

YHTEISELLÄ LAATUMATKALLA

Henkilöstökyselyn käytön mallinnus Lahden Työn
Paikka Oy:ssä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö (YAMK)
Kevät 2019
Katja Aalto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Aalto, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 50	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Yhteisellä laatumatkalla. Henkilöstökyselyn käytön mallinnus Lahden Työn Paikka Oy:ssä		
Tutkinto Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli mallintaa työelämän laatua mittaavan henkilöstökyselyn käyttö Lahden Työn Paikka Oy:n tarpeisiin. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli osallistaa henkilöstö työelämän laadun kehittämiseen ja siten edistää henkilöstön hyvinvointia sekä kehittää organisaation palveluiden vaikuttavuutta ja toiminnan tuottavuutta.</p> <p>Kehittämishankkeen tietoperustan keskeinen käsite on työelämän laatu ja sen mittaaminen sekä yhteistoiminnallinen kehittäminen. Kehittämishanke oli lähestymistavaltaan konstrukttiivinen. Sen tavoite, henkilöstökyselyn käytön mallintaminen, vastasi tyypillistä konstrukttiivisen tutkimuksen tutkimustehtävää. Kehittämishanke eteni konstrukttiivisen tutkimuksen vaiheita mukailleen: ensin tunnistettiin käytännön ongelma ja perehdyttiin aihealueeseen, sen jälkeen innovoinnin avulla kehitettiin ratkaisumalli ja osoitettiin sen toimivuus. Lopuksi analysoitiin tuloksia ja arvioitiin niiden sovellettavuutta.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena syntyi Lahden Työn Paikka Oy:n henkilöstökyselyn toteutuksen toimintamalli, joka kytkeytyy organisaation talousarvioprosessiin. Toimintamallissa on kolme kriittistä vaihetta: 1) kyselyn toteutus ja tulosten analysointi, 2) kehittämistoimien innovointi ja 3) kehittämissuunnitelmien laadinta ja viestintä niiden toteutuksen etenemisestä. Henkilöstökyselyn onnistuneen toteutusmallin kriittisiä menestystekijöitä on henkilöstön riittävä perehdytys kyselyn taustaan ja teknisiin vastausohjeisiin, organisaation strategian huomiointi kehittämisteeman valinnassa, johdon ja henkilöstön sitoutuminen valittuun kehittämisteemaan, osallistavien menetelmien käyttö kehittämistoimien innovoinnissa, kehittämissuunnitelmien kytkeminen oikealle organisaatiotasolle ja systemaattinen viestintä laadituista kehittämissuunnitelmista ja niiden pohjalta toteutetuista toimenpiteistä koko henkilöstölle.</p> <p>Tämän kehittämishankkeen jatkokehittämishanke voisi olla laaditun henkilöstökyselyn käytön mallinnuksen käytännön toimivuuden arviointi. Jatkossa voisi myös selvittää, onko mallinnetulla henkilöstökyselyn käytöllä vaikutusta työelämän laatua mittaavaan indeksiin ja millaisia vaikutuksia indeksin nousemisella olisi organisaation taloudelliseen tulokseen tai palveluiden vaikuttavuuteen.</p>		
Asiasanat Työelämän laatu, työelämän laadun mittaaminen, työelämän laadun yhteistoiminnallinen kehittäminen		

Abstract

Author(s) Aalto, Katja	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 50	
Title of publication On a common quality journey. Modeling the use of personnel surveys at Lahti Työn Paikka Oy.		
Name of Degree Master of Social Services		
Abstract <p>The aim of this development project was, to model the use of a personnel survey to measure the quality of working life for the needs of Lahti Työn Paikka Oy. The purpose of the development project was to involve the personnel in the development of the quality of working life and thus to promote the well-being of the personnel and to improve the efficiency of the organization's services and productivity.</p> <p>The core concept of the knowledge base of the development project is the quality of working life and its measurement and cooperative development. The development projects approach was constructive. Its aim, modeling the use of the personnel survey, was in line with the typical research task of constructive research. The development project proceeded in accordance with the stages of constructive research: first the practical problem was identified, and the topic was studied, then the solution was developed with the help of innovation and its functionality was proven and finally the results were analyzed, and their applicability evaluated.</p> <p>The development project resulted in the Lahti Työn Paikka Oy personnel survey implementation model, which is linked to the organization's budget process. The model has three critical phases: 1) implementation of the survey and analysis of results, 2) innovation of development activities, and 3) composing development plans and communication of their progress. Critical success factors for a successful implementation of the personnel survey include adequate familiarization of the personnel to the background and technical response to the questionnaire, consideration of the organization's strategy in the selection of the development theme, the commitment of management and personnel to the chosen development theme, the use of participatory methods for innovation in development activities, the integration of development plans into the correct organizational level and systematic communication of the development plans and the measures taken on the development plans and the measures taken based on them for all staff.</p> <p>Developing for this project could be to estimate how the personnel survey modeling works in practise. In the future, it could also be clarified whether the use of a modeled personnel survey will have an impact on the index of quality of working life and what impact the rise of the index would have on the financial performance of the organization or on the impact of services.</p>		
Keywords Quality of working life, measurement of quality of working life, cooperative development of quality of working life		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
2	KEHITTÄMISHANKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Kohdeorganisaatio	4
2.2	Kehittämishankkeen tausta	4
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	6
4	TYÖELÄMÄN LAATU ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ	7
4.1	Työelämän laatu – käsitteen moniulotteisuus ja tulkinnanvaraisuus	7
4.2	Työelämän laadun inhimilliset menestystekijät	9
4.2.1	Johtaminen ja esimiestoiminta	9
4.2.2	Organisaation toimintakulttuuri	11
4.2.3	Organisaation osaaminen	13
4.2.4	Organisaation prosessit	14
4.3	Työelämän laadun mittaaminen	15
4.4	Työelämän laadun yhteistoiminnallinen kehittäminen	17
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTAN YHTEENVETO	21
6	KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	22
6.1	Konstruktiivinen lähestymistapa	22
6.2	Käytännön ongelman tunnistaminen ja aiheeseen perehtyminen	23
6.3	Innovointi ja ratkaisumallin kehittäminen sekä ratkaisun toimivuuden testaus	27
6.4	Tulosten analysointi ja sovellettavuuden arviointi	30
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS	35
7.1	Henkilöstökyselyn toteutuksen toimintamalli	35
7.2	Henkilöstökyselyn kytkeytyminen organisaation vuosikelloon	37
8	POHDINTA	39
8.1	Kehittämishankkeen toteutuksen ja tuloksen arviointi	39
8.2	Konstruktiivisen lähestymistavan arviointi	41
8.3	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus	43
8.4	Jatkokehittämisehdotukset	45
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Maailman muuttuessa yhä nopeammin, on jokaisen yrityksen pidettävä huoli omasta tuottavuudestaan ja kannattavuudestaan. Sama vaatimus liittyy julkisiin palveluihin, joilta edellytetään koko ajan entistä enemmän tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tehostaminen ei aina voi tarkoittaa resurssien leikkaamista, tuottavuus paranee myös silloin, jos käytettävissä olevilla resursseilla saadaan tehtyä enemmän tulosta. Erityisesti henkilöstövaltaisilla aloilla tämä tarkoittaa sitä, että työntekijää tulisi käsitellä arvostettuna osaamisresurssina ja osallistaa hänet kehittämään organisaation tuotteita ja palveluita sekä työmenetelmiä. (Tanskanen, Ravantti & Pääkkönen, 2013, 3,5.)

Valtionhallinnossa ennakoitiin jo 2000-luvun alkupuolella toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja haluttiin varmistaa organisaatioiden tuloksellisuus ja palvelukyky. Valtion organisaatioiden tulosten nähtiin syntyvän pääosin järkevällä henkilöstövoimavarojen käytöllä. Tästä syystä Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto asetti vuoden 2006 tammi-kuussa kehittämishankkeen, jonka tavoitteena oli mm. henkilöstövoimavarojen johtamisen kytkeminen toiminnan suunnitteluun, johtamiseen ja kehittämiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamisjärjestelmien käytön tehostaminen strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Hanketta asetettaessa uskottiin, että näiden toimien avulla voidaan tukea työyksiköiden toimintaa ja varmistaa työyhteisöiden kehittyminen ja hyvinvointi. (Valtiovarainministeriö 2007, 14,16.)

Jotta organisaatio olisi tuottava, on työntekijöiden viihdyttävä työssään. Työntekijöiden kokema organisaation laatu muodostuu inhimillisistä menestystekijöistä, jotka ovat esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Laadun parantamisen on lähdeittävä henkilöstön kokemista kehittämistarpeista, heidän on myös itse osallistuttava kehittämisen suunnitteluun ja toimenpiteiden organisointiin. Näin varmistetaan organisaation tuottavuus ja kilpailukyky nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Kesti 2013, 151.)

Tämä kehittämishanke on tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa mallinnan työelämän laatua mittaavan henkilöstökyselyn käytön Lahden Työn Paikka Oy:n tarpeisiin. Kyselyn käytön mallinnus sisältää kyselyn toteutuksen ja tulosten analysoinnin, kehittämistoimien innovoinnin ja kehittämissuunnitelmien laadinnan yhteistoiminnallisesti henkilöstön kanssa. Kehittämishankkeen raportin tietoperustassa keskeinen käsite on työelämän laatu ja sen mittaaminen sekä yhteistoiminnallinen kehittäminen. Lähikäsitteitä ovat johtaminen, työhyvinvointi ja tuottavuus.

Kehittämishankkeen raportissa kuvaan rinnakkain käyttämiäni kehittämismenetelmiä ja hankkeen toteutusta. Kehittämistehtävän tavoitteena oli mallintaa työelämän laatua mittaavan kyselyn käyttöä, ei mitata ja kehittää organisaation laatua. Tästä syystä kehittämistehtäväni tuloksissa esittelen henkilöstön näkemysten, kokemusten ja jatkokehittämissuositusten sekä tietoperustan pohjalta luodun mallin siitä, miten henkilöstökysely tulisi jatkossa kohdeorganisaatiossa toteuttaa. Vaikka kehittämishankkeen henkilöstökyselyn käytön mallinnuksen yhteydessä mitattiin organisaatiomme Työelämän laatu -indeksi ja ideoitin erilaisia kehittämistoimia sekä laadittiin kehittämissuunnitelmia, ei niitä tässä raportissa tarkemmin esitellä, koska niiden sisältö ei ollut oleellista kehittämishankkeen tarkoituksen, tavoitteen tai toteutuksen kannalta.

Kehittämishanketta käsittelevän raportin lopuksi arvioin sitä, miten hankkeen tulokset vastasivat aikaisempia tutkimustuloksia, miten valitsemani lähestymistapa sopi hankkeen toteutukseen ja millaisia haasteita siihen liittyi. Pohdin myös kehittämishankkeeseen liittyviä eettisiä kysymyksiä sekä esitän ajatuksiani jatkokehittämisen suhteen.

2 KEHITTÄMISHANKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaatio

Toteutin kehittämishankkeen omalla työpaikallani Lahden Työn Paikka Oy:ssä. Organisaatiomme on kuntien omistama voittoa tavoittelematon yhteiskunnallinen yritys. Perustehtävämme on edistää pitkäaikaistyöttömien työmarkkinoille paluuta. Organisaatiossamme työskentelee pysyväisluonteisissa työsuhteissa tukipalvelu- ja valmennustehtävissä noin 40 henkilöä. Tämä henkilöstöryhmä muodostaa ydintyöyhteisömme ja mahdollistaa vuosittain noin 400 henkilön osallistumisen tuottamiimme valmennuspalveluihin.

Lahden Työn Paikka Oy on aloittanut toimintansa jo vuonna 1982, jolloin perustettiin 160-paikkainen suojatyökeskus. Toimintaa oli tuolloin kuudella paikkakunnalla Päijät-Hämeessä. Erilaisia työ- ja toimintakyvyn arviointeja tarjonnut työkliniikkatoiminta käynnistyi vuonna 1987. Suojatyötoiminnan nimi muutettiin aikuispalvelutoiminnaksi vuonna 1991 ja vuonna 1997 organisaation nimeksi tuli Tuoterengas. Vuosien saatossa myös organisaation asiakaskunta laajeni, ensin palveluiden piiriin tulivat pitkäaikaistyöttömät ja sittemmin ammattikouluttamattomat työttömät nuoret. Vuoden 2015 alusta alkaen toiminta yhtiöitettiin ja se siirtyi Päijät-Hämeen koulutus konsernin alaisuudesta Lahden kaupungin omistukseen. Nykyinen nimi, Lahden Työn Paikka Oy, otettiin myös käyttöön vuonna 2015.

Organisaatiomme tarkoitus on pitkäaikaistyöttömien työelämään pääsyn myötä vähentää työttömyydestä aiheutuvia inhimillisiä ja taloudellisia haittoja. Toimintaperiaatteenamme on ihmisten hyvinvoinnin edistäminen työn avulla. Tuotamme erilaisia valmennuspalveluita, joiden yleisinä tavoitteina on arjentaitojen kohentuminen, työelämävalmiuksien kehittyminen ja työllistyminen. Visionamme on olla alueen pitkäaikaistyöttömien ykköstyöllistäjä, vetovoimainen työpaikka, haluttu kumppani ja luotettu asiantuntija. Arvojamme ovat inhimillisyys ja vastuullisuus. Lahden Työn Paikka Oy:n asiakastyöhön liittyviä strategisia tavoitteita ovat, että valmennusjakson aikana ihmisten elämässä tapahtuu myönteisiä asioita ja että valmennusjakson jälkeen he sijoittuvat oman jatkopolkunsa ja työllisyystavoitteenensa kannalta mielekkäästi. Syksyllä 2018 Lahden Työn Paikka Oy toimi viidessä eri toimipisteessä Lahden alueella.

2.2 Kehittämishankkeen tausta

Lahden Työn Paikka Oy:n käytössä ei ole vuoden 2014 jälkeen ollut järjestelmää työhyvinvoinnin mittaamiseen. Ennen toimintamme yhtiöittämistä olimme yksi Päijät-Hämeen koulutus konsernin (PHKK) tulosalueista, ja silloin työhyvinvointiamme mitattiin vuosittaisen Työolobarometri -kyselyn avulla. Kyselyn toteutusta ja tulosten purkua ohjattiin

PHKK:n henkilöstöpalveluista ja vastuu tulosten pohjalta päätettyjen kehittämistoimien toteutuksesta oli meillä itsellämme.

Organisaatiomme johto piti henkilöstökyselyn toteuttamista kuitenkin välttämättömänä, ja syksyllä 2017 hankimme käyttööme VibeCatch -ohjelmiston. Sen avulla voi tehdä erilaisia henkilöstölle suunnattuja kyselyitä. Ensimmäisessä vaiheessa päätimme ottaa käyttöön Työelämän laatua mittaavan QWL -kyselyn (Quality of Working Life). Kyseinen Lapin yliopistossa kehitetty kysely on tieteellisesti validi mittausmenetelmä (Lapin yliopisto 2016). Lähtökohta kehittämishankkeelle oli se, että organisaatiomme oli hankkinut käyttöönsä henkilöstökyselytyökalun ja toteuttanut sen avulla työelämän laatua mittaavan QWL-kyselyn. Organisaatioltamme puuttui kuitenkin toimintatapa, miten tulosten analysointi, kehittämistoimien innovointi ja kehittämissuunnitelmien laadinta tulisi toteuttaa.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli osallistaa henkilöstömme työelämän laadun kehittämiseen ja sitä kautta edistää henkilöstön hyvinvointia sekä kehittää organisaatiomme palveluiden vaikuttavuutta ja toimintamme tuottavuutta.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli mallintaa VibeCatch -ohjelmiston avulla tehtävän työelämän laatua mittaavan henkilöstökyselyn toteutus, tulosten analysointi, kehittämistoimien innovointi, kehittämissuunnitelmien laadinta sekä kehittämistoimien toteutuksen seuranta ja arviointi osaksi organisaatiomme vuosikellon mukaista toimintaa.

Kehittämishankkeen puitteissa ei ole ollut mahdollista pilotoida kehitettävän mallin toimivuutta. Kehittämishankkeen ulkopuolelle oli rajattu myös mallin vaikutusten arviointi suhteessa työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin tai Työelämän laatu -indeksissä tapahtuviin muutoksiin.

4 TYÖELÄMÄN LAATU ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ

4.1 Työelämän laatu – käsitteen moniulotteisuus ja tulkinnanvaraisuus

Työelämän laadun käsitteelle tai sisällölle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Eri tieteenaloilla työelämän laatua käsitellään hieman erilaisilla painotuksilla. Usein kuitenkin työelämän laadun ydintekijöinä mainitaan seuraavat tekijät: työ mahdollistaa taitojen kehittymisen tarjoamalla haasteita, työtehtävät ovat monipuolisia, työssä on vaikutusmahdollisuuksia ja työntekijät saavat äänensä kuuluviin sekä voivat vaikuttaa päätöksentekoon työpaikalla. (Kinnunen & Nätti 2017, 12.) Markkulan (2011, 106–107) Hyvän työelämän teoreettinen malli sisältää käsitteen työelämän laatu. Hänen mallissaan työelämän laatu muodostuu organisaation toimintakulttuurista, jonka ydinsisältöjä ovat yhteistyö, osallistuminen, vaikuttaminen ja itsensä toteuttaminen. Työelämän laadun käsitettä (Quality of Working Life, QWL) on käytetty kansainvälisessä tutkimuksessa jo vuosikymmenien ajan. Martel ja Dupois (2006) ovat tehneet historiallisen katsauksen QWL -käsitteen käytöstä ja sen sisällöllisestä muutoksesta vuosien varrella. Heidän näkemyksensä mukaan käsitteen sisältö on aluksi ollut hyvin jäykkä ja objektiivinen, josta se on muuttunut ajan kuluessa yhä subjektiivisemmaksi ja dynaamisemmaksi. Yrityksistä huolimatta käsitteelle ei kuitenkaan ole löytynyt selkeää määritelmää.

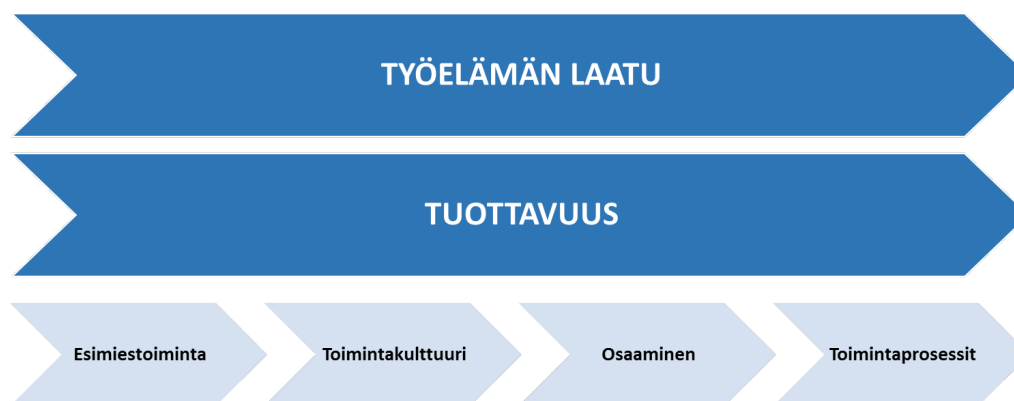
Työelämän laadun käsitteen sisällöllisestä muutoksesta huolimatta muun muassa Grote ja Guest (2016, 7-10) ovat sitä mieltä, että jo 1970-luvulla esitetyt näkemykset työelämän laadusta ovat edelleen relevantteja. Koska ympäröivä maailma ja myös työ itsessään ovat muuttuneet kuitenkin sen verran paljon, on tuolloin rakennettuja työelämän laadun kriteerejä syytä päivittää paremmin tähän päivään sopiviksi. Tästä syystä he ovat lisänneet alun perin Waltonin 1970-luvulla esittämään teoriaan muutaman uuden kriteerin. Groten ja Guestin (2016, 9-10) nykypäivään päivitettyjä työelämän laadun kriteereitä on kymmenen ja ne on luokiteltu seuraavasti: työntekijään liittyvät kriteerit (yksilön proaktiivisuus ja osaamisen kehittyminen), työyhteisöön liittyvät kriteerit (riittävä ja oikeudenmukainen palkkaus, turvallinen ja terveellinen työympäristö ja sosiaalinen integraatio) sekä työn ulkopuoliseen maailmaan liittyvät kriteerit (eri elämänalueiden huomiointi, merkittävyys ja joustava työnteke). Lisäksi on näiden ulottuvuuksien rajapinnoille asettuvia työelämän laadun kriteerejä kuten kasvu ja turvallisuus sekä konstitutionalismi eli työntekijän oikeudet.

