

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

2015

Assi Hjelt

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSANA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISTA

– Case Kaarinan kaupunki



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Assi Hjelt

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSANA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISTA - CASE KAARINAN KAUPUNKI

Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointiin panostaminen ovat perustana menestyvälle organisaatiolle. Kunnat ovat merkittävä palvelujen tarjoaja ja työllistäjä. Haasteita kunnille luo toimintaympäristön ja teknologian nopea muuttuminen ja kehittyminen sekä henkilöstön eläköityminen. Osaavalla, ammattitaitoisella ja hyvinvoivalla henkilöstöllä voidaan vastata näihin haasteisiin ja samalla vaikuttaa työn tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja työn laatuun.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kaarinan kaupunki. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kaupungin työntekijät ja esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen osana työhyvinvoinnin johtamista ja millainen rooli esimiehillä on osaamisen kehittäjinä ja työhyvinvoinnin johtajina.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvoinnin johtamisesta koskevista kirjallisuuden ja julkaisujen lähteistä. Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä käytettiin kahta eri menetelmää. Sekundääriaineistona tässä tutkimuksessa tukena hyödynnettiin Kaarinan kaupungin keväällä 2015 teettämää työhyvinvointikyselyä. Kyselyn perusjoukon muodostivat kaikki Kaarinan kaupungin työntekijät, joita keväällä 2015 tilastoitiin olevan 1748 määrää. Kyselyyn osallistui 1147 henkilöä ja vastausprosentiksi saatiin 62,1 %. Pääasiallisen tutkimusmenetelmän osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena menetelmänä. Tutkimusaineisto kerättiin elokuussa 2015 ryhmähaastatteluina, joihin osallistui kaikkiaan 16 henkilöä. Ryhmähaastatteluja järjestettiin kaksi, toinen kaupungin työntekijöille, toinen esimiehille.

Tutkimus osoitti, että kunta-alalla eletään jatkuvassa muutoksessa, jossa henkilöstöä tulee kehittää jatkuvasti ja työhyvinvointiin tulee panostaa. Tuloksista ilmeni, että osaamisen kehittäminen on kaupungilla suunnitelmallista ja systemaattista. Osaamisen kehittämistä tuetaan ja mahdollistetaan tarpeen mukaan. Työhyvinvoinnin johtamiseen oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Kehittämisen kohteiksi tuloksista nousivat muun muassa vapaa-ajan harrastemahdollisuuksien tukeminen sekä osaamisen kehittämisen menetelmät. Tämän lisäksi tulokset vahvistavat, että esimiehillä on merkittävä rooli osaamisen kehittäjänä ja työhyvinvoinnin edistäjänä.

ASIASANAT:

Esimies, johtaminen, kuntaorganisaatio, osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, osaamistarpeiden määrittely, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management

2015 | 93

Juhana Lounela

Assi Hjelt

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN WORK WELL-BEING LEADERSHIP - CASE CITY OF KAARINA

Knowledge development and investing in work well-being form the basis for a successful organization. Municipalities are major employers and providers of services. The rapidly changing and evolving operational environment and technology, as well as the employees' retirement are the main challenges for the municipalities. With competent, professional and healthy personnel, municipalities can respond to these challenges and, at the same time, improve work productivity, profitability and the quality of work.

The present bachelor's thesis was commissioned by the city of Kaarina. The aim of the thesis is to explore, if the city employees and managers experience knowledge development as a part of the work well-being management and what is the manager's role as the knowledge developer and work well-being leader.

The theoretical framework consists of literature and publications about knowledge development and managing work well-being. Two different methods were used in conducting this study. The secondary data, consist of the city of Kaarina's well-being survey from the spring 2015. The survey was distributed to all the 1748 city employees. Altogether, 1147 people participated in the survey and the response rate was 62,1%. The study was mainly carried out as a qualitative study. The data were collected in August 2015 through group interviews, in which a total of 16 people participated. The group interviews were organized in two parts, one for the employees, and the other one for the managers.

The study showed that the municipal sector is undergoing a constant change, and thus the staff should be developed continuously and investments in the work well-being are needed. The results showed that knowledge development is systematic and that it is supported and encouraged when necessary. The respondents were mainly satisfied with the management of employee work well-being but the results also revealed some subjects for improvement like the city's support for leisure activities and the methods applied in knowledge development. In addition, the results confirmed that the managers play a significant role in the knowledge development and the promotion of well-being.

KEYWORDS:

Leadership, knowledge, knowledge management, knowledge development, manager, municipal, skill needs, work well-being, work well-being management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	10
2.1 Mitä osaaminen on?	10
2.1.1 Osaamisen tarkastelutasot	11
2.1.2 Osaamispainotteiset strategiamallit	12
2.1.3 Osaamisen merkitys työelämässä	14
2.1.4 Osaamisen merkitys kunta-alalla	15
2.2 Osaamistarpeiden määrittely	15
2.2.1 Osaamisen ennakointi kunta-alalla	16
2.2.2 Hiljaisen tiedon merkitys	17
2.3 Osaamisen johtaminen	18
2.3.1 Osaamisen johtaminen osana organisaation strategiaa	20
2.3.2 Osaamisen johtamisen kehittyminen ja prosessi	21
2.3.3 Osaamisen johtaminen kunta-alalla	22
2.3.4 Esimies osaamisen johtajana ja kehittäjänä	23
2.4 Osaamisen kehittäminen	24
2.4.1 Osaamisen kehittäminen osana organisaation strategiaa	25
2.4.2 Menetelmiä osaamisen kehittämiseen	26
2.4.3 Osaamisen arviointi	30
3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	31
3.1 Mitä työhyvinvointi on?	31
3.1.1 Työhyvinvoinnin portaat	32
3.1.2 Työkyky	35
3.1.3 Työyhteisön työhyvinvointi	37
3.1.4 Työhyvinvointi kunta-alalla	38
3.2 Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet	39
3.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen osana organisaation strategiaa	40
3.2.2 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin	41
3.3 Työhyvinvoinnin vaikutus työn tuottavuuteen	42
3.4 Työyhteisötaidot	42
3.4.1 Esimiestaidot	43

3.4.2 Alaistaidot	44
3.5 Työhyvinvoinnin edistäminen	45
3.6 Työhyvinvoinnin mittarit ja arviointi	47
4 AINEISTONKERUUMENETELMÄT	49
4.1 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	49
4.2 Työhyvinvointikysely	49
4.2.1 Työhyvinvointikyselyn esittely	50
4.2.2 Kyselyn prosessi	50
4.3 Fokusryhmähaastattelu	52
4.3.1 Fokusryhmähaastattelun esittely	53
4.3.2 Fokusryhmähaastattelun prosessi	53
5 TULOKSET	55
5.1 Työhyvinvointikyselyn tulokset	55
5.1.1 Työhyvinvoinnin arvioiminen	56
5.1.2 Osaamisen kehittäminen	58
5.2 Fokusryhmähaastattelun tulokset	59
5.2.1 Aineiston analysointi	59
5.2.2 Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä osaamisen kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta	60
5.2.3 Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta	66
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
7 LOPUKSI	80
LÄHTEET	81

LIITTEET

Liite 1. Kaarinan kaupungin työhyvinvointikysely 2015.

Liite 2. Tutkimustiedote.

Liite 3. Tutkimuslupa.

Liite 4. Saatekirjeet esimiehille ja työntekijöille.

Liite 5. Fokusryhmähaastattelukysymykset.

KUVAT

Kuva 1 Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2012, 15).	33
Kuva 2 Työkykytalo.	36

KUVIOT

Kuvio 1. Osaamispääoman osa-alueet (mukaillen Ojala 2008, Lönnqvist ym. 2005 ja Roos ym. 2006, Salojärvi 2013)	13
Kuvio 2 Osaamisen johtaminen (Kuntatyönantajat 2012, Sydänmaanlakka 2009).	19
Kuvio 3 Osaamisen johtamisen kokonaismalli. Tuomi & Sumkin 2012.	20
Kuvio 4 Osaamisen johtamisen prosessi. Hyppänen 2013.	22
Kuvio 5 Osaamisen vaikutus työhyvinvointiin. (Rauramo 2012, 156).	35
Kuvio 7 Työhyvinvointia kuvailevia väitteitä (Työhyvinvointikysely 2015).	57
Kuvio 8 Osaamisen kehittäminen Kaarinan kaupungissa (Työhyvinvointikysely 2015).	59

TAULUKOT

Taulukko 1 Osaamisen kehittämisen menetelmät. Salojärvi 2013.	27
---------------------------------------------------------------	----

1 JOHDANTO

Julkinen sektori on suuri työllistäjä ja merkittävä palvelujen tarjoaja. Kunnat ovat kuitenkin haasteiden edessä, sillä toimintaympäristön muuttuessa haasteet ja asiakkaiden tarpeet edellyttävät jatkuvaa oppimista ja uudistumista. Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen ovat jokaisen organisaation menestyksen perustana. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, johon työhyvinvoinnin merkitys on korostunut viime vuosina. Ammatillinen osaaminen on merkittävä osa työntekijän työhyvinvointia. Osaamista ja hyvinvointia voidaan kehittää samanaikaisesti perehdyttämisellä, kehityskeskusteluilla, mentoroinnilla, urasuunnittelulla, koulutuksilla ja työn jatkuvalla kehittämisellä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kaarinan kaupunki. Kaarina on yli 32 000 asukkaan kaupunki Varsinais-Suomessa. Kaarinan kaupungin toiminta-ajatukseksi on järjestää kaarinalaisten hyvinvointia edistävät, kunnalliset palvelut, oikeudenmukaisesti ja oikea-aikaisesti. Kaupunki tukee kaarinalaisten yhteisöllisyyttä ja omatoimisuutta. Kaarinan kaupungin strategiaan sisältyy hyvinvoinnin edistäminen ennakoivasti, laatu- ja kustannustietoinen johtaminen sekä ekologisesti viihtyisä ympäristö. Kaupungin arvot ovat; asukaslähtöisyys ja yrittäjyystävällisyys, avoimuus, rohkeus ja oikeudenmukaisuus. Kaarinan kaupungin visio on: Maailma muuttuu – Kaarina toimii! (Kaarina 2014.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten kaupungin työntekijät ja esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen osana työhyvinvoinnin johtamista. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Osaamisen kehittämisen osa-alueella määritellään osaamista, osaamistarpeita ja tarkastellaan erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen osiossa määritellään työhyvinvointia, sen keskeisiä tekijöitä ja erilaisia välineitä sekä menetelmiä sen edistämiseen.

Opinnäytetyössä pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka toteutettiin fokusryhmähaastatteluna. Tutkimuksen

tukena tässä opinnäytetyössä hyödynnetään sekundääriaineistona Kaarinan kaupungin keväällä 2015 teettämää työhyvinvointikyselyä. Kyselyn tuloksista tarkastellaan ainoastaan niitä osa-alueita, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Fokusryhmähaastatteluun valikoituivat ne yksiköt, jotka saivat parhaimmat tulokset kyselyn osa-alueissa.

Tätä opinnäytetyötä ohjaavat tutkimuskysymykset:

- Miten kaupungin työntekijät ja esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen osana työhyvinvoinnin johtamista?
- Mikä on esimiehen rooli osaamisen kehittäjänä ja työhyvinvoinnin johtajana?

Tämän opinnäytetyön ja siinä tehtävän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Kaarinan kaupungissa, hyväksi havaittuja, olemassa olevia ja uusia menetelmiä osaamisen kehittämisessä osana työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla on tarkoitus kehittää Kaarinan kaupungin toimintaa osaamisen kehittämiseen osana työhyvinvoinnin johtamista. Kaarinan kaupungin strategiassa 2014–2020 on määritelty strategisina päämäärinä hyvinvoinnin edistäminen ja laatu- ja kustannustietoinen johtaminen. Kaarinan kaupunki kehittää toimintaa osaamisen kehittämisessä. Vahvuutena nähdään laadukkaiden palveluiden tuottaminen, työkyvyn ylläpitäminen, henkilöstön sitouttaminen ja uuden henkilöstön rekrytointi. Näitä osa-alueita kehitetään kehittämällä esimiestyötä, hyödyntämällä uudistuvaa teknologiaa ja huolehtimalla henkilöstön osaamisesta. Henkilöstön työhyvinvointia tuetaan erilaisilla hankkeilla ja käytännöt ovat osana toimialojen arkipäivää. Strategisena päämääränä on taata esimiehille hyvä johtamisosaaminen, jota kehitetään. (Kaarina 2014.)

Tämä opinnäytetyö on suunnattu eritoten Kaarinan kaupungin esimiehille avuksi osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia, johtopäätöksiä ja kehittämiskohteita on mahdollista hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Tämän vuoksi osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen teoreettinen määrittely on käsitelty laajasti.

Tutkimuslupa myönnettiin viranhaltijapäätöksellä seuraavin edellytyksin. Raportti tutkimuksesta tulee tehdä niin, ettei tutkimuksessa mukana olleiden henkilöllisyys paljastu. Tutkimus tulee toimittaa tiedoksi henkilöstöjohtajalle ja tutkimuksen tekijä esittelee tuloksia Kaarinan kaupungin esimiehille erikseen sovittuna ajankohtana. Tutkimuksen tulokset käsiteltiin ja raportoitiin siten, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa lopullisesta työstä. Tutkija itse käsitteli aineistoa ja tutkimusaineistoa säilytetään vain tutkijan omia jatkotutkimuksia varten. Kaarinan kaupunki saa käyttöönsä vain valmiin opinnäytetyön. Henkilöstöjohtajalta on anottu lupaa tutkimukselle ja hän myös saa työn luettavakseen ennen julkaisua. Tutkimuksen tulokset esiteltiin Kaarinan kaupungin esimiehille esimiehen työkalupakki seminaarissa 28.10.2015.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

2.1 Mitä osaaminen on?

Osaamisella tarkoitetaan ammattitaitoon ja työkykyyn perustuvaa osaamista. Perusajatuksena on, että työntekijällä on ammatillinen kyky ja osaaminen tehdä työtään. (Salojärvi 2013, 145.) Tuomen & Sumkinin (2012, 27–28) mukaan osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. He määrittelevät työn osaamisen kautta, sillä määritelmän mukaisesti työ ja osaaminen tarkoittavat saman asian eri näkökulmia. Työ kehittää osaamista ja päinvastoin.

Osaaminen on kuitenkin paljon enemmän ja se koostuu monesta eri tekijästä. Osaaminen muodostuu tiedon, taidon ja kokemuksen lisäksi myös asenteesta ja vuorovaikutuksesta. Osaaminen on siis muutakin kuin pelkästään tutkinnoilla ja koulutuksilla saatua osaamista. Tärkeintä on kyky soveltaa osaamista käytäntöön. Osaaminen on tiedon ja taidon monipuolista hyödyntämistä, organisoitukykyä, ryhmätyöskentelytaitoja, muutokseen sopeutumista, arviointia ja jatkuvaa oppimista. Onnistumisten ja työssä kehittymisen edellytyksenä on osaaminen ja sen hyödyntäminen. (Kupias ym. 2014, 50–51.)

Osaamista kannattaa tarkastella useammasta eri näkökulmasta, kuin vain ammatillisen kompetenssin kannalta. Ammatillinen näkökulma on tärkeä tekijä osaamisen kehittämisessä ja useassa ammatissa myös sen elinehto, mutta ei suinkaan ainoa. (Salojärvi 2013, 146.) Pohjanheimon (2015, 118–119) mukaan osaamista voidaan tarkastella seuraavan jaottelun myötä; substanssiosaaminen eli oman tehtävän edellyttämä osaaminen ja asiantuntijuus, työvälineisiin liittyvä osaaminen kuten turvallisuus sekä organisaatio- ja vuorovaikutusosaaminen.

2.1.1 Osaamisen tarkastelutasot

Tarkasteltaessa ja kehitettäessä osaamista, on tärkeää ymmärtää sen laajuus. Osaamisella tarkoitetaan myös sekä yksittäisen työntekijän että tiimin kykyjä, tietoja ja taitoja. Osaamista voidaankin tarkastella kolmella eri tasolla, niin yksittäisen työntekijän, työyhteisön kuin koko organisaation näkökulmasta. Garcia-Fernandez (2015, 16) on artikkelissaan tarkastellut osaamisen johtamista neljännellä tasolla. Neljättä tasoa kuvataan organisaatioiden välisenä toimintana kuten useamman yrityksen yhteistyönä.

Työyhteisön osaaminen määritellään siten, mitä yhteisön yksittäiset työntekijät osaavat yhdessä. Tästä näkökulmasta eri työntekijöiden osaaminen tukee toisiinsa parhaalla mahdollisella tavalla ja tuottaa uusia toimintatapoja. Ne osaamiset ja kyvyt, joiden avulla organisaatio kykenee toimimaan, ovat merkityksellisiä. (Kupias ym. 2014, 54–55.)

Puhuttaessa koko organisaation osaamisesta, se koostuu yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä, jolloin osaaminen muodostuu näiden kaikkien osatekijöiden yhteisestä tavasta toimia. Pelkästään osaaminen, tieto ja taito eivät riitä, vaan jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa, tulee sen muuttaa tavoitteet mahdollisiksi. Organisaatiokulttuuri sisältää yhteistyökykyä, motivaatiota ja asennetta. (Salojärvi 2013, 146–147.)

Salojärvi (2013) viittaa teoksessaan Juutin ja Luoman (2009) kuvailemiin organisaation osaamiseen liittyviin osaamispainotteisiin strategiamalleihin. Strategiamallia käytettäessä osaaminen on sidottu organisaation strategiaan, jolloin voidaan erottua kilpailijoista. Erilaisia osaamispainotteisia malleja on esimerkiksi ydinkyvykyysstrategia, *oppiva organisaatio*, *aineettoman pääoman johtaminen* ja organisaatioarkkitehtuuri. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty aineettoman pääoman johtamiseen ja oppivaan organisaatioon.

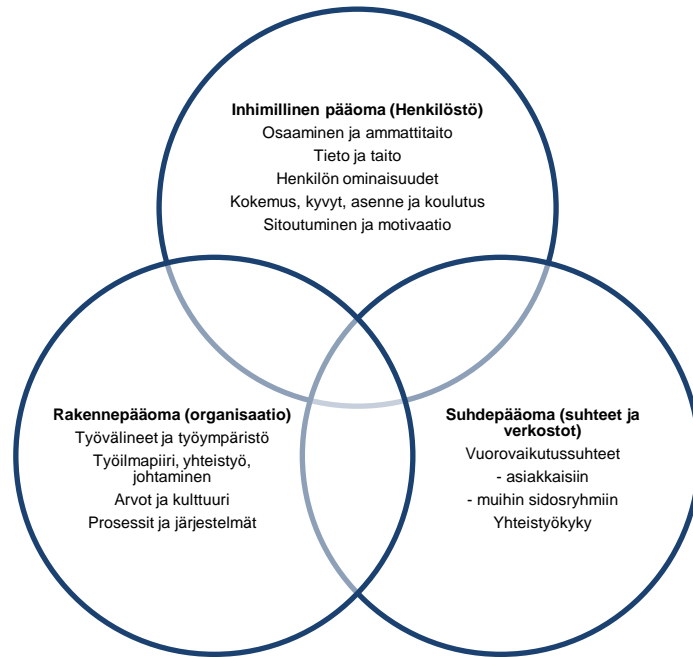
2.1.2 Osaamispainotteiset strategiamallit

Aineettoman pääoman eli inhimillisen pääoman johtaminen

Salojärven (2013) mukaan osaamisen johtamista voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Johtamista voidaan tarkastella kokonaisvaltaisemmin niin strategisena lähtökohtana ja aineettoman pääoman johtamisena. Jokaisessa organisaatiossa on erilaista pääomaa, joka voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin pääomiin. Aineellinen pääoma on helpommin selitettävissä. Se on jotain joka on fyysisesti olemassa, käsin kosketeltavissa. Aineettoman pääoman määrittely on haastavampaa, se on näkymätöntä, vaikea määrittää, eikä sitä voida myydä. Aineeton pääoma on kuitenkin jotain, millä on arvoa ja se voi hyödynnettynä kasvattaa tuottavuutta. (Puusa & Reijonen 2011, 10–11.)

Osaamista voidaan siis kuvata myös osaamispääoman kautta. Aineettoman pääoman kannalta osaaminen koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Nämä ovat inhimillinen pääoma, sisäinen eli rakennepääoma ja suhdepääoma. (Salojärvi 2013, 147.) Puusa ja Reijonen (2011) kuvailevat teoksessaan aineetonta pääomaa, jolla viitataan sekä yksilön että myös organisaation aineettomaan pääomaan. Teoksessaan he ovat mukailleet Lönnqvistia ym. (2005) ja Roosia ym. (2006) aineettoman pääoman koostumisesta. Nämä muodostuvat kolmesta eri osa-alueesta; inhimillinen -, suhde- ja rakennepääoma.

Kuviossa 1 on esitetty osaamispääoman osa-alueet. Inhimillinen pääoma rakentuu osaamisesta, tiedosta, taidosta, henkilön ominaisuuksista, kokemuksesta, kyvyistä, asenteesta sekä koulutuksesta. Rakennepääoma muodostuu työympäristöstä, työvälineistä sekä työilmapiiristä. Rakennepääomaan vaikuttaa organisaation arvot, kulttuuri sekä johtaminen. Järjestelmillä ja prosesseilla on suuri vaikutus rakennepääomaan. Suhdepääomaan vaikuttaa kaikki suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Vuorovaikutus- sekä yhteistyökykytaidot ovat olennainen osa tämän osaamisen osa-alueita.



Kuvio 1. Osaamispääoman osa-alueet (mukaillen Ojala 2008, Lönnqvist ym. 2005 ja Roos ym. 2006, Salojärvi 2013)

Oppiva organisaatio eli *learning organization*

Yksittäisen työntekijän osaaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta ja edellytys kehitykselle. Osaamisen johtamisen perusajatus nivoutuu yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtämisen ympärille. Työntekijöiden osaaminen tulee kytkeä organisaation tavoitteisiin ja päämääriin, jotta koko työyhteisön toimintaa saadaan kehitettyä. Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan sellaista yritystä tai organisaatiota, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, hyödyntää niitä ja osaa uudistaa osaamistaan. Organisaation oppimisella tarkoitetaan prosessia, jonka kautta koko organisaatio oppii. Oppivassa organisaatiossa oppimista käsitellään kolmella eri tasolla: yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. (Viitala 2013, 170–171.) Hyppänen esittää kirjassaan Sengen (1990) määritelmän mukaiset viisi oppivan organisaation tekijää:

1. Systemiajattelu, organisaatio on kokonaisuus, jossa kaikella on vaikutus toimintaan
2. Mentaaliset mallit, uskomukset, olettamukset ja mielikuvat, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen

3. Itsehallinta, yksilön kasvu ja kehitys
4. Tiimioppiminen, keskusteluun perustuva vuorovaikutus
5. Yhteinen visio, tulevaisuuden tavoitteet ja merkitys

Hyppäsen (2012, 112) mukaan oppiva organisaatio edellyttää työntekijöiltään tiettyjä työyhteisötaitoja kuten oma-aloitteisuutta oppimiseen, vuorovaikutustaitoja sekä kokonaisuuden hallintaa.

2.1.3 Osaamisen merkitys työelämässä

Voidaan sanoa, että osaava henkilöstö on jokaisen menestyneen organisaation voimavara, jonka avulla organisaatio pyrkii toimimaan menestyksellisesti omassa toimintaympäristössään tuloksellisesti ja tuottavasti. Osaamisen merkitys työelämässä on kasvanut viime vuosina erilaisten asiantuntija- ja palvelutehtävien lisääntyä. Tähän vaikuttaa suuresti muuttuva toimintaympäristö ja asiakkaiden alati muuttuvat tarpeet ja vaatimukset, joihin organisaatiot voivat vastata vain luovuudella ja innovaatioilla. Enää ei riitä, että tuotetaan palvelut perustoiminnalla, vaan jokaisen organisaation tulee löytää keinoja, joita ei ole vielä olemassakaan. (Salojärvi 2013, 145.)

Osaaminen luo kilpailukyvyn perustan niin yksilölle, ryhmälle kuin koko organisaatiolle. Osaaminen ja ammatillinen tietotaito on kilpailutekijä niin työmarkkinoilla, kuin toimintaympäristössä. Osaamisen ylläpitäminen edistää työn hallintaa, hyvinvointia sekä työssä jaksamista. Osaamisen ylläpitämisellä voidaan myös vastata toimintaympäristöjen tulevaisuuden haasteisiin. (Rauramo 2012, 146.)

Osaaminen on merkittävää niin koko organisaatiolle kuin yksilölle itselleen. Sen vaikutukset ovat merkittäviä niin työnsaannin, urakehityksen ja aikaansaannosten kannalta. Osaaminen on yksi motivaatiotekijä, jonka avulla työntekijä osaa vastata työn haasteisiin, kokea onnistumisia sekä kehittyä omassa toiminnassaan. Osaamisen voidaan nähdä liittyvän suoraan hyvinvointiin. (Hyppänen 2013, 114.) Rauramon (2012, 156–157) mukaan työ, joka on sopivan haasta-

vaa ja tarjoaa jatkuvasti oppimismahdollisuuksia sekä edistää työn tuloksellisuutta, vaikuttaa myös työntekijän työhyvinvointiin ja elämän laatuun.

2.1.4 Osaamisen merkitys kunta-alalla

Osaaminen kunta-alan työtehtävissä on merkittävässä roolissa, sillä ikääntyminen, eläköityminen ja tulevaisuuden palvelutarpeet tuovat omat haasteensa osaavalle henkilökunnalle. Osaavan henkilöstön tarpeellisuus näkyy myös siitä, että kuntien tuottamat palvelut vaikuttavat suoraan kunnissa asuvien elämään ja hyvinvointiin. Kuntalaisilla on laillinen oikeus palveluihin sekä niitä osataan nykyään vaatia enemmän. Lain tuoman näkökulman myötä, kunta-alan työntekijöiden ammatillisuutta ohjataan tarkkojen kelpoisuusehtojen ja pätevyysvaatimusten mukaisesti. (Sivonen & Uotila 2014, 244–245.)

