

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Työelämän kehittäminen kunta-alalla

Kolarin kunta

Kirsi Oja

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö

Julkishallinnon suuntautumisvaihtoehto

Tradenomi

TORNIO 2010

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	4
ABSTRACT	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohta.....	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	8
1.3 Tutkimusmenetelmät ja sen perustelu	9
2 KOLARIN KUNNAN ESITTELY.....	11
3 TYÖELÄMÄ JA SEN KEHITTÄMINEN	14
3.1 Työelämän kehittämisen käsitteistöä	14
3.1.1 Työelämän laatu	14
3.1.2 Työyhteisön toimivuus ja tuloksellisuus	15
3.1.3 Johtaminen	16
3.1.4 Työssä oppiminen ja kehittyminen.....	18
3.1.5 Yhteistoiminta	19
3.1.6 Työhyvinvointi.....	21
3.1.7 Henkilöstöraportti ja -suunnitelma	22
3.2 Mitä työelämän kehittäminen on?.....	23
3.3 Mitä välineitä työelämän kehittämiseen on?	25
3.4 Mitä hyötyä erilaiset työelämän kehittämisohjelmat tuottavat?	26
3.5 Suunnittelu- ja kehityskeskustelut	28
3.6 Arvot ja strategia.....	29

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	30
4.1 Kolarin kunnassa tehdyt kehittämistoimenpiteet	30
4.2 Mitä kehittämistoimenpiteitä pitäisi vielä tehdä?	33
4.3 Yhteenveto työntekijöille tehdyn kyselyn tuloksista	34
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	39
LÄHTEET	42
LIITTEET 1 - 3	

TIIVISTELMÄ

Oja, Kirsi. 2010. Työelämän kehittäminen kunta-alalla. Tapaus Kolarin kunta. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin ala. Tornio. 54 sivua. 3 liitettä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työelämän kehittämistä kunta-alalla, tapauksena Kolarin kunta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Kolarin kunnassa on kehitetty työelämää ja miten se on vaikuttanut työntekijöiden työelämän laatuun. Lisäksi selvitettiin mitä kehittämistoimenpiteitä työntekijät vielä toivoisivat tehtävän.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena ja kvantitatiivisena tutkimuksena. Teoriaosuuden laadinnassa käytettiin työelämän kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita, suosituksia, sopimuksia ja lainsäädäntöä sekä internet-lähteitä. Myös alan asiantuntijoiden tieto-taitoa hyödynnettiin. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla työnantajan edustajaa ja työterveyshoitajaa sekä suorittamalla kyselytutkimus Kolarin kunnanviraston ja kirjaston työntekijöille. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä.

Tutkimus osoitti, että Kolarin kunnanviraston työntekijöiden työelämää on kehitetty muun muassa työkykyä ylläpitävällä toiminnalla (TYKY), hyvinvointikampanjoilla, työnohjauksella ja koulutukseen kannustavilla toimenpiteillä Varsinaisesta työntekijöitensä työhyvinvoinnista Kolarin kunta pitää huolta järjestämällä sairaanhoidon, huolehtimalla työympäristöstä, järjestämällä yksilön jaksamiseen liittyviä kursseja ja kiinnittämällä huomiota työnkuviin. Sekä työnantajan että työntekijöiden puolelta nousi selvästi esiin yksi keskeinen ongelma, joka jarruttaa työelämän kehittämistä: esimiesten suhtautuminen kehittämiseen. Työelämän aktiiviseen kehittämiseen ollaan kuitenkin heräämässä ja ihmisresurssien merkitys voimavarana tiedostetaan.

Asiasanat: työelämä, kunta-ala, työhyvinvointi, työkyky, henkilöstö

ABSTRACT

Oja Kirsi. 2010. Developing working life. Case of the municipality of Kolari. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 54. Appendices 3.

This work investigates the development of working life through the case of the municipality of Kolari. The objective of this study was to determine how the municipality of Kolari has developed their work and how the development work has impacted on the employees' quality of working life. In addition, my goal was to find out what development measures employees still would like to be taken.

The study was conducted as a qualitative and quantitative study. The theoretical part draws from literature, articles, recommendations, agreements and legislation, and Internet sources discussing development of working life. In addition, know-how of experts was used. The data was collected by interviewing the employer representative and occupational health nurse as well as conducting a questionnaire survey among the employees working at the Kolari municipality office and library. The survey questionnaire was implemented by Webropol.

The study shows that the employees' of the municipality office of Kolari working life has been developed for example through competence improving activities (TYKY), social welfare campaigns, supervision and with training incentives measures. The actual employee welfare at work in the Kolari municipality is taken care of by arranging medical services, ministering to working environment, arranging individual work well-being courses and paying attention to job descriptions. Both the employers' and employees' parties clearly raised a fundamental problem which hampers the development of working life: managers' attitudes towards development. However, active development of working life is emerging and the importance of human resources is being recognized.

Keywords: working life, the municipal area, work well-being, work capacity, staff

1 JOHDANTO

Suomessa työelämän tutkimus- ja kehittämistoiminta on kehittynyt voimakkaasti viimeisten 20 vuoden aikana. Koko Eurooppaa ajatellen voidaan jopa sanoa, että se on kärkitasoa; monien eri ohjelmien ja projektien tukemina on tutkittu työelämän laatua, työhyvinvointia ja työterveyttä, käynnistetty hankkeita sekä tehty arviointitutkimuksia kehittämistyön tuloksista. Kehittämistyössä ovat laaja-alaisesti ja näkyvästi mukana monet eri tahot: valtiovalta lainsäädännön kautta, työmarkkinajärjestöt, kunnallinen työmarkkinalaitos, työ- ja elinkeinoministeriö, Kuntaliitto ja monet muut yhteiskunnallisesti tärkeät tahot. Viime vuosina on kiinnitetty erityistä huomiota työn johtamiseen ja organisointiin, mutta nyt keskusteluun mukaan on tullut myös alaisena toimiminen. Jokainen meistä on jonkun alainen, vastuuvollinen jollekin. Täytyisi siis osata johtaa itseään, mutta myös esimiestään.

Tuloksellisuutta, koulutusta, työhyvinvointia, työsuojelua ja henkilöstöjohtamista koskevat suositukset ja sopimukset antavat myös välineitä työelämän kehittämiseen. Kehittämistyössä tärkeää on henkilökohtaisen kehittymisen ja organisaation kehittymisen kytkeytyminen yhteiseksi prosessiksi (Ranta 2005, 9). Palvelutuotannon tuloksellisuuden parantaminen on myös kunta-alalla suuri haaste. Hyvä työelämän laatu parantaa tuloksellisuutta ja työn kokeminen tuloksellisena parantaa työelämän laatua. Jos haluaa tuottavuutta, työntekijöitä pitää käsitellä arvokkaina voimavaroina ja tuottavuuden päälähteinä (Tiensuu & Partanen & Aaltonen 2004, 18).

Henkilöstön merkitys kunnallisen palvelutoiminnan keskeisenä voimavarana on vuosi vuodelta kasvanut. Henkilöstö on organisaation strateginen voimavara. Kunnat ja kuntayhtymät joutuvat lähivuosina kilpailemaan työmarkkinoiden työvoimasta. Ne voivat lisätä valmiuksiaan tähän kehittämällä henkilöstö- ja työnantajapolitiikkaansa sekä käyttämällä henkilöstöstrategiaa kehittämisen ja johtamisen välineenä. Hyvä henkilöstöstrategia auttaa kuntayksiköitä saavuttamaan toiminnalliset tavoitteet mahdollisimman tuloksellisesti. Tulevaisuuden työelämän kehittämisen keskeinen kysymys on, miten organisaation taloudellisen hyvinvoinnin ohella organisaatiossa olevat ihmiset saataisiin voimaan hyvin. Miten töissä voisi viihtyä, olla jopa onnellinen? (Tiensuu ym. 2004, 19.)

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohta

Työelämän kehittämistoimenpiteillä parannetaan työyhteisöjen toimivuutta, tuloksellisuutta, johtamista, osaamista ja henkilöstön työhyvinvointia. Kehittämisellä etsitään myös vastauksia siihen, miten kehitetään tulevaisuuden ihanneorganisaatio, joka on samanaikaisesti tehokas, tulokellinen, oppiva ja hyvinvoiva. Ihmisen voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003, 3).

Välineitä työelämän kehittämiseen antavat muun muassa erilaiset raportit ja julkaisut. Rahallista tukea voi saada ohjelmilta, projekteilta ja rahastoilta. Hyviä välineitä ovat myös kunta-alan suositukset ja sopimukset, joiden tavoitteena on parantaa työyhteisöjen toimivuutta, tuloksellisuutta, osaamista ja henkilöstön työhyvinvointia. Työnantajaa ehdottomasti velvoittavien normien lisäksi on olemassa suuri joukko erilaisia vapaaehtoisuuteen perustuvia ohjelmia, malleja, suunnitelmia, työkaluja ja materiaalia.

Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän (2010) julkaisema kunta-alan työolobarometri 2009 kertoo, että taloudellisen tilanteen heikkenemisestä ja lomautusuhkistakin huolimatta kunta-alan henkilöstö luottaa työsuhteiden jatkuvuuteen ja työpaikan varmuuteen. Työpaikan kannustavuus, innovatiivisuus ja luottamus koetaan kuntatyöntekijöiden keskuudessa muita sektoreita parempina työelämän laatutekijöinä. Vaikka kuntatyöntekijät kokevat taloustilanteen heikentyneen työpaikoillaan vuonna 2009, he antoivat työelämän laadulleen lähes edellisvuoden yleisarvosanan: 7,85 (7,96 v. 2008). Työpaikan varmuutta koskeva arvosana laski: 8,73 (9,01 v. 2008). Kuitenkin kuntasektorilla työpaikan varmuus saa edelleen muita sektoreita paremman arvosanan.

Työelämän kehittämisestä puhutaan paljon, mutta miten puheet konkretisoituvat teoiksi. Työturvallisuuskeskuksen julkaisema kunta-alan työolobarometri pohjautuu työ- ja elinkeinoministeriön Tilastokeskuksella teettämään työolobarometriin, johon otetaan Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän toimesta lisäotos. Vuoden 2009 barometriin oli haastateltu puhelimitse 696 kunta-alalla työskentelevää. Kunta-alan työolobarometri

julkaistaan vuosittain, nyt kuudennentoista kerran. Se antaa hyvää vertailutietoa työelämän kehittämisestä.

Kihlakuntajärjestelmä lakkautettiin Suomessa vuoden 2008 alusta lähtien. Kihlakunnanviraston toiminnot ja henkilöstö siirrettiin poliisilaitoksiin, ulosottovirastoihin, syyttäjänvirastoihin ja maistraatteihin. Kihlakunnan poliisilaitosten toimialueet muutettiin vuoden 2009 alusta ja hallintorakennetta uudistettiin rajusti. Olen itse elänyt tässä muutoksessa mukana. Mennessäni töihin kihlakunnanvirastoon kuuluiin poliisiin ja ulosottoviraston yhteiseen henkilöstöön, vuoden 2008 alusta lähtien Tornionlaakson poliisilaitoksen henkilöstöön ja nyt vuoden 2009 alusta lähtien Peräpohjolan poliisilaitoksen henkilöstöön. Näissä suurissa muutoksissa työelämän kehittäminen on ollut isossa roolissa.

Valitsin kuitenkin tutkimukseni kohteeksi valtiohallinnon sijaan kunta-alan, koska koin ”Työelämän kehittäminen valtiohallinnossa” opinnäytetyöni aiheena olevan liian emotionaalinen. Olen työskennellyt kunta-alalla noin 10 vuotta, joten sekin hallinnonala on tuttu. Lisäksi minua kiinnostaa vertailla työelämän kehittämistä kunta-alalla ja valtiohallinnossa. Kuntalaisen näkökulmasta on myös mielenkiintoista saada tietää, kuinka omassa kunnassamme on hyödynnetty jo saatuja tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksia sekä millainen työelämän laatu on Kolarin kunnanviraston työntekijöillä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja raja

Opinnäytetyössäni tarkastelin työelämän kehittämistä Kolarin kunnassa. Tutkimusongelmana oli, miten Kolarin kunnassa on kehitetty työelämää ja miten se on vaikuttanut työntekijöiden työelämän laatuun. Lisäksi selvitin, mitä ja millaisia kehittämistoimenpiteitä työntekijät vielä toivoisivat tehtäväksi.