Työelämän laadun kehityksen voidaan sanoa olevan paradoksaalista. Sen historiallinen tarkastelu osoittaa, että tänä päivänä työ tarjoaa tekijälleen keskimääräistä paremman toimeentulon ja mahdollisuuden käyttää työssä omaa osaamistaan. Samaan aikaan työn palkitsevuuden kasvun myötä ovat työn vaatimukset kasvaneet ja sen tekijälleen tuoma

turva heikentynyt. Näitä työelämän laadun paradokseja on käsitelty sekä kansallisella tasolla että eurooppalaisessa keskustelussa. Suomessa on todettu, että kestävän kasvun ja hyvinvoinnin turvaamiseksi sekä hyvinvointipalveluiden rahoitus pohjan varmistamiseksi on tarpeen, että työelämän laatu ja sitä kautta tuottavuus suomalaisilla työpaikoilla kehittyvät merkittävästi. (Anttila, Hartikainen, Oinas & Nätti 2010, 6.)

Siitä huolimatta, että työelämän laadun kehittymiselle on asetettu suuria odotuksia, on Suomi eurooppalaisessa vertailussa tuottavuuden ja laadukkaan työelämän kärkimaita. Vahvuksiimme ovat erityisesti työhön liittyvät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä työyhteisöiden sosiaalinen pääoma ja luottamus pääoma. Kehitettävää kuitenkin on esimerkiksi johtamiskäytänteissä, työyhteisöjen toimivuudessa ja työyhteisöjen kyvyssä kehittää omaa toimintaansa. Tutkimusten mukaan organisaation menestykseen vaikuttavat myönteisesti erityisesti sellaiset käytännöt, joilla vaikutetaan samanaikaisesti tuottavuuteen ja työelämän laatuun. Tällaisia hyviä käytänteitä ovat muun muassa erilaiset osallistavat ja kannustavat johtamistavat. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 6-7.)

Marko Kestin (2013, 83–84) mukaan työelämän laatu muodostuu organisaation inhimillisistä menestystekijöistä, joita ovat johtaminen ja esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Hän näkee, että menestystekijät vaikuttavat toisiinsa ketjussa ja minkä tahansa osan toimimattomuus heikentää kokonaisuutta eli vaikuttaa negatiivisesti sekä työelämän laatuun että työyhteisön tuottavuuteen (kuviot 1.).



Kuvio 1. Työelämän laatu työyhteisössä, mukaillen Kesti (2013, 84)

Jotta organisaation työelämän laatua ja sitä kautta tuottavuutta voitaisiin menestyksellä parantaa, tulisi näitä inhimillisiä menestystekijöitä kehittää systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Organisaation menestyminen on mahdollista vain, kun sen työntekijät voivat

hyvin. Työelämän laadun kehittämisen tulee lähteä henkilöstön hiljaisten signaalien kuuntelemisesta ja heidän osallistamisestaan sekä yhteisen kehittämisen suunnitteluun että sovittujen kehittämistoimien toteutukseen. (Kesti 2013, 152.)

4.2 Työelämän laadun inhimilliset menestystekijät

4.2.1 Johtaminen ja esimiestoiminta

Kestin (2013, 86–87) virtausmallin mukaan esimiestoiminta on tärkein yksittäinen työelämän laatuun ja tuottavuuteen vaikuttava kompetenssi. Esimiestoiminta luo pohjan kaikille muille työelämän laatuun vaikuttaville tekijöille. Esimiesten tehtävä on ohjata ja luoda edellytyksiä työyhteisön kehittämiselle kohti organisaation tavoitteita. Tärkeimpiä esimiestyötä ohjaavia tekijöitä tulisi olla organisaation strategia ja yhteiset tavoitteet. Tavoitetilana voidaan pitää kannustavaa ja valmentavaa esimiestoimintaa, joka mahdollistaa toimivan ryhmätyön. Kannustavan ja valmentavan esimiestyön ominaisuuksina Kesti mainitsee muun muassa työntekijöiden tasapuolisen kohtelun ja läsnäolon. Kun laadun parantamisella tavoitellaan myös tuottavuutta, vaaditaan esimiestoiminnalta rohkeutta ja aktiivisuutta keskustella epäkohdista ja kehittämistarpeista. Työelämän laatua kehitettäessä keskiössä ovat esimiesten vuorovaikutustaidot.

Johtamista ja työelämän laatua käsittelevissä tutkimuksissa ja teorioissa korostuu kaksi näkökulmaa: ensimmäinen korostaa sitä, että johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työelämän laatuun (Markkula 2011) ja toinen sisällyttää johtamisen yhdeksi työelämän laadun elementiksi (Kesti 2013). Marja Markkulan (2011, 108–109) mukaan organisaatioiden tehokkuutta ja työelämän laatua voidaan parantaa samanaikaisesti, kun kiinnitetään riittävästi huomioita sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Markkula näkee, että työelämän laadun parantaminen edellyttää erityisesti hyvää ihmisten johtamista ja että sen kautta voidaan parantaa työhyvinvointia ja vaikuttaa myös välillisesti tuottavuuden lisääntymiseen.

Johtamisen, tuloksellisuuden ja työelämän laadun yhteyksiä on tutkinut myös professori Ismo Lumijärvi (2009, 7). Tutkimusaineistonaan Lumijärvi käytti noin 150 johtamismallien ja tuloksellisuuden yhteyttä sivuavaa artikkelia. Lumijärven tutkimuskysymyksenä oli, mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee. Johtamismallin ja tuottavuuden todennetun yhteyden lisäksi hän pyrki selvittämään, mitkä olivat niitä välittäviä mekanismeja, joiden kautta johtamismallit vaikuttavat tulokseen ja miten ympäristö vaikuttaa johtamismallin ja organisaation tuloksen keskinäiseen yhteyteen. Lumijärven tutkimusaineiston pohjalta johtajuuden vaikutusta korkeaan tuloksellisuuteen selitettiin muun muassa seuraavilla muuttujilla: johdon strategiset

taidot ja sopeutumiskyky, johtamiskompetenssin ja henkilöstön kehittäminen, johtamisen transformaatioisuus, henkilöstöjohtamistaidot ja johtamisen erityisalueiden hallinta. Tuloksellisuutta ei voida pelkästään selittää johtajuuden toteutumisella, vaan johtamisen yhteys tuloksellisuuteen tapahtuu tyypillisesti työyhteisön välittämänä. Näin organisaation tuloksellisuus syntyy työyhteisössä. Tällöin on tärkeä kohdistaa huomio työyhteisön ominaisuuksiin, koska johtaminen välittyy tuloksiksi vuorovaikutuksen, työolosuhteiden kehittämisen, henkilöstön korkean työmotivaation, tavoitetietoisuuden ja vahvan sitoutumisen kautta. (Lumijärvi 2009, 109–113.)

Myös Markkula (2011, 66–74) on omassa tutkimuksessaan peilannut erilaisten johtamismallien tavoitteita suhteessa työelämän laatuun. Hänen erittelynsä mukaan työelämän laatu oli asetettu jollain lailla tavoitteeksi sekä arvojohtamisessa että osallistuvassa johtamisessa. Markkulan mukaan arvojohtamisen perusta on kokonaisvaltaisessa arvojohtamisajattelussa. Sen avulla selkeytetään organisaatioiden toimintaa, tehostetaan työskentelyä ja varmistetaan ihmisten sitoutuminen organisaatioon. Arvojohtamisen periaatteiden mukaan johtajan tehtävänä on ensisijaisesti luoda organisaatiolle menestymisen mahdollisuuksia sekä toteuttaa johtamistehtävänsä siten, että kyseiset mahdollisuudet ovat aidosti hyödynnettävissä. Vastaavasti osallistuva johtaminen perustuu ihmisten arvostamiseen ja kunnioittamiseen. Kyseisen johtamisajattelun mukaisesti ihmisten johtamisen taidolla tarkoitetaan sitä, että ihmiset vapautetaan tekemään työtään samaan aikaan tehokkaasti mutta inhimillisellä tavalla.

Johtamistavan ja työelämän laadun yhteys on noussut esiin myös vuosina 2012–2014 toteutetussa monitieteisessä Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä -tutkimusohjelmassa (DINNO -hanke). Se oli neljän korkeakoulun ja tutkimuslaitoksen yhteinen tutkimus- ja kehittämishanke, jonka muodostamassa dialogisen johtamisen teoreettisessa viitekehyksessä oletetaan, että yhteistoiminta ja johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden tuloksellisuuden, työelämän laadun ja innovatiivisuuden kannalta. Johtamistavan piirteinä korostuvat tällöin erityisesti yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus ja vuorovaikutus, sisäinen motivaatio ja uudistuminen. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 19–20.)

Kujanpää (2017) on omassa tutkimuksessaan yhdistänyt työelämän laadun johtamiskäytänteisiin, henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydet näkyvät etenkin organisaatio- ja työyhteisötasolla. Johtamisen oikeudenmukaisuus, työntekijöiden reilu kohtelu ja mielipiteidensä huomioonottaminen, arvostus sekä suoritukseen ja tuloksiin

suhteessa oleva palkkataso ovat tärkeitä työvoiman tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta. HR-käytännöt, henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja henkilöstön kehittäminen sekä työn hallinnan ja vaatimusten oikea suhde osoittautuivat keskeisiksi työhyvinvointia ylläpitäviksi ja edistäviksi tekijöiksi.

Myös Khan (2018, 66) kirjoittaa henkilöstövoimavarojen johtamisen merkityksellisyydestä. Hänen mukaansa strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu kaikista niistä käytänteistä, joiden tarkoituksena on rekrytoida, kehittää, palkita ja sitouttaa työntekijöitä. Näillä käytännöillä tavoitellaan sekä yksittäisten työntekijöiden että koko organisaation etua. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on onnistunut silloin, kun henkilöstöjohtamisen käytänteet eivät ole irrallisia vaan toimivat vuorovaikutteisesti suhteessa sekä henkilöstöön että organisaation strategiaan tavoitteisiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla voidaan saada aikaan positiivisia muutoksia ja edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Johtamiskäytänteiden merkityksellisyydestä työelämän laadun kannalta kirjoittaa myös Pekka Ylöstalo (2002). Sitran julkaisemassa Työn muutosta käsittelevässä raportissa on Pekka Ylöstalon (2002, 40–43) artikkeli, jossa hän analysoi Tilastokeskuksen työoloaineiston pohjalta työntekijöiden vastuuttamista organisaatioissa. Hänen mukaansa organisaatioissa, joissa yksittäisten työntekijöiden vastuu ja valta ovat suuremmat, johtamisen merkitys korostuu vaikkakin sen rooli on erilainen. Tällaisissa organisaatioissa johtamisessa painottuvat tuki, kannustus, avoimuus ja palkitseminen. Ylöstalon mukaan vastuun ja vallan jakaminen on järkevää inhimillisten voimavarojen käyttöä, joka lisää henkilöstön hyvinvointia ja samalla parantaa työelämän laatua.

Johtamisen ja työelämän laadun yhteyksistä löytyy myös kansainvälisiä tutkimuksia. Vuonna 2011 Iranilaisessa sairaalassa tutkittiin johtamiskäyttämisen, työelämän laadun ja henkilöstötuottavuuden välisiä yhteyksiä. Tuon tutkimuksen mukaan johtamistyyli, jossa alaisia kohdeltiin luottamuksellisesti ja kunnioittavasti, alaiset tunnettiin henkilökohtaisesti ja heitä motivoitiin sekä esimiehet toimivat organisaation arvoja edistävästi, ennakoivat korkeampaa työelämän laatua ja henkilöstötuottavuutta. (Barzegar, Afzal, Jamaledin Tabibi, Delgoshahi & Koochakyazdi 2012, 1.)

4.2.2 Organisaation toimintakulttuuri

Kestin (2013) virtausmallin mukaan organisaation toimintakulttuuri on esimiestoiminnasta seuraava työelämän laatua ja tuottavuutta lisäävä inhimillinen menestystekijä. Hän näkee organisaation proaktiivisen toimintakulttuurin mahdollistavan jokaisen yksilön osallistumi-

sen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kyseisen kaltaiselle toimintakulttuurille on ominaista vallan ja vastuun jalkauttaminen työntekijöille. Työntekijöiden vastuuttaminen omasta työsuorituksesta edellyttää kuitenkin sitä, että heillä on myös riittävästi valtaa päättää sen toteutuksesta. Proaktiivisen toimintakulttuurin piirteitä ovat muun muassa yhteinen, tavoitetilaa tukeva arvopohja, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, yhteiset päämäärät ja tavoitteet, yhdessä sovitut toimintatavat mutta ennen kaikkea toimiva yhteistyö sekä organisaation sisällä että suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin. (Kesti 2013, 102–104.)

Organisaation toimintakulttuurin yhteyttä työelämän laatuun, työyhteisöjen aikaansaamiseen ja innovatiivisuuteen on tutkittu sekä kuntaorganisaatioissa että valtionhallinnossa. LATU-hankeen (Kleemola 2014, 41) selvitysten perusteella henkilöstöä kehittämiseen osallistava toimintakulttuuri ei ole kunnissa yleistä, mutta kuitenkin rakennettavissa. Osallistavan toimintakulttuurin rakentaminen on hankkeen tulosten mukaan edellyttänyt aikaa, panostusta ja ajattelutavan muutosta kaikilla organisaation tasoilla. Osallistavaa toimintakulttuuria saatiin levitettyä sisäisten uudistajien mallin avulla, jossa sisäiset uudistajat toimivat omien työyhteisöjensä kehittämisen edistäjinä.

Organisaatiokulttuurin merkityksellisyys on huomioitu myös valtionhallinnossa (Lehtonen 2011, 3), jossa nähdään tuloksellisuuden olevan hyvin pitkälle kiinni työntekijöiden motivaatiosta ja työtyytyväisyydestä, työkyvystä sekä osaamisesta. Tuloksellisen ja innovatiivisen työyhteisön on nähty muodostuvan erityisesti työyhteisöissä, joissa asiantuntijuus on yhdessä tekemistä ja lisäarvo syntyy, kun asiantuntijat tuovat oman osaamisensa yhteiseen käyttöön. Tällainen työyhteisö tarvitsee myös valmentavaa ja valtuuttavaa tulevaisuusorientoitunutta johtamista ja edellytysten luontia.

Organisaatiokulttuurin ja organisaation menestymisen yhteydestä löytyy myös kansainvälisiä tutkimuksia. Chalofsky ja Griffin (2005, 1098–1099) ovat tutkineet työntekijäystävällisiksi mutta menestyviksi katsottujen yritysten organisaatiokulttuureja. Heidän tutkimukseensa osallistui 17 organisaatiota, joille oli annettu Maryland Alliance for Work Life myöntämä "erinomaisuuden kunniamerkki" kolmeksi vuodeksi. Tutkimuksen mukaan kaikissa näissä organisaatioissa oli vahva arvopohjainen kulttuuri, joka heijastui organisaation ehdottomana perustehtävän toteutuksena ja sitoutumisena työntekijöihin, asiakkaisiin ja kaikkiin sidosryhmiin. Toinen organisaatioita yhdistävä tekijä oli työntekijöiden asettaminen keskiöön. Sitä kuvasi tapa, jolla yritykset kohtelivat työntekijöitään tärkeimpänä resurssinaan. Vastaavasti työntekijät eivät työskennelleet näissä yrityksissä hyvien etujen vuoksi, edut nähtiin ennemminkin seurauksena työntekijää arvostavasta toimintakulttuurista. Työntekijät olivat myös äärimmäisen sitoutuneita omiin organisaatioihinsa. Kyseiset organisaatiot pyrkivät tunnistamaan työntekijöidensä elämäntilanteen kokonaisuutena ja

auttoivat parhaansa mukaan sen tasapainottamisessa. Tämäkin oli vastavuoroista, sillä työntekijät halusivat tehdä vilpittömästi töitä oman organisaationsa menestymisen eteen.

4.2.3 Organisaation osaaminen

Kestin (2013, 120–122) virtausmallissa kolmas työelämän laadun inhimillinen menetystekijä on osaaminen. Nopeasti muuttuvaan maailmaan ja organisaatioiden toimintaan eivät sovi tarkkaan rajatut henkilösidonnaiset toimenkuvat. Kestin mukaan prosessimaiset toimintatavat erilaisine vastuurooleineen ovat enemmän tätä päivää, ja huomattavasti kilpailukykyisempiä, reagoitiherkempiä ja kehitymisalttiimpia kuin perinteiset jäykät tehtäväkuvat. Toimintatapojen muuttuessa myös suhtautuminen työssä tarvittavaan osaamiseen on muuttunut. Dynaamiset toimintatavat edellyttävät aikaisempaa enemmän osaamisen siirtämistä ja osaamisen kehittämistä. Mitä keskusteluvampi ja yksilöitä arvostavampi toimintakulttuuri organisaatiossa on, sitä paremmin mahdollistuu yksilöiden osaamisen hyödyntäminen. Työntekijä kokee usein myös itse motivoivaksi, kun hänellä on mahdollisuus työssään käyttää omaa osaamistaan. Organisaation osaamisen kehittämisen tulisi perustua sen ennakoituihin, perustehtävän hoitamiseen tulevaisuudessa liittyviin kompetensseihin ja tunnistettuihin ydinosaamisiin.

Osaamisen yhteyttä työelämän laatuun voidaan tarkastella sekä organisaation strategian mukaisen toiminnan kautta että yksilön työhyvinvoinnin kautta. Kuntaliiton suosituksen (11.12.2015) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteena tulee olla sekä palvelutuotannon tuloksellisuuden että työelämän laadun samanaikainen kehittäminen. Osaamisen kehittämisen tulisi Kuntaliiton näkemyksen mukaan kytkeytyä yksilön työuran lisäksi ennen kaikkea kunnan palvelu- ja henkilöstöstrategioihin. Osaamisen johtamisen tavoitteena on kytkeä osaamisen kehittäminen organisaation strategisiin tavoitteisiin. Työterveyslaitoksen selvityksen (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016) mukaan työntekijän osaaminen ja mahdollisuus sen kehittämiseen heijastuu työntekijän hyvinvointiin muutoksen ja kiireen hallinnan, vaikutusmahdollisuuksien ja yhteisen kehittämiseen osallistumisen kautta.

Organisaation osaamispääoman kasvattamisen kannalta on oleellista tiedon ja tietämyksen jako ja yhdistäminen. Keinoja organisaation osaamispääoman kasvattamiseen on lukuisia: työssä oppiminen, tehokas työhön perehdyttäminen (uudet henkilöt ja työtehtäviään muuttavat henkilöt), verkostojen hyödyntäminen eli kollegoilta ja kumppaneilta oppiminen, henkilökierto, mentorointi, erilaiset koulutusvaihtoehdot, lyhytaikaiset perehdyttämiskäynnit, verkko-oppiminen, työtehtävien totaalinen vaihto tai työtehtävien tilapäinen kierrätys omassa organisaatiossa. (Lehtonen 2011, 4.) Puttonen ym. (2016, 23) suosittelevat, että osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja että sen kehittämisen erilaisista

muodoista viestitään työntekijöille. Parhaimmillaan jatkuva oppiminen ja osaamisen arviointi muodostuu osaksi työpaikan toimintakulttuuria.