Pelkästään koulutuksen myötä saadulla osaamisella ei enää täysin pärjätä. Kuntamuutosten, palvelurakenteiden uudistumisen ja teknologian kehittymisen myötä myös prosessit, vaatimukset sekä osaamistarpeet muuttuvat. Kuntien tulee osata vastata tähän muutokseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos eli sote-uudistus on hyvä esimerkki siitä, että suuria muutoksia on edessä, mutta niiden tuomiin haasteisiin ei vielä täysin osata vastata. (Sivonen & Uotila 2014, 245.)

Osaamisen kehittämisen tarkoitus kunta-alalla on turvata henkilöstön osaaminen, jota tarvitaan, jotta palveluita voidaan tarjota laadukkaasti myös tulevaisuudessa (Kuntatyönantajat, 2011 6-8). Kunnissa tulisi määritellä mikä on olemassa olevaa ydinosaamista, mitä tarvitaan ja mitä osaamista hankitaan muualta, esimerkiksi ostopalveluina ulkopuolisilta tahoilta (Kuntatyönantajat 2011, 6).

2.2 Osaamistarpeiden määrittely

Osaamistarpeiden määrittelyssä tulee kiinnittää huomiota aluksi yksilön omaan osaamiseen ja mitä hän tarvitsee työtehtävässään. Tulee arvioida omaa ammatillista osaamista ja mitä mahdollisia uusia osaamisen tarpeita tulevaisuudessa

tarvitaan. Yksilön osaamistarve on sidoksissa koko työyhteisön ja organisaation yhteisiin osaamistarpeisiin. Työelämässä olevia perustaitoja tulee päivittää ja uudistaa muuttuvien haasteiden mukaan.

Osaamisen tason määrittelyä organisaatioissa, voidaan mitata osaamiskartoituksella. Osaamiskartoitukset ovat olennaisia muun muassa henkilöstön kehittämisessä, rekrytoinnin ja työkierron suunnittelussa, työtehtävien jakamisessa sekä palkitsemisen perustana. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta osaamiskartoitus on tarpeen, kun halutaan saada selkeä käsitys yksilön ja tiimin työtehtävistä ja osaamisesta sekä tukea oppimista ja kehittymistä. Osaamista voidaan arvioida erilaisilla menetelmillä ja mittareilla, kuten itsearviointina sekä esimiehen ja alaisten arviointina. (Kauhanen 2012, 148–149.)

Osaamisalueiden jaottelulla voidaan helpottaa eri osaamistarpeiden luokittelua ja määrittelyä. Osaamistarpeiden arvioinnin jälkeen, voidaan kohdentaa juuri tiettyä osa-alueita, jota halutaan lähteä kehittämään. Osaaminen voidaan jakaa seuraavasti:

1. Ammattiosaaminen, ammatillinen osaaminen, jota työntekijä tarvitsee osatakseen tehdä työtään
2. Sosiaalinen osaaminen, kyky viestiä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa (kieli, tunteet, verkostot, tekniikka)
3. Henkilökohtainen osaaminen, luo pohjan työntekijän itsetuntemukseen perustuvan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle (Suonsivu 2011, 49).

2.2.1 Osaamisen ennakointi kunta-alalla

Osaamisen ennakkoinnilla tarkoitetaan niiden osaamistarpeiden määrittelyä, joiden avulla tulevaisuudessa palveluita tuotetaan. Ennakoitaessa tulevaisuuden osaamistarpeita, tulee määrittellä mitä olemassa olevaa osaamista tulee säilyttää, mitä tulee kehittää, mitä ei enää tarvita, mitä uusi osaaminen pitää sisällään ja mitä osaamista tulee korvata. (Kuntatyönantajat 2014, 21.)

Osaamisen ennakointi on erittäin tärkeää, eritoten hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. Suuri osa kunta-alan työntekijöistä jää eläkkeelle tulevien vuosien aikana vieden mukanaan mielettömän määrän ammattitaitoista osaamista, joka tulisi jakaa eteenpäin.

Kuten aikaisemmin on todettu, osaava henkilöstö on organisaation voimavara ja yksi keino tuloksellisuuteen. Osaamisen panostaminen pitkällä tähtäimellä on myös taloudellinen etu. Osaamisen ennakointia kartoittaessa tulee käsittää mi- hin nykyinen osaaminen perustuu, miten tulevaisuudessa halutaan toimia sekä mitä osaamista siellä tarvitaan. (Kuntatyönantajat 2014, 10.)

Henkilöstön kehittämiseen on saatu myös taloudellinen kannustin, sillä viime vuoden (1.1.2014) alussa voimaan astui laki taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä. Laki velvoittaa kunnat suunnitelmalliseen henkilöstösuunnitel- luun, jossa on huomioitu myös ammatillisen osaamisen kehittäminen. Lain tar- koituksena on kehittää osaamista palvelutoiminnan tarpeiden mukaan. Vuoden 2014 alusta työnantajan on myös mahdollista saada koulutuskorvaus työnteki- jän koulutuksesta. Korvauksen saaminen edellyttää, että työnantaja on laatinut koulutussuunnitelman. (Finlex 2015.)

2.2.2 Hiljaisen tiedon merkitys

Hiljaista tietoa on vaikea määritellä. Virtainlahti (2011) toteaaakin teoksessaan, että tieteellistä määritelmää hiljaiselle tiedolle ei ole. Suomalaisessa tutkimuksessa, Tua Haldin-Herrgård (2006) on määritellyt hiljaisen tiedon seuraavasti: ”*Tacit knowledge is personal, but can be shared by individuals col- lectively, abstract but expressible in other forms than verbalization, affecting the ability to act independent of activity and competence and obtained by experi- ence.*” Vuonna 1966 Michael Polanyi määritteli hiljaisen tiedon ”*tiedämme enemmän kuin kertoa*”.

Garcia-Fernandezin (2015, 116) mukaan osaaminen jaetaan näkyvään ja hiljai- seen tietoon. Hiljainen tieto voidaan jakaa vielä kahteen osa-alueeseen; *tacit technical knowledge ja cognitive technical knowledge*. Ensimmäinen pitää sisäl-

lään kyvykkyydet ja taidot. Jälkimmäinen sisältää tavat, sisäiset mallit, uskomukset ja havainnot.

Crawleyn ym. (2013) mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen on haastavaa, sillä se voi olla jotain mikä "sijaitsee" ihmisten mielissä eikä aina ole tietoista. Hiljainen tieto on hankittu kokemuksen kautta ja sitä on vaikeaa pukea sanoiksi tai luokitella. Hiljainen tieto siirtyy organisaatiossa ihmisten kautta.

Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle hiljaisen tiedon merkitys korostuu entistään. Eläköitymisestä johtuen, organisaatiot pohtivat miten hiljainen tieto pystytään tunnistamaan ja miten se saadaan pidettyä talon sisällä. Hiljaista tietoa on vaikea siirtää toiselle sellaisenaan, vaan se muodostuu jokaiselle oman kokemuksen kautta, tällöin on järkevämpää puhua hiljaisen tiedon jakamisesta. Hiljaista tietoa jaetaan organisaation sisällä, keskustelemalla ja yhdessä työskentelemällä. Uusien ja vanhojen työntekijöiden yhdistäminen työpareiksi toisin sanoen mentorointi, on tehokas keino hiljaisen tiedon jakamiseen. (Puusa & Eerikäinen 2011, 44; 49–50.)

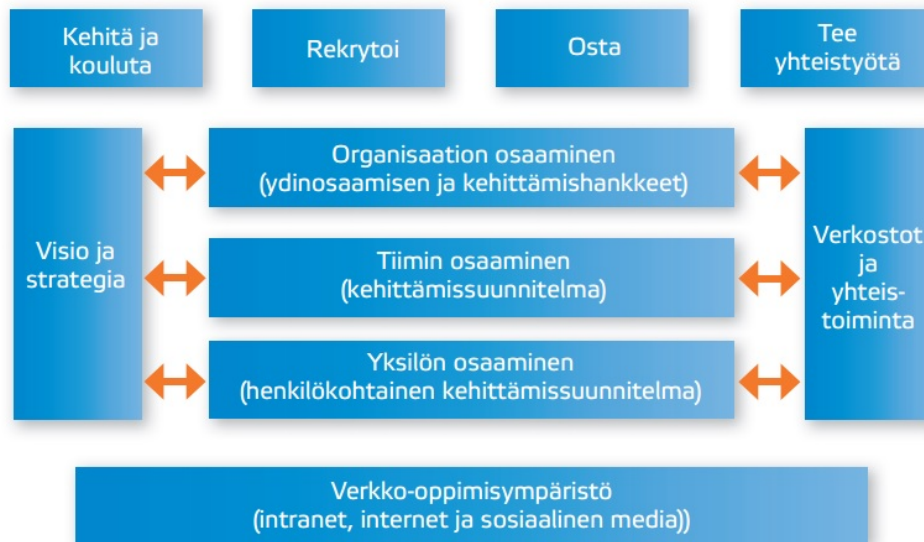
Vuonna 2012 Turun kaupunki toteutti kehittämishankkeen, Hiljainen tieto. Tässä toimintamallissa eläkkeelle jäävä henkilö käy läpi koulutetun valmentajan kanssa keskusteluja työhistoriasta, osaamisen mallintamisesta sekä tapoja miten tehdä näkymätön näkyväksi. Toimintamallin tarkoituksena on olla tukena hiljaisen tiedon esiin nostamiselle, talteen ottamiselle sekä siirtämiselle. Käytettyjen menetelmien myötä lähtijän osaaminen ja kokemus saadaan tietoisuuteen ja näin ollen niitä voidaan jakaa työyhteisössä eteenpäin. Tämän toimintamallin perustana toimivat arvostus, jakaminen ja kestävä kehitys. (Kavanti 2014, 242–243.)

2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen eli *knowledge management* voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen;

- yksilöosaamisen johtamiseen ja tiedon johtamiseen (prosessien kehittäminen, hiljainen tieto)
- organisaation oppimiseen ja työyhteisön kulttuurin kehittämiseen
- osaamisen kehittämisen jatkuvaan hyödyntämiseen ja ylläpitoon (Kuntatyönantajat 2011, 8.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan niitä osaamistarpeita, jotka ovat määritelty organisaation visiossa, strategiassa ja tavoitteissa. Olemassa olevien osaamistarpeiden perusteella arvioidaan mitä osaamista tarvitaan ja laaditaan kehityssuunnitelmat niin organisaatio-, ryhmä- että yksilötasolle. (Sydänmaanlakka 2012, 173.) Kuviossa 2 on kuvailtu osaamisen johtamisen kokonaisuus.

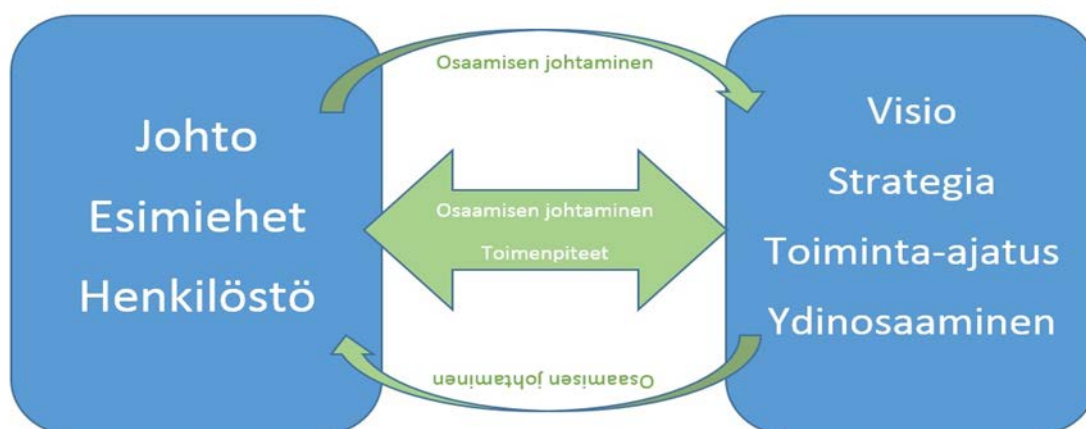


Kuvio 2 Osaamisen johtaminen (Kuntatyönantajat 2012, Sydänmaanlakka 2009).

Osaamisen johtaminen on koko organisaation vastuulla. Parhaimmillaan se on jatkuvaa oppimista koko organisaatiolle, jossa jokainen jakaa omaa osaamistaan ja kannustaa hankkimaan sitä lisää. Jokaisen tulisi tietää organisaation visio, toiminta-ajatus, tavoitteet sekä ymmärtää oma rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Osaamisen johtaminen edellyttää jokaisen vastuuta toiminnasta. Vastuu ei ole pelkästään johdon ja esimiesten, vaan myös työntekijän oma vas-

tuu omasta osaamisesta on myös tärkeässä roolissa. Tämä ei kuitenkaan vähennä esimiesten roolia. (Hyppänen 2013, 114.)

Osaamisen johtamisessa tulisi siirtyä perinteisestä johtamismallista kokonaismalliin. Tuomi ja Sumkin (2012) esittelevät teoksessaan perinteisen johtamisen mallin. Tässä mallissa ylin johto tuottaa strategian, jossa osaamisen johtamisen toimenpiteet kohdistuvat ainoastaan keskijohdon, esimiesten ja työntekijöiden toimintoihin. Kokonaismallissa (Kuvio 3) huomioidaan koko organisaatio. Johtamisessa otetaan huomioon kaikki organisaatioon kuuluvat ryhmät, eikä strategiaa jaeta osiin vaan se on yhtenäinen toimintamalli. Kokonaismallin mukaisesti osaamisen johtaminen, strategia ja itse työn tekeminen ovat osa jokapäiväistä toimintaa ja kaikkien vastuulla.



Kuvio 3 Osaamisen johtamisen kokonaismalli. Tuomi & Sumkin 2012.

2.3.1 Osaamisen johtaminen osana organisaation strategiaa

Kun osaamisen johtaminen kytketään osaksi organisaation strategiaa ja tavoitteita, voidaan kutsua sitä strategiseksi osaamisen johtamiseksi. Henkilöstön voimavarojen ja osaamisen kehittämisen ymmärretään olevan tärkeää, mutta sen systemaattinen johtaminen ja sitouttaminen tavoitteisiin unohdetaan helposti. (Salojärvi 2013, 148.) Organisaation strategiassa tulee määritellä toimin-

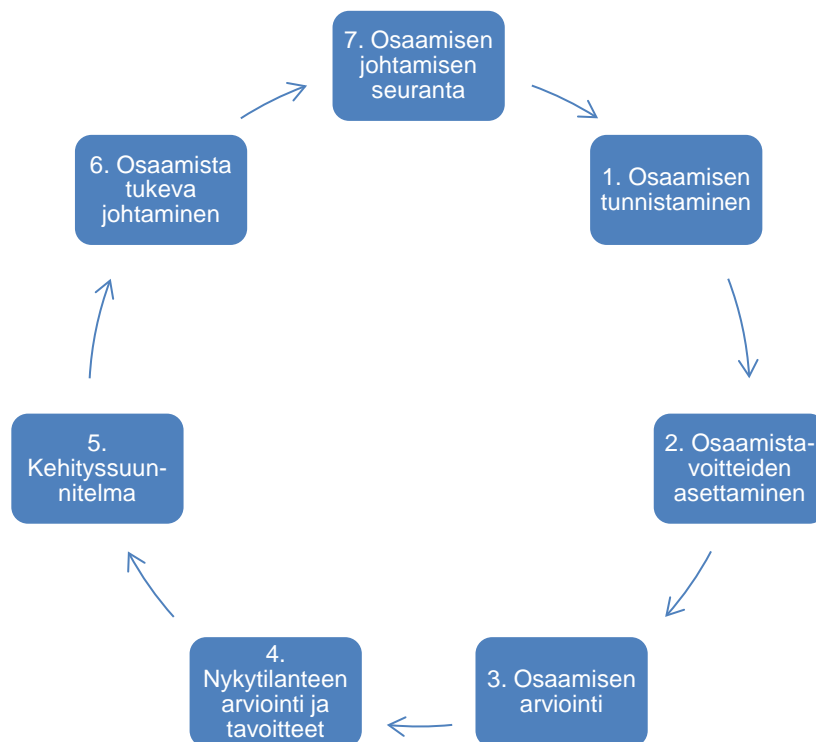
taympäristössä tarvittavat osaamiset, tavoitteet ja menetelmät niiden saavuttamiseksi. Mikäli osaamisen johtaminen on saatu kytkettyä organisaation strategiaan, kyetään sitä paremmin kehittämään, seuraamaan ja arvioimaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 14–15.)

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen tulee lähteä yrityksen strategiasta. Muutoksessa mukana kehittyvät organisaatiot pärjäävät parhaiten muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa organisaatioiden tulee vastata osaavalla ja ammattitaitoisella henkilökunnalla. Kehittyvä organisaatio kannustaa myös työntekijöitään kehittämään omaa ammatillista osaamista. Strategiassa on hyvä määritellä selkeät tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. (Kupias ym. 2014, 14.)

2.3.2 Osaamisen johtamisen kehittyminen ja prosessi

Salojärvi (2005) on väitöskirjassaan erotellut osaamisen johtamisesta erilaisia kehitysasteita. Ensimmäisessä kehitysvaiheessa henkilöstöä kehitetään yksilö- ja ryhmätasolla suhteessa työn vaatimukseen. Toisessa vaiheessa osaamista kartoitetaan ja ennakoitaan. Kolmannessa vaiheessa osaamisen johtaminen on osana organisaation strategista toimintaa ja prosessia. Neljännessä, uusimmassa vaiheessa, osaamisen johtamisella tavoitellaan uutta ja innovatiivista tiedon ja osaamisen luomista. Mitä kehittyneempi organisaatio on, sen enemmän osaamisen johtaminen on sidottu strategiaan. (Salojärvi 2013, 148–149.)

Hyppänen (2013, 115–116) on laatinut osaamisen johtamisen prosessikaavion. Kuviossa 4 on esitelty hyvin osaamisen johtamisen prosessi. Prosessi lähtee osaamistarpeiden tunnistamisella ja tavoitteiden laatimisella. Nykyisen osaamisen arvioinnin jälkeen voidaan asettaa tavoitteet tulevaisuuden osaamistarpeille ja kehityssuunnitelma niiden toteuttamiseksi. Tätä tukemaan tarvitaan johtamista esimiehiltä. Prosessin viimeinen vaihe on seuranta, jossa mitataan ja arvioidaan saatuja tuloksia.



Kuvio 4 Osaamisen johtamisen prosessi. Hyppänen 2013.

2.3.3 Osaamisen johtaminen kunta-alalla

Kunta-alalla osaaminen on tulevaisuudessa suuressa roolissa. Eläköityminen ja kunta- ja palvelurakennemuutokset tuovat suuria haasteita, joihin tulisi keskittyä ennakoivasti. Kunta-alan henkilöstökustannukset ovat suurimpia menoja, joten tärkeimpään voimavaraan tulisi nyt panostaa. Kuten aikaisemmin todettiin osaavalla ja ammattitaitoisella henkilöstöllä on suora vaikutus tuottavuuteen ja taloudellisuuteen, joten pitkällä tähtäimellä henkilöstön osaamiseen panostamalla saadaan myös taloudellista etua. (Sivonen & Uotila 2014, 247–248.)

Kunta-alalla osaamisen arviointi yksilön osalta perustuu lähinnä kehityskeskusteluissa ilmenneisiin kehityskohteisiin. Osaamista tulisi kuitenkin arvioida yksilötason lisäksi myös yksikkö- ja organisaatiotasolla, tällöin myös vaatimukset osaamisen määrittelystä edellyttävät uudenlaisia tapoja johtaa osaamista. Enää ei riitä, että tarkastellaan nykyistä tilannetta ja pyritään korjaamaan toimintaa. Osaamisen johtamisessa tulee katsoa tulevaisuuteen ja siirtyä ennakoivaan

henkilöstöjohtamiseen ja osaamistarpeiden ennakoimiseen. Ennakoivassa osaamisen johtamisessa tulee huomioida organisaation pidemmän tähtäimen tavoitteet ja strategiset linjaukset. (Sivonen & Uotila 2014, 245–246.)

2.3.4 Esimies osaamisen johtajana ja kehittäjänä

Osaamisen kehittäminen on jokaisen organisaatiossa työskentelevän vastuulla. Voidaan kuitenkin nähdä suurimman vastuun lankeavan esimiehille. Esimiesten tulee organisoida ja ohjata toimintaa, olla esimerkkinä työntekijöille, kannustaa ja antaa palautetta. Vaikka vastuu henkilöstön kehittämisestä ja johtamisesta on esimiehillä, kukin on itse vastuussa omasta oppimisestaan. (Rauramo 2012, 149–150.)

Esimiehen tulee osaamisen kehittäjänä edistää koko organisaation toimintaa ottaen huomioon eri-ikäiset ja huolehtia pitkän tähtäimen suunnitelmista. Hyvä esimies edistää osaamisen kehittämistä ja tietää hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeyden tulevaisuudessa. Vastuullinen esimies herättää työntekijöissä luottamusta, antaa heille mahdollisuuden kehittyä ja vaikuttaa. Esimiehen tehtävänä on toimia esimerkillisesti työntekijöiden edessä organisaation arvojen mukaisesti. (Rauramo 2012, 150.)

Esimiestaitojen oppiminen tapahtuu parhaiten kokemuksen kautta. Taitava esimies käyttää paljon erilaisia keinoja ja tapoja oppimiseen ja hyödyntää osaamistaan myös jakamalla omaa osaamistaan. Omaa osaamista kehittävä esimies osaa myös kehittää omaa työyhteisöä ja sen jäseniä. (Kupias ym. 2014, 14.)

Tämän päivän esimiehillä on suuri vastuu ja työ edellyttää paljon. Esimiesten tulee vastata tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan sujuvuudesta. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on henkilöstön kehittäminen ja mentorointi. Ammattitaitoa kehitettäessä tulee ottaa huomioon: kehittämistarpeiden määrittely, henkilöstön tukeminen ja kannustaminen, tarjota mahdollisuuksia kehittyä ja kannustaa uusien taitojen käyttämistä. Esimiehen tulee asemansa puolesta kantaa vastuu työntekijöiden kehittämisestä ja oppimista tukevien toimintojen täyttämisestä. Esimies tuntee työntekijänsä ja yhteisön työtehtävät, tunnistaen niissä

tarvittavat osaamistarpeet ja osaa tarpeen tullen kehittää niitä. (Viitala 2008, 298–301.)

Esimiehen rooli on olla aktiivinen kehittämisen tukija ja luoda työyhteisöön kannustava ilmapiiri kehityksen ylläpitämiseen. Esimies ei kuitenkaan ole yksin vastuussa osaamisen kehittämisestä, vaan jatkuva oppiminen edellyttää vastuullista ja oma-aloitteista kehittymistä kaikilta organisaation jäseniltä. (Viitala 2008, 303.)

Osaamista voidaan johtaa erilaisin menetelmin. Johtamisen menetelmiä on muun muassa henkilöstön innostaminen ja kehittäminen sekä yhteistyön ja tiimihengen ylläpitäminen. Verkostoituminen, keskustelu ja osaamisen jakaminen niin organisaation sisällä kuin ulkopuolelle ovat osaamisen johtamisen keinoja. (Salojärvi 2013, 148.)

2.4 Osaamisen kehittäminen

Ihminen on luonnostaan utelias oppimaan uutta. Ihmisiltä löytyy luontaista halua ylittää itsensä sekä kokea onnistumisia. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja se kestää koko työelämän ajan. Osaamisella on merkittävä rooli ihmisen onnistumisissa. Onnistuminen luo ihmiselle työssä jaksamista, halua kehittyä ja edistää työhyvinvointia. (Salojärvi 2013, 156–157.)

Organisaation osaaminen hankitaan joko rekrytoimalla uusia työntekijöitä tai kehittämällä jo olemassa olevien osaamista. Jokaisella työntekijällä tulisi olla kehityssuunnitelma, johon kirjataan tarkasti nykyinen osaaminen sekä tulevaisuudessa haasteissa tarvittava osaaminen. Henkilökohtaiset tavoitteet tulee olla kytkettyinä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Yksilön osaamisen kehittämisessä tulee ottaa huomioon henkilön koko kompetenssi, eikä vaan tiedot ja taidot. (Kauhanen 2012, 152.)

Garcia-Fernandezin (2015, 20) tutkimuksen tulosten perusteella, on osaamisen johtaminen jaettu kolmeen osa-alueeseen; osaamisen luomiseen, jakamiseen ja säilyttämiseen sekä soveltamiseen ja hyödyntämiseen. Luomisessa on tärkeää

osaamisen hankinta ja jakaminen. Soveltamisessa ja hyödyntämisessä tärkeä on huomioida tiimityö, osaamisen voimaannuttaminen sekä sitoutuminen.

Henkilöstön kehittäminen sisältää kaikkia niitä erilaisia toimintoja, joilla työntekijän osaaminen ja tehtävän vaatimus kohtaavat. Näitä toimintoja ovat muun muassa erilaiset koulutukset, kuten jatko-, täydennys- ja uudelleen koulutus, työssäoppimisen eri tavat (mentorointi, tutorointi, osaamisen jakaminen, työkierto, tiimityö), kehityskeskustelut, perehdyttäminen, valmennus ja osallistuminen. Kehittämisen avulla voidaan helpottaa muutokseen hallintaa ja sopeutumista uusiin tilanteisiin. (Kuntatyönantajat 2011, 8.)