Kohdistin tutkimukseni vain kunnanviraston ja kirjaston työntekijöihin, koska he työskentelevät fyysisesti samassa rakennuksessa ja otos on riittävän suuri luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi. Muut toimialat, esimerkiksi opetus- ja terveystalo, ovat lisäksi niin erityisaloja, että kyselyn rajaaminen vain kunnanviraston ja kirjaston työntekijöille

oli perusteltua. Kunnanvirastolla työskentelee lähes kaikkien hallintokuntien työntekijöitä, joten otos oli siinäkin mielessä kattava.

Henkilökohtaisena tavoitteenani on ollut perehtyä opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen avulla työelämän kehittämiseen kunta-alalla. Työelämän kehittäminen on omassa työssäni lähellä oleva asia, eikä vähiten sen vuoksi, että olen itsekin esimiesasemassa.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja sen perustelu

Työni avulla selvitin Kolarin kunnassa tehdyt toimenpiteet työelämän kehittämiseksi ja kartoitin, miten kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet työntekijöiden työelämän laatuun. Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisena ja kvantitatiivisena tapaustutkimuksena.

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimusta voidaan toteuttaa joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kvalitatiivista tutkimusta käytin tutkimuksen yksilöhaastattelussa. Haastattelin työnantajan edustajana kunnanjohtaja Heikki Havankaa ja sain näin ensin työnantajan näemyksen työelämän kehittämisestä Kolarin kunnassa. Haastattelun tein teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Tein haastattelulomakkeen, jonka annoin työnantajan edustajalle etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelussa kävimme sitten kysymykset läpi ja tein vielä tarkentavia kysymyksiä. Näin mahdollisten väärinkäsitysten riski pieneni. Kunnanjohtaja Havangan kehotuksesta haastattelin samaa lomakepohjaa käyttäen myös

työterveyshoitaja Maija-Liisa Kurkea. Häneltä sain vielä tarkennuksia tehdyistä kehittämistoimenpiteistä.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat sekä käsitteiden määrittely (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Aineiston keruussa käytetään yleensä tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytin tutkiessani Kolarin kunnan työntekijöiden kokemuksia ja tunteita työelämän kehittämistä Kolarin kunnassa. Työntekijöiden edustajilta saamani vastaukset hyödyntäen laadin työntekijöille lähetettävän kyselylomakkeen. Kysymysten tekoa helpotti, kun tiesin, millaisia toimenpiteitä Kolarin kunnassa oli tehty.

Tein kyselyn kunnanvirastossa ja kirjastossa työskenteleville työntekijöille. Lähetin työntekijöille sähköpostilla pyynnön osallistua kyselyyn. Sähköpostiviestiin laitoin suoran linkin Webropol-ohjelmaan, jossa työntekijät täyttivät puolistrukturoidun haastattelulomakkeen. Internetin välityksellä toimivan Webropol -kysely- ja tiedonkeruusovelluksen käyttöä puoltaa se, että se on helppokäyttöinen ja toimiva: kyselylomake on helppo toteuttaa ja raportit saa vaivattomasti ja nopeasti. Tällä hetkellä kunnan palkanlaskijalta saamani tiedon mukaan kunnanvirastolla ja kirjastossa työskentelee yhteensä 40 henkilöä. Tässä luvussa ovat mukana myös määräaikaissä työsuhhteissa olevat.

2 KOLARIN KUNNAN ESITTELY

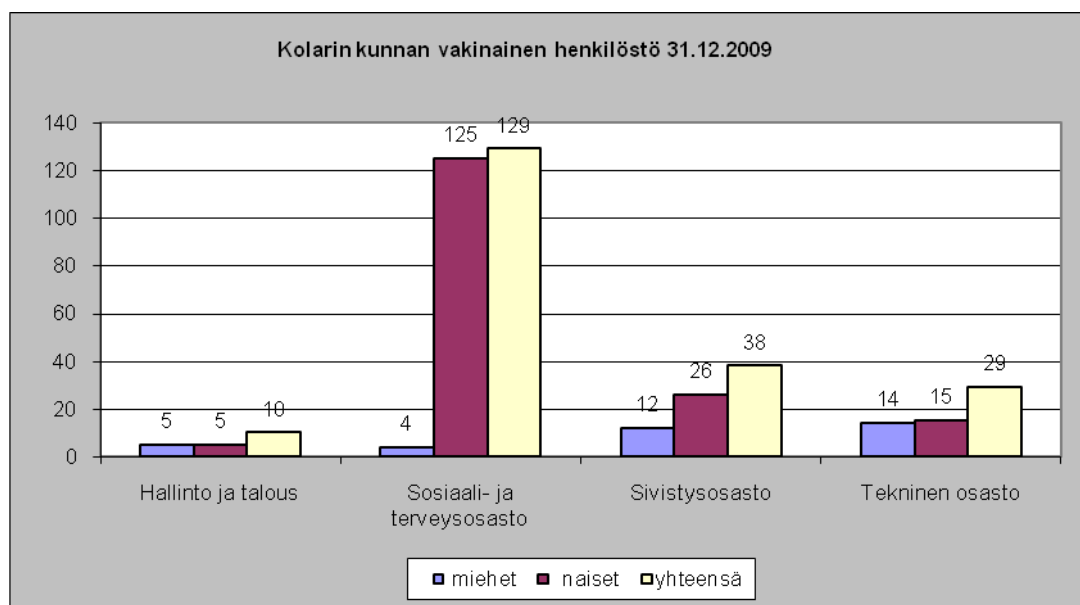
Aikaisemmin Kolari tunnettiin kaivoksistaan. Kunnassa toimi kalkkivilouhos, sementtitehdas ja rautakaivos. Kaivokset suljettiin 1980-luvulla ja nyt kunnan tärkein elinkeino on matkailu. Kolarin kunnan alueella on edelleen suuria rautamalmiesiintymiä, joihin kanadalainen kaivosyhtiö on tehnyt valtauksensa ja uutta kaivostoimintaa on jo vireillä. Kunnassa ollaan toiveikkaita uusien kaivosten suhteen: kaivosyhtiön investoinnit ovat suuret ja uusia työpaikkoja odotetaan innolla.

Tämän päivän Kolari on noin 4000 aktiivisen asukkaan ja monipuolisten palvelujen kunta. Kolari tunnetaan Suomessa kehittyvänä matkailupitäjänä, jonka kansainvälisen tason matkailukeskus Ylläs tarjoaa korkeatasoisia palveluja kaikkina vuodenaikoina. Ylläs ei ole vain talviurheiluparatiisi, vaan tunnettu myös kulttuuritapahtumistaan. (Kolarin kunta 2009.) Kolari sijaitsee Lapissa, Tornionjokilaaksossa, keskellä vilkasta raja-seutua. Kolarin tulevaisuutta kirkastaa kuntaan suunnitteilla oleva kaivostoiminta. Ruotsin Pajalan kanssa tehdään yhteistyötä mm. eri hankkeiden kautta.

Vuosi 2008 oli Suomen kuntien kannalta yleisesti ottaen varsin hyvä. Näin voimme sanoa myös Kolarin kunnan osalta. Asukasluvun suuri kasvu yllätti Kolarin kuntapäätäjät myönteisesti: tulomuutto oli 84 henkeä suurempi kuin lähtömuutto. (Kolarin toimintakertomus 2008.) Vuosi 2009 toi kuitenkin tullessaan nopeasti heikentyvän kunnallistalouden ja säästöjä sekä mahdollisia tulonlisäyksiä joudutaan nyt miettimään talouden korjaamiseksi. Kolarin kunnan vuoden 2008 tilinpäätös kuitenkin kertoo, että kunnan kattamaton alijäämä on nyt saatu katettua, joten lamasta huolimatta kunta voi katsoa luottavaisesti tulevaisuuteen. Vuoden 2009 tilinpäätöksen mukaan vuoden ylijäämä on 669 675 euroa (Kolarin kunnan toimintakertomus 2009).

Kolarin kunnan henkilöstön määrä oli 31.12.2009 yhteensä 298 henkilöä, joista vakinaisia virka- ja työsuhteisia oli 206 henkilöä, vakinaisten sijaisia ja muita määräaikaisia 81 ja palkkatuella palkattuja 11 henkilöä. Kuvassa 1 on vakinainen henkilöstö sukupuolen mukaan jaoteltuna osastoittain vuonna 2009.

Kuva 1. Kolarin kunnan vakinainen henkilöstö 31.12.2009 (Kolarin kunnan toimintakertomus 2009.)



Maailmanlaajuinen taantuma ei ole vaikuttanut Kolarin kuntaan erityisen suuresti. Matkailusta saadut tiedot ovat rohkaisevia, kaivoshankkeet etenevät ja maa- ja kaavoituspolitiikassa näkymät ovat hyvät. Pari seuraavaa vuotta osoittavat, ovatko huonommat ajat vielä edessä. (Kolarin kunnan toimintakertomus 2009.)

Kolarin kunnan tulevaisuuden kannalta erittäin merkittävää kaivostoiminnan aloittamisen valmistelua on jatkettu kaivosyhtiö Nortland Resources Oy:n toimesta. Yhtiöstä annettujen tietojen mukaan ensimmäisen kaivoksen rakennustoimet käynnistyvät vuonna 2010. Äkäsjoen ja Kaunisvaaran välille tulevan rautatien suunnittelu on käynnissä. Samoin valtion liikennevirasto on käynnistänyt Kolarin ja Äkäsjokisuun välisen rautatien peruskorjauksen suunnittelun. Peruskorjaus on tarkoitus saada valmiiksi vuoteen 2012 mennessä. Nordkalk Oy:n tavoitteena on aloittaa Äkäsjokisuun alueella kalkkikiven louhinta vuoden 2010 aikana. Tämä hanke on osaltaan edistämässä Tornion - Kolarin välisen rautatien laajempaa peruskorjausta ja sähköistystä. (Kolarin kunnan toimintakertomus 2009.)

Matkailussa on eletty tasaantumisen aikaa. Matkailijamäärien kasvu on taittunut ja investointien määrä vähentynyt. Suuresta vähenemästä ei kuitenkaan ole kysymys, joten pienen suvantovaiheen jälkeen kasvu tulee jälleen voimistumaan. Monessa valtakunnallisessa tilastossa Tunturi-Lappi seutukuntana erottuu erinomaisella tavalla edukseen. Näitä myönteisiä lukuja on tullut esille työpaikkamäärien kasvussa, väestömäärissä ja tulevaisuuden muissakin ennusteissa. (Kolarin kunnan toimintakertomus 2009.)

3 TYÖELÄMÄ JA SEN KEHITTÄMINEN

Ihmisellä on oikeus tehdä työtä. Suomalainen yhteiskunta arvostaa työntekoa. Valveiloajastaan aikuinen ihminen on työssä noin puolet ajastaan. Kun ihminen on työssä, hän tutustuu uusiin ihmisiin, oppii uusia asioita ja tuntee olevansa tarpeellinen. Hän kuuluu työyhteisöön. Hän elää työelämää. Ihmiset kuitenkin ajattelevat työstä eri tavalla. Toiset ihmiset ajattelevat, että työ on mielenkiintoista ja että siitä saa iloa elämään. Toiset ajattelevat, että työtä täytyy tehdä vain rahan vuoksi, muuten työ ei ole heille tärkeä asia. Aina ei työyhteisössä ole hyvä tehdä töitä. Työtä voi olla liian paljon ja ihmiset väsyvät. Tai sitten työtä on vähän ja työntekijät pelkäävät, että työ loppuu. Ihmiset voivat myös tuntea olevansa epätasa-arvoisia työyhteisössään. Monenlaisia epäkoh-
tia voi esiintyä ja niihin on puututtava ajoissa, kehittämällä työelämää.

3.1 Työelämän kehittämisen käsitteistöä

Työelämän kehittämiseen liittyvissä käsitteissä esiintyy paljon epämääräisyyttä. Jokainen työelämän kehittäjä ja tutkija mieltää käsitteitä omalla tavallaan, hieman eri tavoin kuin toinen. Keskeisiä työelämän kehittämiseen liittyviä käsitteitä ovat työelämän laatu, työyhteisöjen toimivuus ja tuloksellisuus, henkilöstöjohtaminen, johtamistavat, henkilöstön työssä oppiminen ja kehittyminen, yhteistoiminta, työhyvinvointi sekä henkilöstöraportointi ja -suunnitelma.