4.2.4 Organisaation prosessit

Viimeisin Kestin (2013) virtausmallin mukaisista työelämän laadun menestystekijöistä ovat prosessit. Keskeisten prosessien tehokas johtaminen ja kehittäminen edellyttävät niiden tunnistamista. Tyypillinen tapa tunnistaa ja jaotella prosesseja on jakaa ne ydinprosesseihin, apuprosesseihin ja tukiprosesseihin. Prosessien tunnistamiseen liittyy myös roolien tunnistaminen: kuka on prosessin omistaja, kuka sponsori. Prosesseihin liittyy myös erilaisia työkuvauskuksia. Prosessien kehittämisessä on tärkeätä muistaa, että prosessi alkaa aina asiakkaan tarpeesta (sisäinen tai ulkoinen) ja päättyy asiakkaan tarpeen täyttämiseen ja tämän tyytyväisyyden varmistamiseen. Toimintaprosessien tarkoituksena on taata sujuvien toimintatavat ja työmenetelmät. Koska toimintaprosessit ovat luonteeltaan kollektiivisia, tulisi niissä havaittujen ongelmien ja kehittämistoimien suunnittelunkin tapahtua työyhteisön tai työyhteisöryhmän yhteistyönä. (Kesti 2013, 131–135.)

Työelämän laadun ja prosessien yhteydestä on kirjoittanut myös Tuomo Alasoini. Alasoinin (2011, 45, 48) mukaan työprosessit ovat olleet lähivuosina yksi tyypillisimmistä työelämän kehittämisen ja työelämäinnovaatioiden edistämisen kohteista. Organisaatioiden työprosessien tarkastelu ja kehittäminen liittyy usein työn organisoimiseen, työmenetelmien ja esimiestyön muutostilanteisiin. Yritykset ovat kiinnittäneet huomioita kriittisten prosessiansa toimivuuteen, koska niillä on tunnistettu olevan yhteys organisaation tehokkuuteen, laatuun ja kilpailuun. Keskeisten prosessien tunnistamisen ja niiden henkilöstöä osallistavan mallintamisen sekä niiden ongelmien analysoimiseen ja kehittämisehdotusten etsimisen kautta on löydetty kestäviä ratkaisuja tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi parantamiseksi.

Prosessien sujuvuuden sekä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäisestä suhteesta löytyy myös tuoretta tutkimustietoa. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa ja Turun yliopistollisessa keskussairaalassa toteutettiin tutkimushanke, jonka tarkoituksena oli Lean-ajattelua hyödyntäen kehittää terveydenhuollon työprosesseja, palveluja ja tiloja sekä luoda toimintamalli ja työkalut, joilla voidaan edistää niiden sujuvuutta ja tehoa. Tutkimushankkeen lähtöoletuksena oli, että paremmalla työprosessien sujuvuudella kyetään edistämään henkilöstön työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Hankkeen tutkimustulosten mukaan osallistuva suunnittelu, jossa sairaalan henkilöstö oli tiiviisti mukana sekä työprosessien ja tilojen kehittämisessä, oli eduksi hyvän lopputuloksen saavuttamisen kannalta. Lopputulos on usein sitä parempi, mitä varhaisemmassa vaiheessa henkilöstö osallistetaan niiden suunnitteluun. (Reijula, Ruohomäki, Lahtinen, Aalto, Reijula & Reijula 2017, 3,94.)

4.3 Työelämän laadun mittaaminen

Työelämän laadun mittaamisen taustalla voidaan nähdä selvä kehityskulku, jossa työpa-hoinvoinnin mittaamisesta on siirrytty työhyvinvoinnin mittaamisen kautta työelämän laa-dun mittaamiseen. Työelämän muutokset, epävarmuus ja jatkuvat tehostamistarpeet hei-jastuvat usein työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointi itsessään on moniulotteinen il-miö, jossa merkityksellisiä ovat johtamis- ja organisaatiokulttuuri, työilmapiiri ja yrityksen sisäinen viestintä (kts. Kesti 2013, Markkula 2011).

Työhyvinvoinnin tilaa koskeviin seurantamittareihin liittyy erinäisiä haasteita. Ne eivät vält-tämättä anna työyksiköille ja esimiehille käyttökelpoista tietoa tai kootun tiedon hyötyä on vaikea nähdä. Yleisesti ottaen erilaisten kyselyiden ja kartoitusten antamaa tietoa pitäisi hyödyntää nykyistä paremmin. Ylipäätään pelkkä mittaaminen ei riitä, vaan sen jälkeen olisi tulosten pohjalta tehtävä johtopäätöksiä ja ryhdyttävä aktiivisesti esitettyjen epäkoh-tien korjaamiseen. Tästä syystä käytettäviä mittareita on ensinnäkin syytä arvioida kriitti-sesti ja toisaalta hyödynnettävä valittuja mittareita entistä tehokkaammin. Mittaamisen arvo ei ole itse mittareissa, vaan mittaamisen tarkoituksena on kannustaminen toiminnan kehittämiseen. Parhaimmillaan erilaiset kyselyt ja niistä syntyvä mittaritieto on tapa kerätä informaatiota, jonka pohjalta voidaan tunnistaa kehittämiskohteita ja innostua niiden yh-teistoiminnalliseen kehittämiseen. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 18.)

Elon, Ervastin ja Kuokkasen (2010, 59–60) tutkimuksessa selvitettiin työyksiköiden käy-tössä olevia henkilöstömittareita sekä niiden tuottaman tiedon käyttökelpoisuutta. Tutki-mustulosten mukaan hyvinvoinnin mittarina käytettiin usein työhyvinvointikyselyä sekä sai-rauspoissaolojen seurantaa, vastaavasti tuloksellisuuden seurantamittarit olivat vaihtelevampia. Mittareiden käytön haasteet liittyivät mittareiden yhtenäistämiseen organisaation sisällä, olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen, tiedon ajantasaisuuteen, kattavuuteen ja luotettavuuteen, mittaustulosten analyysiin ja muutosten toteuttamiseen mittaustulosten pohjalta sekä yksilöihin kohdistuvaan mittaamiseen.

Myös Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012, 18) ovat käsitelleet yleisesti käytössä olevia henkilöstömittareita ja niiden käyttöön liittyviä haasteita. Perinteisesti organisaatioissa henkilöstön tilaa koskevat tunnusluvut ovat määrällisiä ja kuvaavat jo olemassa olevia ongelmia, kuten sairauspoissaolojen määrää. Tarve olisikin löytää uusia henkilös-tön ja työyhteisön toiminnan laadusta ja vaikuttavuudesta kertovia tunnuslukuja, joiden pohjalta voidaan ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä. Kyseisiä mittareita voisivat olla juuri erilaiset työhyvinvointikyselyiden pohjalta laaditut indeksit.

Myös Valtiovarainministeriössä (2007, 64) on esitetty toisen tyyppisten henkilöstömittareiden käyttöön ottoa ja huomiointia myös esimerkiksi talousarvioasetannassa. Ne voisivat käsitellä muun muassa henkilöstön tehokkuutta, osaamista ja sen kehittämistä sekä motivaatiota ja työhyvinvointia. Valtiovarainministeriön henkilöstöosaston asettaman Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen tulosten mukaan tutkittujen organisaatioiden tulosjohtamisessa tulostavoitteiden asettaminen henkilöstövoimavaroille oli vajaan vaista. Hankkeen asiantuntijat näkivät, että pyrkimyksenä tulisi olla, että kaikki organisaatiot asettavat mitattavia strategisia tavoitteita ainakin tehokkuudelle, osaamiselle ja sen kehittämiseksi sekä motivaatiolle ja työhyvinvoinnille. (Valtiovarainministeriö 2007, 72–73.)

Tyypillisesti henkilöstön hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä mittaavat kyselyt kertovat asioiden tilan tilastollisesti mutta eivät sitä, miten niissä mahdollisesti olevia ongelmia tulisi korjata. Tästä syystä Kesti (2013, 69) kehottaakin asioiden tilan sijaan mittaamaan hiljaisia signaaleja. Niiden mittaaminen tuo perinteistä mittaamistapaa tehokkaammin esille kehittämistarpeita. Jotta kyselyllä olisi myös kehittämistoimintaa ohjaava vaikutus, ei sitä voida toteuttaa perinteisellä kyselytavalla tai asteikolla. Ohjaavan vaikutuksen kannalta myös laadullisen tiedon kerääminen kommenttien, ajatusten ja parantamisvaihtoehtojen kautta on tärkeitä. Mittaamalla hiljaisia signaaleja voidaan parantaa vuorovaikutusta ja siten edesauttaa sitä, että organisaatiossa kehitetään oikeita asioita oikealla tavalla (Kesti 2013, 62).

Yksi uudenlainen tapa kerätä tietoa organisaation tilanteesta on mitata sen työelämän laatua. Työelämän laatu -indeksi (QWL-indeksi) kuvaa henkilöstön tosiasiallista suorituskyykyä ja se muodostuu kolmesta inhimillisestä ominaisuudesta: 1) turvallisuudentunteesta, 2) yhteistyöstä ja osaamisesta sekä 3) luovuudesta. Työelämän laadun indeksi muodostuu aina näiden kaikkien itsearvostustekijöiden yhteisvaikutuksesta. Turvallisuuden tunne muodostaa perustan suorituskyykyille. Kun se on kunnossa, voidaan suorituskyykyä lisätä merkittävästi henkilöstön luovuuden avulla, mutta se edellyttää turvallisuuden tunteen lisäksi, että osaaminen ja yhteistyö ovat riittävällä tasolla. QWL-indeksi saadaan analysoimalla henkilöstökyselyn tuloksia motivaatioteoriaa hyödyntäen. (Kesti 2017, 50-51.) Työelämän laadun indeksi voidaan laskea kaavalla, jossa työelämän laatu muodostuu edellä mainituista osatekijöistä (Kuvio 2.)

$$\text{TYÖELÄMÄN LAATU} = \text{Turvallisuuden tunne} \times \left[\frac{\text{Yhteistyö ja osaaminen} + \text{Luovuus}}{2} \right]$$

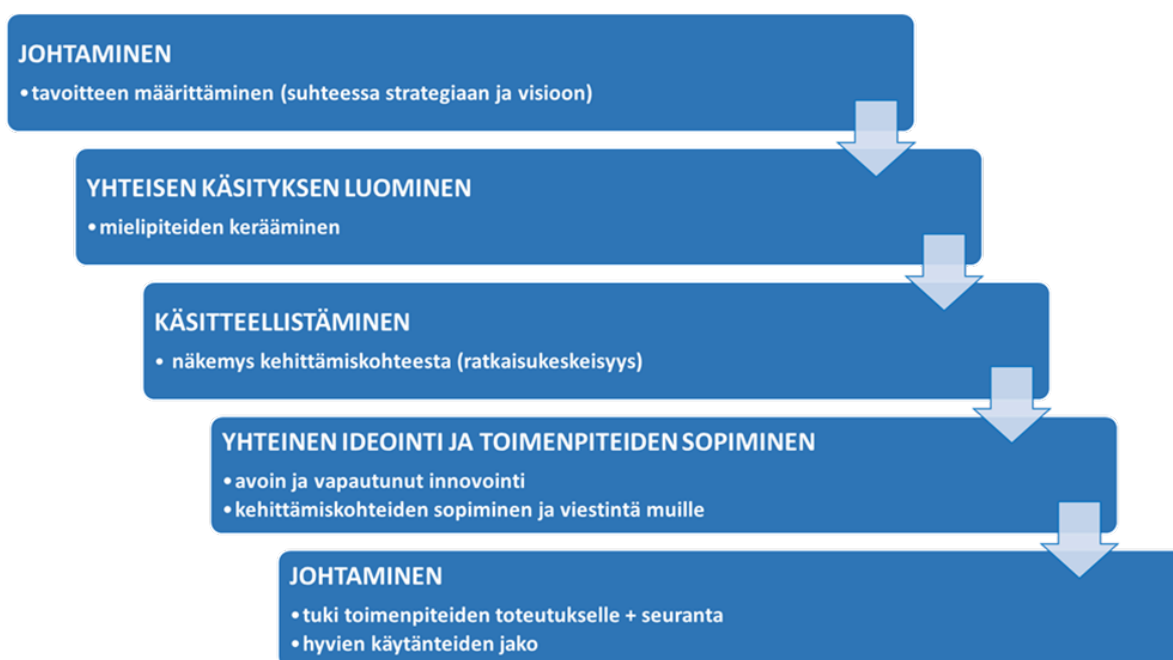
Kuvio 2. Työelämän laadun indeksin laskentakaava, mukaillen Kesti (2017, 50-51).

Näin laskettu laatuindeksi kuvaa työn tekemiseen käytettyä tehollista työaika. Keskimääräinen suomalainen QWL-indeksi 61 % kertoo, että yrityksistä löytyy merkittävä tuottavuuden parantamisen potentiaali. Kun työelämän laatua mitataan säännöllisesti, voidaan tulosten perusteella tehdä systemaattista kehittämistä, joka on myös vaikuttavaa ja tehokasta. Työelämän laadun parantuessa organisaation suorituskyky tehostuu, mikä heijastuu myös sen kykyyn palvella asiakkaitaan. (Kesti 2017, 50–51.)

Vaikka erilaisia henkilöstökyselyjä ja niiden käyttöarvoa on kritisoitu, voidaan niitä kuitenkin oikein käytettynä ja hyödynnettynä pitää käyttökelpoisina organisaation työhyvinvoinnin johtamisen työkaluina. Niiden arvo on kiistaton sen suhteen, mitä henkilöstö sillä hetkellä pitää tärkeänä kehittämiskohteena. Parhailtaan tämä tieto tukee organisaation kehittämistyötä ja päivittäistä johtamista. (Karttunen, Sipponen, Tukiainen, Taskinen, Hakulinen, Kesti, Laaksonen & Lammintakanen 2017, 40–41.)

4.4 Työelämän laadun yhteistoiminnallinen kehittäminen

Marko Kestin (2010, 160–161, 247) näkemyksen mukaan työelämän laatuun vaikuttavat kompetenssit (pois lukien johtajuus) ovat yhteisöllisiä ja siksi niitä on myös kehitettävä yhdessä. Kukin työyhteisöryhmä on oman tilanteensa paras asiantuntija ja optimaaliset kompetensseihin kohdistuvat kehittämistoimenpiteet ovat myös työyhteisöryhmäkohtaisia. Kun kukin työyhteisöryhmä pääsee itse vaikuttamaan omiin kehittämistoimenpiteisiinsä, saadaan todennäköisimmin aikaan nopeita tuloksia, jotka vaikuttavat välittömästi laatuun ja tuottavuuteen. Optimaaliset työelämäinnovaatiot syntyvät, kun mitataan ensin kompetenssien kehittämistarpeet, sen jälkeen käydään yhdessä tulokset läpi ja ideoidaan kehittämistoimet sekä sovitaan niille toteutusaika ja vastuuhenkilöt sekä seurataan sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja kannustetaan siihen koko työyhteisöä. Näiden periaatteiden pohjalta on syntynyt Kestin (2013) näkemys työelämän laadun yhteistoiminnallisesta kehittämisestä (Kuvio 3.).



Kuvio 3. Työelämän laadun yhteistoiminnallinen kehittäminen mukaillen Kesti (2013, 78)

Yhteistoiminnallisen kehittämisen merkityksellisyydestä ja vaikuttavuudesta löytyy paljon tuoreita tutkimustuloksia. Työterveyslaitoksen toteuttamassa Toimi -hankkeessa on tutkittu työntekijöiden kehittämistoimijuuden vahvistumista työntekijälähtöisten kehittämismenetelmien avulla ja sitä, millaisia vaikutuksia niillä oli työn uudistamiseen ja työntekijöiden voimaantumiseen. Hankkeen tavoitteena oli edistää työntekijöiden kehittämistoimijuutta eli omaan työhön vaikuttamista, aloitteellisuutta ja arjen ideoiden esiin nostamista. Hankkeen tulosten perusteella työntekijälähtöisillä kehittämismenetelmillä voidaan vahvistaa organisaation kehittämiskulttuuria ja työntekijöiden kehittämistoimijuutta. Menetelmien juurtumisen kannalta oleellinen tekijä on se, lähteekö johto aktiivisesti levittämään menetelmiä niin, että ne jäävät osaksi arkea. Työntekijöiden voimaannuttaminen ja osallistaminen kehittämistyöhön vaatii myös esimiehiltä sitoutumista työntekijälähtöiseen kehittämiskulttuuriin ja resursseja parannusten käytäntöön vientiin. (Ylisassi, Hasu, Heikkilä, Käpykangas, Saari, Seppänen & Valtanen 2016, 3-4.)

Yhteistoiminnallisen kehittämisen merkityksellisyyttä korostavat myös DINNO -hankkeen tulokset. Sen tutkimustulosten mukaan pohjan aidolle yhteistoiminnalliselle kehittämiselle luovat osallistuminen, osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet. Niiden avulla mahdollistuvat sekä työhön liittyvien muutosten ja niihin liittyvien tunteiden käsittely sekä muutoksen jälkeinen uudelleen organisoituminen. Yhteistoiminnallinen kehittäminen edellyttää myös johtajalta osallistavaa työtettä, työntekijöiden ottamista mukaan työn ja työyhteisön muutosten suunnitteluun jo niiden suunnitteluvaiheessa. Myös työyhteisön toimintakulttuuri on

kyettävä rakentamaan osallistumista aktivoivaksi ja innostavaksi. Myös luottamusta lisäävä turvallinen ilmapiiri on tärkeätä yhteistoiminnallisen kehittämisen onnistumisen kannalta. Tutkimustulosten mukaan johtajien tulisi olla enemmän läsnä, kuunnella, tukea ja edistää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja toimivia vuorovaikutussuhteita, sekä luoda työntekijöilleen aktiivisesti osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Syvänen ym. 2015, 260.)

Osallistavaa innovaatiotoimintaa ja sen johtamista on tutkittu myös Tekesin rahoittamassa Osuva -tutkimushankkeessa (Tuomivaara, Pekkarinen ja Sinervo 2015, 129–130). Siinä selvitettiin muun muassa sitä, millä tavalla hyvinvoinnin eri ulottuvuudet ovat yhteydessä yksilön innovatiiviseen toimintaan. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia sen osalta, että työn voimavaratekijät, kuten työn imu, vaikutusmahdollisuudet ja työryhmän ilmapiiri, ovat sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän innovatiivisen toiminnan kannalta keskeisiä. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja kokemukset työn imusta ovat tiiviissä yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin osallistumisesta ja työn hallinnasta. Näiden samojen tekijöiden on tunnistettu tukevan myös työntekijöiden hyvinvointia. Innovatiivisuuden varmistamiseksi työprosesseja ja organisaation toimintaa on syytä kehittää työntekijöiden hyvinvointia tukevaan suuntaan. Oleellista on luoda toimintamalleja, jotka edistävät työntekijöiden rakentavaa ja kriittistä vuoropuhelua työstä ja palvelun tuottamisesta.

Henkilöstölähtöisen osallistavan kehittämismallin vaikutusta tuottavuuteen on kuntasektorilla tutkittu LATU -hankkeen (Työelämän laadulla tuottavuutta) puitteissa. Sen tarkoituksena oli työelämän laadun parantaminen ja mitattava tuottavuuden lisääminen juurruttamalla kehittäminen osaksi kuntien arkityötä. Henkilöstölähtöisen kehittämisen tavoitteena oli parantaa organisaation aikaansaannoskykyä, joka muodostuu neljästä osatekijästä: 1. osaamisen kehittyminen ja uudistuminen, 2. motivaatio ja työn imu, 3. johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus ja 4. henkilöstön osallistuminen kehittämiseen. Hankkeen aikana saatiin henkilöstölähtöisen osallistavan kehittämismallin avulla tuotettua paljon kehitysideoita, joista voi syntyä merkittäviä suoria tai välillisiä euromääräisiä säästöjä. Suurin osa ideoista oli myös sellaisia, että niiden toimeenpanolla oli positiivinen vaikutus palveluiden laatuun tai ne tuottivat aikaisempaa enemmän tavoiteltua vaikuttavuutta. (Kleemola 2014, 18–19.)