2.4.1 Osaamisen kehittäminen osana organisaation strategiaa

Osaamisen kehittäminen on osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä, joko yksilön, tiimin tai organisaatiotason näkökulmasta (Sydänmaanlakka 2012, 173). Osaamisen kehittäminen on osa organisaation toiminnan suunnittelua ja tavoitteet ja menetelmät tulisi pohjautua organisaation strategiaan. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Sen tarkoituksena on parantaa sekä palvelutuotantoa ja työelämän laatua. Muuttuva työympäristö ja asiakkaiden palvelutarpeiden muuttuminen edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista. (Kuntatyöntekijät 2015.)

Osaamisen kehittämisen perusajatuksena on työntekijän osaamisen päivittäminen. Ammatillisen osaamisen kehittäminen on koko työelämän kestävä prosessi, jossa koulutuksen jälkeen osaamista kehitetään ja uudistetaan. Nykypäivänä työntekijöiltä vaaditaan laaja-alaisempaa osaamista ja yksi työhyvinvoinnin perustana on työntekijän kokemus oman työn osaamiseen ja sen kehittämiseen. (Suonsivu 2011, 48.)

Kehittämisen yhtenä tarkoituksena on yksittäisten työntekijöiden kehittäminen, niin että koko organisaatio oppii ja hyötyy siitä. Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on arvostava ja kannustava ilmapiiri. Olosuhteiden ollessa ihanteelliset, osaamista voidaan kehittää ja täten parantaa menetelmiä ja tapoja. Näin ollen koko organisaatio hyötyy ja työntekijät kokevat onnistumisia. Onnistuminen

työssä ja kehittämisessä on suoraan sidoksissa työntekijöiden omaan työmotivaatioon kehittää toimintaa edelleen. (Kesti 2005, 63–64.)

Muuttuva maailma vaatii yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista. Osaaminen vanhenee nopeasti ja keino olla mukana markkinoilla on oppia nopeasti uutta ja vastata muuttuviin tarpeisiin niiden vaatimilla tiedoilla ja taidoilla. (Kauhanen 2012, 143.) Tämän päivän osaaminen voi olla jo vanhentunutta huomenna.

Säilyttääkseen kilpailukykyensä muuttuvassa toimintaympäristössä tulee organisaatioiden uudistaa osaamistaan. Tämän takia osaamisen kehittäminen tulisi olla sidoksissa organisaatioiden strategiaan ja tavoitteisiin. *Human Resource Development* (HRD) eli henkilöstön kehittäminen on keino varmistaa henkilöstön osaaminen tulevaisuudessa. (Kauhanen 2012, 144.) Organisaation kilpailukykyyn vaikuttaa suoraan mitä osataan, miten sitä hyödynnetään ja miten opitaan uutta. Osaamisen johtaminen käsittää kaiken toiminnan, jonka avulla organisaation strategian mukaisesti osaamista kehitetään, hyödynnetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2013, 170.)

Osaaminen on sekä yksittäisen työntekijän että koko organisaation perusta ja täten tärkeää myös työhyvinvoinnille. Henkilöstön kehittäminen on koko työyhteisön yhteinen matka päästä tavoitteisiin ja tarvittavan osaamisen hankkimiseen. (Virtanen & Sinokki 2014, 180–181.)

2.4.2 Menetelmiä osaamisen kehittämiseen

Osaamisen kehittämisen keinoja on useita ja niitä voidaan erotella yksilö- ja tiimitasolla sekä esimiehen ohjauksen alla olevilla ja ulkopuolisten tahojen tuella. Esimiehen ohjauksella yksilötasolla erilaisia menetelmiä ovat perehdyttäminen, tuutorointi, ohjaustehtävät, työnohjaus, työkierto ja kehityskeskustelut. Tiimien yhteisiä kehittämismenetelmiä voivat olla koko yksikön yhteiset kehittämispäivät, palaverit, ideariihet, tietoisjut, osaamiskartoitukset, kehittämissryhmät ja kehityssuunnitelmat. Ulkopuolisten tahojen tarjoamia kehittämismenetelmiä ovat benchmarking, osaamiskartoitukset, mentorointi, koulutukset, valmennuk-

set, coaching, työhönohjaus, fasilitointi, konsultointi ja tiimien rajat ylittävä yhteistyö. (Kupias ym. 2014, 78–79.)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on lukemattomia ja niiden hyödyntäminen on loputonta. Alla olevassa esimerkissä (taulukko 1) Salojärvi (2013) on loke- roinut osaamisen kehittämisen menetelmiä ja kohteita, miten toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää. Menetelmiä voidaan kehittää ja kohdentaa niin yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolle. Yksilötaso voidaan jakaa vielä työntekijöihin ja esimiehiin.

Kehittämi- sen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä oppiminen	Itseopiske- lu
Henkilöstö	Ammatillinen koulutus Perustaitojen koulutus (IT, kielet) Vuorovaikutus -ja viestintä-taidot Alaistaidot	Työmenetelmien kehittäminen Työnmittaus, Prosessin suju- vuuden mittaami- nen	Mentorointi Työnohjaus	Työparit Projektit Tehtäväkierto Luottamustehtävät Osaamisen jakaminen	Verkko- opiskelut, ammattilehdet ja kirjallisuus, verkostoihin osallistuminen
Johto- ja avain- henkilöt	Johtamis- ja esimieskoulutus Esimiestaidot Talouskoulutus Strategia- koulutus Johtamis- foorumit Konferenssit	Asiantuntija konsultointi Johtoryhmä konsultointi Strategia konsultointi Benchmarking	Mentorointi Työnohjaus Coaching Prosessi- konsultaatio	Projektit Tehtäväkierto Ulkomaan komennus Verkostovastuut Vertaisryhmät	Verkko- opiskelut, ammattilehdet ja kirjallisuus, verkostoihin osallistuminen
Työyhteisö	Organisaation kehittämis- koulutus Muutosvalmen- nus Yhteiset kehittä- mispäivät	Prosessien kehit- täminen Järjestelmien rakentaminen (esim. laatu) Organisaation rakennemuutok- set Benchmarking	Prosessi- konsultaati- ot	Projektit ja kehittämis- hankkeet Yhteiset foruumit ja vuorovaikutustilaisuu- det Jatkuva dialogi Story telling	

Taulukko 1 Osaamisen kehittämisen menetelmät. Salojärvi 2013.

Työssäoppiminen ja itseopiskelu

Tärkeitä työssäoppimisen keinoja ovat muun muassa työkierto, parityöskentely, varjostaminen, projektityöskentely sekä erilaiset kehittämishankkeet. Kehityskeskustelut voivat myös parhaimmillaan olla työntekijän oppimista ja osaamisen kehittämistä. Itseopiskelu sisältää erilaisia verkko-opiskelumahdollisuuksia, alan kirjallisuuden lukemista ja verkostoitumista. (Salojärvi 2009, 162–163.)

Tehtäväkierto on yksi henkilöstön kehittämismenetelmä. Kierto on menetelmä, jossa työntekijät vapaaehtoisesti siirtyvät saman organisaation tehtävästä toiseen. Työkierto on usein määräaikaista. Työkierto edistää työssäjaksamista, työhyvinvointia ja motivaatiota. Työkierrolle laaditaan suunnitelma, tavoitteet ja niiden toteutusta seurataan kierron aikana. Työkierron tavoitteena on kehittää omaa ammatillista osaamista, saada uusia kokemuksia ja jakaa omaa tietoa. (Kupias ym. 2014, 101–102.)

Koulutus- ja kehittämissuunnitelmat

Koulutus- ja kehittämissuunnitelmat tulee pohjautua organisaation strategiaan (Kupias ym. 2014, 93). Koulutukset ovat nykyään tavoitteellisia ja ne liittyvät suoraan omaan työhön. Koulutuksissa haetaan aikaisempaa enemmän toiminnallisuutta, soveltamista ja vuorovaikutusta kuin suoraan opettamista. Koulutuksia voidaan järjestää jokaiselle organisaatiolle räätälöityinä tai avoimia koulutuksia kaikille. Koulutus voi olla myös täydennyskoulutusta tai uudelleen koulutusta, jolloin voidaan puhua eräästä tavasta rekrytoida uutta osaamista. (Salojärvi 2009, 163–164.)

Ohjaukselliset menetelmät

Ohjauksellisiin menetelmiin sisältyy työnohjaus, perehdyttäminen, mentorointi ja coaching (Salojärvi 2009, 164–167). Työnohjaus on toimintaan ja keskusteluun perustuvaa tavoitteellista ja luottamuksellista työn kehittämistä. Työnohjauksen tavoitteena on osaamisen kehittäminen ja työssä jaksamisen parantaminen. Työnohjaus on kokemuksellinen oppimistapa, jossa käsitellään kysymyksiä ja tunteita liittyen omaan rooliin työyhteisössä, itse työhön ja työyhteisöön yhdessä

koulutetun työnohjaajan kanssa. Työnohjaus alkaa ohjattavan omista tarpeista ja sen avulla voidaan uudistaa koko työyhteisön toimintaa. (Rauramo 2012, 158.)

Uuden työntekijän perehdyttämisessä tärkeitä osa-alueita ovat työyhteisöön, organisaatioon ja työtehtäviin perehdyttäminen. Uuden työntekijän saapuessa työyhteisöön, osaamista tulee kehittää monipuolisesti. Tietoja, taitoja ja kokemusta tarvitaan seuraavilta osa-alueilta; tehtäväkohtainen osaaminen, ryhmätyöskentelytaidot, organisaatiokohtainen erityisosaaminen, toimialan erityisosaaminen, työsuhdeosaaminen ja yleinen työelämäosaaminen. Uudelle työntekijälle on hyvä valita henkilökohtainen perehdyttäjä. Parhaimmillaan perehdyttäminen onnistuu, kun siihen osallistuu koko työyhteisön jäsenet jakamalla omia tietoja, taitoja ja kokemuksia. Esimiehen kuuluu johtaa perehdyttämistä. Perehdyttämisen johtamiseen kuuluu, että organisaation perehdyttämisen käytäntöjä noudatetaan. (Kupias ym. 2014, 98- 101.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan ohjausta ja tukea, jota osaava ja kokenut työntekijä antaa toiselle kehityshaluiselle työntekijälle. Mentorointi on monipuolinen ja kaksisuuntainen prosessi, jossa molemmat osapuolet kehittyvät ja jakavat osaamistaan. Mentoroinnin tarkoituksena on saada työyhteisön hiljainen tieto kaikkien käyttöön. (Suonsivu 2011, 95.) Rauramon (2012, 159) mukaan mentorointi on tavoitteellista ja vuorovaikutuksellista toimintaa kahden työntekijän välillä. Mentoroinnissa asenteita, tietoa ja taitoja siirretään osapuolelta toiselle. Mentoroinnin suhdetta kuvaa avoimuus, luottamus, sitoutuneisuus vapaaehtoisuus.

Kehityskeskustelun tarkoituksena on molemminpuolinen arviointihetki, jolloin rakennetaan luottamusta ja pohditaan tulevaa. Kehityskeskustelussa pohditaan osaamista sekä kartoitetaan tulevaisuuden tavoitteita ja kehityskohteita. Kehityskeskustelussa keskustellaan ammatillisesta osaamisesta ja työhyvinvoinnista. (Kupias ym. 2014, 87–88.)

2.4.3 Osaamisen arviointi

Edellytyksenä osaamisen kehittämiseksi ja johtamiselle on myös sen arvioiminen. Työntekijän tulee itse olla kriittinen arvioija omassa osaamisessaan, mutta esimiehellä on keskeinen rooli. Esimiehen tulee olla perehtynyt jokaisen työntekijän työtehtäviin ja tietämys mitä kulloisessakin tehtävässä vaaditaan. Esimiehellä tulee olla käsitys henkilöstön osaamisen tilasta, vahvuuksista ja kehittämisen tarpeista. Osaamistarpeita käsitellään yleensä ensisijaisesti kehityskeskustelussa. Organisaatioilla voi olla mahdollisesti käytössään myös ohjelmistot arviointia varten. Osaamisen arviointia ja osaamistarpeiden pohtiminen on tärkeää työntekijän omien sekä organisaation tavoitteiden asettamiseksi ja niiden saavuttamiseksi. Näitä kutsutaan kehittämistavoitteiksi ja kehityssuunnitelmiksi. Osaamisen arviointia voidaan tarkastella yksilötason lisäksi myös tiimitasolla, jolloin arvioijina voi toimia henkilön itsensä ja esimiehen lisäksi, työyhteisöön kuuluvat työntekijät, asiakkaat ja verkostokumppanit. (Salojärvi 2013, 150–151.)

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

3.1 Mitä työhyvinvointi on?

Ihminen on psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen kokonaisuus. Suonsivun (2011, 41) määritelmän mukaan hyvinvointi on tyytyväisyyttä omaan elämään ja sen tulee olla tasapainossa arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä. Hyvinvoinnin perustan luo terveys, sosiaalinen turvallisuus, sosiaaliset suhteet, terveellinen asuin- ja elinympäristö, yhteiskunnan tarjoamat palvelut sekä taloudellinen tilanne. Hyvinvointiin liittyy myös yksilön mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja ympäristöön. Hyvinvointi on siis kokonaisvaltaista ja se muodostuu työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta.

Työhyvinvointi on käsitteenä vielä melko uusi, mutta kirjallisuudessa määritelmiä sille on kertynyt jo monta erilaista. Työhyvinvoinnin määrittämisen haasteena voidaan nähdä olevan käsitteen moninaisuus. Työhyvinvointi on monien eri tekijöiden summa ja sen vaikutukset ulottuvat laajalle yksilöstä riippuen. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa siis monet eri tekijät niin työelämässä kuin vapaa-ajalla ja niiden erottaminen toisistaan on haasteellista.

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan: *”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.”* Tarkkonen käsittelee kirjassaan (2012, 13) työhyvinvointia yksilötasolla, johon vaikuttaa työorganisaatiosta, työyhteisöstä, fyysisestä työympäristöstä, itse työstä ja omasta itsestään aiheutuvat tekijät. Nämä tekijät voivat vaikuttaa työhyvinvointiin joko saman- tai eriaikaisesti.

Viime vuosina työhyvinvointiin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys tuottavuuteen ja sen seurauksena monet yritykset ja organisaatiot ovat alkaneet panostaa työhyvinvointiin. Osaavalla ja hyvinvoivalla henkilöstöllä voidaan vaikuttaa myös yrityksen julkisuuskuvaan sekä kilpailuun markkinoilla. Työhyvinvointiin kuuluu monta eri osa-aluetta: työ-

turvallisuus, työkyky, työssäjaksaminen ja henkinen hyvinvointi. Näillä kaikilla on syys-seuraussuhde toisiinsa työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Virtanen & Sinokki 2014, 140–141.)

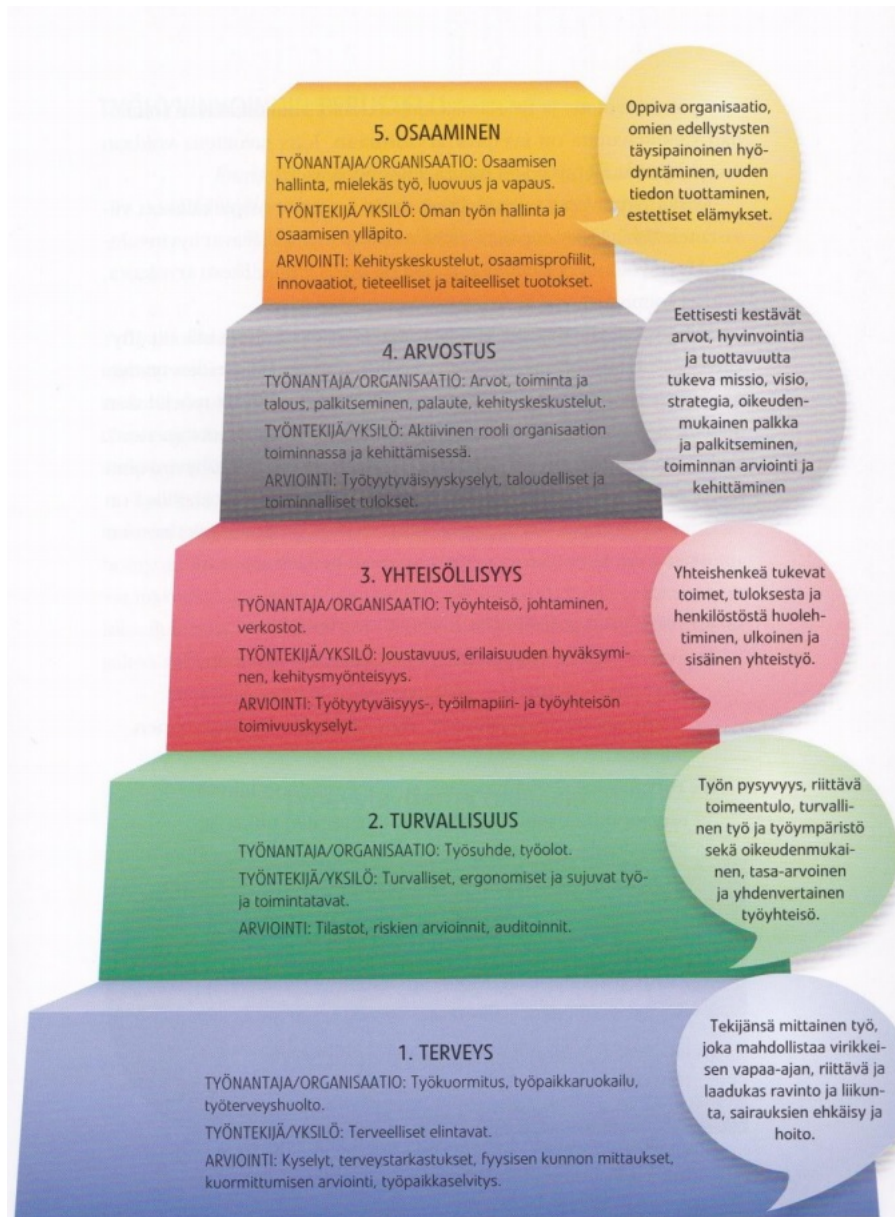
Oman työn ammatillinen osaaminen on yksi edellytys työhyvinvoinnille. Omien taitojen, tietojen ja kokemusten käyttäminen, hyödyntäminen ja jakaminen luovat merkitystä ja arvostusta omalle työlle ja täten kasvattaa motivaatiota. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja oppimisen sekä saa aikaan onnistumisen tunteita. (Virtanen & Sinokki 2014, 201.)

Kun organisaatiossa tarkastellaan työhyvinvointia, kyse on useasti sen vastakohtasta, työpahoinvoinnista. Tarkastelussa seurataan sairauspoissaoloja, kehitetään menetelmiä kiusaamisen ehkäisemiseen ja miten sitoutetaan henkilöstöä. Työpahoinvointi ilmenee usein henkisenä pahoinvointina, kuten uupumuksena, stressinä, masennuksena tai väsymyksenä. Työpahoinvointia voidaan tarkastella sekä yksilö- että työyhteisötasolla ja sen vaikutukset näkyvät työn tehon ja tehokkuuden heikkenemisenä. Tämä voi vaikuttaa koko työyhteisöön tyytymättömyydellä, sairauspoissaolojen lisääntymisellä ja työilmapiirin heikkenemisenä. (Suonsivu 2011, 13–14.)

3.1.1 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramon (2012) mukaan työhyvinvointi on yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, jolla on vaikutus työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Hyvinvointiin vaikuttavat yksilön persoonalliset tekijät, arvot sekä tavoitteellinen toiminta, jotka perustuvat tarpeiden täyttymiseen. Työhyvinvoinnin portaat – malli (kuva 1) on kehitetty Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Työhyvinvointiportaissa on viisi porrasta, jotka perustuvat perustarpeisiin, joiden avulla voidaan kehittää niin yksilön, työyhteisön että koko organisaation työhyvinvointia. Mallin tavoitteena on löytää keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin edistävästi sekä toimintamalleja kehittämisen tueksi. Työhyvinvoinnin portaat etenevät kehittämisessä aina tarpeiden täytyessä. Kun tarve on tarpeeksi tyydytetty, herää seu-

raavan tason tarve. Hyvinvoinnin portaat ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 10–14.)



Kuva 1 Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2012, 15).

Työhyvinvoinnin ensimmäisen portaatan tarkoituksena on psykofyysisten tarpeiden täyttäminen, eli tavoitteena on **terveys**. Terveys, fyysinen kunto sekä työsäjäksäminen ovat lähtökohdat työhyvinvoinnin edistämiseksi. Itsestään huolehtiminen on jokaisen omalla vastuulla. Terveysteen vaikuttavat terveelliset elintavat, kuten liikunta ja terveellinen ruokavalio. Työkykyä ylläpidettäessä, työn

kuormittavuus tulisi vastata työntekijän fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen kuntoon. (Rauramo 2012, 26–67.)

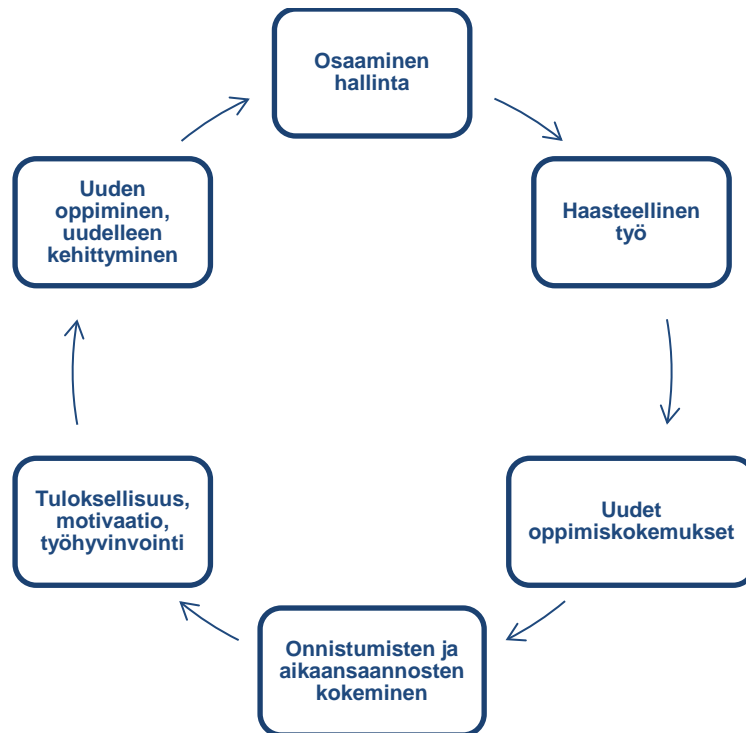
Portaiden toisen tason tavoitteena on **turvallisuus**. Jokaisella työntekijällä on oikeus työskennellä turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä. Työturvallisuuteen voidaan panostaa työn vaarojen tunnistamisella sekä riskien arvioinnilla ja kartoittamisella. Työtilojen ja välineiden tulisi olla suunniteltu asianmukaisesti ja ergonomisesti, jotta työn tekeminen olisi sujuvaa ja työhyvinvointia edistävää. Turvallisuudella ei tarkoiteta pelkästään fyysisiä oloja, vaan sillä tarkoitetaan myös henkistä turvallisuutta. Turvallisuuteen vaikuttaa työn ja toimeentulon pysyvyyden lisäksi myös turvallinen työyhteisö. Työympäristön tulee olla turvallinen paikka työskennellä, jossa kukaan ei joudu kohtaamaan väkivaltaa, kiusaamista eikä syrjintää. (Rauramo 2012, 70–102.)

Portaikoon kolmannella portaalla tavoitteena on **yhteisöllisyys**. Sosiaalisen kokonaisuutena, ihmiselle on tärkeää kuulua johonkin joukkoon. Yhteisöllisyys on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisöllä on suuri vaikutus yksilön työhyvinvointiin, motivaatioon ja näin ollen työn laatuun. Ilmapiiiri on yleensä ensimmäinen asia, joka nousee puhuttaessa työhyvinvoinnista. Kun työntekijä kokee, että töihin on mukavaa mennä, koetaan että työyhteisön asiat ovat hyvässä kunnossa. Hyvillä työyhteisö- ja vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys työn tuloksiin. (Rauramo 2012, 104–122.)

Neljännän portaan tavoitteena on **arvostus**. Työntekijälle on tärkeää tuntea arvostusta ja saada palautetta tekemästään työstä. Arvostuksen ja palautteen saaminen sekä palkitseminen ovat työhyvinvoinnin edistämisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että itse kokee tekevänsä arvokasta työtä ja saa arvostusta niin esimieheltä, työyhteisöltä kuin läheisiltä. Työn arvostus vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, itsensä kehittämiseen ja tulokselliseen toimintaan. (Rauramo 2012, 124–143.)

Portaiden viidennellä tasolla, tavoitteena on **osaaminen**. Kuten aikaisemmin todettiin, osaamisella on suora vaikutus työntekijän, työyhteisön ja koko organisaation kilpailukyvyille. Osaamisella edistetään työn hallintaa, jaksamista ja hy-

vinvointia. Osaamisen kytkös työhyvinvointiin voidaan nähdä eräänlaisena kehänä (Kuvio 5), joka on jatkuvaa toimintaa. Kun työntekijällä on osaaminen työhön ja työ on sopivan haastavaa, se tarjoaa uusia oppimiskokemuksia ja se luo onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Onnistumiset edistävät työntekijän tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja innostaa kehittymään lisää. (Rauramo 2012, 146–169.)