3.1.1 Työelämän laatu

Työelämän laatu on usein ymmärretty monikerroksiseksi ja hierarkkiseksi asiaksi. Työhön liittyvät epävarmuustekijät kuten lomautus- tai irtisanomisuhkat ovat perustavanlaatuisia asioita koetun työelämän laadun kannalta. Sellaiset asiat kuin palkkaus, palkitseminen laajemminkin ja työajat ovat lähes yhtä tärkeitä. Työelämän koettuun laatuun liittyy kuitenkin myös lukuisia töiden järjestelyihin ja työyhteisöjen keskinäisen vuoro-

vaikutuksen piirteitä. Tällaisia voisi luetella hyvin paljon. On huomattava, että pelkäämään negatiivisten asioiden vähentäminen ei olennaisesti paranna työelämän laatua. Myös myönteisten piirteiden kuten vaikutusmahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien ja muiden vastaavien on myös vahvistettava. Keskeisimpiä hyvän työpaikan tunnusmerkkejä on keskinäisen luottamuksen ja vastavuoroisuuden ilmapiiri. (Ylöstalo & Jukka 2009, 4.)

3.1.2 Työyhteisön toimivuus ja tuloksellisuus

Työyhteisöjen toimivuuden määrittely ei olekaan aivan yksiselitteinen asia. Sitä voidaan määrittellä ja arvioida monin eri tavoin. Työyhteisön toimivuudesta kertoo mm. toiminnan tulokset, työntekijöiden ja asiakkaiden toiminta paikan päällä sekä työntekijöiden, työnantajan ja asiakkaiden mielipiteet. Avainsanoja työyhteisön toimivuudessa ovat työn joustavuus ja tehokkuus, työyhteisön työnjaon selkeys ja yhteistyön toimivuus. (Wickström 1996.)

Tuloksellisuus on tavoitteena kaikissa kunta-alan suosituksissa. Julkisten palvelujen tuottavuus on monimutkaisempi ilmiö kuin panos-tuotos -suhteeseen perustuva käsitys tuottavuudesta, jossa tärkeintä on työn tuottavuus. Julkisten palvelujen tavoitteena on palvelujen vaikuttavuus, joka syntyy työssä syntyvistä vaikutuksista asiakkaan tilanteessa. (Pakarinen 2006.) Peruspalveluja koskevat tuottavuusluvut herättävät usein monenlaisia ajatuksia. Miinusmerkkisten lukujen takana saattaa olla laadun paraneminen. Heikon tuottavuuden syyt voivat löytyä myös lainsäädännöstä ja järjestelmiin liittyvistä asioista. Tällöin kyse ei ole siis yksittäisten työntekijöiden tai työyhteisöjen muutosvastarinnasta, laiskuudesta tai johtajien heikkoudesta, vaan järjestelmistä ja rakenteista. (Korpela & Mäkitalo 2008, 167.) Yhä kiristyvät tuottavuusvaatimukset ovat isoja haasteita kunnille tulevaisuudessa.

Voivatko korkea tuottavuus ja työntekijöiden arvostama hyvä työ ja työympäristö toteutua yhtä aikaa? Tämä kysymys on työelämän tutkimuksen "ikuisuuskysymyksiä" ja toisaalta erityisen ajankohtainen nykyisen globaalin talouskriisin, kireän kansainvälisen kilpailun ja yhä useampia koskevan työsuhteen ja sen ehtojen epävarmuuden oloissa.

3.1.3 Johtaminen

Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön vaihtumiseen, vähentää henkilöstökustannuksia, parantaa sitoutumista ja työmotivaatiota ja lisätä asiakastytyväisyyttä. Henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamisen väline. Siinä määritellään henkilöstöä koskevat tavoitteet ja ne toimenpiteet, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Henkilöstöjohtaminen on organisaation `ihmissasioiden` hoitamista (Työssä jaksamisen ohjelma 2003, 8).

Suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi. Se luo edellytykset monille muille henkilöstöjohtamisen prosesseille, osaamisen ja tiedon johtamiselle. Yksinkertaisesti suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää

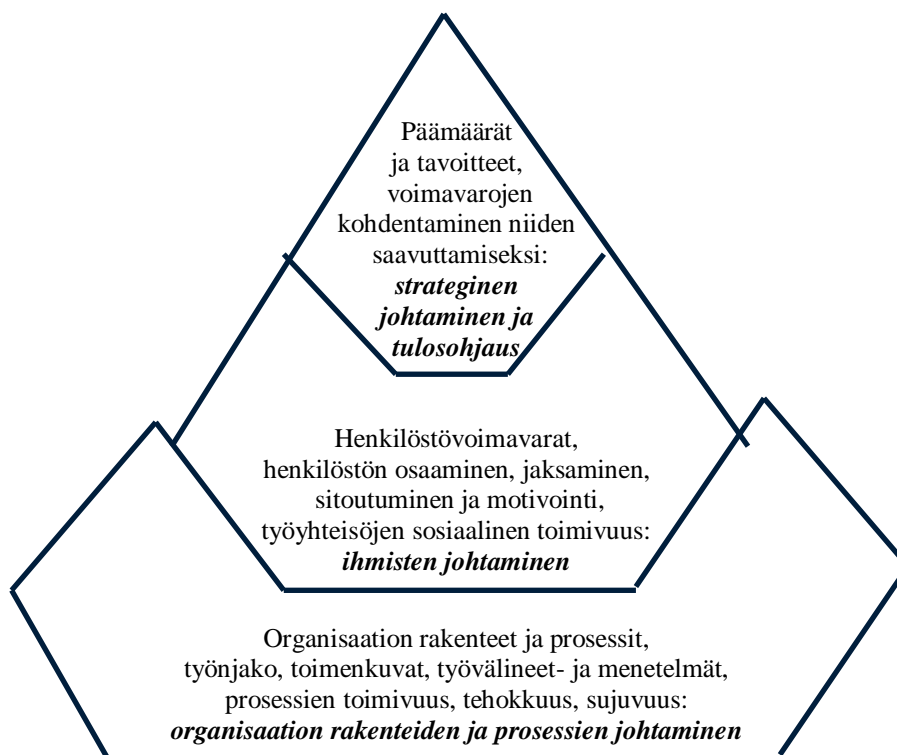
- mikä on toiminnan tarkoitus
- mitkä ovat avaintavoitteet
- miten palautejärjestelmät toimivat
- mitä osaamista tarvitaan.

(Sydänmaanlakka 2007, 81.)

Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työyhteisön tuloksellinen toiminta innostavalla, kannustavalla ja osallistuvalla esimiestyöllä. Johtajan tehtävä on myös kehittää työyhteisöä jatkuvan arvioinnin sekä aktiivisen ja strategisen johtamisen kautta.

Johtaja on työyhteisön keulakuva, hän edustaa yhteisöä ulospäin. Hänen tehtävänä on aktiivisesti etsiä tietoa, jota työyhteisö voi hyödyntää. Keskeisin johtajan tehtävä on kuitenkin päätöksenteko. Johtaja on vastuussa yhteisön resursseista, olipa kyse ajasta, rahasta, ihmisistä tai raaka-aineista, ja hänen tehtävänä on suunnata resurssit mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti.

Kuvassa 2 kuvataan ns. timanttimallilla johtamisen osa-alueita: organisaation rakenteiden ja prosessien johtamista, ihmisten johtamista sekä strategista johtamista ja tulosohjausta.



Kuva 2. Johtamisen osa-alueet, ns. timanttimalli (Ranta 2010.)

Organisaation rakenteiden ja prosessien johtaminen edellyttää jatkuvaa työprosessien, työvälineiden, työmenetelmien ja organisaatorakenteiden toimivuuden arviointia, kehittämistä ja toiminnan varmistamista. Tällä varmistetaan työprosessien sujuvuus, työmenetelmien tehokkuus, työnjako ja organisaatorakenteiden toimivuus. Lisäksi luodaan pohja aktiiviselle ja tavoitetietoiselle johtamiselle.

Ihmisten johtaminen on osaamisen ja jaksamisen varmistamista, esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta sekä henkilöstön motivointia ja sitouttamista työyhteisöön ja sen toimintaan olemassa olevan organisaatio- ja johtamisrakenteen puitteissa. Henkilöstö on enemmän kuin vain hyödynnettävä resurssi, henkilöstö on tärkein voimavara.

Strateginen johtaminen ja tulosohjaus ovat päämäärähakuista, aktiivista ja tuloshakuista toimintaa; kohdennetaan voimavarat asetetun päämäärän saavuttamiseksi mahdollisimman tehokkaalla ja tuloksellisella tavalla. Henkilöstön sitoutumista edistetään kirkasta-

malla yksikön päämäärä: luodaan yhteinen näkemys siitä, missä ollaan ja mihin halutaan mennä. (Ranta 2010.)

Johtamistavat ovat nousseet yhdeksi keskeiseksi kysymykseksi työelämän kehittämisessä. Hyvä johtaminen on menestyksen tärkein työkalu. Johtajan rooli ei niinkään ole valvoa vaan valmentaa. Varsinkin nyt, kun taloustilanne on kiristynyt, kannustava johtajuus tahtoo unohtua. Kova johtaminen nostaa taas päätään. Vaikeina aikoina tarvitaan vahvaa johtajaa, mutta vahva johtaja ei silti tarkoita samaa kuin kova johtaja.

Huono johtaminen on usein pelkkää huonoa käytöstä, sanoo asiantuntija. Huono johtaja käyttää valtaansa väärin eikä kunnioita alaisiaan. Pahimmillaan surkea pomo voi viedä alaisensa työkyvyn, kun taas hyvä esimies saa työntekijän kukoistamaan. (Taloussanommat 7.2.2010.)

Enää ei kuitenkaan puhuta vain johtamisen taidoista vaan myös tehokkaan alaisen taidoista. Tänä päivänä ei riitä, että alainen on tehokas ja esimiehen nöyrä palvelija. Hän ei myöskään saisi olla jatkuvasti kriittisiä kommentteja laukova, vieraantunut oman tien kulkija. Alaiselta vaaditaan kykyä johtaa itseään ja esimiestään. Muuttuvassa toimintaympäristössä johdettaville asetetaan entistä suurempia vaatimuksia, mutta samalla toimintaympäristö tarjoaa myös suuria mahdollisuuksia. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7.)

3.1.4 Työssä oppiminen ja kehittyminen

Henkilöstön työssä oppiminen ja kehittyminen on arkipäiväistynyt osaksi työelämän kehittämisen käsitteistöä. Tänä päivänä työn sisältö, vaatimukset ja työtavat muuttuvat melko taajaan. Osaaminen ja uuden oppiminen on yhä tärkeämpää; oppimisesta ja opiskelusta tulee erottamaton osa työtä ja jopa vapaa-aikaa. Kokemustaidon, ns. ”hiljaisen tiedon”, hyödyntäminen ja siirtäminen uusille työntekijöille on myös yksi haaste työpaikalla. Oppimisen kannalta tärkeintä on etenkin oppijan itsensä sekä esimiehen ja työtovereiden myönteinen asenne oppimiseen, vuorovaikutus ja asioiden pohdiskelu yhdessä. (Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2003, 29.)

Tiedosta ja osaamisesta on tullut keskeinen kilpailuvaltti. Työorganisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten tulisi siis oppia ja uusiutua entistä nopeammin ja tehokkaammin.

Työmarkkinoilla, yrityksissä ja työorganisaatioissa on alettu puhua oppimisesta työn ja työorganisaation kehittämisen elementtinä. Työn ja työyhteisön ei nähdä kehittyvän, jos siellä ei tapahdu oppimista. Oppiminen muodostuu työn kehittämisen edellytykseksi erityisesti nyt, kun työtä tehdään yhä kiihtyvämmin muuttuvassa kompleksisessa ympäristössä. Vaikka oppivat organisaatiot nähdäänkin tehokkaampina myös taloudellisessa mielessä, näyttää kehittyneissä työyhteisöissä syntyvän haastavia puitteita myös itsensä kehittämiseen ja henkiseen kasvuun. Oppimiseen liitettävien henkisten arvojen vähentymistä kompensoi osin se, että jos oppiminen onkin työmarkkinoita varten, on työ ehkä nyt enemmän kuin koskaan oppimista varten. Tässä mielessä mahdollisuudet itsensä kehittämiseen työssä ovat lisääntyneet. Vuosituhannen vaihdetta on siis leimannut työn ja oppimisen uusi liitto kaksine kasvoineen: oppiminen työelämässä ja työssäoppiminen opiskelussa. (Oulujärvi & Perä-Rouhu 2000.)

3.1.5 Yhteistoiminta

Yhteistoiminta on työnantajan ja työntekijän välistä toimintaa, jolla turvataan henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään ja työympäristöään koskevien päätösten valmisteluun. Yhteistoiminnan tulee olla jokapäiväinen, luonteva toimintatapa, jolla työyhteisön asioita hoidetaan. Yhteistoiminnan perustana on keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutteinen ilmapiiri. Yhteistoiminnalla parannetaan tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009.) Yhteistoimintaa ei ole helppo määritellä yksiselitteisesti, mutta yksinkertaistettuna se tarkoittaa työnantajan ja henkilöstön välistä yhteydenpitoa, jonka tarkoituksena on työn ja työyhteisön kehittäminen. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa tuli voimaan 1.9.2007. Lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa.

