

Maarit Ihamäki

TYÖHYVINVOINTITOIMENPITEIDEN VAIKUTUS
– CASE KAARINAN KAUPUNKI

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2011

TYÖHYVINVOINTITOIMENPITEIDEN VAIKUTUS, case Kaarinan kaupunki

Ihamäki, Maarit
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2011
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 59
Liitteitä: -

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvointiselvitys, henkilöstöstrategia, strateginen johtaminen

Opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointitoimenpiteiden vaikutus. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Kaarinan kaupungin kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko henkilöstöstrategisesti kohdennetuilla työhyvinvointitoimenpiteillä ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksessa verrattiin myös vuosina 2009 ja 2011 tehtyjen työhyvinvointiselvitysten tuloksia keskenään. Tutkimuksen lopuksi nostettiin esiin uusia kehittämisalueita.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointia, henkilöstöstrategisen työhyvinvoinnin näkökulmaa sekä strategista johtamista. Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän yhdistelmä, jossa pääpainona oli kvalitatiivinen vertaileva analysointi ja tulkinta.

Tutkimustulokset osoittivat, että työhyvinvointiselvitys systemaattisena kehittämisen suunnan ja linjausten mittarina on merkittävä osa organisaation strategista työtä. Se on keskustelu- ja kehittämisväline, joka ohjaa koko organisaatiota kohti reflektoivaa vuoropuhelua. Organisaation kehittämisen ja kilpailukyvyn kannalta tulokset kannattaa liittää päivittäisen johtamisen käytäntöihin ja jalkauttaa työn tekemiseen käytännön tasolla. Yhteinen ja toimiva palaute- ja kehittämislinkki tukee kehittämishankkeita ja sitouttaa organisaation eri tasot työhyvinvoinnin yhteistoiminnalliseen kehittämiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatioissa se, mihin kiinnitetään huomiota, kehittyy. Kehittäminen ei ole yksipuolista, vaan kehitettävän alueen vaikutukset ulottuvat laajemmin organisaation koko toimintaan ja hyvinvointiin.

THE EFFECT OF ACTIONS FOR WORK WELL-BEING, case The City of Kaarina

Ihamäki, Maarit

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

October 2011

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 59

Appendices: -

Keywords: work well-being, work well-being study, personnel strategy, strategic leadership

The purpose of this thesis was to study the effect of actions for work well-being. The thesis was made in cooperation with the City of Kaarina. The purpose of the research was to study whether well-being actions allocated in view of personnel strategy have had an effect on work well-being. The purpose was also to compare the results of work well-being studies from 2009 and 2011 to each other. In conclusion of this research new development areas were highlighted.

In the theoretical part of this research work well-being, the work well-being point of view of personnel strategy and strategic leadership were discussed. The research method was a combination of quantitative and qualitative research methods with emphasis of the qualitative and comparative analysis and interpretation.

The research results showed that the work well-being study as a systematic trend of development and as a barometer of definition of policies is a considerable part of the strategic work of an organization. The work well-being study is a tool for conversation and development that directs the whole organization towards a reflective dialogue. In view of organizational development and competitiveness it is worthwhile to link the results to the practices in daily leadership and to put them into use for work at a practical level. A common and functioning feedback and development link will support the development projects and will commit the various levels of organization to a cooperative development of work well-being.

Based on the research it can be noted that in organizations, whatever is paid attention to, will develop. Development is not one-sided but the influences of the developed area will extend more widely to the whole operation and well-being of the organization.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMIÄ ERI NÄKÖKULMISTA.....	7
2.1	Työhyvinvointiselvitys hyvinvoinnin äänitorvena	9
2.2	Yksilöllinen hyvinvointi ja oman hyvinvoinnin johtaminen	11
2.3	Työhyvinvointia työyhteisössä	15
2.4	Kilpailukykyinen organisaatio panostaa hyvinvointiin	17
3	HENKILÖSTÖSTRATEGIA TYÖHYVINVOINNIN PERUSTANA.....	20
3.1	Työhyvinvointi strategisena menestystekijänä	22
3.2	Hyvinvoinnin lähtökohtia	24
3.3	Strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiestyö	26
3.4	Henkilöstöstrategisten tavoitteiden toteutumisen arviointi.....	29
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	31
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tarpeellisuus	33
4.2	Tutkimuksen tavoitteet	34
4.3	Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.....	34
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	35
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusotteen valinta	35
5.2	Aineiston keruu ja analysointi	37
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	38
6	TUTKIMUSTULOKSET	40
6.1	Case-organisaation esittely	40
6.2	Tutkimuksen tulokset.....	41
6.2.1	Työhyvinvointiselvitysten tulosten 2009 ja 2011 vertailu	41
6.2.2	Vuoden 2009 työhyvinvointiselvityksen tulosten perusteella valittujen strategisten kehittämistoimenpiteiden vaikutus	44
6.2.3	Vuoden 2011 työhyvinvointiselvityksen tulosten pohjalta nousseet kehittämisaalueet.....	47
6.3	Tulosten pohdintaa.....	48
7	YHTEENVETO	51
7.1	Suositukses.....	53
7.2	Loppusanat.....	54
	LÄHTEET.....	56

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe kiinnostaa tutkijaa. Tavoitteena on, että kohdeorganisaatio ei ole tuttu. Tutkija on itse ollut oma-aloitteisesti yhteydessä kohdeorganisaatioon ja kohdeorganisaatio on suostunut yhteistyökumppaniksi ensimmäisen yhteydenoton jälkeen. Kohdeorganisaationa on Kaarinan kaupunki, joka on etsinyt yhteisiä suuntaviivoja ja toimintatapoja Piikkiön kunnan kanssa tekemänsä kuntaliitoksen jälkeen 1.1.2009 alkaen. Yhteistä suuntaa ja sitoutumista ohjaa yhdessä laadittu kaupunkistrategia vuosille 2009 - 2016, johon on valittu ne keskeiset kehittämiskohteet, jotka ovat tärkeitä kaupungin tulevaisuuden kehittymisen kannalta. Kaupunkistrategian yksi strateginen päämäärä on laatu- ja kustannustietoinen johtaminen, jossa yhtenä mittarina on koko kaupungin työhyvinvointiselvityksen tulokset ja siitä johdetut tavoitearvot, kriittiset menestystekijät, toimenpiteet ja toimenpiteiden aikataulu.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Kaarinan kaupungin työhyvinvoinnin nykytilaa. Strategisesti ajatellen työhyvinvointiselvitys määraajoin on organisaation pitkitäistutkimusta, jolla on selkeästi tavoitteena pitkäjänteisesti kehittää kokonaisuutta ja tutkia määraajoin, missä mennään ja mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta päästään tavoiteltuun päämäärään. Tässä opinnäytetyössä verrataan Kaarinan kaupungin vuosien 2009 ja 2011 työhyvinvointiselvitysten tuloksia. Tarkoituksena on myös tutkia, millaisia vaikutuksia vuoden 2009 tulosten perusteella valituilla strategisesti merkittävillä kehittämistoimenpiteillä on ollut. Lopuksi nostetaan esiin vuoden 2011 työhyvinvointiselvityksen perusteella nousseita mahdollisia kehittämiskohteita.

Työhyvinvoinnin määritelmiä löytyy runsaasti, riippuu paljolti, mistä näkökulmasta asiaa kulloinkin tarkastellaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen saavuttaa optimaalisen tuloksen, kun johtaminen, esimiestyö, yksilö- ja työyhteisötason viretila, työn mielekkyys ja sisältö, työolot ja henkilöstön käytettävissä olevat voimavarat ovat sopuinnussa. Miten tämä yhtälö saavutetaan? Työelämä muuttuu, organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa ja työkuultuurit ja toimintatavat kehittyvät. Mitkä ovat ne keinot, joilla työhyvinvointi nostetaan kilpailukykyä, tuottavuutta ja kannattavuutta lisääväksi strategiavälineeksi ja samalla pidennetään työuria ja parannetaan työssä

viihtymistä? Millaista on huomisen työ? Mitä tapahtuu, kun Y-sukupolvi siirtyy työmarkkinoille?

Organisaatiot tekevät tai teettävät työhyvinvointiselvityksiä. Ennen kuin organisaatio ryhtyy selvitystoimenpiteisiin, *on hyödyllistä ja tärkeää pysähtyä miettimään, mitä selvityksellä halutaan saada aikaan*. Pelkkä selvitys ei riitä, vaan tulokset tulee analysoida tarkasti, tulokseen vaikuttavat taustatekijät on tutkittava ja tulosten perusteella tulee käynnistää organisaation toimintaa kehittäviä toimenpidehankkeita. Ongelmat on nostettava esiin ja niihin on uskallettava tarttua kehittäväällä ja rakentavalla otteella. Ongelmista on uskallettava puhua ääneen. Työhyvinvointiselvitys tuleekin nähdä organisaatiossa kokonaisvaltaisena keskusteluvälineenä, joka sisältää monia-alaista ja aktuaalista tietoa henkilöstön nykytilasta sekä organisaation toiminnan onnistumisista ja kehittämistä vaativista osa-alueista.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on työyhteisön yhteistoimintaa, missä johdon vastuulla on toiminnan kehittämisen varhainen etukäteissuunnittelu ja alustavat päätökset. Lähiesimiesten vastuuttaminen ja sitouttaminen ovat kehittämistoimien alustamisessa ratkaisevia. Koko henkilöstö saadaan sitoutettua, kun toimenpiteet viestitään ja kohdennetaan oikealla tavalla - johdon tehtävänä on osoittaa, että se on aidosti kiinnostunut henkilöstöstä, henkilöstön mielipiteet työpaikkansa toiminnasta ja työhyvinvoinnista ovat arvokkaita ja henkilöstön ääni ja vaikutusmahdollisuus tehdään näkyväksi käynnistettävässä kehittämistyössä.

Työhyvinvointihankkeeseen sitoutuminen ja työhyvinvointihankkeen onnistuminen edellyttävät, että koko organisaatio, työyhteisö ja jokainen työntekijä ymmärtävät työhyvinvoinnin käytäntöön liittyvän merkityssisällön. Käytännön tasolla se merkitsee sitä, että kehittämishanke organisaation sisältäpäin tulleen hankkeena on johdettu ja jalkautettu strategisen päämäärän mukaisesti ja jokainen hankkeeseen osallistunut kykenee refleктоimaan oman osansa kokonaisuudessa, ja jokainen tietää vaikuttaneensa omalla panoksellaan lopullisiin tuloksiin. Milloin voidaan todeta, että lopullinen tulos tyydyttää kaikkia osapuolia?

Miten saavutetaan työhyvinvoinnin synergiaetu siten, että siihen vaikuttavien osapuolten, ihmisen ja työyhteisön etu ja organisaation hyöty, kohtaavat? Pitkäjäntei-

syys ja johdonmukaisuus ovat strategisesti toimintaansa kehittävän organisaation avaintekijöitä. Strategiatyössä tulee huomioida työhyvinvoinnin kehittämisen monipuoliset mahdollisuudet ja keinot, suunnitelmallinen ja ennakoiva tulevaisuudenkuva, prosessinomainen järkevyys sekä joustavat, muutosvalmiit kehittämisraamit toiminta- ja olosuhteiden muuttuessa. Se, miten organisaatiot mittaavat strategiatyönsä onnistumista ja toteutumista vaikuttaa lopputulokseen – siihen, mikä näkyy tuloksen viimeisimmällä rivillä.

Tässä opinnäytetyössä teorian ensimmäinen osa keskittyy työhyvinvointiin, sen määritelmiin sekä työhyvinvointiselvitysten tarkoitukseen. Työhyvinvoinnin osa-aluetta laajennetaan yksilö- ja työyhteisötasolle sekä lopuksi organisaatiotasolle kilpailukyvyn mahdollistajana. Opinnäytetyön varsinaisen otsikon mukaisesti teoria jatkuu henkilöstöstrategisen työhyvinvoinnin tarkastelulla, mietitään strategisen hyvinvoinnin lähtökohtia sekä johtamista ja esimiestyötä. Teorian lopussa käydään läpi henkilöstöstrategian toteutumisen arviointia.

2 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMIÄ ERI NÄKÖKULMISTA

Miten työhyvinvointi määritellään? Mitkä ovat työhyvinvoinnin tavoitteet ja miten niitä seurataan? Kuka on vastuussa ja ketkä ovat työhyvinvoinnin toimijoita? Miten työhyvinvointia mitataan? Mitä työhyvinvointi maksaa? Monenkirjaisuus ja runsaat kysymykset nousevat esille työhyvinvoinnin laajassa kentässä ja selkeät rakenteet, toimintamallit ja pelisäännöt sekä kokonaisvaltainen limittäin toimiva yhteistyö sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kesken saattavat hämmentää, eivätkä löydä asiaan kuuluvaa paikkaansa arjen työssä. Työhyvinvointia, työhyvinvoinnin kehittämistä ja työhyvinvointimalleja sisältävää tietoa on runsaasti, kokonaisvaltaisia haasteita organisaatioille asettaa tarjolla olevan tietorunsauden soveltaminen organisaation kokonaisuuteen, sen jokaiseen kerrokseen ja käytäntöön.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että orga-

nisaatiota. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Kauhanen 2006, 195.) Heikkilä (2009, 43) kirjoittaa teoksessaan työntekijöitten mittaavan yhtiön tai tiiminsä kuntoa päivittäin, niin kuin asiakkaatkin tekevät. Korrelaatio on kiistaton: tyytyväisten työntekijöiden tiimit tuottavat ratkaisuja, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tämä johtaa usein siihen, että yhtiön alinkin tulosrivi on positiivinen, jolloin omistaja on tyytyväinen.

Otalan & Ahosen (2005, 28) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Yksilötasolla työhyvinvoinnin tavoitteena on edistää ja ylläpitää ihmisen toimintakykyä ja motivaatiota. Ihmisten ja työyhteisön jatkuva kehittäminen tarjoaa jokaiselle mahdollisuuden olla mukana haasteissa ja onnistumisissa. Yhteisen työn ilo kokeminen, yhteinen tekeminen ja päämäärään pyrkiminen lisäävät työyhteisön sitoutumista ja sisäistä innostusta sekä kasvattavat yhteisön voimaa, energiaa ja dynaamisuutta. Yhteisöllinen energialataus nostattaa organisaation jatkuvasti uudistuvaan, kestävään ja onnistuneeseen työhyvinvoinnin voimapyörteeseen, joka vetää kaikki mukaan aktiivisesti vaikuttamaan ja siten kannustaa jokaista parhaimpaan mahdolliseen tulokseen.

Ennakoivan johtamisen maailmassa organisaatio ei ole kone, vaan sosiaalinen yhteisö, jossa innostusta ja osaamista saadaan käyttää organisoinnin kriteerinä (Isoaho 2009, 122). Terve ja toimiva työyhteisö tiedottaa asioista ja on avoin vuorovaikutuksessaan, ongelmat ratkaistaan rakentavasti ja muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita. Kun katse on suunnattu tulevaisuuteen ja työyhteisön ensisijaisena toimintatapana on ennalta ehkäisevä ja kehittävä työkuultuuri, kyetään muutos- ja ongelmatilanteet ratkaisemaan kimmoisasti, joustavasti ja ketterästi. Menestyvä organisaatio on sellainen, joka vaalii jatkuvasti erilaisuutta ja rakentaa sen varaan kokeiluja, joista pulppuaa uudistuksia (Juuti 2010, 53).

Työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeä huomioida hyvän työyhteisön kehittämisen mahdollisuudet laajasti eri ulottuvuuksilla. Yksilöiden työhyvinvointia on tärkeä edistää luomalla suotuisat työolosuhteet ja tukea henkilöstöä pitämään omasta terveydestään hyvää huolta. Toinen keskeinen alue on kiinnittää huomio koko yhteisön toimintakykyyn, henkilöstön yhdenvertaisuuteen ja kykyyn toimia yhdessä. Esimies-

ten tulee myös tutkia herkällä silmällä yhteisön sosiaalisia tilanteita ja tarttua aktiivisesti työtä vaikeuttaviin tai haittaaviin vuorovaikutussuhteisiin. (Mönkkönen & Roos 2010, 258.)

Ihmisten täytyy tuntea tekevänsä merkityksellistä ja mielekästä työtä, joka mahdollistaa heidän voimavarojensa täysimääräisen käytön ja vapauttaa heidät luovuuteen ja vastuullisuuteen. Ihmiselle tulee mahdolliseksi käyttää toimintavapauttaan rohkeasti ja luottavaisesti omassa työssään. (Lämsä & Hautala 2005, 233.) Parhaimmillaan työpaikalla jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään ja voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä (Työterveyslaitoksen www-sivut 2011).

Mönkkönen ja Roos (2010, 260-261) ovat sitä mieltä, että muutoksista on tullut pysyvä ilmiö työelämässä. Organisaatiomuutoksissa etsitään yleensä tietoisesti uudenlaista, tehokkaampaa rakennetta ja haetaan uusia ajattelu- ja toimintatapoja, joilla sekä organisaation toimintaa että asiakkaan saamaa palvelua voitaisiin tehdä paremmaksi ja sujuvammaksi. Luoma & Arikoski (2006, 129, 134) painottavat, että työntekijöitä kiinnostaa, miten yrityksen uusi toimintamalli vaikuttaa heidän työpanokseensa ja työtehtäviinsä. Yksilön on liki pakko oppia muuttamaan tapojaan ympäristönsä vaatimusten mukaan. Niissä organisaatioiden muutoksissa, joissa työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta osallistua ja tehdä yhteistyötä muutoksissa, on lähes anteeksiantamatonta, jos työntekijät eivät tartu tilaisuuteen. Toisaalta on anteeksiantamatonta, jos esimies väheksyy tai aliarvioi henkilöstön omistautumista muutoksille. Eräs parhaita tapoja sitouttaa henkilöstö eli saada ihmiset omistautumaan muutokseen on ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen (Luoma & Arikoski 2006, 134).