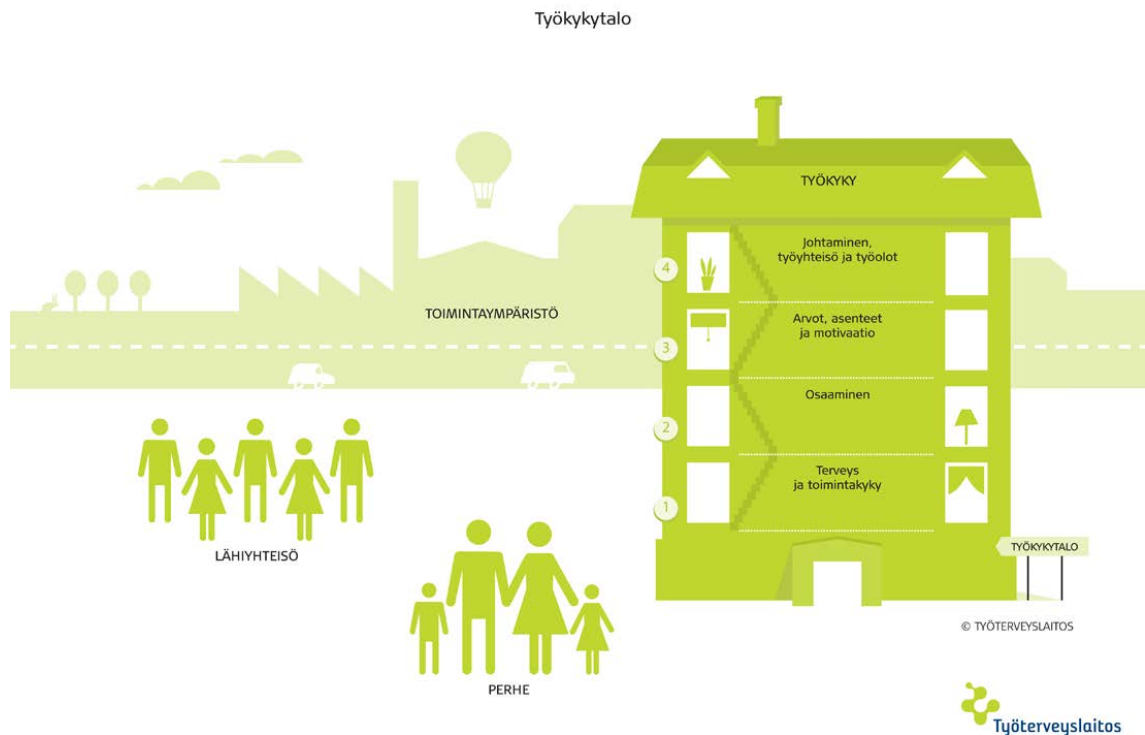


Kuvio 5 Osaamisen vaikutus työhyvinvointiin. (Rauramo 2012, 156).

3.1.2 Työkyky

Työkyvyille ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Työkykyä edistävä toiminta eli tykytoiminta on osa työhyvinvointia. Työterveyslaitoksen (2010) kehittämässä Työkykytalo-kuviossa (Kuva 2) työkykyä kuvataan talon muodossa. Talossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja sekä johtamista. Talon alin kerros kuvaavat **terveyttä ja toimintakykyä**, jotka muodostavat työkyvyn perustan. Toisen kerroksen **osaamisella** tarkoitetaan yksilön ammatillista tietoa ja taitoa hallita työtä

sekä jatkuvaa oppimista. Kolmannessa kerroksessa on **arvot, asenteet** ja **motivaatio**, jotka vaikuttavat työn ja vapaa-ajan tasapainoon ja niiden yhteensovittamiseen. Talon neljännessä kerroksessa olevat **johtaminen, työyhteisö** ja **työolot**, koskevat konkreettisesti työpaikkaa. Työkykytalo kuvastaa työntekijän osa-alueita, jotka tukevat toisiaan ja joita tulisi koko työelämän ajan kehittää. (Työterveyslaitos 2014.)



Kuva 2 Työkykytalo.

Työkyky nähdään yksilöllisenä ominaisuutena ja se riippuu terveydestä ja elämäntavoista, mutta myös työympäristöön liittyvistä ominaisuuksista kuten tiloista, välineistä, arvoista, asenteista, osaamisesta ja johtamisesta. Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet viime vuosien aikana. Muuttuva työympäristö vaatii työntekijöiltään alati uudistumista, uuden oppimista ja sosiaalisia taitoja. (Virtanen & Sinokki 2014, 173; 182.)

Virtasen ja Sinokin (2014, 142) mukaan yksilön työhyvinvoinnilla ja työkyvyllä voidaan vaikuttaa suorituskyykyyn, urakehitykseen, työllisyyteen, työssäjaksamiseen ja täten myös elämän ja työn laatuun. Fyysisen työkyvyn heikentymiseen

vaikuttavat raskas työ, ergonomiset epäkohdat, vaarallinen työympäristö, koh-
tuuttomat työajat, huonot työjärjestelyt sekä huono työilmapiiri. Toimiva ja tur-
vallinen työympäristö edellyttää, että työprosessit ja -järjestelyt ovat tarkoituk-
senmukaiset. Työvälineiden ja – tilojen tulee olla turvalliset sekä työn tulee olla
oikein jaksettu. Perehdytys ja työhönopastus ovat suuressa roolissa työhyvin-
voinnin näkökulmasta. Esimies on merkittävässä roolissa seuraamassa asioi-
den toteutumista. (Virtanen & Sinokki 2014, 171–173.)

On ensiarvoisen tärkeää koko henkilöstölle, että ymmärrettäisiin ammattitaidon
ja työkyvyn olevan pohja sekä fyysiselle että henkiseen hyvinvoinnille. Henkilös-
tö on jokaisen yrityksen ja organisaation voimavara, joka myös johdon tulisi
nähdä. Usein ajatellaan henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen kuluna eikä
investointina, joka on kilpailussa pärjäämisen ehto. Työhyvinvoinnin edistä-
misellä voidaan suoraan vaikuttaa sairauspoissaoloihin, tapaturmiin sekä en-
nenaikaisiin eläköitymisiin ja näin ollen säästää kustannuksissa. (Kauhanen
2012, 200–201.)

3.1.3 Työyhteisön työhyvinvointi

Pentti Sydänmaanlakan (2002) mielestä älykäs työyhteisö koostuu kolmesta
tekijästä; tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Jotta nämä toteutuisivat, tarvi-
taan organisaation taholta kunnioittamista ja tuen antamista. Työyhteisöjä tulee
tarkastella kokonaisuutena, jolla on mahdollisuus uudistua, ennakoita muutok-
sia, kehittää kulttuuria ja oppia uusia toimintamalleja. Työyhteisön työhyvinvoin-
nin perustana on terve työyhteisö, joka sisältää oikeudenmukaisuuden, tasa-
arvon, eri-ikäisten ja eri kulttuurien huomioimisen. (Suonsivu 2011, 58–59.)

Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista työhön,
luottamusta, terveyden kohottamista sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä
luovat edellytykset työsuorituksen parantamiseen ja työssäjaksamiseen. Hyvin-
voivassa työyhteisössä henkilökunta on sitoutunutta, sairauspoissaoloja on vä-
hemmän ja henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä. Työyhteisön kehittämisessä
keskitytään ratkaisuiden selvittämiseen eli henkilöstön vahvuuksien panostami-

seen ja keskitytään niihin asioihin, jotka lisäävät henkilöstön motivaatiota (Suonsivu 2011, 59–60.)

Hyvinvoivalla työyhteisöllä tulee olla selkeä perustehtävä, työntekoa tukeva organisaatio, työnteon johtaminen, selkeä työtehtävien jakaminen, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä jatkuva työn arviointi. Jokaisen työntekijän tulee tietää miksi työtä tehdään ja ketä varten. Organisaation tavoitteet tulee tehdä tiettäväksi ja sitouttaa ne myös yksilöiden tavoitteisiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 163–166.)

3.1.4 Työhyvinvointi kunta-alalla

Kunnat ovat taloudellisessa ahdingossa ja henkilöstöön liittyvät kustannukset ovat suurimpia menoja kuntien taloudessa. Kunta-alalla työhyvinvoinnin johtamiseen on alettu panostaa viime vuosina, sillä on todettu että työhyvinvointia edistämällä voidaan vaikuttaa suoraan kuntien talouteen. (Kuntatyönantajat 2011.)

Kuntien eläkevakuutuksen eli Kevan julkaisussa Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla -oppaassa, esitellään malli, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää suunnitelmallisesti kuntaorganisaatioissa. Malli perustuu kolmeen osaluueeseen; työhyvinvoinnin edistämiseen, toiminnan periaatteisiin ja käytännön toimenpiteisiin.

Sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden ja tapaturmien vähentämisen kustannusten seuranta tehdään kunnissa, mutta niiden tavoitteellinen vähentäminen on harvassa. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoja henkilöstövoimavaroista kerätään, mutta niiden suunnitelmallista hyödyntämistä ei tapahdu. Suunnitelmallisuuteen pitäisi panostaa, tavoitteet asettaa ja kehittää seuranta jatkuvaksi toiminnaksi. (Forma ym. 2014, 227; 238–239.)

Vuosina 2010–2011 toteutettiin Työsuojelurahaston tukema Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämishanke. Hankkeen tarkoituksena oli kuvata neljän eri kunnan strategisen hyvinvoinnin tilaa ja tuottaa työvälineitä, joilla voidaan

seurata työhyvinvointiin panostuksen vaikutuksia kunnan tuloksellisuuteen. Hankkeen tavoitteena oli työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen, sillä kuntaorganisaatioissa eletään muutosten aikaa. Kunta-alalla on lähitulevaisuudessa paljon haasteita, joihin tulee etsiä ratkaisuja. Haasteita tuovat voimakas eläköityminen, kuntien väliset erot työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä kuntien poliittisten päättäjien suhtautuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Haasteita kunta-alalle tuo vielä ikääntyminen, työvoimapula ja siitä kilpaileminen sekä palvelujen yksityistäminen. (Kuntatyönantajat 2011.)

Forman ym. (2014, 239) mukaan kunta-alalla työhyvinvoinnin johtamisen tulevaisuus näyttää myönteiseltä. Tämä kuitenkin edellyttää strategisen työhyvinvoinnin johtamiseen panostamista suunnitelmallisuudella, unohtamatta tärkeiden avainhenkilöiden, kuten henkilöstöjohtajan sitouttamista työhyvinvoinnin eteenpäin viemiseen.

3.2 Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet

Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi sitouttaa organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Toimenpiteiden tulee olla selkeästi määriteltäviä, ennakoivaa, kokonaisvaltaista ja johdonmukaista toimintaa. Ilmarisella on työhyvinvoinnin johtamisen tukena Työhyvinvointitalo. Talon kattona on työhyvinvoinnin johtaminen ja sen alapuolella on keskiössä työ. Työn tukena ovat työhyvinvoinnin keskeiset osa-alueet eli kokonaisyhyvinvointi, esimiestyö, osaaminen ja työyhteisö. Nämä osa-alueet johtavat toimintaa työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteiden saavuttamiseen, eli tuloksellisuuteen ja työssä jatkamiseen. (Ilmarinen.)

Jo aiemmat tutkimukset osoittavat että, kun terveys ja hyvinvointi ovat tasapainossa työn ja vapaa-ajan kanssa, on sillä positiivinen vaikutus tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Tarkkosen (2012, 21) mukaan työhyvinvointia johtamalla voidaan saada aikaan tuloksellisuutta, kannattavuutta ja tuottavuutta.

Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteena on olla osa tavoitteellista henkilöstöjohtamista ja sitä tulisi edistää yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Työhyvinvoinnin johtamisessa otetaan huomioon henkilöstön osaaminen ja pä-

tevyys sekä henkilöstön ammattitaidosta pidetään jatkuvasti huolta. Jokaisen työntekijän tulee tietää omat, yhteisön sekä koko organisaation tavoitteet ja tähdätä toimintaa niiden saavuttamiseksi. Työntekijälle annetaan vastuuta, luodaan yhteiset pelisäännöt ja niitä tulee noudattaa. Työtehtävien tulee vastata työntekijän osaamista, ammattitaitoa sekä toimintakykyä. Työkyvyn muuttuessa voidaan harkita uudelleensijoittamista toiseen työtehtävään saman organisaation sisällä. Työhyvinvoinnin edistämiseksi työtehtävien sisältö tulisi olla monipuolinen ja mielekäs. Työntekijöitä tulee kannustaa ja tukea sekä kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Työympäristön tulee olla työntekijälle terveellinen ja turvallinen. Työoloja ja hyvinvointia tulee seurata ja arvioida systemaattisesti. Ristiriitatilanteisiin tulee puuttua välittömästi. Henkilöstön työhyvinvointia tulee seurata säännöllisesti ja kehittää toimintaa tarpeen mukaan. (Suonsivu 2011, 164–165.)

3.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen osana organisaation strategiaa

Työhyvinvointi tulisi sisällyttää tavoitteellisen henkilöstöjohtamisen toimintaan ja sitä toteutetaan ihmisten ja asioiden kautta yhdessä koko henkilöstön kanssa. Työhyvinvointi tulisi nähdä organisaation menestystekijänä eikä aina taloudellisenä taakkana. Peruslähtökohtana on, miten voidaan samaan aikaan edistää tuloksellisuutta että ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia. Strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtaminen voidaan nähdä prosessina, joka jakautuu neljään eri osa-alueeseen, jotka kaikki tulisi huomioida ja määritellä tarkkaan.

- **Tulevaisuus**, lähtökohtana ovat näkemys siitä miten toimintaympäristö muuttuu ja mitkä ovat organisaation tavoitteet ja luoda kehittämistarpeet tulevaisuuteen.
- **Resurssit**, organisaation resurssit, eli se voimavara, joka on käytettävissä (henkilöstön työkyky ja motivaatio)
- **Toimenpiteet**, miten organisaatio vastaa muutokseen (toimenpiteet ja resurssit)

- **Ennakointi**, miten ennakoidaan tulevia toimenpiteitä, kohdentamista ja resurssien hallintaa (Pursio 2010, 58–60.)

Tarkkosen (2012) mukaan on tärkeää huomioida, että työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa organisaation eri tasoilla. Työhyvinvointia voidaan tarkastella ja kehittää kolmella eri tasolla; yksilö, työyhteisö ja koko organisaatio. Organisaatiotasolla työhyvinvointitoiminnalle luodaan yleiset edellytykset ja ne sitoutetaan organisaation strategiaan. Koko organisaatiota koskevat edellytykset voivat tarkoittaa yhteisiä päämääriä, periaatteita ja tavoitteita. Näiden perusteella laaditaan menetelmät ja käytännöt, jotka toimivat ohjenuorana koko toiminnassa. Työyhteisötaso on työntekijälle yleensä se läheisin ja merkityksellisin ympäristö, joka vaikuttaa päivittäiseen toimintaan. Yksilötaso on se, johon työhyvinvointitoiminta loppujen lopuksi kohdentuu. Yhteisöt ja koko organisaatio koostuu yksittäisistä työntekijöistä ja niiden menestys riippuu yksilön hyvinvoinnista. Joka-vuotiset kehityskeskustelut ovat keino, jolla saadaan arvokasta tietoa niin yksilön, työyhteisön että organisaation toiminnasta. (Tarkkonen 2012, 42–46.)

3.2.2 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Organisaation ylimmän johdon, esimiesten sekä henkilöstön tehtävänä on huolehtia ja ylläpitää työhyvinvointia yhdessä työterveyshuollon ja työhyvinvointitoimintaa ohjaavien tahojen kanssa yhteistyössä (Vesterinen 2009, 270). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on siis kaikkien vastuulla. Jokainen vastaa pääasiassa omasta työhyvinvoinnistaan. Esimiehillä on kuitenkin merkittävä rooli työhyvinvoinnin johtamisessa.

On tärkeää valita oikea tapa johtamiseen. Oikein käytettynä johtamistapa on hyvä työkalu ja sen avulla voidaan edistää positiivisesti henkilöstön suhdetta, kehittää työilmapiiriä sekä parantaa työn tuottavuutta. Yksi tärkeä johtamisen osa-alue on henkilökunnan motivointi, sitouttaminen sekä muutoksen omaksuminen. Tehokkaat esimiehet toimivat henkilöstön kehittäjinä, ohjaamalla ja kannustamalla. (Kara ym. 2010, 9.)

Johtamisella on suoranainen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Epäonnistuksessaan johtamisessa, sen vaikutukset näkyvät henkilöstön vaihtuvuudessa, poissaoloina, heikkona suorituskäytössä sekä asiakkaiden tyytymättömyytenä. Johtamistyyli vaikuttaa henkilöstön persoonaan, organisaation sitoutumiseen, työkykyyn ja työn suorittamiseen, motivaatioon ja organisaation kulttuuriin. Johtamistyyllillä on siis vaikutusta työelämänlaatuun sekä elämänlaatuun. (Kara ym. 2010, 9-10.)

3.3 Työhyvinvoinnin vaikutus työn tuottavuuteen

Jääskeläinen (2009) on artikkelissaan tutkinut erilaisia menetelmiä tuottavuuden parantamiseksi julkisissa palveluissa. Tutkimuksesta selvisi seuraavia tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä julkisissa palveluissa. Nämä ovat henkilöstön osaaminen, työtyytyväisyys ja ilmapiiri. Työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys tuottavuuteen ja sen seurauksena monet yritykset ovat alkaneet panostaa työhyvinvointiin. Viime vuosina työhyvinvointiin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Osaavalla ja hyvinvoivalla henkilöstöllä voidaan vaikuttaa myös yrityksen julkisuuskuvaan sekä kilpailuun markkinoilla. (Virtanen & Sinokki 2014, 140–141.)

Tuloksellisuudella ja kannattavuudella mitataan koko organisaation menestystä. On selvää, että pitkällä tähtäimellä hyvinvoiva henkilöstö kykenee toimimaan tuloksellisesti. Organisaation palvelujen ja tuotannon laadulla on selkeä yhteys, siihen, miten henkilöstöstä pidetään huolta. Huonolla työyhteisön ilmapiirillä, sopimattomalla fyysisellä työympäristöllä tai taitamattomalla johtamisella voidaan vaikuttaa yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ja myös työn tuottavuuteen. (Tarkkonen 2012, 65–66.)

3.4 Työyhteisötaidot

Suomessa työyhteisötaidot pohjautuvat lainsäädäntöön ja siihen, mitkä ovat työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Työntekijän tulee olla huolellinen, noudat-

taa ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava turvallisuudesta ja salassapitovelvollisuudesta sekä toimia asemansa mukaisesti. Työntekijä ei saa aiheuttaa häiriötä tai epäasiallista kohtelua käytöksellään. (Vesterinen 2010, 112.)

Työyhteisötaitoinen työntekijä tuntee tavoitteet ja menetelmät, joita työssä käytetään. Työntekijän pyrkimyksenä on tehdä työ mahdollisimman hyvin, kantaa vastuu tekemisistään sekä noudattaa työaikoja. Työyhteisötaidot omaava työntekijä on ryhmässä yhteistyökykyinen, kuuntelee, uskaltaa kertoa omat mielipiteet, antaa palautetta sekä osaa pyytää apua. Työntekijä on kiinnostunut muiden töistä, pitää esimiehen ajan tasalla sekä auttaa tätä johtamaan. Työyhteisötaitoisella työntekijällä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän kykenee auttamaan ja kehittämään itseään sekä muita työyhteisön jäseniä. (Vesterinen 2010, 112.)

Työyhteisötaidot siis sisältävät ne taidot, jotka lisäävät yhteistyötä työpaikalla, eli vuorovaikutustaidot, ongelmien ratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, ammattiosaamisen sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen. Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaa, mikäli joku näistä osa-alueista ei ole kunnossa. Työyhteisötaitoinen sitoutuu omaan, yhteisön sekä koko organisaation luotsaamaan työhön. Työnantajien siis tulisi panostaa työhyvinvointiin edistämällä työyhteisötaitoja. (Vesterinen 2010, 114.)

Työyhteisötaitoja voidaan kehittää määrittelemällä millaisia taitoja ylipäättään tarvitaan. Sekä nykyiset että uudet työntekijät on hyvä saada sitoutettua toimimaan yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Hyvät yhteistyötaidot tarkoittavat vastuullisuutta ja sitoutumista niin itse työhön, työtovereihin, esimieheen sekä itseensä. Työyhteisötaitoja on hyvä opetella yhdessä esimiesten ja alaisen kanssa. Hyvinvoivan ja yhteistyökykyisen työyhteisön tunnistaa vuorovaikutteisesta, avoimesta, toimivasta esimiestyöstä sekä työntekijöiden hyvinvointia kehittävästä toiminnasta. (Vesterinen 2010, 116–117.)

3.4.1 Esimiestaidot

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin merkityksessä on tärkeä. Hyvillä esimiestaidoilla on merkitystä ylläpitämään ja edistämään henkilöstön hyvinvointia ja onnis-

tumista työssään. Esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, kannustaa alaisiaan ja edistää alaisten onnistumisia. Esimiehen ja alaisen välillä tulee olla luottamusta, kun esimies tukee alaisiaan, saavuttaa hän myös omat tavoitteet. (Virtanen & Sinokki 2014, 147–152.)

Esimiehillä on vastuu työntekijöidensä turvallisuudesta ja täten hänen tulee puuttua epäkohtiin, kuten kiusaamiseen. Ristiriidat ja epäkohdat kuuluvat työn arkeen, mutta esimiehen tehtävänä on puuttua niihin ja ratkaista ne työlähtöisesti. Turvallisuuden johtamisen tulee olla suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä yhdessä koko työyhteisön kanssa, esimiehen näyttäessä esimerkiksi (Virtanen & Sinokki 2014, 159–161).

Palautteen antaminen puolin ja toisin on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Kehityskeskustelu onkin yksi esimiehen apuväline, jolla voidaan seurata työntekijän tavoitteita ja niiden toteutumista. (Virtanen & Sinokki 2014, 157–158.)

3.4.2 Alaistaidot

Esimiestaitojen ohella puhutaan alaistaidoista, jotka ovat toisiaan täydentäviä taitoja. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössä esimiestä ja koko työyhteisöä tukien yhteistä tavoitetta kohden. Taitava työntekijä osaa tunnistaa ympäristössä mahdollisuuksia työn edistämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. (Suonsivu 2011, 60.)

Työntekijöiden alaistaidoilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Hyvistä alaistaidoista, kuten vuorovaikutustaidot, hyötyy koko työyhteisö. Hyvät alaistaidot omaava henkilö haluaa auttaa muita, parantaa työn tuottavuutta ja tukea esimiesten työtä. Tämä parantaa koko työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja toimintakykyä. Tällaisiin työyhteisöihin on helpompi hankkia uusia työntekijöitä ja ne auttavat muutoksessa viemään koko organisaatiota eteenpäin. (Virtanen & Sinokki 2014, 170–171.)

3.5 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin edistämisen ja kehittämisen vastuu on sekä työnantajalla että työntekijällä ja se tapahtuu työyhteisöissä yhteistyönä johdon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Työhyvinvointia yrityksessä ja organisaatiossa tukevat työsuojeluhenkilökunta yhdessä luottamusmiesten ja työterveyshuollon kanssa. Tehtäviin sisältyy työkyvyn, työterveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäminen sekä edistäminen. (Työterveyslaitos 2015.) Parhaimmillaan työhyvinvoinnin edistäminen on koko organisaation eri tahojen omaksuma toimintatapa ja se on sisäistynyt jokapäiväiseen toimintaan. (Vesterinen 2012, 270.)

Työhyvinvoinnin edistämisen ja kehittämisen välineitä löytyy useita. Ennen niiden hyödyntämistä on tärkeää listata edistämisen tavoitteet henkilöstöstrategiaan. Työhyvinvoinnin edistämiseksi voidaan kehittää erilaisia suunnitelmia, kuten henkilöstö- ja työhyvinvointisuunnitelma, jonka avulla voidaan seurata toteutumista ja arviointia. Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä voidaan ottaa huomioon työhyvinvoinnin edistäminen. (Suonsivu 2011, 95.)

Zheng ym. (2015, 354; 372–374) tutkivat työn ja vapaa-ajan tasapainoa (*work-life balance*) ja niiden vaikutuksia työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Tässä australialaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin myös organisaation toimintatapojen ja työkalujen vaikutuksia työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Tuloksista ilmeni, että työntekijöillä, jotka saavuttivat tasapainon työn ja vapaa-ajan välille, oli parempi terveys ja hyvinvointi. Tutkimus osoitti, että työhyvinvointia edistävät toimenpiteet olivat suuressa roolissa. On tärkeää kiinnittää huomiota organisaation työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin ja varmistaa että ne ovat räätälöity juuri työntekijöiden tarpeita varten. Tuloksista kävi ilmi, että vaikei työkaluja käytetä, edistää se silti hyvinvointia sillä työntekijät kokevat että heistä välitetään ja huolehditaan.

Jokaisella työntekijällä on oikeus työskennellä turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä. Organisaation sisäiset ja yksikkökohtaisesti tehdyt turvallisuus-suunnitelmat sekä riskien- ja vaarojenkartoitus arvioinnit edistävät jokaisen

työntekijän turvallisuutta. Nämä suunnitelmat ovat sekä jokaisen esimiehen että työntekijän oikeus ja velvollisuus. (Suonsivu 2011, 95.)

Työhyvinvointia voidaan tukea monin eri keinoin. Työhyvinvointia ja – kykyä tukiessa voidaan organisaation sisällä järjestää yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaa niin virkistysmielessä erilaisten juhlien tai tapaamisten avulla. Henkilöstöeduiksi voidaan katsoa muun muassa erilaiset ruokaedut, liikuntamahdollisuudet ja kuntoutus. Työn hallintaa edistäviä toimenpiteitä ovat erilaiset koulutukset, mentorointi, uudelleensijoitus ja työkierto. (Suonsivu 2011, 95.)

