaki
- laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- laki yksityisyydensuojasta työelämässä
- vuosilomalaki
- työeläkelaki
- laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa
- ammattitautilaki
- tapaturmavakuutuslaki. (Suutarinen 2010, 16–17).

Työturvallisuuskeskus TTK (2010a) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

- ”Turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa.
- Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe valtionhallinnossa. Hallitusohjelmassa julkisen talouden vakauttamisesta yhtenä toimenpiteenä on työurien pidentäminen alusta, keskeltä ja lopusta sekä työurien kehittäminen (Valtioneuvosto 2011). Yhden vuoden keskimääräinen lisäys työuraan pienentää kestävyysvajetta arvioilta kahdella miljardilla eurolla (Valtioneuvoston kanslia, 2012). Työhyvinvointi ja hyvät työolot auttavat henkilöitä antamaan hyvän työpanoksen sekä selviytymään paremmin työssä vanhuuseläkeikään asti ja mahdollisesti vielä pidempään (Valtiokonttori 2012b, 1). Työ- ja elinkei-

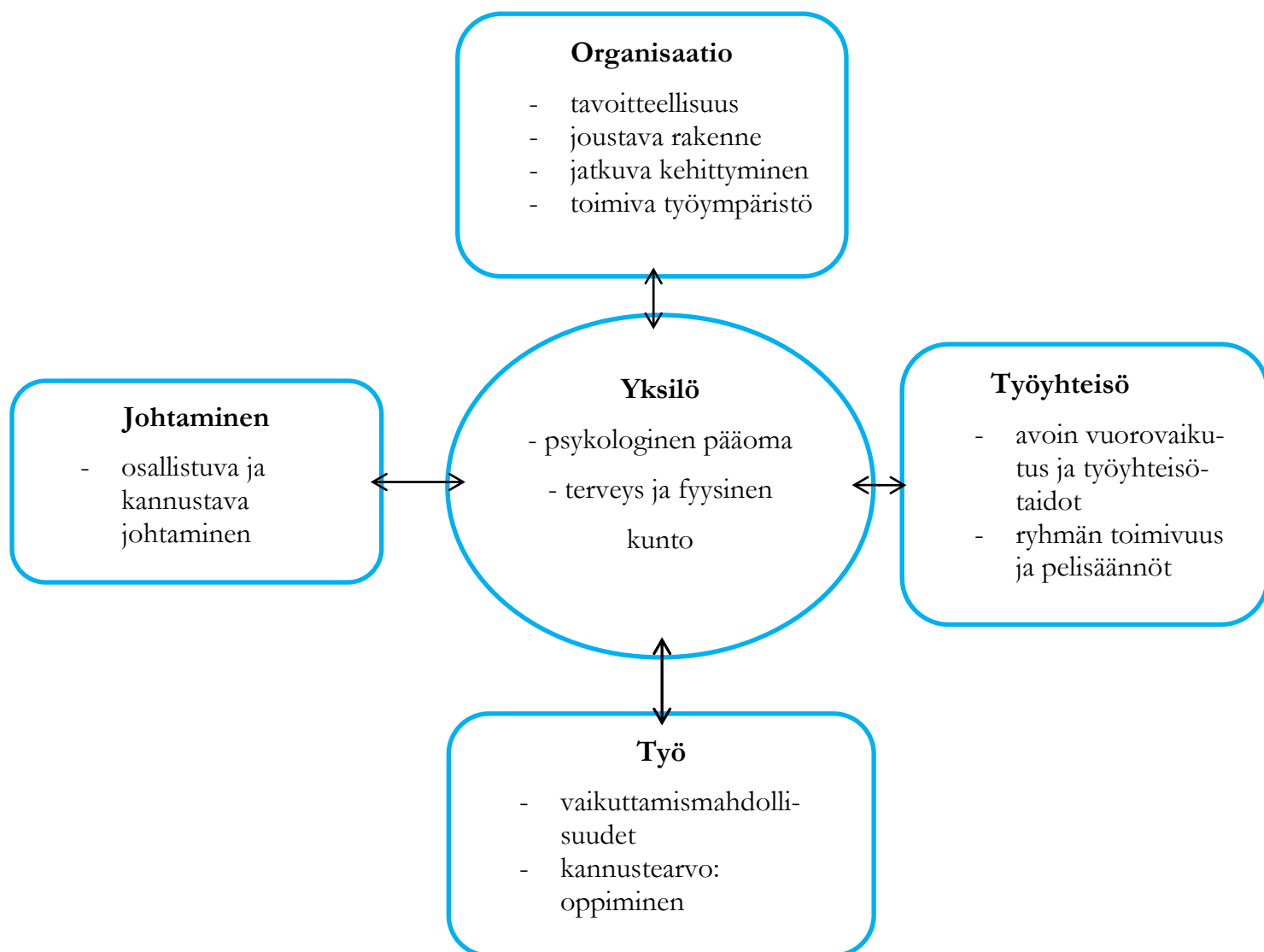
nomministeriön (2010) mukaan työelämän laadun parantaminen on ehto työurien pidentämiselle ja laadun parantamiselle. Työhyvinvointi on myös yhteiskuntavastuullisuutta: työ on ihmistä varten, eikä ihmisiä tulisi korostaa vain tuotannon tekijöinä (Valtiokonttori 2012c). Juutin (2010) mukaan humanistisessa ajattelussa ihminen on arvokas sellaisenaan ja korkein arvo, jota voidaan tavoitella, on ihmisen hyvä. Kyseisen näkökulman mukaan työhyvinvoinnilla on itseisarvoinen asema organisaatiossa, jolloin sen olemassaoloa ei edes tarvitse perustella. Näin ollen työhyvinvointia voidaan perustella sekä taloudellisella että ihmislähtöisellä näkökulmalla.

Työhyvinvoinnin edistämällä on välittömiä vaikutuksia organisaation menestymiseen, sairauspoissaolo- ja tapaturmakustannukset sekä ennen aikaisen eläköitymisen kustannukset pienenevät. (Manka 2011, 38). Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2012) arvioi, että työkyvyttömyyden kustannukset ovat koko maassa noin 4–5 miljardia euroa vuodessa, jos Työkykyjohtamisen Benchmark –raporttia sovelletaan koko Suomen yrityssektoriin. Tästä 4–5 miljardin summasta olisi mahdollista säästää 1,3 miljardia euroa vuodessa, jos työkykyä parannetaan samaan tahtiin kuin raportin seurantarajat paransivat tutkimuksessa.

Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen ja sen edistäminen on siis taloudellisesti äärimmäisen tärkeää. Mankan (2011) mukaan motivaatio ja työtyytyväisyys kasvavat, työilmapiiri ja asiakaspalvelu parantuvat. Tällöin tuloksellisuus paranee. Organisaation osaaminen ja oppiminen kehittyvät ja innovatiivisuus tuottaa uusia mahdollisuuksia työn kehittämiseksi sekä uusille tuote- ja prosessi-ideoille. Henkilöstön sitoutuminen myös lisääntyy työhyvinvoinnin parantumisen kautta, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työn laatuun. Koska työntekijät voivat hyvin ja jaksavat työskennellä paremmin, organisaation kustannustehokkuus paranee tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntymisen myötä. Hyvinvointi lisää kilpailukykyä ja kilpailukyky heijastuu henkilöstön työhyvinvointiin. (Manka 2011, 38–39). Voidaan sanoa, että työhyvinvointi on yksi organisaation elinehto alati kiristävässä kilpailussa.

2.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu vahvasti Mankan työhyvinvoinnin malliin teoksesta Työn ilo (2011).



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli (Manka 2011, 76).

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Mankan kokoaman voimavarakeskeisellä työhyvinvointimallin pyrkimyksenä on yhdistää eri tieteenaloilta saatavaa tietoa niin, että työhyvinvointia voidaan tarkastella ja kehittää monipuolisesti ja eri näkökulmista. Mallilla haetaan vastauksia siihen, mitkä orga-

nisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin siten, että tuloksena on mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimiva työpaikka ja samanaikaisesti hyvinvoiva työntekijä.

2.2.1 Hyvinvoiva organisaatio

Yksi hyvinvoivan organisaation piirteistä on tavoitteellisuus, mikä tarkoittaa, että tulevaisuudesta on selkeä visio sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Strategiat eivät kuitenkaan saisi jäädä ylimmän johdon keskenään tehdyiksi suunnitelmiksi, vaan henkilöstön tulisi osallistua jo tavoitteiden luomiseen. Tällöin tavoitteisiin tulee sisältöä ja ne ovat helpommin ymmärrettävissä kuin ylhäältä sanellut tavoitteet. (Manka 2011, 79).

Elon ja Feldtin (2005, 314) mukaan terveen organisaation toimintaperiaatteisiin kuuluvat ihmisten arvostaminen, henkilöstön vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus, organisaation muutosten hallittu toteuttaminen, oppimisen mahdollisuus, työterveydestä huolehtiminen ja stressin hallinta, erilaisuuden hyödyntäminen organisaatiossa sekä työn ja muun elämän sovittaminen.

Joustava rakenne mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tietoa työnsä pohjaksi. Neljällä viidestä työpaikasta onkin käytössä jokin tiimityön muodoista. Tiimityö lisää aloitteellisuutta, vastuullisuutta, itsenäisyyttä sekä sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja näin ollen itseohjautuvuus kasvaa organisaatiossa. Tiimimäinen organisaatio kasvattaa vaikuttamisen mahdollisuutta ja parantaa viestintää. (Manka 2011, 84–94.) Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan ja näin ollen se pystyy paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Manka 2011, 94).

2.2.2 Moderni johtaminen

Johtamisella on suoraan yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin, mutta sillä pystytään myös vaikuttamaan työhön ja työympäristöön (Juuti & Vuorela 2002, 18). Hyvään johtamiseen on vanhastaan liitetty kaksi ulottuvuutta: suorituksen johtaminen

eli asioiden johtaminen sekä ihmisten johtaminen. Suorituksen johtamiseen kuuluvat muun muassa tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja neuvominen itse suorituksessa sekä palautteen anto. Ihmisten johtamiseen kuuluvat alaisten kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksen rakentaminen. (Manka 2011, 95–96). Hyvä ihmisten johtaminen luo hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan (Juuti & Vuorela 2002, 18). Näihin ulottuvuuksiin on tullut modernin johtamisen ulottuvuus: tilannejohtaminen ja vuorovaikuttaminen ovat modernin johtamisen osia. Johtamisessa niin johtajalla kuin johdettavalla on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja päinvastoin. (Manka 2011, 95–96).

Mankan (2011, 114) mukaan moderni johtajuus kasvattaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja ja pienentää työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiä. Aito johtaminen kasvattaa luottamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja ja näin koko ryhmän suorituskykyä. Se saa aikaan myös yhteistä psykologista pääomaa eli ryhmän uskoa omiin mahdollisuuksiinsa saavuttaa korkeita tavoitteita ja toimia sitkeästi niiden eteen. (Manka 2011, 114). Moderniin johtajuuteen sisältyy seuraavia esimieheltä toivottavia piirteitä:

- Esimies on oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon.
- Esimies on esimerkillinen ja luotettava. Eettiset arvot ja johdonmukaisuus ovat mukana päätöksenteossa.
- Esimiehellä on tunneälyä ja hän osaa tukea. Hän toimii valmentajana ja antaa palautetta. Esimies kuuntelee ja on henkisesti läsnä. Tällöin työntekijät kokevat olevansa arvostettuja.
- Esimies huolehtii työntekijöistään seuraamalla heidän psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja puuttuu siihen tarpeen mukaan.
- Esimies inspiroi älyllisesti valtuuttamalla ja innostamalla tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen.
- Esimies huolehtii työpaikan positiivisesta ilmapiiristä.

Muut ryhmässä olevat voivat kompensoida esimiehen puuttuvia taitoja. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuus muodostuu ryhmän toimivuudesta, eikä yksin esimiehen ominai-

suuksista. (Manka 2011, 111–112). Näin ollen siis esimiehen ei tarvitse osata kaikkia alaistensa taitoja, vaan lähinnä kyetä johtamaan heitä.

Hyvinvointia tukeva johtaminen on yleisesti ottaen keskustelevaa. Esimiehen tulee keskustella alaisten kanssa ja ottaa eri mielipiteet huomioon. Tällöin esimies pystyy helpommin sovittamaan yhteen erilaisia näkökulmia niin, että työn yhteiset päämäärät saavutetaan. Keskusteleva johtaminen parantaa vuorovaikutusta ja näin ollen lisää luottamusta ja avoimuutta. Kehityskeskustelut ovat yksi keskustelevan johtamisen työkaluista, muttei toki ainoa. (Juuti & Vuorela 2002, 19–25).

Virtuaalisesta johtamisesta on tulossa yrityksille arkea, koska työyhteisöt hajaantuvat mahdollisesti jopa pitkin maailmaa. Mankan (2011, 133) mukaan virtuaalisessa johtamisessa kannattaa kiinnittää huomiota johtamisen uudistamiseen, vuorovaikutustilanteisiin ja tekniikan monipuoliseen hyödyntämiseen. Myös viikoittainen yhteydenpito on tärkeää ja läsnäolon tunteen luomiseen tulee kiinnittää huomiota.