2.1 Työhyvinvointiselvitys hyvinvoinnin äänitorvena

Erilaisia työtyytyväisyyskyselyjä tehdään paljon. Joidenkin tietojen mukaan suurin ongelma niiden kohdalla on, että niiden tuloksia ei hyödynnetä. Tulokset jäävät pölyttymään pöytälaatikkoon. Seurauksena on paitsi suunnatonta rahanhukkaa, myös

henkilöstön turhautuminen tarpeettomiin kyselyihin. Erilaisten kyselyjen tulisi olla arkipäivää. Ovathan ne systemaattinen keino esimiehille saada palautetta erilaisten kehittämisohjelmien onnistumisista, ilmapiiristä ja sitä häiritsevistä tekijöistä ja yleensä henkilöstön mielialoista. Mikäli tuollainen kysely tehdään vielä hyvin suunniteltuna ja tuloksista keskustellaan laajasti sekä niiden pohjalta laaditaan uusia kehittämissuunnitelmia, ei siihen käytetty aika tai raha jää vaille katetta. (Helsilä 2009, 95-96.)

Järvinen (2001, 98) toteaa, että koska organisaation tai konsernin keskusjohto ja –hallinto ovat hyvin etäällä yksiköistä ja niiden henkilöstöstä, halutaan aika ajoin saada tietoa henkilöstön mielipiteistä ja kokemuksista suhteessa organisaatioon ja omaan työyhteisöön. Yleensä ylin johto ja henkilöstöhallinto haluavat saada vertailutietoa siitä, miten eri yksiköt sijoittuvat suhteessa toisiinsa mitatuilla ulottuvuuksilla. Lisäksi ollaan kiinnostuneita seuraamaan ja vertailemaan eri yksiköiden tilanteita ajallisella jatkumolla, ja siksi mittauksia pyritään toistamaan mahdollisimman vertailukelpoisina säännöllisin väliajoin.

Kun organisaatioitten johto haluaa kehittää organisaation toimintaa ja kulttuuria laaja-alaisesti ja monipuolisesti yhdessä henkilökunnan kanssa, kehittäminen onnistuu parhaiten, kun koko henkilöstön kokemukset ja ajatukset tehdään yhdessä näkyviksi ja tarkasteltaviksi. Kyselymenetelmä antaa helposti suurillekin ryhmille mahdollisuuden osallistua ja kertoa oman näkemyksensä työyhteisön tilasta (Kauranen & al 2011, 17). Työhyvinvointikysely kuvaa organisaation kokonaisuutta ja viestittää sen eri ryhmien nykytilasta ja kaikkien työyhteisön jäsenten mielipiteet saa koottua nopeasti ja samalla tavoin. Ratkaisevaa on, että organisaatiossa mietitään ja lopulta päätetään se, mitä kartoituksella halutaan saada aikaan (Järvinen 2001, 98).

Työhyvinvointikysely on ennen kaikkea keskustelutyökalu. Johdolle se antaa työkalun nähdä sekä organisaation kokonaisuus että eri osien erilaiset lähtökohdat ja tarpeet organisaatiossa. Se, mitä kyselyissä otetaan esille ja seurataan, täytyy miettiä tarkkaan. Se on oiva väline todentaa se, mitä pelisääntöjä on syytä käydä läpi. Mustan listan keräämisen sijaan johto voi varmistaa tuen sitä tarvitsevien yksiköiden jatkokehittymiselle. Kysely avaa myös silmät työpaikan hyville sisäisille käytännöille,

joita voi nostaa esiin. Työyhteisötaidoilla on tapana vahvistua ja tarttua muihinkin yksiköihin, kunhan ne huomataan. (TEKn www-sivut 2011.)

Jokainen itseään kunnioittava yritysjohtaja on huolehtinut siitä, että työyhteisön ilmapiiriä mitataan. Mittaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan esille nousseille ongelmillekin pitäisi tehdä jotakin. Ihmiset voipuvat jatkuvaan kyselemiseen, jos vastaamisella ei ole mitään muuta merkitystä kuin uuden pilkullisen keskiarvon saaminen tilastoon. (Manka 2006, 281.) Henkilöstö kannattaakin ottaa mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kokemusten mukaan henkilöstö on itse paras asiantuntija työhyvinvointinsa suhteen. Hyppänen (2007, 172) on sitä mieltä, että jos esimiehet päättävät, mitä kehitetään, kannattaa pyytää henkilöstöltä mielipiteitä ja ehdotuksia siitä, miten asioita voidaan parantaa. Pienilläkin toimenpiteillä voi olla suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Tärkeintä on viedä esille tulleet asiat suunnitelmallisesti käytäntöön. Kun saavutettuja tuloksia seurataan ja arvioidaan, saadaan tietoa kehittämistoimien onnistumisesta, ja sen pohjalta voidaan suunnitella uusia kehittämishaasteita. Mitä enemmän tehdään yhteistyötä, sitä enemmän yhteistyö vahvistuu ja myönteiset kokemukset lisääntyvät: tyytyväisyys työhön kasvaa, avoimuus lisääntyy ja luova työote viriää. (Nummelin 2007, 119.)

Helsilä (2009, 96) korostaa, että tulosten merkitys kasvaa, mikäli omasta yrityksestä on tehty vastaavia kyselyitä useita kertoja. Työhyvinvointiselvityksen perusteella esiinnousseet keskeiset näkökohdat käynnistävät organisaatiossa erilaisia kehittämissankkeita, jotka saattavat helposti unohtua arjen työssä. Tällöin henkilöstöstä saattaa tuntua, että mitään parannuksia tai muutosta ei ole saatu aikaan. Viimeistään seurannan yhteydessä on erittäin tärkeää julkistaa koko organisaatiossa kartoituksen avulla käynnistetyn kehittämistyön tulokset (Järvinen 2001, 121). Tulosten julkistamisella vältetään henkilöstön turhautuminen ja varmistetaan, että henkilöstön yhteinen kehittämishalukkuus ja usko organisaatioon säilyvät.

2.2 Yksilöllinen hyvinvointi ja oman hyvinvoinnin johtaminen

Yksilön hyvinvointi on arvokasta sekä merkittävää työyhteisölle ja yritykselle. Tietoisesti elämäänsä johtava yksilö osaa itse punnita, mitä haasteita ja kehittymismah-

dollisuuksia ottaa vastaan ja mihin asioihin hänellä on mahdollisuus täysipainoisesti panostaa. Hyvinvoiva työntekijä saa myös onnistumisen kokemuksia useammin. Kun työ on oikein mitoitettua jää voimavaroja ja aikaa myös muiden hyvinvoinnin osaluokittien ylläpitämiselle. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehä voimistuu pala palalta ja ruokkii itseään. (Leskinen & Hult 2010, 26-27.)

Yksilötasolla työ, vapaa-aika ja lepo vuorokaudessa voivat jakaantua, rytmittyä ja tasoittua monin eri tavoin, mikä jättää väijäämättä jälkensä kunkin yksilön voimavaroihin ja päivittäiseen hyvinvointiin. Mistä tulevat ihmisen voimavarat, työnilo, onnellisuus ja jaksaminen? Ideaali vuorokautemme jakautuu keskimäärin kolmeen yhtä suureen viipaleeseen, mistä yksi kuluu työhön ja loput kaksi ovat varattuja vapaa-aikaan, levolle ja palautumiselle. Ideaali ja todellisuudessa toteutunut ajankäyttö voivat kuitenkin poiketa toisistaan paljonkin. Omaa ajankäyttöä suunniteltaessa ei kannata ahnehtia ja kirjata liikaa työhön ja työtehtäviin käytettävää aikaa. Jaksotetut välitavoitteet, tauot ja riittävä palautuminen luovat ponnistusvoimaa työhön ja vapaa-aikaan ja tasapainottavat voimavarojen ylläpitämistä. Ihminen tarvitsee lepoa, hauskuutta ja esim. liikuntaa, ja ajankäytön suunnittelussa niille voi varata aikaa, jotta saa tarvitsemansa virkistysen (Heiske 2001, 30).

Aito yhdessäolo ja luova työote rakentavat avoimen työtilan, jossa jokaisella on mahdollisuus toteuttaa itseään. Itsensä toteuttaminen kytketään työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Nämä käsitteet yhdistyvät työniloksi, jolloin yksilön omat tarpeet, odotukset ja kokemukset täyttyvät, ja kannustimien saavuttaminen koetaan työniloa kohottavaksi. Työnilo sallii onnistumisia ja energialatauksia, spontaanisuutta ja erilaisuutta, inspiraatioita ja uusia ulottuvuuksia. Järvinen (2008, 20) toteaa tämänkaltaiseen positiiviseen ja optimistiseen työnäkemykseen kuuluvan keskeisesti sellaiset käsitteet kuten luovuus, voimaantuminen, positiivinen ajattelu, energisoituminen, flow- ja muut huippukokemukset, nami-nami, sisäinen sankaruus, onnellisuus ja menestys. Nämä myönteiset ulottuvuudet yksilötasolla laajentavat omaa, yhteisöllistä ja organisaation kasvutarinaa ja tuovat värikkäitä lisäsvyjiä ja avointa, läpinäkyvää luottamusta tarinan eri sivuille.

Työhyvinvointi rakentuu kokonaisuudessaan hyvinvoivan ja tasapainoisen elämän varaan. Meidän ajattelussamme työelämä nähdään liikaa kuormittavana ja voimava-

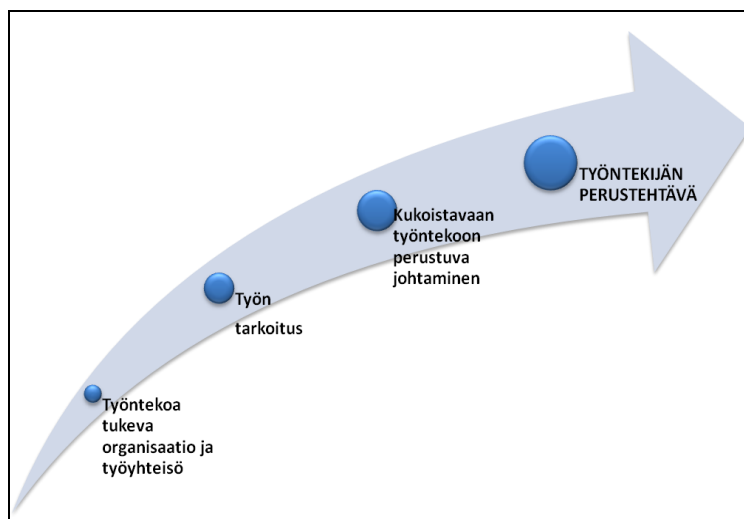
roja kuluttavana, toteaa Hyssälä (2010) kolumnissaan. Kapiainen (Stakesin www-sivut 2011) puolestaan kirjoittaa Tesso –lehden pääkirjoituksessaan Elina Sanin toteavan, että kestävä työhyvinvoinnin luomiseen tarvitaan työn uudelleen muotoilua. Hänen mukaansa työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus ”työn tuunaamiseen” eli itsereflektioon, jossa oma identiteetti vaikuttaa työn tekemiseen. Onko organisaatioilla innostusta, halua ja joustavuutta järjestää uudelleen työtehtäviä yksilöllisyyteen, voimavara-ajatteluun ja työn tuunaamiseen pohjautuen?

Työn haastavuus on keino, jolla ylläpidämme omaa innostustamme työhömmä. Mitä rutinoituneempia ihmiset ovat, sen enemmän heidän pitäisi pystyä muokkaamaan omaa työtään. Yrityksen ja johtamisen tehtävänä on mahdollistaa se, että ihmiset haluavat pistää itsensä likoon. Työelämä kukoistaa silloin, kun työntekijöillä on mahdollisuus tehdä mielekkäitä asioita töissä. Motivaatio ja tahtotila ovat erittäin tärkeitä, jos halutaan jatkaa pidempään työuralla ja saada aikaan enemmän niukemmilla resursseilla. (Raunio 2011, 4.)

Organisaation olemassa oleva, mahdollistava kulttuuri, missä työntekijään luotetaan ja häntä arvostetaan, vie työntekijän kohti kokonaisvaltaista vastuuta itsestään ja omasta työkunnostaan. Hallinnan tunne ohjaa työntekijää punnitsemaan vaihtoehtoja ja tekemään päätöksiä, mitkä palkitsevat ja antavat merkityksen itselle. Henkilö virittyy, kun voi olla mukana päättämässä tavoitteistaan. Parasta on, jos hän näkee tulevaisuudessa jotain sellaista, mitä vielä ei ole ja se on tavoittelemisen arvoista. (Jabe 2006, 32-33.) Kauhanen (2006, 195) on sitä mieltä, että henkilöstö ymmärtää, että hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan sekä fyysiselle että henkiselle hyvinvoinnille. Näin voidaan myös osaltaan parantaa elämänlaatua.

Mikä on minun paikkani organisaatiossani ja mikä on minun työnkuvani? Yksinkertaisia kysymyksiä, joiden vastaukset yksilötasolla saattavat toisinaan olla hämmästyttävän epäselviä. Työntekijän perustehtävän selkeä kuva ja jäsenitys ovat työssä viihtymisen ehdoton edellytys (Kuva 1). Hyvin toimivan organisaation ja työyhteisön tärkeä ominaisuus on, että sillä on tietty ja selkeä perustehtävä. Perustehtävää toteuttaakseen organisaatio määrittelee yksittäisten työntekijöitten henkilökohtaiset työtehtävät ja sekä niiden tarkoitukset. Työn tarkoitus on ensimmäinen yhdessä kirkastetta-

va asia. Sen jälkeen mietitään tavoitetta tukevia tekoja siitä näkökulmasta, että työntekijällä on myös edellytykset tehdä työnsä ja kukoistaa siinä. (Mannonen, 2011.)



Kuva 1. Työntekijän selkeä perustehtävä. Maarit Ihmäki. 2011.

Kukoistavassa työpaikassa on panostettu toimiviin työjärjestelyihin, johdon ja työyhteisön yhteistyöhön ja arkipäivän vuorovaikutukseen siten, että henkilökunta saa riittävästi sekä riippumattomuuden ja yhteisyyden kokemuksia että tunteen siitä, että he selviytyvät päivittäisistä työtehtävistään. Ihanteellisinta on, että

- jokainen työpaikassa tietää työnsä päämäärän ja vastuun
- jokainen kokee, että on mahdollisuus käyttää vahvuuksiaan ja osaamistaan työssään
- yhteistyö muun työyhteisön kanssa on rohkaisevaa ja innoittavaa. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2011, Parkkinen.)

Kuuluisan strategia- ja johtamisasiantuntija Gary Hamelin mukaan ihmisten kyky luoda arvoa yrityksille perustuu uusissa kilpailuoloissa lähinnä henkilöstön vahvan sitoutumisen, luovuuden ja ajattelun varaan. Hamelin ajatuksia seuraamalla pitkäaikaisen kilpailuedun hankkimiseen tähtäävien yritysten keskeiset henkilöstöjohtamisen haasteet löytyvät henkilöstön sitoutumisesta. Tyypilliseksi esteiksi ihmisten mahdollisuuksille sitoutua työhönsä Hamel mainitsee liian vähäisen tilan jättäminen ihmiselle itselleen, yhteisöllisyyden tunteen aikaansaamiselle sekä epäonnistumisen sellais-

ten yhteisten päämäärien luomisessa, jotka auttavat ihmisiä löytämään työlleen myös syvempää tarkoitusta ja merkitystä. (EK:n www-sivut 2011.)

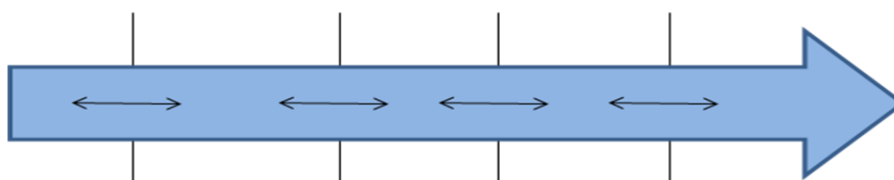
2.3 Työhyvinvointia työyhteisössä

Terveen työyhteisön tavoite on työntekijöitten hyvinvoinnin maksimointi. Tämä visio on niin arvokas, että jokaisen yhteisön jäsenen kannattaa tavoitella sitä. Mitkä ovat ne keinot, joilla työyhteisö saavuttaa maksimaalisen hyvinvoinnin tavoitteen? Tavoitteeseen päästään, kun yhteisö itsenäisesti luo ja toteuttaa toimintatapaansa sekä arvioi jatkuvasti toimintaansa kriittisesti reflektoiden. Heikkilä & Heikkilä (2001, 37) toteavat teoksessaan, että käytännön kokemusten mukaan reflektointiprosessit olisi parasta suorittaa yhteistoiminnassa muiden kanssa ja, mikä tärkeintä, vastakkaisten osapuolten kesken. Manka (2006, 283) puolestaan korostaa, että uuden luominen vaatii lisäämään tiedostamista: vanhat toimintatavat on nostettava esille ja niitä on tarkasteltava yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Olemme menneisyytemme vankeja ja siksi näkökykymme on sumentunut. Jotta voisimme nähdä, on noustava paikaltamme ja katsottava uudesta näkökulmasta eli reflektoitava.