Yhteistoimintalaissa on luettelo yhteistoiminnan piiriin kuuluvista asioista. Tällaisia ovat muun muassa

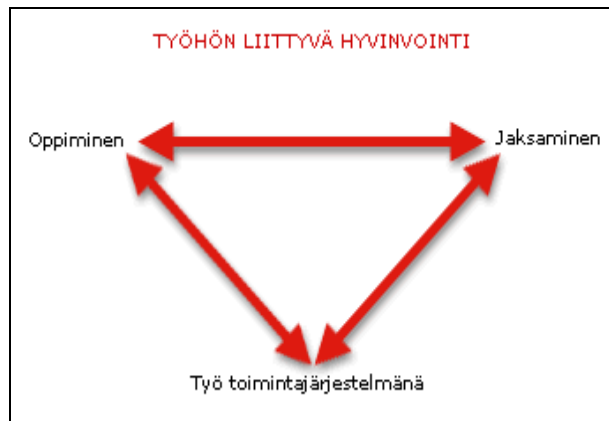
- henkilöstön asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä,
- työmenetelmissä ja töiden järjestelyssä,
- siirrot tehtävistä toisiin,
- taloudellisista tai tuotannollisista syistä ja liikkeen luovutuksesta johtuvat irtisanomiset ja lomauttamiset.

Ennen kuin työnantaja päättää yhteistoimintaneuvottelua edellyttävistä asioista, hänen on neuvoteltava niistä työntekijöiden kanssa. Joissakin asioissa riittää kuitenkin pelkkä tiedottaminen työntekijöille.

Yhteistoimintalain tarkoitus on siis parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia heitä itseään koskevissa asioissa, vaikka lopullinen päätösvalta olisikin työnantajalla. Lain tarkoituksena on myös kehittää yrityksen toimintaa, toimintaympäristöä ja tuottavuutta. Yhteistoimintalaki koskee yrityksiä, joissa työskentelee vähintään 20 työntekijää. Tätä pienemmissäkin yrityksissä voidaan harjoittaa yhteistoimintaa joko työehtosopimuksen ohjein tai työpaikalla sovittavin menetelmin. (Yhteistoimintaopas 2009.)

3.1.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi muodostuu toisiinsa vuorovaikutuksessa olevista osa-alueista, joita kuvan 3 kaavio selventää.



Kuva 3. Työhyvinvointikaavio (Verve 2010.)

- Jaksamisen keskeisiä osa-alueita ovat sekä fyysiset, psyykkiset että sosiaaliset kyvyt ja edellytykset. Tiedot uupumisoireista auttavat muun muassa suunnittelemaan kuntoutuksen sisältöjä.
- Oppiminen ja työn hallinta tarkoittaa yksilön taitoja toteuttaa yksittäisiä työtehtäviä sekä kykyä tutkia, suunnitella ja kehittää omaa työtään. Oppimisen tärkeitä edellytyksiä ovat yhteistyötaidot, motivaatio ja innovaatiokyvyt. Työn hallinta on enemmän kuin perinteinen ammattitaito.
- Itse työhön vaikuttavat työn sisältöjen, organisoinnin ja työyhteisön lisäksi sekä työympäristö että työn kuormitustekijät.

(Verve 2010.)

Työympäristö ja työskentelyolosuhteet ovat moniulotteinen asiakokonaisuus. Oleellisena osana siihen kuuluvat muun muassa työssä tarvittavat välineet ja koneet, ergonomia, työvoiman oikea mitoitus, siisteys, järjestys ja turvallisuus. Viime vuosina on tehty useita lakimuutoksia, jotka osaltaan voivat vaikuttaa siihen säädöspohjaan, mikä liittyy työympäristön ja työskentelyolosuhteiden parantamiseen.

3.1.7 Henkilöstöraportti ja -suunnitelma

Henkilöstöraportilla havainnollistetaan ja analysoidaan erilaisia kehitys- ja muutossuunnitelmia, joiden arvioidaan vaikuttavan henkilöstön työkykyyn, terveyteen, turvallisuuteen ja työhyvinvointiin sekä näiden kautta myös työn tuottavuuteen. Henkilöstöraportti kokoaa yhteen sekä määrällisiä että laadullisia tunnuslukuja henkilöstöstä ja työoloista. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

Kunnallinen työmarkkinalaitos on joulukuussa 2003 antanut suosituksen kuntasektorin henkilöstövoimavarojen arvioinnista. Sillä on korvattu jo osittain vanhentunut Suomen Kuntaliiton vuonna 1997 antama henkilöstötilinpäätöstä koskeva suositus. Kolarin kunnassa ei laadita erillistä henkilöstöraporttia vaan tilinpäätöksen yhteydessä julkaistaan henkilöstötilinpäätös. Kolarin kunnanjohtaja Heikki Havangan mielestä henkilöstötilinpäätös on koettu ainakin toistaiseksi riittäväksi ja tarkoituksenmukaiseksi.

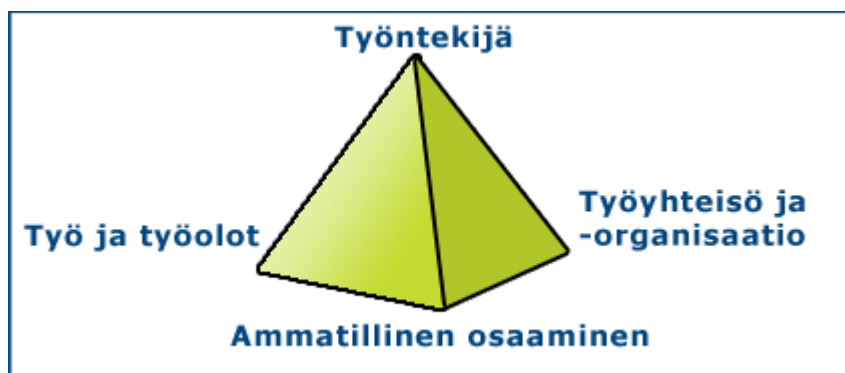
Kuntatyönantajan on tunnettava henkilöstönsä rakenne, työpanos, osaaminen, työhyvinvointi ja kehittämistarpeet voidakseen pienenevillä resursseilla turvata myös tulevaisuudessa laadukkaat kunnalliset palvelut. Ollakseen kilpailukykyinen työnantaja nykyiselle ja uudelle rekrytoitavalle henkilöstölle kuntien tulee arvioida nykyiset henkilöstövoimavaransa sekä ennakoida tulevat tarpeet. Henkilöstövoimavarojen arviointi on osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Olennainen kysymys henkilöstövoimavarojen arvioinnissa ja henkilöstöraportoinnissa on selvittää, mitä vaikutuksia - määrällisiä tai laadullisia - kuntien harjoittamalla henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstötyöllä kunnissa on ollut. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003, 4.)

Henkilöstösuunnitelman tarkoitus on kirjata vähintään kerran vuodessa sellaiset asiat, joilla on henkilöstön rakennetta, määrää tai laatua koskevaa merkitystä. Hyvä henkilöstösuunnitelma on työnantajan ja henkilöstön edustajien avoimen keskustelun lopputuloksena muotoutunut asiakirja, jota päivitetään aina tarpeen mukaan. Suunnitelman sisällöstä tai sen muutoksista tulee tiedottaa henkilöstölle. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta edellyttää kuntia laatimaan vuosittain henkilöstö- tai muun suunnitelman, josta ilmenee erilaisten työsuhdemuotojen (osa-aikaiset, määräaikaiset) käytön perusteet.

3.2 Mitä työelämän kehittäminen on?

Projektipäällikkö Tuomo Alasoinin (2009) mukaan työelämän kehittäminen on toimintaa, joka tähtää samanaikaisesti tuloksellisuuden ja työelämän laadun (osana tätä työhyvinvointi) edistämiseen johdon ja henkilöstön yhteistoimintana. Työelämän laatu on työn piirteitä, jotka koskevat oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia työssä, vaikutusmahdollisuuksia työssä, hyvinvointia työssä ja työyhteisön sosiaalista toimivuutta. Työelämän laatu on sekä objektiivinen että subjektiivinen asia.

Nykymuotoinen työkykyä ylläpitävä toiminta (tykytoiminta) sai alkunsa, kun keskeiset työmarkkinajärjestöt sopivat vuonna 1989 tulopoliittisen sopimuksen yhteydessä suosituksesta tykytoiminnan järjestämiseksi työpaikalla. Työkykyä ylläpitävä toiminta sisällytettiin 1990-luvun alkupuolella myös työterveyshuoltosäännöksiin, ja siitä tuli näin osa työterveyshuollon lakisäätteistä sisältöä. Sittemmin tykytoimintaa on ryhdytty toteuttamaan myös osana työsuojelua ja henkilöstön kehittämisohjelmia. Työkykyindeksin lisäksi toiminnan koko viitekehystä varten luotiin uusi lähestymistapa, "kolmiostrategia", joka pyrki laaja-alaisen tykytoiminnan kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2009.) Kuvassa 4 kuvataan tätä "tyky-kolmiota".



Kuva 4. Tyky-kolmio (Työterveyslaitos 2009.)

Työelämän kehittäminen on kuitenkin paljon muutakin kuin tyky-toimintaa. Työelämän kehittämisen tavoitteena on parantaa henkilöstön työhyvinvointia, työyhteisöjen toimivuutta, johtamista, tuloksellisuutta ja osaamista. Kehittämistyön kautta saadaan tietoa

muun muassa siitä, miten työyhteisöjä johdetaan, miten yhteistyö toimii, miten osaamista ja palkitsemista kehitetään ja miten työelämän muutos työyhteisöissä koetaan.

Laadukas työelämä vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen, todetaan TEMin joulukuussa 2008 julkaisussa raportissa. Erityisen myönteisesti tuottavuuteen vaikuttavat työn hyvä organisointi ja johtaminen, työntekijöiden sitoutuminen sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Laadukkaaksi koetussa työelämässä työskennellään tehokkaammin kuin vastenmielissä. (Mäenniemi 2008, 9.)

Julkisten palvelujen tuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen on ollut keskeisenä tavoitteena 1990-luvun alusta lähtien. Kehittämisen hankaluutena on ollut kuitenkin se, millä tavalla palvelujen laadun, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin väliset riippuvuudet määrittyvät. Kyse on siis ennen kaikkea siitä, miten palveluorganisaatioiden toimintatavat vaikuttavat näihin riippuvuuksiin.

Työ- ja elinkeinoministeriö kehittää työelämää työlainsäädännön lisäksi laajentamalla tietopohjaa työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaisen parantamisen keinoista. Työelämän laadun kehittämiseen pyritään myös erilaisilla hankkeilla ja ohjelmilla. Tavoitteena on edistää ja vahvistaa yritysten ja työpaikkojen kilpailukykyistä ja innostavaa toimintaympäristöä. Saatua tietopohjaa voidaan hyödyntää hallituksen päätöksenteossa. Päämääränä on laajentaa kilpailukykyisen työn ja hyvän työelämän toimintatapoja yhä useampien työpaikkojen käyttöön. Sosiaalinen vastuullisuus on olennainen osa työelämän laatua ja yritysten kilpailukykyä. Eri toimilla tähdätään työvoiman vähentyessä niin työurien pidentymiseen kuin mahdollisimman hyvään tapaan yhdistää työn tekeminen ja yksityiselämän ja arjen sujuvuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Kuvassa 5 on hahmotettu kaaviokuva hyvästä syiden ja seurausten kehästä henkilöstön psykologisissa tiloissa ja tuotettavissa palveluissa, jotka eri syy-seurausketjujen välityksin kertautuvat kunnan kilpailukyvn ja palvelujen käyttäjien tyytyväisyyden kasvuna.

Kehittämisen hyvä kehä



Kuva 5. Kehittämisen hyvä kehä (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003, 7.)