2.2.3 Toimiva työyhteisö

Yhteisöllisyys ja työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on sekä työyhteisön että yksilön voimavara. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuvaa: se kasvaa, kun sitä käytetään. Sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia: jos yhteisö ei siedä erilaisuutta, se voi olla myös sulkevaa ja se voi saada aikaan ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja ”klikkiytymistä”. Kuitenkin sosiaalinen pääoma vaikuttaa työntekijöiden terveyteen positiivisesti. Työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä, on suurempi terveyden heikkenemisen ja masennuksen riski. Tämä johtuu muun muassa siitä, että työpaikalla tieto terveellisistä elämäntavoista leviää nopeasti ja ne omaksutaan helpommin sosiaalisessa paineessa. Lisäksi affektiivinen tuki, itseluottamuksen kehittyminen ja arvostus vaikuttavat yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyys tarjoaa myös puskurin stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. Sosiaalista pääomaa lisäävät vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi. (Manka 2011, 116–118). Sosiaalista pääomaa voidaan mitata muun muassa

seuraavilla kriteereillä: pidetäänkö kaikkia työyhteisön jäseniä ajan tasalla työasioissa, toimivatko työyhteisön jäsenet yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita, tuntevatko työyhteisön jäsenet olevansa ymmärrettyjä ja hyväksytyjä sekä onko työyhteisössä mehenkeä (Työpiste 2012a).

Työyhteisötaidot, joita joskus myös alaistaidoiksi kutsutaan, ovat jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Yksilöllä työyhteisötaidot ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin ja ryhmissä ne näkyvät yhteistyötä edistävänä toimintana: auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi valittamatta pikkuasioista. Niihin liittyy velvollisuuksina huolehtiminen työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisusta asian eteenpäinviemiseksi sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan kehittämistyöhön. Organisaatio- tasolla työyhteisötaidot liittyvät vapaaehtoiseen osallistumiseen, josta ei makseta palkkaa. Yhteisöllisyyttä edistävät arkiset teot: tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen ja lupauksen pitäminen. (Manka 2011, 123–124). Toisin sanoen vastuuta työyhteisöstä ei voi sysätä vain esimiehelle, vaan jokaisella organisaation jäsenellä on vastuu työpaikan hyvinvoinnista.

Työyhteisötaidot eivät synny tyhjästä, vaan niitä on opeteltava. Hyvää kuuntelemisen taitoa voi harjoituttaa ja erityistä huomiota kannattaa kiinnittää myönteiseen vuorovaikutuksen sävyyn. Kiittäminen ja kehuminen sekä ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen ovat hyvän vuorovaikutuksen osia. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen ovat myös työyhteisötaidoista huolehtimista. Työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot, toimii työyhteisössä rakentavasti, on aktiivinen ja ottaa vastuuta omasta työstään, sen kehittämisestä sekä työympäristöstään. Työyhteisötaitoinen työntekijä luo omalta osaltaan yhteishenkeä, johon kuuluvat toisten huomioonottaminen, kohteliaisuus, kannustaminen, tukeminen, arvostus ja kunnioitus. Erilaisuus tulee nähdä rikkautena ja kiusaamiselle tulee olla nollatoleranssi. (Manka 2011, 123–138) .

Työturvallisuuskeskuksen (2010b) mukaan työyhteisötaitoja voidaan kehittää esimiehen tai työntekijän näkökulmasta. Esimies voi kehittää taitoja muun muassa selkeyttämällä työtavoitteet ja perustehtävät, antamalla mahdollisuuden kehittyä työssä, kannustamalla

työntekijöitä vaikuttamaan, antamalla ja ottamalla vastaan palautetta sekä palkitsemalla alaistaitojen käytöstä.

Työntekijät voivat kehittää alaistaitojaan esimerkiksi aloitteellisuudella muun muassa epäkohtia korjatakseen, keskittymällä perustehtävänsä laadukkaaseen toteuttamiseen, kuuntelemalla ja olemalla läsnä, ajattelemalla myönteisesti, olemalla avoin uudelle ja valmis tekemään muutoksia työssä, tukemalla esimiestäsi ja muita työtovereita työssään, huolehtimalla omasta hyvinvoinnista myös työn ulkopuolella sekä kiinnittämällä huomiota omaan viestintään ja palautteen antoon sekä vastaanottamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2010b).

Työpaikan yhteishenkeä on mahdollisuus parantaa epämuodollisissa tilaisuuksissa. Yhteishengen kehittyminen vaatii kuitenkin aikaa ja työtovereihin tutustumista. Suurten organisaatioiden vaarana on, että ne muuttuvat ”kasvottomiksi”, jolloin yhteishengen luominen on yhä vaikeampaa. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 20).

2.2.4 Työ

Kirjassaan Työnilo (2011, 139) Manka tiivistää työn ilon syntyprosessin: työn iloa syntyy silloin kun työssä on loppuun suorittamisen ja keskittymisen mahdollisuus, selkeät tavoitteet sekä mahdollisuus hallita itse toimintaa ja saada palautetta. Työterveyslaitoksen (2013a) mukaan työn imussa oleva työntekijä on tarmokas, omistautunut, uppoutunut, sinnikäs vastoinkäymisissä ja ylpeä työstään. Työn imu motivoi sitoutumiseen, haluun antaa parastaan ja aktiiviseen toimintaan työssä. Mankan (2011, 139–146) mukaan työn lisäksi se näyttäisi olevan yhteydessä hyvinvointiin kotona, parisuhteessa ja vanhemmuudessa. Kuitenkaan kukaan työntekijä ei voi olla koko työpäiväänsä työn imussa, vaan päivään sisältyy myös hetkiä, kun on ikäviä työtehtäviä. Jos innostus puuttuu kokonaan, syynä voivat olla muun muassa väärä työ, työn merkityksen ymmärtämättömyys tai työn liian suuri kuormitus.

Muita keinoja työniloon ovat työn tavoitteen ymmärrys, positiivisen palautteen tuottaminen, oppimisen mahdollisuus ja sananvalta. Oppimisen mahdollisuus syntyy, kun

työntekijälle annetaan tarpeeksi haasteellisia tehtäviä. Myös työnkierto on mahdollisuus uusiin haasteisiin, mutta samalla opitaan arvostamaan toisen työtä. (Manka 2011, 146).

Palaute antaa ihmisille tietoa onnistumisista, vahvuuksista ja heikkouksista. Palautteen voima on sitä suurempi, mitä useampi työpaikalla antaa toisilleen palautetta. Palaute ei siis ole pelkästään johtamisen työkalu esimiehille. Palaute on hyvä keino oppia itseltään: omista vahvuuksista ja heikkouksista kuuleminen auttaa näkemään ne ja näin niitä voi hyödyntää ja kehittää. Myönteinen palaute auttaa huomaamaan onnistumisia ja onnistunut suoritus on helppo toistaa, kun tietää, miten se tehtiin. Näin onnistumisten huomaaminen luo lisää onnistumisia. Epäonnistumisilta ei kuitenkaan pidä sulkea silmiä, mutta yleensä ihmiset onnistuvat useammin kuin epäonnistuvat. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13–39).

Palaute on myös hyvä keino osoittaa työn merkitys. Jos työntekijä kokee, ettei työn laadulla ole väliä, tai sillä, että hän tekee sitä ylipäättään, hänen on vaikea innostua työstään. Kun työtä pitää tärkeänä, sitä tekee mielellään ja työtä tehdään työn sisällön tuottaman merkityksen vuoksi. Kun työstä saadaan palautetta, tulee tunne, että muut ovat kiinnostuneet tehdystä työstä. Tällöin työn merkityksen kokemus kasvaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13–39).

Työn negatiivisia vaatimuksia voivat olla työn määrällinen kuormittavuus, rooliristiriidat, työn vaikeus ja vastuullisuus. Työn ulkopuoliset tekijät, kuten perheen ja työn yhteensovittaminen sekä oma persoona ja käyttäytyminen vaikuttavat työssä jaksamiseen. (Manka 2011, 146). Työterveyslaitoksen (2010a) mukaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista voidaan tukea muokkaamalla asennetta pois siitä, että perhevapaat ymmärretään naisten asiaksi, ja urakehityksessä otetaan huomioon perhevapaista aiheutuvat työuran keskeytykset. Myös johtamiskulttuuri, jossa asennoidutaan myönteisesti miesten perhevapaisiin, tukee yhteensovittamista. Käytännön järjestelyjä ovat muun muassa osa-aikatyö tarvittaessa, ositettu hoitovapaa, etätyö ja sairastuneen lapsen hoitojärjestelyt. Työaikakulttuuriin tulisi liittyä niin esimiehen kuin työntekijän joustavia, työaikavaatimuksia ja -odotuksia. Hyviä käytäntöjä ovat muun muassa liukuva työaika, työaika-pankki ja vaihteleva työaika. Hyvät ja aidot työaikajoustot hyödyttävät työntekijää ja

työnantajaa: sitoutuminen organisaatioon vahvistuu ja työpaikan vaihtoaikheet vähenevät. Positiiviset mielikuvat organisaatiosta heijastuvat myös rekrytointiin, tuloksellisuuteen ja työtyytyväisyyteen.

Työyhteisön ja työn tasapainottavia voimavaroja ovat muun muassa esimiehen tuki, vaikuttamismahdollisuudet, palaute ja arvostus, yhteisöllisyys, työpaikan varmuus ja innovatiivisuus. Riittävä perehdyttäminen, laadukkaat kehityskeskustelut ja tieto omasta perustehtävästä ja työn tavoitteista selkeyttävät työn puitteita. (Manka 2011, 146).

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja hänen alaisensa ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua, jolla on päämäärä. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on auttaa organisaatiota ja yksilöä kehittymään. Jotta kehityskeskustelut ovat laadukkaita, on niihin valmistauduttava huolella, varattava riittävästi rauhallista aikaa ja pyrittävä luomaan myönteinen ilmapiiri. Keskustelun ei tulisi olla pelkästään jonkun tietyn listan läpikäymistä tai lomakkeiden täyttöä. Esimiehen tulisi aktivoita alaistaan kuuntelemalla ja kyselemällä. (Juuti & Vuorela 2002, 106–113). Jos siis kehityskeskusteluihin panostetaan ennalta muun muassa suunnittelemalla etukäteen keskustelurungon, niin keskusteluista hyötyy paremmin.

2.2.5 Työntekijä yksilönä

Työhyvinvoinnin ytimessä on itse työntekijä. Omaan työhyvinvointiin vaikuttavat vahvasti psykologinen pääoma ja työstä palautuminen. Psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Itseluottamuksella tarkoitetaan ihmisen uskoa omaan motivoitumiskykyihinsä, tiedollisiin resursseihinsa ja toimintaansa suorittaa tietty tehtävä menestyksekkäästi. Ihminen, jolla on hyvä itseluottamus, asettaa itselleen korkeita tavoitteita, ottaa mielellään haasteita, on sisäisesti motivoitunut, tekee parhaansa saavuttaakseen tavoitteensa ja jatkaa eteenpäin kohdatessaan esteitä. Itseluottamusta voidaan kehittää ja siihen vaikuttavat myös työtoverit: jos muut uskovat työntekijään, hän alkaa itsekin luottaa itseensä. Itseluottamusta voidaan kehittää muun muassa hallinnan kokemusten hankinnalla, pienten riskien ottamisella, toisilta oppimalla, psykologisella ja fysiologisella virittäytyneisyydellä sekä hyvinvoinnilla. (Manka 2011, 151–152).

Toiveikkuus liittyy haluun asettaa tavoitteita, saavuttaa niitä ja tarpeen mukaan löytää vaihtoehtoisia polkuja niiden saavuttamiseksi. Toiveikas työntekijä on itsenäinen ja sisältä päin ohjautuva, joten hän tarvitsee itsenäisyyttä ja tilaa itselleen. Toiveikkuutta lisäävät

- sellaisten tavoitteiden asettelu, joihin voi itse vaikuttaa
- tarpeeksi haasteelliset mutta samalla realistiset tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla myös mitattavissa
- tavoitteiden pilkkominen palasiin
- sanavalta
- resurssien antaminen sekä materiaallinen ja henkinen tuki
- vaihtoehtoisten polkujen etsiminen
- omaehtoinen harjoittelu ja koulutus (Manka 2011, 154–155).

Realistinen optimisti odottaa positiivisia asioita. Optimismilla tarkoitetaan tunnetta siitä, että elämässä on enemmän hyviä kuin huonoja tapahtumia. Psykologisen pääoman osana optimismissa korostetaan, että sen vahvuutena on realismi ja joustavuus: Optimismi kannustaa itsekuriin, menneisyyden analysointiin, tulevaisuuden suunnitteluun ja ennakoivaan huolehtimiseen. Kun työpaikalla opitaan ennakoimaan esteitä ja etsimään keinoja niiden ratkaisemiseksi ja erilaisia polkuja tavoitteisiin pääsemiseksi, saadaan pohja yleisten positiivisten odotusten kehittymiselle. Kun työntekijät saavuttavat varmuuden, että he voivat tunnistaa esteitä ja päästä niiden yli, heidän odotuksensa tavoitteen saavuttamista kohtaan kasvavat ja kielteiset odotukset vähenevät. Myös ryhmän palaute lisää positiivisia odotuksia, kun työntekijät näkevät muiden ryhmän jäsenten odottavan onnistumisia ja luovan keinoja menestykseen pääsemiseksi. (Manka 2011, 154–161).

Sitkeys liittyy yksilön lannistumattomuuteen ja joustavuuteen. Sitkeä ihminen jaksaa epäonnistumisistaan huolimatta aloittaa aina uudelleen alusta. Sitkeyttä voi kehittää työpaikan luottamuksen, avoimuuden ja läpinäkyvyyden kehittämällä. Näiden myötä sitkeys kehittyy voimien, osaamisen ja sosiaalisen pääoman kehittämisen, vastoin-

käymisten ehkäisyn ja mahdollisiin esteisiin varautumisen sekä vastoinikäymisten tulkin-
taan vaikuttamisen ja itsereflektoinnin kautta. (Manka 2011, 154–155).