Työssä viihtyminen ei synny naruhyppelystä, saappaanheitosta tai hali-hali – kurssista. Tietysti virkistystilaisuuksiakin tarvitaan, mutta ne eivät ole suinkaan keskeisin menetelmä hyvän työpaikkahengen ja työvireen rakentamisessa. Niillä työpaikoilla, joissa työn tekemisen edellytyksistä on huolehdittu, vapaamuotoiset yhdessäolotilaisuudet toimivat ja vahvistavat hyvää fiilistä. Vastaavasti, jos työpaikan perusasiat ovat rempallaan, yhdessä viihtyminenkin ei tunnu luontevalta ja hauskalta. Jotta työyhteisö ja sen jäsenet voivat toteuttaa perustehtävänsä ja saavuttaa siihen nojaavat tavoitteet, vaaditaan selkeitä toiminnallisia rakenteita. Työntekijöillä pitää olla kokonaiskuva organisaatiostaan, jotta he tietävät, miten työprosessit kulkevat ja ylipäättään, miten toiminta on organisoitu. (Järvinen 2001, 32-33.)

Hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen: se tietää tahtotilansa ja johdattelee siihen yhteisillä arvoilla sekä strategioilla. Mahdollisimman suuri joukko on ollut luomassa strategioita, koska yhdellä ihmisellä ei enää tänä päivänä voi olla päässään kaikkea viisautta. (Manka 2006, 283.) Kuvio 1 havainnollistaa organisaation ihanteellisen

kehittymisen suuntaa. Avoimessa ja matalassa organisaatiossa eri osastot, tiimit ja ammattiryhmät hahmottavat yhteiset prosessit ja yhteistyön välillä ei esiinny sitä haittaavia raja-aitoja, seiniä tai esteitä. Tämä ilmenee käytännön työssä niin, että joustavuus ja tiedonvälitys toimivat, yhteisö ymmärtää toisiaan ja yhteinen muisti ja osaaminen ovat kaikkien käytettävissä. Organisaation kokonaisuus ja perustehtävä ovat jokaisen työntekijän kilpailuvaltti ja työyhteisön ehdoton voimavara.



Kuvio 1. Kohti yhteistä perustehtävää. (Järvinen 2001, 33.)

Organisaation toiminnassa näkyy heti, mikäli työyhteisö ja sen jäsenet eivät innostu työstään. Organisaation näkökulmasta katsottuna menestyvä työyhteisö on osaava, keskustelee avoimesti, työyhteisöstä hehkuu tekemisen meininki, jokainen saa olla oma itsensä ja johtajaan ja esimieheen voi luottaa ja tukeutua tarvittaessa. Hakanen & al (2009, 89) toteavat, kun organisaatiotasolla panostetaan hyvinvointijohtamiseen eli huolehditaan hyvinvoinnin ja työn tekemisen edellytyksistä, vaikutukset ulottuvat koko työyhteisöön. Tällöin työntekijöiden voimavarojen turvaamisessa on mahdollista saavuttaa pitkäkestoisia tuloksia. Toimenpiteet ovat myös toteutettavissa osana muuta organisaatiossa tehtävää kehittämistyötä, ja ne tukevat samalla tulostavoitteita.

Organisaatiot eivät ole vain organismeja, jotka omalla painollaan kehittyvät ja muuttuvat ympäristön muutoksiin. Ne ovat ennen kaikkea ihmisten yhteisöjä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 31.) Se, miten työyhteisössä ihmiset kohtaavat toisensa ja tekevät töitä yhteisten päämäärien hyväksi, määrittää kokemusta työnteosta ja siitä, miten itsensä näkee osana muuta yhteisöä (Hakanen & al. 2009, 99). Heikkilä & Heikkilä (2001, 39) jatkavat, jotta yhteisöllistä asioiden hallitsemista voitaisiin edistää, on opeteltava sitoutumaan yhteisiin päätöksiin, on saatava ja kyettävä vastaanottamaan rohkaisua ja tukea, on saatava osoittaa taitonsa ja osaamisensa, on kasvettava avoimeen kommunikaatioon ja keskinäiseen luottamukseen sekä kaiken aikaa opeteltava

yhteistoiminnallisuutta. Yhdessä toimimisella kehitetään koko ajan elastista liimaa, joka sitoo työyhteisön tai tiimin yhteisiä pyrkimyksiä ja luo tehokkuutta.

Paasivaara & Nikkilä (2010, 138) korostavat, että työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä työilmapiiri tukevat niin työyhteisön menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointiakin. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat yhteisön sisäiset toimintatavat ja yhteistyökäytännöt: se, miten hyvin toimitaan yhdessä tärkeissä asioissa. Työilmapiiri periytyy ajan kuluessa myös tuleville työntekijöille. Työilmapiiriä voidaan parantaa kehittämällä työyhteisön sisäistä toimintaa. Työyhteisön tulisi tutkia omaa tilaansa ja sisäistä toimintaansa. Kehittämistyöhön tulisi osallistua koko henkilökunnan. Yksi ihminen ei voi puhdistaa työyhteisön ilmapiiriä, mutta yhdenkin ihmisen päätös muuttaa omaa käyttäytymistään edistää työyhteisön ilmapiirin kehittämistä. Miten yksilötason kehittyminen siirretään työyhteisötason yhteiseksi vahvuudeksi?

Näkyvissä oleva trendi on ihmisten organisoituminen joukkueiksi, joissa päätöksenteko ja ohjaus ovat yhteisvastuullista. Pyritään toimintatapaan, jossa hierarkkisuus, erilaiset organisaatioasetelmat ja niiden mukanaan tuomat erilaiset käyttäytymismallit eivät ole käytössä. Organisaatio haluaa löytää toimintatavan, jossa prosessissa, toiminnan virrassa liikutaan ripeästi eteenpäin. Päätökset tehdään aina tarvittaessa. Yhteydenpito ja vuorovaikutus ovat tiivistä ja jatkuvaa. Toimintatapa edellyttää, että ihmiset ovat oma-aloitteisia, omavastuisia, ottavat asiat esiin, kun se on tarpeellista. Näissä organisaatioissa pyritään jatkuvaan vuorovaikutukseen, niin että asiat käsitellään aina tarvittaessa. Ihmisten johtaminen, tavoitteiden asettaminen ja työsuoritusten arviointi hoidetaan porukalla. (Valpola 2000, 16-17.)

2.4 Kilpailukykyinen organisaatio panostaa hyvinvointiin

Työhyvinvointi on yritysten kilpailukeino, jolla voidaan turvata menestyminen myös pitkällä aikavälillä. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on todettu olevan selkeä yhteys. Laskelmien mukaan yritykset voivat saada jopa 20-kertaisena takaisin ne rahat, jotka ne investoivat työhyvinvointiin. Parhaimpiin tuloksiin on päästy kehittämällä esimiestyötä, ammatillista osaamista ja yhteistyötaitoja. Työhyvinvointia lisäävät tekijät eivät usein vaadi taloudellisia investointe-

ja, vaan enemmänkin kysymys on arkipäivän työhön liittyvistä oivalluksista, uusista toimintamalleista, menetelmistä ja johtamiskäytännöistä. Niihin löytyy ideoita jokaisesta työpaikasta, kun järjestetään aikaa yhteiselle keskustelulle ja kehittämiselle, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus tuoda julki ajatuksiaan. (Nummelin 2007, 91-93.)

Avoin, aikaansa seuraava organisaatio uskaltaa pysähtyä pohtimaan onko se huomioinut laaja-alaisesti työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Kun työhyvinvointi nähdään taloudellisena resurssina ja varallisuutena, siirtyy vastuu sen kehittämisestä ja vaalimisesta osaksi liiketoimintavastuuta (Ojala & Ahonen 2005, 269). Liiketoiminnan raporttien pitäisi sisältää aineettoman varallisuuden, ennen kaikkea osaamisen ja ihmisten hyvinvoinnin investoinnit: Miten tehokkaasti nämä investoinnit ovat tuottaneet ja tuottavat?

Ihmisen suhde työhön vaihtelee työntekijän kokemuksen, koulutuksen, iän ja elämäntilanteen mukaan. Toisen ihmisen elämäntilanteeseen sopivat hyvin lyhyet, määräaikaiset työsuhteet, ja toinen haluaa työstään jatkuvuutta ja varmuutta. (Järvinen 2008, 23.) Ovatko organisaatiot valmiita vastaanottamaan Y-sukupolven työntekijöitä, jotka esimerkiksi haluavat tehdä mielekästä työtehtävää joustavassa organisaatiossa puoli vuotta ja vuoden toisen puoliskon he lomailevat ja kiertävät maailmaa ansaitsemallaan palkalla? Toisaalta on huomioitava ne työntekijät, jotka haluavat tehdä työtään pitkäkestoisessa ja vakaassa työsuhteessa. Odotettavissa olevat työelämän muutokset vaativatkin rohkeita ja ennakoivia innovaatioita, jotka palvelevat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ajattelu- ja toimintamalleja. Tulevaisuuden työntekijät myyvät aikansa ja osaamisensa organisaatiolle, joka erottuu selkeästi muista kilpailijoista, ja joka tarjoaa työntekijän tarpeita ja odotuksia vastaavaa työhyvinvointikulttuuria.

Organisaation työhyvinvoinnin tilan aistii herkästi, kun astuu sisään organisaation tiloihin tai kun keskustele työyhteisön jäsenten kanssa. Organisaation hyvä henki palvelee parhaiten asiakkaita ja hyvinvoiva ja hyvinvoinnistaan huolehtiva henkilöstö tekee tuottavaa ja kannattavaa työtulosta. Leskinen & Hultin (2010, 83) mukaan kovat tulosodotukset työn laadullisesta onnistumisesta ja ajan mittaan kiristynyt kilpailu työntekijöistä edellyttävät yrityksiltä panostuksia ja aitoja tekoja. Epäinhimill-

nen työtahti ja ihmisestä piittaamattomuus ei saa ketään pysymään työssä edes suurella palkalla. Kilpailu oikeista ihmisistä ja oikeista aivoista jatkuu. (Ojala & Ahonen 2005, 268.)

Mikä tekee organisaation työhyvinvointiin panostamisesta merkityksellistä yksilön ja organisaation kannalta? Yksi merkittävä haaste on kohdistaa oikein toimenpiteet, käytössä olevat resurssit ja budjetti (Leskinen & Hult 2010, 21). Kun käytössä olevat työhyvinvointitoimenpiteet ovat monipuolisia, suunniteltuja ja mitattavia, on todennäköistä, että pitkäjänteinen ja johdonmukainen toiminta ja panostus kantavat hedelmää. Organisaation menestyminen on tiiviissä liitoksissa henkilöstön hyvinvointiin ja hyvinvoiva henkilöstö toimii menestymisen mahdollistajana. Riikonen ym. (2003, 33) toteavat, että yhä useammin organisaation tulos muodostuu inhimillisestä osaamisesta, asiakaspalvelusta tai luovuudesta, joka johtaa innovaatioiden kehittelyyn. Nähdäänkö henkilöstöresurssit organisaation keskeisenä voimavarana ja keskeisenä menestystekijänä? Vai luottavatko organisaatioitten ylimmät johtoportaat vain lukuihin ja numeroihin? Onko työhyvinvointiin panostaminen organisaation ylimääräinen kuluerä vai nähdäänkö se investointina?

Kun työhyvinvoinnilla voidaan vähentää työtapaturmia, sairauspoissaoloja ja ennen aikaisia eläkkeelle siirtymisiä sekä parantaa työilmapiiriä ja työtehoa, nämä asiat tulisi pystyä osoittamaan myös taloudellisina lukuina (Kauhanen 2006, 195). Tietävätkö esim. organisaatioitten ylin johto, linjajohto ja henkilöstö, miten eläkevakuutusmaksut muodostuvat? Kauhanen (2006, 195-196) toteaa esimerkein, että yli 1000 henkilöä työllistävä yritys joutuu kertasuorituksena maksamaan keskipalkkaisen 55 – vuotiaan henkilön työkyvyttömyyseläkkeestä yli 100 000 euroa eläkevakuutusyhtiölle ja 40 – vuotiaan työntekijän osalta vastaava eläkemeno on jo lähes 200 000 euroa. Kyseisiin huimiin kuluihin voidaan vaikuttaa erilaisilla työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä, mitkä vähentävät ylimääräisten kuluerien syntymistä.

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka toteaa haastattelussaan joka kolmannen yrityksen tai organisaation jo näkevän työhyvinvoinnin strategisena menestystekijänä, rahasampona. Eli mitä miellyttävämpi ilmapiiri, sen parempi tulos. Eikä siinä tarvitse juuri seteleitäkään liikuttaa. Periaatteessa äänihuulet riittävät, pelkkä toinen toistaan kunnioittava vuoropuhelu työnantajan ja työntekijän välillä usein riittää. (Pa-

tana 2011, 21.) Manka (2006, 288) jatkaa uuden ajattelumallin avaamista siten, että on uskallettava ajatella ja puhua ääneen. On syytä muistaa se tosiasia, että se, mihin kiinnitämme huomion, kasvaa. Ruikutuksen sijasta tarvitsemme toimintaa!

3 HENKILÖSTÖSTRATEGIA TYÖHYVINVOINNIN PERUSTANA

Toimintaympäristöt muuttuvat ja organisaatiot uudistuvat. Organisaatioitten jatkuvana haasteena on vastata ajan asettamiin haasteisiin luomillaan visioilla, joita organisaatiot tavoittelevat itse valitsemillaan strategisilla keinoilla. Kun organisaatio laatii uuden kokonaisstrategisen linjauksen, se ennakoi kriittiset menestystekijät ja mahdolliset kriittiset uhat ja riskit, menestyäkseen nykyhetken ja tulevaisuuden moninaisilla, vaihtelevilla ja nopeasti muuttuvilla kilpailukentillä. Yksi organisaation strateginen osa-alue on henkilöstöstrategia, mikä määrittää organisaation henkilöstöjohtamisen toiminta-ajatuksen ja päämäärät. Henkilöstöstrategia limittyy toimivasti päivittäiseen johtamiseen ja työhön, kun se tiedotetaan, selitetään ja jalkautetaan muulle organisaatiolle siten, että kaikki tietävät yhteiset linjaukset ja ymmärtävät linjausten tarkoituksen ja vaikuttavuuden.

Viitalan (2002, 52) mukaan visio on näkymä, jota kohden halutaan kulkea – asiantila, joka halutaan saavuttaa. Strategiaa voidaan sanoa valituksi reitiksi kohti visiota ja strategia on joukko valintoja, joiden avulla visioon päästään. Organisaation henkilöstöstrategia luodaan kokonaisstrategiaan pohjautuen ja sen keskeisenä tavoitteena on mm. korostaa päätöksenteon merkitystä, ohjata ja linjata organisaation henkilöstöjohtamista ja henkilöstöresursseja suunnitelmallisesti, johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti sekä edistää ja kehittää käytännön tasolla työn tekemistä, työtehtävien tarkoitusta ja mielekkyyttä. Se määrittelee käytännön tasolla organisaation päivittäiset henkilöstöpoliittiset päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet.

Jos ei tiedä organisaation päämäärää eikä toimintasuunnitelmaa sen saavuttamiseksi, vaarana on, että ollaan eksyksissä (Stähle & Grönroos 2000, 239). Virtainlahti (2009, 62) täydentää, että visio on yleensä johdon luoma, mutta strategiatyöhön olisi hyvä

ottaa mukaan myös henkilöstön edustajia. Henkilöstön osallistumisella saadaan strategiatyöhön laajempaa asiantuntijuutta. Henkilöstön mukana oleminen auttaa myös strategian jalkauttamista, koska sitoutuminen strategiaan alkaa jo prosessin alussa. Ulkopuolelta tuotuihin ”toisten ajatuksiin” voi olla vaikeaa sitoutua aidosti. Kuinka usein organisaatio todellisuudessa ottaa henkilöstön mukaan strategiapalaveriin?

Strategisten linjausten näkyvyyttä käytännössä ja arjessa saadaan esille, kun yhteisiä tavoitteita jäsennetään, prosessoidaan, konkretisoidaan ja arvioidaan yhdessä läpi organisaation. Jotta linjaus tavoittaa kaikki asianosaiset, vuoropuhelu ja yhteinen, toimiva ja sovittu toimenpide- ja palautelinkki ovat merkittävässä roolissa. Uudenlaisissa organisaatioissa strategia perustuu osaamiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin ja se on luova prosessi (Åhman 2004, 74). Strategia jalkautuu parhaimmillaan, kun koko organisaation henkilökunta osallistuu, toimii aktiivisena ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus on reaaliaikaista; henkilökunta luo ja toteuttaa yhteisesti vuoropuhelun keinoin laadittua strategiaa käytännön työssään ruohonjuuritasolla.

On vain kaksi tapaa tulkita strategiaa: oikea ja väärä. Pelkkä tulkinta ei kuitenkaan riitä. Jos tulkintaan ei liity uuden oppimista ja toimintatapojen muuttamista, strategaviestä jää konditionaalien tasolle: ”pitäisi sitä ja pitäisi tätä” (Aula & Mantere 2005, 116). Åhmanin (2004, 77) mielestä kaikki organisaatiossa tehtävä toiminta tulisi linkittää strategiaan: mitä useammin muistaa johtajana perustella päätöksiä sillä, miten ne liittyvät strategiaan ja arvoihin, sitä helpommin organisaation jäsenten yhteisymmärrys lisääntyy. Selittäminen tarkoittaa, että kaikki asianosaiset – mukaan lukien kaikki, joihin päätös vaikuttaa – ymmärtävät, miksi päätökset tehdään niin kuin ne tehdään. Päätösten taustojen selvittäminen saa ihmiset vakuuttuneiksi siitä, että johto on ottanut huomioon eri näkökohdat ja on tehnyt päätökset puolueettomasti kokonaisedun nimissä. (Karlöf 2004, 127.)