3.3 Mitä välineitä työelämän kehittämiseen on?

Työelämän kehittämiseen voi saada tukea monelta eri taholta. Työelämän kehittämisohjelma Tykes ja työ- ja elinkeinoministeriö ovat julkaisseet monia tutkimuksia aiheesta ja niistä tehdyt raportit antavat työelämän kehittämisestä ajantasaista ja monipuolista tietoa. Myös Kuntaliitto ja Kuntien eläkevakuutus ovat tehneet julkaisuja aiheesta. Tukea voi saada erilaisilta ohjelmilta ja projekteilta. Rahallista tukea kunnat voivat hakea valtakunnallisesta Tykes-ohjelmasta ja Työsuojelurahastosta. Kunnat voivat myös mennä mukaan verkostojen toimintaan. Verkostot ovat oppimis- ja keskustelufoorumeja, joista voi saada tukea omalle kehittämistyölleen ja kuulla muiden kuntien kokemuksia eri käytännöistä. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes julkisti 10.12.2009 uuden työorganisaatioiden kehittämisen rahoituksen (TYKE-rahoituksen). Se kannustaa suomalaisia työpaikkoja kehittämään työelämännovaatioita, tuottavuutta ja työelämän

laatua. Rahoitus on jatkoa Tykes kehittämisprojektirahoitukselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Hyviä välineitä työelämän kehittämiseen antavat työlainsäädännön lisäksi kunta-alan suositukset, sopimukset ja kannanotot.

Tarkasteltaessa erilaisia työelämän kehittämisen tutkimuksia ja projekteja on merkille pantavaa, miten kaikissa näissä arvioissa ja asiantuntijatoissa on erittäin keskeisellä, suorastaan systemaattisella tavalla tullut esiin se kuilu, joka vallitsee ohjelmiin, hankkeisiin ja projektikonaisuuksiin käytettyjen resurssien ja projektien määrän ja niiden tulosten hyödyntämisen, hyödynnettävyyden, levittämisen ja käytäntöön soveltamisen välillä. Toistuvasti itse projekteihin käytetään huomattavat määrät voimavaroja mutta niiden tulosten hyödyntämis- ja levittämismekanismit ovat määrällisesti ja laadullisesti heikkoja. (Arnkil & Spangar & Jokinen 2007, 20.) Kuilu on kuitenkin eri tahoilla tunnistettu ja sen umpeen kuromiseksi on ryhdytty jo toimenpiteisiin.

Työelämän kehittäminen on ”päivän sana”. Hyville käytännöille ja kiinnostaville ideoille on ilmeinen tilaus kuntien tulevaisuutta ajatellen. Kiristytvä taloustilanne ja kuntien vähenevät verotulot pakottavat kuntia panostamaan henkilöstöön ja pitämään huolta tärkeästä voimavarastaan. Henkilöstön hyvinvointi lisää tuottavuutta.

3.4 Mitä hyötyä erilaiset työelämän kehittämisohjelmat tuottavat?

Työelämää pyritään siis kehittämään monin eri keinoin. Osa näistä on suorastaan velvoittavia, kuten lainsäädäntö ja työehtosopimukset. Toisenlaisista kehittämiskeinoista esimerkkeinä ovat työpaikkoihin ”valmiina paketteina” tarjottavat erilaiset mallit, joita nykyään kutsutaan muodikkaasti ”parhaiksi käytännöiksi”. Sääöksillä voidaan kannustaa ja jopa velvoittaa työpaikkoja kehittämiseen. Tällaisten perinteisten keinojen aika alkaa kuitenkin olla jo ohi.

Toisenlaisia keinoja työelämän kehittämiseen tarjoavat työelämän kehittämisohjelmat. Puhuminen työelämän kehittämisohjelmasta edellyttää, että kehittämistä ohjaa useilla työpaikoilla samanaikaisesti jokin yhteinen viitekehys, jonka sisällöstä on yhteisymmärrys valtiovallan, työmarkkinajärjestöjen, tutkimus- ja oppilaitosten sekä työpaikkojen johdon ja henkilöstön kesken (Alasoini 2001).

Tyypillisenä strategiana 1970- ja 1980-luvuilla oli etsiä malliratkaisuja joissain työpaikoissa toteutettavilla kokeiluilla ja siirtää niitä sellaisenaan muiden työpaikkojen käyttöön. Kohteena olleessa työpaikassa kokeilu saattoi olla menestys, mutta muissa työpaikoissa onnistuttiin huonommin. Ohjelmien avulla kuitenkin luotiin uusia malleja, menetelmiä ja välineitä kehittämiseen sekä vahvistettiin tutkijoiden ja konsulttien osaamista, vaikka välitön yhteiskunnallinen vaikutus jäikin vähäiseksi. Viime vuosina on pyritty saamaan ohjelmiin ja projekteihin riittävästi työpaikkoja ja näin haettu ratkaisua tulosten leviämisen ongelmaan. On pyritty verkostoimaan sekä työpaikkoja että toisaalta työpaikkoja ja työelämän kehittäjiä keskenään. Alasoinin (2001) mukaan tätä joukkoa voidaan kutsua kriittiseksi massaksi. Luomalla kriittisen massan sisälle kiinteää kokemustenvaihtoa ja yhteistyötä voidaan synnyttää oppimisverkostoja. Oppimisverkostot eivät kuitenkaan synny itsestään. Niiden synnyttäminen, ylläpito ja kehittäminen vaativat paljon työtä ja taloudellisia resursseja sekä edellyttää puolueettomaksi katsottavaa osapuolta, johon kaikki voivat luottaa. Juuri tähän on hyvänä apuna työelämän kehittämisohjelma. Niiden luonne onkin muuttunut viime vuosina malliratkaisujen hakemisesta ja levittämisestä yhä enemmän oppimisverkostojen luomiseksi.

Kehittämisohjelmat, joissa tutkimus ja työpaikat kohtaavat toisensa, auttavat työpaikkoja omaksumaan uusia käytäntöjä mutta ennen kaikkea ne auttavat kehittämään työpaikkojen omaa kehittämisosaamistaan. Otollisimmat edellytykset ovat silloin, kun asiantuntijat eivät pyri asettumaan ylivertaisiksi tietäjiksi vaan johdon ja henkilöstön keskustelukumppaneiksi. Kehittämisohjelmien tavoitteena ei ole yhdensuuntaisen tiedon siirto vaan vuorovaikutteinen oppiminen. Kaikki oppivat toisiltaan.

3.5 Suunnittelu- ja kehityskeskustelut

Suunnittelu- ja kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän (alaisen) välillä käytävä systemaattinen ja toistuva keskustelu (normaalisti kaksi kertaa vuodessa), jonka tarkoituksena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikointia. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluista käytetään myös nimiä esimies-alaiskeskustelu, kehityskeskustelu, tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu jne. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluilla on viisi konkreettista tavoitetta:

1. arvioida saavutetut tulokset
2. sopia tavoitteista seuraavalle työskentelykaudelle
3. määrittellä kehittämistarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma
4. kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä
5. kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä.

(Sydänmaanlakka 2007, 92.)

On erittäin tärkeää, että sekä esimies että alainen ymmärtävät suunnittelu- ja kehityskeskustelujen tarkoituksen ja tavoitteet. Jos ei ymmärretä, miksi keskusteluja käydään, on hyvin todennäköistä, että keskustelut epäonnistuvat. Sen vuoksi tarkoituksen määrittelyyn ja kirkastamiseen kannattaa uhrata aikaa.

Suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä väline kehittää työelämää. Työntekijät voivat jopa kokea keskustelut ainoaksi konkreettiseksi keinoksi vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijät voivat kertoa, mitä haluavat ja miksi. Näitä toiveita voidaan sitten verrata työnantajan tarjoamiin mahdollisuuksiin. Onnistunut suunnittelu- ja kehityskeskustelu vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon, työsuoritukseen ja viihtyvyyteen. Se on tilaisuus antaa molemmin puolin palautetta työssä suoriutumisesta ja sopia työhön vaikuttavista asioista.

3.6 Arvot ja strategia

Arvot määrittelevät, miten työpaikalla toimitaan: miksi ja miten työtä tehdään. Arvot eivät ole ihanteita, joita toivotaan, vaan ne ovat niitä ajatuksia, joiden mukaan toimimme joka päivä, ne luovat raamit toiminnalle ja organisaatiolle. Arvot ovat pelisäännöt, joille ihmiset luovat sisällön omalla toiminnallaan. Mukava työpaikka ei ole vahinko, vaan se syntyy, kun toimimme arvojemme mukaisesti. (Tellsell Oy 2009 – 2010.)

Työntekijän ja työelämän arvot eivät kuitenkaan aina kohtaa, mikä vähentää työmotivaatiota ja työntää ihmisiä pois työmarkkinoilta. Esimerkiksi ikääntyneet voivat kokea, että heidän kokemustaan ei arvosteta tai sitten vastaavasti nuoret voivat kokea, että yksilöllisyyttä ja joustavuutta ei arvosteta työpaikalla. Työpaikan arvot tulisikin määrittellä yhdessä henkilöstön kanssa.

Strategia tarkoittaa pitkän aikavälin suunnitelmaa, usein puhutaan kolmesta viiteen vuoden suunnitelmasta. Muutama vuosi sitten elettiin lähestulkoon projektien ja strategioiden viidakossa. Pienenkin kunnan internetsivuilta löytyi valtavasti erikokoisia asioita koskevia strategioita. Nykyään strategioiden laadintainto on vähän laantunut, sen tilalle on tullut innovaatio.

Kolarin kunnan toiminta-ajatuksena on, että kunnan tehtävänä on huolehtia määrällisesti riittävien ja laadullisesti hyvien peruspalvelujen järjestämisestä kuntalaisille taloudellisesti ja tehokkaasti tuotettuina sekä tehdä kunnasta palveluajatuksen ja luontaisten edellytysten pohjalta elinkeinollisesti mahdollisimman monipuolinen matkailukunta. Kunta edistää kaivostoiminnan aloittamista.

Kolarin kunnan strategiana (pitkän tähtäyksen tavoitteena) on saavuttaa sellainen toiminnan ja talouden tasapaino, joka mahdollistaa peruspalvelujen turvaamisen kuntalaisille sekä kunnan kokonaisvaltaisen kehittämisen. Kunnalla on myös elinkeinostrategia ja tällä hetkellä käynnissä olevan Kaivoshankkeet- projektin yhteydessä laaditaan aktiivinen ja palveluhenkinen kuntastrategia.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyöhöni liittyvät kunnanjohtajan ja työterveyshoitajan teemahaastattelut suoritettiin maaliskuussa 2010. Ensimmäinen vaihe tutkimustani oli tutustua aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin, tutkimuksiin ja Kolarin kunnan yleiskuvaan. Tutkimukseni edetessä olin yhteydessä sähköpostitse työelämän kehittämisen asiantuntijoihin ja pyysin heitä selventämään mieltäni askarruttaneita asioita. Suomen kuntaliiton ja kunnallisen työmarkkinalaitoksen internetsivut olivat myös erinomainen tietolähde.

Toukokuun alussa lähetin sähköpostitse kunnanviraston ja kirjaston työntekijöille viestin, jossa oli linkki Webropol-sovelluksella tehtyyn kyselyyn, jonka tuloksia käsittelen luvussa 4.3. Kyselyn avulla selvitin, millaiseksi työntekijät kokevat työelämänsä laadun ja miten tehdyt kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet heidän työelämäänsä.

Teemahaastattelut jaoin kahteen teemaan: mitä kehittämistoimia on tehty ja mitä kehittämistoimenpiteitä vielä pitäisi tehdä.

4.1 Kolarin kunnassa tehdyt kehittämistoimenpiteet

Työelämän kehittämisen tavoitteena on parantaa työyhteisöjen toimivuutta, tuloksellisuutta, johtamista, osaamista ja henkilöstön työhyvinvointia. Kunnanjohtaja Heikki Havanka kertoi haastattelussaan, että Kolarin kunnassa on kyllä panostettu työelämän kehittämiseen. ”Kunnassa on terveyden edistäminen jatkuvaa toimintaa. Useita toimikuntia on valittu hoitamaan toiminnan eri lohkoja” Havanka mainitsi. TYKY (työkykyä ylläpitävä toiminta) –toimikunta kokoontuu aina tarvittaessa, mutta ainakin kaksi kertaa vuodessa. Kolarin kunnassa TYKY-toimikuntaan kuuluu neljä työsuojeluvaltuutettua, jokaisesta pääammattiliitosta on edustaja. Työterveyshoitaja toimii toimikunnan sihteerinä.

Kunnanjohtaja ei pystynyt mainitsemaan erikseen mitään erityistä välinettä, jota olisi hyödynnetty työelämän kehittämisessä. Kuntaliitto ja kunnallinen työmarkkinalaitos ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita ja niiden eri alojen asiantuntijoita hyödynnetään aina tarvittaessa. Kunnanjohtajan mukaan tuottavuutta on erittäin vaikea kohottaa kunnissa. Kiristyneet tuottavuusvaatimukset eivät kuitenkaan ole hänen mukaansa vaikuttaneet työelämän kehittämiseen Kolarin kunnassa.