Psykologinen pääoma on kytkeytynyt yleensä yksilöihin, mutta se voi olla myös työyhteisöissä. Kollektiivinen psykologinen pääoma tarkoittaa ryhmän jäsenten yhteistä vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa, jonka yhteenlaskettu summa on enemmän kuin yksilöiden yhteensä. Esimiehellä on tärkeä rooli kollektiivisen psykologisen pääoman edistämässä. Aito johtajuus kasvattaa luottamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja ja koko ryhmän suorituskykyä. Eräässä tutkimuksessa selvitettiin esimiehen psykologisen pääoman vaikutusta työntekijöihin. Tulokset kertoivat, että esimiehen ja alaisen psykologiset pääomat vaikuttavat positiivisesti alaisten suorituskykyyn. Esimiehet, joiden psykologinen pääoma oli suuri, asettivat korkeampia tavoitteita, halusivat saavuttaa niitä ja etsivät keinoja esteiden ylittämiseen. He suhtautuivat ympäristöönsä myönteisesti ja kannustivat ongelmatilanteista selviämiseen. Työntekijöihin tämä vaikutti positiivisesti, eli he yrittivät sitkeämmin ja panivat parastaan myös ongelmatilanteissa. (Manka 2011, 166–168).

Työstä palautumista häiritsee muun muassa stressi. Stressi on elimistön, mielen ja tunte-elämän reaktio, kun normaalissa elämässä tapahtuu jotain tasapainoa järkyttävää. Työstressi on ristiriitaa omien ja työpaikan arvojen, edellytysten, voimavarojen ja tarpeiden välillä. Työelämässä esiintyy aina jonkin verran stressiä, mutta se ei ole aina pahasta. Stressi on muun muassa yksi yksilöllisten vahvuuksien kehittäjä. (Avey, Luhans & Jensen 2009, 680; Työturvallisuuskeskus 2010c). Stressi on parhaimmillaan positiivista, koska se valmistaa meitä huippusuoritukseen. Pitkittynyt stressi kuitenkin sotkee elimistön palautumisjärjestelmän ja voi johtaa työuupumukseen. Työuupumus ei ole pelkästään yksilön ongelma, vaan se viestittää myös työyhteisön tai organisaation ongelmista. Epäkohtia voivat olla muun muassa työn määrä, työn hallinnan puute, vähäinen osaaminen työssä, erilaiset työyhteisön ristiriidat, epäreilisuus, arvoriidat sekä vähäinen palkitsevuus, esimerkiksi arvostuksen puute. (Manka 2011, 176–180).

Jotta stressiä pystytään hallitsemaan, se pitää myös tunnistaa. Jokaisen olisi hyvä tunnistaa niin sanottu ylikuormituspisteensä, jottei stressi pääsisi kääntymään negatiiviseksi.

Pitkäkestoisesta stressistä kärsivällä voi olla muun muassa unihäiriöitä, ärtyymistä, muis-
tin pätkimisiä, aloitekyvyttömyyttä, kyynisyyttä, ammatillisen itsetunnon heikkenemistä
sekä fyysisiä oireita, kuten sydämentykytystä ja päänsärkyä. Stressitilanteen vaikutusten
lievittämiseksi ihmisellä on erilaisia selviytymiskeinoja. Psykologinen pääoma, itsetunto
ja muilta saatava sosiaalinen tuki, vaikuttavat selviytymiskeinojen tehokkuuteen ja stres-
sin sietämiseen. (Avey, ym. 2009, 680; Manka 2011, 180–181). Stressiä pystytään torju-
maan myös organisaatiolähtöisesti. Säännöllisesti käydyissä kehityskeskusteluissa arvi-
oidaan toimintaa ja sen sujuvuutta (Työterveyslaitos 2013b). Tällöin pystytään huo-
maamaan muun muassa liian vähäiset resurssit. Työterveyslaitoksen (2013b) mukaan
käytössä tulisi olla varhaisen tuen malli, jossa on hälytysmerkit ja toimintaohjeet työky-
kyä uhkaavissa tilanteissa.

Jotta työstä pystytään palautumaan, elämässä on tärkeää olla muutakin kuin työtä. Aivot
rasittuvat liiallisesta kuormituksesta, jolloin ne eivät pysty käsittelemään uutta tietoa tai
ylipäättään vastaanottamaan sitä. Kaikki aivojen energia menee rutiinien pyörittämiseen,
jolloin ei synny uusia ideoita ja luovuus tyrehtyy. Tällöin on myös riskinä, että sattuu
inhimillisiä virheitä ja tapaturmia. (Työpiste 2010). Psykologinen irrottautuminen työstä
edesauttaa elpymistä. Riittävä lepo ja uni ovat yksi tärkeimmistä asioista elpymisen kan-
nalta. Myös rauhalliset ja miellyttävät tilanteet keskellä työpäivää auttavat. Liikunta pa-
rantaa mielialaa ja kehittää muistia. Muutkin harrastukset, oleilu perheen, ystävien ja
sukulaisten kanssa sekä kulttuuri auttavat irrottautumaan työstä ja aikaansaavat mielen-
rauhaa. Huumorin on todettu helpottavan psykologista stressiä, mutta työpaikalla käy-
tettävän huumorin ei soisi loukkaavan ketään. (Manka 2011, 183–199).

3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi on yksi strategisen johtamisen tärkeä näkökulma. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tarkoituksena on luoda suuntaa ja pitkäjänteistä kehittämistyötä, sekä ennakoida muutoshasteita ja työhyvinvointiriskejä. Osaava, motivoitunut ja ajatteleva henkilöstö on organisaation aikaansaamisen, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edellytys. Organisaation työntekijät odottavat palkkansa lisäksi arvostavaa ja aikuista kohtelua. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat toisiaan tukevia: organisaation kestävä tuottavuus pohjaa hyvinvoiviin ihmisiin ja ihmiset taas hakeutuvat menestyviin organisaatioihin (Valtiokonttori 2012d).

Johtamisen tehtävän on näyttää suuntaa ja luoda puitteet työlle. Tämän vuoksi ihmisiin liittyvä tieto, kokemus ja tunteet ovat myös johtamisen keskiössä. Aineellisen pääoman rinnalla on organisaation aineeton pääoma, johon liitetään pääsääntöisesti inhimillinen pääoma: oman organisaation ihmisiä koskeva tieto, arvot, asenteet, kulttuuri, työtä ohjaavat järjestelmät ja kumppanuudet, joilla omaa osaamista ja tekemistä jatketaan ja jaostetaan. Näiden kaikkien tulee olla tasapainossa keskenään niin, että syntyy kustannustehokasta, laadukasta ja vaikuttavaa työtä. Osaaminen virittyy rakenteiden ohjaamaan suuntaan, rakenteet tukevat osaamisen jatkuvaa hyödyntämistä ja rikastamista sekä kumppanuuksien tehokasta ja tarvittaessa pitkäjänteisen yhteistyön mahdollistavaa toteuttamista ja kumppanuudet laajentavat organisaatiosta itsestään löytyvää osaamista niin substanssityössä kuin sen ja sitä tukevien rakenteiden kehittämisessä. Näin ollen johtamisen tehtävänä on ruokkia osaamista, tahtoa ja yhteistyötä, rakentaa toimintaedellytyksiä työlle ja erilaisille työntekijöille sekä solmia ja johtaa kumppanuuksia ja luoda rajoja ylittäviä prosesseja muun muassa työterveyshuollon kanssa (Valtiokonttori 2012d).

3.1 Työhyvinvointisuunnitelma

Organisaation perustehtävä on aina lähtökohtana kun suunnitellaan työhyvinvointia: työhyvinvoinnin määritelmä kytkeytyy organisaation perustehtävään, visioon ja arvoihin. Suunnitelmaan saadaan sisältöä muun muassa työterveyshuollon ja työsuojelun

raporteista, kehityskeskusteluista ja asiakaspalautteista. Suunnitelman sisällössä voidaan määritellä esimerkiksi miten työhyvinvointi näkyy organisaatiossa tai mitä se merkitsee organisaation jäsenille. Suunnitelmassa tulee olla myös lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, toimijat ja heidän roolinsa. Tämän jälkeen työhyvinvointityö tulee kuvata prosessina, jolloin toiminta tulee systemaattisesti kuvatuksi ja tämän myötä sitä voidaan jatkuvasti parantaa. Prosesseja voi olla muun muassa työterveyshuolto, työsuojelu, työpaikkaliikunta, terveiden elämäntapojen edistäminen, virkistystoiminta, viestintä ja esimiehen tuki. Prosessissa tulee kuvata työhyvinvointityöhön osallistuvien toiminnan tarkoitus, panokset ja tuotokset, esimerkiksi henkilöstöhallinnon rekrytointiprosessin liittyminen työterveyshuollon toimintaan. (Suutarinen 2010, 32–44).

Työhyvinvoinnin prosessien tehokkuutta tai vaikuttavuutta tulisi pystyä seuraamaan. Kun jotain aletaan mitata, usein sen merkitys korostuu. (Suutarinen 2010, 40). Strategisia mittareita voivat olla esimerkiksi henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys, sairauspoissaolot, työterveyshuoltokustannukset ja henkilöstön vaihtuvuus (Suutarinen 2013). Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että työhyvinvoinnilla, asiakastyytyväisyydellä ja osaamisen kehittämisellä on yhteys (Juuti 2010, 54). Muita seurannan mittareita voivat olla muun muassa markkina-arvo, kannattavuus sekä työnantajakuvan kehitys. (Suutarinen 2013).

3.2 Työhyvinvointikyselyt

Työhyvinvointikyselyiden avulla kartoitetaan henkilöstön työhyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta yleensä kolmella tasolla:

1. Kokonaistyöhyvinvointi
2. Eri osa-alueiden tilanne, esimerkiksi esimiestyö ja ilmapiiri.
3. Yksittäisten muuttujien tarkastelu. (Valtiokonttori 2012e).

Kyselyssä tarkasteltavan organisaation johdolle kokonaiskuva on yksittäisten muuttujien tarkastelua tärkeämpää. Kehittämissuunnitelmia tekeviä eri osa-alueiden ja yksittäisten muuttujien tieto auttaa asettamaan konkreettisia tavoitteita suunnitelmille. Kyselyissä kartoitetaan työhyvinvointia niillä tekijöillä, joilla on tutkitusti merkitystä työhyvinvointiin., työtyytyväisyyteen, työkykyyn tai motivaatioon. Tulosten luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin ja selkeästi kysymykset on aseteltu sekä vastausaktiivisuudesta. Jos vastausprosentti on korkea, kyselyn vastaukset edustavat hyvin henkilöstön näkemystä.

Tosin jos joku tai jotkut tietyt henkilöstöryhmät ovat jättäneet vastaamatta kyselyyn, niin sillä on merkitystä tulosten tulkinnan kannalta. Saatujen tuloksien rinnalle voi ottaa myös henkilöstön sairauspoissaolomäärät sekä koulutuksiin osallistumisen määrät. (Valtiokonttori 2012e).

3.3 Ikäjohtaminen

Väestö Suomessa ikääntyy, mikä pitää ottaa huomioon yhteiskuntapoliittisissa toimissa, kuten työurien pidentämisessä kaikissa ikäluokissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010). Työhyvinvoinnin lisäksi ikäjohtaminen ja eri-ikäisten työntekijöiden yhteistoimintaan tulisi kiinnittää huomiota työpaikoilla.

Ikäjohtamisessa tulee ottaa huomioon töiden organisointi ja johtaminen ihmisten omien resurssien ja elämäntilanteiden näkökulmasta sekä huomioida eri tarpeet niin ikääntyvillä kuin nuorillakin työntekijöillä. Muun muassa töiden yksilöllinen suunnittelu sekä ikääntyvien ja nuorten työntekijöiden yhteistyön suunnittelu kuuluvat ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen huomioonotto tukee organisaation toimintaa, kun henkilöstövoimavarat pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Näin tuottavuus paranee. Myös työntekijät jaksavat työssä pidempään. (Työterveyslaitos 2013d).

Yksi työ- ja elinkeinoministeriön (2010) listaamista tulevaisuuden haasteista on yhä nopeutuva tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto. Näin ollen työntekijöiden on yhä nopeammin omaksuttava uutta teknologiaa työssään, mikä aiheuttaa haasteita ikääntyville työntekijöille. Työterveyslaitoksen mukaan (2013d) nopeasti kehittyvä teknologia on yksi syy, joka vetää ikääntyviä vanhuuseläkkeelle. Yksi mahdollisuus on huomioida uuden teknologian käyttöönottovaiheessa eri sukupolvet erilaisilla koulutuksilla. Nuoret, joilla on kokemusta teknologiasta tuskin tarvitsevat yhtä yksityiskohtaista perehdytystä kuten vanhemmat työtoverinsa.

Myös tuleva sukupolven muutos kaipaa ikäjohtamista. Tulevaisuudessa Z-sukupolven työntekijät tulevat osaksi työyhteisöjä. Z-sukupolvi on joidenkin määritelmien mukaan syntynyt 1990-luvun puolivälissä, toisten määritelmien mukaan vasta 2000-luvulla. Yhden näkemyksen mukaan kyseisen sukupolven ihmisten työntekoa määrittelevät muun

muassa downsiftaaminen eli elämän kohtuullistaminen ja sosiaalinen media. Tämä sukupolvi ei ole johdettavissa niinkään perinteisin keinoin, vaan he tarvitsevat vapautta, kyseenalaistavat ja haastavat vanhat tavat toimia eivätkä siedä hierarkioita samalla tavalla kuin vanhemmat sukupolvet. He eivät pelkää antaa pomolleen palautetta. (Puttonen, 2012; Työpiste 2012b). Näin ollen voisi olettaa, että vanhempien sukupolvien ja Z-sukupolven kanssa voi mahdollisesti tulla yhteentörmäyksiä työpaikoilla, jos eri-ikäisten johtamiseen ja työskentelyyn ei ole varauduttu etukäteen.