Strategiset linjaukset tuovat väistämättömästi mukanaan muutoksia ja uudistuksia organisaation toiminnan kokonaisuuteen. Tuloksetkaassa muutosstrategiassa yhdistyvät analyyttisesti perustellut ja vaativat, mutta loogiset tavoitteet toimintatapoihin, jotka saavat ihmiset mieltämään uudet, usein kunnianhimoiset päämäärät kiehtoviksi ja omakohtaisesti merkitseviksi ja kohottaviksi. Tästä yhdistelmästä syntyy luja päätäväisyys toimia ja onnistua. (Kotter 2009, 34.) Henkilöstö ottaa muutoksen tuulet

omakseen, kun se todella *tuntee* henkilökohtaisesti muutoksen ja sen tuomat edut omakseen.

3.1 Työhyvinvointi strategisena menestystekijänä

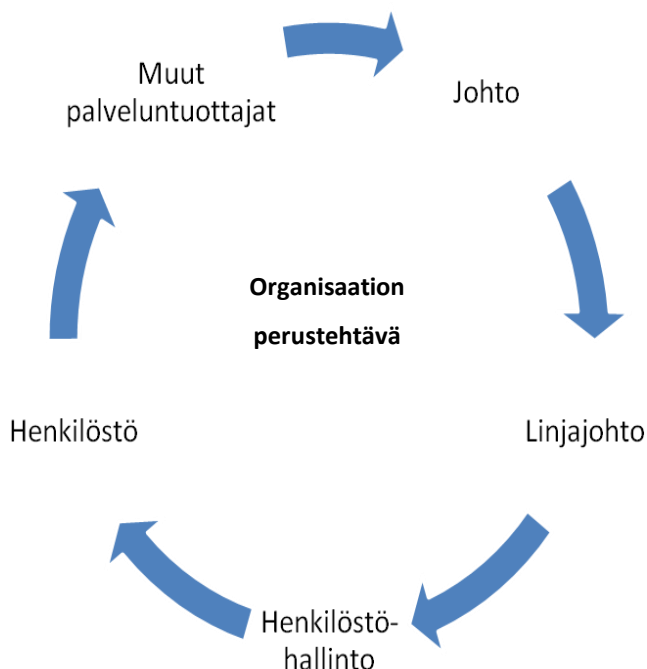
Maailmanlaajuinen kilpailu on asettanut organisaatiot venymiskykynsä rajoille. Haasteet seuraavat toisiaan. Kaikki tietävät, että on muututtava ja kehityttävä jatkuvasti, jos aikoo menestyä. Työhyvinvointi on nykyään niin yksilön kuin organisaationkin kannalta keskeinen tekijä. Nykyistä organisaatioelämää kuvaavat epävarmuus, hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Tämä heijastuu aika ajoin voimakkaana organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan ja heittää ahdistavan varjonsa kaikkien työssä olevien ihmisten ylle. Vain terveet ja hyvinvoivat ihmiset kykenevät saattamaan organisaation ydinkompetenssit hyötykäyttöön. Nykyisissä oloissa organisaatioiden menestys perustuu ihmisten osaamiseen, hyvään keskinäiseen yhteistyöhön sekä haluun jatkuvasti kehittää organisaation toimintaa. Työhyvinvoinnista on tullut organisaatioille strateginen kilpailutekijä. (Juuti 2010, 50, 53.)

Strategiatyö muodostaa työhyvinvoinnin suunnitelman ja toteutuksen perustan. Strategiapöydässä pitäisi nähdä ihmiset investointina koneiden ja laitteiden tapaan. On jo monta näyttöä siitä, että kun johto tekee rohkean päätöksen tinkiä hetkeksi tuottovaatimuksista pitämällä ihmiset laman aikana työssä, se on myöhemmin poikinut suuria voittoja. (Jabe 2006, 34.) Strategisen kokonaisuuden keskiössä on ihminen, yksilö itse, kaikkine arvoineen, asenteineen ja normeineen. Onko henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden välinen yhtälö hankala?

Juuti (2010, 55-54) on sitä mieltä, että työhyvinvoinnin suotuisa kehittäminen edellyttää, että kaikkia toimenpiteitä pohdittaessa on jatkuvasti pidettävä mielessä sekä ihmisen etu että organisaation hyöty. Lisäksi näiden keskenään usein ristiriidassa olevien seikkojen välille ei voi suotuisassa kehittämisessä lähteä hakemaan kompromisseja, vaan on pyrittävä löytämään synergiaetuja, jotka ovat hyödyllisiä molemmille osapuolille. Vain sellaiset ratkaisut, joissa synergiaetuja on löydettävissä, voivat tarjota perustaa työhyvinvoinnin strategialle. Työhyvinvoinnin nostaminen orga-

nisaation strategian keskeiseksi tekijäksi edellyttää kuitenkin pidemmälle meneviä ratkaisuja.

Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminta on työpaikan eri tahojen omaksuma toimintatapa, joka on sisäistynyt luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työntekoa (Kuva 2). Työhyvinvointityön sisältö jaetaan pitkän ja lyhyen ajan tavoitteiksi esimerkiksi organisaatiotasolla, työyhteisötasolla ja yksilötasolla. Apuna voidaan käyttää organisaatiotason strategiaa. Tärkeää on päättää, ketkä toimivat työhyvinvointityön keskeisinä toimijoina, työryhmänä – kuinka usein kokoonnutaan ja miten kokoontumiset ajoitetaan ja laaditaan sisällöltään organisaation muun toiminnan kannalta järkevästi. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää johdon ja linjaesimiesten osallistumiseen ja sitä tukevien toimintojen rakentamiseen. (Suutarinen 2010, 32.)



Kuvio 2. Työhyvinvointityön toimijat. (Lähde: Suutarinen 2010, 33, mukaillen.)

Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija, sosiaalipsykologian dosentti Jari Hakanen toteaa Tekninen Uratie –lehden (Raunio 2011, 4) haastattelussa, että lyhyen tähtäimen eduntavoittelu voi johtaa piiskaamaan huippusuorituksiin, mutta viisaat yritykset

ajattelevat itseään myös pitemmällä jäniteellä. Sitä puolustavat myös taloudelliset syyt. Hakanen jatkaa samaisessa haastattelussa, että autoritääriinen johtaminen on tullut tiensä päähän: Johtamisen ensisijainen tehtävä on palvella omaa työyhteisöään niin, että oma porukka pääsee parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Se on vastuuttavaa ja valtuuttavaa ihmisten johtamista.

3.2 Hyvinvoinnin lähtökohtia

Sari Salojärvi (2010, 14) väittää artikkelissaan työtekijöitten korostavan johdon vastuullisuutta ja esimiestaitoja, kun taas esimiehet ja johto vaativat alais- tai työyhteisötaitoja. Yhteistä keskusteluille on, että vastuun työhyvinvoinnista katsotaan ensisijaisesti kuuluvan jollekin muulle kuin itselle. Arjen teot tapahtuvat kuitenkin työpaikalla. Järvinen (2001, 71) puolestaan korostaa modernin organisaation johtamisen haasteita, missä ei pitäisi olla pelkoja tai muitakaan esteitä toiminnan kehittävälle tutkimiselle. Tämä edellyttää sitä, että esimiehet ja johto kannustavat henkilöstöään epäkohtien esille tuomiseen ja vallitsevien toimintatapojen jatkuvaan arviointiin. Tavoitteena tulisi olla yrityskulttuurin luominen, jossa työn ja toiminnan kriittinen tarkastelu ja keskustelu eivät ole niinkään jokaisen oikeus vaan pikemminkin kaikkien velvollisuus.

Organisaatioitten menestys rakennetaan tulevaisuudessa työntekijöitten osaamis- ja tietopääomien varaan. Tällä hetkellä työyhteisöissä henkilöstöresurssit on supistettu minimiin, eikä inhimillisen pääoman kehittämisarvoa ja kasvumahdollisuuksia ole tiedostettu riittävästi. Näin ollen on suurta tuhlausta, mikäli siellä työskentelevien ihmisten tiedot ja taidot ovat vajaakäytössä. Muutos lähtee johto- ja esimiestason puhekäytännöistä ja arjen toimintamalleista. Vanhat johtamismallit elävät edelleen vahvaa rinnakkaiseloja uudempien johtamismallien kanssa, joissa keskeisinä elementteinä ovat kokemus ja arjen toiminta sekä dialogisuus. Ainoa tapa juurruttaa uusia johtamismalleja on pitkäjänteinen työ. Vanhat mallit elävät edelleen, mutta vähitellen lisääntyvät kokemukset uusista toimintamalleista synnyttävät toivottua muutostuosta. (Nummelin 2007, 131.)

Organisaatioitten tiedossa on, että on muututtava ja kehityttävä, jos aikoo menestyä. Tehokkuus, nopeus ja taloudellisuus vaativat nopeaakin uudistumista, luovuutta ja innovatiivisuutta. Asiakkaista taistellaan ja voiton vie se, joka kykenee luomaan houkuttelevia mielikuvia asiakkailleen. Kaikki muutokset heijastuvat johtamiseen ja sen vastuulla on ihmisten osaamisen, hyvinvoinnin ja kulttuurin kehittäminen. Esimiehen on oltava vahvasti mukana, mutta työyhteisö kannattaa opettaa itse etsimään ratkaisuja. Solmujen auki saaminen tuo hienoja onnistumisen kokemuksia, jotka heijastuvat positiivisina vaikutuksina. (Hyppänen 2007, 173.) Jaettu johtajuus, joka vahvistaa sen, että ihminen on oman työnsä paras asiantuntija, on johtamisen onnistumisen perusedellytys.

Ilmapiiritutkimukset osoittavat usein poikkeuksetta, että organisaatioitten tiedonkulku ei toimi ja työntekijät kokevat, että he eivät saa riittävästi tietoa. Miten on mahdollista, että nykymaailman sosiaalisen median, organisaatioitten intra- ja tiedotusjärjestelmien ja Internetistä etsittävän tiedon aikana työntekijät ovat sitä mieltä, että he eivät ole ajan tasalla organisaation tiedon ja viestinnän osa-alueella? Tieto on tuloksentekijä. Se syntyy yhdessä tekemisen, oppimisen ja osaamisen jakamisen kautta. Vastuullinen dialogi velvoittaa jokaisen olemaan aktiivinen ja aloitteellinen. Kysymys kuuluukin: Mitä itse voin tehdä työyhteisöviestinnän parantamiseksi? Toimivan viestinnän osoitus on se, että luodaan uutta tietoa ja syntyy innovaatioita. Sitä voidaan mitata sillä, miten uudistuva työyhteisö on. (Jabe 2011, 44.)

Henkilöstöstrategisessa työssä, kuten henkilöstöstrategioiden suunnittelussa ja toteutuksessa, joudutaan käyttämään paljon tutkittua tietoa ihmisvoimavaraisten strategisen henkilöstöjohtamisen järjestelmien ja sen eri toimintojen toimivuudesta ja tuloksellisuudesta. Tieto varastoidaan organisaation tietovarantoihin ja organisaation muisteihin, joissa se käytäntöön sovellettuna jalostuu entistä käyttökelpoisemmaksi ja hyödyllisemmäksi. (Kuntatyönantajien www-sivut 2011.) Inhimillisen pääoman johtamisen strategia, joka sisältää järjestelmällisesti koottua ja analysoitua tutkimusaineistoa organisaation inhimillisestä pääomasta, auttaa johtajia ja esimiehiä ymmärtämään tekijöitä, joilla on vaikutusta johdettaviin ihmisiin. Samoin se auttaa ymmärtämään ja tunnistamaan alueita, joilla on tehokkaan henkilöstöjohtamisen ongelmia, ja se auttaa myös suunnittelemaan johtamisen kehittämisen ohjelmia, joiden avulla tunnistetaan kehitystä vaativat alueet. (Armstrong 2008, 114.)

Työhyvinvointi on koko työyhteisön ja jokaisen työntekijän sitoutumista edellyttävä yhteinen päämäärä. Kun päämäärään pyrittävistä tavoitteista on riittävästi tietoa ja niille on syntynyt ymmärrettävä, käytäntöön liittyvä merkityssisältö, esim. työhyvinvointihankkeen onnistuminen organisaation sisältäpäin tulleen kehittämistoimen, vaikuttaa merkityssisältö sitoutumiseen. Yksilötasolla konkretisoituneet tavoitteet liimautuvat koko yhteisön tavoitteisiin ja täydentävät yhdessä koko organisaation kehitysmuutosta. Yleisenä toimintatapana lienee, että johto ohjaa organisaation toimintaa laatimiensa strategisin tavoittein, mutta Virtainlahti (2009, 63) on sitä mieltä, että on huomionarvoista pohtia, voisiko strategiatyö kulkea ainakin osittain myös toisinpäin, yksilöiden osaamisesta ja tietämyksestä strategiaan. Usein organisaatioissa ei tiedetäkään tarkasti, mitä osaamista ja tietämystä organisaation jäsenillä on.

3.3 Strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiestyö

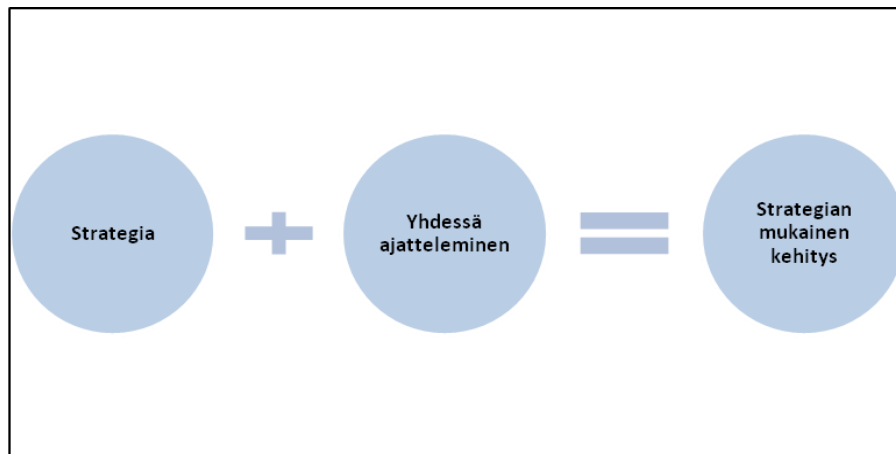
Strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen tärkeä ja välttämätön lähtökohta on näkemys siitä, miten ja millä tavalla organisaation ja yrityksen toimintaympäristö kehittyy tulevaisuudessa, ja mitkä ovat yrityksen ja organisaation strategia ja tavoitteet. Toiminta- ja kilpailuympäristön muutos muuttaa aina myös organisaation omaa toimintaa. Täsmennyntä näkemys organisaation toimintaympäristön muutoksesta ja siihen liittyen organisaation oman toiminnan muutos muodostavat systemaattisen työhyvinvoinnin johtamisen peruslähtökohdat. (Pursio 2010, 59.)

Työhyvinvointityö on luonnollinen osa päivittäistä työtä, johtamista ja arjen toimintaa, jossa mukana on koko organisaatio sisäisine ja ulkoisine toimijoinaan. Suunnitelmallinen työhyvinvointityö luo toimintaedellytyksiä organisaation hyvinvoivalle yhteistoiminnalle. Työhyvinvointinäkökulman liittäminen päivittäisjohtamiseen ohjaa koko organisaation johtamista, työn organisointia ja henkilöstövoimavaroja tasapainoisesti kohti asetettuja tavoitteita ja visiota. Suutarinen (2010, 11) toteaa, että 2000-luvulla jatkuva toimintaympäristön yllätyksellisyys on luonut ihmiselle, työyhteisölle ja koko organisaatiolle mahdollisuuksia, mutta on samalla vaatinut esimiestyöhön uutta asennetta – mm. vahvempaa henkisen työsuojelun otetta päivittäisjohtamisesta.

tamisessa, tarkempaa työn organisointia ja oleellisen tiedon erottamista epäoleellisesta, perustehtävään keskittyvää johtamista.

Tällä hetkellä johtajuuden ohjenuorana on ohjata työntekijät itsenäiseen työsuoritukseen, mikä koetaan niin mielekkäänä, että työntekijä uppoutuu keskittyneesti työtettäväänsä ja kokonaisvaltainen läsnäolo vie ajantajun. Flow-johtaja osaa auttaa ihmisiä saavuttamaan parhaan tuloksen ja saa joukon ihmisiä tekemään oikeita asioita. Puhutaan myös valmentavasta johtamisesta, palvelevasta johtamisesta ja valtuuttavasta johtamisesta. (Ojala & Ahonen 2005, 173.) Strategisesti ajatellen valmentava, palveleva tai valtuuttava johtaja saavuttaa näkyviä tuloksia; hän elää mukana arjessa, pelaa yhdessä ihmisten kanssa, keskustelee, on tietoinen, että johdettava joukkue on tarkka peilikuva hänen johtamistaidoistaan ja -osaamisestaan. Ojala ja Ahonen (2005, 175) jatkavat, että flow-johtaja osaa huonojen tulosten aikana ”katsoa peiliin” eikä syytä niistä muita. Hyvien tulosten myötä hän ”katsoo ulos ikkunasta” ja kiittelee muita.