Toiminnan tasolla ajateltaessa työhyvinvointia, sitä tulee tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että huolehditaan henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja henkisestä hyvinvoinnista. Henkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan yleisesti tyytyväisyyttä ja viihtymistä työssä, työn iloa, hallintaa ja haasteellisuutta. Työntekijän tulee kokea yhdenmukaisuutta, tasapuolista kohtelua sekä arvostusta ja onnistumisia. (Tarkkonen 2012, 22.)

Työhyvinvointitoiminnan arvoperustaan sisältyy vastuullisuus ja huolenpito henkilöstöstä. Perustaan kuuluu henkilöstön välinen yhteistyö, oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu. Työhyvinvointitoiminnan arvot perustuvat suunnitelmallisuuteen, tavoitteellisuuteen sekä ennakoivaan ja järjestelmälliseen toimintaan. (Tarkkonen 2012, 28.)

Vastuullisuudella tarkoitetaan lainsäädäntöön perustuvia normeja, jotka pitävät sisällään sekä työnantajan että työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Näillä tarkoitetaan sitä, että jokaisella työntekijällä on oikeus työskennellä turvallisessa ja terveellisessä ympäristössä. Vastuun kantaminen osoittaa myös hyvää johtamista. (Tarkkonen 2012, 29.) Turvallisuuden johtamisen tulee olla suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä yhdessä koko työyhteisön kanssa, esimiehen näyttäessä esimerkkiä (Virtanen & Sinokki 2014, 160–161).

Oikeudenmukaisuudella ja tasa-arvoisuudella tarkoitetaan sitä, että jokaista työntekijää tulee kohdella työyhteisössä tasapuolisesti. Tasa-arvoisuuden kokeminen on myös edellytys yhteistyölle ja jokaisen työntekijän työn tekemisen arvostuksen perusta. Suunnitelmallisuus on työhyvinvointitoiminnan perusajatus

ja sille tulee asettaa myös tavoitteita toiminnan kehittämisen suhteen. Tavoitteiden toteutumista tulee myös seurata. Toimintaympäristö, työtehtävät ja työntekijöiden toimintakyky muuttuu jatkuvasti, joten suunnittelussa tulee ennakoida muutokset ja laatia suunnitelmat niiden muuttamiseksi. (Tarkkonen 2012. 31–33.)

3.6 Työhyvinvoinnin mittarit ja arviointi

Työhyvinvoinnin mittarit toimivat toiminnan ohjauksen ja arvioinnin apuvälineinä. Mittausta hyödyntämällä voidaan selvittää parantamista ja huomiota vaativat kohdat. Tärkeää on saada selville miten henkilöstö voi, viihtyy ja toimii työssään. Mittauksilla voidaan havaita ongelmakohtia ja kehittää ennakoivaa toimintaa. (Suonsivu 2011, 97.)

Työhyvinvoinnin mittaamisen tavoitteena on olla strategisen suunnittelun ja toteutuksen apuväline. Mittaamisessa voidaan tarkastella tavoitteita sekä niiden saavuttamista. Organisaation tuloksellisuuden myötä on tärkeää mitata myös kannustamista ja palkitsemista, henkilöstön hyvinvointia sekä voimavarojen arviointia ja seuraamista. (Suonsivu 2011, 98.)

Mittaamisen tuloksia tulee hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Asiat, joita mitataan, tulisi olla sellaisia, jotka edistävät oikeiden asioiden kehittymistä ja ovat sidoksissa organisaation strategisiin tavoitteisiin. (Suonsivu 2011, 100.) Kuntalalla kuten muissakin organisaatioissa, työhyvinvoinnin johtaminen on hyvä sitouttaa koko kaupungin strategiaan. Erilaisia seurantajärjestelmiä hyödyntämällä voidaan kerätä tietoa henkilöstön todellisista voimavaroista, asettaa niille tavoitteita ja kehittää toimintaa, jotta siihen voidaan vaikuttaa. (Forma ym. 2014, 239.)

Työyhteisöä voidaan arvioida erilaisin keinoin; työtyytyväisyyskyselyillä, laatu-järjestelmillä, ilmapiirimittauksilla, erilaisilla tunnusluvuilla, arvioinneilla, osaa-miskartoituksilla sekä kehityskeskusteluilla (Virtanen & Sinokki 2014, 170). Sairaushoito-olosuhteet, työtapaturmat, ennenaikaiset eläköitymiset sekä lähtövaihtu-

vuus ovat hyviä mittareita, joilla voidaan seurata työhyvinvoinnin toteutumista organisaatiossa (Virtanen & Sinokki 2014, 141).

4 AINEISTONKERUUMENETELMÄT

4.1 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty kahta eri menetelmää. Menetelmät ovat koko kaupungin työntekijöitä koskeva työhyvinvointikysely sekä fokusryhmähaastattelu. Tutkimusaineistojen keruussa on mahdollista hyödyntää jo olemassa olevaa aineistoa, tätä kutsutaan sekundaariaineistoksi. Aiempien tutkimusten tuottamia materiaaleja voidaan hyödyntää vertailumateriaalina, oman aineiston täydentävänä materiaalina sekä niitä voidaan analysoida uudelleen. (Hirsjärvi ym. 2009, 186–189.)

Kaarinan kaupungilla on olemassa työhyvinvointikysely, joka teetettiin nyt neljännen kerran. Harjoitteluni aikana Kaarinan kaupungin henkilöstöhallinnossa, oli tehtäväni olla päävastuussa työhyvinvointikyselyn toteutuksesta ja raportoinnista. Opinnäytetyössä on hyödynnetty työhyvinvointikyselystä työntekijän oman työhyvinvoinnin arvioimisen sekä osaamisen kehittämisen osa-alueita, tutkittaessa sen toteutusta työntekijöiden näkökulmasta. Sekundaariaineistona olevan kyselyn tulosten pohjalta valittiin haastateltavat yksiköt sekä saatiin näkemys tämän hetkisestä tilanteesta. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on fokusryhmähaastattelu. Ryhmähaastatteluja järjestetään kaksi, toinen esimiehille ja toinen työntekijöille.

4.2 Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointi on keskeinen osa jokaisen työntekijän henkilökohtaista hyvinvointia ja sen edistäminen on osa Kaarinan kaupungin henkilöstöjohtamista. Työhyvinvointikyselyllä mitataan sekä koko organisaation että henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja kokemuksia työyhteisöstä ja -ympäristöstä.

Kyselystä saatuja tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä sekä organisaatiotasolla että työyhteisöissä. Kyselystä saatujen tulosten perusteella laadi-

taan kehittämiskohteet, joiden avulla toimintaa kehitetään. Osaamisen kehittämisen osa-alueen tuloksia hyödynnetään tulevan vuoden henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa.

4.2.1 Työhyvinvointikyselyn esittely

Opinnäytetyössä on hyödynnetty sekundaariaineistona kyselyä, joka on yksi aineistonkeruumenetelmä määrällisessä tutkimuksessa. Vilkan (2009, 73–74) mukaan kyselylomaketutkimusta käytetään kun kyseessä on suuri joukko ihmisiä, tässä tapauksessa koko Kaarinan kaupungin henkilöstö eli 1748.

Sekä työhyvinvoinnin arvioimisen että osaamisen kehittämisen osiossa on käytetty viisiportaista Likertin asteikkoa. Kyselyn alkuosa löytyy liitteestä 1. Kyselyssä on myös käytetty monivalintakysymyksiä, joilla määritellään toimiala, työyksikkö, esimiehen tai työntekijän asema sekä myös vapaaehtoisesti sukupuoli. Kyselyssä ei ole avoimia kysymyksiä, mutta jokaisen osion jälkeen on mahdollista omin sanoin täydentää vastauksia. Työhyvinvointikysely tehdään anonyymisti, jonka toivotaan edistävän vastaajien vastaamista kyselyyn todenmukaisesti eikä niin kuin he uskovat siihen toivottavan vastaavan.

Kyselystä poimitaan raportointia varten yksikkökohtaiset tulokset, jotka analysoidaan kyselyn päätyttyä ja raportoidaan syksyllä 2015. Jotta jokainen yksikkö saisi omat tulokset kyselystä, on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen työntekijä vastaa. Sitoutuneisuutta vastaamiseen on lisätty palkitsemisella. Kaarinan kaupungin henkilöstöhallinto palkitsee kaikki ne yksiköt, joiden vastausprosentti on vähintään 80 %.

4.2.2 Kyselyn prosessi

Kyselyn prosessi lähti liikkeelle vastaajaryhmittelystä yksikkökohtaisesti toimialoittain. Vastaajaryhmiä selvityksen jälkeen koottiin yhteensä 70. Vastaajaryhmän reunaehtona pidettiin henkilöstön vähimmäismääränä kuusi henkilöä. Poikkeuksia tehtiin muutama, liittyen yksiköiden erilaisuuteen organisaatiora-

kenteessa. Lukuisten vastaajaryhmien jaottelussa haluttiin kuitenkin korostaa tulosten tärkeyttä ja hyödynnettävyyttä työhyvinvoinnin tilasta sekä mahdollisista kehittämiskohteista.

Työhyvinvointiprosessin aikana Kaarinan kaupungin yksiköiden esimiehet olivat suuressa roolissa. Työhyvinvointikyselystä tiedotettiin ensimmäiseksi esimiehille, jonka tarkoituksena oli kannustaa esimiehiä sitoutumaan itse ja sitouttamaan myös työntekijänsä vastaamaan kyselyyn. Esimiesten tehtävänä oli tarkastaa oman henkilöstön määrä sekä huolehtia siitä, että jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus vastata kyselyyn joko sähköisesti tai paperiversiona.

Käytettävän kyselyn aineisto kerättiin standardoidusti, sillä kyselyyn vastaavat on rajattu tiettyyn kohderyhmään, joka koostuu kyselyn aukioloaikana työskentelevistä kaupungin työntekijöistä. Kyselytutkimus nähdään hyödyllisenä, koska sillä voidaan kerätä laaja aineisto helposti ja tehokkaasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.) Tässä tapauksessa henkilöstön määrä on yli 1700 henkilöä. Kyselyn pohjana käytettiin aikaisempaa Kaupungin työhyvinvointikyselyä.

Kyselytutkimuksen ongelmana nähdään tutkittavien luotettavuus vastaamiseen ja vastausvaihtoehtojen onnistuneisuus vastaajan näkökulmasta sillä vastaaja ei välttämättä ole perehtynyt aihealueeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195) Kyselyä hyödynnettiin jo olemassa olevaa kyselyä, sillä sen on todettu toimivaksi ja selkeäksi.

Haittana kyselytutkimuksessa voidaan katsoa myös vastaajakato, mikä saattaa nousta suureksi joissakin tapauksissa (Hirsjärvi ym. 2009, 195–196). Kyselyn julkaisun jälkeen vastauksia tuli paljon, mutta vastausten määrä hiipui loppua kohden. Kysely oli auki noin kuukauden verran, suuren henkilöstön määrän, lomien ja sijaisuuksien takia. Vastausten hiipumiseen reagoitiin lähettämällä muistutusviestejä sekä koko henkilöstölle että esimiehille.

Kysely suoritettiin verkkokyselynä, jonka etuna on sen helppous ja vaivaton aineiston saanti. Sähköistä muotoa käytettäessä on huomioitava, että vastaajilla on mahdollisuus sähköpostin tai internetin käyttöön, eli kaikilla vastaajilla tulisi olla yhtäläiset resurssit. (Vilka 2009, 74–75.) Linkki kyselyyn lähetettiin sähkö-

postijakeluna koko henkilöstölle sekä avoin linkki oli löydettävissä Kaarinan kaupungin intranet-sivuilta. Huomioon otettiin, ettei kaikilla työntekijöillä ollut sähköpostia, joten esimiesten tuli järjestää mahdollisuus vastata kyselyyn joko paperisena tai sähköisenä työyksikön näyttöpäätteen kautta.

4.3 Fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmähaastattelu (focus group interview) eli ryhmähaastattelu on nykyään usein käytetty haastattelumenetelmän muoto. Ryhmähaastattelun yhtenä piirteenä on, että ryhmän koko on kuudesta kahdeksaan henkilöä. Henkilöt ovat tarkasti valittu ja he edustavat toimialalta ihmisiä, joiden mielipiteillä on vaikutusta tutkittavaan asiaan sekä he voivat saada aikaan muutosta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 62.)

Ryhmällä on tarkoin määritelty tavoite ja se tulee tietää etukäteen. Ryhmää tulisi johtaa organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö, joka pyrkii edistämään vapaata keskustelua kuitenkin osallistumatta itse keskusteluun. Ryhmähaastattelut kestävät noin 45–60 minuuttia ja istunnoille tulisi luoda rento ja mukava ilmapiiri. Ryhmähaastattelua hyödynnetään usein silloin kun yritetään kehittää uutta tai paljastaa henkilöiden mielipiteitä ja asenteita. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 62.)

Fokusryhmähaastattelu eli ryhmäkeskustelu on tutkimusmenetelmä, jonka avulla kerätään aineistoa halutusta aiheesta. Fokusryhmähaastatteluja käytetään sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä. Sekundaariaineistona olevan kyselyn tulokset eivät anna riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta asiasta, joten useampaa menetelmää käytettynä, kerätystä aineistosta saadaan luotettavampi ja pystytään saamaan laajempi kokonaisuus tutkittavasta asiasta. (Tilastokeskus 2011, Hirsjärvi ym. 2009.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetty ryhmähaastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa on neljä eri teemaa, jotka ovat kaikille samat. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 47–48) mukaan puolistrukturoidussa teemahaastattelun etuna on sen vapaus. Haastattelun teemat sekä kysymykset

ovat samantyyppiset, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja vastaajat voivat vastata omin sanoin.

4.3.1 Fokusryhmähaastattelun esittely

Fokusryhmähaastattelun tarkoituksena on herättää uusia ja syvempiä ajatuksia ja tulkintoja tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on tarkastella hyväksi havaittuja, olemassa olevia ja uusia menetelmiä sekä kehittää toimintaa osaamisen kehittämiseen osana työhyvinvoinnin johtamista. Fokusryhmähaastattelusta voidaan saada monipuolista tietoa, sillä ryhmän jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa.

Fokusryhmähaastattelutilanteita järjestetään kaksi, esimiehille ja työntekijöille omansa. Haastattelu kestää noin tunnin verran ja se äänitetään. Nauhoitettu haastattelu litteroidaan ja yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa lopullisista tuloksista. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastatteluun osallistujat voivat keskeyttää tutkimuksen missä vaiheessa tahansa ja tällöin heitä koskeva aineisto tuhotaan. Tutkimus on täysin luottamuksellista, vain tutkija itse käsittelee aineistoa ja tutkimusaineistoa säilytetään vain tutkijan omia jatkotutkimuksia varten. Kaarinan kaupunki saa käyttöönsä vain valmiin opinnäytetyön. Tulokset käsitellään ja raportoidaan ryhmätasolla siten, että yksittäisiä vastaajia tai tahoja ei voi tunnistaa.

Haastatteluihin valittiin neljä eri yksikköä eri toimialoilta. Nämä yksiköt saivat parhaimmat tulokset työhyvinvointikyselyn osaamisen kehittämisen osiosta. Ryhmiin valittiin enintään 8 henkilöä ja henkilöt valittiin eri toimialoilta mukaan lukien esimiehiä ja työntekijöitä.

4.3.2 Fokusryhmähaastattelun prosessi

Rekrytointi haastattelua varten aloitettiin kesäkuun lopussa. Ensin rekrytoitiin esimiehet, joilta pyydettiin samalla suostumus työntekijöiden haastatteluun. Suostumuksen saatua, työntekijöille lähetettiin sähköpostilla kutsu haastatte-

luun tutkimustiedotteen myötä. Tutkimustiedote ja saatekirje löytyvät liitteistä 2 ja 4. Kaksi nopeinta ilmoittautunutta pääsi osallistumaan haastatteluun. Henkilöstöhallinto toivoi, että haastattelu saataisiin sopimaan osaksi työaikaa. Muutaman yksikön kohdalla vuorotyö toi lisää haasteita.

Keskustelun aikana allekirjoittaneen on tarkoituksena esittää kysymyksiä ryhmälle, mutta seurata keskustelua muuten sivusta. Tarkoituksena on havainnoida keskustelun etenemistä ja tehdä huomioita. Molemmille ryhmille teemat ovat samat ja kysymykset ovat samanlaiset. Haastattelujen aikana tutkijan on tarkoitus esittää lisäksi neljä kysymystä jokaisesta teema-alueesta, johon haastateltavat saavat kirjoittaa vastauksen paperille. Tämän tarkoituksena oli saada yhteenvetoa tutkittavasta asiasta. Haastattelurunko tutkijan omia muistiinpanoja varten löytyy liitteestä 5.

5 TULOKSET

5.1 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Työhyvinvointikysely lähti kaikille Kaarinan kaupungin työntekijöille. Kyselyyn saatiin vastauksia 1147 kappaletta eli 62,1 %. Kyselyyn vastasi 970 naista ja 167 miestä. Esimiehiä kyselyyn vastasi 80. Kaupunkitasolla päästiin tavoitteeseen, sillä vastausprosentin tulisi olla yli 60, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavana (Kauranen ym. 2011, 36). Aikaisempiin vuosiin verrattuna vastausprosentti oli korkeampi, mikä saattaa johtua kohdennetusta tiedottamisesta sekä esimiesten kannustamisesta kyselyyn vastaamisesta. Esimiehet olivat suuressa roolissa työhyvinvointikyselyn edistymisessä, sillä he olivat aidosti kiinnostuneita yksiköiden tilanteesta. Henkilöstöhallinto päätti myös sitouttaa henkilöstöä vastaamaan kyselyyn palkitsemisella, joka vaikutti myös vastausten määrään. 100 % vastauksia saaneita yksiköitä oli 11 ja yli 80 % vastauksia saaneita yksiköitä oli 12.

Vastausprosentit toimialoittain jakautuivat seuraavasti; hallintopalvelut 94,1 %, ympäristöpalvelut 54,1 %, hyvinvointipalvelut 61,6 % ja sivistyspalvelut 63,1 %. Vastausmäärät nousivat vuoden 2013 kyselystä hallintopalveluiden (8,1 %), ympäristöpalveluiden (7,1 %) sekä hyvinvointipalveluiden (11,6 %) osalta. Sivistyspalvelut ovat aina olleet kaupungin mukaan aktiivisia vastaamaan. Vastausprosenttien nousuun vaikuttaa henkilöstön määrän vaihtuminen, henkilöstön sitouttaminen, työhyvinvoinnin nykytilanteen selvittäminen sekä organisatiomuutokset.

Työhyvinvointikyselyn ollessa käynnissä, luottamuksellisuus nousi esiin useampaan kertaan niin avoimissa kysymyksissä kuin työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöillä on ollut käsitys, että kyselyyn vastaaminen ei ole luotettavaa ja vastauksia tulkitaan yksilötasolla. Avoimista vastauksista ilmeni, että tietyissä yksiköissä on helposti selvitettävissä vastaajan henkilöllisyys, sillä taustatekijät, sukupuoli ja asema, paljastavat tämän. Tähän pyrittiin painottamaan, että kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti, eikä vastauksia tarkastella yksilötasolla

vaan ryhmätasolla. Anonyymisyyteen pyrittiin vaikuttamaan myös sillä, että ryhmätulosten laatimisen rajaehtona oli vähintään kuuden ihmisen vastaus. Mikäli ryhmäkoot olivat pienemmät tai vastauksia ei saatu enempää kuin kuusi, pyrittiin yhdistämään ryhmiä toimialoittain ja pienempien ryhmien tulos tarkasteltiin tapauskohtaisesti. Luottamusta pyrittiin herättää, painottamalla tiedottamisen yhteydessä luottamuksellisuutta ja sitä, että tuloksia tarkastelee ainoastaan allekirjoittanut, henkilöstöhallinnon harjoittelija. Luottamuksellisuuden kehittämiseen tulevaisuudessa Kaarinan kaupunki voisi pohtia vaihtoehtona työhyvinvointikyselyn teettämisen ulkopuolisella taholla. Tällöin kaupunki saisi suoraan vain tulokset ja aineiston käsittely olisi ainoastaan ulkopuolisella taholla.

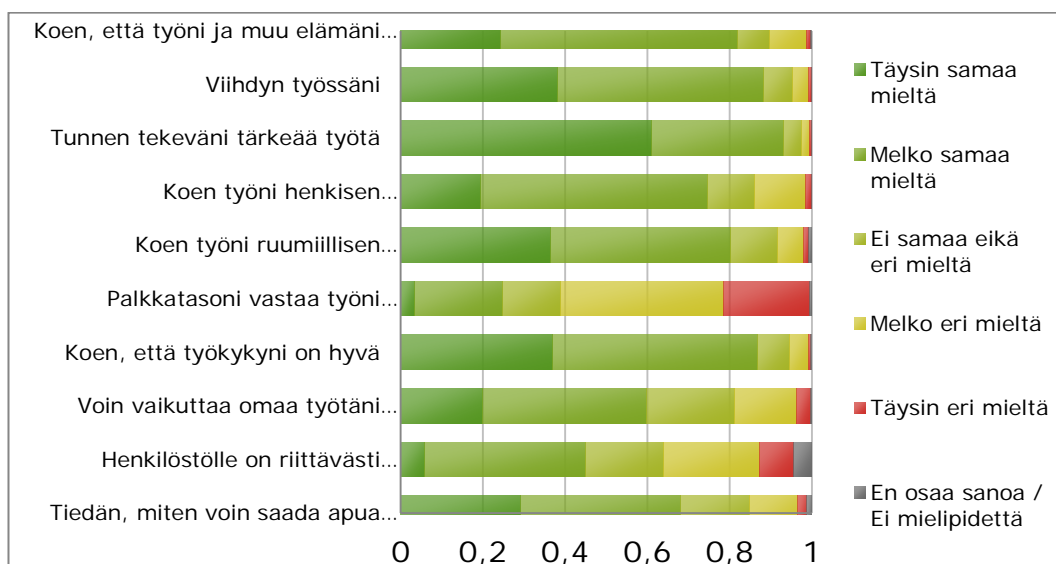
5.1.1 Työhyvinvoinnin arvioiminen

Kaarinan kaupungissa työhyvinvointia johdetaan strategisella tasolla yhdessä henkilöstöjohtajan, työhyvinvointipäällikön sekä yksiköiden esimiesten kanssa. Kaarinan kaupungissa työhyvinvoinnin johtaminen lähtee organisaatiotasolta, jossa sen tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin parantamiseksi ja seuramiseksi on asetettu koko organisaation strategian pohjalta. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy toiminnan jatkuva kehittäminen, johon voidaan panostaa keräämällä tietoa henkilöstön voimavaroista. Kaupungilla seurataan työhyvinvoinnin edistymistä hyödyntämällä erilaisia seurantajärjestelmiä, kuten sairauspoissaolojen määrää, työtapaturmia sekä työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella saatuja tietoja. (Kaarinan kaupunki 2014.)

Kaarinan kaupungissa työhyvinvointia edistetään monin eri keinoin. Koko henkilöstölle järjestetään teemapäiviä kaksi kertaa vuodessa, jotka vaihtelevat fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpidon teemoissa. Henkilökunnalle järjestetään työkykyä edistävää toimintaa, kuten maksamalla osa Kaarinan uimahallin ja kuntosalien käyttömaksusta sekä hyvittämällä kansalaisopiston kurssimaksusta 20 euroa. (Kaarinan kaupunki 2015) Tämän vuotisessa kyselyssä on selvästi nähtävissä, että yleisesti ottaen työntekijät kokevat, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa, he viihtyvät työssään ja kokevat tekevänsä tärkeää työtä. Kuvi-

ossa 7 on esitetty työhyvinvointikyselyn työhyvinvointia kuvailevien väitteiden tulokset koko organisaatiotasolla.

Väittämässä 9, *henkilöstölle on riittävästi tuettuja vapaa-ajan harrastemahdollisuuksia*, vastaajat ovat pääasiassa melko ja täysin eri mieltä. Tämä ilmenee myös kyselyn avoimista vastauksista, joissa useaan otteeseen painotetaan työtoiminnan tukemista. Henkilöstö toivoo enemmän liikunta- ja kulttuuriseteleitä tukemaan vapaa-ajan harrastemahdollisuuksia. Tällä hetkellä Kaarinan kaupungin tukemat vapaa-ajan harrasteet eivät kuitenkaan palvele ulkopaikkakunnilta tulevia työntekijöitä sekä heitä, jotka eivät koe liikunnan olevan ainoa työhyvinvoinnin edistäjä. Kuudennessa väittämässä, *palkkataso vastaa työn vaativuutta*, vastaajat ovat pääasiassa melko ja täysin eri mieltä.



Kuvio 6 Työhyvinvointia kuvailevia väitteitä (Työhyvinvointikysely 2015).