Työterveyslaitoksen (2010b) mukaan eri-ikäisten työntekijöiden työhaitari kasvaa nykyisestäään, mikäli onnistutaan työurien pidentämisessä alku- ja loppupäästä. Työt ovat yhä enemmän yhteydessä toisiinsa ja tiimimäinen työtapa on yleistynyt. Nuorilla on työhön tullessaan hallussaan uusin koulutuksen tarjoama teoreettinen tieto, tietotekniikan hallinta, energia ja into sekä uusia vaihtoehtoja työn tekemiseen ja työmenetelmiin. Vanhempien työntekijöiden vahvuuksina taas on kehittynyt ammattitaito, näkemys työpaikan virallisista ja epävirallisista toimintamuodoista, kokemus uusien tilanteiden ja ihmisten kohtaamisesta sekä valmius tehdä päätöksiä uusissa tilanteissa. On kuitenkin muistettava, että kuulumisesta johonkin ikäryhmään ei voida tehdä oletuksia yksittäisen työntekijän ominaisuuksista.

Jotta eri-ikäisten yhteistyö sujuisi mahdollisimman hyvin, on tärkeää luoda erilaisuutta hyväksyvä ilmapiiri ja johtaminen, olla tietoinen mahdollisista ikään liittyvistä asenteista ja ennakkoluuloista, tukea osaamisen kehittämistä, opetella kuuntelemaan yksilöiden erilaisia näkemyksiä työstä ja ymmärtää eri sukupolvien arvoja ja odotuksia työstä. (Työterveyslaitos 2010a).

4 VM:n työhyvinvointisuunnitelmaa tukevat dokumentit ja ohjeet

4.1 Valtiovarainministeriö

Valtiovarainministeriö valmistelee hallituksen talous- ja finanssipolitiikkaa ja valtion talousarvion sekä toimii veropolitiikan asiantuntijana. Valtiovarainministeriö vastaa myös kuntahallinnon lainsäädännön ja kunnallistalouden kehittamisestä. Ministeriön visiossa pidetään tärkeänä vakaata taloudellista kehitystä ja sen myötä vaihtoehtojen turvaamista tuleville sukupolville. (Valtiovarainministeriö 2013d).

Valtiovarainministeriö on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminta nojautuu tietoon ja tutkimukseen. Ministeriössä arvostetaan henkilöstön osaamista, yhteistyötä ja avoimuutta. Ministeriön tavoitteena on koota ministeriöön paras asiantuntemus ja kehittää toimintoja toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. (Valtiovarainministeriö 2013a).

Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri. Hallituksessa on usein myös toinen ministeri, jonka vastuualueelle kuuluu osa ministeriön asioista. Valtiovarainministeriön kansliapäällikkö on valtiosihteeri, jota avustavat alivaltiosihteeri, hallinto- ja kehitysjohtaja sekä talouspolitiikan koordinaattori. Ministeriössä työskentelee noin 380 henkilöä. (Valtiovarainministeriö 2013a). Henkilöstön keski-ikä (46,7 v.) on edellisestä vuodesta laskenut 0,8 vuodella. Naisten keski-ikä oli 45,5 ja miesten 48,3 vuotta. Seniori-ikäisten (vähintään 45 v.) prosenttiosuus henkilöstöstä oli kertomusvuonna 53,8 %. Seniori-ikäisten prosenttiosuus on laskenut edellisestä vuodesta 1,5 prosenttiyksiköllä. (Valtiovarainministeriö 2012c, 32).

Ministeriössä on kansantalous-, budjetti-, vero- ja rahoitusmarkkinaosasto sekä kunta- ja aluehallinto-osasto, julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen toiminto ja henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto, joka toimii samalla Valtion työmarkkinalaitoksena. Ministeriön sisäisestä hallinnosta vastaa kehittämis- ja hallintotoiminto, jonka yhteydessä toimii viestintä. Suoraan johdon alaisuudessa toimii kansainvälisten asioiden sihteeristö.

Lisäksi ministeriössä toimii valtiovarain controller -toiminto. (Valtiovarainministeriö 2013b).

Ministeriön hallinnonalaan kuuluu useita virastoja, joista henkilöstömääriltään suurimmat ovat verohallinto ja tulli. Muita virastoja ovat aluehallintovirastot, maistraatit, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Valtiokonttori, Tilastokeskus, Väestörekisterikeskus sekä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Senaatti-kiinteistöt on valtion liikelaitos. HAUS kehittämiskeskus sekä Hansel ovat valtion osakeyhtiöitä. Hallinnonalaan kuuluvat myös Valtion eläkerahasto ja valtion vakuusrahasto sekä Kuntien eläkevakuutus ja Kuntien takauskeskus. (Valtiovarainministeriö 2013c).

4.2 Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusmetodiksi valitsin laadullisen dokumenttianalyysin, tarkemmin sanottuna sisältöanalyysin, jolloin pystyn analysoimaan henkilöstöhallinnon tekemiä työhyvinvointisuunnitelmia. Toimeksiantajani ei halunnut toteuttaa erikseen kyselyä henkilöstöltä, koska työhyvinvointikyselyitä tehdään useaan kertaan vuodessa.

Aineistonani oli ”Yhdessä parempaan työyhteisöön” –henkilöstöpoliittinen suunnitelma, valtiovarainministeriön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2013–2016, päihdeohjelma, ”Johtamisohjeita ministeriöön” –julkaisu, kehityskeskusteluohje, johtaminen eri tasoilla – esimiesroolit ja –tehtävät VM:ssä –dokumentti, VM – hyvä paikka työskennellä - työhyvinvoinnin toimenpidelinjaukset 2013, henkilöstöedut- ja virkistysosiot intranetistä. Näiden lisäksi käytin valtiovarainministeriön ulkoisia internetsivuja, joissa on muun muassa koko valtiorhallinnon yhteisiä ohjeita: Henkilökierto ja virkamiesvaihto (Valtiovarainministeriö 2012b) sekä ”Tunnusluvut ja mittarit” (Valtiovarainministeriö a).

Kävin läpi tutkimusaineiston ja poimin työhyvinvointiin ja sen toteutukseen liittyviä tavoitteita ja toimenpiteitä. Erittelin eri toimenpiteet lukuun 4.3 sitä mukaa, kun ne esiintyivät aineistossa. Tämän jälkeen ryhmittelin aineiston joko työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviin yksiköihin tai varsinaiseen työhyvinvointiin liittyviin yksiköihin. Varsinaiseen työhyvinvointiin liittyvät aineistot jaottelin vielä viiteen eri osaan: organisaatio-

tio, johtaminen, työ, työyhteisö ja työntekijä. Näin sain kuusi eri analysointiyksikköä, josta lähdin analysoimaan ministeriön työhyvinvointia.

4.2.1 Dokumenttianalyysi

Opinnäytetyössäni käytin menetelmänä dokumenttianalyysia. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä tehdään kirjallisesta aineistosta. Menetelmää voidaan käyttää valmiiden aineistojen, esimerkiksi esitteiden, raporttien ja www-sivujen analysointiin (Ojasalo, Hirsjärvi & Ritalahti 2009). Tämän tutkimuksen aineisto koostui valtiovarainministeriön eri asiakirjoista, jotka liittyvät organisaation työhyvinvointiin. Tällöin dokumenttianalyysi on sopiva menetelmä aineiston tutkimukseen.

Dokumenttianalyysissa voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä taas tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroin, tekstin sisältöä. Tavat eivät ole toisiaan poissulkevia. Sisällön analyysissä tuotettu aineisto voidaan muuttaa myös numeromuotoon. (Ojasalo ym. 2009). Tässä tutkimuksessa käytin pääosin sisällön analyysia, kun erittelin aineistoa.

Käsittelyvaiheessa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Ojasalo ym. 2009). Tässä tutkimuksessa analysoin pelkästään aineiston ilmisisältöä ja jätin piilossa olevat viestit analysoimatta. Analysointiyksikkönäni olivat sanayhdistelmät.

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Laadullisen tutkimuksen yleisen mallin vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkiin vaiheisiin liittyvä kriittinen tarkastelu. (Ojasalo yms. 2009).

Teorialähtöisessä ja teoriaohjauksisessa sisällönanalyysissa käsitteistö on valmiina ja analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Teorialähtöisen sisältöanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon

muodostaminen. Analyysirunko voi olla rakenteeltaan hyvin väljä tai tarkasti strukturoitu. Analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia. (Ojasalo ym. 2009).

Tässä tutkimuksessa käytin analyysirunkona professori Mankan kokonaisvaltaisen työn ilon mallia, jonka mukaan luokittelin aineiston viiteen eri luokkaan: organisaatioon, johtamiseen, työhön, työyhteisöön ja työntekijään. Tämän lisäksi tarkastelin aineistoa työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta.

4.2.2 Aineiston keruu

Keräsin aineiston analyysiä varten valtiovarainministeriön intranet Sentistä ja valtiovarainministeriön henkilöstösuunnittelija toimitti aineistoa virkasuhteeni päättymisen jälkeen.. Aineisto on hankittu 14.5.–30.9.2013.

Tässä tutkimuksessa lähdin liikkeelle keskustelulla toimeksiantajani kanssa. Keskustelun jälkeen muotoilin tutkimusongelman ja -kysymykset sekä keskustelimme tästä vielä yhteyshenkilöni kanssa. Tämän jälkeen tutustuin laajasti eri työhyvinvointikirjallisuuteen ja –tutkimuksiin, jotta löytäisin oikean näkökulman tutkimukseeni. Samaan aikaan kirjallisuuden keruun kanssa keräsin työhyvinvoinnin materiaalia valtiovarainministeriön intranetistä. Aineiston keräämisen ja harjoittelun päättymisen jälkeen täydensin aineistoa ni yhdessä yhteyshenkilöni kanssa neljällä dokumentilla.

4.2.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen reliaabelisuus tarkoittaa, että mittaustulokset ovat toistettavissa. Tämä voidaan todeta usealla tavalla, esimerkiksi siten, että kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Validius tarkoittaa taas pätevyyttä. Tutkimuksen pätevyys liittyy tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri oikeaa asiaa. Aina mittarit ja menetelmät eivät vastaa juuri sitä, mitä tutkija tavoittelee mittaavansa. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää sitä, jos kyselylomakkeen vastaaja tulkitsee kysymykset eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 266–267).

Tutkimus ja sen tulos on toistettavissa helposti, koska aineisto, jota käsittelin, on asiakirjoina ja asiakirjojen keruuhetki on tiedossa. Kyseiset asiakirjat ovat löydettävissä ministeriön omasta intranetistä tai asiakirjanhallintojärjestelmästä. Tässä tutkimuksessa ei ole käytetty haastatteluja, joten esitettyjä kysymyksiä ei voi ymmärtää väärin ja tästä johon tuen tulkinnanvaraisuus vähenee.

4.3 Tulokset

Valtiovarainministeriössä ei ole erikseen omaa työhyvinvointisuunnitelmaa, vaan työhyvinvoinnin linjaukset on kirjattu ”Yhdessä parempaan työyhteisöön” - henkilöstöpoliittiseen suunnitelmaan. Yhdessä hyvään työyhteisöön –suunnitelma sisältää osaluueinaan henkilöstövoimavarojen johtamisen, palvelusuhteeseen liittyvät asiat, muun muassa palkkauksen, työyhteisön toimivuuden edellytykset, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, työkyvyn ylläpidon, palvelussuhteen päättymisen sekä ohjelman seuraamisen ja henkilöstöpolitiikan kehittämisen. Suunnitelman eri osissa on ensin lueteltu tavoitteet, jonka jälkeen ovat tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävät toimenpiteet. Tämän jälkeen suunnitelmaan on kirjattu vielä vastuuhenkilöt työtehtävien (esimies, tulokas) tai osastojen (kehittämis- ja hallintotoiminto, viestintä) tarkkuudella.

4.3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kohdassa työhyvinvointiin kohdistuvia tavoitteita ja toimenpiteitä ovat perehdytyksen suunnittelu ja toteutus sekä henkilöstön kehittäminen. Perehdytystä tarjotaan niin uusille tulokkaille, ministeriön sisällä tehtäviään vaihtaville kuin pitkältä virkavapaalta töihin palaavillekin. Ministeriön perehdytysohjelma on ”Tulokkaasta työyhteisön jäseneksi”. Toimenpiteisiin on kirjattu, mitä perehdyttämiseen sisältyy. Tämän lisäksi ministeriön intranetistä on löydettävissä kyseinen perehdytysohjelma sekä perehdyttämisen muistilista. Myös esimiesten perehdyttäminen lähiesimiestyöhön ja toimintatapoihin ovat kirjattuina toimenpiteisiin. Näiden ministeriökohtaisten perehdyttämistoimenpiteiden lisäksi on koko valtioneuvoston yhteinen, noin vuoden kestävä perehdyttämisohjelma, VN-passi, johon ministeriön vakituiset virkamiehet voivat halutessaan osallistua.

4.3.2 Palvelussuhde

”Vakinaisuus, tasapuolisuus ja joustavuus henkilöstöpolitiikan perustana” –kohdassa työhyvinvointiin liittyviä teemoja ovat liukuva työaika sekä henkilöstöetuudet, palkitseminen ja henkilön muistaminen. Liukuva työaika on käytössä koko ministeriössä. Työtehtävät, jotka ylittävät päivittäisin työajan (7 h 15 min) tulee hoitaa liukuman puitteissa. Esimiehen velvollisuus seurata alaistensa työajan käyttöä ja puuttua usein ylitettyihin liukuma-aikoihin on kirjattu toimenpiteisiin. Myös etätyömahdollisuus on kirjattu toimenpiteisiin. Intranetistä ovat löydettävissä ohjeet työaikaliukuman käyttöön. Ministeriössä on mahdollista sopia työaikapankin käyttöönotosta, jos työaikasaldot kasaantuvat, eikä niitä ehdi käyttää ennen kuin saldot leikkaantuvat kahdesti vuodessa.