Strategian mukainen kehitys edellyttää, että strategiset asiat ja pohdinnat siirtyvät työyhteisön sisälle kollektiiviseksi tavoitteeksi, toimintatavaksi, taidoksi ja tiedoksi (Kuva 3). Miksi kollektiivisuus on strategian toteutumisen kannalta tärkeää? Jalava ja Matilainen (2010, 101) vastaavat kysymykseen siksi, että lähellä olevat ja ihmisen kokoiset asiat ovat tavallisesti työntekijöille merkittäviä, etäällä olevat suuret asiat ovat sen sijaan etäisempiä. Periaate on hyvin yksinkertainen. Esimies, joka johtaa joukkoaan siten, että ihmisten kyvyt saadaan hyödynnettyä kokonaisvaltaisesti omaan perustehtävään peilaten ja työyhteisö ajattelee ja tekee yhdessä, jokapäiväinen strategian mukaiseen kehitykseen tähtäävä operatiivinen toiminta on onnistunut. Jalava ja Matilainen (2010, 105) jatkavat, että strategian lähelle vieminen ja yhteiseksi tekeminen ovat strategisen työyhteisön johtamisen perusidea. Strategian on oltava työyhteisön ja työntekijöiden ”omaisuutta”. Yhtälö on enemmän kuin osiensa summa, kun yhteenlaskun taustalla vaikuttavat työhyvinvoinnin johtamisen strategiset lainalaisuudet.



Kuva 2. Strategisen johtamisen vaihtoehto. (Lähde: Jalava, Matilainen 2010, 99, mukaillen.)

Useissa tutkimuksissa on tullut esiin, että lähin esimies ja johtaminen ovat tärkeimpiä työhyvinvointitekijöitä. Selkeä ja tasapuolinen johtamisjärjestelmä sekä esimiesten johtamis- ja ihmissuhdetaidot ovat johtamisen kannalta avainasemassa. Johtaminen on tänään ennen kaikkea osaamisen johtamista ja ihmisten potentiaalin kehittämistä (Ojala 2003, 16). Tätä korostaa se, että johtaminen ei ole enää vain ja ainoastaan esimiesasemassa olevien tehtävä, vaan jokainen yksilö organisaatiossa johtaa itseään ja omaa työtään ja on vastuussa omasta työstään sekä panoksestaan organisaationsa ja tiiminsä kokonaisuudessa. Johtajuus kannetaan organisaation jokaisen jäsenen harteilla. Sydänmaalakan (2009, 151) mukaan johtaminen on niin tärkeä asia, ettei sitä voi jättää vain johtajille.

Esimerkki tai malli on voimakas vaikuttaja. Omalla toiminnallaan esimies – tai myös kollega – opettaa, miten meidän työyhteisössämme toimitaan ja samalla esimies voi valtuuttaa työntekijöitä antamalla luvan toimia tällä tavalla. Myös johdonmukaisuus on tärkeää. Varsinkin uutta luova toiminta, muutos ja kriisit ovat luonteeltaan sellaisia tilanteita, joita eivät sovinnaiset tai normaalit toimintatavat tai valmiiksi kirjoitetut säännöt voi ohjata. (Jalava & Matilainen 2010, 160-161.) Tällaisissa tilanteissa strategisesti johdettu työyhteisö tai työntekijä osaa toimia, sen toiminnan pohjana on strateginen ajattelu ja strategisen johtamisen perusteella laaditut ja sovitut pelisäännöt ohjaavat toimintaa organisaation tavoittelemaan strategiseen päämäärään.

Työyhteisön kokonaisuuden rakentaminen on jatkuva prosessi, jossa johtajan tehtävänä on virittää toistuvaa keskustelua siitä, millaisten ratkaisujen avulla parhaaseen käytäntöön päästään. On tärkeää, että johtaja vie keskustelua työyhteisön arkeen. Tässä vuorovaikutuksessa yhteydet nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ovat avainasemassa. Kyse on systemaattisesta toiminnasta, joka ei perustu sattumanvaraisuuteen. Arviointi on arvon antamista eli arvottamista. Niin johto kuin työntekijät toteuttavat yhdessä työyhteisönsä toiminnan ja tilan kriittistä arviointia. Saadun tiedon hyödyntäminen johtaa kehittämisideoiden ja priorisointien toteuttamiseen ja yleensä uusiutumista koskevien ajatusten muokkaamiseen käytäntöön. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 152-154.)

3.4 Henkilöstöstrategisten tavoitteiden toteutumisen arviointi

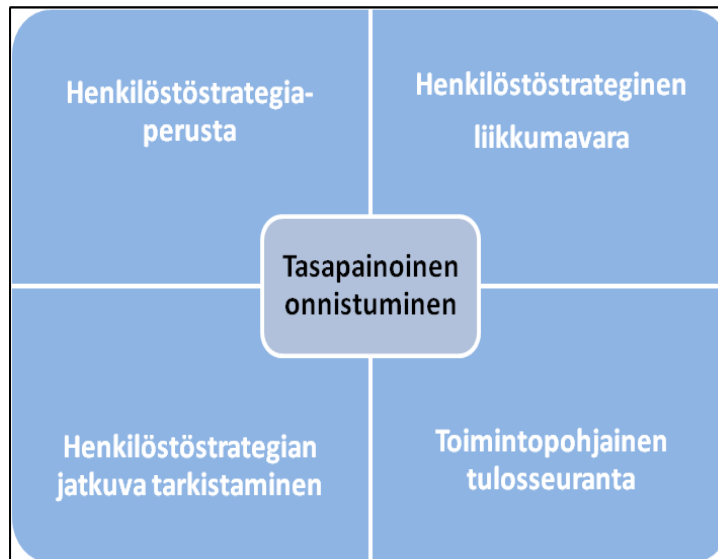
Strategiatyö ohjaa organisaatiota katsomaan eteenpäin, jotta voitaisiin varmistaa organisaation toiminta, menestys ja kilpailukyky tulevaisuudessa. Menneeseen palaamista saatetaan pitää toissijaisena ja strategian historia jää helposti huomioimatta. Strategiatyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneita syitä on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää arvioida. Mikäli uskomme, että strategiaa toteutetaan onnistuneesti, kun organisaation jäsenet tekevät työtään yhteisten tavoitteiden eteen, suoraviivaisin keino itse strategian toteutumisen arviointiin on tarkastella aikaisemmin asetettujen tavoitteiden toteutumista (Mantere ym. 2006, 155).

Kun arvioidaan strategian toteutumisen kokonaisuutta, strategian toteutumisen ja toteuttamisen lisäksi arvioinnin on koskettava myös itse strategiaa (Mantere & al. 2006, 155). Organisaation tulee ajoittain tarkistaa, onko laadittu strategia edelleen ajankohtainen ja miltä osin, ja kykenevätkö organisaation jäsenet uudistamaan strategiaa ja muuttamaan suuntaa olosuhteiden niin vaatiessa. Åhman (2004, 76) korostaa, että erityisesti sisäisissä prosesseissa on taipumus tehdä turhiakin asioita, ellei todella tarkkaan mietitä, mikä sisäinen työ oikeasti tuo lisäarvoa ja edistää strategian toteuttamista.

Mantere & al. (2006, 193) tarjoavat ajatuksen siitä, että strategian toteuttaminen on viime kädessä varsin arkinen asia. Se on kovaa työtä, jota organisaation jäsenet teke-

vät. Strategia toteutuu vain työn kautta, mutta parhaimmillaan strategia myös tekee työstä merkityksellistä. Henkilöstöstrategisen seurannan ja valvonnan perusta lepää organisaation strategian toteutumisen seurannassa. Sen sisällöllinen laatu perustuu strategisiin tavoitteisiin ja näiden taustalla olevaan näkemykseen ja käsitykseen strategiasta. Strategiassa keskitytään aivan oleelliseen ja sen seurannasta ja raportoinnista voi tehdä hallinnollisesti kevyen, mutta silti sisällöllisesti dynaamisen. (Määttä & Ojala 2001, 80-81.)

Kuvassa 4 korostetaan johdon vastuuta hallita eri osa-alueitten välinen tasapaino, vaikka vuorovaikutteisen ja tasapainoisen valvontamatriisin tarkoitus on epävirallinen. Se tukee ja varmistaa henkilöstöstrategian elinvoimaisuuden ja pakottaa ylhäältä-alas – ja alhaalta-ylös –keskusteluun. Määttä & Ojala (2001, 81) korostavat, että toteutumisen seurannan keskeisin periaate on arvioida tarve nopeisiin toimenpiteisiin. Jos ilmenee ongelmia tai sovitut vastuut ja projektit eivät toimi, on tärkeää toimia välittömästi eikä odottaa. Nopeilla toimenpiteillä viestitään organisaatiolle, että strategia on todella tehty toimintaa varten.



Kuva 3. Tasapainoinen onnistumisstrategia. (Lähde: Määttä & Ojala 2001, 82, mukaillen.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Työhyvinvointi ja työurien pidentäminen ovat olleet viime aikoina työelämää kehittävien keskustelujen keskipisteenä mediassa, yhteiskunnallisesti vaikuttavien henkilöitten haastatteluissa sekä organisaatioitten eri tasoilla. Työhyvinvointi puhututtaa jatkuvasti ja niille on yhteistä, että ne sisältävät yleisesti teoriasen tietoa. *Hedelmällisintä olisi tuoda esille, miten työhyvinvoinnin toimenpiteitä todellisuudessa johdetaan ja toteutetaan käytännössä perustehtävien tasolla. Mitkä ovat ne välineet ja menetelmät, jotka tuottavat parhaat toimivat käytännöt?*

Tosiasiassa organisaatioissa koetaan, että niissä ei ole riittävästi aikaa perinpohjaisesti tutkia ja analysoida tuloksia ja kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia. Mitkä ovat ne keinot, joilla parannetaan henkilöstön työelämän laatua ja sisältöä, pidennetään työuria sekä lisätään työssä jaksamista ja viihtymistä, jotta isojen, keskisuurten ja pienten organisaatioitten tulevaisuus, tuloksellisuus ja työhyvinvointi ovat turvattuina? Teoriasella tiedämme, että työhyvinvoinnin kehittäminen on organisaatioon itseensä sidottuja toiminta- ja johtamismalleja, organisaation on sisäisesti haluttava ja hallinnoitava kehittämistyötään, ja kilpailukykyä säilyttääkseen organisaation on oltava ajan tasalla henkilöstönsä kokonaisvaltaisesta tilasta, mielipiteistä ja ajatuksista. Miten tämä kokonaisvaltainen ja laaja yhtälö siirretään käytännön työhön?

Työhyvinvointi on käsitteenä erittäin laaja. Työhyvinvointi on sidottuna jokapäiväiseen työntekoon ja se on organisatorinen päivittäinen haaste, katsoimmepa asiaa mistä näkökulmasta tahansa. Tämä tutkimus on rajattu käsittelemään työhyvinvointia henkilöstöstrategisesta näkökulmasta lähtien. Organisaatiot tekevät työhyvinvointiselvityksiä joko itse tai asiaan perehtyneen konsulttiyrityksen kanssa yhteistyössä. Tutkijan näkemyksen mukaan selvitysten tulokset saattavat jäädä käyttämättä pöytälaatikoihin tai tulokset katoavat ja unohtuvat tiedostojen asiakirjaviidakkoon. Onko organisaatioilla varaa jättää käyttämättä työhyvinvointiselvitysten tulosten tuoma laaja tietopohja? Tutkijan mielestä vastaus on, että organisaation on välttämätöntä analysoida ja käyttää hyväksi kaikki se tieto, mikä edesauttaa menestymistä ja kilpailukykyä. Työhyvinvointiselvitykset sisältävät laaja-alaista ja informatiivista organisaation sisäistä tietoa. Kun selvitysten tavoite liitetään kiinteästi organisaatioitten strate-

gioihin, organisaatioilla on käytettävissään arvokasta aineistoa, jota voidaan analysoida organisaation eri näkökulmista ja lähtökohdista, ja jonka pohjalta organisaatio saa mahdollisuuden kehittää toimintaansa, prosessejaan ja kuten tässä tutkimuksessa henkilöstön työhyvinvointia henkilöstöstrategisesta näkökulmasta.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Kaarinan kaupungin kanssa. Kaarinan kaupunki ja Piikkiön kunta ovat yhdistyneet 1.1.2009 alkaen Kaarinan kaupungiksi. Laajentunut Kaarina on laatinut ensimmäisen yhteisen kaupunkistrategian vuosille 2009 - 2016. Kaupungin toimialat ovat tehneet suunnitelmia strategiaan perustuen mm. strategian toteutuksen ja tavoitteiden siirtämisestä käytäntöön kaikille toimialueille, vastuualueille, eri yksiköihin ja jokaisen yksittäisen työntekijän työhön. Koko kaupungin yksi strateginen päämäärä on laatu- ja kustannustietoinen johtaminen. Yhtenä mittarina tämän päämäärän saavuttamiseksi toimii koko kaupungin henkilöstön työhyvinvointiselvityksen tulokset, joiden tavoitearvot ja parantuneet kohdat on asetettu vuoteen 2016 mennessä seuraavilla alueilla:

- arviot työssä viihtymisestä
- arviot työyhteisön ilmapiirin kannustavuudesta
- tehtävien ja vastuualueiden määrittelyn selkeys
- työntekijöitten tasapuolinen kohtelu. (Kaarinan kaupungin www-sivut 2011.)

Vuonna 2009 on tehty yhdistyneen kuntaliitoksen henkilöstön yhteinen työhyvinvointiselvitys, minkä johdosta toimialat ovat valinneet ensisijaisia henkilöstöhallinnollisia kehittämiskohteita seuraaviksi kahdeksi vuodeksi. Kehittämiskohteet on sidottu Kaarinan kaupungin yhteiseen strategiseen tavoitteeseen ja sen pohjalta on laadittu henkilöstöstrategia, jonka sanomana on *”Kaarina on uudistuva työnantaja, joka mahdollistaa työntekijöidensä ammatillisen kehityksen”*. Sanoman viesti on tavoitteena saavuttaa *”pienien konkreettisten asioiden kautta, joiden summa on inhimillinen ja kehittyvä työskentelyilmapiiri”*. (Kaarinan kaupungin www-sivut 2011.) Mitkä ovat ne keinot, joilla organisaatio voi henkilöstöhallinnon näkökulmasta vaikuttaa työhyvinvointiin, ja onko valituilla kehittämistoimenpiteillä ollut vaikutusta, kun vertaamme saatuja tuloksia aikaisempiin tuloksiin?

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tarpeellisuus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on Kaarinan kaupungin henkilöstön työhyvinvoinnin ja sen kehittämistoimenpiteiden nykytila. Kahtena viimeisenä vuotena kaupungin eri toimialat ovat kehittäneet valitsemiaan osa-alueita, jotka olivat nousseet esille vuonna 2009 tehdyn työhyvinvointiselvityksen perusteella. Toimialojen johtajat ja esimiehet ovat kirjanneet kehittämistavoitteitaan ja –keinojaan yhteisesti käytettävään toimenpidetaulukkoon. Vuonna 2011 toukokuussa tehty työhyvinvointiselvitys antaa ajantasaista tietoa kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista, joita tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Lopuksi tavoitteena on selvittää, nouseeko työhyvinvointiselvityksen tulosten perusteella uusia kehittämistä vaativia osa-alueita. Selvityksen perusteella tarkoituksena on tehdä yhteenveto, jossa tuodaan esille Kaarinan kaupungin henkilöstön työhyvinvoinnin kokonaistilanne ja annetaan parannusehdotuksia, jotka edistävät henkilöstön kehittämistoimenpiteitä, lisäävät henkilöstön tietoa kehittämisen tavoitteista ja keinoista sekä innostavat henkilöstöä vaikuttamaan osaltaan kehittämisprosesseissa.

Tutkimus on tarpeellinen kohdeorganisaatiolle. Tarpeellisuutta voidaan perustella sillä, että kaksi vuotta kuluu nopeasti ja muutokset vaativat aikaa ja pitkäjänteistä väsymätöntä työtä. Vaikka työhyvinvointiselvitys on nyt teetetty kahden vuoden välein, henkilöstö kokee usein työhyvinvoinnin kehittämisen unohtuneen arjen työssä. On tarpeellista selvittää, miten kehittämistoimenpiteitä on johdettu, ja miten henkilöstö on osallistunut ja vaikuttanut kokonaistuloksiin. Mitkä ovat olleet ne kehittämistoimenpiteet, jotka ovat antaneet parhaimmat kehittämistulokset? On tärkeää tuoda esille, että kehittämistyö on jatkuvaa ja se on sidottu jokapäiväiseen työntekoon, ja että koko organisaation henkilöstö vaikuttaa osaltaan työhyvinvoinnin päivittäisessä kehittämisessä. Työhyvinvoinnin onnistuminen ja linkittyminen käytännön työhön ovat organisaation jokaisen jäsenen harteilla.

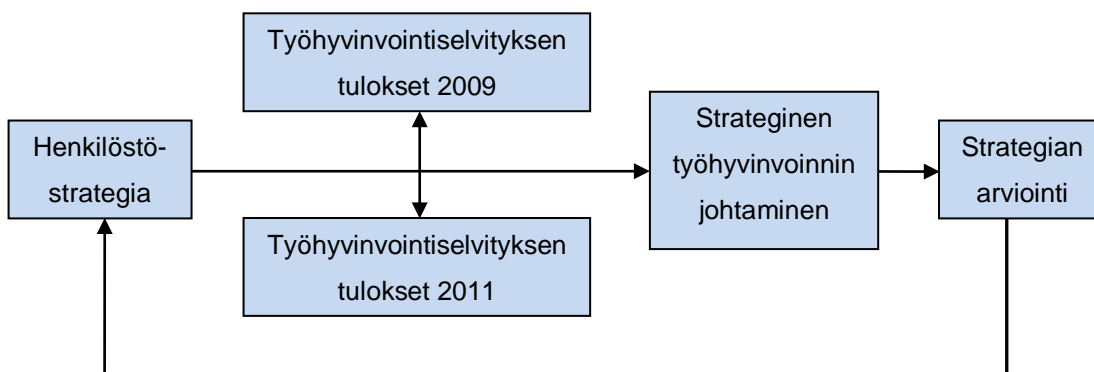
4.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on

1. Verrata vuosien 2009 ja 2011 työhyvinvointiselvitysten tuloksia.
2. Selvittää, mitä vaikutusta vuoden 2009 työhyvinvointiselvityksen tulosten perusteella valituilla strategisilla henkilöstöpoliittisilla kehittämistoimenpiteillä on ollut.
3. Kartoittaa, mitä kehittämisalueita nousee esille vuoden 2011 työhyvinvointiselvityksessä.