Kaarinan kaupungissa on käytössä varhaisen tuen mallin hyödyntäminen. Kehityskeskustelut, sairauspoissaolojen seuranta, ikääntyvien työntekijöiden huomiointi sekä uudelleensijoituksen mallintaminen ovat keinoja, joilla ylläpidetään työhyvinvoinnin edistymistä. (Kaarinan kaupunki 2014) Kaarinan kaupungilla on työhyvinvointisuunnitelma, joka on laadittu vuosille 2013–2016. Työhyvinvointisuunnitelman tueksi on perustettu työhyvinvointiryhmä, joka koostuu alan ammattilaisista. Suunnitelman tavoitteina on työhyvinvoinnin parantaminen, saira-

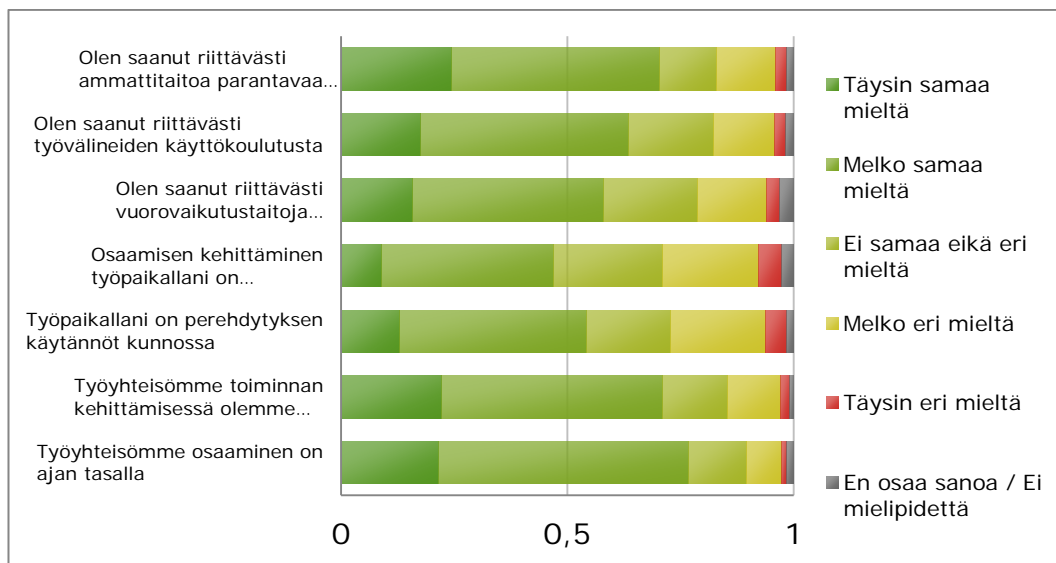
uspoissaolojen vähentäminen, varhemaksujen (varhaiseläkemenoperusteista maksua) vähentyminen sekä eläkkeelle siirtyminen myöhemmin ja terveempänä. Suunnitelmassa on kolme toimintalinjaa; esimiestyön kehittäminen, työkyvyn ylläpitäminen, tukeminen ja palauttaminen sekä työyhteisöviestinnän parantaminen. (Kaarinan kaupunki 2014.)

5.1.2 Osaamisen kehittäminen

Kaarinan kaupungissa arvostetaan työntekijöiden ammatillista osaamista. Kunnan tarkoituksena on tuottaa laadukkaita kaupungin palveluita asukkaille osaan ja ammattitaitoisien henkilöstön kautta. Kaupunki kannustaa henkilöstöään mukaan työn suunnitteluun, kehittämiseen sekä uudistamiseen. Kaupungilla on käytössään erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, kuten perehdyttäminen, kehityskeskustelut, työkierto, varjostus, erilaiset koulutukset sekä oppisopimuskoulutusmahdollisuus. (Kaarina 2015.)

Kaarinan kaupungin henkilöstön näkemyksistä osaamisen kehittämisestä, voidaan päätellä, että henkilöstön osaamista halutaan kehittää ja osaamisen kehittäminen on koko kaupunkitasolla systemaattista ja suunnitelmallista. Kuvio 8 esittää, miten kaikki Kaarinan kaupungin työntekijät kokevat osaamisen kehittämisen toteutumisen osana työhyvinvoinnin johtamista. (Kaarina 2015.)

Tulosten perusteella voidaan havainnoida, että henkilöstö kokee ammattitaitoa parantavaa koulutusta ja työvälineiden käyttökoulutusta olleen riittävästi. Osaamisen kehittäminen on ollut yksiköissä suunnitelmallista ja vuorovaikutustaitoja on kehitetty. Perehdyttäminen Kaarinan kaupungilla on suunnitelmallista. Käytössä on perehdytyskortti, jota seurataan. Työyhteisön toiminnan kehittäminen ja osaamisen ajan tasalla pitäminen on kunnossa. (Kaarina 2015.)



Kuvio 7 Osaamisen kehittäminen Kaarinan kaupungissa (Työhyvinvointikysely 2015).

5.2 Fokusryhmähaastattelun tulokset

Fokusryhmähaastatteluja järjestettiin kaksi sekä työntekijöille että esimiehille omansa. Työntekijöiden ryhmähaastattelu järjestettiin 24.8.2015 Kaarinan virastotalon neuvotteluhuoneessa. Tilaisuuteen oli ilmoittautunut kahdeksan osallistujaa, joista yksi perui osallistumisen samana päivänä.

Esimiesten haastattelu järjestettiin 31.8.2015 myös virastotalolla. Esimiesten haastatteluun lähetettiin kutsu yhdeksälle esimiehelle, jotka kaikki osallistuivat. Haastattelujen aikana oli kahvitarjoilu.

5.2.1 Aineiston analysointi

Haastattelun toteuttamisen jälkeen alkaa aineiston litterointi. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun materiaalin puhtaaksi kirjoittamista. Aineisto voidaan kirjoittaa puhtaaksi joko puhe- tai kirjakielillä. Tapa määräytyy sen mukaisesti, miten aineistoa halutaan hyödyntää raportointivaiheessa. Mikäli sanoilla tai sanavalinnoilla on merkitystä tutkimuksessa, kannattaa aineisto kirjoittaa sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 110.) Tämän tutkimuksen aineisto litteroitiin sanatarkasti,

sillä esiin tulleiden asioiden lisäksi myös sanavalinnoilla tuntui olevan merkitystä, jotka haluttiin raportoida.

Litteroinnin jälkeen alkaa aineiston analysointi. Tuomen & Sarajärven (2009, 91) mukaan perinteinen analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa on sisällysanalyysi, jota voidaan hyödyntää liittämällä se erilaisiin menetelmiin. Aineisto luetaan useaan otteeseen, jonka jälkeen sitä pyritään jäsentämään ja löytämään yhteyksiä työssä käytettyyn teoriaan. (Ojasalo ym. 2014, 110.) Tämän tutkimuksen haastattelun aineisto on purettu teemoittain ja teemakohtaisesti aihepiireittäin. Haastattelussa oli selkeät teemat, joten haastattelun purkaminen teemoihin, oli tutkimuskysymyksen kannalta yksinkertaisin tapa analysoida sisältöä.

5.2.2 Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä osaamisen kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta

Osaamisen määritelmä ja merkitys

Määriteltäessä mitä osaaminen tarkoittaa ja mitä se merkitsee, nousi haastatte luissa seuraavia tekijöitä: ammattitaito, työn hallinta, työn ja osaamisen muuttuminen, koulutus, työkokemus, persoonallisuus, asenne, kyvykkyys, priorisointi ja organisointi.

Osaaminen koetaan monella eri tavalla ja sen merkitys vaihtelee yksilöittäin. Haastatellut työntekijät kokevat, että osaaminen on työn kokonaisvaltaista hallintaa, joka muodostuu työhön liittyvästä osaamisesta, koulutuksesta, kokemuksesta ja asenteesta. Osaamisen koetaan vaikuttavan yksilön hyvinvointiin. Esimiesten haastattelussa korostui vielä ammatillisen substanssin lisäksi, työntekijän persoonallisuus ja kyvykkyudet. Osaaminen ei ole pelkästään koulutuksilla hankittua teknistä osaamista, vaan se muodostuu monista eri tekijöistä. Työn tekeminen luo uutta osaamista, joka muodostuu kokemuksen kautta. Osaamiseen liittyy vastuu työstä, asiakaspalvelua, johtamista ja vuorovaikutustaitoja, jotka kehittyvät työn kautta.

”Osaaminen tarkoittaa rohkeutta tehdä työtehtävä vaikkei välttämättä aina osaaiskaan, mutta rohkeasti lähtee tekemään ja selvittämään asioita. Tarkoittaa aika paljon, kykenee tekemään sitä työtä ja saan silloin myöskin siitä itselleni, työyhteisö pyörii ja asiakkaat on tyytyväisiä.” Haastateltu työntekijä

”Osaaminen tarkoittaa sitä, että suoriudutaan annetuista tehtävistä ammattitaidolla ja asiallisella, nää on niitä tehtävien kuvia, se ja sama miten ne hoidetaan, kunhan ne tulee hoidetuksi laadukkaasti ja asiallisesti, priorisoida oikein ja organisoida omaa työtä oikein, se lähtee sieltä se osaaminen.” Haastateltu esimies

”Osaamiseen liittyy, rakentavan palautteen antaminen myös asiakkaalle, toiset haluaa olla aina vaan se kiva ja puhua kivoista asioista ja odotetaan, että toinen aina vaan, ei vapaamatkustajia, työ edellyttää että pystyy sanomaan.” Haastateltu esimies

”Osaaminen on varmasti sitä että pystyy hallitsemaan erilaisia asioita ja oppii hallitsemaan ja tunnistaa tiettyjä asioita, sitten kun niitä joutuu toistamaan, hallitsemaan ja tietämään niin pystyy käyttämään niitä tietoja, se on ehkä tärkeä pointti omalta kannalta.” Haastateltu työntekijä

Haastattelussa nousi esiin koulutuksen ja kokemuksen tärkeys. Koulutuksen merkitys osaamisen ja työn hallinnan suhteen on merkittävä. Työn jatkuvan muutoksen vuoksi, koetaan koulutusten olevan merkittävä tekijä, osaamisen ylläpidon kannalta. Työkokemuksella on vaikutusta osaamisen, eritoten hiljaisen tiedon merkitykseen. Asenteella, jolla työtä tehdään, on suuri vaikutus. Työntekijöiden haastattelussa nousi myös esille rohkeus. Työntekijän asenteella on vaikuttava merkitys työn hallintaan, rohkeutta tehdä työtä ja rohkeutta pyytää apua.

”Sä tuut siihen työhön ja se on sillä hetkellä opastettu, koko ajan se muuttuu ja sen pysyminen mukana tavallaan koulutukset ja muut on tarpeellisia, joka vuosi joku muuttuu” Haastateltu työntekijä

”Mulle osaaminen tarkoittaa sitä, että mulla on tietty koulutus tehdä tätä työtä mitä mä nyt teen. Lisäksi mulla on tietty työkokemus, joka on tuonut tätä hiljaista osaamista mitä mä teen ja sen lisäksi osaaminen on sitä et sä pysty luovimaan siin työssä, osaat priorisoida ne työtehtävät, et mikä on tärkeää milläkin hetkellä, mun työssä näkyy heti jos ei osaa. Työhön liittyvä osaaminen, muuten ei työtä.” Haastateltu työntekijä

Yksiköiden osaamisen tämän hetkinen tilanne

Työntekijät kokevat osaamisen olevan työyksiköissä pääasiassa ammattitaitoista, hyvää ja monipuolista. Työntekijöitä koulutetaan tarpeen vaatiessa. Esimiesten kuvailtaessa yksiköiden tämän hetkistä osaamista, nousivat seuraavat asiat esille: ammattitaito, kehittyvä, motivoitunut, osaamisen jakaminen, laaja-alainen osaaminen, toisiaan täydentävää, työkokemus, koulutus, asiakaslähtöisyys, yhteistyötaidot ja asiantuntijuus.

Yksiköiden osaamista kuvailtiin ammattitaitoiseksi ja korkeatasoiseksi. Osaaminen on laajaa ja yhteisön työntekijät täydentävät toisiaan omilla vahvuuksillaan ja tuovat omaa osaamistaan kaikille näkyväksi. Suurin osa työntekijöistä osoittaa kiinnostusta kehittyä ja kehittää toimintaa. Vastuualueiden jakaminen työyhteisössä on koettu toimivaksi. Työntekijät tietävät omat vahvuudet, osaamisen ja kehittämiskohteet. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekemisen tärkeys nousivat osaamisen kehittämisen tärkeiksi tekijöiksi. Kehityskohteina ilmeni asiakaspalveluosaaminen ja yhteistyötaidot. Asiakaspalveluosaamista on vaikea kehittää, vaikka koulutuksia on, niillä ei voida kuitenkaan muuttaa persoonaa. Tähän vaikuttaa yksilön oma halu ja kiinnostus kehittyä. Vuorovaikutustaidot ovat ratkaiseva osa työyhteisössä. Hyvät työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot omaava työntekijä tulee muiden kanssa toimeen, ottaa vastuuta omasta työstään ja näin myös työn laatu paranee.

Osaamisen kehittämisen käytössä olevat menetelmät

Käytössä olevat osaamisen kehittämisen menetelmät koetaan hyväksi. Työntekijät nostivat seuraavia osaamisen kehittämisen menetelmiä esille; tutkinnot, koulutukset, ulkopuoliset koulutukset, osaamisen jakaminen yksikön sisällä, oppisopimuskoulutus, vertaistuki, työkierto ja mentorointi.

Työntekijät kokevat, että Kaarinan kaupunki on hyvin koulutusmyönteinen. Työntekijät kokevat myös, että Kaarinan kaupunki antaa tukensa ja mahdollistaa lisäkouluttamiseen. Mikäli osaamista tarvitsee kehittää, on järjestetty koulutuksia kiinnostuksen ja tarpeen mukaan. Teknologian jatkuva kehittyminen ja muuttuminen tuovat kuitenkin haasteita.

”Taakkana aina kun tulee uusi ohjelma, tuntuu että pakotetaan oppimaan koko ajan lisää, välillä liikaa mitä pystyy ottaa vastaan.” Haastateltu työntekijä

Esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen hyviksi menetelmiksi koulutukset, tiedon jakaminen, muiden matkiminen, keskustelufooromit, mentorointi sekä kehityskeskustelut. Koulutuksia pidetään tärkeänä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Koulutuksista saatua tietoa pidetään arvokkaana, jota jaetaan koko työyhteisön kesken. Yksiköissä on tiimeittäin jaettu vastuualueita, joiden mukaan järjestetään koulutuksia. Halu osaamisen kehittämiseen lähtee yksilötasolta, johon kannustetaan, mikäli on tarvetta ja hyötyä työn kannalta. Esimiehillä on haasteena erottaa todelliset motiivit kouluttautumisen taustalla. Kouluttautumiseen kannustetaan ja siitä palkitaan, mikäli se vaikuttaa suoraan työtehtäviin. Esimiehet kokevat, että mentoroinnilla, yhdessä tekemisellä ja toiminnalla vaikuttaa myös nuorten työntekijöiden osaamisen kehittymiseen.

”Esimiehen tehtävä ja velvollisuus on järjestää ne lakisääteiset alaan liittyvät koulutukset ja kurssit, mut sit se lähtee yksilötasolta. Jos haluat kehittää osaamista kurssien tai koulutuksen muodossa, pitää tuoda itse esille, tapauskohtaisesti, lähtee itsestä, ei voida pakottaa jos ei halua kuin niihin työnantaja velvoittaa.” Haastateltu esimies

”Parhaan tuloksen saa kun on itse halukas tekemään, ei saa pakottaa.” Haastateltu esimies

Työntekijät kokivat että, osaaminen, tieto ja taito ovat liikaa yhden ihmisen takana. Tähän kaivattiin muutosta. Työntekijät kokivat, että osaamista tulisi jakaa koko ajan. Tietyissä yksiköissä tiedon ollessa vain yhdellä ihmisellä, nousee kynnys sairauspoissaoloihin. Tämä vaikuttaa kyseisen työntekijän työhyvinvointiin. Hiljaisen tiedon siirtäminen tulisi olla jatkuvaa vaikka se luokin omat haasteensa. Työntekijät kokevat, että tiedon siirtäminen on tärkeää, mutta kaikilla ei ole kykyä ottaa sitä vastaan. Myös uuden työntekijän tullessa töihin, perehdytykseen varattu kahden viikon aika, on haastateltujen mielestä liian vähäinen.

”Pyritään siirtämään, vakituisten työntekijöiden kesken, kaikilla ei ole voimia ottaa vastaan. Tärkeää siirtää, mutta kaikki eivät ole valmiita ottamaan vastaan. Se tuo vastuuta ja tieto lisää tuskaa.” Haastateltu työntekijä

"Henkilön vaihtuessa, uuden tulisi tulla aikaisemmin ja perehdyttää." Haastateltu työntekijä

"Mentorointi, isommat pojat opettaa nuorempia poikia, siirretään tietoa toiselle, pienemmät kuuntelee." Haastateltu työntekijä

"Työparit, toinen tietää toisen työn.." Haastateltu työntekijä

Osaamisen ennakointi

Haasteena koetaan työn jatkuva muuttuminen ja siinä mukana pysyminen. Työntekijät kokevat, että työ edellyttää jatkuvaa ennakointia. Teknologian ja työtapojen muuttuessa, koulutusta on kuitenkin saatu. Esimiehet kokevat, että vaatimukset ja osaamisalueet kasvavat ja kehittyvät nopeasti. Osaamisen kehittymisen sykli nopeutuu ja tämän päivän osaaminen on vanhaa jo vuoden päästä. Esimiesten mukaan osaamista ja osaamistarpeita tulee kehittää ja määrittellä enemmän työtehtävien kautta. Työntekijät toivovat enemmän keskustelua esimiesten ja alaisten välillä osaamistarpeiden määrittelyssä. Koetaan, että tulevaisuuden ennakointia ja osaamistarpeiden määrittelyä varten tarvittaisiin enemmän suunnittelua. Lakimuutokset vaikuttavat suuresti työhön ja muutosten edessä on vaikeaa tehdä suunnitelmia.

"Osaaminen muuttuu järjettömän nopeaan oman kehittymisen myötä, niin itsessään se tietotaitojen päivittäminen ja rohkeasti toisilta kysyen, tekee ainakin mulle sen, niin kykenee olemaan rohkea lähtemään tekemään sitä työtä, työpäivää, työviikkoja, itsensä ajan tasalla pitäminen. Ei aina helppoo oo, mut sitä tarvitaan." Haastateltu työntekijä

"Osaaminen elää koko ajan... kehittää osaamista, siitä vinkkelistä mitä työntekijä tekee, ei koulutustaustan vaan työtehtävän kautta." Haastateltu esimies

"Vaatimuksia tulee lisää, tietotekniikkaa tulee lisää ja kaikkien osaaminen on koetuksella." Haastateltu esimies

Osaamisen johtaminen

Kysyttäessä osaamisen johtamista, työntekijöillä oli haastavaa vastata kysymykseen. Työntekijät sekä esimiehet kokevat, että osaamista johdetaan niin, että oikeat ihmiset ovat oikealla paikalla. Esimiehen vastuulla on, että ihmiset

tekevät sitä työtä mihin heillä on osaaminen ja mihin heidät on koulutettu. Esimiehet kokivat, että kehittämisen prosessi lähtee mahdollisuudesta antaa työntekijöiden kehittyä. Jokaisella tulee olla tasapuolinen mahdollisuus kehittää omaa osaamista. Osaamisen johtaminen on merkittävä osa-alue esimiestyössä. Yksikön osaamisen hyödyntäminen ja sen kehittäminen koetaan tärkeäksi, mutta vaikeaksi. Esimiehet kokivat, että heidän tulee olla tietoisia ja perehtyneitä työntekijöiden osaamisesta, työtehtävistä ja kyvyistä, jotta he voivat johtaa kehittämistä. Kehittämisen tarve nousee molemmista näkökulmista. Molemmilla osapuolilla tulee olla vastuu siitä, että ymmärtää ja tiedostaa kehittämisen tarpeen. Haasteena esimiehet kokivat sellaiset työntekijät, joilla ei ole halua tai kykyä kehittyä.

”Tietoisuus, että olen myynyt tämän ajan työnantajalle ja se edellyttää että mä käyttäydyn siihen tehtävään ammatillisella tavalla ja voin henkilökohtaisesti ajatella asiasta jotakin muuta.” Haastateltu esimies

”Kaikkiin ei pysty vaikuttamaan koulutuksilla, vaan se lähtee ihmisen omista kyvyistä, yhteiset pelisäännöt tulee saada toimimaan, on haastavaa. Tulee huomioida missä tehtävässä ja kohteessa ihminen parhaimmillaan on.” Haastateltu esimies

”Esimiehen tehtävänä tulee miettiä kuka oikea henkilö oikeassa paikassa, tässä tulee yksilön henkilökohtaiset taidot ja tiedot ynnä muut ominaisuudet. Työntekijä voi olla todella ammattitaitoinen tiedoiltaan ja taidoiltaan, mutta vuorovaikutustaidot ja tulla toimeen muiden kanssa on haasteellista.” Haastateltu esimies

Esimies osaamisen kehittäjänä

Työntekijät kokevat, että heidän esimiehensä kehittävät yksikön osaamista heidän tarpeiden mukaisesti ja tukevat osaamisen päivittämistä. Esimiehet ovat ajan tasalla koulutuksista, yksikön tarpeesta ja ohjaavat oikeisiin koulutuksiin. Työntekijät kokevat, että he saavat itse vaikuttaa omaan koulutustarpeeseen. Esimiehet antavat mahdollisuuden hyödyntää työssä omia vahvuuksia, jakaa vastuuta tasapuolisesti ja antaa työstä palautetta. Lisäkouluttamisen mahdollisuus esimerkiksi työn kehittymisen edellyttämän ammatillisen tutkinnon suorittamiseen on kannustavaa. Yksiköissä on hyödynnetty käytäntöä, missä yhdessä mietitään koulutustarjonnasta kenen olisi hyvä mennä minnekin.

Esimiehet kokevat oman roolinsa näyttää esimerkkiä. *”Innostuminen innostaa”*, kuvailee yksi esimies. Yhteistyön ja tiimihengen ylläpitäminen ja sen kehittäminen on tärkeä osa esimiehen roolia ja esimerkkinä toimimista. Esimiehen tulee olla kiinnostunut, kuunnella työntekijöitään ja kannustaa heitä.

Koulutusmyönteinen esimies mahdollistaa työntekijöille tarvittavat koulutukset osaamisen kehittämiseen ja kannustaa kehittymään. Esimiehen tehtävänä on järjestää määrärahat koulutuksiin. Esimiehet keskustelevat mahdollisista osaamistarpeista yhdessä koko työyhteisön kanssa. Esimiehet mahdollistavat työnohjauksen kaikille työntekijöille ja edistävät osaamisen esille tuomista ja haltuun ottamista arjen tilanteissa.

Kuunteleva esimies ottaa työntekijöiden toiveet huomioon, keskustelee heidän kanssa yksin ja yhdessä. Keskustelu yhdessä tulevista muutoksista ja ajankohtaisista asioista on tärkeää. Yhteisten pelisääntöjen luominen on tärkeää ja niitä kehitetään niin yksilö- ja ryhmätasolla. Esimiehen tehtävänä on jakaa ja antaa vastuuta ja tarjota mahdollisuuksia. Vastuunottaminen on molemmin puolista ja edellyttää sitoutumista. Kehityskeskustelut ovat yksi esimiehen keino osaamisen kehittämiseen. Keskustelussa kirjataan suunnitelma osaamisen kehittämiseen.

5.2.3 Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta

Työhyvinvointi

Haastatteluissa ilmeni, että työhyvinvointi muodostuu monesta eri asiasta ja sen merkitys on erilainen, riippuen yksilöstä. Haastateltavat työntekijät ja esimiehet kokivat, että työhyvinvointi on merkittävä asia ja se koostuu niin psyykkisistä että fyysisistä tekijöistä. Työntekijät kokivat, että työhyvinvointi merkitsee yksilölle paljon ja tärkeää on, että töissä on hyvä olla. Esimiesten haastattelussa korostui työn mielekkyys ja työssä jaksaminen. Esimiehen oma työhyvinvointi on myös tärkeää ja siitä on huolehdittava.

"Aamuisin on kiva lähteä töihin, silloin on kiva lähteä kun olosuhteet ja työkalut on työmaalla kunnossa" Haastateltu työntekijä

Määriteltäessä työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä, nousi molemmista haastatteluista esiin seuraavat asiat: ilmapiiri, työyhteisö, työssäjaksaminen, työnarvostus, vastuu ja palaute, työolosuhteet ja työvälineet, ergonomia, esimies ja johtaminen.

Työyhteisön ilmapiirin tärkeys korostui haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja se luo olon että jaksaa mennä töihin.

"...on kiva tulla töihin, elikkä se työ on mielekästä ja on mukava työyhteisö, eli se missä tehdään töitä." Haastateltu esimies

"Sit mä ajattelen niin et työhyvinvointiin liittyy selkeesti et just se työntekeminen ja työssä oleminen on innostavaa, ettei vaan järjestetä mitään työn ulkopuolista asiaa vaan keskitytään niihin työssä, työntekeminen on se pääjuttu." Haastateltu esimies

"...tärkeintä on, et on helppo mennä töihin, tykkään käydä siellä. Kaikista asioista ei tarvitse tykätä, mutta hoitaa ne työn takia." Haastateltu työntekijä

"Missä yksikössä tai työyhteisössä kulloinkin on töissä, niin se ilmapiiri, se on yksi mikä luo olon että jaksaa mennä töihin..." Haastateltu työntekijä

Työyhteisöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa. Työyhteisön antama ja siellä vallitseva luottamus ja arvostus henkilöstön kesken on ensiarvoisen tärkeää. Myös yhteisöllisyys ja ryhmään kuulumisen tunne ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esimiehet kokivat yhteisöllisyyden merkityksen myös yhdessä tekemisenä. Koko työyhteisöllä on yhteinen päämäärä ja tavoitteet pohjalla. Työyhteisön jokainen jäsen kantaa vastuuta omasta työstään ja luottaa toisiin.