Työterveyshoitaja Maija-Liisa Kurjen haastattelussa tuli selvästi esiin hänen pitkäaikainen ja läheinen työkokemuksensa kunnan työterveyshoitajana. Kurki toimii myös TY-KY-ryhmän sihteerinä. Kurki kertoi, että työelämän kehittämiseksi on toimenpiteitä tehty, joskin ne vähän ”junnaamalla” on vietykin eteenpäin. Vauhti on hidas, mutta vuosi vuodelta asioita saadaan paremmaksi. Kurjen mielestä jo se, että asioista keskustellaan ja niitä suunnitellaan, on työelämän kehittämistä. Kurjen mukaan Kolarin kunnassa on toteutettu monia hyvinvointikampanjoita, annettu työnohjausta (myös esimiehille) ja haettu kompetenssia työhön.

Projekteista, joissa Kolarin kunta on ollut tai on edelleen mukana, Kurki mainitse esimerkkeinä nyt parhaillaan käynnissä olevan Ammattiopisto Lappian oppisopimuspalvelujen järjestämän JET-esimieskoulutuksen, KEVAN (Kuntien eläkevakuutus) mallittaman Varhaisen puuttumisen malli -projektin, Työelämän kehittämisohjelma Tykesin rahoittaman Interhelt-projektin sekä STM:n (sosiaali- ja terveysministeriö), ESR:n (Euroopan sosiaalirahasto) ja ELY:n (elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus) rahoittaman Verve-projektin. Tällä hetkellä on käynnissä myös ”Kolarin kunta savuttomaksi ja nuuskattomaksi” -projekti, jonka aikana työntekijöille tehdään kysely tupakoinnista/nuuskaamisesta ja lopettamishalukkuudesta sekä järjestetään vieroituskursseja ja nikotiinikorvaushoitoa.

Kolarin kunnassa on kehitetty myös erilaisia toimintamalleja (esimerkiksi häirintä- ja epäasiallinen kohtelu, alkoholi, hoitoonohjaus), joissa saa ryhmämuotoista tukea ongelmiin.

Kävimme työterveyshoitaja Kurjen kanssa läpi Kolarin kunnan TYKY-suunnitelmaa vuodelle 2010. Siihen on kirjattu muun muassa seuraavat toimet, joilla edistetään työterveyttä ja parannetaan työelämän laatua:

- suunnattuja terveystarkastuksia, työkykyselvityksiä sekä kuntoutussuunnitelmi-
en laatimista
- niska- ja selkäkurseja
- henkisen jaksamisen kurseja tarjotaan kaikille työntekijöille työajalla tapahtu-
vana toimintana
- työn ja työyhteisön kehittämishankkeita, mm. re-teaming-prosesseja
- työyhteisökonsultointia
- työyhteisökriisien selvittelyä
- ergonomisia kartoituksia, työhygieenisiiä selvityksiä ja parannusesityksiä
- päivitetään työpaikkaselvityksiä työpaikan, työsuojelun ja työterveyshuollon yh-
teistyönä
- liikuntailtapäivää vietetään syksyllä ja keväällä
- kuntoremonttikurssi Oulun Edenissä
- ammatillinen kuntoutuksen yhteistyö työpaikan, kuntoutujan ja työterveyshuol-
lon kanssa
- esimiestyön tukeminen ja kehityskeskustelut.

Työterveyshoitaja Kurki kertoi, että Kolarin kunta pitää huolta työntekijöittensä varsi-
naisesta työhyvinvoinnista järjestämällä sairaanhoidon (myös psykologipalvelut), huo-
lehtimalla työympäristöstä, järjestämällä yksilön jaksamiseen liittyviä kurseja ja kiin-
nittämällä huomiota työnkuviin.

Työntekijöiden koulutukseen on sekä kunnanjohtaja Havangan että työterveyshoitaja
Kurjen mukaan kiinnitetty huomiota ja koulutukseen osallistuminen on ollut laajaa.
Koulutukseen on päässyt aina halutessaan ja sitä on jopa edellytetty. Kunnassa on jär-
jestetty myös tiimityö-koulutusta. Omaehtoiseen omaan työhön tai sitä tukevaan koulu-
tukseen kannustetaan muun muassa myöntämällä palkallista opintovapaata. Omaehtoi-
sen opiskelun tukeminen harkitaan kuitenkin aina tapauskohtaisesti.

4.2 Mitä kehittämistoimenpiteitä pitäisi vielä tehdä?

Sekä kunnanjohtaja Havanka että työterveyshoitaja Kurki pitivät tärkeänä kehittämiskohteena kehityskeskusteluja. Niitä käydään hyvin vähän. Asiasta on paljon keskusteltu, mutta esimiesasemassa olevat eivät kaikki koe niitä tarpeelliseksi. Jotkut ovat sitä mieltä, että ne vievät liian paljon aikaa saatuun hyötyyn nähden. Nyt käynnistynyt esimieskoulutus antaa paremmat valmiudet myös kehityskeskustelujen käymiseen.

Riskienhallintasuunnitelma päivitetään Kolarin kunnassa vuosittain, mutta sitä ei Kurjen mielestä käytetä riittävästi työvälineenä. Riskienhallintasuunnitelmassa arvioidaan jokaisesta riskistä ensioire, syy/lähde, toteutumistodennäköisyys, suuruus/vakavuus, menettely, jolla vältetään (ehkäisy), tapa jolla torjutaan (väistäminen) ja miten päästään toteutuneen yli (toipuminen). Suunnitelman avulla on helppo havaita olemassa olevat riskit ja pyrkiä ennalta ehkäisemään niitä. Se lisää huomattavasti työturvallisuutta. Työturvallisuusasioihin on kuitenkin Kolarin kunnanvirastolla kiinnitetty huomiota ja toimenpiteitä, kuten ovien lukossa pitämiset, ovikello, työparikäytännöt, poistumisreiteistä huolehtimiset ja kaasusumuttimien hankkimiset, on tehty. Riskienhallintasuunnitelmaa voisi kuitenkin Kurjen mielestä käyttää laajemmin hyödyksi, varsinkin ennakoinnissa.

Henkilöstötilinpäätös pitäisi laajentaa kunnallisen työmarkkinalaitoksen suosituksen mukaiseksi henkilöstöraportiksi. Henkilöstöraportti auttaa analysoimaan kehitys- ja muutossuuntia. Sen avulla on helpompi ennakoida tulevaisuutta. Vuoteen 2025 mennessä puolet nykyisestä kunnallisesta henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle, joten työvoiman tarve kunta-alallakin kasvaa (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010). Osaavan työvoiman rekrytointi poistuvien tilalle pitäisi turvata tulevina vuosina myös Kolarin kunnassa. Henkilöstötilinpäätös on Kolarin kunnassa tehty nyt muutaman vuoden ajan, mutta vieläkin sitä ei täysin osata hyödyntää. Ainoastaan työterveyshuolto on käyttänyt henkilöstötilinpäätöksen tietoja hyödykseen.

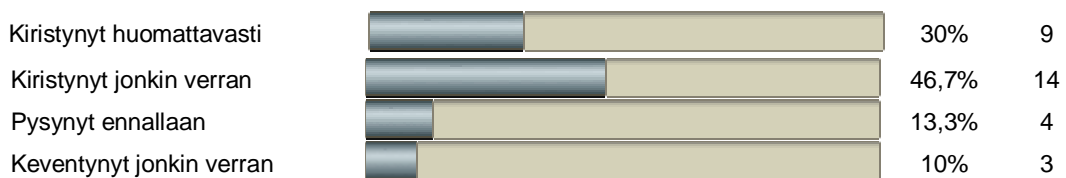
Kehittämistoimenpiteiden vaikutusta ei ole Kolarin kunnassa seurattu. Kaikki, lähinnä esimiehet, eivät ole kokeneet tarpeelliseksi tehdä kyselyjä tai muuten tutkia kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia. Myöskään analysointiin ei ole ollut halua löytää resursseja.

”Kolarin kunnassa ollaan heräämässä työelämän kehittämiseen. Sitä ei voi ulkoistaa. Ihmisresurssia ei ajatella voimavaratekijänä. Vastuu kehittämisestä ei ole vain työterveyshuollolla vaan työnantajalla. Varhaisen puuttumisen kynnyks on kuitenkin jo madaltunut ja uudet ihmiset tuovat uusia tuulia tullessaan.” Työterveyshoitaja Kurki sanoi. Kunnanjohtaja Havanka sanoi yhteenvetonaan, että toimenpiteitä on tehty, mutta aina on varaa parantaa.

4.3 Yhteenveto työntekijöille tehdyn kyselyn tuloksista

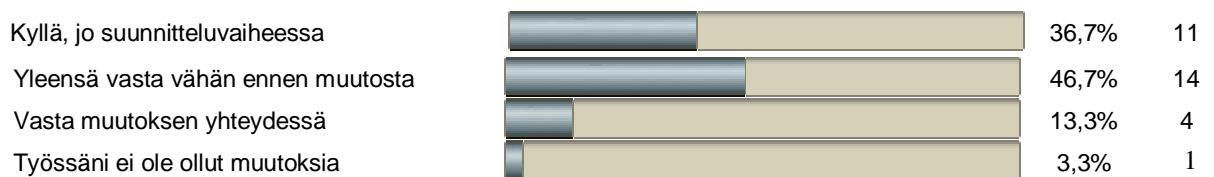
Lähetin sähköpostin välityksellä kyselyn 40 kunnanviraston työntekijälle. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 30 työntekijää. Vastausprosentti oli näin ollen varsin hyvä, 75 %. Vastaajista esimiesasemassa oli 41 %. Huomattavaa oli, että suuri osa kyselyyn vastanneista oli ”perustoimistotyötä” tekeviä työntekijöitä.

Vastaajat kokivat työnsä ruumiillisesti melko kevyeksi (63 %), mutta henkisesti melko raskaaksi (75 %). Työmääränsä melko usein liian suureksi koki 60 % ja 10 % aina liian suureksi. Kuten kuvasta 6 selviää, yli 70 prosentilla työtahti oli kiristynyt viime vuosina.



Kuva 6. Miten työtahti on muuttunut viime vuosina?

Kuvassa 7 on kuvattu, miten Kolarin kunnanviraston työntekijät kokivat saavansa tietoa työtään koskevista muutoksista.



Kuva 7. Saatko yleensä tietoa työstäsi koskevista muutoksista?

Seuraavassa taulukossa 1 on kuvattu, miten Kolarin kunnanviraston työntekijät vastasivat kysymykseen ”Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat nykyistä työtäsi?” Vastauksista voi päätellä, että työntekijät ovat melko tyytyväisiä palkkaansa ja työympäristöönsä. Työnsä he kokevat varmaksi ja pysyväksi, mutta etenemismahdollisuudet koetaan heikoiksi.

Vastaajien määrä oli 30.

Taulukko 1. Vastaukset kysymykseen ”Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat nykyistä työtäsi?”

	Pitää täysin paikkansa	Pitää jokseenkin paikkansa	Ei juurikaan pidä paikkansa	Ei lainkaan pidä paikkansa	En osaa sanoa
Palkkaus on suhteessa työni asettamaan vaatavuuteen	1	14	10	5	0
Palkkaukseni perusteet ovat selkeät ja ymmärrettävät	1	18	9	1	1
Palkkaukseni on oikeudenmukainen	1	9	15	4	1
Työssä on hyvät mahdollisuudet etenemiseen	0	8	11	10	0
Työ on varma ja pysyvä	6	17	4	2	1
Työympäristö on hyvä	7	18	5	0	0
Työni on mielenkiintoista	15	13	2	0	0
Työajat ovat yhteiskunnallisesti hyödyllisiä	12	16	0	1	1
Työssä on mahdollista työskennellä itsenäisesti	19	10	1	0	0
Työ on vastuullista	16	12	1	0	0
Työssä voi saavuttaa asettamia tavoitteita	10	10	7	1	1

Seuraavassa taulukossa 2 on kuvattu, miten Kolarin kunnanviraston työntekijät vastasivat kysymykseen ”Miten paljon voit vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi? Työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa melko paljon työnsä sisältöön, työtahtiin, menetelmiin ja työvälineisiin. Myös henkilöstökoulutuksen sisältöön ja koulutukseen osallistumiseen he kokivat voivansa vaikuttaa melko paljon tai jonkin verran.

Vastaajien määrä oli 30.

Taulukko 2. Vastaukset kysymykseen ” Miten paljon voit vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?”