4.3 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys, työhyvinvointitoimenpiteiden henkilöstöstrateginen vaikutus, kuvaa opinnäytetyön keskeisimmät osa-alueet, ongelmat sekä niiden väliset vuorovaikutussuhteet (Kuvio 2.). Käsitteellinen viitekehys on luotu tutkimuksen sisällön, tavoitteiden ja tarkoituksen pohjalta. Kohdeorganisaatiossa on vuoden 2011 talousarviossa asetettu työhyvinvoinnin tavoitteiksi esimiesten johtamistaitojen kehittäminen henkilöstön työssä jaksamisessa ja työssä viihtymisessä (Kaarinan kaupungin www-sivut 2011). Lisäksi tavoitteena on selvittää strategisesti toteutettujen toimien vaikutukset sekä saada tietoa uusista työhyvinvoinnin kehittämiskohteista.



Kuvio 3. Työhyvinvointitoimenpiteiden henkilöstöstrateginen vaikutus. Maarit Ihmäki. 2011.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen aihevalinta liittyi tutkijan mielenkiintoon aihetta kohtaan ja aloite tutkimukseen oli tutkijan. Tutkija oli itse oma-aloitteisesti yhteydessä kohdeorganisaatioon, Kaarinan kaupunkiin. Kaarinan kaupunki sopi tutkijan kanssa yhteistyöstä ja kaupunki teetti henkilöstöllään työhyvinvointiselvityksen toukokuun 2011 aikana.

Tutkimuksen teoreettisen osan aihealueet valikoituivat laaditun viitekehyksen pohjalta. Aihetta käsiteltiin tässä tutkimuksessa ensin työhyvinvoinnin näkökulmasta, jonka jälkeen henkilöstöstrateginen osio täydensi määriteltä tutkimuksen näkökulmaa, strategisesti valittujen toimenpiteiden vaikutusta työhyvinvointiin. Aiheen ymmärtäminen ja sisäistäminen vaati teoreettista tietoa ja sen reflektointia valittuun näkökulmaan. Teorian ja mallin muodostamista ei pidetä tutkimuksessa toivottavana vaan suorastaan korvaamattomana. Teoriat eivät synny itsestään, vaan ne muodostuvat tutkimustoiminnan pohjalta. Teoriat ovat siis inhimillisen toiminnan tuloksia, ja niitä voidaan arvioida kuten mitä tahansa ihmisten aikaansaannosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 141, 143.)

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusotteen valinta

Tutkimuksen empiirisenä menetelmänä oli vertaileva analysointi, jossa analysoitavana tutkimusmateriaalina käytettiin määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan saatua valmista aineistoa. Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tutkimuksessa voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi (oletamus) käytännössä, mutta tutkimusongelmana voi olla myös jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. (Heikkilä 2005, 13.)

Työhyvinvointiselvitys oli kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus, joka vaatii laajan aineiston, koska siinä on tärkeää tulosten luotettavuus, tarkkuus ja yleistettävyys. Esimerkiksi mielipidetiedustelut ja erilaiset tilastosiselvitykset voivat olla kuvailevia tutkimuksia. (Heikkilä 2005, 14.) Tämä tutkimus pohjautuu joka toinen vuosi tehtävään työhyvinvointiselvitykseen, jolloin tutkimusasetelmaan liittyvät kvantitatiiviset

mittaukset voidaan toistaa useana ajankohtana ja tulosten kvantitatiivinen vertailtavuus on tällöin relevanttia. Kun samaa tutkimusasetelmaa on mahdollista käyttää usein, voimme puhua pitkittäisasetelmasta.

Tutkimuksessa yhdistyvät kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Vertaileva analysointi tehtiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Kvalitatiivista tutkimusta voi edeltää kvantitatiivinen tutkimus tilanteissa, joissa määrällistä tietoa on kerätty, mutta tiedon jalostaminen ymmärrettävään muotoon vaatii haastatteluja, havainnointia tai muuta taustaselvitystä (Kananen 2008, 119). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tulkinnan varaa, sillä tuloksena saaduista luvuista ovat olemassa selvät tilastotieteen tulkintasäännöt. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu ymmärryksen lisäämiseen ilmiöstä. Tutkimuksessa voi ilmetä tekijöitä, joihin ei riitä pelkästään kvantitatiivinen tutkimus. Jos halutaan tarkentaa teoriaa eli saada syvällisempi näkemys ilmiöstä, on otettava käyttöön laadullisen tutkimuksen menetelmät. (Kananen 2010, 41, 43, 133.)

Tutkija ei kokenut tarkoituksenmukaisena laatia itse kyselylomaketta, koska kohdeorganisaatiolla oli oma olemassa oleva kyselylomake. Samoin tutkittava kohdejoukko oli tiedossa. Tutkimuksen onnistuminen edellyttää järkevän kohderyhmän ja oikean menetelmän valintaa (Heikkilä 2005, 14). Tutkija valitsi kvalitatiivisen menetelmän, koska se sopi tutkimuksen pääongelman selvittämiseen. Pääongelman selvittäminen vaati tutkimusmateriaalia, jota analysoitiin vertaamalla ja tutkimalla aikaisempia työhyvinvointituloksia, tehtyjä kehittämistoimenpiteitä sekä uusia tuloksia keskenään. Tämä menetelmä antoi hyvän kokonaiskuvan tutkittavan organisaation työhyvinvoinnin tilasta, henkilöstön mielipiteistä sekä kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista. Pihlaja (2006, 54) painottaa, että aineiston hankinta ja analysointi ovat tutkimuksen laadun kannalta mitä tärkeimpiä tutkimustyön vaiheita. Tutkimusmenetelmän sisältämät säännöt ja menettelytavat, joiden avulla aineistoa analysoidaan, muokataan ja arvioidaan, ovat hyvin tärkeitä välineitä tutkimuksesta ja sen tuloksista tehtävien päätelmien kannalta.

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Aineistona käytettiin ns. kokonaistutkimusta, jossa pohjana oli koko Kaarinan kaupungin henkilöstön mielipide nykyhetken työhyvinvoinnista. Tutkittava joukko oli suuri, jolloin Kaarinan kaupungin tiedonkeruumenetelmäksi oli valikoitunut määrällinen työhyvinvointiselvitys –tutkimus. Tiedonkeruulomakkeena oli käytetty Internetissä nimettömänä täytettävää lomaketta, joka koostui erilaisista kysymyksistä, joilla haluttiin kerätä yksityiskohtaista numeraalista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, työhyvinvoinnista. Ne vastaajat, jotka eivät olleet käyttäneet Internetiä, olivat vastanneet lomakkeen kysymyksiin manuaalisesti. Näistä lomakkeista siirrettiin tieto kaikkien käytössä olevaan Internet-materiaaliin. Työhyvinvointiselvitykseen vastasi kaiken kaikkiaan 884 henkilöä.

Työhyvinvointiselvitys koostui mielipidekyselymuotoisista kysymyksistä, joiden ääripäät olivat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Asteikkona käytettiin 5-portaista järjestelyasteikkoa (kuva 5), jossa vastaaja rengasti hänelle sopivimman vaihtoehdon.

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa/ Ei mielipidettä
5	4	3	2	1	0

Kuva 4. 5-portainen järjestelyasteikko. (Lähde: Heikkilä 2005, 53, mukailten.)

Työhyvinvointitutkimuksen tulokset ilmaistiin kysymyksittäin keskiarvonumeroin. Tutkija sai käyttöönsä laaja-alaisen materiaalin, jossa näkyivät koko organisaation, toimialoittain ja vastuualoittain kootut selvitystulokset. Tulokset olivat Excel –tiedosto muotoisia. Materiaalia täydensi työhyvinvointikyselyn 2009 jälkeen koottu työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden kokoomataulukko, johon oli kirjattu toimialoittain kunkin alueen kehittämiskohteet ja tehdyt toimenpiteet aina toukokuuhun 2011 saakka.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tämä tutkimus oli kahden tutkimuksen pääsuunnan yhdistelmä, jolloin ne olivat riippuvaisia toisistaan. Tutkija arvioi tutkimuksen reliaabeliteettia (luotettavuus) ja validiutta (pätevyys) kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Valittu kvalitatiivinen tutkimus oli pääongelman kannalta merkittävämpi, koska se perustui tutkijan omaan analysointiin ja omiin tulkintoihin ja arviointeihin tulosten pohjalta.

Laadullisessa tutkimuksessa laatu ja luotettavuus joudutaan varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. Tulkinnan samanlaisuus voidaan ymmärtää laadullisen tutkimuksen samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen. Jos reliaabeliteetti ymmärretään ajallisena pysyvyytenä, voi ongelmaksi muodostua ilmiön luonnollinen muuttuminen. Tämä ei koske pelkästään kvalitatiivista tutkimusta, sillä sama ilmiö voi vaikuttaa tutkimustuloksiin myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2008, 123-124.) Tutkijan mielestä tämän tutkimuksen reliaabeliteetti on hyvä. Teoriaosuudessa tutkija palasi useasti varsinaiseen tutkimusongelmaan ja reflektoi käytettävää tietoa ja kirjallisuutta pääongelmaan. Käytettävissä olleen aineiston otanta ja kattavuus olivat suuria, jolloin saatiin laaja kuva tutkittavan henkilöstön mielipiteistä. Tutkijan vastuulla oli tulosten tulkinta ja päätelmien teko.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa toteuttamista ja luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan tulee siten arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. Näin ollen luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, luokiteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tekstissään, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten hän on päätenyt lopullisiin ratkaisuihinsa. Hänen tulee myös arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. Tutkimusta ei voi toistaa käytännössä koskaan sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. (Vilka 2005, 158-159.)

Tutkija palasi tutkimusprosessin aikana useasti pääongelmaan ja tutki pääongelman varsinaista merkitystä. Kananen (2008, 127-128) painottaa, että tutkimuksen laatua pitää pystyä arvioimaan ja arviointi sinänsä edellyttää kriteerejä. Laadunvarmistuskeinoihin pitäisi tarttua nimenomaan meneillään olevan työprosessin kautta. Pitää myös huomata luotettavuuskysymysten kytkeytyminen ja hierarkkisuus. Validiteetin muodot voidaan asettaa järjestykseen eli voidaan puhua eräänlaisesta luotettavuuden hierarkiaketjusta.

Validiteetti (pätevyys) kuvaa, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Validius liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen käsitteisiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa eritetyjä käsitteitä. Ulkoisesti validissa tutkimuksessa myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset mittaustulokset samalla tavoin. (Heikkilä 2005, 186.) Hirsjärvi & al (2009, 231) ovat sitä mieltä, että mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Validiutta tulisi tarkastella jo tutkimusta suunniteltaessa. Tämä tarkoittaa käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tarkkaa määrittelyä, aineiston keräämisen ja mittarin huolellista suunnittelua sekä varmistamista, että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman (Vilkka 2005, 161).

Tämän opinnäytetyön tutkimus mittasi sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata eli verrata keskenään vuosien 2009 ja 2011 työhyvinvointiselvityksen tuloksia, tarkastella, millaisia vaikutuksia vuoden 2009 tulosten perusteella valituilla strategisilla työhyvinvointitoimenpiteillä on ollut sekä tutkia, nouseeko vuoden 2011 työhyvinvointiselvityksen tulosten perusteella uusia kehittämisalueita. Tutkimuksen sovellusalueella peilattiin teoriaosan käsitteisiin ja sisältöön, tutkimuksen pääkategoriat ja ongelmanasettelu kattoivat koko tutkimusongelman ja tutkimuksen sisältövaliditeetin palattiin koko ongelmanasettelun ajan.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Case-organisaation esittely

Kaarinan kaupunki sijaitsee Varsinais-Suomessa ja se on ollut kaupunkina vuodesta 1993 lähtien. Piikkiön kunta liittyi Kaarinan kaupunkiin 1.1.2009 alkaen ja kaupungin nykyinen asukasmäärä hieman yli 31 000. Kaupungissa on työntekijöitä n. 1800, kun huomioidaan sekä määräaikaiset työsuhteet että virka- ja toimisuhteet. Henkilöstöhallinnon ylin päättävä elin on henkilöstölautakunta, jossa esittelijänä toimii henkilöstöjohtaja. Henkilöstölautakunnassa on yhdeksän jäsentä ja sen vastuualueena on henkilöstöhallinto, tasa-arvoasiat ja työllistäminen.

Kuntaliitoksen myötä Kaarinan kaupunki käynnisti vuonna 2009 strategiaprosessin, jonka tavoitteita ovat mm. hakea yhteinen suunta ja sitoutuminen, valita ne kehittämiskohteet, jotka ovat keskeisiä ja joilla saavutetaan kirjatut tulevaisuuden tavoitteet, ja jalkauttaa strategia siten, että se tavoittaa kuntalaiset, erilaiset sidosryhmät, kaupungin eri toimialat sekä ylimmän konsernijohdon. Strategia ulottuu aikavälille 2009 - 2016 ja sitä toteutetaan vaiheittain. Strategian seuranta on tarkoitus liittää toimialakohtaisten strategioiden seurantaan sekä järjestelmällisesti myös kaupungin talousarvio- ja tilinpäätösprosesseihin, jolloin strategiaa ajantasaistetaan, päivitetään ja täydennetään tarvittaessa. Kaarinan kaupungin strategian päätavoitteena on osallistaa, sitouttaa ja muuttaa strategiset oivallukset, ajatukset ja toimenpiteet konkreettisiksi ja käytännön tasolla näkyviksi.

Vajaan kymmenen vuoden kuluessa kuntasektorilta jää lähes puolet työntekijöistä eläkkeelle. Kaarinan kaupungin henkilöstöstrategia pohjautuu edellä mainittuun tietoon ja sen johtolankana on uudistava työnantajakuva, henkilöstön ammatillisen kehityksen mahdollistaminen, inhimillinen ja kehittyvä työskentelyilmapiiri, konkreettisten asioiden kautta kehittyvä organisaatio. Koko henkilöstön työkyky ja motivaatio ovat ensisijaisia ja hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation sisällä on tärkeää. Hyvä työnantajaimago luodaan strategisilla keinoin ja onnistunein toimenpitein, jolloin organisaation kilpailukyky huomataan, työnhakijat kiinnostuvat organisaatiosta

työnantajana, rekrytointitarpeet täyttyvät nopeasti ja työilmapiiri on innostava ja innostuva.

Kaarinan kaupunki on kirjannut henkilöstöstrategiaansa osa-alueita, jotka ovat tärkeitä onnistuneen henkilöstöpolitiikan keskeisiä tavoitteita:

- Kaarina on työntekijöitään arvostava työnantaja
- Kaarina panostaa monipuolisesti työntekijöittensä jaksamiseen ja työn mielekkyyteen
- Kaarinassa on kehitysmuotoinen työskentelyilmapiiri.

Osa-alueet on määritelty taulukkoon ja niitä seurataan (Tavoite - Mitä tarkoittaa? - Mittari) tehtyjen toimenpiteiden ja saavutettujen tulosten perusteella. (Kaarinan kaupungin www-sivut 2011.)

6.2 Tutkimuksen tulokset

Tämän opinnäytetyön tuloksia tarkasteltiin koko organisaation tasolla sekä toimialoittain (hallintopalvelut, ympäristöpalvelut, sivistyspalvelut, hyvinvointipalvelut). Rajausta auttoi kokonaisnäkömyksen ja –analysoinnin tulkintaa ja hallintaa. Kokonaiskuvaa reflektettiin Kaarinan kaupungin strategiseen päämäärään sekä henkilöstöstrategisiin osa-alueisiin. Kaarinan kaupungin pyynnöstä tuloksia käsiteltiin yleisellä tasolla, ilman että varsinaiset työhyvinvointiselvityksen tulokset paljastuivat. Tulosten tulkinnassa apuna olivat vuosien 2009 ja 2011 työhyvinvointiselvitysten tulokset sekä kehittämistoimenpide- ja tuloksentaulukko, johon oli kirjattu vuoden 2009 tulosten perusteella nousseita kehittämishankkeita.

6.2.1 Työhyvinvointiselvitysten tulosten 2009 ja 2011 vertailu

Kun tuloksia tarkasteltiin koko organisaation kannalta, vuonna 2011 työhyvinvointiselvitykseen vastasi 884 henkilöä, mikä on 33 henkilöä enemmän kuin vuonna 2009. Vastaajien määrä oli noussut, mikä osoittaa, että henkilöstö koki työhyvinvointiselvitykseen vastaamisen tärkeämmäksi kuin aiemmin. Henkilöstö halusi osallistua selvitykseen, jotta saivat ilmaista mielipiteensä ja saivat äänensä ja tunteuksensa kuuluviin. Eniten kysymyksiin vastattiin sivistyspalveluissa (vastaajista 49,8 %), hyvin-

vointipalveluitten palveluitten vastaajien osuus oli kaikista vastaajista 30,2 %. Ympäristöpalvelut (vastaajista 11,3 %) ja hallintopalvelut (vastaajista 8,7 %) olivat pienimmät vastaajatoimialat.