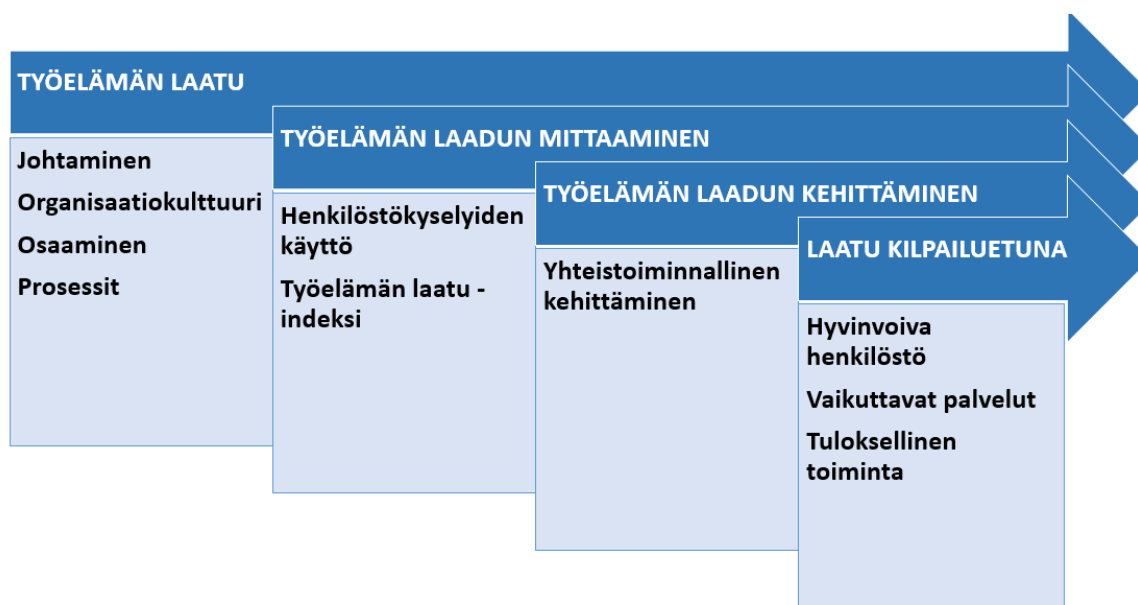
Henkilöstön kytkeminen ja osallistaminen henkilöstökyselyiden perusteella toteutettaviin kehittämistoimiin on tärkeätä niiden onnistumisen kannalta. Kun strategisesti kriittisille henkilöstöasioille on asetettu mittarit tavoitetasoineen, löytyy sitä kautta myös luontevia

kehittämiskohteita. Kehittämistoimia sovittaessa henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta on tärkeätä, että toteutettaville toimenpiteille on sovittu aikataulu, nimetty vastuhenkilö tai -henkilöt sekä riittävät resurssit toteutukseen. Johdon tehtävä on seurata sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja antaa niiden toteutukselle varaukseton tuki. Kehittämistyön koskettaessa koko organisaation henkilöstöä, on siihen jokaisen henkilön jollain tavalla osallistuttava. Siten varmistetaan kokemus vaikuttamismahdollisuudesta ja yksittäisen ihmisen mielipiteen merkityksellisyydestä. (Valtiovarainministeriö 2007, 65–66.)

Organisaation laatua kehittämällä voidaan lisätä sen kilpailuetua verrattuna muihin organisaatioihin. Laadukkaana organisaation menestystekijöinä voidaan pitää esimerkiksi hyvinvoivaa henkilöstöä, vaikuttavia palveluita ja tuloksellista toimintaa. Kestin ja Syväjärven (2015, 12) mukaan tutkimukset osoittavat, että yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan kehittämällä inhimillistä pääomaansa. Työelämän laadun taustalla olevat inhimilliset menestystekijät muodostavat organisaation aineettoman hyödyn, joka muodostaa ainutlaatuisen ja kestävä pohjan organisaation ylivoimaiselle suorituskyvylle. Henkilöstön osallistaminen yhteiseen kehittämiseen voidaan nähdä tämän inhimillisen pääoman tehokkaana käyttönä, jonka avulla luodaan perusta organisaation menestykselle.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTAN YHTEENVETO

Kehittämishankkeen tavoite oli mallintaa työelämän laatua mittaavan henkilöstökyselyn käyttö omaan organisaatioon. Tarkoituksena oli osallistaa henkilöstö työelämän laadun kehittämiseen ja sitä kautta lisätä henkilöstön hyvinvointia ja organisaatiomme palveluiden vaikuttavuutta ja toiminnan tuottavuutta. Täältä pohjalta muodostui kehittämishankkeen tietoperusta (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Kehittämishankkeen tietoperustan yhteenveto

Työelämän laatu muodostuu muun muassa organisaation inhimillisistä menestystekijöistä, joita ovat esimerkiksi johtaminen ja esimiestyö, organisaatiokulttuuri sekä organisaation osaaminen ja sen prosessit. Jotta työelämän laadun kehittämisen tulee perustua sen mittaamiselle. Yksi tällainen mittari on Työelämän laatu -indeksi. Mittaamisen kautta saadaan näkyväksi ne tekijät, joiden kehittämistä henkilöstö pitää merkityksellisenä. Koska eri teorioissa (Kesti 2013, Lumijärvi 2009) työelämän laadun elementit nähdään usein yhteisöllisinä, samoin tuottavuuden ja vaikuttavuuden syntyvän työyhteisössä, on perusteltua, että työelämän laatua kehitettäessä tulisi koko työyhteisön siihen osallistua. Näin toimien on mahdollista edistää henkilöstön hyvinvointia, parantaa organisaation tuottamien palveluiden vaikuttavuutta ja toiminnan tuottavuutta.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

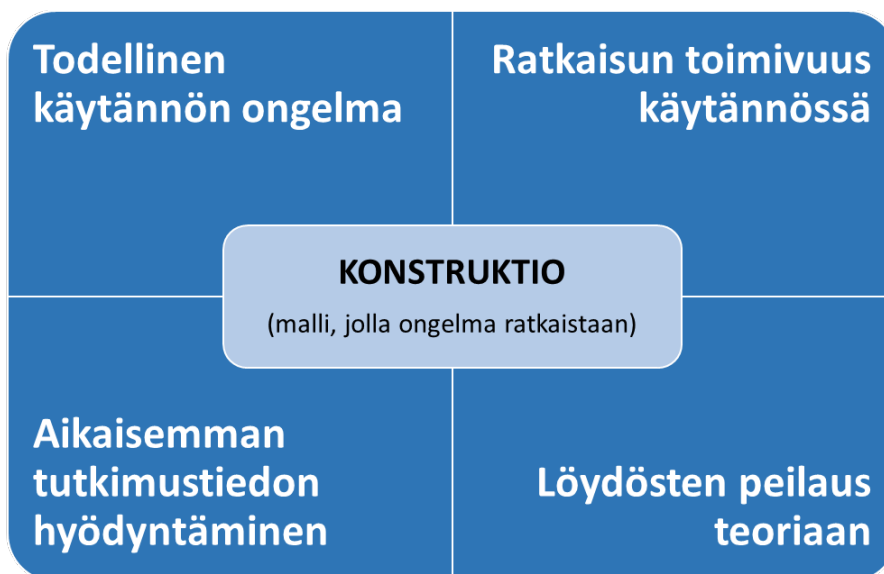
6.1 Konstruktiivinen lähestymistapa

Tämä kehittämishanke oli tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka tavoitteena oli mallintaa Työelämän laatua (Quality of working life, QWL) mittavaan kyselyn käyttö Lahden Työn Paikka Oy:ssä. Tutkimukselliselle kehittämishankkeelle on ominaista, että sen avulla uudistetaan tai luodaan uusia toimintakäytänteitä, pohjana hyödynnetään aiempaa tietoa, siinä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja kaikki tapahtuu aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri osapuolten kanssa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18).

Kehittämishanke oli lähestymistavaltaan konstruktiivinen. Sen tavoite, henkilöstökyselyn käytön mallintaminen, vastasi tyypillistä konstruktiivisen tutkimuksen tutkimustehtävää. Kehittämishankkeen toimeksiantaja, Lahden Työn Paikka Oy oli sitoutunut kehittämistehtävän toteutukseen ja koko työyhteisö osallistui siihen. Konstruktiivisen tutkimuksen mukaisesti kehittämishankkeen tarkoitus oli luoda käytännön hyötyä tuottava rakenne organisaatioomme. (ks. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65–66.) Konstruktiivisen lähestymistavan yhtenä erityisenä vahvuutena voidaan pitää juuri sitä, että se johtaa kohdeorganisaatiossa todelliseen, analysoituun toimintaan, jossa ratkaisumallin toteuttavuus on testattu jo kehittämishankkeen aikana (Lukka 2001).

Konstruktiivinen lähestymistapa tarkoittaa ongelmanratkaisua jonkin uuden mallin, toimintatavan tai organisaatorakenteen avulla. Sen tarkoituksena voi olla myös uudenlaisten johtamisrakenteiden tuottaminen. Konstruktiivista tutkimusotetta on perinteisesti käytetty teknisillä aloilla ja esimerkiksi kliinisessä lääketieteessä, mutta yhtäläillä lähestymistapa on käyttökelpoinen muillakin tieteenaloilla. Konstruktiivista tutkimusta voidaan pitää luonteeltaan soveltavana tutkimuksena, jonka yhtenä ominaispiirteenä on uuden tiedon tuottaminen johonkin normatiiviseen, käytännössäkin toimivaan muotoon. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 245, 252).

Lukka (2001) on Kasasta mukaillen listannut konstruktiivisen lähestymistavan kriteereitä ja kuvannut sen rakennetta (Kuvio 5.) Lähtökohtana konstruktiivisessa lähestymistavassa on käytännön ongelma, joka halutaan ratkaista. Alkuperäistä ongelmaa pyritään ratkaistamaan rakentamalla konstruktio, jonka soveltuvuutta käytäntöön tutkimuksen aikana myös testataan. Tyypillistä lähestymistavalle on tutkijan ja käytännön työntekijöiden tiivis yhteistyö sekä aikaisemman tutkimustiedon hyödyntäminen uuden konstruktion rakentamisessa. Konstruktiivisen tutkimuksen toivottu tulos on, että todellinen ongelma ratkaistaan käytännössä testatulla uudella mallilla.



Kuvio 5. Konstruktiivisen lähestymistavan keskeiset elementit, mukailen Lukka (2001) ja Kasanen ym. (1993)

Konstruktiivinen tutkimus etenee usein sille tyypillisen tutkimusprosessin mukaisesti, vaikka vaiheet voivat toki tapauskohtaisesti vaihdella. Pelkistetyt konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet, joita kehittämishankkeessa mukailin, ovat

- käytännön ongelman tunnistaminen
- aihetta käsitteleviin aiempiin tutkimuksiin perehtyminen
- innovointi ja ratkaisumallin kehittäminen
- ratkaisun toimivuuden osoittaminen
- tulosten analysointi suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja huomiointi ratkaisumallissa
- ratkaisun sovellettavuuden arviointi. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 246).

6.2 Käytännön ongelman tunnistaminen ja aiheeseen perehtyminen

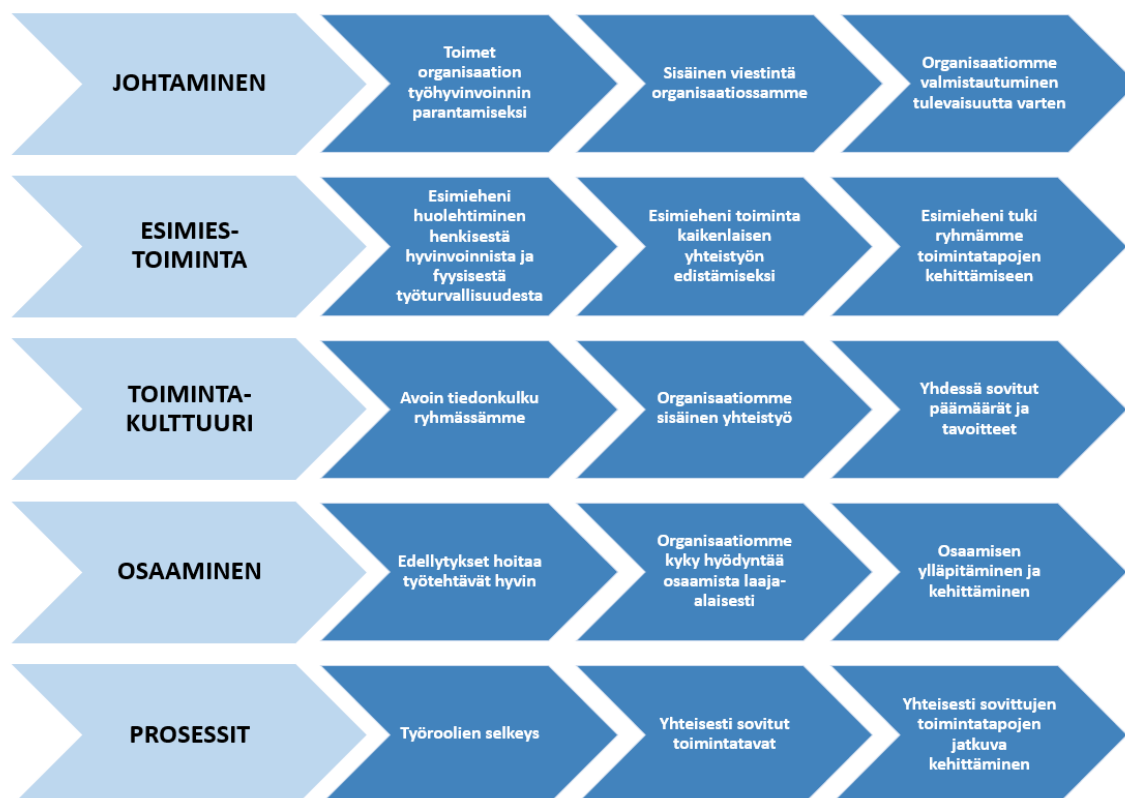
Lähtökohta kehittämishankkeelle oli se, että organisaatiomme oli hankkinut käyttöönsä henkilöstökyselytyökalun ja toteuttanut sen avulla työelämän laatua mittaavan QWL-kyseilyn. Ensimmäinen tehtäväni oli selvittää, miten työelämän laatua mittaava henkilöstökysely tulisi toteuttaa ja miten tulokset tulisi analysoida.

Henkilöstökyselyn toteutuksen ensimmäinen vaihe oli henkilöstölle lähetetty ennakkoinformaatio henkilöstökyselyn toteutuksesta. Se lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse lokaan 2017 alussa (liite 2.) ja muutamaa viikkoa myöhemmin heille toimitettiin vielä erilli-

nen ohjelmiston toimittajan laatima ohjeistus kyselyyn vastaamisesta. Näiden ennakkoinformaatioiden jälkeen kysely lähetettiin vastaajille 18.10.2017. Vastausaikaa oli annettu lokakuun loppuun asti. Muistutusviesti vastaamisesta lähetettiin järjestelmän kautta vastaajien sähköpostiin vielä 30.10. ja 31.10.2017. Ohjelmiston pääkäyttäjä poisti vastauslinkin käytöstä 2.11.2017. Annetussa määräajassa kyselyyn vastasi 38 henkilöä, vastauslinkki oli lähetetty yhteensä 40 henkilölle.

Henkilöstökysely toteutettiin VibeCatch -ohjelmiston avulla. VibeCatch on toisen sukupolven henkilöstökysely, jonka yksi osa-alue on työn tuottavuutta ja työhyvinvointia mittaava QWL-kysely (Quality of working Life). Työkalu on toteutettu yhteistyössä henkilöstön tuottavuuden kehittämisen asiantuntijan Mcompetence Oy:n kanssa ja se perustuu tieteellisesti tutkittuun ja hyväksytyyn QWL -menetelmään. QWL -kyselyssä on 15 vakioitua kysymystä (Kuvio 6.), jotka ovat ryhmitelty viiteen osa-alueeseen Kestin teorian inhimillisten menestystekijöiden mukaisesti:

- johtaminen
- esimiestoiminta
- toimintakulttuuri
- osaaminen ja
- prosessit. (Miten vastata QWL-(Quality of Work Life) eli Työelämän laatu-kyselyyn -opas ja QWL (Quality of Work Life) eli Työelämän laatu selitettynä -opas.)



Kuvio 6. QWL -kyselyn vakioidut kysymykset

Kyselyssä vastaajalta kysytään mielipidettä edellä esitettyihin vakioituihin kysymyksiin liittyen. Vastaajan on valittava kehitystarve asteikolla 0-4 (0=erittäin paljon kehitettävää, 4=kaikki on hyvin). Jos vastaaja on sitä mieltä, että parannusta tarvitaan, hänen on valittava, onko toivottu parannus määrällinen (=”meidän pitäisi tehdä jotakin”) vai laadullinen (=”meidän pitäisi tehdä asia toisella tapaa”). Vastaaja voi valita vain joko määrällisen tai laadullisen parannustarpeen. Halutessaan vastaaja voi perusteella vastaustaan vapaaseen tekstikenttään. (Miten vastata QWL-(Quality of Work Life) eli Työelämän laatu-kyselyyn -opas.) Vastaajan vastausnäky on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Esimerkki vastausnäköymästä

Henkilöstökyselyn toteutuksen seuraavassa vaiheessa tutustuttiin henkilöstökyselyn tuloksiin ja analysoitiin niitä VibeCatch -ohjelmiston analyysityökalun avulla. Johtoryhmän kokouksessa 1.11.2017 päätettiin, että tulosten analysointia varten perustetaan valmisteluryhmä, jonka tehtävänä on henkilöstökyselyn tuloksiin perehtymisen perusteella esittää johtoryhmälle kehittämisteema, jota organisaatiossamme lähdetäisiin työstämään edelleen. Valmisteluryhmä perustettiin, jotta henkilöstön edustajat saatiin osallistettua jo päätöksentekovaiheeseen. Johtoryhmän käsittelyllä haluttiin kuitenkin varmistaa se, että kehittämisteemojen valinnat ovat perusteltuja suhteessa organisaation strategiaan kehittämisen painopistealueisiin ja että organisaation ylin johto on sitoutunut valittuun teemaan.

Henkilöstökyselyn tulosten analysointi käynnistyi 13.11.2017, kun kävimme toimitusjohtajan ja ohjelmiston pääkäyttäjäksi nimetyn kehittämispäällikön kanssa tuloksia läpi. Tuossa tilaisuudessa selvitimme, mitä tietoa analyysityökalu kykeni tuottamaan ja sovimme analyysiaineiston toimittamisesta valmisteluryhmälle. Valmisteluryhmä kokoontui kaksi kertaa, 29.11.2017 ja 4.1.2018. Huolellisen analyysiaineistoihin perehtymisen pohjalta jälkimmäisen tapaamisen jälkeen valmisteluryhmä teki johtoryhmälle esityksen kehitettävästä teemasta ja johtoryhmä hyväksyi sen kokouksessaan 23.1.2018.

Marko Kestin vahva rooli QWL -kyselyn taustalla vaikutti siihen, että hänen näkemyksensä työelämän laadusta ohjasi kehittämishankkeen tietoperustan rakentumista. Pereh-

tymällä Kestin teorioiden ja tutkimusten lisäksi muihin työelämän laatua sivuaviin tutkimuksiin, muodostui lopullinen kehittämishankkeen tietoperusta: työelämän laatu, sen mittaaminen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen sekä työelämän laadun yhteys organisaation tulokselliseen toimintaan. Syventymällä tarkemmin näihin aihealueisiin ja niistä tehtyihin tutkimuksiin sain riittävän tietopohjan lähteä innovoimaan ratkaisua käytännön ongelmamme, henkilöstökyselyn käytön mallintamiseen. Koska itse kehittämishankkeen toteuttajana olen kohdeorganisaation pitkäaikainen työntekijä ja johtoryhmän jäsen, oli minulla riittävän perusteellinen näkemys organisaation lähtötilanteesta ja kehittämistarpeista (kts. Lukka 2001).