”Henkilöstöetuudet, palkinta ja henkilön muistaminen” –kohdassa mainitaan työsuhdematkalippu, joka on käytössä ministeriössä. Intranetissä löytyy tietoa, kuinka paljon ja milloin lipun saa. Kohdassa toisena toimenpiteenä on liikunta/kulttuurisetelit henkilöstölle. Vuonna 2013 ministeriössä on käytössä sporttipassi. Toimenpiteisiin on myös kirjattu, että ministeriössä valmistellaan palkintaa koskevat ohjeistukset työssä onnistumisessa, mutten löytänyt kyseistä ohjetta intranetistä. Ministeriössä on kuitenkin käytössä palkka, joka rakentuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tämä henkilökohtainen osa määräytyy suorituksen perusteella. Yhtenä toimenpiteenä on myös mainittu että ministeriössä muistetaan suurimpia merkkipäiviä (50 ja 60) ja eläkkeellesiirtymisiä, mutta muut muistamiset hoidetaan omakustanteisesti.

Näiden yllämainittujen toimenpiteiden lisäksi ministeriössä on tarjolla syksystä 2013 lähtien puolen tunnin hierontaa ministeriön tiloissa. Ministeriö tukee henkilökunnan hierontaa kymmenellä eurolla/kerta. Ministeriössä järjestettiin keväällä 2013 Leonardo-luovan ajattelun työkalut ja Usain-menetelmävalmennuksia. Usain-menetelmän kurssilla opitaan uusia keinoja ajankäytön ja tehtävien hallintaan, keskittymiseen ja stressin hallintaan. Kyseiseen valmennukseen oli tarjolla noin 60 paikkaa ministeriön kaikille työntekijöille.

Ministeriö tukee tavoitteellista opiskelua muun muassa antamalla 10 opintovapaapäivää vuodessa, osallistumalla kurssimaksuihin ja muihin opiskelukuluihin sekä työtilojen ja –

välineiden käytöllä opiskeluun. Näiden lisäksi ministeriön ulkoisilta internetsivuilta löytyy materiaalia valtioneuvoston henkilökiertohankkeesta ja virkamiesvaihdosta. Henkilökierrossa virkamies siirtyy omalla palkallaan määrääjäksi muuhun valtion toimintayksikköön, kunnalliseen tai yksityiseen organisaatioon. Palvelussuhde kuitenkin säilyy kierron ajan.

4.3.3 Työyhteisön toimivuus

”Työyhteisön parempaan toimivuuteen” –kohdassa kiinnitetään huomiota työilmapiiriin, esimiestyöhön, tulos- ja kehityskeskusteluihin, työsuojeluun ja yhteistoimintaan. Työilmapiirin kehittämisessä kerrotaan, että työhyvinvoinnin kehittäminen on suunnitelmallista, ja työtyytyväisyyttä, työilmapiiriä sekä tasa-arvon toteutumista seurataan vuosittain ja tulokset käsitellään ratkaisukeskeisesti. Ministeriössä on käytössä VMbarokysely, jonka tulokset ovat koko henkilökunnan nähtävillä asiakirjanhallintajärjestelmässä sekä Great Place to Work –kilpailun Parhaat työpaikat -tutkimus. Samassa kohdassa mainitaan, että ministeriössä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja sekä ristiriitoihin puututaan. Käytännössä tämä näkyi esimerkiksi eri kerrosten tekemänä yhteisinä pelisääntöinä, joissa oli pohdittu muun muassa puheluiden puhumista avotiloissa ja kahvilatilán käyttöä. Toimenpiteissä on kirjattu, että virkistys- ja kehittämistoimintaan on varattu 60 €/henkilö, mikä toteutui myös vuonna 2013. Talon yhteisiä juhlia järjestetään myös. Näistä voidaan mainita uusien tilojen valmistumisen myötä tupaantuliaiset henkilökunnalle sekä nuoriso-osaston järjestämät juhlat, jotka on aina tarkoitettu kaikenikäiselle henkilökunnalle. Yhtenä toimenpiteenä puhutaan myös palautteen merkityksestä motivaation, työssä kehittymisen sekä työssä oppimisen edellytyksenä.

Esimiestyön toimenpiteinä on kirjattu muun muassa työyksikön toiminnan arviointi, osaamisen kehittämisen suunnittelu, huolehtiminen alaisten työmotivaatiosta, työtehtävien mielekkyydestä, oikeudenmukaisesta työnjaosta, työssä jaksamisesta sekä mahdollisesta työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta. Yhtenä toimenpiteenä on myös mainittu esimiehen oma kehittyminen, jossa on tarjolla johtamisen erikoistutkinnon, JET:in valmentavaa koulutusta, esimiesfoorumeita 4–5 kertaa vuodessa, HAUS kehittämiskeskuksen organisoimia valtion yhteisiä koulutusohjelmia, ministeriön omia esimiesten valmennusohjelmia sekä mahdollinen valmentaja tai työnohjaaja, jonka kulut

maksetaan osaston menoista. Yhtenä mahdollisuutena on ministeriön tilaama Tulevaisuuden johtajat –ohjelma, johon on päässyt VM:n hallinnonalalta 2–3 henkilöä. Tämän lisäksi intranetistä löytyy myös Tamora oy –konsulttiyhtiön tekemä Johtamisohjeita ministeriöön –opas, jossa on ohjeita muun muassa strategian toimeenpanemiseen, ihmisten johtamiseen sekä hyvän johtajan ohjenuoria.

”Toimia entistä paremman ministeriön eteen 2013” –asiakirjaan on kirjattu esimiesvalmennus syksystä 2013 alkaen. Esimiesvalmennuksen painopisteinä ovat Great Place to Work –kyselystä nousseet asiat: luottamusta rakentava johtaminen, innostaminen, kuunteleminen, kiittäminen, välittäminen ja menestyksen jakaminen. Valmennuksen lisäksi esimiestaitojen arvioinnin uudistaminen on kirjattu ohjelmaan.

Myös ikäjohtaminen on otettu huomioon yhtenä toimenpidekohtana. On tunnistettu, että ikäjohtamisen avulla tuetaan eri-ikäisten työkykyä ja osaamista sekä kehitetään ja hyödynnetään heidän voimavarojaan. Konkreettisia toimia ikäjohtamisen edistämiseksi aineistosta ei löytynyt.

Tulos- ja kehityskeskustelujen kohdassa ovat toimenpiteinä muun muassa kehityskeskustelu ryhmässä, kannustus molemminpuoliseen rakentavaan palautteeseen sekä keskustelu työhyvinvointiin, työkykyyn ja jaksamiseen vaikuttavista asioista. Myös kehittämistarpeista ja –tavoitteista sovitaan keskusteluissa ja mukana on palkkausjärjestelmän edellyttämä henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi. Kehityskeskusteluista on laadittu ohje, jossa on keskustelurunko, kyseisen vuoden painotukset sekä muita, hyvin yksityiskohtaisia ja käytännönläheisiä ohjeita.

Työsuojelun kohdassa toimenpiteinä on kirjattu työympäristön tilan tarkkailu ja kehittäminen. Lisäksi sinne on kirjattu työsuojelun toimintaohjelma, jossa määritellään eri henkilöiden tehtävät ja vastuut työpaikan riskien arviointineen. Erityiseksi kehittämisen kohteeksi on nimetty työperäisten tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisy sekä työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäminen. Toimenpiteet sisältävät myös ministeriön toimintakulttuurin muutoksen ja sitä tukevat toimitilamuutokset. Tällä viitataan ministeriön alkuvuodesta 2013 muuttamiin monitoimitiloihin sekä

tulevaan valtioneuvoston linnaan, jossa osa työntekijöistä sijaitsee, tehtävään remonttiin.

Yhteistoiminnan kohdassa on ministeriön yhteistyökomitea, joka koostuu henkilöstöjärjestöjen edustajista, osastojen valitsemista henkilöstön edustajista sekä työsuojeluorganisaation edustajista. Yhteistoimintamenettelyssä käsitellään kaikki henkilöstöön ja henkilöstön asemaan ja työhyvinvointiin liittyvät asiat. Toimenpiteiden mukaan yhteistoiminta toteutuu myös osastokokouksissa sekä esimiehen ja alaisten välisissä keskusteluissa. Näiden lisäksi intranetissä on uutisia kyseisen yt-komitean kokouksista.

4.3.4 Tiedonkulku ja vuorovaikutus

Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen kohdassa työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä ovat henkilöstöinfot, joista tiedotetaan intranetin kautta. Ilmoituksissa on yleensä ajankohdan ja paikan lisäksi myös henkilöstöinfon sisältöä. Toimenpiteenä on myös intranet Senti, joka uudistettiin vuoden 2013 alussa. Intranetissä on uutena mahdollisuutena kommentoida uutisia sekä aloittaa keskusteluja. Intranetin kerrotaan myös lisäävän yhteisöllisyyttä uutisoimalla ihmisistä ja tapahtumista sekä taustoittamalla asioita. Vastuusiin on kirjattu, että jokaisella on vastuu toimia aktiivisena viestijänä. Koko henkilöstöllä on velvollisuus seurata aktiivisesti tiedotuskanavia.

Ministeriössä on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2013–2016. Suunnitelmassa kiinnitetään huomioita muun muassa tasa-arvoiseen johtamiseen, tasapuoliseen koulutukseen, eri-ikäisten ihmisten resurssien oikeaan hyödyntämiseen, työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen sekä syrjinnän ja seksuaalisen häirinnän nollatoleranssiin.

4.3.5 Työkyvyn ylläpito

Työkyvyn ylläpidon kohdassa on useita työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja työyhteisökohtaiset terveystarkastukset ovat osa työkyvyn ylläpitoa. Ehkäisevän työterveyden lisäksi henkilökunnalle kuuluu myös sairauden hoito. Työterveyshuollosta henkilökunta voi hakea apua muun muassa ergonomiaan,

työssä jaksamiseen ja stressinhallintaan. Ministeriössä järjestetään myös mindfulness-pysäkkejä, joka rentouttaa ja voi auttaa muun muassa stressiin.

Ministeriössä on ohjeet epäasiallisen käyttäytymisen ja häirintätilanteiden käsittelylle. Toimenpiteissä kerrotaan, että epäasiallinen käyttäytyminen tai häirintä ei kuulu työ-käyttäytymiseen ja siihen pyritään puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Työtilojen ja laitteiden ergonomiaan panostetaan. Jokaisella uusissa tiloissa työskentelevällä on käytössään säädettävät sähköpöydät ja säädettävät työtuolit. Näiden lisäksi on mahdollista pyytää työfysioterapeuttia tarkistamaan oma työpiste ja säätää kalusteet kohdilleen. Työfysioterapeutin suosituksesta on myös tilattavissa erilaisia apuvälineitä, kuten ergonomisia hiiriä. Tämän lisäksi ministeriön tiloissa on kaksi hiljaista huonetta, jonne voi mennä lepäämään, jos tarve vaatii.

Ministeriön kerrotaan tukevan henkilöstön fyysisen kunnon ylläpitoa. Henkilöstön käytössä on kuntosali. Henkilökunnan on mahdollista osallistua esimerkiksi ministeriön oman jalkapallojoukkueen harjoituksiin ja otteluihin, joiden tiedot löytyvät intranetistä. Syksyisin järjestetään valtioneuvoston yhteinen soutu kilpailu, budjettiruuhu, johon kuka tahansa saa osallistua. Ministeriön golffareille järjestetään omat golf-mestaruuskilpailut vuosittain. Golf-opettajan johdolla järjestettiin lajin perusteisiin tutustuminen 2013. Henkilökuntaa kannustetaan perustamaan myös omia urheiluryhmiä ja tiedottamaan asiasta intranetissä. Aiemmin mainittu Sporttipassi kannustaa ministeriöläisiä liikkumaan. Työnantajan tukema hieronta tukee fyysisen kunnon ylläpitoa.

Suunnitelmassa mainitaan myös, että esimiehen vastuulla on sairauspoissaolojen ja työaikasaldojen seuranta. Aineistossa ei ollut sitä, kuinka näihin sairauspoissaoloihin, alituneisiin tai ylittyneisiin työaikasaldoihin puututaan.

Yhtenä toimenpiteenä ministeriössä suhtaudutaan vakavasti päihdeongelmiin. Intranetistä löytyy ministeriön päihdeohjelma, jossa on päihdeasioiden käsittelyyn ja hoitoonohjaukseen ohjeet, esimiehen pitämä puheeksiottokeskustelulomake, hoitosopimus ja hoitosuunnitelma.

4.3.6 Tunnusluvut ja mittarit

Näiden kaikkien toimenpiteiden lisäksi ministeriön ulkoisilta verkkosivuilta löytyy tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tunnusluvuista ja mittareista. Tunnuslukuja on mainittu muun muassa nykyiset henkilöstöpanokset (henkilöstön määrä, henkilötyövuodet), henkilöstörakenne vuoden lopussa (sukupuoli, ikä, koulutustaso), työajan käyttö (esim. tehdyn vuosityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta, tehdyt ylityöt), työvoimakustannukset (esim. välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista), henkilöstön kysyntä ja tarjonta, henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto (esim. työtyytyväisyys, sairastavuus ja tapaturmat, vaihtuvuus, työkyvyttömyyseläköityminen), osaaminen (esim., koulutustasoindeksi), henkilöstöinvestoinnit mm. koulutukseen, työterveyshuoltoon, palkintaan liittyvät tunnusluvut (vaativuusluokituksen mukaiset palkat, säännöllisen työajan ansio, tulospalkkiot, ansiokehitys jne.), taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut (tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus jne.) sekä henkilöstön arvo.