"...yhteisöllisyyttä, tavoitteet on selkeät ja tavallaan se miten sitä työtä tehdään ja yhdessä sovitaan ja keskustellaan." Haastateltu esimies

"Työhyvinvointi koostuu siitä, että saan rahallisenkin korvauksen, mutta olen saanut porukan hyväksynnän siitä, että olen tehnyt asiat oikein, osannut tehdä ne oikein yh-

dessä mun työkavereitten kanssa, miten ne on auttanut ja tukenut, henkisesti se on ihan älyttömän tärkeää..” Haastateltu työntekijä

”luotetaan toisiinsa ja kannetaan sitä vastuuta ja puhutaan hyvästä tiimihengestä, eikä sekään itsestään tuu, että tänne laskeutuu joku kiva tiimihenki vaan jokaisella vasti myöskin siitä et pidetään yllä sellasta hyvää henkeä ja ettei aina ammenneta ja oksenneta sitä pahaa oloa.” Haastateltu esimies

”Sit kun tulee asioita, niin niistä puhutaan ja löydetään se yhteinen kompromissi, voidaan kyllä poreilla, siitä huolimatta voidaan ihan hyvin.” Haastateltu esimies

Työssäjaksaminen korostui esimiesten keskustelussa. On tärkeää ettei työ kulu, vaan myös antaa. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että työ on voimaannuttavaa. Työn kuormittavuus tulee olla tasapainossa, niin yli- kuin alikuormituksen suhteen. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että työnantaja mahdollistaa työtehtävät työkyvyn mukaisesti.

”ja sit just se et tuntuu et molemmat saa siitä työstä et työntekijätkin kokee et se on voimaannuttava, ja se myös antaa eikä vaan ota.” Haastateltu esimies

”...työ ei kuluta vaan ehkä joskus päinvastoin” Haastateltu esimies

Työntekijät kokevat, että työhyvinvointiin vaikuttaa myös työnarvostus niin esimiehiltä kuin työkavereiltakin. On tärkeää, että saa antaa oman panoksensa omalla osaamisella.

”Työnarvostus, tärkeää tulla kuulluksi siinä arjen työssä.” Haastateltu esimies

”Palautteen antaminen kuulostaa kliseeltä, mutta onnistuminen on tärkeää ja kiitoksen antaminen ja ottaminen vastaan, osaa olla ylpeä.” Haastateltu esimies

Haastatteluista nousi esille se, että työhön liittyvät toiminnot ovat tärkeitä. Myös etätyömahdollisuus on hyvin tärkeä, varsinkin kaukana asuville. Työ koetaan yksiköstä riippuen todella fyysisesti raskaaksi. Työtehtävien suunnittelu ja mitoitus juuri työntekijälle sopivaksi, on ollut toimivaa. Ergonomiaan liittyviin asioihin oltiin tyytyväisiä. Työtiloihin toivottiin parannusta niin sisäilman kuin kosteuden suhteen. Vuorotyötä tekevien työvuorosuunnittelun johdonmukaisuudella on vaikutus työn ja vapaa-ajan tasapainoon.

”Sitten on nää työajat, vaihtuvat ja ovat silleen ergonomisesti oikein rakennettu, että jaksaa tehdä sen työn suhteessa sun siviilielämään, jos jotenki nää on käsi kädessä niin mulla on itsellä olo että jaksan tulla työyhteisöön, joka ei ympäristöltään niin viihtyisä mutta henkiseltä puolelta” Haastateltu työntekijä

”Silleen voidaan vaikuttaa että työtä voidaan keventää, kun on ikää tullut ja vähän vaivoja.” Haastateltu työntekijä

Esimiehen ja työntekijän rooli

Kaikki vastaajat kokivat että vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella, niin työntekijällä, esimiehellä kuin työhyvinvointiryhmällä. Jokaisen tulee kantaa vastuu omasta itsestään ja työyhteisössä tulee huomioida myös muita. Esimiehet kokivat asioista yhdessä puhumisen tärkeäksi. Luottamus ja vastuu puolin ja toisin on tärkeässä roolissa. Esimiesten on tärkeää olla tilanteen tasalla ja aistia mikäli jokin ei suju työyhteisössä. Tämä on haaste niille esimiehille, jotka eivät ole lähituntumassa ja henkilöstö on levittäytynyt laajalle. Esimiehet kokivat, että omaa pahaa oloa ei saa viedä kentälle.

”Jokaisen tulee kantaa vastuu ja työyhteisössä, jos näkee että toisella ei ole hyvä päivä, niin yrittää ymmärtää jotenkin sen asian yli ja ottaa sillä hetkellä enemmän roolia siinä työssä. Sillä se päivä saattaa osua itelle, aina ei oo satakymmenen lasissa ja pysty antamaan sitä samaa suoritusta.” Haastateltu työntekijä

”Esimiehillä tarvii olla tuntosarvet koko ajan pystyssä, aistii et mitä tääl tapahtuu.” Haastateltu esimies

”Työhyvinvoinnin vastuu on kaikilla, myös itsellä, välillä voi kattoo peiliin...” Haastateltu työntekijä

Työhyvinvoinnin näkyminen

Haastatteluissa ilmeni, että työhyvinvointi näkyy yksiköissä avoimuutena. Haastateltavat kokivat, että työyhteisössä on mahdollisuus keskustella asioista ja saada palautetta. Ilmapiiri työyhteisöissä on hyvä ja siitä piristää huumori ja ystävällisyys. Vuorovaikutustaidot, kommunikointi ja avoin keskustelu korostuivat haastattelujen pohjalta. Ergonomiasta, työvälineistä ja -tiloista huolehtiminen on yksiköissä kohdillaan. Esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus työhyvinvointiin.

Esimies kannustaa ja luottaa. Esimiehet korostivat yhteisten pelisääntöjen laatimista ja niiden noudattamista.

Työhyvinvoinnin edistäminen

Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät ovat pääasiassa tyytyväisiä Kaarinan kaupungin tukemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin taloudellinen tukeminen, palkitseminen sekä yhteisöllisyyden edistäminen nousivat keskeisiksi asioiksi. Kaupungin taloudellisesti tukemat vapaa-ajan toiminnot kuten uimahallin palvelut sekä erilaisten yhteisten päivien ja tilaisuuksien järjestäminen saivat kiitosta. Esille tuli kuitenkin ulkopaikkakunnilla asuvien työntekijöiden huomioiminen, sillä he kokevat, että heillä ei ole yhtäläillä mahdollisuutta käyttää näitä palveluita. Keskustelussa nousi liikunta- ja kulttuurisetelit, jotka palvelisivat kaikkia kaupungin työntekijöitä, myös heitä, jotka asuvat ulkopaikkakunnilla. Setelit mahdollistaisivat harrastusten monipuolisuuden. Työntekijät kokevat, että työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitävät tekijät eivät ole kaikille samat. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat hyvin yksilöllisiä, joten setelit mahdollistaisivat monipuolisemmat harrastevaihtoehdot, niin liikuntaan kuin kulttuuritapahtumiin osallistumisen.

Palkitseminen ja yksikön onnistumisen tunnustaminen nousivat työntekijöiden keskustelussa esiin tärkeänä tekijänä. Yksiköitä on palkittu opiskelijaohjauksesta sekä muun muassa työhyvinvointikyselyyn vastaamisesta. Palkitseminen on tapahtunut liikunta- ja kulttuuriseteleillä, jotka ovat mahdollistaneet työntekijöiden hyödyntämään niitä monipuolisesti teatterissa, konsertissa ja elokuvissa, niin yksin kuin yhdessä.

Yhteisen ajan löytäminen on suuri haaste, eritoten vuorotyötä tehtävissä yksiköissä. Yhteiset kehittämis- ja suunnittelupäivät ovat odotettuja tapahtumia, mutta vaikeita järjestää. Aikaisemmin kehittämisspäiviä järjestettiin koko osaston kesken, nykyään ei. Toivottiin että tässä palattaisiin vanhaan käytäntöön, koetaan, että on tärkeää saada yhdessä keskustella asioista.

Molemmissa haastatteluissa nousi esille keskustelun tärkeys. On tärkeää että on olemassa vuorovaikutusta ja avointa keskustelua. On tärkeää, että asioista keskustellaan ja henkilöstöä kuullaan.

”Se on ihan tosi tärkeet et on niit yhteisii kohtaamisii ja se mahdollistuu ja sitä kautta tulee se sitoutuminen ihan eri tavalla kun ollaan yhdessä, tulee niitä tavoitteita ja asioita.” Haastateltu esimies

”On tärkeää, ettei unohdeta sitä keskustelua, ettei tuudittauduta siihen et kaikki asiat ovat aina hyvin, jotta ne on jatkossakin, menee omalla painollaan vaan täytyy tehdä töitä sen eteen, jotta asiat pysyy hyvällä tolalla. Täytyy tuoda niitä epäkohtia esiin ja koittaa miettiä niihin ratkaisuja, ihan työntekijöiden kesken ja sitten esimiehen.” Haastateltu työntekijä

Esimiehet korostivat yhteisten pelisääntöjen ja tasapuolisen kohtelun tärkeyttä. Miksi täällä ollaan ja mitä meiltä odotetaan? Työyhteisöllä tulee olla yhteinen päämäärä ja tavoitteet, jotka on laadittu koko työyhteisön kesken. Haasteena ovat ne työntekijät, jotka eivät sitoudu yhteisiin pelisääntöihin.

”Miks me täällä ollaan ja mitä meiltä odotetaan ja ne tavoitteet et ne on kaikilla eikä vaan sillä esimiehellä, miks mä oon täällä, mitä multa odotetaan ja annetaan se palaute ja oonko suoriutunu hyvin.” Haastateltu esimies

Työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiehen merkitys työhyvinvoinnille

Työntekijät kokevat, että esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin johtamisessa, mutta kokevat haasteelliseksi kaupungin rattaat, jotka pitkittävät asioiden viemistä eteenpäin.

”Sellaisen ilmapiirin luominen sinne esimiehen puoleen, mahdollista jutella niistä asioista, tärkeää että päästään yhdessä juttelemaan ja sit just et voidaan tehdä jotain yhdessä, ei työnantaja kustanna sitä vaan tehään ite.” Haastateltu työntekijä

Työntekijöiden haastattelussa ilmeni, että esimiehen rooli on merkittävä työhyvinvoinnille. Työntekijät kokevat, että esimies luottaa ja, että työt hoidetaan, antaa vapauksia tehdä asioita ja tukee tarvittaessa. Työhyvinvointia edistetään työyhteisön yhteisissä toiminnoissa. Esimiehet kokevat, että heillä ei tunnu olevan resursseja ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia, muut työt vievät liikaa aikaa.

"Ainakin se että annettaisiin näille esimiehille resursseja, aikaa ja mahdollisuuksia tähän työhyvinvoinnin parantamiseen. Annetaan köyttä enemmän." Haastateltu työntekijä

"Esimiehen rooli on merkittävä, luottaa siihen mitä tehdään, päätöksiin ja me ollaan itse osoitettu että ollaan sen luottamuksen arvoisia." Haastateltu työntekijä

Esimiestyön vaikutukset käytännössä

Esimiehet ja työntekijät kokivat merkittäväksi sen, että esimiehet luottavat työntekijöihin, ymmärtävät vaikeitakin asioita, arvostavat ja kuuntelevat. Tasapuolinen kohtelu on tärkeää. Esimies on kiinnostunut työntekijöiden asioista, auttaa ja välittää.

Työhyvinvoinnin johtaminen on yhteistyötä koko henkilöstön kanssa. Kehityskeskustelut ovat hyvä työkalu, mutta ei pidä unohtaa päivittäistä kontaktin ottamista työntekijöihin, *"pikkukehityskeskusteluja"* tulisi pitää jatkuvasti. On tärkeää, että esimies on läsnä arjen hetkissä. Esimiehen tulee tuntea henkilöstö, miten olla vuorovaikutuksessa ja miten heitä voidaan kehittää. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on johtamista.

"Työhyvinvoinnin johtaminen on jatkuvaa, aaltoliikettä, välillä ollaan aallon pohjalla." Haastateltu esimies

"Työhyvinvointi on suorassa yhteydessä työn laatuun." Haastateltu esimies

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten kaupungin työntekijät ja esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen osana työhyvinvoinnin johtamista ja mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtajana ja osaamisen kehittäjänä. Tavoitteena oli tarkastella hyväksi havaittuja, olemassa olevia ja uusia menetelmiä sekä kehittää toimintaa osaamisen kehittämiseen osana työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset sekä haastatteluissa ilmeni kehittämisen kohteita.

Kunnalliset palvelurakennemuutokset, lakimuutokset sekä teknologian kehittyminen ovat vaikuttaneet henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Toimintaympäristö edellyttää jatkuvaa työn kehittämistä ja osaamisen ennakointia. Työn vaatimusten ja osaamisalueiden muuttuessa, nykyisen osaamisen ylläpitämiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen panostetaan. Haasteita luo henkilöstön mukana pysyminen muutoksissa. Tutkimus osoitti, että kunta-alalla eletään jatkuvassa muutoksessa, jossa henkilöstöä tulee kehittää jatkuvasti ja työhyvinvointiin panostaa. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on organisaation voimavara, johon tulee panostaa.

Jo työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella ilmeni, että Kaarinan kaupungin työntekijät kokevat, että henkilöstön osaamista halutaan aktiivisesti kehittää ja se on suunnitelmallista. Haastattelun tulokset tukivat käsitystä siitä, että Kaarinan kaupungissa osaamisen kehittämiseen panostetaan. Työntekijät kokivat Kaarinan kaupungin olevan koulutusmyönteinen. Hyvinä havaittuina osaamisen kehittämisen menetelminä nousivat koulutukset, tutkinnot, mentorointi, osaamisen jakaminen sekä kehityskeskustelut. Koulutusten merkitys nousi tärkeimmäksi osaamisen kehittämisen menetelmänä. Niiden tuoma arvo on merkittävä osaamisen jakamisessa koko työyhteisön kesken.

Yllättävänä haasteena ilmeni osaamisen jakaminen. Työntekijät kokevat osaamisen olevan liikaa yhden ihmisen takana. Osaamisen jakaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat ratkaisevia toimenpiteitä osaamisen kehittämisen tulevil-

le haasteille. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö sekä kunta-alalla merkittävä osuus henkilöstön eläköitymisestä, tuovat haasteet ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön säilyttämiselle.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, esimiehen rooli osaamisen kehittäjänä on merkittävä. Tutkimusaineiston analyysin perusteella esimiehen rooli osaamisen johtajana ja kehittäjänä on keskeinen. Määrärahojen varaaminen, esimerkkinä oleminen, kannustaminen ja osaamisen varmistaminen muotoutuivat keskeisiksi tehtäviksi. Kehittävä esimies osaa kehittää omaa henkilöstöään, sijoittaa oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin ja mahdollistaa henkilöstön kehittämisen tarpeen mukaan. Kehityskeskustelut nousivat yhtenä esimiesten keinona osaamisen kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin johtaminen on selkeästi olennainen osa osaamisen kehittämistä. Osaaminen on yksi työhyvinvoinnin osa-alue ja merkittävä tekijä yksilön kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. Nykypäivänä henkilöstön työhyvinvointiin tulee panostaa, koska sillä on suora vaikutus työn laatuun, tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työhyvinvointiin panostaminen näkyy työyhteisössä muun muassa työn hyvinä tuloksina. Ilmapiiri, työyhteisö, työssäjaksaminen, työnarvostus, vastuu ja palaute, työolosuhteet ja työvälineet, ergonomia, esimies ja johtaminen vaikuttavat työhyvinvointiin ja täten työn laatuun. Työn ja vapaa-ajan tasapainolla on suuri merkitys yksilön työhyvinvointiin.

Työyhteisön avoimuus ja vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin johtamisen keinoista. Luottamus, avoin keskustelu ja henkilöstön kuunteleminen ovat avaintekijöitä työhyvinvoinnille. Tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukaisuus ja yhteiset pelisäännöt ovat keskeiset tekijät tavoitteelliselle toiminnalle. Ilman näitä työyhteisö kärsii, eikä henkilöstö tiedä mitä heiltä vaaditaan ja mitkä ovat yhteiset päämäärät. Työnarvostus, palautteen antaminen ja saaminen ovat edellytyksiä yksilön kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille.

Työssäjaksaminen on työhyvinvoinnille tärkeää. Työn kuormittavuus niin henkinen kuin fyysinen tulee olla tasapainossa yksilön vaatimusten suhteen. Työtilo-

jen ja – välineiden kunnossapito on merkittävä tekijä työssäjaksamiselle. Haastatteluissa ilmeni, että kaupungin työntekijät ovat pääasiassa melko tyytyväisiä kaupungin tukemaan työhyvinvointiin. Haastattelussa ilmennyt käsitys tuki kyselystä saatuja tuloksia, sitä että kaupungin tukemiin vapaa-ajan harrastemahdollisuuksiin ei oltu kuitenkaan tyytyväisiä. Taloudellisesti tuetut vapaa-ajan harrastemahdollisuudet tulisi tasapuolistaa kaikille.

Johtaminen on olennainen osa työhyvinvoinnin edistämistä. Vaikka haastatteluissa ilmeni, että työhyvinvoinnin edistäminen on kaikkien vastuulla, on esimiehellä silti merkittävä rooli. Tavoitteellisen työn ja hyvinvoivan työyhteisön perustana on oikeanlainen työhyvinvoinnin johtaminen. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies, kuuntelee, ymmärtää, arvostaa ja luottaa. Luottamuksen ja vastuun jakaminen ja sen ottaminen on merkittävää molempien osapuolten kannalta. Keskustelun merkitystä tulee korostaa. Esimiesten tulee kuunnella, olla kiinnostuneita ja välittää henkilöstön asioista. Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin, se vaikuttaa myös suoraan työntekijän motivaatioon ja työn laatuun. Haasteena esimiestyölle koetaan resurssien vähäisyys ja ajan puute. Esimiesten rooli on merkittävä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, mutta sen johtaminen on yhteistyötä koko henkilöstön kanssa. Kehityskeskustelut nousivat esiin yhtenä työhyvinvoinnin johtamisen työkaluna. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla päivittäistä.

Kehittämisehdotuksia osaamisen kehittämiseen osana työhyvinvoinnin johtamista Kaarinan kaupungille

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Kaarinan kaupungin työntekijöiden näkemyksiä osaamisen kehittämisen tilasta osana työhyvinvoinnin johtamista. Tavoitteena oli tarkastella hyväksi havaittuja, olemassa olevia ja uusia menetelmiä sekä kehittää toimintaa osaamisen kehittämiseen osana työhyvinvoinnin johtamista. Tavoitteisiin päästiin ja tutkimuksen tuloksista ilmeni kehittämiskohteita. Seuraavaksi esitellään niitä asioita, jotka nousivat esille tutkimuksen tuloksista.

Osaamisen jakaminen näyttää olevan yksi hyvä keino osaamisen kehittämisen menetelmänä ja sen tulisi olla jatkuvaa. Mentorointi, perehdyttäminen, työparin hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat keinoja osaamisen jakamiseen. Tiedon, taidon ja osaamisen jakaminen koettiin kuitenkin haastavaksi, sillä tiettyjen tehtävien hallinta on vain yhden ihmisen takana. Perehdytyskansion käyttö koettiin hyväksi käytännöksi, mutta tukena tulisi olla vielä työkaveri neuvomassa. Perehdyttämiseen tulisi olla riittävästi aikaa ja työprosessikuvausten laatiminen helpottaisi uuden työntekijän oppimista sekä sopeutumista uuteen työhön. Myös työparin hyödyntäminen toimii yhtenä apukeinona. Tietyissä yksiköissä työparin hyödyntäminen antaa vertaistukea ja edistää työssäjaksamista, kun vastuu työstä on molemmilla. Pelko ja ahdistuneisuus työtehtävien suorittamisesta tai niiden tekemättä jättämisestä nousevat esimerkiksi sairauspoissaolojen aikana, mikäli kukaan muu ei tiedä ja hallitse niitä. Tämä vaikuttaa suoraan työn laatuun ja työntekijän työhyvinvointiin. Näiden osaamisen kehittämisen menetelmien avulla voitaisiin saada osaava ja itseään arvostava henkilöstö.

Työyhteisötaidot ovat merkittävä osa työyhteisön ja työntekijän omaa työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Työyhteisötaitoihin tulee panostaa jokaisessa työyhteisössä, yhdessä työntekijöiden ja esimiehen yhteistyönä. Vuorovaikutustaitojen ja työyhteisötaitojen kehittäminen vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja niiden noudattaminen edellyttävät avointa ja luottamusta herättävää yhteisöä. Yhteiset tavoitteet ja päämäärät luovat vastuullisuutta ja sitoutuneisuutta työyhteisöön. Yhteisöllisyys ja joukkoon kuuluminen koetaan tärkeänä. Yhdessä tekeminen ja yhteisten toiminnallisten kohtaamisten järjestäminen on tarpeellista vahvistamaan työyhteisön sitouttamista ja yhteisiä tavoitteita. Keskustelun tärkeyttä ja henkilöstön ääntä ei saa unohtaa.

Kaupungin taloudellisesti tukemat vapaa-ajan toiminnot kuten uimahallin palvelut sekä erilaisten yhteisten päivien ja tilaisuuksien järjestäminen saivat kiitosta. Esille tuli kuitenkin ulkopaikkakunnilla asuvien työntekijöiden huomioiminen, sillä he kokevat, että heillä ei ole yhtäläillä mahdollisuutta käyttää näitä palveluita. Keskustelussa nousi liikunta- ja kulttuurisetelit, jotka palvelisivat kaikkia kau-

pungin työntekijöitä, myös heitä jotka asuvat ulkopaikkakunnilla. Setelit mahdollistaisivat harrastusten monipuolisuuden. Työntekijät kokevat, että työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitävät tekijät eivät ole kaikille samat. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat hyvin yksilöllisiä, joten setelit mahdollistavat monipuolisemmat harrastevaihtoehdot, niin liikuntaan kuin kulttuuritapahtumiin osallistumisen.

Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 184–190) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Tutkimuksen laatu ja luotettavuus ovat sidoksissa toisiinsa. Tutkimuksen laatua voidaan määritellä tutkimuksen eri vaiheissa. Haastattelun valmisteluun liittyvät käytännöt, kuten hyvän haastattelurungon laatiminen ja välineistöstä huolehtiminen, ovat laadukkaan tutkimuksen tekijöitä. Haastattelun aikana pidetty haastattelupäiväkirja parantaa myös laatua. Aineiston käsittely on myös laatua parantavaa. Haastatteluaineiston luotettavuutta parantaa se, että aineiston litteroi tutkija itse.

Tässä opinnäytetyössä haastattelurunkoon panostettiin ja tallennusvälineistö oli kunnossa, varalaitteiston kera. Haastattelun litteroi tutkija itse, purkaen aineiston sanasta sanaan. Nauhoitteesta kuului selkeästi kaikkien ryhmähaastattelussa olleiden äänet. Luotettavuutta paransi myös aineiston analysointi teemoittein.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös se, että tutkimukseen valitut haastateltavat olivat valittu tietyistä ryhmästä. Ryhmä koostui työhyvinvointikyselyssä parhaiten pärjänneistä yksiköistä. Haastattelutilanteessa haasteena on, se etteivät haastateltavat kerro, miten ne todellisuudessa on, vaan miten haluaisi niiden olevan. Tähän en ulkopuolisena tahona pysty vastaamaan, mutta uskon haastateltavien kertoneen todellisen tilanteen, sillä kehityskohteita ja epäkohtia ilmeni haastattelun aikana. Haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja haastatteluun saivat työntekijät ilmoittautua itse. Yhden yksikön osalta, haastatteluun osallistujat ilmoitettiin suoraan tutkijalle. Se, millä perusteella työntekijät olivat ilmoittautuneet vapaaehtoisiksi osallistujiksi tai valittu työyhteisössä, ei ole tiedossa.

Haastatteluympäristö oli rauhallinen ja osallistujat saivat ennen haastattelua jutustella toistensa kanssa kahvittelun merkeissä. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta paransi myös, se että, tutkimuksen prosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti ja tulosten analysoinnissa on käytetty suoria lainauksia.

Haastattelurungon olin laatinut huolella ja minulla oli omia muistiinpanoja varten lisäkysymyksiä tukemaan keskustelua. Haastattelun aikana tein huomioita haastateltavien reaktioista keskusteltaviin aiheisiin. Työntekijöiden haastattelussa oma roolini oli suurempi. Haastattelun aikana esitin heille useamman kysymyksen. Haastattelutilanne oli ennemminkin vuorovaikutustilanne haastattelijan ja ryhmän välillä. Muutaman kerran työntekijöiden ryhmä intoutui keskustelemaan asiasta. Esimiesten ryhmäkeskustelussa tutkijan rooli oli hyvin vähäinen. Kaiken kaikkiaan tutkija itse oli äänessä vain muutamia kertoja, heittäessään uuden teeman ja kysymyksen ilmaan. Esimiehet olivat enemmän vuorovaikutuksessa ja innostuivat hyvään keskusteluun.

Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytetty fokusryhmähaastattelu oli mielestäni hyvä valinta, koska tavoitteena oli selvittää Kaarinan kaupungin työntekijöiden ja esimiesten ajatuksia ja mielipiteitä osaamisen kehittamisestä osana työhyvinvoinnin johtamista ja esimiehen roolia johtajana. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys oli vapaa, mikä helpotti keskustelun etenemistä. Haastattelun aikana sain myös paljon enemmän tietoa kuin olisin osannut kysyä.

Jatkotutkimusideoita

Tutkimuksesta ja sen aikana nousi muutamia ideoita jatkotutkimuksia varten. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kaupungin työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia osaamisen kehittamisestä osana työhyvinvoinnin johtamista ja tarkastella hyväksi havaittuja ja jo olemassa olevia menetelmiä siihen.

Tässä opinnäytetyössä nousi muutamia keinoja osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Olisi jatkossa hyvä tutkia, miten näitä on kehitetty ja minkälaisiin tuloksiin on päästy kehittämistoimenpiteiden pohjalta.