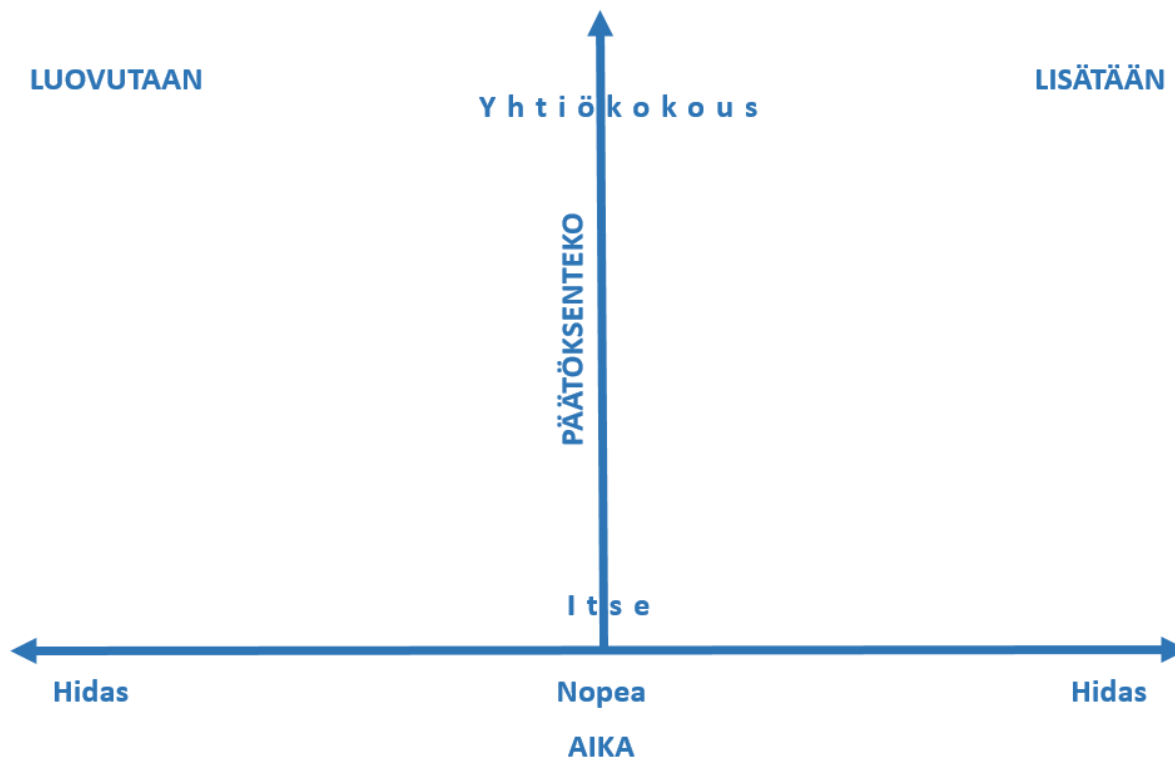
6.3 Innovointi ja ratkaisumallin kehittäminen sekä ratkaisun toimivuuden testaus

Kun henkilöstökyselyn tulokset oli analysoitu, oli konstruktivisen lähestymistavan mukaisesti (kts. Kasanen ym. 1993) mietittävä, miten kehittämistoimien innovointi ja kehittämissuunnitelmien laadinta tulisi toteuttaa. Innovatiivisen konstruktion luominen on parhaillaan ryhmätyötä, joten lähtökohtanani oli kaikissa kehittämishankkeen vaiheissa huomioida henkilöstön edustuksellisuus ja osallisuus (kts. Lukka 2001).

Johtoryhmässä 23.1.2018 käydyn keskustelun ja aihepiiriä käsittelevän tutkimuksen pohjalta päädyin siihen, että kehittämistoimien innovoimista varten henkilöstölle järjestettäisiin ideointityöpajoja. Potentiaalisten osallistujien määrän (39 henkilöä) pohjalta päädyin siihen, että työpajoja tarvitaan viisi. Sijoitin työpajat kalenteriin ajalle 7.2.–20.2.2018 eri viikonpäiville ja eri aikaan päivästä. Tavoitteena oli, että kaikki pääsisivät osallistumaan itselleen parhaiten soveltuvana ajankohtana. Lähetin henkilöstölle 24.1.2018 sähköpostin, jossa kerroin työpajojen toteutuksesta (liite 3). Viesti sisälsi linkin Doodle -ohjelmaan, jossa kukin osallistuja pääsi ilmoittautumaan itselleen aikataulullisesti parhaiten soveltuvaan työpajaan. Ilmoittautuessa henkilö ei nähnyt, ketä muita oli tulossa samaan työpajaan. Kunkin työpajan osallistujamäärä oli rajoitettu yhdeksään henkilöön.

Työpajoissa tuotettiin ideoita ja asemoitiin niitä post-it -lappujen avulla. Ideointia ohjasi johtoryhmän hyväksymä kehittämisteema. Konkreettisia kehittämistoimia kerättiin tätä tarkoitusta varten suunnittelemani ideointipohjan avulla (Kuvio 8.). Ideointipohjassa muuttujina ovat:

- asioiden merkittävyys työntekijöille (luovutaan/lisätään, vasen/oikea)
- toivottujen muutosten muutosnopeus (hidas/nopea, x-akseli)
- vaadittava päätöksentekotasoa (työntekijä itse/yrityksen yhtiökokous, y-akseli).



Kuvio 8. Ideointityöpajoissa käytetty suunnittelupohja

Ideointityöpajassa innovoitiin sekä koko organisaatiota koskevia kehittämistoimia että kunkin työntekijän omaa yksikköä koskevia kehittämistoimia. Suunnittelupohjan tarkoituksena oli ensinnäkin saada osallistujat hahmottamaan kehittämistoimien erilaisuutta. On asioita, joihin jokainen työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja niiden toteutuksesta voi sopia kussakin yksikössä itsenäisesti. Kaikki muutokset eivät siis edellytä hidasta ja byrokraattista päätöksentekoprosessia, vaan ne ovat toimeenpantavissa hyvinkin nopeasti. Toisaalta suunnittelupohjan avulla haluttiin nostaa esiin asioita, jotka henkilöstö koki kuormittavina ja joista he halusivat luopua. Luopumisen mahdollisuuden avulla haluttiin rohkaista henkilöstöä avoimesti kyseenalaistamaan nykyisiä toimintakäytänteitä ja samalla miettimään, miten ne voisi tehdä paremmin.

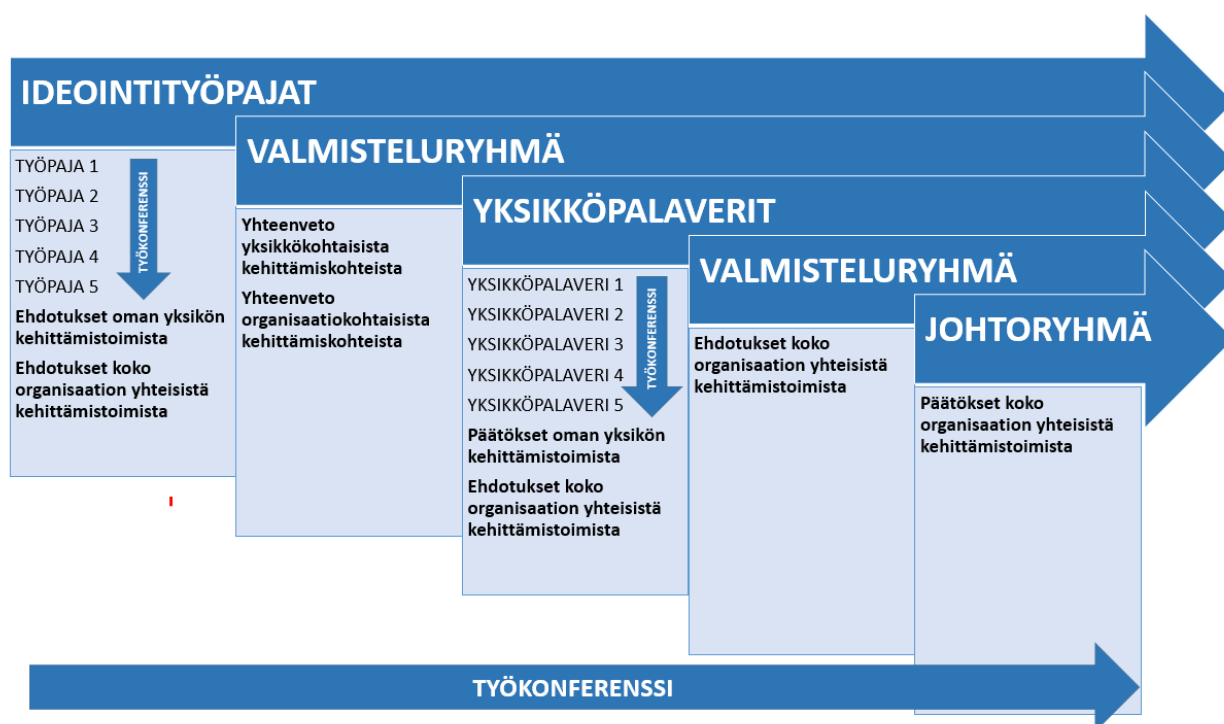
Konstruktiivinen tutkimus vie usein aikaa, kun alkuperäistä konstruktioideaa testataan ja kokemusten perusteella muotoillaan uudelleen ja jälleen testataan (Lukka 2001). Koska kehittämishankkeen aikataulujen puitteissa kyseinen toimintatapa ei ollut mahdollinen, toimi jokainen yksittäinen työpaja omana testinä ja hyödynsin saamiani kokemuksia seuraavan työpajan toteutuksessa. Näistä muutoksista ja ryhmien erilaisista kokoonpanoista johtuen muodostui jokainen ideointityöpaja toteutukseltaan hiukan erilaiseksi vaikka niissä samaa suunnittelupohjaa käytettiin.

Työpajojen jälkeen tein innovoiduista kehittämistoimista yhteenvedot sekä organisaatio-että työyksikkötasolla. Nämä yhteenvedot käsiteltiin valmisteluryhmässä 14.3.2018. Työyksiköiden omissa palavereissa käytiin läpi yksikköä koskevat kehittämistoimet ja laadittiin suunnitelmat käytäntöön vietävistä toimenpiteistä. Lisäksi työyksikköpalavereissa tehtiin ehdotuksia organisaation yhteisistä kehittämistoimista. Nämä työyksikkökohtaiset palaverit pidettiin ajalla 19.3.-3.4.2018. Valmisteluryhmä kokoontui vielä 24.4.2018 ja laati organisaation johtoryhmälle ehdotukset organisaation yhteisiksi kehittämistoimiksi. Johtoryhmä kokoontui 9.5.2018 ja teki valmisteluryhmän ehdotusten pohjalta päätökset koko organisaatiota koskevista kehittämissuunnitelmista. Koko organisaation yhteisessä 7.6.2018 järjestetyssä henkilöstötilaisuudessa esiteltiin koko henkilöstölle sekä organisaation yhteiset kehittämissuunnitelmat että työyksiköiden omat kehittämissuunnitelmat.

Kehittämistoimien innovointimenetelmiä suunnitellessani perehdyin erilaisiin yhteistoiminnallisiin työskentelymenetelmiin, joita voisin hyödyntää. Ajatustani prosessin eteenpäin viemisestä tuki parhaiten Björn Gustavsenin (Toikko & Rantanen 2009, 104 – 105) kehittämä demokraattiseen dialogiin perustuva työkonferenssi -menetelmä, jossa pyritään mielipiteiden, ideoiden ja ratkaisujen jakamiseen. Menetelmänä se on tietynlainen kehittämissalaveri tai sarja kehittämiseen tähtäviä palaveria.

Työkonferenssimenetelmän tavoitteena voidaan yleisesti pitää muutoksen käynnistämistä ja kehitysehdotusten luomista ja se perustuu pitkälti avoimeen keskusteluun.

Työkonferenssimenetelmän on nähty olevan vastaus muun muassa toimintaympäristöjen nopeiden muutosten asettamiin vaatimuksiin osallistaa koko työyhteisö kehittämiseen tähtäävään vuoropuheluun (Vartiainen & Pulkkis 2004, 69). Eriyisen hyvin metodin on nähty soveltuvan työelämän kehittämistyöhön. Menetelmänä työkonferenssi tukee yhteisymmärryksen löytämistä, joka omalta osaltaan luo pohjan organisaation taloudelliselle ja henkiselle menestymiselle. (Lehtonen 2004, 52–53.) Työkonferenssi ei yleensä ole vain yksittäinen tilaisuus, vaan sarja tapahtumia, jotka liittyvät johonkin toiminnalliseen prosessiin. Tapahtumien muodostamasta ketjusta syntyy yhteistoiminnallinen ja osallistava kehittämismetodi, työkonferenssimenetelmä. (Lehtonen 2004, 15.) Työkonferenssimenetelmän keskeiset periaatteet toteutuivat kehittämishankkeessa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti (Kuvio 9.).



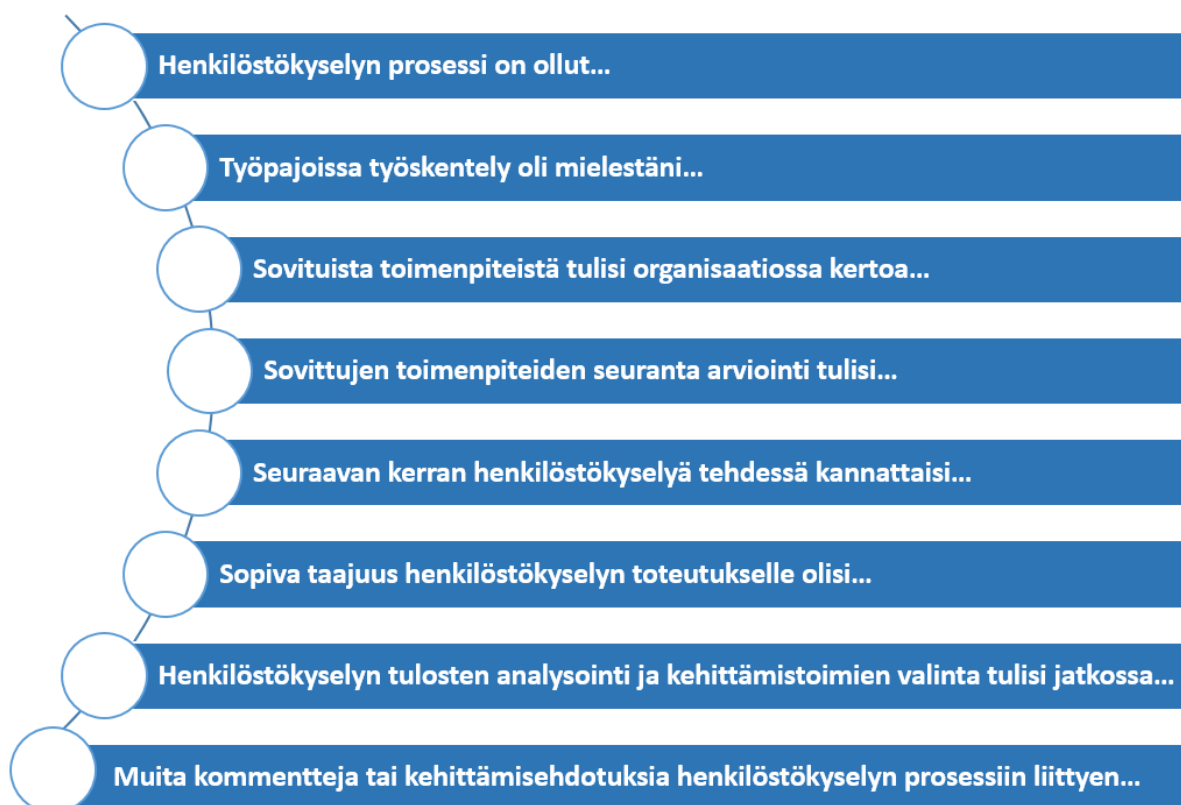
Kuvio 9. Kehittämishankkeen innovointi ja ratkaisumallin kehittäminen sekä ratkaisun toimivuuden testaus työkonferenssimenetelmää hyödyntäen

Työkonferenssimenetelmä toimi myös omalta osaltaan apuna tehtyjen ratkaisujen toimivuuden testaamisen kannalta: jos jokin tekemäni valinta ei ollut onnistunut, pystyin jalostamaan ja kehittämään sitä edelleen seuraavassa työpajassa.

6.4 Tulosten analysointi ja sovellettavuuden arviointi

Konstruktivisessa lähestymistavassa ratkaisumallin kehittämistä ja sen testaamista seuraa tulosten analysointi ja niiden sovellettavuuden arviointi (kts. Kasanen ym. 1993). Tässä kehittämishankkeessa tämä tarkoitti henkilöstön tekemää, toteutetun henkilöstökyselyn prosessin ja sen toteutukseen liittyvien valintojen arviointia. Henkilöstökyselyn toteutusprosessin arvioinnin avulla oli tarkoitus saada tietoa, miltä osin työskentelyssä oli onnistuttu ja mitkä osa-alueet vaativat vielä kehittämistä. Henkilöstöä osallistavalla arvioinnilla voidaan lisätä organisaation yhteistä ymmärrystä, joka omalta osaltaan mahdollistaa muutoksen (ks. Toikko & Rantanen 2009, 61). Henkilöstön antama palaute prosessin toteutuksesta oli oleellisessa osassa, kun laadin lopullista ehdotusta siitä, miten henkilöstökysely kokonaisuudessaan tulisi jatkossa organisaatiossamme toteuttaa.

Tässä kehittämishankkeessa prosessin arviointi tapahtui rinnakkain käytännön toteutuksen kanssa. Arvioinnin tarkoituksena oli tehdä näkyväksi henkilöstön kokemuksia prosessin toteutuksesta sekä kerätä heidän jatkokehittämisehdotuksiaan rakennettavaa mallia varten. Henkilöstökyselyn toteutusprosessin arviointi tehtiin sekä valmisteluryhmässä että työyksiköiden palavereissa samalla kertaa, kun laadittiin kehittämissuunnitelmia. Näitä tilaisuuksia oli yhteensä kuusi ja ne järjestettiin ajalla 14.3.–3.4.2018. Arviointi kohdistui henkilöstökyselyn prosessin kokonaistoteutukseen (kyselyn toteutus, kehittämistoimien innovointi sekä kehittämissuunnitelmien laadinta). Arvioinnin pohjalta henkilöstöltä kerättiin myös ehdotuksia siitä, miten henkilöstökysely toivottaisiin jatkossa toteutettavan. Arviointia ja kehittämisehdotusten laadintaa varten olin laatinut apukysymyksiä (kuvio 10.), joita käytin hiukan eri tavoin eri tilaisuuksissa. Valmisteluryhmässä kukin apukysymys oli kirjoitettu seinille kiinnitettyihin papereihin. Valmisteluryhmän jäsenet kiersivät ensin yksittäin tilassa ja kirjoittivat kullekin kysymyspaperille ensimmäisenä mieleen tulevan ajatuksen. Yksikkökohtaisissa arvioinneissa toimitin apukysymykset sähköpostitse etukäteen osallistujille ja itse tilaisuudessa laadimme Mind mapin siitä, miten henkilöstökysely tulisi jatkossa organisaatiossamme toteuttaa.



Kuvio 10. Prosessin arvioinnin apukysymykset

Henkilöstön kokemusten mukaan kyselyyn vastaaminen oli vaikeaa. Vaikka itse kyselystä ja sen toteutuksesta oli kerrottu etukäteen, koettiin vastaustapa monimutkaisena ja siihen olisi kaivattu lisää ohjeistuksia. Myös kehittämistarpeen määrittelyä määrälliseksi tai laadulliseksi pidettiin hankalana. Henkilöstö koki, että kysymysten tulkinta eri tavoin asettaa vastausten luotettavuuden kyseenalaiseksi. Hyvänä pidettiin kuitenkin sitä, että jokaisessa kysymyksessä oli mahdollisuus avoimen kommentoinnin kautta tarkentaa antamaansa vastausta.

Henkilöstökyselyn toteutusprosessin arvioinnissa tuli esiin näkökulma, jota kyselyä toteutettaessa ei ollut osattu huomioida. Henkilöstö koki, että perusteellisempi ja yksinkertaistumpi tieto taustalla olevasta työelämän laatua käsittelevästä teoriasta olisi ollut tarpeen ennen kysymyksiin vastaamista. Nyt kyseinen info esitettiin ideointityöpajojen alussa. Itse info koettiin tarpeelliseksi, mutta se olisi toivottu esitettävän jo prosessin aiemmassa vaiheessa. Vaikka henkilöstölle toimitettiin ennen kyselyyn vastaamista ohjelmiston toimittajan ohjeistus kyselyyn vastaamisesta, sen ei koettu avaavan riittävästi taustalla olevaa teoriaa työelämän laadusta.