5 Johtopäätökset

Erilaisia tavoitteita ja toimenpiteitä työhyvinvoinnin eteen on useita ja ne kattavat hyvin työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Lähtökohtana se, että työhyvinvoinnin kehittäminen on kirjattu organisaation strategiaan, on erittäin hyvä ja näin ollen nähdään, että sille annetaan organisaatiossa arvoa. Yhdessä parempaan työyhteisöön -suunnitelma on varsin hyvä, koska tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi on kirjattu. Myös vastuutahot on nimetty, jolloin epäselvyyksiä ei pääse tapahtumaan. Tulokset on eritelty kuuteen eri osaan: organisaatioon, johtamiseen, työhön, työyhteisöön, työntekijään ja työhyvinvoinnin johtamiseen.

5.1 Organisaatio

Yksi hyvinvoivan organisaation merkeistä on tavoitteellisuus eli sillä on selkeä visio sekä toimintasuunnitelma sen tavoittamiseksi. Se ei kuitenkaan saisi jäädä ylimmän johdon keskenään tekemäksi suunnitelmaksi. (Manka 2011, 79). Valtiovarainministeriön strategiassa on kirjattuna ministeriön selkeä tulevaisuuden visio. Strategiassa on tiedostettu, että toimintaympäristön haasteisiin vastaaminen vaatii osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Toisaalta, ministeriön strategia ei ole henkilöstön yhdessä työstämä. Tähän oletettavasti vaikuttaa se, että ministeriön tehtävät on määritelty Valtioneuvoston asetuksessa valtiovarainministeriössä (26.6.2003/610). Mainittakoon, että strategiakauden 2012–2016 tavoitteet ovat suhteellisen helposti ymmärrettävässä muodossa.

Terveen organisaation toimintaperiaatteita, joita valtiovarainministeriössä toteutetaan, ovat työterveydestä huolehtiminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, oppimisen mahdollisuus, henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus ja stressin hallinta (Elo & Feldt, 2005, 314).

Työterveyshuolto on lain edellyttämää ehkäisevää työterveyshuoltoa laajempi kattaen sairauden hoidon työntekijöilleen. Työterveyshuoltoon sisältyy muun muassa esimiestyöhön liittyvä neuvonta ja opastus, asiantuntija-apu ergonomiaan, työssä jaksamiseen ja stressinhallintaan.

Työympäristön tarkkaileminen ja kehittäminen on nimetty työsuojelun vastuulle. Ministeriö on tarjonnut työntekijöilleen tilat, joissa ergonomia on huomioitu. Sähköisesti säädettävien pöytien ja manuaalisesti säädettävien tuolien lisäksi monitilatoimistossa on äänieristettyjä puhelin koppeja sekä huoneita, jossa voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä. Osa valtiovarainministeriöstä on jo siirtynyt tähän monitilatoimistoon. Toinen osa siirtyy siihen valtioneuvoston linnan remontin valmistuttua.

Ministeriön yhteistoiminta antaa henkilökunnalle vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuden. Yhteistoiminta on ministeriössä näkyvää ja säännöllistä. Intranetissä on uutisia, jos kokouksissa on käsitelty jotain, mikä koskettaa koko henkilöstöä.

Ministeriössä on pohdittu työn ja muun elämän yhteensovittamista ja käytännössä tämä näkyy etätömahdollisuuksina ja liukuvana työaikana. Myös työaikapankki on käytössä erillisellä sopimuksella. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan on kirjattu, että miehiä kannustetaan pitämään isyysvapaita eivätkä perhevapaat vaikuta negatiivisesti urakehitykseen. Käytännön toimenpiteitä, esimerkiksi ohjeita, ei ole havaittavissa, miten miehiä kannustetaan isyysvapaisiin ja kuinka perhevapaat vaikuttavat urakehitykseen.

Ministeriössä tuetaan hyvin henkilökunnan kehittämistä ja omaehtoista opiskelua muun muassa erimuotoisilla vapailla, osallistumalla esimerkiksi kurssimaksuihin ja tilojen käytöllä. Tuen muotojen laajuus viestii siitä, että ministeriö suhtautuu positiivisesti henkilökunnan kehittämiseen ja ymmärtää, että vaikka työntekijä olisikin poissa työpaikalta opintojen vuoksi, hän kuitenkin tuo opintojen kautta resursseja organisaatioon.

Tiimityö lisää aloitteellisuutta, vastuullisuutta ja itsenäisyyttä sekä parantaa viestintää ja vaikuttamisen mahdollisuutta organisaatioissa (Manka 2011, 84–94). Tiimityö on yksi työn muoto, joka olisi hyvin hyödynnettävissä ministeriössä laajemmalti kuin tällä hetkellä. Aineiston perusteella tiimityöhön ei ole panostettu erityisesti työn mielekkyyden näkökulmasta. Tiimityö olisi mahdollisuus parantaa vaikuttamisen mahdollisuutta ja viestintää ministeriössä.

5.2 Johtaminen

Valtiovarainministeriössä on selkeästi ymmärretty, että johtamisella on suora yhteys työpaikan ihmissuhteisiin sekä ilmapiiriin ja johtamisella pystytään vaikuttamaan työhön ja työympäristöön. Moderni johtajuus kasvattaa työtyytyväisyyttä, luottamusta, työyhteisötaitoja ja tätä kautta koko ryhmän suorituskykyä. (Juuti & Vuorela 2002, 18; Manka 2011, 114). Ministeriössä on selkeästi panostettu johtamisen laatuun. Erilaisia johtamisen koulutuksia on tarjolla useita. Esimiehen vastuu alaisistaan, muun muassa motiivoinnin, mielekkyyden, oikeudenmukaisuuden ja työssä jaksamisen saralla on kirjattu suunnitelmaan. Sen varmistaminen, että esimies motivoi ja on oikeudenmukainen, jää oletettavasti työhyvinvointikyselyiden ja alaisten oma-aloitteisen puuttumisen harteille.

Haasteita johtamiselle tulee muun muassa virtuaalisen työskentelyn ja etätöiden lisääntymisen myötä. Virtuaalisessa johtamisessa kannattaa kiinnittää huomiota muun muassa vuorovaikutustilanteisiin, läsnäolon tunteen luomiseen, johtamiseen ja tekniikan monipuoliseen käyttämiseen (Manka 2011, 133).

Keskusteleva johtaminen tukee työntekijöiden hyvinvointia. Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen työkalu (Juuti & Vuorela, 2002, 19–25). Kehityskeskustelut ovat hyvin ohjeistettuja ja ohjeita seuraamalla niistä saadaan laadukkaita. Näiden keskustelujen avulla pystytään motivoimaan työntekijöitä asettamalla selkeät tavoitteet ja mittarit niille. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole ainoa keskustelevan johtamisen työkalu. Palautteeseen kannustaminen muulloin kuin kehityskeskusteluiden yhteydessä on aineiston mukaan hyvin vähäistä.

Moderniin johtajuuteen kuuluu muun muassa esimiehen älyllinen inspirointi ja kannustaminen luovaan ajatteluun (Manka 2011, 114). Luovaan ajatteluun kannustaa Leonardo-työpaja. Ministeriössä tulisi kannustaa enemmän luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen kannustaminen, koska kaikki eivät pääse tähän kyseiseen työpajaan paikkakiintiön vuoksi.

5.3 Työyhteisö

Epämuodolliset tilaisuudet parantavat organisaation yhteishenkeä (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 20). Ministeriön yhteishenkeä lisääviä toimenpiteitä löytyy useita. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä hyvä perehdyttäminen luovat pohjan, jolle voi rakentaa tervettä yhteishenkeä. Ministeriön juhlat ja illanvietot kasvattavat osaltaan yhteishenkeä, kuten myös suuret merkkipäivämuistamiset. Liikunnan kilpailut ja joukkuelajit lisäävät myös yhteishenkeä ja edistävät työstä palautumista. Näiden lisäksi ministeriön taloudellisesti tukema vuosittainen virkistys- ja kehittämistoiminta auttaa osastojen sisäiseen yhteishengen luomiseen. Viestinnällä on osuutensa: intranetin vuorovaikutuksellisuus ja keskustelumahdollisuudet sekä uutiset, jotka kertovat tapahtumien taustoista ja henkilöistä kasvattavat myös yhteishenkeä. Kuitenkin on huomioitava, että näiden toimenpiteiden, pois lukien osastojen omat virkistys- ja kehittämispäivät, ulkopuolelle on suhteellisen helppo jättäytyä.

Työyhteisötaidot ilmenevät yksilöllä muun muassa vastuullisuutena ja sitoutumisena työhön. Ryhmässä taidot ilmenevät auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi. Taitoja voidaan kehittää muun muassa myönteisen vuorovaikutuksen kehittämisellä ja oman ammattitaidon kehittämisellä. (Manka 2011, 123–138). Ensimmäinen askel eli kiusaamisen ja häirinnän nollatoleranssi on hyvä perusta työyhteisötaitojen kehittämiselle. Myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma kannustaa erilaisuuden hyväksymiseen työyhteisössä. Kuitenkin ministeriössä voisi kannustaa työntekijöiden väliseen myönteiseen vuorovaikutukseen.

5.4 Työ

Työn iloa syntyy silloin, kun työssä on loppuun suorittamisen ja keskittymisen mahdollisuus, selkeät tavoitteet ja mahdollisuus hallita itse toimintaa ja saada palautetta. Työn ilon puuttumisen syynä voivat olla esimerkiksi väärä työ, työn merkityksen ymmärtämättömyys tai työn liian suuri kuormitus. (Manka 2011, 143–144).

Perehdyttämisen avuksi ministeriössä on ”Tulokkaasta työyhteisön jäseneksi” – perehdyttämisohjelma, sekä perehdyttämisen muistilista. Perehdyttämisessä tuleekin

käydä läpi työn tarkoitus, jolloin tavoitteet ovat selkeät uudelle työntekijälle. Tällöin työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen.

Työn imuun pystyy heittäytymään. Vaikka osa ministeriöstä on siirtynyt monitilatoimistoon, jossa pääosa työskentelystä tapahtuu avotilassa, niin keskittymisestä on huolehdittu. Avotilojen yhteydessä on muun muassa keskittymistä vaativaan työskentelyyn soveltuvia huoneita, jonne mahtuu enemmän kuin yksi henkilö. Myös pitkiä puheluita varten on äänieristettyjä puhelinkoppeja, joissa voi keskustella puhelimesta häiritsemättä muita kanssatyöskentelijöitä.

Ministeriössä on käytössä virkamiesvaihto, mikä on yksi mahdollisuus kehittämiseen ja samalla myös muiden työn arvostamiseen. Esimiesten tulee myös huolehtia, että työntekijät saavat tarpeeksi haasteellisia tehtäviä. Kehityskeskusteluohjeen tavoitteiden asettaminen tukee haasteellisten työtehtävien ottamista vastaan ja näin ollen oppimista. Kehittämisen eri mahdollisuuksia on listattu ohjeeseen, missä on myös henkilökohtainen kehittämissuunnitelma.

Palautteeseen kannustaminen ja positiivisen palautteen anto lisäävät työn iloa. Palautteeseen kannustetaan kehityskeskusteluissa ja Johtamisohjeita ministeriöön –julkaisussa. Palautetta tulisi antaa myös alaiselta esimiehelle sekä kollegalta kollegalle. Palaute on myös yksi keino osoittaa työn merkitys työtoverille. Palautteen saaja ymmärtää, että muut ovat kiinnostuneet hänen tekemästään työstä. Tällöin työn merkitys myös kasvaa.

Työn negatiivisia vaatimuksia, joita ministeriössä lienee, on työn määrällinen kuormittavuus ja työn vastuullisuus. Työ ministeriössä on vastuullista ja virheitä ruoditaan mediassa välillä varsin ankaraankin sävyyn. Muun muassa Helsingin Sanomat (2013) ruotivat virkamiesten tekemiä päätöksiä Kreikka-sopimuksen julkisuudesta. Nämä kuormittavuustekijät olisi syytä huomioida.

5.5 Työntekijä yksilönä

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työstä palautuminen ja yksilön psykologinen pääoma. Psykologista pääomaa voidaan kehittää pienten riskien ottami-

sella, toisilta oppimalla, tarpeeksi haastavilla, mutta samalla realistisilla haasteilla ja työpaikan luottamuksen, avoimuuden ja läpinäkyvyyden kehittämisellä. (Manka 2011, 151–161.) Liiallinen stressi taas vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin negatiivisesti. Stressiä pystytään ehkäisemään riittävällä levolla, rauhallisilla tilanteilla työn lomassa, liikunnalla, kulttuurilla, sekä ajanvietolla ystävien, perheen ja sukulaisten kanssa. (Manka 2011, 183–199).

Valtiovarainministeriössä on järjestetty muun muassa mindfulness-pysäkkejä ja muun muassa ajanhallinnan keinona käytetty Usain-menetelmävalmennusta, mitkä tukevat työntekijöiden stressinhallintaa.