Tutkimuksen aikana nousi esille myös muutamia näkökulmia, joihin tässä opin-
näytetyössä ei ole sen tarkemmin paneuduttu. Kunta-alalla ikääntyminen ja elä-
köityminen ovat tulevaisuuden haasteet, joten hiljaisen tiedon siirtäminen on
päivän polttava asia. Yhtenä jatkotutkimusideana voisi olla, miten työyhteisöissä
voitaisiin ottaa hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen osaksi koko työyhteisön
tavoitteellista toimintaa säilyttääkseen tieto talon sisällä vielä tulevaisuudessa.

Esimiesten esimerkkinä toimiminen työyhteisössä edellyttää myös esimiehen
työhyvinvointia. Tähän voitaisiin myös panostaa tarkastelemalla esimiesten työ-
panosta ja omaa työhyvinvointia.

7 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja haastava prosessi. Prosessi lähti käyntiin jo kevään 2015 aikana ollessani harjoittelussa Kaarinan kaupungin henkilöstöhallinnossa. Harjoitteluni aikana tehtäviini sisältyi työhyvinvointikyselyn päävastuu sen toteuttamisesta ja raportoinnista. Opinnäytetyöni aihe muotoutui harjoitteluni aikana tehdyistä tehtävistä ja tutustuessani Kaarinan kaupungin toimintaan. Opinnäytetyöni aihe alkuperäisestä suunnitelmasta laajenikin huomattavasti.

Opinnäytetyössäni koin haastavaksi aiheeni laajuuden ja työn rajaamisen oleellisiin asioihin. Aiheen laajuuden vuoksi, käsitteiden määrittely ja teoriaosuuden rajaaminen oli haastavaa, sillä koin osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen teoreettisen määrittelyn tärkeäksi osuudeksi kuitenkin avata, laajuudesta huolimatta.

Ryhmähaastattelujen toteuttaminen oli minulle uusi ja haastava kokemus. Kokemattomuus varmasti näkyy työssä, mutta koin onnistuneeni haastatteluiden toteuttamisessa kuitenkin hyvin, hyvällä valmistautumisella ja ohjauksella. Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Koko opinnäytetyöprosessi oli minulle oppimista ja itseni kehittämistä.

Ilokseni sain kuulla, että tutkimuksen tuloksia on jo hyödynnetty kehitettäessä työhyvinvointia Kaarinan kaupungissa. Toivon, että Kaarinan kaupunki saa opinnäytetyötä hyödyntämällä uusia näkökulmia osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen.

Lopuksi haluan kiittää opinnäytetyöni mahdollistamisesta haastatteluihin osallistuneita työntekijöitä ja esimiehiä sekä henkilöstöhallinnon kaikkia työntekijöitä ja työhyvinvointipäällikköä Pirkko Lehtosta yhteistyöstä työhyvinvointikyselyn aikana. Erityiskiitoksen haluan antaa rekrytointisuunnittelija Niina Alholle koko prosessin aikana saadusta tuesta ja kannustuksesta.

LÄHTEET

Crawley, E., Swailes, S. & Walsh, D. 2013. Introduction to international human resource management. Oxford: Oxford University Press

Forma, P., Pekka, T. & Saari, P. 2014. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.

García-Fernández, M. 2015. How to measure knowledge management: dimensions and model. VINE, Vol. 45 Iss 1 pp. 107 – 125.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki : Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki : Edita.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin : parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki : Talentum.

Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. www.ilmarinen.fi > työnantaja > työhyvinvointi > johda työhyvinvointia > Opas johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 23.9.2015. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

Jääskeläinen, A. 2009. Identifying a Suitable Approach for Measuring and Managing Public Service Productivity Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 4, (447 - 459)

Kaarinan kaupunki. 2015. Henkilöstö- ja koulutus suunnitelma 2015. Kaarinan kaupungin intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 17.9.2015.

Kaarinan kaupunki. 2014. Kaarinan kaupungin strategia 2014 – 2020 Maailma muuttuu– Kaarina toimii!. Kaarinan kaupungin intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 19.10.2015.

Kaarinan kaupunki. 2015. Osaamisen kehittäminen ja koulutukset. Kaarinan kaupungin intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 25.9.2015.

Kaarinan kaupunki. 2014. Työhyvinvointi. Kaarinan kaupungin intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 22.9.2015.

Kaarinan kaupunki. 2014. Työhyvinvointisuunnitelma 2013-2016. Kaarinan kaupungin intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 23.9.2015.

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M.J. & Gyumin, L. 2013. The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. International Journal of Hospitality Management. 34. 9-18.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely : tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kavanti, E. 2014. Hiljainen tieto näkyväksi. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.

- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finva.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Finva.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit : avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Kuntatyönantajat. 2012. Kunnissa tarvitaan osaajia! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 19.9.2015. www.kuntatyonantajat.fi > julkaisut > Kunnissa tarvitaan osaajia!
- Kuntatyönantajat. 2014. Tuloksellisuus ja työelämän laatu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuntatyönantajat. 2011. Työhyvinvointia johtamaan!. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuntatyönantajat. 2011. Osaamista kehittämään! –periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. 1. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 10.9.2015.
- Kupias, P., Peltola, R.& Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. 1136/2013
- Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Finlex. Päivitetty 20.12.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>. Viitattu 23.9.2015
- Menetelmäopetuksen tietovaranto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi : sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Otava.
- Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress.
- Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Johdanto: Yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatioissa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat : viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki : Talentum.
- Salojärvi, S. 2005. Increasing Knowledge Focus - a Means for Entrepreneurs to Remain on a Growth Path: Essays on the Role and Nature of Knowledge Management in Finnish SMEs. Väitöskirja. Viitattu 14.9.2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/117/145-951-555-880-8.pdf?sequence=2>
- Sivonen, S & Uotila, S. 2014. Osaamisen ennakointi HR-toimintona. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.
- Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki : Sanoma Pro.

- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Otava.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 : miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Helsinki: Talentum.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä : periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otava.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä; työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Tilastokeskus. 2011. Tuotteet ja palvelut > menetelmät > Fokusryhmähaastattelu. Viitattu 15.4.2015.<http://www.stat.fi/tup/surveylab/menetelmat.html>.
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S. & Scarparo, S. 2015. Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. Employee Relations. Vol.37. Iss 3.pp.354-379.

Kaarinan kaupungin työhyvinvointikysely (muokattu)

KAARINAN KAUPUNGIN TYÖHYVINVOINTIKYSELY 2015

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn. Tällä kyselyllä halutaan selvittää miten hyvin voit työssäsi. Kysymme seuraavia asioita

- yleistä tyytyväisyyttä työnantajaan
- omaa työhyvinvointiasi
- osaamisen kehittämistä
- työympäristöä
- työyhteisön toimintatapoja ja organisointia
- tyytyväisyyttä omaan esimieheen ja johtamiseen yleisesti

Tähän kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Arvostamme huolellisesti mietittyä palautettasi. Kysely on tehty edellisen kerran vuosina 2009, 2011 ja 2013. Vastajaryhmiä on lisätty niin, että voidaan saada paremmin yksikkökohtaisia tuloksia. Huomaathan valita itsellesi oikean vastaajaryhmän, esim. esimiehet vastaavat sekä sivistys- että hyvinvointipalveluissa samassa ryhmässä kuin oman vastualueensa muut vastaajat.

Vastausaikaa on 13.5.2015 asti.

Tulosten pohjalta kehitämme yhdessä Kaarinan kaupungista entistä paremman työpaikan.

Kiitos vastauksestasi!

8. Miten arvioit seuraavia työhyvinvointiasi kuvaavia väittämiä?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa / Ei mielipidettä
Koen, että työni ja muu elämäni on riittävän hyvin tasapainossa	()	()	()	()	()	()
Viihdyn työssäni	()	()	()	()	()	()
Tunnen tekeväni tärkeää työtä	()	()	()	()	()	()
Koen työni henkisen kuormituksen minulle sopivaksi	()	()	()	()	()	()
Koen työni ruumiillisen kuormituksen minulle sopivaksi	()	()	()	()	()	()
Palkkatasoni vastaa työni vaativuutta	()	()	()	()	()	()
Koen, että työkykyni on hyvä	()	()	()	()	()	()
Voin vaikuttaa omaa työtäni koskeviin asioihin	()	()	()	()	()	()
Henkilöstölle on riittävästi mahdollisuuksia käyttää erilaisia tuettuja vapaa-ajan harrastemahdollisuuksia	()	()	()	()	()	()

Tiedän, miten voin saada apua tai tukea työssä jaksamiseen () () () () () ()

9. Miten arvioit osaamisen kehittämistä kunnassasi?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa / Ei mielipidettä
Olen saanut riittävästi ammattitaitoa parantavaa koulutusta	()	()	()	()	()	()
Olen saanut riittävästi työvälineiden käyttökoulutusta	()	()	()	()	()	()
Olen saanut riittävästi vuorovaikutustaitoja kehittävää koulutusta	()	()	()	()	()	()
Osaamisen kehittäminen työpaikallani on suunnitelmallista ja systemaattista	()	()	()	()	()	()
Työpaikallani on perehdytyksen käytännöt kunnossa	()	()	()	()	()	()
Työyhteisömme toiminnan kehittämisessä olemme avoimia uusille ideoille ja toimintatavoille	()	()	()	()	()	()
Työyhteisömme osaaminen on ajan tasalla	()	()	()	()	()	()

Tutkimustiedote

TUTKIMUSTIEDOTE

Tämä tutkimus on osa Turun ammattikorkeakoulun Palveluiden tuottamisen ja johtamisen alemman korkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Tutkimuksen aiheena on Osaamisen kehittäminen osana työhyvinvoinnin johtamista Kaarinan kaupungissa. Tutkimuksen kohderyhmänä on Kaarinan kaupungin neljä eri toimialaa. Toimialoilta on valittu parhaat työhyvinvointikyselyn tulokset saaneet yksiköt. Tutkimus järjestetään fokusryhmähaastatteluna elokuussa. Tutkimuksen toteuttaa Turun ammattikorkeakoulun restonomiopiskelija Assi Hjelt.

Tutkimuksen hyödyntäminen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten kaupungin työntekijät ja esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen osana työhyvinvoinnin johtamista ja mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtajana ja osaamisen kehittäjänä. Tavoitteena on tarkastella hyväksi havaittuja, olemassa olevia ja uusia menetelmiä sekä kehittää toimintaa osaamisen kehittämiseen osana työhyvinvoinnin johtamista.

Pyyntö osallistua

Teitä pyydetään osallistumaan tutkimukseen, sillä olemme arvioineet että kuulutte tutkimuksen kohdejoukkoon. Tutkimukseen pyydetään ne yksiköt, joiden tulokset ovat työhyvinvointikyselyn perusteella olleet keskiarvoa paremmat osaamisen kehittämisen ja johtamisen osioissa. Haastattelutilanteita järjestetään kaksi, esimiehille ja työntekijöille omansa. Jokaiselta toimialalta toivotaan kahta osallistujaa.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voitte keskeyttää tutkimuksen missä vaiheessa tahansa ja tällöin teitä koskeva aineisto tuhotaan.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutetaan fokusryhmähaastatteluna. Tilanne on ryhmäkeskustelu, jonka tavoitteena on tuoda esille erilaisia mielipiteitä. Haastattelutilanteita järjestetään kaksi elokuussa 2015, toinen esimiehille ja toinen työntekijöille. Haastattelu kestää noin tunnin verran ja se äänitetään. Nauhoitettu haastattelu litteroidaan ja yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa lopullisista tuloksista.

Luottamuksellisuus

Tutkimus on täysin luottamuksellista. Vain tutkija itse käsittelee aineistoa. Tutkimusaineistoa säilytetään vain tutkijan omia jatkotutkimuksia varten. Kaarinan kaupunki saa käyttöönsä vain valmiin opinnäytetyön. Tulokset käsitellään ja raportoidaan ryhmätasolla siten, että yksittäisiä vastaajia tai tahoja ei voi tunnistaa.

Tutkimuksen tulokset

Valmiin opinnäytetyön on mahdollista saada luettavaksi vuoden 2015 lopulla Theseus-tietokannasta ja Turun ammattikorkeakoulun kirjastosta.

Lisätiedot tutkimuksesta

Assi Hjelt (assi.hjelt@kaarina.fi) puh. 040 755 6583

Ohjaava opettaja Juhana Lounela, Turun AMK

Tutkimuslupa

Tutkimuslupa

1 Tutkimuksen nimi	Osaamisen kehittäminen osana työhyvinvoinninjohtamista Kaarinan kaupungissa
2 Tutkimuksen kohdeyksiköt	<p>Tutkimuksen suunniteltu kohdeyksikkö (-yksiköt) Kaarinan kaupungissa.</p> <p>Tutkimuksessa tutkitaan Kaarinan kaupungin neljää eri toimialaa. Tutkittavat yksiköt ovat ympäristöpalveluiden kiinteistönhoitajat, hallintopalveluiden laskentapalvelut, terveyspalveluiden Tk-sairaalan osasto 1 sekä sivistyspalveluiden Rinkelin päiväkoti</p>
3 Tutkimuksen kuvaus	<p>Lyhyt kuvaus tutkimuksen sisällöstä ja menetelmistä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten kaupungin työntekijät ja esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen osana työhyvinvoinnin johtamista ja mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtajana ja osaamisen kehittäjänä. Tutkimuksessa hyödynnetään Kaarinan kaupungin työhyvinvointikyselyn tuloksia sekä fokusryhmähaastattelua.</p> <p>Aineiston otanta, keruutapa</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnetään työhyvinvointikyselyn tuloksia ja niiden perusteella valitaan parhaimmat yksiköt ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastatteluja järjestetään kaksi, työntekijöille ja esimiehille omansa. Kumpaakin haastatteluun osallistuu 6-8 henkilöä.</p> <p>Tutkimuksen aikataulu 1.5.2015 – 31.12.2015</p> <p>Tutkittavat</p> <p>Tutkittavien lukumäärä 12-16 ja/ tai asiakirjojen määrä Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> <p>Tutkimuksen tarkoitus</p> <p>AMK-opinnäytetyö <input checked="" type="checkbox"/> YAMK-opinnäytetyö <input type="checkbox"/> Pro gradu <input type="checkbox"/></p> <p>Lisensiaattityö <input type="checkbox"/> Väitöskirja <input type="checkbox"/></p> <p>Muu opinnäytetyö, mikä? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> <p>Muu, mikä? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> <p>Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika: 31.12.2015</p>

4 Tutkimuksen toteutus	Onko tutkimuksen kohteena henkilö (henkilöitä), jonka osallistumisesta päättää huoltaja tai edunvalvoja?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitä lisätietoja -kohtaan, miten huoltajan/edunvalvojan suostumus hankitaan.
	Käsitelläänkö tutkimuksessa henkilötietoja?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei
	Muodostuuko tutkimusta tehtäessä henkilötietopohjainen tutkimusrekisteri?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, liitä tutkimusrekisteri.
	Käytetäänkö tutkimuksessa jo olemassa olevien rekistereiden tietoja?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitä lisätietoja -kohtaan.
	Onko tutkimus osa jotain laajempaa tutkimusta/ projektia?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitä lisätietoja -kohtaan
	Lisätietoja: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
5 Tutkijoiden tiedot	<p>Tutkimuksen tekijä/t (alleiviivaa yhteyshenkilö) Assi Hjelt</p> <p>Yhteyshenkilön osoite</p> <p>Yhteyshenkilön puhelinnumero</p> <p>Sähköpostiosoite assi.hjelt@kaarina.fi assi.hjelt@edu.turkuamk.fi</p> <p>Tutkimuksen ohjaajat ja yhteystiedot: Juhana Lounela</p> <p>Organisaatio Turun ammattikorkeakoulu</p>	
6 Tutkimuksen merkitys kohde organisaatioon	Arvioi, miten tutkimus hyödyntää Kaarinan kaupunkia: Tutkimuksessa tarkastellaan hyväksi havaittuja, olemassa olevia ja uusia menetelmiä sekä kehitetään toimintaa näiden pohjalta osaamisen kehittämiseen osana työhyvinvoinnin johtamista kaupunkitasolla.	

7 Tutkimuksen tekijöiden sitoumus ja allekirjoitukset	<p>Sitoudun/ sitoudumme siihen, että en käytä saamiani tietoja asiakkaan, hänen läheistensä tai Kaarinan kaupungin vahingoksi enkä luovuta saamiani henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pidän ne salassa. Tutkimustulokset esitän niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Noudataan henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä mainittuja säännöksiä henkilötietojen käsittelystä ja salassapidosta.</p> <p>Paikka ja aika Kaarina 11.8.2015</p> <p>Allekirjoitukset ja nimen selvennökset.</p> <p>Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> <p>Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> <p>Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> <p>Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p>
8 Liitteet	<p>Tämän tutkimusluvan liitteenä lähetetään:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tutkimussuunnitelma tai sen yhteenveto <input type="checkbox"/> Tutkimusrekisteri <input type="checkbox"/> Huoltajan/ edunvalvojan suostumus <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimustiedote tai suostumus <input type="checkbox"/> Viranomaislausunnot (esim. eettinen toimikunta, Valvira, Fimea) <input type="checkbox"/> Muu, mikä? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä. <p>Lähetä vain tarpeelliseksi katsomasi liitteet.</p>
Lähetys ja päätös	<p>Tämä hakemus täytetään ja lähetetään sille esimiehelle, kenen yksikköä tutkimus koskee. Mikäli tutkimus koskee koko vastuualueetta tai toimialaa, lähetetään hakemus ko. toimialajohtajalle tai vastuualueen esimiehelle.</p> <p>Tutkimuslupa voidaan myös myöntää ehdollisena.</p> <p>Yhteyshenkilö saa viranhaltijanpäätöksen tutkimusluvastaan, sähköpostitse kun yhteyshenkilö on ko. osoitteen ilmoittanut.</p> <p>Myönnetty tutkimuslupa ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta ja kohteen nimen mainitsemisesta tutkimusraportissa. Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.</p>

	<p>Tutkimuksen päättyessä tutkijaa pyydetään toimittamaan tiivistelmä ja/ tai koko tutkimusraportti.</p> <p>Lisätietoja tutkimusluvasta antaa: rekryointisuunnittelija, 050-3146197</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Saatekirjeet esimiehille ja työntekijöille

Hei!

Olen Turun ammattikorkeakoulun Palveluiden tuottamisen ja johtamisen -koulutusohjelman kolmannen vuoden opiskelija. Olen ollut nyt kevään aikana harjoittelussa henkilöstöhallinnossa ja olen tekemässä opinnäytetyötäni Kaarinan kaupungille. Opinnäytetyöni aiheena on Osaamisen kehittäminen osana työhyvinvoinnin johtamista Kaarinan kaupungissa. Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen keväällä on kuulunut osaksi harjoitteluani ja hyödynnän sen tuloksia myös opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyötäni varten toteutan vielä ryhmähaastattelun, jonka tarkoituksena on selvittää miten kaupungin työntekijät ja esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen osana työhyvinvoinnin johtamista ja mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtajana ja osaamisen kehittäjänä. Tutkimuksen kohderyhmänä on Kaarinan kaupungin neljä eri toimialaa ja niiltä on valittu tutkimukseen mukaan parhaat työhyvinvointikyselyn tulokset saaneet yksiköt. Haastatteluita järjestetään kaksi, esimiehille ja työntekijöille omansa.

Ryhmähaastattelu esimiehille järjestetään **31.8.2015 klo 14.15–15.45**. Tilaisuus järjestetään virastotalolla ympäristöpalveluiden kokoushuoneessa 375.

Liitteestä löydätte tarkemman tutkimustiedotteen. Haastattelurungon saatte etukäteen sähköpostiinne lähempänä ajankohtaa.

Tilaisuuden aikana on kahvitarjoilu, joten ilmoitathan erityisruokavalioista ilmoittautumisen yhteydessä.

Lisätietoja tutkimuksesta saa puhelimitse tai sähköpostitse. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimuksesta heränneisiin kysymyksiin tai ajatuksiin.

Olisin kiitollinen, jos voisit osallistua haastatteluun. Kiitos jo etukäteen panoksestasi.

Ystävällisin terveisin

Assi Hjelt

AMK-opiskelija

assi.hjelt@kaarina.fi

Hei!

Olen Turun ammattikorkeakoulun Palveluiden tuottamisen ja johtamisen -koulutusohjelman kolmannen vuoden opiskelija. Olen ollut nyt kevään aikana harjoittelussa henkilöstöhallinnossa ja olen tekemässä opinnäytetyötäni Kaarinan kaupungille. Opinnäytetyöni aiheena on Osaamisen kehittäminen osana työhyvinvoinnin johtamista Kaarinan kaupungissa. Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen keväällä on kuulunut osaksi harjoitteluani ja hyödynnän sen tuloksia myös opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyötäni varten toteutan vielä ryhmähaastattelun, jonka tarkoituksena on selvittää miten kaupungin työntekijät ja esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen osana työhyvinvoinnin johtamista ja mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtajana ja osaamisen kehittäjänä. Tutkimuksen kohderyhmänä on Kaarinan kaupungin neljä eri toimialaa ja niiltä on valittu tutkimukseen mukaan parhaat työhyvinvointikyselyn tulokset saaneet yksiköt. Haastatteluita järjestetään kaksi, esimiehille ja työntekijöille omassa.

Teidän yksikköne on valittu mukaan työntekijöille järjestettävään ryhmähaastatteluun. Olen saanut esimieheltänne suostumuksen esittää teille osallistumispyynnön haastatteluun. Esimiehenne suostumuksella haastattelu on osa työaika.

Ryhmähaastattelu työntekijöille järjestetään **24.8.2015 klo 14.15–15.45**. Haastattelu kestää noin tunnin verran, mutta siihen on hyvä varata aikaa enemmän. Tilaisuus järjestetään virastotalolla ympäristöpalveluiden kokoushuoneessa 375.

Työntekijöiden haastatteluun toivoisin kahta vapaaehtoista työntekijää. **Kaksi nopeinta** ilmoittautunutta pääsee osallistumaan haastatteluun. Voit ilmoittautua haastatteluun lähettämällä sähköpostia assi.hjelt@kaarina.fi tai soittamalla numeroon 040 755 65 83. Kerrothan ilmoittautumisen yhteydessä vielä missä yksikössä työskentelet. Tilaisuuden aikana on kahvitarjoilu, joten kerrothan erityisruokavalioista ilmoittautumisen yhteydessä. Ilmoittautuminen viimeistään keskiviikkona 18.8.

Liitteestä löydätte tarkemman tutkimustiedotteen. Ryhmähaastatteluun osallistuvat saavat haastattelurungon etukäteen sähköpostiin lähempänä ajankohtaa.

Lisätietoja tutkimuksesta saa puhelimitse tai sähköpostitse. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimuksesta heränneisiin kysymyksiin tai ajatuksiin.

Olisin kiitollinen, jos voisit osallistua haastatteluun. Kiitos jo etukäteen panoksestasi.

Ystävällisin terveisin

Assi Hjelt

AMK-opiskelija

assi.hjelt@kaarina.fi

Haastattelurunko (tutkijan omia muistiinpanoja varten)

<p><u>Työhyvinvointi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä työhyvinvointi on ja mitä se sinulle merkitsee? - Mitkä keskeiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin? Mainitse kolme asiaa. - Kenen vastuulla työhyvinvointi on? <ul style="list-style-type: none"> o Mikä on työntekijän rooli? o Mikä on esimiehen rooli? - Miten työhyvinvointi näkyy yksikössäsi? <ul style="list-style-type: none"> o Millä keinoin työhyvinvointia edistetään yksikössäsi? - Oma esimiestyö: <ul style="list-style-type: none"> o Mitkä tekijät vaikuttavat alaisten työhyvinvointiin? o Miten itse pyritte vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin? - Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää? - Hyviä työkaluja/metelmia mitä tarvitsisitte? 	<p><u>Osaamisen kehittäminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä osaaminen tarkoittaa ja mitä se sinulle merkitsee? - Oletko saanut mielestäsi riittävästi ammattitaitoa parantavaa koulutusta? - Onko yksikkönne osaaminen ajan tasalla? - Miten osaamista ja osaamistarpeita tulisi ennakoida? Miten työyksikössä on varauduttu tulevaisuuden haasteisiin? - Miten osaamisen kehittäminen on otettu huomioon yksikössäsi? <ul style="list-style-type: none"> o Kerro esimerkkejä osaamisen kehittämisen keinoista, joita yksikössäsi on käytetty - Miten yksikössä hyödynnetään hiljaista tietoa?
<p><u>Työhyvinvoinnin johtaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten työhyvinvointia mielestäsi johdetaan ? - Mikä merkitys johtamisella / esimiestyöllä on työhyvinvoinnille? - Miten johtamisella voidaan edistää työhyvinvointia? <ul style="list-style-type: none"> o Kuvailkaa, miten voitte johtamisen avulla edistää työhyvinvointia yksikössäne - Miten johtamista voidaan kehittää? - Miten ja mitkä oman esimiestyösi vaikutukset näkyvät yksikkösi työntekijöiden työhyvinvoinnissa? - Miten esimiehesi tukee ja huomioi työhyvinvointia? 	<p><u>Osaamisen johtaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi merkitsee? - Miten osaamista johdetaan? - Mitä osaamisen johtaminen käytännössä tarkoittaa sinun työssäsi? - Mitkä ovat suurimmat haasteet osaamisen johtamisessa? - Miten esimiehen tulee tukea osaamisen kehittämistä? <ul style="list-style-type: none"> o Miten sinä tuet omalla esimiestyöllä osaamisen kehittämistä? o Miten esimiestyötä voitaisiin kehittää? - Miten esimies tukee osaamisen kehittämistä? - Miten esimiestyötä voitaisiin kehittää? - Miten osaamisen johtamista tulisi kehittää?