Ideointityöpajojen toteutusta pidettiin henkilöstökyselyprosessin onnistuneimpana vaiheena. Henkilöstön palautteen perusteella työpajoissa onnistuttiin saavuttamaan avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri, jossa osallistujat uskalsivat tuoda esiin omia kokemuksiaan kehittämistarpeista. Toisaalta henkilöstö jossain määrin kyseenalaisti organisaation ylimmän johdon osallistumisen ideointityöpajoihin. Osa osallistujista koki, että se vaikutti siihen, miten avoimesti kehittämistarpeista työpajassa kykeni keskustelemaan.

Henkilöstö koki, että joissakin ideointityöpajoissa työskentely oli liian kiireistä. Kun keskustelua syntyi paljon, koettiin, ettei sille ollut riittävästi aikaa. Henkilöstön mukaan osa tärkeistä näkökulmista jäi liian vähäiselle käsittelylle. Kesti (2013, 79) kannustaakin toteuttamaan ryhmäideoinnin rauhallisessa ympäristössä jopa poissa normaalista työympäristöstä. Ideointityöpajojen arvioinnin kohdalla henkilöstö korosti yleisellä tasolla työntekijöiden yhteisten foorumeiden merkityksellisyyttä ja sitä, että tarvitaan tilaisuuksia yhteiselle osallistavalle keskustelulle. Työntekijöiden toimiessa fyysisesti eri toimipisteissä, ei näitä yhteisiä keskustelun paikkoja juurikaan ole.

Innoituihin kehittämistoimiin perustuvat kehittämissuunnitelmat laadittiin työyksiköiden omissa palaverissa. Kehittämissuunnitelmien laadinnassa henkilöstö piti tärkeänä sitä, että kullekin valitulle toimenpiteelle nimettiin vastuuhenkilö. Työntekijöiden aikaisempien kokemusten mukaan kehittämistoimia usein ideoidaan ja tehdään jopa suunnitelmiakin mutta jos suunnitelmien käytäntöön panosta ei riittävän yksilöidysti sovita, ne jäävät toteu-

tumatta. Myös Elon ja kumppaneiden (2010, 12) tutkimuksessa nousi esiin sama näkemys: pelkän kyselyn toteutus ilman siihen kytkeytyvää työyhteisön kehittämishanketta oli kielteisesti yhteydessä muun muassa kokemuksiin esimiehen toiminnasta ja omista vaikutusmahdollisuuksista. Marko Kestin (2013, 38) varoitus turhasta mittaamisesta onkin aiheellinen: mittaamisen tulee aina johtaa kehittämistoimintaan ja siihen tulee olla varattuna myös resursseja.

Henkilöstö nosti myös tärkeäksi sen, että sovittujen suunnitelmien etenemistä seurataan systemaattisesti. Henkilöstökyselyn toteutuksen prosessiarvioinnissa välittyi tietty skeptisyys sovittujen kehittämistoimien etenemisen suhteen, ja tästä syystä myös säännöllistä arviointia kaivattiin. Myös Elon, Ervastin ja Kuokkasen (2010, 52–53) tutkimuksessa kohdeorganisaatioiden työntekijät epäilivät työhyvinvointikyselyiden vaikutuksia käytäntöön. Moni vastaaja koki, ettei organisaatiossa ollut tapahtunut muutoksia kyselyssä esiin nousseiden epäkohtien suhteen. Omalta osaltaan puuttumattomuus osoitettuihin ongelmiin saattaa johtaa toisaalta turhautumiseen kyselyitä kohtaan mikä heikentää motivaatiota vastata niihin, ja siten myös kyselyiden tulosten uskottavuus madaltuu. Myös Lehtonen (2010, 10) korostaa kyselyiden purkua yhdessä koko henkilöstön kanssa ja asioiden parantamista käytännössä, eli konkreettista tekemistä. Tällöin voidaan vahvistaa henkilöstön kokemuksia siitä, että kyselyitä ei tehdä vain muodon vuoksi vaan niillä on todellista merkitystä. Näin voidaan vaikuttaa jatkoa ajatellen myönteisesti sekä vastausprosenttiin että vastausten laatuun. Sovittujen kehittämistoimien käytäntöön panosta kaivattiin myös tiedotusta koko organisaation tasolla. Kehittämissuunnitelmien toteutuksen seurantaan ja arviointiin kaivattiin myös pitkäjänteistä ja yhteisesti sovittua koko organisaation yhteistä käytäntöä.

Työelämän laadun mittaamisen prosessissa henkilöstö piti tärkeimpänä sitä, että heidän mielipidettään kysyttiin, ja että tätä tarkoitusta varten oli hankittu erillinen järjestelmä. Tulos vahvistaa Kestin (2013, 151) käsitystä siitä, että työelämän laadun parantamisen tulee käynnistyä aina henkilöstön kuuntelemisesta. Myös kehittämistoimenpiteiden käynnistäminen onnistuu parhaiten, kun työntekijät itse ovat osallisina sekä niiden suunnittelussa että organisoinnissa. Tästä syystä henkilöstökyselyiden avulla saatavia tuloksia voidaan pitääkin organisaation keskeisimpinä strategisina henkilöstömittareina, joiden avulla voidaan tunnistaa organisaation vahvuuksia ja parantamisalueita (Valtiovarainministeriö 2007, 52).

Kyselyn toteutuksen taajuuden osalta henkilöstön mielipiteet hajosivat paljon. Osa vastaajista kommentoi, että jonkinlainen kysely olisi hyvä toteuttaa puolen vuoden välein. Suurin osa vastaajista ajatteli, että kysely olisi hyvä toteuttaa kerran vuodessa tai joka toinen vuosi. Tätä perusteltiin sillä, että valittuja kehittämiskohteita saataisiin aidosti edistettyä ja

syntyisi tunne, että kyselyllä on aidosti merkitystä. Liian tiheän toteutuksen pelättiin johtavan siihen, että sovittuja kehittämistoimia ei välttämättä ehditä viedä käytäntöön ennen uuden kyselyn toteutusta. Kyselyn toteutuksen taajuuden osalta on syytä huomioida Elon, Ervastin ja Kuokkasen (2010, 53, 60) tutkimuksen löydökset henkilöstön kyselyväsymyksestä. Heidän mukaansa kyselyiden toistoväliä kannattaa harventaa, jotta tulosten pohjalta tehdyt toimenpiteet ovat paremmin todennettavissa

Henkilöstön antaman palautteen perusteella tulisi koko henkilöstökyselyn toteutusprosessia tiivistää: heidän kokemuksensa mukaan aika kyselyyn vastaamisesta ideointityöpajojen toteutukseen venyi liian pitkäksi. Samoin ideointityöpajojen ja koko organisaation kehittämistoimien esittelyn välillä kulunut aika koettiin liian pitkäksi. Myös Kesti (2013, 80) korostaa, että työyhteisön toteutettujen mittausten tulokset tulisi kertoa osallistujille mahdollisimman pian ja että nopean reagoinnin avulla voidaan hyödyntää vastaajien kehittämismotivaatioita.

Henkilöstön tekemässä prosessiarvioinnissa pohdittiin sitä, miten kyselyn toteutuksen ja organisoinnin tulisi jatkossa kiinnittyä organisaatioomme. Nähtiin, että tietyt roolit voivat olla vakioituja mutta toisaalta ajateltiin, että tietyistä kyselyn toteutuksen osista voisi vastata erikseen nimetty työryhmä. Ihanteellisena nähtiin työryhmä, jossa olisi eri ammattiryhmien edustajia ja siihen osallistuminen perustuisi henkilön omaan kiinnostukseen. Näin varmistettaisiin myös henkilöstön osallisuus koko prosessin toteutuksessa.

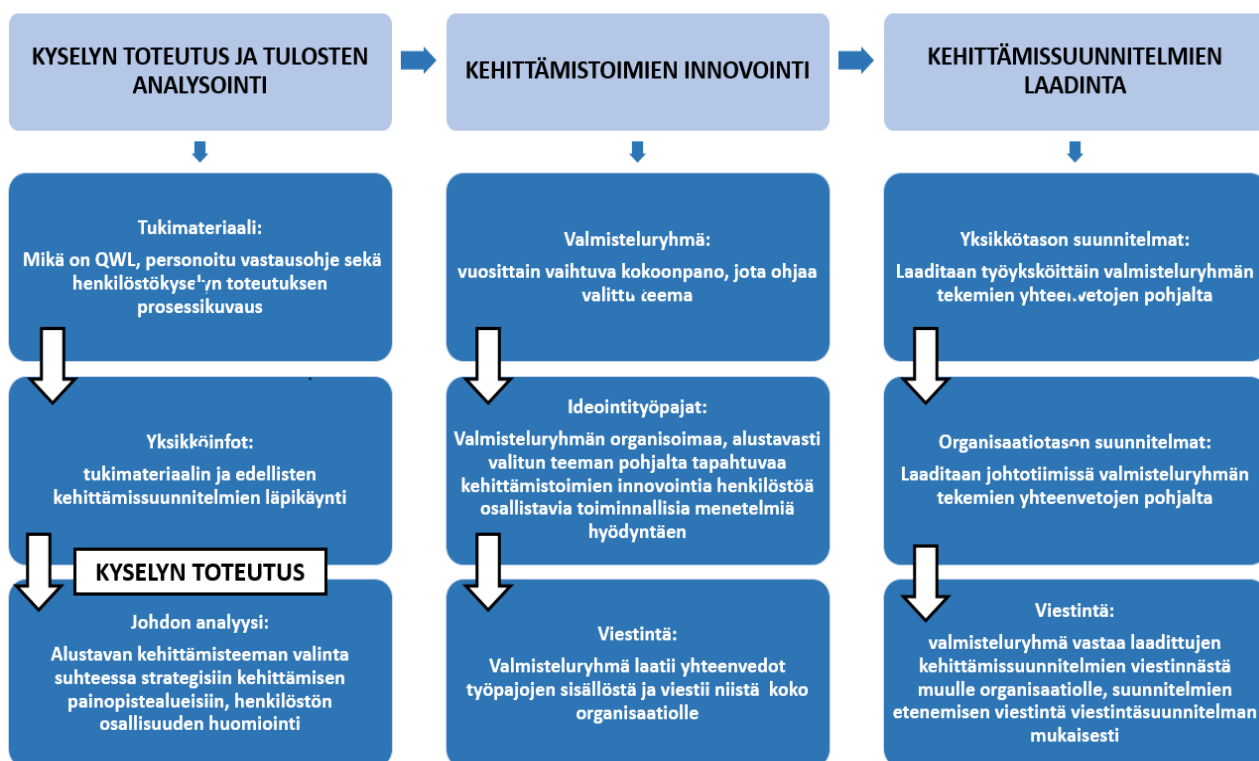
Nyt toteutetun kyselyn osalta tiedotusta pidettiin onnistuneena. Prosessin eri vaiheissa henkilöstölle tiedotettiin, mitä on tehty ja mitä on seuraavaksi tulossa. Tätä pidettiin myös kriittisenä asiana tulevaisuudessa. Kestin (2013, 79) mukaan oikeanlaisella viestinnällä voidaan ylläpitää henkilöstön kehittämismotivaatiota ja samalla vahvistaa valittujen kehittämiskohteiden aktiivista prosessointia. Kehittämisehdotuksena myös esitettiin, että kyselyprosessin seuraavan kerran käynnistyessä, esitettäisiin samalla kuvaus siitä, miten prosessi etenee ja millaisen kokonaisuuden se muodostaa. Tämä kehittämisehdotus kytkeytyy oleellisesti Kestin edellä mainittuun viestinnän merkityksellisyyteen.

Henkilöstön tekemät prosessiarvioinnit muodostivat yhden tärkeimmistä kehittämishankkeen aineistoista. Lukemani kirjallisuuden, keräämiäni aineistojen ja henkilöstökyselyn toteutuksen ohjaamiseen liittyvien kokemuksieni pohjalta laadin toimintamalliluonnoksen siitä, miten henkilöstökysely tulisi tulevaisuudessa organisaatiossamme toteuttaa. Esittelin toimintamalliluonnokseni organisaatiomme johtoryhmälle 30.8.2018, jolloin se yksimielisesti hyväksyttiin.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS

7.1 Henkilöstökyselyn toteutuksen toimintamalli

Aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuvan tiedon, henkilöstökyselyn käytön mallinukseen liittyvien kokemusten sekä henkilöstön prosessiarvioinnissa esiin tuomien kokemusten pohjalta syntyi kehittämishankkeen tulos, Lahden Työn Paikka Oy:n henkilöstökyselyn toteutuksen toimintamalli. Toimintamallissa on eriteltävissä kolme kriittistä vaihetta: 1) kyselyn toteutus ja tulosten analysointi, 2) kehittämistoimien innovointi ja 3) kehittämissuunnitelmien laadinta ja viestintä niiden toteutuksen etenemisestä (Kuvio 11.).



Kuvio 11. Henkilöstökyselyn toteutuksen toimintamalli

Ensimmäinen ehdotukseni oli, että organisaatiossamme rakennetaan henkilöstökyselyn toteutukseen liittyvä tukimateriaali. Tuohon tukimateriaaliin tulisi sisällyttää tiivis ja käytännönläheinen tietopaketti siitä, mikä on kyselyn taustalla oleva teoria työelämän laadusta. Lisäksi organisaatiomme olisi hyvä tehdä kyselyyn vastaamista varten oma tekninen vastausohje. Vastausohjeen pohjana voi käyttää VibeCatch -ohjelmiston toimittajan vastausohjeistusta, mutta se on syytä personoida juuri meidän organisaatioomme sopivaksi. Kol-

mas tukimateriaaliin liitettävä asiakirja on koko henkilöstöprosessia koskeva prosessikuvaus. Näin henkilöstölle muodostuisi kokonais käsitys siitä, mitä vaiheita koko kyselyprosessiin kuuluu ja millaisella aikajänteellä ne toteutetaan.

Tukimateriaali on syytä käydä läpi aina ennen uuden kyselykierroksen käynnistymistä. Näin voidaan jo virittää henkilöstö miettimään kehittämisteemoja ja toisaalta muistuttaa mieliin, mistä kyselyssä on kyse. Kyseiset etukäteisinfot voidaan liittää osaksi työyksiköiden omia palavereja. Näissä tilaisuuksissa on luonteva käydä myös läpi edellisellä kyselykierroksella laaditut kehittämissuunnitelmat ja todeta, mitä niiden osalta on tapahtunut. Näin kytketään toteutetut kehittämistoimet henkilöstökyselyn tuloksiin ja vahvistetaan henkilöstön kokemusta siitä, että kyselyllä on aidosti vaikutusta ja että sen pohjalta tapahtuu kehittämistä.

Strategisesta näkökulmasta on tärkeätä, että tulosten analysoinnin ja kehittämistoimia ohjaavien teemojen valinta tapahtuu organisaation johdon toimesta. Näin kehittämisessä voidaan huomioida strategisesti kriittiset kehittämiskohteet. Vastaavasti tulosten analyysin kautta organisaation johto saa luotua ymmärrystä henkilöstön näkemyksistä inhimillisten menestystekijöiden kehittämistarpeista. Analyysia ei kuitenkaan ole syytä tehdä pelkäämään organisaation johdon toimesta vaan henkilöstön osallisuus on huomioitava myös tässä vaiheessa. Henkilöstön edustajien osallisuus on analysoinnissa tavalla tai toisella varmistettava.

Jatkossa kehittämistoimien innovointi kannattaa edelleen toteuttaa erillisissä työpajoissa eikä esimerkiksi työyksiköiden omilla palavereissa. Näin voidaan ensinnäkin edistää organisaatioyksikkörajat ylittävää yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen rakentamista. Vastuu ideointityöpajojen organisoinnista voi olla erikseen tätä tarkoitusta varten nimetyillä, vuosittain vaihtuvalla työryhmällä. Työryhmän jäsenten valikointi voi tapahtua henkilön omaan mielenkiintoon perustuen, ja siihen vaikuttaisi myös kulloinkin valittu innovointia ja kehittämissuunnitelmien laadintaa ohjaava teema. Työryhmän tehtävä on suunnitella ja toteuttaa kehittämistoimien innovointi valittu teema huomion ottaen. Innovoinnissa on mielekästä hyödyntää erilaisia henkilöstöä osallistavia toiminnallisia menetelmiä. Kyseiset menetelmät voivat vaihdella joko työpajoittain tai kyselykierroksittain. Työryhmän vastuulle kuuluu myös yhteenvedojen laadinta työpajojen toteutuksesta sekä niiden viestintä muulle organisaatiolle.

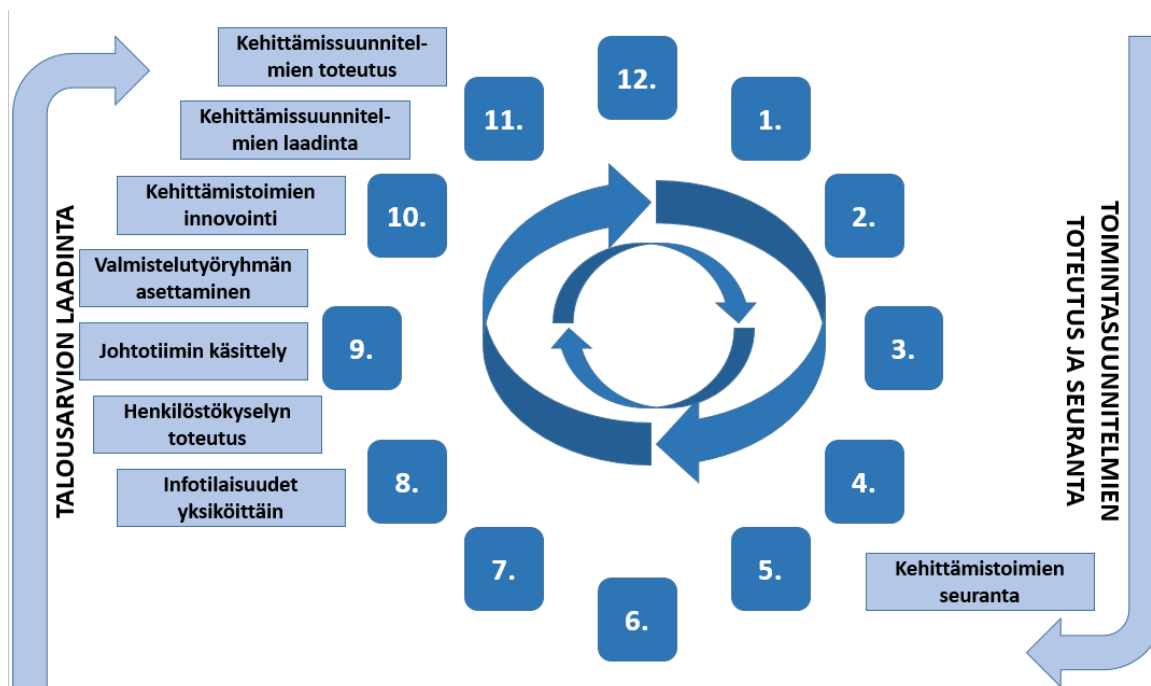
Kehittämissuunnitelmia on syytä jatkossakin laatia kahdella tasolla, sekä yksittäistä työyksikköä koskevia kehittämissuunnitelmia että koko organisaation yhteisiä kehittämissuunnitelmia. Yksikkökohtaisten kehittämissuunnitelmien laadinta voidaan toteuttaa työyksiköissä ja organisaation yhteisestä kehittämissuunnitelmasta voi vastata johtotiimi. Jotta

laaditut kehittämissuunnitelmat saadaan tehtyä näkyväksi koko organisaatiossa, on kaikista kehittämissuunnitelmista hyvä laatia vielä yhteenveto ja tiedottaa se koko organisaatiolle. Vastuu tästä yhteenvedon laadinnasta voidaan nimetä valmisteluryhmälle.

7.2 Henkilöstökyselyn kytkeytyminen organisaation vuosikelloon

Jotta työelämän laatua mittaava henkilöstökysely kiinnittyisi osaksi Lahden Työn Paikka Oy:n normaalia kehittämistoimintaa, on se kyettävä nivomaan luonnolliseksi osaksi organisaation muita prosesseja. Mikäli tässä kytkennässä ei onnistuta, on riskinä se, että kysely jää irralliseksi ja sen tekeminen nähdään ennen kaikkea kuormittavana. Luontevin tapa henkilöstökyselyn toteutuksen juurruttamiseksi on liittää se organisaation talousarvioprosessiin.