Työntekijän psykologista pääomaa edesauttavat ministeriössä muun muassa koulutuksen tukeminen, jonka muotoja on useita. Hyvä perehdyttäminen alusta lähtien tukee uuden työntekijän tavoitteiden asettamista työlleen, koska hän tietää, mitä häneltä odotetaan. ”Yhdessä parempaan työyhteisöön” on mainittu henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, mutta itse suunnitelman tekoon viittaavia dokumentteja aineistosta ei löytynyt. Muuten henkilöstön osaamisen kartoitus tapahtuu tulos- ja kehityskeskusteluissa. Työntekijän toiveikkuudesta on huolehdittu kehityskeskusteluohjeessa, jossa on pohdittu ensin menneen vuoden tavoitteita ja tämän jälkeen pohdittu tulevan vuoden tavoitteiden asettamista. Valmiissa lomakkeessa on tavoitteiden nimeämisen lisäksi tilaa keskeisille toimenpiteille sekä tuloksien/ tavoitteiden toteuttamisen arviointikriteerit. Tämä siis osaltaan auttaa siinä, että tavoitteet ovat realistisia ja mitattavissa. Koska tavoitteita pohditaan yhdessä, työntekijällä on teoriassa huomattava sananvalta tavoitteissaan.

Vaikka ministeriössä kannustetaan liikkuvuuteen ja vertikaalisen urakehityksen lisäksi myös horisontaaliseen urakehitykseen eli työkokemuksen ja osaamisen laajentamiseen. Konkreettisia toimenpiteitä voisi olla enemmän. Myös mahdollisten esteiden ennakoitavuus olisi tärkeä psykologisen pääoman luoja: työntekijöiden vaihtoehtoisten polkujen löytäminen luo työntekijöille varmuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin myös kielteisen odotukset vähenisivät.

Sitkeyttä työntekijöillä voidaan kehittää muun muassa sillä, miten organisaatiossa suh-
taudutaan virheisiin. Vaikka valtiovarainministeriö on tärkeä osa yhteiskuntaamme ja
virkamiesten tekemiä virheitä puidaan lehdistössä, tulisi kuitenkin kannustaa yhä suu-
remmin vastoinkäymisten ehkäisyyn sekä niiden tulkintaan ratkaisukeskeisesti.

Kollektiivista psykologista pääomaa pystytään kasvattamaan modernilla johtajuudella.
Esimerkiksi Johtamisohjeita ministeriöön –julkaisussa kannustetaan johtajia toimimaan
ryhmässä ja kehittämään työryhmätyöskentelyä niin, että johtaja tietoisesti rakentaa
vahvaa ryhmää, jossa on virheiden tekeminen sallittu, vastuu on jaettu, tavoitteet selvä-
nä ja tieto kulkee avoimesti.

Työn palautumisesta on huolehdittu useilla eri keinoilla. Liukuva työaika alkaa aamulla
kello 6.30 ja päättyy klo 19.30, jolloin työaika ei voi kertyä niin sanottuun saldoon.
Työaikasaldot leikkaantuvat kahdesti vuodesta, jos työaika on plussalla yli 40 tuntia tai
miinuksella yli 10 tuntia. Tämä kannustaa työntekijöitä pitämään vapaana suuret määrät
kertyneitä ylityötunteja ennen niiden leikkaantumista. Myös lounastauko on vähintään
30 minuuttia, mikä kannustaa kyseisen tauon pitämiseen. Kuitenkin on tärkeää, että
esimiehet pitävät huolta siitä, ettei näillä tauoilla tehdä jatkuvasti työtä, jota ei kirjata
mihinkään. Ministeriön tukema hieroja edistää myös palautumista työstä. Yhteiset juh-
lat, kuten tupaantuliaiset uusiin tiloihin keväällä 2013, ministeriön pikkujoulut tai nuori-
so-osaston järjestämät kaikille avoimet illanvietot auttavat irrottautumaan työstä. Nämä
yhteiset juhlat tai illanvietot lisäävät myös yhteisöllisyyttä.

Valtiovarainministeriö tarjoaa henkilökunnalleen paljon liikuntamahdollisuuksia. Näi-
den lisäksi ministeriö tarjoaa sporttipassin. Kaikki liikuntatoimenpiteet auttavat työky-
vyn hallinnassa ja työstä palautumisessa.

5.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi on yksi osa strategista johtamista. Työhyvinvointi tulee olla suunnitel-
tua ja tuloksia tulee mitata. (Valtiokonttori 2012d; Suutarinen 2013). Valtiovarainminis-
teriössä järjestetään työhyvinvointiin liittyviä kyselyitä hyvässä tahdissa ja VMbaro-
kyselyt ovat vakiintuneet. Tämän lisäksi osallistuminen Suomen parhaasta työpaikasta

Great Place to Work –kilpailuun osoittaa, että ministeriössä on huomattu työhyvinvoinnin olevan kilpailuvaltti etsittäessä osaavaa työvoimaa. Koska VMbaro-kyseilyitä järjestetään säännöllisesti, on tärkeää, että niiden tuloksia käytetään näkyvästi työkaluna kehitettäessä organisaation työhyvinvointia. Tällöin työntekijät motivoituvat ottamaan kyselyn tosissaan ja siitä on hyötyä organisaatiolle myös tulevaisuudessa.

Valtiovarainministeriön strategisen henkilöstöjohtamisen mittarit ovat lueteltuina ministeriön ulkoisilla internetsivuilla. Mittareita on useita ja ne perustuvat muun muassa valtion työmarkkinalaitoksen julkaisemaan ”Henkilöstövoimavarojen hallinta - henkilöstötilinpäätös” –ohjekirjaan. Työhyvinvoinnin johtamisen työkaluja ovat muun muassa työsuojelun raportit ja toimintaohjelma, joka sisältää myös työpaikan riskien arvioinnin.

Julkisen talouden kestävyysvaje aiheuttaa sen, että julkinen hallinto kokee rakennemuutoksia. Aiemmin mainittu keskushallinnon uudistushanke luultavasti aiheuttaa jonkinasteisia muutoksia valtiovarainministeriössä. Muutosten keskellä tulee huolehtia hyvästä muutosjohtamisesta ja henkilökunnan työhyvinvoinnista. Koska muutos aiheuttaa stressiä, tulisi muutoksia katsoa myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Suomen väestö ja samalla ministeriön työntekijät ikääntyvät. Tieto- ja viestintäteknologiaa otetaan käyttöön yhä kiihtyvässä tahdissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010). Z-sukupolven tuleminen työelämään aiheuttaa luultavasti muutostarpeita johtamisessa, koska he tarvitsevat vapautta, kyseenalaistavat vanhat tavat toimia eivätkä siedä hierarkioita samaan tapaan kuin vanhemmat sukupolvet (Työpiste 2012b). Ministeriössä on otettu ikäjohtaminen huomioon, mutta konkreettisia toimenpiteitä voisi olla esimerkiksi mahdollinen ylimääräinen koulutus uusiin tieto- ja viestintäteknologisiin järjestelmiin, tulevan Z-sukupolven huomioonotto johtamisessa ja eri-ikäisten vahvuuksien tunnistaminen ja näin ollen resurssien paras mahdollinen hyödyntäminen.

5.7 Tuloksien yhteneväisyys työhyvinvointikyselyyn

Valtiovarainministeriön työtyytyväisyysbarometrissa 2011 katsottiin henkilöstöryhmitäin (asiantuntijat, johto, esimiehet, tukihenkilöstö) työtyytyväisyyttä. Tyytyväisyyden

rajana määrittelin, että >50 % on tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen osa-alueeseen. Kyseisessä kyselyssä henkilöstö on tyytyväinen johtamiseen, työn sisältöön ja haasteellisuuteen, työilmapiiriin ja työnantajamaineeseen. Henkilöstö on vähemmän tyytyväinen palkkaukseen ja muun muassa sen suhteeseen työn vaativuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, palautteeseen ja tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuuteen. Tukihenkilöstö oli muita tyytymättömämpi muun muassa, sisäiseen viestintään, oikeudenmukaiseen kohteluun, sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen ja työilmapiiriin. Tukihenkilöstö ja asiantuntijat olivat muita tyytymättömämpiä johtamiseen, esimiehen tukeen, tavoitteiden selkeyteen, työn innostavuuteen, tiedon kulkuun, jaksamiseen ja työyhteisön avoimuuteen. Johto oli selkeästi muita tyytymättömämpi työterveyspalveluiden laatuun.

Opinnäytetyön tulokset korreloivat osittain VMbaro 2011 –kyselyyn. Ministeriö panostaa paljon johtamisen laatuun, joten henkilöstö on suhteellisen tyytyväinen johtamiseen. Epätyytyväisyys taas korreloi muun muassa palautteen kanssa. Koska kysely oli vuodelta 2011, jonka jälkeen on tehty aineistossa ollut kehityskeskusteluohje, olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka kyseinen ohje on vaikuttanut kehityskeskustelujen tyytyväisyyteen.

6 Yhteenveto ja suositukset

6.1 Yhteenveto

Voidaan sanoa, että valtiovarainministeriön työhyvinvointi on suunniteltua ja sitä arvioidaan monilla eri asioilla, muun muassa kyselyillä sekä mittareilla. Tämä auttaa työhyvinvoinnin prosessien tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Suutarinen, 2010, 40). Toimintaa leimaa avoimuus. Suurin osa asiakirjoista on joko henkilökunnan saatavilla intranetissä tai jopa ministeriön ulkoisilla internetsivuilla. Erilaisia työhyvinvointia tukevia ohjeita on saatavilla varsinkin ministeriön intranetistä.

Valtiovarainministeriön yhteiskunnallinen merkitys on suuri sen valmistellessa muun muassa Suomen talous- ja finanssipolitiikkaa, budjettia ja hoitamalla muita yhteiskunnallisesti tärkeitä ja lakisäätteisiä tehtäviä. Näin ollen ministeriön työntekijöiden tekemällä työllä on merkitys, joka näkyy esimerkiksi säädettynä lakina, sopimuksina tai budjet-tiehdotuksena. Koska ministeriöläisillä on työssään mahdollisuus sen loppuun suorittamiseen, syntyy heissä myös työn iloa (Manka 2011, 139). Hyvinvoivan organisaation yksi piirre on tavoitteellisuus, mikä näkyy myös työtehtävissä (Manka 2011, 79).

Johtamiseen panostetaan suhteellisen paljon verrattuna varsinaisiin työntekijöihin. Johtaminen luo hyvän perustan työhyvinvoinnille ja työskentelylle sen edistämiseksi. Kuitenkin näitä asiantuntijoita ja tukitoimissa työskenteleviä työntekijöitä on paljon ja heidän ja johtamisen yhteen toimivuutta olisi mahdollista kehittää kehittämällä työyhteisö- tai alaistaitoja. Työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot, on aktiivinen, toimii työyhteisössä rakentavasti ja ottaa vastuuta työstään, sen kehittamisestä ja työympäristöstään (Manka 2011, 123–138). Tällainen työntekijä luo pohjan niin hyvälle johtamiselle kuin organisaation toimivuudelle.

Viestinnän laadussa, palautteen annossa ja vastaanottamisessa on hyvin vähän mainittuja dokumentteja. Henkilöstöinfoihin ja intranettiin on panostettu ja intranetistä on tehty interaktiivinen paikka, jossa voi jokainen työntekijä aloittaa keskusteluita ja kommentoida uutisia. Kehityskeskustelut ovat huolella suunniteltuja ja ohjeistettuja. Muuten

kuitenkaan jokapäiväiseen viestintään itse osastoilla ei aineiston mukaan kannusteta. Palautteeseen kannustaminen olisi kuitenkin tärkeää, koska palaute on yksi työntekijän kehittymisen keinoista. Ahosen ja Lohtaja-ahosen (2011) mukaan palautteen saaja saa tietoa vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Työn merkityksen kokeminenkin kasvaa palautteen myötä: palautteen saaja huomaa, että muut ovat kiinnostuneet hänen työstään.

Oppimisen mahdollisuuteen tulisi kiinnittää huomioita, koska oppiminen tuottaa työniloa (Manka 2011, 146). Vaikka ministeriössä on käytössä virkamiesvaihto, niin oletettavasti suurin osa organisaation työntekijöistä ei osallistu siihen. Kehityskeskustelut tukevat organisaation oppimismahdollisuuksien tarjoamista, mutta koska kehityskeskusteluissa on paljon erilaisia asioita läpikäytävänä, niin henkilökohtainen kehityssuunnitelman toteuttaminen tukisi oppimista ja tällöin kehittäisi ministeriön henkilöstöresursseja. Mankan (2011) mukaan tarpeeksi haasteelliset tehtävät tuottavat työniloa.

Työstä palautumisen mahdollisuuksia on useita. Liikuntamahdollisuuksia on niin joukkue- kuin yksilölajeissa ja myös omavalintaiseen liikuntaan on kannustettu. Kuitenkaan urheilu ei ole ainoa mahdollisuus palautua työstä. Yhteisissä juhlissa tai illanvietoissa pystyy palautumaan työstä ja kasvattamaan organisaation yhteisöllisyyttä. Tarkkaan säädelty työaika ja siihen sisälletty lounastauko vähentävät työn kuormittavuutta ja auttavat työn ja perheen yhteensovittamista (Työterveyslaitos 2010a).

6.2 Suositukset kohdeorganisaatiolle

Ministeriö panostaa esimiesten työskentelyyn paljon, mikä on hyvä asia, eikä johtamisen laadun kehittämistä tulisi luopua. Kuitenkin ministeriössä työskentelee asiantuntijoina ja tukitehtävissä huomattava määrä työntekijöitä. Tällöin myös heidän johdettavuuteen tulisi panostaa. Aiemmin mainitut alais- tai työyhteisötaidot ovat yksi mahdollisuus, mikä tukee johtamista. Työyhteisötaitojen myötä tulisi korostaa myös sitä, että kaikki organisaation jäsenet ovat vastuussa omasta ja muiden työntekijöiden työhyvinvoinnista. Työyhteisötaitoja voi kehittää muun muassa antamalla ja vastaanottamalla useammin palautetta, kannustamalla aloitteellisuuteen esimerkiksi työn epäkohtia korjataksien sekä kannustamalla esimiehen tukemiseen.