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	En lainkaan	En osaa sanoa
Työsi itsenäisyyteen ja mahdollisuuksiisi vaikuttaa työsi sisältöön	6	17	4	2	0
Työtahtiisi	2	17	10	0	0
Työmenetelmiisi	6	20	4	0	0
Siihen, miten työt jaetaan ihmisten kesken	2	5	17	5	0
Siihen, kenen kanssa työskentelet	1	8	11	9	1
Laite- ja kalustehankintoihin	5	13	11	1	0
Henkilöstökoulutuksen sisältöön	3	9	11	7	0
Henkilöstökoulutukseen osallistumiseen	6	11	10	3	0

Yli puolet kyselyyn vastanneista 30:stä Kolarin kunnanviraston työntekijästä oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä esimiehen antamaan tukeen työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa. Esimiesten ja johdon oikeudenmukaisuuteen ja inhimilliseen kohteluun oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä 46 %, mutta töiden yleiseen organisointiin työyhteisössä oltiin enemmän tyytymättömpiä kuin tyytyväisiä. Työntekijät olivat myös tyytymättömiä palautteen saantiin työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä.

60 % vastaajista koki esimiehensä olevan innostava ja noin yli puolet koki hänet avoimeksi ja keskusteleväksi. Esimiehet koettiin myös melko koulutusmyönteiseksi ja työntekijöihinsä luottaviksi. Ristiriitoja työntekijöiden ja esimiesten välillä ei juuri ole.

Taulukosta 3 näkyy tarkemmin, miten Kolarin kunnanviraston työntekijät vastasivat esimiestä arvioiviin kysymyksiin.

Taulukko 3. Mitä mieltä olet seuraavista esimiestäsi koskevista väitteistä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimieheni on innostava	3 10 %	15 50 %	4 13,3 %	5 16,7 %	3 10 %
Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme	3 10 %	16 53,3 %	3 10 %	4 13,3 %	4 13,3 %
Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista	4 13,3 %	12 40 %	2 6,7 %	8 26,7 %	4 13,3 %
Esimieheni luottaa työntekijöihinsä	10 33,3 %	13 43,3 %	2 6,7 %	3 10 %	2 6,7 %
Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja	0	2 6,7 %	5 16,7 %	9 30 %	14 46,7 %
Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista	1 3,3 %	5 16,7 %	4 13,3 %	10 33,3 %	10 33,3 %
Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittämään työssään	3 10,3 %	12 41,4 %	4 13,8 %	5 17,2 %	5 17,2 %

Työntekijöiden mielestä hyviä keinoja kohottaa työmotivaatiota ovat (prosenttia vastanneista):

- suullisen tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista (60 %)
- järjestelmällisen palautteen antaminen riippumatta siitä olivatko tulokset hyviä vai huonoja (60 %)
- henkilöstön koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien parantaminen (67 %)
- työntekijöiden oman työnsä ja työyhteisönsä toiminnan kehittämistä koskevien aloitteiden ja ideoiden palkitseminen (76 %)
- työntekijöiden omaa työtään koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen (73 %)
- ns. tulospalkkion antaminen hyvästä työsuorituksesta (80 %)
- työtilojen ja työvälineiden parantaminen (64 %)

Työntekijät kaipasivat kuntaan henkilöstön kehittämisstrategiaa, joka auttaisi toteuttamaan tasapuolista ja suunnitelmallista koulutusta sekä hyödyntämään paremmin henkilöstön tieto-taitoa. Työntekijöiden sitoutumiseen toivottiin myös parannusta. Johtajat ja osastopäälliköt koettiin suurimmiksi esteiksi kehittämiselle. Parannusehdotuksia olivat muun muassa työtehtävien uudelleen organisointi, johtamiskoulutus ja esimiesten kouluttaminen sekä tiedottamisen parantaminen. Kehityskeskustelut koettiin tosi tärkeiksi ja niitä kaivattiin kovasti. Kehityskeskusteluja ei käydä ollenkaan tai niitä käydään hyvin vähän.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Aloittaessani opinnäytetyötä ensimmäinen ongelma oli ymmärtää, mitä työelämän kehittäminen on ja mitä kaikkea se sisältää. Kun puhutaan työelämän kehittämisestä, pelkistyy keskustelu usein käsittämään vain työhyvinvoinnin. Käsitteistä esiintyy hyvin paljon erilaisia näkemyksiä riippuen siitä keneltä kysyy. Toinen voi mieltää tietyn käsitteen eri tavoin kuin toinen. Aiheeseen liittyvän kirjallisuuden, artikkeleiden, haastatteluiden ja alan asiantuntijoiden avulla pystyin kuitenkin luomaan kokonaiskuvan siitä, mitä työelämän kehittäminen on. Työhyvinvointi on vain osa sitä.

Laadin kunnanviraston työntekijöille tekemäni tutkimuskyselyn kysymykset niin, että ne kertoisivat mahdollisimman paljon heidän nykyisestä työelämän laadusta. Pyysin heitä myös kertomaan, mitä toimia vielä voisi tehdä työelämän kehittämiseksi Kolarin kunnanvirastolla. Työntekijöiden mielestä kyselyni oli helppo vastata, eikä se vienyt liikaa aikaa. Vastausprosentti, 75 %, oli mielestäni erittäin hyvä, kun ajattelee, että kyseessä on pieni kunta ja kynnys vastata tällaiseen kyselyyn on varmasti korkea.

Tutkimus on luotettava ja tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen sama tulos riippumatta tutkijasta. Tutkimustulokset ovat päteviä tietyssä ajassa ja paikassa. (Vilka 2007, 149.) Vilkan (2007, 149) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Jos kuitenkin oletetaan, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos, tästä tutkimustuloksiin kohdistuvasta määritelmästä on luovuttava, varsinkin kun kyseessä on muuttuvat ominaisuudet. Tutkimukseni tuloksia ei arvioni mukaan voida kokonaisuudessaan yleistää. Osaksi kyselyn tulokset ovat ihmisten tuntemuksia juuri sillä hetkellä, kun he vastasivat kyselyyni. Jos tutkimus uusitaan esimerkiksi vuoden kuluttua, työntekijöille tehdyn kyselyn tulos voisi olla aivan toisenlainen. Tutkimustulosta ei voi yleistää edes koko Kolarin kunnan työntekijöitä koskevaksi, koska kunnan eri sektoreilla on erikoistuttu omille aloilleen (esim. terveydenhoito ja opetustoimi) ja siellä on tehty erilaisia työelämän kehittämistoimenpiteitä.

Tutkijan on oltava tulkinnoissaan rehellinen, puolueeton ja objektiivinen. Olen aikaisemmin työskennellyt Kolarin kunnanvirastolla ja lähes kaikki siellä työskentelevät ovat minulle tuttuja. Olen kuitenkin työskennellyt jo yli 12 vuotta toisien työnantajien palveluksessa, joten pystyin katsomaan asiaa ulkopuolisena ja objektiivisesti. Lisäksi 12 vuodessa moni asia on Kolarin kunnassa muuttunut, myös työelämän kehittäminen.

Tutkimuksessani ilmenee, että työelämää on kehitetty monin tavoin Kolarin kunnassa. Vaikka Kolari on verrattain pieni kunta, on siellä tehty melko paljon kehittämistoimenpiteitä työelämän laadun parantamiseksi. Osaltaan tähän on vaikuttanut työterveydenhoitajan aktiivinen ja tarmokas työ asian eteen. Kuntien kiristyneet tuottavuusvaatimuksetkaan eivät ole vaikuttaneet työelämän kehittämiseen Kolarin kunnassa, rahaa ei ole vähennetty vaan sitä on ollut kehittämiseen käytettävissä edellisten vuosien tapaan.

Kolarin kunta on edistyksellisesti käyttänyt hyödykseen erilaisia työelämän kehittämistä tukevia projekteja ja ne on koettu hyödyllisiksi. Kouluttautumista pyritään tukemaan ja työntekijät kokevatkin, että koulutukseen ja itsensä kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti. TYKY-toimikunta kokoontuu tarvittaessa ja vuosittain laaditaan suunnitelma toimista, joilla edistetään työterveyttä ja parannetaan työelämän laatua. Lisäksi Kolarin kunnassa on toteutettu erilaisia hyvinvointikampanjoita ja toimintamalleja, annettu työnohjausta ja haettu kompetenssia työhön.

Tutkimuksessa tuli selvästi esille se, että monet esimiehistä eivät koe tarpeelliseksi työelämän kehittämistä ja juuri he toimivat jarruna kehittämiselle. Kolarin kunnassa ei ole tehty varsinaisia kyselyjä työelämän kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista, koska monet esimiehistä kokevat ne tarpeettomiksi ja turhaksi ajan haaskaukseksi. Myös kehityskeskustelut, joita työntekijät kaipasivat kipeästi, koettiin usean esimiehen mielestä tarpeettomiksi ja he eivät kehityskeskusteluja alaistensa kanssa käy. Tutkimus ei antanut vastausta, johtuuko esimiesten vastustus kehittämistoimenpiteille siitä, että he eivät koe aikansa ja resurssiensa riittävän.

Kolarin kunnassa ei laadita Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suosittamaa henkilöstöraporttia vaan henkilöstötilinpäätös koetaan riittäväksi. Henkilöstöraportti toisi kuitenkin kaivattua pitemmän ajan suunnittelua ja antaisi enemmän aikaa reagoida tuleviin muutoksiin.

Kolarin kunnassa ollaan heräilemässä kokonaisvaltaiseen työelämän kehittämiseen. Uudet työntekijät tuovat tullessaan uutta ajattelua kehittämistyöhön. Vastuu kehittämisestä on kuitenkin vielä liian paljon työterveyshuollon hartioilla. Esimiesten sitoutuminen asiaan olisi enemmän kuin tärkeää.

Tiedottaminen ja tiedonkulku tuntuvat olevan ikuisuuskysymyksiä. Vaikka tiedottamiseen on kiinnitetty huomioita ja sitä on pyritty parantamaan, vuosi vuoden jälkeen se nousee esiin henkilöstöbarometreissa ja nimenomaan sen vuoksi, että se koetaan huonoksi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Kolarin kunnassa tehdyt työelämän kehittämistoimenpiteet ovat parantaneet työntekijöiden työelämän laatua. Työntekijät kokivat tehdyt toimenpiteet hyödyllisiksi, tosin tietyillä osa-alueilla on vielä paljonkin kehitettävää. Epäkohtia tuodaan kuitenkin rohkeasti esiin, niitä ei haudata ”maton alle”. Taloudellisen tilanteen heikkenemisestä huolimatta Kolarin kunnanviraston henkilöstö luottaa työsuhteiden jatkuvuuteen ja työpaikan varmuuteen. Työpaikan kannustavuus, innovatiivisuus ja luottamus koetaan työntekijöiden keskuudessa muita sektoreita parempina työelämän laatutekijöinä. Tutkimuksestani ilmenee, että kyselyn tulokset noudattelevat melko paljon valtakunnallisen Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän juuri julkaiseman Kunta-alan työolobarometrin vuoden 2009 tuloksia. Ainoastaan esimiesten passiivinen suhtautuminen työelämän kehittämiseen nousi Kolarin kunnanvirastolla tehdyssä tutkimuksessa enemmän esiin.

LÄHTEET

Painetut

- Arnkil, Robert & Spangar, Timo & Jokinen, Esa 2007. Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. Toteutettavuusanalyysi hyvien käytäntöjen välittämisestä. Acta nro 196. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2003. Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua 2000-2003. SP-Paino Oy.
- Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Kolarin kunnan toimintakertomus 2008.
- Kolarin kunnan toimintakertomus 2009.
- Korpela, Juhani & Mäkitalo Raili 2008. Julkishallinto murroksessa. Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Pakarinen Terttu. Tuloksellisuus syntyy monen tekijän vaikutuksesta 2006. Kuntatyönantaja 1/6.
- Ranta, Ritva 2005. Kehittyvä työyhteisö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Työssä jaksamisen ohjelma 2003. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä.. Frenckellin Kirjapaino Oy, Espoo.
- Tiensuu, Vesa & Partanen, Väinö & Aaltonen, Jarno 2004. Onnellinen organisaatio. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Työturvallisuuskeskus, kuntayhtymä 2010. Kunta-alan työolobarometri 2009.
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ylöstalo, Pekka & Jukka Pirkko 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laatu -ryhmä 14.12.2009. Työolobarometri. Ennakkotietoja lokakuu 2009.

Painamattomat

Alasoini, Tuomo 2001. Esitelmä SAK:n työympäristöosaston Työelämän kehittäminen ja palkkausjärjestelmät –seminaarissa Kiljavalla 3. – 4.10.2001. Luettu 26.1.2010.

<<http://www.mol.fi/tyke/00-03/materiaalit/artikkelit/artikkeli02.html>>

Alasoini, Tuomo 2009. Henkilökohtainen tiedonanto työelämän kehittämisen käsitteistä. Luettu 14.12.2009.