Henkilöstökyselyn toteutuksen kiinnittämistä osaksi talousarvion laadintaan (Kuvio 12.) puoltaa ainakin aluksi sitä, että kysely toteutetaan vuosittain. Näin toteutukseen saadaan luotua tarvittava rutiini, mutta kyselyjen välille jää riittävä aika laadittujen kehittämissuunnitelmien toteuttamiseen. Kun henkilöstökyselyn käyttö on löytänyt paikkansa osana organisaation toimintaa, voidaan sen toteutustaajuutta arvioida uudelleen ja siirtyä esimerkiksi toteuttamaan sitä vain joka toinen vuosi. Yhdistettynä talousarvioprosessiin luonteva aika kyselyn toteutukselle olisi elo-syyskuun aikana. Tällöin kehittämistoimien innovointi ja kehittämissuunnitelmien laadinta olisi mahdollista tehdä ennen talousarvioiden ja toimintasuunnitelmien lopullista hyväksyntää. Kun tehdyt kehittämissuunnitelmat olisivat osa toimintasuunnitelmaa, niiden edellyttämät resurssit tulisivat huomioiduksi talousarviossa.



Kuvio 12. Henkilöstökyselyn toteutus vuosikellona kuvattuna

Prosessin arvioinnin yhteydessä henkilöstö esitti huolen, että esitetyt kehittämisideat eivät etene käytäntöön ja että laadittujen kehittämissuunnitelmien toteutumista ei seurata. Tästä syystä on tärkeää, että kehittämissuunnitelmien toteutuksesta viestitään aktiivisesti. Kun kehittämissuunnitelmat ovat osa toimintasuunnitelmaa, niiden seuranta tapahtuu luontevasti sekä osana esimiesraportointia että johtotiimintyöskentelyä. Kehittämissuunnitelmien etenemistä on hyvä seurata noin puolessa välissä kyselysykliä. Kyselysyklin puoleen väliin asettuu myös organisaatiomme yhteisöllisyyden vuosikellon mukainen koko henkilöstön yhteinen tilaisuus, joka myös on luonteva foorumi käsitellä laadittujen kehittämissuunnitelmien etenemistä.

8 POHDINTA

8.1 Kehittämishankkeen toteutuksen ja tuloksen arviointi

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi toimintamalli siihen, miten henkilöstökysely toteutetaan jatkossa Lahden Työn Paikka Oy:ssä. Toimintamallin syntyyn vaikutti ensinnäkin kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset, jotka käsittelivät työelämän laatua ja sen mittaamista sekä henkilöstön osallisuutta organisaation kehittämistoimintaan. Toinen tekijä, joka vaikutti toimintamalliin, olivat kehittämishankkeen aikaiset kokemukset sen eri toteutusvaiheista. Kolmas ja merkittävin toimintamallin syntymiseen vaikuttanut osatekijä on henkilöstön tekemä prosessiarviointi henkilöstökyselyn toteutuksen eri vaiheista. Näiden kolmen näkökulman kautta on syntynyt se konstruktio, joka kehittämishankkeen tavoitteeksi asetettiin. Tässä mielessä kehittämishankkeen tulosta voidaan pitää onnistuneena.

Kehittämishankkeen tavoitteena ei ollut ensisijaisesti uuden teorian luominen, vaan olemassa olevan tiedon havainnollistaminen ja testaaminen käytännössä. Kehittämishankkeen tulos oli uuden konstruktion, henkilöstökyselyn käytön mallinnuksen luominen organisaatioomme. Kehittämishankkeen konstruktivinen lähestymistapa mahdollisti kuitenkin sen, että kehitetyn ratkaisumallin käytännön toimivuutta testattiin jo jossain määrin hankkeen aikana.

Henkilöstökyselyn haasteellisimmaksi vaiheeksi henkilöstö koki kyselyyn vastaamisen. Vaikeuksien kerrottiin liittyvän taustalla olevan teorian vierauteen, kyselyn kokonaisuuden vaikeasti hahmotettavuuteen sekä kehittämistarpeen määrittelyyn joko laadulliseksi tai määrälliseksi. Ennakkotiedotuksen yhteydessä toimitettua materiaalia ei pidetty riittävän informatiivisena ja vasta ideointityöpajojen alussa pidetyn infon koettiin avanneen kyselyn taustateoriaa.

Elon ym. (2010, 7,14) mukaan työntekijöiden henkilökohtaisiin näkemyksiin perustuvan mittauksen puolesta puhuu mittareiden suhteellisen helppo käyttö ja laaja valikoima. Samaan aikaan voidaan kyseenalaistaa niiden kyky mitata sitä, mitä niiden pitäisi mitata ja toisaalta myös niiden toistettavuus. Erityisen kyseenalaiseksi mittarin tekee se, jos vastaaja kokee vastauksillansa olevan jotain vaikutusta esimerkiksi omaan asemaansa. Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012, 45) näkevät organisaatioiden tulevaisuuden arvon muodostuksessa henkilöstön olevan keskiössä aineellisten tuotannontekijöiden merkityksen pienentyessä. Vastaavasti aineettomien tekijöiden kuten työntekijöiden innostuneisuus, aloitetyky ja sitoutuneisuus nousevat päärooliin. Tämän aineettoman pääoman arvioimiseen tarvitaan uusia välineitä ja tunnuslukuja. Yksi tällainen tunnusluku voisi hyvin olla juuri työelämän laadun indeksi. Tästä syystä voidaan pitää perusteltuna, että

henkilöstöllä tulee olla riittävä tieto organisaation käytössä olevasta työelämän laatua mittaavasta henkilöstökyselystä ja sen mittarista.

Henkilöstön kokemusten mukaan ideointityöpajat, jossa kehittämistoimia innovoitiin, olivat erittäin onnistuneita. Onnistumisen kokemukset syntyivät muun muassa avoimesta ilmapiiristä, työyksikkörajat ylittävistä työpajoista sekä totutusta poikkeavista työskentelymenetelmistä. Henkilöstökyselyn toteutuksen prosessia arvioitaessa työpajoista haluttiin pitää kiinni, mutta siitä käytiin keskustelua, kenen tai keiden toimesta ne pitäisi toteuttaa. Myös Kesti (2013, 79) korostaa ryhmän kanssa tehtävää ideointia oleelliseksi vaiheeksi hiljaisen tiedon jalostamiseksi kohti konkreettista kehittämisen toimenpidesuunnitelmaa. Hänen mukaansa on tärkeitä, että ilmapiiri mahdollistaa aitojen kokemusten vaihtamisen.

Ideointityöpajoissa käyttämäni suunnittelupohja ohjasi henkilöstön ajattelua siihen suuntaan, että kaikkea kehittämistä ei tarvitse tehdä organisaatiotasolla vaan osa suunnitelmia voidaan hyvin panna toimeen työyksikkötasolla. Tämä oli hyvä lähtökohta sille, kun kehittämissuunnitelmia lähdettiin konkreettisesti työyksiköissä tekemään. Suunnitelmien laadinnassa erityisen onnistuneena pidettiin sitä, että kehitettävälle asiaille nimettiin vastuuhenkilöt. Tämän uskottiin edistävän sitä, että sovitut asiat eivät jää pelkiksi suunnitelmiksi vaan että ne myös käytännössä toteutetaan. Henkilöstö esitti myös toiveen, että tehdyistä kehittämissuunnitelmista tiedotettaisiin koko organisaatiolle ja että niiden toteutumista seurattaisiin suunnitelmallisesti. Myös Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012, 68) korostavat, että sovittujen toimenpiteiden toteutusta ja niiden vaikuttavuutta pitäisi arvioida systemaattisesti ja tuloksia pitäisi nostaa esille vuoden mittaan erilaisilla foorumeilla. Tämä puoltaa myös sitä, että henkilöstökyselyn toteutusprosessi kytketään ainakin aluksi talousarviovalmistelun prosessiin, joka on jo juurtunut osaksi organisaation normaalia toimintaa.

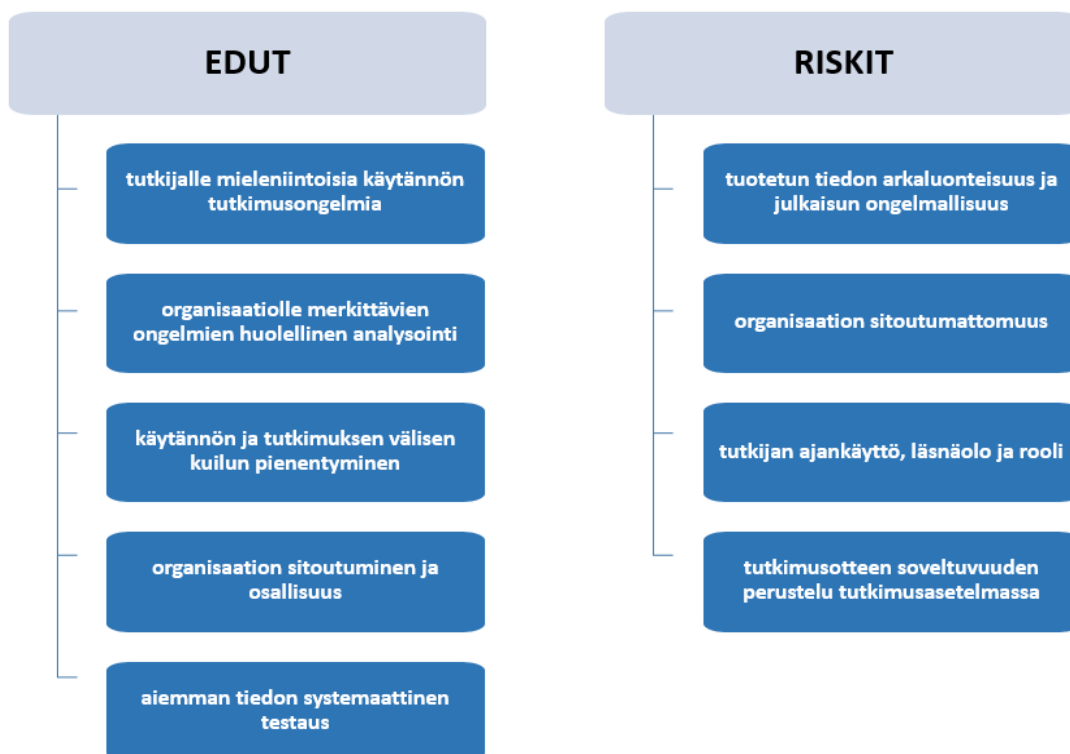
Kehittämishankkeen tulosta, henkilöstökyselyn käytön mallinnusta ja sen lopullista toimivuutta ei ollut mahdollista testata kehittämishankkeen aikana. Vaikka jokainen yksittäinen kehittämishankkeen vaihe toimi käytettävyyden testinä, nousi prosessiarvioinnissa kuitenkin esiin asioita, jotka jatkossa on syytä huomioida, mutta nyt niitä ei ollut mahdollisuus testata. Se, miten henkilöstökyselyn käytön mallinnus käytännössä kokonaisuutena toimii, tulee testattua vasta seuraaville toteutuskierröksillä. Toimintamalli on kuin mikä tahansa organisaation prosesseista, sitä tulee säännöllisesti arvioida ja suunnitella sille kehittäminenmenettely. On siis suositeltavaa, että myös kehittämishankkeen aikana mallinnettua konstruktiota arvioidaan ja kehitetään jatkossakin osana organisaatiomme muuta prosessikehitystä.

8.2 Konstruktiivisen lähestymistavan arviointi

Konstruktiivisen lähestymistavan käytölle on tutkimuskentällä nähty lukuisia tarpeita, tällaisia ovat muun muassa tutkimusongelmien käytännönläheisyys, tutkimuskohteiden tarve saada konkreettista hyötyä tutkimuksen toteutuksesta ja pyrkimys testata kehitettyä konstruktiota jo tutkimuksen aikana. Tältä pohjalta ovat muotoutuneet konstruktiivisen tutkimuksen laatukselliset: merkityksellisyys, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys. Tarpeesta ja kiinnostuksesta huolimatta konstruktiivinen tutkimus ei ole saavuttanut vakiintunutta asemaa akateemisella kentällä. Suurimmat ennakkoluulot liittyvät sen soveltavaan ja normatiiviseen luonteeseen, jossa tutkijan rooli on aktiivinen ja vaikuttamaan pyrkivä. Tätä on jossain määrin tulkittu epätieteelliseksi ja verrattu myös konsultointiin. (Lukka 2006, 122–123.)

Tähän kehittämishankkeeseen konstruktiivinen lähestymistapa sopi. Sen tyypillisten vaiheiden kautta (kts. Kasanen ym. 1993, 246) löytyi hankkeen toteutukselle hyvin luonteva viitekehys. Kun organisaation todellinen tarve saatiin ratkaistua ja ratkaisumallin toimivuutta jo osin testattua sen luomisen yhteydessä, voidaan lähestymistavan sanoa palvelleen kehittämishankkeen toteutusta.

Konstruktiivisessa lähestymistavassa on sekä etunsa että haittansa (Kuvio 13.) Erityisesti kohdeorganisaatioiden kannalta voidaan pitää merkittävänä sitä, että ne saavat tutkimuksen avulla todelliset käytännön ongelmansa ratkaistua tavalla, johon tutkija tuo mukanaan aikaisempaan teoriaan pohjautuvaa tietoa. Konstruktiivisessa lähestymistavassa saadaan myös kohdeorganisaation henkilöstö osaamisineen valjastettua ongelman ratkaisuun. Toisaalta tutkimusprosessin aikana saattaa nousta esiin asioita, joita kohdeyritys ei halua tuoda julkisuuteen. Myös uuteen luotavaan konstruktiin voi liittyä salassapidon intressejä. Nämä tekijät saattavat nousta ongelmaksi tutkimuksen julkaisuvaiheessa. Haastavaa voi olla myös henkilöstön sitoutuminen suhteellisen pitkäkestoiseenkin prosessiin. (Lukka 2006, 122–123.)



Kuvio 13. Konstruktiivisen lähestymistavan edut ja riskit Lukkaa (2006) mukailten

Tässä kehittämishankkeessa konkretisoituivat ennen kaikkea konstruktiivisen lähestymistavan edut. Erityisesti kehittämishankkeen aikana korostui organisaation sitoutuminen ja henkilöstön aktiivinen osallistuminen. Nämä tekijät näyttäytyivät läpi kehittämishankkeen kaikkien toteutusvaiheiden. Eniten Lukan (2006) listaamista lähestymistavan haasteista minua mietitytti oma roolini kehittämishankkeen toteuttajana. Kokemukseni mukaan se ei vaikuttanut kehittämishankkeen toteutukseen eikä sitä myöskään henkilöstö nostanut esiin prosessia arvioitaessa. Jos roolillani olisi ollut merkitystä, todennäköisesti haasteellisin kohta kehittämisprosessia olisivat olleet ideointityöpajat. Jotta henkilöstö voisi avoimesti tuoda esiin kehittämisehdotuksensa, heillä täytyy olla luottamus siihen, että niillä ei ole vaikutusta heidän asemaansa tai kohteluunsa organisaatiossa. Myös Toikko ja Rantanen (2009, 129) nostavat kehittäjän roolin merkittäväksi tekijäksi kehittämishankkeen luotettavuuden kannalta. Kehittämissankkeen toteuttajan rooliin ja asemaan organisaatiossa saattaa heidän mukaansa liittyä erilaisia odotuksia ja sitoumuksia. En itse tunnistanut, että roolini organisaation kehittämispäällikkönä olisi vaikuttanut kehittämishankkeen toteutukseen tai tuloksiin.

Koko kehittämishankkeen ajan työskentely henkilöstön kanssa toteutui positiivisessa hengessä. Vaikka prosessi rakentui samalla kun sitä toteutettiin, onnistuttiin sille asetetuissa

tavoitteissa. Ensinnäkin henkilöstökyselyn toteutus saatiin vietyä läpi kokonaisuutena ja toisaalta tähän läpivientiin kytketyn prosessiarvioinnin avulla saatiin kehitettyä malli siitä, miten prosessi jatkossa organisaatiossamme toteutetaan. Prosessin onnistumista edesauttoi juuri henkilöstön positiivinen suhtautuminen asiaan. Myös Marko Kesti (2013, 15–16) kirjoittaa kehittämisen positiivisen syklin merkityksestä. Hänen mukaansa inhimillisten menestystekijöiden tunnistaminen ja niiden yhteinen kehittäminen vahvistaa organisaation kehittämishalukkuutta. Kun asetettujen tavoitteiden eteen ponnistellaan ja ne saavutetaan, saadaan aikaan positiivisia tunnekokemuksia, jotka omalta osaltaan edistävät työntekijöiden motivaatiota ja innovatiivisuutta. Tyytyväiset työntekijät vaikuttavat myönteisesti organisaation toimintakykyyn, mikä omalta osaltaan vahvistaa sen kilpailukykyä ja tuottavuutta.

8.3 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Tulevaisuuden työelämän yksi keskeinen osaamisalue on kehittämistoiminta ja eri alojen asiantuntijoiden roolina tulee jatkossa yhä enemmän korostumaan kehittäjinä toimiminen. Yhteiskunnan kilpailukykyyn varmistaminen edellyttää jatkuvaa ja aktiivista kehittämistoimintaa. Aikaisemman tutkimustiedon hyödyntämisen lisäksi esimerkiksi tutkivan työotteen ja tutkimuksellisten asetelmien käytön on nähty tuovan lisäarvoa työelämässä tapahtuvalle kehittämistoiminnalle. Tutkimuksellisten periaatteiden noudattamisen on nähty myös edesauttavan kehittämistoiminnan tulosten ja hyvien käytänteiden siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 7, 11.) Kehittämishankkeen avulla kykenin sekä mallintamaan organisaatiollemme hyödynnettävissä olevan toimintatavan että tuomaan organisaatiomme kehittämistoimintaan tutkivaa työotetta ja tutkimuksellisten asetelmien käyttöä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeistuksen tutkimuseettisen ohjeistuksen hyvistä tieteellisistä käytänteistä. Ohjeistuksen mukaan *”Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla”*. Hyvissä tieteellisissä käytänteissä keskeisiä asioita ovat muun muassa tiedonhankinta, käytettävät tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksista raportointi, sekä kaikkien tutkimukseen osallistuvien tahojen roolit, vastuut ja sidonnaisuudet. Tutkimuseettisesti kestäviä toimintatapoja ovat rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus, avoimuus ja vastuullisuus. Näiden arvojen tulisi toteutua läpi tutkimustoiminnan kaikkien vaiheiden. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Vaikka kehittämishanke ei ollutkaan tieteellinen tutkimus, pyrin kaikissa sen vaiheissa noudattamaan hyviä tieteellisiä käytänteitä. Kehittämishankkeen eri vaiheissa korostin eri-

tyisesti omaa rooliani kehittämishankkeen toteuttajana ja sitä, että henkilöstökyselyn käytön mallinnus liittyi opintoihini. Pidin tärkeänä tuoda toistuvasti esiin sitä, että kehittämishankkeen raportissa ei tuoda missään vaiheessa esiin organisaatiomme kehittämistarpeita tai henkilöstön mahdollisesti esiin nostamia epäkohtia vaan tarkoitukseni on kuvata itse prosessia ja siinä käytettyjä työskentelymenetelmiä. Uskon, että tämä oli kehittämishankkeen luotettavuutta lisäävä tekijä. Sekä organisaation johto että yksittäiset työntekijät kokivat voivansa tuoda ajatuksiaan avoimesti esiin, kun tiesivät, että kyseisiä asioita ei kehittämishankkeen raportissa tulla kuvaamaan. Kolmas itselleni merkittävä toimintatapa kehittämishankkeen toteuttajana oli se, että halusin pitää henkilöstön ajan tasalla sen suhteen, miten henkilöstökyselyn käytön mallinnus etenee ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Prosessin arvioinnissa sain tästä kiitosta ja henkilöstö kertoi avoimen ja säännöllisen tiedotuksen lisänneen heidän luottamustaan kyselyn toteutusta kohtaan.