Viestintä ja palaute ovat yksi johtamista ja muuta työntekoa tukeva työkalu. Tällä hetkellä palautteeseen kannustetaan aineiston mukaan vain kehityskeskusteluissa. Kuitenkin palaute tulisi mieltää osaksi jokapäiväistä työskentelyä, eikä vain erityistilanteiden toiminnaksi. Palaute tulisi mieltää myös alaiselta esimiehelle meneväksi sekä kollegalta kollegalle liikkuvaksi. Positiiviseen palautteeseen tulisi myös kannustaa, koska yleensä ihminen onnistuu useammin kuin epäonnistuu. Positiivista palautetta saadessaan työntekijä huomaa, missä hän on onnistunut työssä ja pystyy jatkossakin toistamaan hyvät suorituksensa.

Valtiovarainministeriössä tehdään vastuullista ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa työtä. On mahdollista, että työ koetaan tällöin ajoittain stressaavaksi. Vaikka Yhdessä parempaan työyhteisöön –suunnitelmassa sanotaankin, että työn mielekkyys, oikeudenmukainen työnjako ja työssäjaksaminen on esimiehen ja osittain muiden työyhteisön jäsenten vastuulla, tulisi sitä tukea myös organisaatiolähtöisesti vahvistamalla esimerkiksi työntekijän stressinhallintaa erilaisilla koulutuksilla ja työstä palautumisen tärkeyden korostamisella. Tällä hetkellä ministeriössä on Usain-valmennus, johon pystyy osallistumaan vain osa ministeriön työntekijöistä henkilömäärärajoituksen vuoksi. Liikuntamahdollisuuksia on useita, mutta kaikki eivät välttämättä osallistu mihinkään lajiin, jolloin he eivät koe liikunnan palauttavaa vaikutusta.

Ministeriössä edistetään erittäin aktiivisesti esimiestaitoja, miksei siis työyhteistötaitojakin. Koska johtaminen ei ole yksipuolista ja johtajan puolelta tapahtuvaa toimintaa, niin johdettavien valmiuksia työyhteisössä olisi myös kehitettävä. Kuten aikaisemmin on mainittu, hyvää kuuntelemisen taitoa voi harjoituttaa ja huomiota tulisi kiinnittää vuorovaikutuksen myönteiseen sävyyn, esimerkiksi miettiä rakentavan palautteen antamista sekä kiittämistä ja kehumista. Nyt organisaatiossa on jo olemassa työyhteistötaitoja tukevat pelisäännöt monitilatoimistoon.

Vastuuta omasta työstä ja aloitteellisuudesta tulisi tuoda aktiivisemmin esiin. Esimerkiksi työn tai työyhteisön epäkohtien esilletuomista ja niiden ratkaisujen pohtimista tulisi kannustaa enemmän. Esimiehen on hyvin vaikea puuttua esimerkiksi liialliseen työn kuormittavuuteen tai epätasapainoon työn, levon sekä muun vapaa-ajan suhteen,

jos asiaa ei tuo aktiivisesti esille. Kehityskeskusteluja käydään liian harvoin, jotta niitä voisi hyödyntää kaikkien työn epäkohtien esilletuomisen foorumina.

Stressinhallinnassa olisi hyvä olla myös käytössä esimerkiksi työterveyslaitoksen ehdottama varhaisen puuttumisen malli, jossa stressin kehittyminen ei pääsisi liian pitkälle.

”Yhdessä parempaan työyhteisöön” on mainittu henkilökohtainen kehityssuunnitelma, mutta itse suunnitelman tekoon viittaavia dokumentteja aineistosta ei löytynyt. Tämä henkilökohtainen kehityssuunnitelma olisi oiva työkalu kehitettäessä henkilöstön resursseja, joita myös organisaatio pystyisi myöhemmin hyödyntämään.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen pohjalta toimeksiantajaa hyödyttäviä jatkotutkimuksia voisivat olla esimerkiksi seuraavat: Valtiovarainministeriö panostaa erittäin paljon esimiestyöskentelyn kehittämiseen. Yksi jatkotutkimusaihe voisi liittyä esimiestyöskentelyn vaikuttavuuteen tai minkälaisia tuloksia esimieskoulutuksilla saadaan aikaiseksi.

Toinen tutkimusehdotus on työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus valtiovarainministeriössä. Lähestymisnäkökulmina voisivat olla, miten lähiesimiehet johtavat työhyvinvointia yksikössään tai miten organisaation jäsenet kokevat koko ministeriön työhyvinvoinnin johtamisen ja onko tällä vaikuttavuutta työntekijän työhyvinvointiin.

Kolmantena ehdotuksena on ”Yhdessä parempaan työyhteisöön” - henkilöstöpoliittisen suunnitelman päivittämisen vaikuttavuudet. Kun kyseistä suunnitelmaa tulevaisuudessa päivitetään, olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka suunnitelma on kehittynyt ja vastannut esimerkiksi tulevaisuuden tarpeisiin.

Neljäs vaihtoehto on pureutua muiden työhyvinvoinnin toimenpiteiden, esimerkiksi kehityskeskustelujen vaikuttavuuteen tai työstressin kokemiseen. Tällöin saataisiin kokonaiskatsausta syvempi tutkimus eri osa-alueista.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Toivoin itselleni aihetta, joka kiinnostaa itseäni ja josta haluan oppia. Onneksi, kuin sattumalta sain toimeksiantajaltani työhyvinvointiin liittyvän aiheen. Aiheen kiinnostavuus on pitänyt motivaatiotani yllä. On ollut mielenkiintoista työstää opinnäytetyötä, joka on ajankohtainen ja liittyy muun muassa hallituksen tavoitteeseen pidentää työuria.

Prosessissa on ollut vaikeutensa. En ole aikaisemmin tehnyt työtä, joka olisi yhtä laaja kuin tämä. Ajoittainen epävarmuus ja luottamus omiin kykyihin ovatkin vieneet turhaa aikaa prosessista. Riskienhallinnan pohtiminen prosessin aluksi olisi ollut paikallaan. Haasteita oli myös aiheen rajaamisessa ja aineiston hankkimisessa. Koska en tiennyt, mitä kaikkea erilaisissa esimieskoulutuksissa käsitellään, en pystynyt analysoimaan esimieskoulutuksien sisältöä tutkimuksessani. Alussa itselläni oli suuret suunnitelmat opinnäytetyön toteuttamiseksi, muun muassa suunnittelin erilaisia haastatteluja. Kuitenkin, jos olisin toteuttanut työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnin valtiovarainministeriössä, olisi tutkimukseni levinnyt liian laajaksi. Ymmärsin, että rajaaminen ja tiivistäminen ovat taitoja siinä missä kirjoittaminenkin. Työ on kehittänyt organisointi- ja aikataulutustaitojani sekä stressinhallintaani. Olen oppinut tunnistamaan omia rajojani, ja ymmärtänyt, etten jaksa työskennellä ilman taukoja, liikuntaa tai sosiaalisia kontakteja pitkään.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut työhyvinvoinnista erittäin paljon. Prosessin loppuvaiheessa olen osannut kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaatioissa, joissa olen toiminut. Tämän lisäksi olen oppinut etsimään tieteellisesti pätevää tietoa ja arvioimaan lähteen luotettavuutta.

Lähteet

Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2. painos. Infor.

Avey, J. B., Luthans, F., Jensen, S. M. 2009 Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management Review*. No. 5. pp. 677–693. Luettavissa: <http://cba.unl.edu/research/articles/1353/download.pdf>. Luettu 4.1.2014.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2012. Työkykyjohtamisen benchmark –hanke 2012 loppuraportti. Luettavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/Tykykyjohtamisen-Benchmark-hankkeen-loppuraportti-2012.pdf. Luettu 3.1.2014.

Elo, A-L. Feldt T. 2005 Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina, s. 311–362. PS-kustannus. Jyväskylä.

Helsingin Sanomat. 4.6.2013. HS analyysi: VM kompuroi hallintovallan ytimessä. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/HS-analyysi+VM+kompuroi+hallintovallan+ytimeess%C3%A4/a1370310712868>. Luettu 9.4.2014.

Hersey, P., Blanchard K.H., Johnson, D.E. 2001. Management of organizational behavior – Leading human resources. 8. painos. Prentice Hall. New Jersey.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu.

Juuti, P. 2010 Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan?. Teoksessa Suutari, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Keuruu.

Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro. Helsinki.

Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Luettavissa

http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot. Luettu 16.2.2014.

Suutarinen, M. 7.11.2013. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen. Management Institute of Finland. Esitys. Luettavissa

http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtaminen/Strategisen_tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf. Luettu 4.1.2014.

Suutarinen, M. 2010 Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vestervinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Keuruu.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Haasteista mahdollisuuksiksi. Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsaus 2010. Luettavissa

http://www.tem.fi/files/27752/TEM_tulevaisuuskatsaus_080910.pdf. Luettu 4.1.2014.

Työpiste 2010. Ylirasittuneet aivot eivät opi uutta. Luettavissa:

http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Ylirasittuneet_aivot_eivat_opi_uutta.aspx. Luettu 16.2.2014.

Työpiste 2012a. Sosiaalinen pääoma – mistä on kyse? Luettavissa

http://tyopiste.ttl.fi/Duunitohtorit/Sivut/Sosiaalinen_paaoma_mista_on_kyse.aspx. Luettu 23.2.2014.

Työpiste 2012b. Varokaa jäävät, täältä tulee Z-sukupolvi. Luettavissa
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Varokaa_jaarat_taalta_tulee_Z_sukupolvi.aspx.
Luettu 16.2.2014.

Työterveyslaitos 2010a. Tietokortti 10. Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen.

Työterveyslaitos 2010b. Tietokortti 11. Eri-ikäisten yhteistyö.

Työterveyslaitos 2013a. Työn imu. Luettavissa
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx. Luettu 30.11.2013.

Työterveyslaitos 2013b. Työstressin ennaltaehkäisy. Luettavissa
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/tyostressin_ennaltaehkaisy/sivut/default.aspx. Luettu 30.1.2014.

Työterveyslaitos 2013c. Ikäjohtaminen. Luettavissa
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx. Luettu 14.1.2014.

Työterveyslaitos 2013d. Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen. Luettavissa
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/eri_sukupolvien_valinen_yhteistoiminta/sivut/default.aspx. Luettu 14.1.2014.

Työturvallisuuskeskus 2010a. Työhyvinvoinnin portaat – viisi askelta menestykseen. Luettavissa:
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat. Luettu 3.1.2014.

Työturvallisuuskeskus 2010b. Alaistaitojen kehittäminen. Luettavissa:

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_kehittaminen. Luettu 23.2.2014.

Työturvallisuuskeskus 2010c. Työstressi hallintaan. Luettavissa:

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan. Luettu 23.2.2014.

Valtiokonttori 2012a. Mitä sairaudet tai työkyvyttömyys maksavat työnantajalle? Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalve-](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana/Mita_sairaudet_tai_tyokyvytto)

[lut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana/Mita_sairaudet_tai_tyokyvyttömyys_maksav%2843457%29](http://www.valtiokonttori.fi/fi-lut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana/Mita_sairaudet_tai_tyokyvyttömyys_maksav%2843457%29) Luettu 18.9.2013.

Valtiokonttori 2012b. Työhyvinvointi ja työurien pidentäminen sekä työhyvinvoinnin seuranta ja arviointi. Luettavissa <http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on). Luettu 16.10.2013.

Valtiokonttori 2012c. Miksi työhyvinvointia. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Miksi_tyohyvinvointia](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Miksi_tyohyvinvointia). Luettu 16.10.2013.

Valtiokonttori 2012d. Strateginen johtaminen ja työhyvinvointi. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Strateginen_johtaminen_ja_tyohyvinvointi](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Strateginen_johtaminen_ja_tyohyvinvointi). Luettu 2.1.2014.

Valtiokonttori 2012e. Tulosten esittäminen ja tulkinta. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaik](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)
[utyoelamapalve-](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

[lut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvoinnin_seuranta_ja_arviointi/Tulosten_esittaminen_ja_](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)
[tulkinta%2843794%29](http://www.valtiokonttori.fi/fi-) . Luettu 14.1.2014.

Valtioneuvosto 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Luettavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>. Luettu 16.10.2013

Valtioneuvoston kanslia 2012. Hallitus sopi valtiontalouden kehyksistä ja lisäbudjetista:

Velkaantumisen pysäytetään, työllisyyttä ja kasvua tuetaan. Luettavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=353895>. Luettu
16.10.2013.

Valtiovarainministeriö. Tunnusluvut ja mittarit. Luettavissa

https://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_joht
[aminen/08_Tunnusluvut_ja_mittarit/index.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_joht). Luettu 13.8.2013.

Valtiovarainministeriö 2012a. Valtiovarainministeriön strategia 2012–2016. Luettavissa

[https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/VM_Strategia_esite_low.pdf)
[VM_Strategia_esite_low.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/VM_Strategia_esite_low.pdf). Luettu 30.11.2013.

Valtiovarainministeriö 2012b. Henkilökierto ja virkamiesvaihto. Luettavissa

https://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_joht
[aminen/05_Henkilökierto_ja_virkamiesvaihto/index.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_joht). Luettu 13.8.2013.

Valtiovarainministeriö 2013a. Ministeriö. Luettavissa

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/index.jsp. Luettu 30.11.2013.

Valtiovarainministeriö 2013b. Organisaatiot ja tehtävät. Luettavissa

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/index.jsp Luettu 30.11.2013.

Valtiovarainministeriö 2013c . Hallinnonala. Luettavissa

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/03_hallinnonala/index.jsp Luettu 30.11.2013.

Valtiovarainministeriö 2013d, Valtiovarainministeriön tilinpäätös 2012. Luettavissa

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/VM_tilinpts_2012.pdf . Luettu 12.11.2013.