Työhyvinvointiselvityksessä oli työhyvinvointiin liittyen 50 toteavaa arviointikohtaa. Koko organisaation tasolla kaikkien arviointien keskiarvolla mitattuna kokonaistyytyväisyys oli noussut 0,14 yksikköä. Kaiken kaikkiaan vuoden 2011 tulosten tarkastelun perusteella tulokset olivat nousseet 35 arviointikohdassa. Laskeva tulosarvo oli 11 arviointikohdassa ja neljän arviointikohdan tulokset säilyivät samoina kuin aiemmin vuonna 2009. Perustavanlaatuista oli huomata, että kaiken kaikkiaan arviointiin vastattiin nousujohteisesti, prosentuaalisesti laskien arviointikohdissa nousua oli 70 %, vastaavasti laskua oli 22 %. Kun arviointia tarkasteli kysymys- ja arviointialueittain, arviointien yhteinen keskiarvo oli noussut kaikkien arviointialueitten kohdalla, korkein nousu oli 0,15 yksikköä johtamisen arviointiin yleisesti liittyvällä arviointiosa-alueella (kunta- ja toimialatasot). Vähiten (0,02 yksikköä) olivat nousseet henkilöstön yksilölliseen työhyvinvointiin liittyvä arviointialue ja arviointialue, jossa arvioitiin tyytyväisyyttä lähimpään esimieheen.

Kun kaikkien arviointien keskiarvoa tarkasteli toimialoittain, alhaisin ja vuoteen 2009 verrattuna jopa hieman alempi tulos oli hyvinvointipalveluissa (-0,02 yksikköä). Muut toimialat olivat nostaneet tyytyväisyyskeskiarvoaan. Kaiken kaikkiaan toimialojen yhteiskeskiarvo oli noussut 0,16 yksikköä. Huomattavin keskiarvonousu oli ympäristöpalveluissa (0,30 yksikköä). Muitten toimialojen osalta arviointien keskiarvo oli noussut 0,14-0,19 yksikköä. Tyytyväisyys lähimpään esimieheen – arviointialueella oli keskiarvon mukaan korkein tulos. Vaikka kunnan johtamista yleisesti arvioivan kysymysalueen tulokset jäivät alhaisimmiksi, olivat niiden tulokset korkeampia kuin vuonna 2009.

Kun tulosten kokonaisuudesta nosti esille kaupunkistrategiseen päämäärään, laatu- ja kustannustietoiseen johtamiseen, tähtäävät yksittäiset tavoitearviot (työssä viihtyminen, työyhteisön ilmapiirin kannustavuus, tehtävien ja vastuualueitten selkeys, työntekijöitten tasapuolinen kohtelu), tulokset olivat nousseet hieman kolmen tavoitearvion osalta, tasapuolinen kohtelu arvioitiin alhaisemmaksi kuin aiemmin. Toimialoittain tarkasteltuna tulokset nousivat selvästi kaikilla toimialoilla tehtävien ja vastuu-

alueitten selkeydessä. Hallinto-, ympäristö- ja sivistyspalveluissa oltiin myös aiempaa tyytyväisempiä työssä viihtyvyyteen sekä työyhteisön työilmapiiriin kannustavuuteen. Kyseiset tavoitearviot olivat alempia hyvinvointipalveluissa.

Henkilöstöstrategian henkilöstöpoliittiset tavoitteet olivat osa-alueita, joihin vaikutti monta arviointikohtaa. Kun tarkasteli koko organisaation tavoitetta ja tulosta ”*Kaarinan kaupunki arvostaa työntekijöitään*”, oli huomioitava, että suoraa tavoitteen mukaista arviointikohtaa ei ollut työnhyvinvointiselvityksessä. Tässä kohtaa tutkijan tulkinta työntekijöitten arvostamisesta liittyi arviointikohtiin 1.) kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat Kaarinan kaupunkiin työnantajana ja 2.) suosittelisivatko vastaajat Kaarinan kaupunkia työpaikaksi ystävälle tai tuttavalle. Tyytyväisyys Kaarinan kaupunkiin työnantajana säilyi samana kuin vuonna 2009 tehdyssä selvityksessä. Nousua ilmeni positiivisesti Kaarinan kaupungin työnantajasuositeltavuudessa. ”*Työntekijöitten jaksamiseen ja työn mielekkyyteen panostetaan*” henkilöstöstrategisena tavoitteena on laaja alue, johon tutkija yhdisti yksilöllistä työhyvinvointia kuvaavien väittämien ja osaamisen kehittämistä arvioivien osa-alueitten keskiarvot. Yksilöllisen työhyvinvoinnin arvio oli hieman nousujohteinen, kun osaamisen kehittämistä arvioivan osa-alueen keskiarvo oli noussut yksilöllistä työhyvinvointia 0,10 yksikköä enemmän. *Kaarinan kaupungin toimintaa kehittävänä työnantajana ja kehitysmyönteisenä ilmapiirinä* kuvasi tutkijan mielestä arviointi ”Kaarinassa kehitetään toimintaa työnantajana”. Tämän arvioinnin tulos osoitti, että tyytyväisyys koko kaupungin kehitysmyönteiseen ilmapiiriin oli kasvanut.

Toimialoittain tarkasteltuna henkilöstöstrategisten tavoitteiden tulokset olivat melkein samansuuntaisia kuin koko organisaatiotason tulokset. Toimialoista hyvinvointipalvelut kokivat, että työntekijöitten arvostus oli laskenut ja työntekijöitten jaksamiseen ja työn mielekkyyteen panostaminen oli alhaisempaa kuin aiemmin. Hyvinvointipalvelut kokivat lisäksi, että Kaarinan kaupunki ei kehitä toimintaa työnantajana.

6.2.2 Vuoden 2009 työhyvinvointiselvityksen tulosten perusteella valittujen strategisten kehittämistoimenpiteiden vaikutus

Kaarinan kaupungin strateginen suunnitelma mitata henkilöstön tyytyväisyyttä työhyvinvointiselvityksen avulla viittasi jatkuvuusajatteluun, jolloin organisaatio oli strategisen tavoitteensa mukaisesti kiinnostunut, missä mennään, mitkä toimenpiteet olivat lisänneet työtyytyväisyyttä, miten toimenpiteet olivat tosiasiassa vaikuttaneet ja mitkä asiat nousivat selvityksen perusteella esiin ja vaativat jatkossa huomiota ja kehittämistä. Tulosten kokonaisuus osoitti, miten toimialakohtaiset ja vastuualueittain tehdyt päätökset, linjanvedot ja kehittämistoimenpiteet vaikuttivat.

Kun organisaatiossa on tehty kehittämistoimenpiteitä ja muutoksia, ne vaikuttavat niin organisaatio- kuin yhteisötasolla ja myös yksilötason vaikutukset näkyvät aina lopullisissa tuloksissa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvointi yksilötasolla nousi kaikkien vastaajien keskiarvolla mitattuna muutaman yksikön verran. Kun kokonaisuutta katsoi toimialoittain yksilötasolla, nousua oli hallinto-, ympäristö- ja sivistyspalveluissa. Hyvinvointipalveluissa yksilötason työtyytyväisyys oli laskenut. Yleinen tuntemus oman työkyvyn tilasta oli alentunut ympäristö- ja sivistyspalveluissa, hyvinvointipalveluissa tulos pysyi samana edelliseen tulokseen verrattuna ja hallintopalveluissa koettiin, että työkyky oli parantunut.

Melkein jokainen toimiala oli valinnut kehittämisalueeksi tehtävien ja vastuualueitten selkeän määrittelyn vuonna 2009 tehdyn työhyvinvointiselvityksen tulosten perusteella. Kun tehtyjä kehittämistoimenpiteitä tarkasteli toimi- ja vastuualueittain, oli tehty erilaisia suunnitelmia, kartoituksia, kirjauksia, uudistettu tiimejä, jaettu työtehtäviä eri tiimeille ja nimetty tiimivastaavia. Yksi vastuualue oli vienyt tehtävä- ja vastuualuemäärittelynsä kehittämistoimenpiteet käytännön tasolle ja liittänyt muutoksen hallinnan tähän osa-alueeseen (mm. käyty läpi tehtävät ja vastuualueet, laadittu realistiset työohjelmat, sovittu painopistealueet, kartoitettu työn hidasteet ja työn jaksamista edistävät asiat sekä laadittu näihin korjaussuunnitelmat). Koska tulokset olivat selvästi nousseet jokaisella toimialalla, oli merkittävää huomata, että tehtävien ja vastuualueitten selkeytys oli vaikuttanut tuloksiin. Henkilöstö koki myönteisesti perustehtäviensä tarkistamisen ja vastuualueitten määrittelyn. Tämä todistaa teoriassa esitetyn väitteen, että työntekijän perustehtävän kirkastaminen ja jäsentäminen ovat

työssä viihtymisen ja oman työhyvinvoinnin tilan tasapainottamisen ehdoton edellytys. Samoin vaikutukset näkyivät työyhteisötasolla yleisenä tyytyväisyytenä.

Tehtävät ja vastuualueen selkeä määrittely –arviointikohta oli osa työyhteisön toimintatapojen ja organisoinnin kokonaisuusarviointialuetta. Toimialoittain tarkasteltuna kyseisen alueen vuoden 2011 keskiarvotulokset olivat nousseet jokaisen toimialan kohdalla paitsi hyvinvointipalveluissa, missä tulos oli alentunut, ympäristöpalveluissa tulos oli huomattavasti korkeampi kuin aiemmin. Mitkä olivat ne keinot, joilla ympäristöpalvelut nostivat keskiarvotulostaan? Ympäristöpalveluissa koettiin nousujohteisesti, että työilmapiirin kannustavuus oli kohonnut, tiedotus oli lisääntynyt ja sen koettiin olevan reaaliaikaista, muutoksenhallinta oli kehittynyt ja työyhteisön toiminnan suunnitelmallisuus ja hallittavuus olivat parantuneet. Ympäristöpalvelut olivat selvästi valinneet oikeat ja strategista päämäärää tukevat kehittämismenetelmät ja –alueet, koska nousua oli havaittavissa useassa arviointikohdassa. Kannustaminen, tiedottaminen, muutosten hallinta, toiminnan suunnitelmallisuus ja hallittavuus työyhteisön peruselementteinä tukivat koko työyhteisöä ja vaikuttavuus näkyi jokaisella tasolla. Terveenä ja toimivana työyhteisönä ympäristöpalvelut maksimoi työntekijöittensä hyvinvoinnin, huolehti työn tekemisen perusedellytyksistä ja vei työyhteisön kehittämisen kokonaisvaltaisesti joka osa-alueelle

Toimialat olivat kirjanneet toimenpidetaulukkoon osaamisen kehittämistä, perehdyttämistä ja työvälineiden käyttökoulutusta kehittäviä toimenpiteitä. Osaamisen kehittämiseen keskittyvän arviointialueen tulokset olivat nousseet järjestelmällisesti melkein kaikissa arviointikohdissa ja kaikilla toimialoilla. Muutamassa kohdassa tulos oli hieman alentunut. Huomioitavaa oli, että toteutetut toimenpiteet olivat vaikuttaneet nousevasti tuloksiin. Koska perustehtävän selkeys ja vastuualueen määrittely on sidoksissa vahvasti osaamisen kehittämiseen, saatujen tulosten perusteella voi todeta, että arviointialueitten sisältämät osa-alueet olivat tukeneet toisiaan.

Esimiestyö ja sen kehittäminen olivat erityisinä painopistealueina työhyvinvoinnin kehittämisessä. Mm. talousarviossa 2011 oli mainittu, että tavoitteena oli lisätä esimiesten tietoisuutta hyvästä johtamisesta sekä erilaisista mahdollisuuksista tukea henkilöstön jaksamista ja työssä viihtymistä. Työhyvinvointiselvityksen esimiestyötä arvioivan kysymysalueen keskiarvotulokset jakaantuivat toimialoittain siten, että tu-

lokset olivat nousseet hallinto-, ympäristö- ja sivistyspalveluissa. Hyvinvointipalveluitten tulos jäi vuoden 2009 tuloksen alapuolelle. Henkilöstön ilmaisema tyytyväisyys esimiestyöhön ja johtamiseen osoitti, että toimialat olivat oikealla tiellä kehittämishankkeissaan kokonaisuudessaan. Kun vuonna 2009 saatujen tulosten perusteella aloitetut kehittämishankkeet oli viety käytännön tasolle ja johtamiseen oli kiinnitetty huomiota, toimenpiteet näkyivät suoraan tuloksissa. Se, mihin oli kiinnitetty huomiota, oli kehittynyt ja vastaajien antama arviointitulos oli noussut. Hyvinvointipalveluitten osalta arvioinnit esimiestyöstä ja johtamisesta näkyivät muiden arviointiosa-alueitten tuloksissa. Hyvinvointipalvelut olivat kirjanneet monia kehittämishankkeita, mutta toistaiseksi tulokset alittivat edellisessä selvityksessä saadun keskiarvotuloksen.

Työhyvinvointiselvitys osoitti, että kunnan johtamiseen oltiin melko tyytyväisiä. Lähes kaikki toimialat olivat nostaneet tyytyväisyyttään, hyvinvointipalveluitten arviointi antoi kokonaisuudessaan alemman tuloksen kuin vuoden 2009 arviointi. Huomionarvoista tuloksissa oli, että henkilöstö koki nousujohteisesti tuntevansa Kaarinan kaupungin vision, arvot, strategian ja strategiset päämäärät. Tähän liittyi vahvasti myös henkilöstön arviointi toimialojen tiedotus- ja informointikeinoista, joihin oltiin tyytyväisempiä kuin edellisissä tuloksissa. Tästä voi todeta, että valittujen toimenpiteiden suunta, tavoitteet ja toteutukset olivat linkittyneet vahvasti ja tarkoituksenmukaisesti strategiaan ja strategian jalkautus oli onnistunut. Onnistumiseen oli vaikuttanut myös se, että muut toimialat hyvinvointipalveluita lukuun ottamatta olivat tyytyväisiä toimialan ylimmän johdon aktiiviseen osuuteen työyhteisön kehittämisessä. Samaan suuntaan tulokset veivät, kun arvioitiin Kaarinan kaupungin kehittämistoimintaa työnantajana. Tulokset olivat nousseet selkeästi myös kohdassa, jossa arvioitiin kaupungin johtoryhmän päätöksenteon selkeyttä ja johdonmukaisuutta.

Muutosjohtamista kartoittava arviointialue tuotti kaikkien toimialojen yhteisenä keskiarvona paremman tuloksen kuin vuoden 2009 arviointi. Toimialoista hallinto- ja hyvinvointipalvelut kokivat, että muutoksista tiedottaminen yleensä ja työntekijöitten huomiointi muutostilanteissa eivät saavuttaneet yhtä korkeaa tulosta kuin vuonna 2009. Hyvinvointipalvelut antoivat alemman tuloksen myös kunnallisen päätöksenteon toimille edistää työntekijöitten työhyvinvointia. Kun muutosjohtamiseen liittyvää arviointiosiota vertasi työyhteisöä koskevien muutosten ja kriisien hallinta ky-

symykseen (työyhteisön toimintatapojen ja organisoinnin kysymysalue), tuloksena oli, että työyhteisötasolla hallinto- ja ympäristöpalvelut olivat tyytyväisiä ja sivistys- ja hyvinvointipalvelut aiempaa selvitystä tyytymättömämpiä muutosten ja kriisien hallintaan. Vuoden 2009 tulosten perusteella valitut strategiset linjaukset toivat mukanaan uudistuksia ja muutoksia, joilla oli vaikutusta työyhteisön ja organisaation toimintojen kokonaisuuteen. Samoin tässä kohtaa oli huomiotava kuntaliitoksen mukanaan tuomat muutosjohtamisen käytännöt. Vuoden 2011 tulokset osoittivat, että työntekijöitten oli ilmeisen haastavaa tuntea muutosten päämäärät ja tavoitteet omakseen.

Työhyvinvointiselvityksen lopulliset toimialoittain lasketut keskiarvotulokset olivat nousseet, ainoastaan hyvinvointipalveluitten osalta tulokset olivat laskeneet muuttaman yksikön verran. Eri toimialojen valitsemat kehittämiskohteet ja –toimenpiteet olivat nostaneet tuloksia arviointialueittain ja lopputuloksesta näkyi kehittämishankkeitten, -toimenpiteiden ja -toteutusten kokonaisvaikutus. Henkilöstö oli yleisesti tyytyväinen Kaarinan kaupunkiin työnantajana ja suosittelisi kaupunkia työnantajana ystävälle ja tuttavalle.

6.2.3 Vuoden 2011 työhyvinvointiselvityksen tulosten pohjalta nousseet kehittämisalueet

Koko organisaation tasolla nousi tulosten perusteella jaotellen esiin muutamia kehittämisalueita esim. tasapuolisuus, tuettujen vapaa-ajan harrastemahdollisuuksien aleneminen, muutosten tiedottaminen ja työntekijän huomioon ottaminen muutostilanteissa, kriisien hallinta, yksilöllisen työkyvyn parantaminen, lähiesimiehen tapa johtaa.

Hyvinvointipalveluitten tulokset kertoivat, että kyseisellä toimialalla on runsaasti kehittämisalueita ja –kohteita. Esimiestyön ja työympäristön sekä yksilöllisen työhyvinvoinnin kehittäminen nousivat päällimmäisinä osa-alueina hyvinvointipalveluitten tuloksissa. Hyvinvointipalvelut olivat kirjanneet toimenpidetaulukkaan monipuolisia kehittämishankkeita, mutta tulokset osoittivat, että lähitulevaisuudessa on vielä paljon tehtävää kaikilla arviointiosa-alueilla.