Havanka, Heikki 2010. Kunnanjohtaja, Kolarin kunta, Kolari, 25.3.2010

Kolarin kunta 2009. Kunta info 2009. Luettu 30.10.2009.

<<http://www.kolari.fi/web/index.php>>

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003. Työhyvinvointi kunta-alalla. Yleiskirje 9/2003.

Luettu 25.1.2010.

<http://www.ttktessu.net/kunta/Strategia_ja_suositus_tyohyvinvoinnin_elistamiseksi.pdf>

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009. Luettu 25.10.2009.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page~id~379522E446742CDAA5C99C97E8099AA~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~5D4AA364A727482188D51B3D0CA83C2B~MENU_2_open~true~pid~8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060~layout~kt2006.asp>

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010. Luettu 9.5.2010.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=F2B32AF071AC4F7090DCE4F131A9684F&tabletarget=&MENU_1_open=true&pid=AB16F3C66EA94AFCAC88D3F45DA0923D&laytmp=kt2006>

Kurki, Maija-Liisa 2010. Työterveyshoitaja, Kolarin kunta, Kolari, 28.4.2010

Mäenniemi, Otto 2008. Työ ja elinkeinoministeriö. Työ ja yrittäjyys 38/2008. Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta. Luettu 3.2.2010.

<http://www.tem.fi/files/20908/http://www.oph.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/49197_oppiminen_tyoeelamassa.pdfTEMjul_38_2008_Tyo_ja_yrittajyys.pdf>

Oulujärvi, Juha & Perä-Rouhu, Esa 2000. Opetushallitus ja kirjoittajat. Oppiminen työelämässä – työssäoppiminen opiskelussa. Luettu 24.7.2010.

<http://www.oph.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/49197_oppiminen_tyoelamassa.pdf>

Ranta, Tarja 2010. Ylitarkastaja, Poliisihallitus, Helsinki, 18.5.2010

Taloussanomat 7.2.2010. Pomon huono käytös vie voimasi. Luettu 7.2.2010.

<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/02/07/pomon-huono-kaytos-vie-voimasi/20101828/139>

Tellsell Oy 2009 – 2010. Johtavat arvot. Luettu 14.4.2010. <<http://www.tellsell.fi/>>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Työelämän kehittäminen. Luettu 13.4.2010.

<<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2307>>

Työterveyslaitos 2009. Tykytoiminta. Luettu 13.4.2010.

<<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tykytoiminta/>>

Työturvallisuuskeskus (TuTuLa) 2010. Työturvallisuuskeskuksen Tuottavuus-, tuloksellisuus- ja laatuasiantuntijat –työryhmä (TuTuLa). Luettu 24.1.2010.

<<http://www.ttktessu.net/henkilostoraportointi/index.asp>>

Verve 2010. Työhyvinvointia edistävän työn kehittäminen. Luettu 8.5.2010.

<http://www.verve.fi/Suomeksi/Kuntoutus/Tyohyvinvoinnin_palvelut/Tyohyvinvointia_edistava_tyon_kehittaminen>

Wickström, Gustav 1996. Yhteisön toimivuus pohjautuu luottamukseen 1996. Luettu 27.11.2009.

<<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterweist/1996-04/09.htm>>

Yhteistoimintaopas 2009. Toimihenkilöunioni SAK. Luettu 24.7.2010.

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

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Liite 1

1. Työelämän kehittämisen tavoitteena on parantaa työyhteisöjen toimivuutta, tuloksellisuutta, johtamista, osaamista ja henkilöstön työhyvinvointia. Onko Kolarin kunnassa panostettu työelämän kehittämiseen?

2. Onko työelämän kehittämiseen haettu tukea esimerkiksi erilaisilta ohjelmilta tai projekteilta? Onko Kolarin kunta ollut mukana jossakin työelämän kehittämissuunnitelmassa/-projektissa? Mitä vaikutuksia suunnitelmassa/projektissa mukana olemisellä on ollut?

3. Mitä muita välineitä on käytetty työelämän kehittämiseen (suositukset, sopimukset, verkostot)?

4. Kuntien tulevaisuuden haasteita ovat yhä kiristyvät tuottavuusvaatimukset. Miten nämä ovat vaikuttaneet työelämän kehittämiseen Kolarin kunnassa?

5. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa tuli voimaan 1.9.2007. Miten työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminta on mielestäsi toiminut Kolarin kunnassa?

6. Henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamisen väline. Onko Kolarin kunnassa laadittu henkilöstöstrategiaa?

7. Henkilöstöraportti on tarkoitettu tukemaan strategista henkilöstöjohtamista. Sillä arvioidaan henkilöstöstrategian toteutumista kunnassa. Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut suosituksen henkilöstöraportin laatimisesta. Kolarin kunnan tilinpäätöksen liitteenä on henkilöstötilinpäätös, mutta laaditaanko varsinaista henkilöstöraporttia? Jos laaditaan, miten sitä hyödynnetään työelämän kehittämisessä?

8. Työympäristötyö on osa johtamista, jolle tulee asettaa tavoitteita. Työnantaja ja esimies ovat vastuussa työturvallisuudesta. Työvoimavaltaisilla aloilla ovat viime aikoina erityisesti nousseet esille henkisen työsuojelun kysymykset kuten työssä jaksaminen yleensä, työpaikkaväkivalta tai sen uhka jne. Miten Kolarin kunnassa on huomioitu työturvallisuusasiat?

9. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä, jolla parannetaan tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Kuinka Kolarin kunta pitää huolta työntekijöidensä työhyvinvoinnista?

10. Työn ja yhteiskunnan muuttuvat vaatimukset sekä uudet haasteet edellyttävät työntekijöiltä jatkuvaa oppimista. Miten oppimista on tuettu Kolarin kunnassa (koulutus, työkierto, mentorointi, tiimityö, itseopiskelu)?

11. Onko Kolarin kunnassa tehty kyselyjä työelämän kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista? Miten saadut tulokset on käsitelty ja onko niitä hyödynnetty? Onko kyselyistä ollut käytännön vaikutuksia?

12. Mitä muuta haluat sanoa työelämän kehittämisestä Kolarin kunnassa?

KIITOS AJASTASI JA VAIVANNÄÖSTÄSI!

SÄHKÖPOSTIVIESTI

Liite 2

Kunnanviraston työntekijöille

Kysely työelämän kehittämisestä

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötä aiheesta "Työelämän kehittäminen kunta-alalla - Kolarin kunta".

Yksi osa opinnäytetyötäni on selvittää, miten Kolarin kunnassa on kehitetty työelämää ja miten se on vaikuttanut työntekijöiden työelämän laatuun. Pysin selvittämään tätä muun muassa tällä kyselyllä, jonka lähetän kunnanviraston ja kirjaston työntekijöille. Kysely toteutetaan Webropol -ohjelmalla ja kaikki vastaukset käsitellen nimettöminä ja luottamuksellisesti. Kyselyn tulokset esittelen kokonaisuutena, josta yksittäisten vastaajien tiedot eivät ilmene.

Tutkimukseni kannalta on erittäin tärkeää, että vastaisit oheisesta linkistä pääsemääsi kyselyyn 15.5.2010 mennessä.

Tärkeästä tutkimusavustasi kiittäen

Kirsi Oja

KYSELY TYÖNTEKIJÖILLE

Liite 3

TYÖ JA TYÖTEHTÄVÄT

1) Toimitko esimiesasemassa?

- En Kyllä

2) Millaisena pidät työtäsi?

	Erittäin kevyenä	Melko kevyenä	Melko raskaana	Erittäin raskaana
Ruumiillisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Miten työtahtisi on muuttunut viime vuosina?

- Kiristynyt huomattavasti
 Kiristynyt jonkin verran
 Pysynyt ennallaan
 Keventynyt jonkin verran
 Keventynyt huomattavasti
 En osaa sanoa

4) Millaiseksi koet nykyisen työmääräsi?

- Aina liian suuri
 Melko usein liian suuri
 Pysynyt ennallaan
 Keventynyt jonkin verran
 Keventynyt paljon
 En osaa sanoa

5) Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat nykyistä työtäsi?

	Pitää täysin paikkaansa	Pitää jokseenkin paikkaansa	Ei juurikaan pidä paikkaansa	Ei lainkaan pidä paikkaansa	En osaa sanoa
Palkkaus on suhteessa työni asettamaan vaativuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaukseni perusteet ovat selkeät ja ymmärrettävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palkkaukseni on oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä on hyvät mahdollisuudet etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on varma ja pysyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajat ovat yhteiskunnallisesti hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä on mahdollista työskennellä itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on vastuullista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä voi saavuttaa asettamia tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Miten paljon voit vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Työsi itsenäisyyteen ja mahdollisuuksiisi vaikuttaa työsi sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtahtiisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmenetelmiisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siihen, miten työt jaetaan ihmisten kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siihen, kenen kassa työskentelet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laite- ja kalustehankintoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökoulutuksen sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökoulutukseen osallistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Saatto yleensä tietoa työtäsi koskevista muutoksista?

- kyllä, jo suunnitteluvaiheessa
- yleensä vasta vähän ennen muutosta
- vasta muutoksen yhteydessä
- työssäni ei ole ollut muutoksia

JOHTAMINEN

8) Miten tyytyväinen olet?

	Erittäin tyytymätön	Tyytymätön	Ei tyytymätön, eikä tyytyväinen	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Esimiehesi antamaan tukeen työhösi liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töiden yleiseen organisointiin työyhteisössäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saantiin työtuloksistasi, ammatinhallinnastasi ja työssä kehittämisestäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaiseen ja inhimilliseen kohteluusi työyhteisösi esimiesten ja johdon tahdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Mitä mieltä olet seuraavista esimiestäsi koskevista väitteistä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimieheni on innostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni keskustelelee runsaasti kanssamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni luottaa työntekijöi- hinsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ei piittaa työnteki- jöiden tunteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa työn- tekijöitä opiskelemaan ja ke- hittymään työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖYMPÄRISTÖ

10) Mitä mieltä olet seuraavista työpaikkaasi koskevista väitteistä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työpaikkani ihmisiin voi luottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme vallitsee avoin henki ja ihmiset ovat avuliaita toisilleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme välitetään avoimesti tietoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖTYTYTYVÄISYYS, TYÖMOTIVAATIO JA KOULUTUS

11) Keinoista kohottaa työmotivaatiota on esitetty monenlaisia väitteitä. Miten tehokkaita seuraavat työmotivaation kohottamiskeinoja alla olevat olisivat mielestäsi omassa työpaikassasi?

	Erittäin tehokas	Melko tehokas	Ei erityisen tehokas mutta ei teho- tonkaan	Melko tehoton	Täysin tehoton
Suullisen tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmällisen palautteen antaminen työsuorituksesta riippumatta siitä ovatko ne olleet hyviä vai huonoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden oman työnsä ja työyhteisönsä toiminnan kehittämistä koskevien aloitteiden ja ideoiden palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhdeturvan parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden omaa työtään koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ns. tulospalkkion antaminen hyvästä työsuorituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilojen ja työvälineiden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Mikä seuraavista kuvaa parhaiten valmiuksiasi työssäsi?

- Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni
- Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani
- Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani

13) Työn ja yhteiskunnan muuttuvat vaatimukset sekä uudet haasteet edellyttävät työntekijöiltä jatkuvaa oppimista. Onko työnantaja mielestäsi tukenut oppimistasi?

- Erittäin paljon
 Paljon
 Vähän
 Erittäin vähän
 Ei ollenkaan
 En osaa sanoa

14) Kuinka tyytyväinen tai tyytymätön olet seuraaviin asioihin?

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	En tyytyväinen mutta en tyytymätönkään	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Palkkaasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuuksiin työssäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuuksiin työyhteisösi toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähimmän esimiehesi johtamistapaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähimmän esimiehesi asiantuntemukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työsi arvostukseen työpaikassasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työsi yhteiskunnalliseen arvostukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisösi tulosten laatuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisösi toiminnan tehokkuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaisempaan uralla etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuksiin saada vastuuta työssäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdollisuuksiin käyttää kykyjä, tietoja ja taitoja työssäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuksiin kehittää itseäsi työssäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsi vaihtelevuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niihin kriteereihin, joilla työskentelyäsi arvioidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuksiin saada palautetta työstäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsi toiminnalle asetettuihin vaatimuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulkuun työyhteisösi sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisönne henkilöstön työmoraaliin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisönne henkilöstön ammattitaitoon ja kykyyn hoitaa työtehtäviään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Mitä mieltä olet työpaikkasi kehittamisestä? Mitä kehittämistoimenpiteitä vielä pitäisi tehdä?

KIITOS VASTAUKSESTASI!