Tieteellisen tiedon keskeisenä tunnusmerkkinä on pidetty luotettavuutta, joka liittyy sekä tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Määrällisillä ja laadullisilla tutkimuksilla on omat käsitteensä (reliabiliteetti, validiteetti, vakuuttavuus), joiden avulla niiden luotettavuutta on perinteisesti arvioitu. Nämä tieteellisen tutkimuksen peruskäsitteet eivät välttämättä sovellu työelämän kehittämistoiminnan luotettavuuden arviointiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä syystä usein kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa syntyvän tiedon käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Kehittämishankkeen tuloksena syntyi työelämän laatua mittaavan henkilöstökyselyn käytön toimintamalli. Hyväksyessään esitykseni toimintamallista organisaatiomme johtotiimi arvioi, että toimintamalli vastaa organisaatiomme tarpeita ja on sekä hyödyllinen että käyttökelpoinen. Syntyneen toimintamallin hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta voidaan tosiaasiallisesti kuitenkin arvioida vasta sitten, kun henkilöstökysely tullaan esitetyn mukaisena tulevaisuudessa toteuttamaan.

Kehittämistoiminnassa myös tulosten objektiivisuuden arviointi on haasteellista. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat perusteltuja tulkintoja, eivät objektiivisia tosiasioita. Tällöin kehittämishankkeen tulosten luotettavuuden kannalta on olennaista kuvata kehittämishankkeen raportissa tehdyt valinnat ja perustella ne. Näin lukijalla on mahdollisuus arvioida sitä tutkimusprosessia, joka saavutettuun tutkimustulokseen on johtanut. (Toikko & Rantanen 2009, 127.) Kehittämishankkeen tulos ei ole yksi ainoa oikea totuus, vaan tiettyyn aikaan ja paikkaan, aiempiin tutkimuksiin sekä kehittämishankkeen toteutukseen ja siihen liittyviin työyhteisön kokemuksiin perustuva ajatus siitä, miten työelämän laatua mittaava henkilöstökysely tulisi organisaatossamme toteuttaa. Kehittämishankkeen raportin tietoperustan avulla pyrin kuvaamaan, millainen taustateoria on esittämäni toimintamallin

syntyä ohjannut. Samoin kehittämishankkeen toteutuksen tarkan kuvaamisen kautta toivon, että lukija hahmottaa sitä prosessia, mitä kautta suositukset henkilöstökyselyn käytöstä ovat syntyneet. Tuon prosessin kuvaamisen ja erityisesti henkilöstön tekemän kyselyprosessin arvioinnin kuvaamisen avulla pyrin perustelemaan niitä valintoja, joita lopullisen toimintamallin osalta olen tehnyt.

Kehittämistoiminnan tuloksissa raportoidaan usein vain onnistumisia. Tutkimuseettisesti on kuitenkin tärkeitä huomioida myös kehittämishankkeen aikana eteen tulleita epävarmuustekijöitä tai ristiriitoja sekä ongelmakohtia. Hyvien käytänteiden jakamisen lisäksi voisi olla hedelmällistä jakaa myös käytänteitä, joista päätettiin luopua. (Toikko & Rantanen 2009, 127.) Kehittämishankkeessa ei tullut oikeastaan esiin toimintatapoja, joista päätettiin luopua. Syntynyt toimintamalli on tässä vaiheessa vasta kokemusten ja aikaisempien tutkimusten pohjalta syntynyt ehdotus siitä, mikä olisi paras mahdollinen käytäntö työelämän laatua mittaavan henkilöstökyselyn käyttöön. Näkemykset ongelmakohtista ja käytänteistä, joista on syytä luopua, on perusteltua esittää siinä vaiheessa, kun organisaatiolle on kertynyt toimintamallin käytöstä todellista käytännön kokemusta.

8.4 Jatkokehittämissuositukset

Luonnollinen jatkokehittämissuositus kehittämishankkeelle olisi muutaman vuoden päästä tehtävä selvitys siitä, miten henkilöstökyselyn käyttö on asettunut osaksi organisaatiomme toimintaa. Tuohon selvitykseen tulisi liittää henkilöstön arvio siitä, mikä käyttöön otetussa prosessissa on toimivaa ja mikä vaatisi edelleen kehittämistä. Todennäköistä on, että prosessin käytön myötä nousee esiin seikkoja, joita ei ole osattu varsinaisessa mallintamisvaiheessa huomioida. Kyseessä olisi siis mallinnetun käytännön jatkokehittäminen. Toinen mahdollinen jatkokehittämissuositus olisi sen selvittäminen, miten työelämän laatua mittaavaa indeksiä saataisiin systemaattisen kehittämistyön kautta nostettua ja millaisia mahdollisia vaikutuksia indeksin nousemisella olisi organisaation taloudelliseen tulokseen tai sen tuottamien palveluiden vaikuttavuuteen.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes raportteja 76. Helsinki. [viitattu 2.9.2018.] Saatavissa:

https://www.horisontti2020.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf

Anttila, T., Hartikainen, A., Oinas, T. & Nätti, J. 2010. TYÖELÄMÄN LAATU JA LAADUN ARVIOINTI. TUTKIMUSHANKKEEN LOPPURAPORTTI 10.11.2010. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksen julkaisuja 82. [viitattu 18.8.2018]. Saatavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25626/Loppuraportti_Anttilaetal_2010.pdf?sequence=3

Barzegar, M., Afzal, E., Jamaledin Tabibi, S., Delgoshaei, B & Koochakyazdi, S. 2012. Relationship between Leadership. Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: Data from Iran. International Journal of Hospital Research 2012, 1(1):1-14. RESEARCH ARTICLE. [viitattu 1.9.2018.] Saatavissa:

http://ijhr.iums.ac.ir/article_3825_2a291115876087da9fd53e817785283b.pdf

Chalofsky, N. & Griffin, M. 2005. Work-life Programs and Organizational Culture: The Essence of Workplace Community. [viitattu 1.9.2018.] Saatavissa:

<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492293.pdf>

Elo, A-L., Ervasti, J. ja Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa.

TYÖYMPÄRISTÖTUTKIMUKSEN RAPORTTISARJA 51. Työterveyslaitos. Helsinki. [viitattu 25.8.2018.] Saatavissa:

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiesty%C3%B6n%20haasteena.pdf?sequence=1>

Grote, G. & Guest, D. 2016. The case for reinvigorating quality of working life research. Human relations. 1–19. Reprints and emmissions:sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav. DOI: 10.1177/0018726716654746 hum.sagepub.com

Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Publications of the University of Eastern Finland. General Series No 20. [viitattu 26.10.2018.] Saatavissa:

http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2446-9/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 199. 3. The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research Fall 1993. [viitattu 1.9.2018.] Saatavissa:

https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod_resource/content/1/Kasanen%20et%20al%201993.pdf

Kesti, M. 2017. Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua. Työn tuuli 2/2017, 48-57. [viitattu 28.12.2018.] Saatavissa:

https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022017-002.pdf#page=48

Kesti, M. and Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment, 6, 12-21. [viitattu 28.12.2018.] Saatavissa:

<http://dx.doi.org/10.4236/ti.2015.61002>

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Khan, Y. 2018. Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. Business Ethics and Leadership, 2018, 2(2): 66-73. [viitattu 26.8.2018.] Saatavissa:

https://www.researchgate.net/profile/Yusuf_Khan23/publication/326279923_Strategic_Human_Resource_Practices_and_its_Impact_on_Performance_towards_Achieving_Organizational_Goals/links/5b5cc083458515c4b2501afe/Strategic-Human-Resource-Practices-and-its-Impact-on-Performance-towards-Achieving-Organizational-Goals.pdf

Kinnunen, U. & Nätti, J. 2017. Työelämän laatu ja työuran jatkaminen: mikä ennustaa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä? Talous ja yhteiskunta 2/2017, 10-15. [viitattu 19.8.2018.] Saatavissa:

www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty22017/ty22017pdf/ty22017KinnunenNatti.pdf

Kleemola, J. 2014. Tuottavuutta laatua parantamalla? – LATU-hankkeen arviointi. Sitran selvityksiä 78. Helsinki: Sitra. [viitattu 19.8.2018.] Saatavilla:

<https://media.sitra.fi/2017/02/23070302/Selvityksia78-7.pdf>

Kujanpää, K. 2017. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN JA MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTI. Poliitikan ja talouden tutkimuksen laitos, Helsingin yliopisto. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 2017: 40. [viitattu 11.5.2018.] Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1>

Kuntaliiton suositus 11.12.2015. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. [viitattu 2.9.2018.] Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituks/osaamisen-kehittaminen>

Lapin Yliopisto. 2016. Läpimurto työelämän laadun mittaamisessa 23.8.2016. [viitattu 21.1.2018]. Saatavissa: <https://www.ulapland.fi/news/Lapimurto-tyoelaman-laadun-mittaamisessa-38013/255d7f9a-4376-4498-ac1c-abec5bbbd576>

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa Lehtonen, J. (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 2004/1, 15-55. [viitattu 7.10.2018.] Saatavissa: https://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf

Lehtonen, V-M. 2011. Valtiokonsernin organisaatioiden toimintakulttuurin ja henkilöstön valmiudet tulokselliselle ja uudistuvalla toimintatavalla sekä työurien jatkamiselle. Vuoden 2010 työtyytyväisyystutkimusten tuloksiin perustuva analyysi. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinalaitos. [viitattu 1.9.2018.] Saatavissa: <https://vm.fi/dms-portlet/document/0/376742>

Lehtonen, V-M. 2010. Opas VMBaro-henkilöstökyselyjärjestelmän tehokkaaseen hyödyntämiseen. Valtiovarainministeriö. [viitattu 25.10.2018.] Saatavissa: <https://vm.fi/dms-portlet/document/0/376746>

Lukka, Kari 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. www.metodix.com. [Menetelmäartikkelit](#). [viitattu 1.9.2018.] Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy. [viitattu 22.9.2018.] Saatavissa: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65338/johtamisen_vaikutus_organisaation_tuloksellisuuteen_2009.pdf?sequence=1

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. [viitattu 26.10.2018.] Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Acta Wasaensia no 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasan yliopisto. [viitattu 25.8.2018.] Saatavissa:

http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7659/isbn_978-952-476-353-0.pdf?sequence=1

Martel, J-P. & Dupois, G. 2006. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. Social Indicators Research, June 2006, 333-368. [Viitattu 26.8.2018.] Saatavissa:

https://www.researchgate.net/publication/225364591_Quality_of_Work_Life_Theoretical_and_Methodological_Problems_and_Presentation_of_a_New_Model_and_Measuring_Instrument?enrichId=rgreq-9e5c4ba1c7528f5eb944c79c922b0c32-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyNTM2NDU5MTtBUzoyMzEzNDkyNzM0OTM1MDdAMTQzMjE2OTM3MzQ4Mw%3D%3D&el=1_x_3&esc=publicationCoverPdf

Miten vastata QWL-(Quality of Work Life) eli Työelämän laatu-kyselyyn -opas. [viitattu 31.3.2018.] Saatavissa kirjautumalla organisaation käyttäjätunnuksilla osoitteessa

<https://vibecatch.com/>

Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puttonen, S., Hasu, M & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. [viitattu 2.9.2018.] Saatavissa:

http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf

Reijula, J., Ruohomäki, V., Lahtinen, M., Aalto, L., Reijula, E. & Reijula, K. 2017.

Terveystuon työprosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla (TeLean). Työterveyslaitos. [viitattu 2.9.2018.] Saatavissa: [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-747-7%20%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-747-7%20%20(PDF))

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015.

Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen.

Tampere University Press. [viitattu 1.9.2018.] Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

Tanskanen, R., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2013. Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä. Työterveyslaitos. [viitattu 3.3.2018]. Saatavissa:

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134847/Nostetaan%20tuottavuutta%20ja%20tyoelaman%20laatua%20yhdessa.pdf?sequence=1>

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomivaara, S., Pekkarinen, L. ja Sinervo T. 2015. Hyvinvoiva työntekijä innovoijana. Teoksessa Saarisilta, J & Heikkilä, J (toim.) YHDESSÄ INNOVOIMAAN – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 4/2015. Helsinki, Finland, 118–131. [viitattu 23.9.2018]. Saatavissa [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN ISBN 978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [viitattu 2.3.2019.] Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [viitattu 19.8.2018.] Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Valtiovarainministeriö 2007. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II. Valtion työmarkkinalaitos. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä. Helsinki. [viitattu 12.5.2018.] Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/307719/Haasteena+johtamisen+laajentaminen+II/3fc3e953-906e-4524-9d34-17b930f5aba5>



Vartiainen, E. & Pulkkis, A. 2004. Työkonferenssi työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä Teoksessa Lehtonen, J. (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työ-yhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 2004/1, 57-73. [viitattu 7.10.2018.] Saatavissa: https://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf

Ylisassi, H., Hasu, M., Heikkilä, H., Käpykangas, S., Saari, E., Seppänen, L. & Valtanen, E. 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. KEHITTÄMISMENETELMÄKOKEILUJEN TULOKSIA VANHUSPALVELUISSA. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. [viitattu 10.3.2018.] Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130508/Ty%c3%b6ntekij%c3%b6iden%20kehitt%c3%a4mistoimijuutta%20edist%c3%a4m%c3%a4ss%c3%a4.pdf?sequence=1>

Ylöstalo, P. 2002. Yritysten strategiat ja hyvinvointi. Teoksessa Härmä, P. & Nupponen, T. (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Helsinki: Edita Prima Oy, 35–44.

LIITE 1. Toimeksianto

LAMK**TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEISTYÖSOPIMUS****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

TOIMEKSIANTAJA	
Toimeksiantaja	Lahden Työn Paikka Oy
Toimeksiantajan yhteyshenkilö	Pekka Kotiaho
Lähiosoite	Kiveriönkatu 34
Postinumero ja -toimipaikka	15200 LAHTI
Toimeksiantajan kotikunta, jossa kehittämistehtävä toteutetaan	Lahti
Puhelin	044 708 1450
Sähköposti	pekka.kotiaho@lahdenpaikka.fi
KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAJA	
Hankkeen toteuttaja	Katja Aalto
Lähiosoite	Aleksanterinkatu 25 A 1
Postinumero ja -toimipaikka	15140 LAHTI
Puhelin	040 569 4952
Sähköposti	katja.aalto@student.lamk.fi
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Ohjaava opettaja/opettajat	Päivi Huotari
Puhelin	044 708 0327
Sähköposti	paivi.huotari@lamk.fi
Kehittämistehtävän aihealue	QWL-kyselyn käytön mallintaminen Lahden Työn Paikka Oy:n käyttöön
SOPIMUS	
<input checked="" type="checkbox"/> Työn kustannuksista ja tekijänoikeuksista on sovittu erikseen <input type="checkbox"/> Opinnäytetyösuunnitelma on tämän sopimuksen liitteen Työn kustannuksista ja tekijänoikeuksista sekä tutkimuksen aikataulusta ja tarkemmasta työn kuvauksesta voidaan liittää selvitykset tämän sopimuksen liitteeksi. Liitteitä yhteensä ___ sivua. <input type="checkbox"/> Toimeksiantajan tietoja ei saa tallentaa oppilaitoksen yritysrekisteriin.	
ALLEKIRJOITUKSET	
Päiväys	3.1.2018
Toimeksiantaja	Hankkeen toteuttaja
 PEKKA KOTIAHO	

LIITE 2.

Hei,

olemme hankkineet organisaatiomme käyttöön VibeCatch -ohjelmiston, joka on uuden sukupolven henkilöstökysely. Konsernista irtautumisen jälkeen meillä ei ole ollut käytössämme mitään systemaattista järjestelmää henkilöstön henkilöstötyytyväisyyden mittaamiseen, hankinnan myötä tämäkin asia korjaantuu. Uuden kyselyn tarkoituksena on nostaa esiin henkilöstön kokemia organisaation kehittämistarpeita liittyen johtamiseen, esimiestoimintaan, työyhteisön toimintakulttuuriin, osaamiseen sekä prosesseihin. Työelämän laadun sykemittari perustuu tieteellisesti tutkittuun ja hyväksytyyn QWL (Quality of Work Life) -menetelmään (<http://www.mcompetence.fi/fi/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-mittaaminen.html>).

Vastaaminen kyselyyn tapahtuu sähköpostitse tulevan linkin kautta ja yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista yksilöidä. Sähköpostin lähettäjänä näkyy VibeCatch, viesti ei ole mainos tai roska-posti! Kyselyn alussa vastaaja itse valitsee, mihin vastaajaryhmään hän kuuluu, 1) valmentaja tai ammattityöntekijä ja 2) esimies tai tukipalveluhenkilöstön edustaja. Ensimmäinen kysely on tarkoitus saada tehtyä lokakuun aikana. Kun kyselylinkki sähköpostiisi tulee, vastaus tulee antaa kahden viikon kuluessa. Vastausajan umpeuduttua tätä tarkoitusta varten perustettu valmisteluryhmä kokoontuu analysoimaan annettuja vastauksia ja tekee käsittelynsä pohjalta johtoryhmälle toimenpide-ehdotuksia esiin nousevista kehittämistarpeista. Kyselyn vastauksia tullaan esittelemään henkilöstölle myöhemmin sovittavalla tavalla.

Jatkossa työelämän laatua mittaava kysely on tarkoitus tehdä vähintään kerran vuodessa. VibeCatch -ohjelmisto mahdollistaa myös kevyempien jatkuvien kyselyiden tekemisen mutta niiden käyttöä ja hyödynnettävyyttä arvioimme myöhemmin. Ohjelmiston pääkäyttäjänä toimii Ensio Sipilä. Jos teillä on aiheeseen liittyviä kysymyksiä tai kommentteja, olkaa yhteyksissä minuun tai Ensioon.

HUOM! Esimiehet: toimitattehan tämän tiedon niille ammattityöntekijöille, jotka puuttuvat postituslistalta ja vahvistatte Ensioille, mihin sähköpostiosoitteeseen kysely heille voidaan osoittaa.

Katja Aalto
kehittämispäällikkö
Lahden Työn Paikka Oy
044 708 0181
Kiveriönkatu 34, 15200 LAHTI
www.lahdenpaikka.fi
www.facebook.com/LahdenPaikka



LIITE 3.

Hei,

laitoin teille eilen viestin viime syksynä toteutetun Henkilöstökyselyn kehittämiskohteen valinnasta ja jatkotyöstöstä (kts. viesti alla).

Henkilöstökyselyn purku ja kehittämistoimien innovointi tapahtuu työpajoissa. Työpajoja toteutetaan yhteensä viisi, jokainen työpaja on kestoaltaan 1,5 tuntia. Työpajoista kolme järjestetään Kiveriössä ja kaksi Patinassa

- työpajat Kiveriössä 7.2. (klo 14), 15.2. (klo 14), ja 19.2. (klo 14)
- työpajat Patinassa 12.2.(klo 14) ja 20.2. (klo 12)

Ilmoittaudu oheisen linkin kautta parhaiten itsellesi sopivaan työpajaan. Kunkin työpajan osallistujamäärä on rajattu ja tästä syystä jos joku tilaisuus on täynnä, siihen ei ole mahdollista ilmoittautua. Ilmoittautumislinkki: <https://doodle.com/poll/cegehapss2tya3v5>. Kirjoita oma nimesi osallistujakenttään ja valitse klikkaamalla, mihin työpajaan osallistut. Jokaisen on valittava yksi vaihtoehto, valinnan jälkeen paina Valmis -painiketta. Jos sinulla on kysyttävää tai ilmoittautumisessa on ongelmia, otathan minuun yhteyttä.

Sinun läsnäolosi on tärkeää!

Esimiehet: huolehdittehan, että tämä viesti tavoittaa kaikki alaisesi (tukipalvelu- ja valmennushenkilöstö sekä ammattityöntekijät) ja että heillä on työjärjestelyiden puolesta mahdollisuus osallistua johonkin työpajaan.

Terveisin,

Katja

Katja Aalto
kehittämispäällikkö
Lahden Työn Paikka Oy
044 708 0181
Kiveriönkatu 34, 15200 LAHTI
www.lahdenpaikka.fi
www.facebook.com/LahdenPaikka