Hallintopalvelut nostivat tuloksiaan melkein jokaisessa kohdassa tämän vuoden työhyvinvointiselvityksessä. Ainoastaan työympäristön arviointiosiossa keskiarvotulos oli alempi kuin vuonna 2009. Työympäristön viihtyisyys, työvälineitten asianmukaisuus, ergonomia ja työturvallisuus vaativat jatkossa huomiota.

Toimialueista ympäristöpalveluissa tyytyväisyys nousi kaikilla arviointialueilla. Yksilötasolla arvioitu työkyvyn taso oli ainoa osa-alue, joka sai aiempaa alemman tuloksen. Toisaalta tulos oli noussut kohdassa, jossa todettiin, että henkilöstö tietää, mistä voi saada apua ja tukea. Samoin, kun tarkasteli tuloksia henkisen ja ruumiillisen kuormituksen osioissa, tulokset olivat nousseet edellisiin tuloksiin verrattuna. Se, miten yksilö arvioi työkykynsä tason, oli usean arviointialueen summa.

Sivistyspalvelut olivat antaneet nousujohteisen arvion kaikkien arviointialueitten keskiarvotuloksissa. Yksittäiset kohdat, joissa oli laskua ja jotka vaativat jatkossa huomiota, olivat työyhteisön osaamisen ajantasaistaminen, muutosten ja kriisien hallinta, luottamuksen ja yhteishengen parantaminen henkilöstön välillä ja työyhteisön monimuotoisuuden kokeminen voimavarana.

6.3 Tulosten pohdintaa

Päätäjien, organisaation ja johdon näkökulmasta katsottuna työhyvinvointiselvitys oli osa kaupunki- ja henkilöstöstrategiaa, jolloin työhyvinvointiselvitys keskustelu- ja kehittämisvälineenä ja mittarina ohjasi valittua strategista päämäärää, laatu- ja kustannustietoista johtamista, oikeaan ja haluttuun suuntaan. Strategisen päämäärän tavoittelu edellytti päättäjätason kannanottoa työhyvinvointiselvityksen muodossa, jotta tärkeäksi kirjatut ja koetut asiat etenevät. Työhyvinvointiselvityksen kokonaistulokset osoittivat, että Kaarinan kaupungin henkilöstön työtyytyväisyys oli noussut selvästi kahden vuoden aikana, vaikka toimialakohtaisesti katsottuna hyvinvointipalveluitten tulos jäikin hieman alle vuoden 2009 tulosten tasoa. Vastaajien määrän nousu antoi ymmärtää, että henkilöstö koki työhyvinvointiselvityksen vaikuttamismahdollisuutena ja -välineenä tuoda julki henkilöstön työhyvinvoinnin todellinen nykytila.

Kuntaliitoksen jälkeen ja kahden vuoden yhteiselon, kehittämisen ja muutosjohtamisen tuloksena oli, että koko organisaation keskiarvotulos oli noussut selvästi 35 arviointikohdassa. Nousua oli jokaisella arviointialueella. Tämä osoitti, että aloitetut kehittämistoimenpiteet olivat oikeansuuntaisia ja monipuolisia. Henkilöstö koki myönteisesti ja nousujohteisesti, että tehdyt muutokset, selkeyttämiset ja suoraviivaistetut toimenpiteet vaikuttivat työhyvinvointiin kokonaisuudessaan. Hienoinen keskiarvonousu kuvasi normaalia organisaation kehittämisen tulostasoa, koska kysymys on organisaation pitkäjänteisestä työstä ja strategisia tavoitteita tarkistetaan vuosittain tai kaksivuositain. Normaalista parempiin tuloksiin päästään, kun takana on pitkäjänteinen, väsymätön ja organisaation kehittämiseen uskova yhteinen taival kohti visiota.

Työhyvinvoinnin edistäminen on jatkuva prosessi, joka tukee organisaatioitten tuloksellisuutta ja se tulee nähdä työelämän laadun yhteistoiminnallisena kehittämistoimenpiteenä. Kaarinan kaupungin kaikki toimialat ja vastuualueet olivat valinneet kehittämiskohteitaan edellisten tulosten perusteella ja kehittämiskohteet oli kirjattu yhteisesti käytettävään toimenpidetaulukoon. Voitiin todeta, että kehittämishankkeet olivat yhteistoiminnallisia ja kaikkien nähtävinä ja kaikkien käytettävinä. Organisaation toimialojen raja-aidat ylittävä yhteistyö oli mahdollista kehittämishankkeitten edetessä ja hyviä, toiminnallisesti toteutettavia ideoita pystyttiin lainaamaan toiselta toimialueelta. Toimenpidetaulukon rooli vuorovaikutus- ja palautelinkkinä oli toimiva ja informatiivinen ja kaikilla oli tasapuolisesti mahdollisuus ottaa käyttöön toimivia ja hyväksi havaittuja käytännön ideoita ja innovaatioita.

Toimialoittain saavutetut arviointitulokset antoivat selkeän kuvan siitä, missä vaiheessa ja aikataulussa eri toimialojen kehittäminen oli. Vertailupohjana käytetty arviointien keskiarvotulosten kokonaisuus osoitti, että toimialoittain oli edistytty, joskin hyvinvointipalvelut eivät aivan päässeet edellisten tulosten tasolle. Suurin parannushyppäys oli ympäristöpalveluissa, joissa tulostous oli tasaisesti jokaisella arviointialueella. Hyvinvointipalveluitten tulosalennus ei ollut suuri, mutta kehittämishankkeista huolimatta arvioinnin kokonaiskeskiarvon tulos jäi aiempien tulosten alapuolelle. Kun muut toimialat saavuttivat kokonaisuudessaan paremmin kehittämistä eteenpäin vieviä tuloksia, hyvinvointipalveluitten osalta heräsi ajatus muutosvasta-

rinnan aiheuttamasta tulosalennuksesta. Koettiin ko hyvinvointipalveluissa uhkana uudistukset ja muutokset? Vai onko niin, että hyvinvointipalvelut eivät saaneet riittävästi tukea ja valmennusta kehittämishankkeisiinsa? Valitsivatko hyvinvointipalvelut muutoksen kannalta oikeita kehittämisalueita? Johdettiin kehittämistä strategisen päämäärän mukaisesti?

Esimiestyöstä saadut tulokset antoivat vastauksia siihen, mitä johtaminen ja esimiestyö käytännössä edellyttävät. Muut toimialat paitsi hyvinvointipalvelut antoivat esimiestyölle aiempaa paremman arvioinnin. Johtamisen ja esimiestyön nousujohteisuus oli kaikkien arviointiosa-alueitten summa. Kun päivittäisjohtamiseen kiinnitettiin huomiota, vaikutus oli ilmeinen myös muilla arvioinnin osa-alueilla. Yleinen tyytyväisyys esimiehen tapaan johtaa osoitti, että käytännön työn ohella esimieheltä vaaditaan jatkuvaa henkilöstöpoliittista johtamisotetta, uutta asennetta ja kykyä siirtää strategiset tavoitteet kollektiiviseksi toiminnaksi henkilöstön päivittäiseen työhön ja työyhteisön yhteiseksi ajattelutavaksi ja voimavaraksi.

Toimialat olivat strategisen tavoitteen mukaisesti kehittäneet valitsemiaan painopistealueita. Se arviointialue, mihin oli kiinnitetty huomiota, nousi tuloksissa. Jatkoa ajatellen tulisi ylläpitää ja arvioida jo aloitettuja ja kehitettyjä toimenpiteitä, koska nouseva käyrä osoitti selvästi toimenpiteiden olevan linjassa tavoitteiden kanssa. Hyvinvointipalvelut olivat hieman taantuneet valitsemiensa painopistealueiden aikaisemmista tuloksista ja toimiala erottui selvästi tuloksissa alaspäin menevän käyrän mukana. Koska muut toimialat olivat vastaavasti edenneet tavoitteissaan, hyvinvointipalvelut vaativat kriittistä tarkastelua kaikkien arviointialueidensa osalta. Organisaation sisäistä vuoropuhelua ja tukiverkostoa kannattaisi hyödyntää hyvinvointipalveluitten työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa.

Useimpien toimi- ja vastuualojen huomion keskipisteenä oli tehtävä- ja vastuualueitten selkeytys, mikä henkilöstön näkökulmasta katsottuna on työssä viihtymisen ehdoton edellytys. Selkeytys auttoi henkilöstöä tunnistamaan paikkansa ja osansa organisaation kokonaisuudessa, jolloin henkilöstön perustehtävät ja niiden tavoitteet linkittyivät työprosesseihin, työyhteisön toimintatapaan ja työn organisointiin ja koko organisaation toiminnan organisointiin. Työyhteisön toimintatavat ja organisointi koettiin yleisesti parantuneen, mistä voi vetää johtopäätöksen, että yksilötason selkeä

perustehtävä tuki yhteisön perustehtävää, yhteisön sisäistä toimivuutta ja hyvää ilmapiiriä. Samalla vaikutukset mm. ulottuivat tiedonvälitykseen, muutosten ja kriisien hallintaan, henkilöstön väliseen luottamukseen ja oikeudenmukaisen kohtelun kokemiseen.

Työhyvinvointiselvityksen tulosten perusteella kunnan päättäjillä on nyt työ- ja keskusteluväline miettiä missä mennään, pitääkö strategiaa muuttaa vai jatkaako kunta samoilla strategisilla suuntalinjoilla ja päämäärillä. Laatu- ja kustannustietoisuuden johtamisen mittarin tavoitteet olivat tämän vuoden työhyvinvointiselvityksessä noususuunnassa. Kriittinen tarkastelu ja tulosten läpivalaiseva tutkiminen antaa lisätietoa kunnan henkilöstön nykytilanteesta ja kunnan mahdollisuuksista vastata työelämän ajan hengen mukaisiin haasteisiin ja työhyvinvoinnin vaativiin tavoitteisiin. Pitkäjänteinen ja kärsivällinen kehitys kantavat hedelmää pitkällä tähtäimellä.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kaarinan kaupungin työhyvinvoinnin nykytilaa toukokuussa 2011 tehdyn työhyvinvointiselvityksen tuloksia analysoimalla. Tulosten kvantitatiivista kehitystä tutkittiin vertaamalla vuonna 2009 tehdyn työhyvinvointiselvityksen tuloksia vuoden 2011 vastaavan selvityksen tuloksiin. Pääongelmana selvitettiin kvalitatiivisin keinoin, millaisia vaikutuksia on ollut vuoden 2009 tulosten perusteella valittujen strategisten kehityspainopistealueitten kehittämistoimenpiteillä. Lopuksi tarkasteltiin ja nostettiin esiin uusia kehittämistä vaativia osa-alueita.

Teoriaosa jakaantui kahteen päälukuun. Ensimmäinen pääluku käsitteli työhyvinvoinnin eri määritelmiä, yksilön hyvinvointia ja oman hyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvoinnin näkökulmaa tarkasteltiin lisäksi työyhteisötasolla ja organisaation kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä. Opinnäytetyön toinen pääluku keskittyi henkilöstöstrategiaan työhyvinvoinnin perustana. Näkökulmaa laajensi organisaation hyvinvoinnin lähtökohtien sekä strategialähtöisen johtamisen ja esimiestyön käsittely. Teo-

riaosan lopussa syvennyttiin henkilöstöstrategisten tavoitteisen toteutumisen arviointiin.

Tutkimuksen pääongelma oli työhyvinvointitoimenpiteiden vaikutus henkilöstöstrategisesta näkökulmasta tarkastellen. Tutkimuksen pohjana käytettiin Kaarinan kaupungin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehtyjä työhyvinvointiselvitysten 2009 ja 2011 tuloksia. Kaarinan kaupungin kaikkien toimialojen kirjaamat työhyvinvointitoimenpiteet ja –hankkeet –toimenpidetaulukko oli kvalitatiivisen tutkimuksen perustana ja tehtyjen havaintojen ja tulkintojen käsikirjana. Kvalitatiivisena menetelmänä oli vertaileva analysointi, jonka tavoitteena oli jalostaa tieto ymmärrettävään muotoon. Tutkimus oli kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä.

Tutkimustulokset tukivat teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita. Työhyvinvointiselvitys ja sen tulokset ovat systemaattinen keino saada palautetta ja konkreettista tietoa kehittämishajelmien ja -hankkeitten onnistumisista, työyhteisön ja organisaation ilmapiiiristä ja henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta. On tärkeää viedä työhyvinvointiselvityksessä tulleet asiat suunnitelmallisesti johtamisen käytäntöihin ja työn tekemiseen käytännön tasolla. Käytännön tasolla työntekijän perustehtävän selkeys ja vastuualueen jäsennys ovat työssä viihtymisen ehdoton edellytys. Perustehtävän selkeys ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtiminen vie työntekijän kohti hallinnan tunnetta, mikä heijastuu koko työyhteisöön. Organisaatiot muodostuvat yhteisöistä, jotka kehittyvät, kehittävät ja mukautuvat sisäisiin ja ympäristön muutoksiin. Työyhteisö toimivana organismina vaatii toimintatapaa, jossa sisäinen vuoropuhelu on osa päivittäistä toimintaa. Työyhteisön on kyettävä refleктоimaan ja arvioimaan toimintatapaansa aktiivisesti. Kun päätöksenteko ja ohjaus ovat yhteisvastuullisia ja työyhteisö tietää tahtotilansa ja organisaation arvot ja strategian, yhteistä kehittymistä voidaan edistää. Organisaation on kilpailukykyensä säilyttääkseen nähtävä työhyvinvointi strategisena menestystekijänä. Miellyttävä työilmapiiri takaa hyvän tuloksen myös viimeisen viivan alla. Työnantajakuva työntekijä- ja –hakijamarkkinoilla riippuu organisaation motivaatiosta kehittää henkilöstönsä työhyvinvointia.

Strategiatyö ja strategiset tavoitteet vievät organisaatiota kokonaisuutena kohti haluttua päämäärää. Työhyvinvoinnin suunnitelma ja toteutus perustuvat strategiatyön menetelmiin, jolloin kaikkia toimenpiteitä pohdittaessa on pyrittävä löytämään sy-

nergiaetuja, joissa kohtaavat ihmisen ja työyhteisön hyöty ja organisaation etu. Viisaat organisaatiot ajattelevat pitkällä tähtäimellä. Tavoitteena on luoda organisaatiokulttuuri, missä työn ja toiminnan kriittinen arviointi, tulosten analysointi ja tarkastelu sekä keskustelu ovat arkipäivää ja kaikkien organisaatiossa toimivien velvollisuus. Työhyvinvointi edellyttää koko työyhteisön ja jokaisen työntekijän sitoutumista yhteiseen päämäärään. Kun työhyvinvointihanke käynnistyy organisaation sisältäpäin tullessa kehittämistoimena, yksilötason tavoitteet konkretisoituvat koko yhteisön tavoitteisiin ja organisaation yhteinen kehittämissuunta saa merkityssisällön.

Yhteiseksi tekeminen ja strategian lähelle vieminen ovat strategialähtöisen johtamisen perusidea. Kun strategiset asiat ja pohdinnat ovat työyhteisön kollektiivista toimintaa, täyttyy strategian mukaisen kehityksen edellytys: strategia jalkautetaan näkyviin toimintatapoihin, organisaation eri tasojen yhteiseen taitoon ja tietoon. Parhaaseen käytäntöön päästään, kun muuttuvaan toimintaympäristöön ja kehittämishaasteisiin vastataan organisaation sisäisen dialogin ja yhteistoiminnallisuuden keinoin. Kehittämisideoiden hyödyntäminen ja priorisointi kasvattavat uusiutuvia voimavaroja, mitkä työntävät kohti mahdollisuuksia ja onnistumisia. Tällainen systemaattinen toiminta vaatii jatkuvaa arviointia tilanteessa missä ollaan, mihin suuntaan mennään, onko toteutus onnistunut vai vaatiiko toteutus uuden suunnan ja linjauksen.

7.1 Suositukset

Tämän tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että Kaarinan kaupungin henkilöstö oli suurimmaksi osaksi tyytyväinen työnantajansa, työyhteisöönsä sekä organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötason työhyvinvoinnin tilaan. Kaupunkistrategian ja henkilöstöstrategian päämäärät ja niiden painopistealueiden kehittäminen olivat edenneet ja arviointitulokset olivat nousujohteisia. Alueet, mitkä nousivat saatujen tulosten perusteella uusiksi kehittämisalueiksi, ovat mm. tasapuolisuus, tuettujen vapaa-ajan harrastemahdollisuuksien aleneminen, muutosten tiedottaminen ja työntekijän huomioon ottaminen muutostilanteissa, kriisien hallinta, yksilöllisen työkyvyn parantaminen ja lähiesimiehen tapa johtaa.

Jatkoa ajatellen kaupungin henkilöstön kannattaa ylläpitää hyvää ja nousevaa kehityskaarta ja keskittyä strategisesti merkittävien päämäärien osa-alueisiin ja niitä tukeviin kehittämishankkeisiin. Organisaation eri toimialojen laaja-alaista osaamista ja yhteistyötä ei kannata unohtaa, samoin johtamisen toimivia käytäntöjä on mahdollisuus jakaa ja uudistaa ison organisaation sisällä konsultoinnin, mentoroinnin ja vertaistuen avulla. Kaupungin moniammatillinen osaaminen, innovointi ja yhteistyö antavat avaimet solmukohtien avaamiseen ja toimialojen väliset raja-aidat kaatava uudistuminen vie kohti kaupungin tavoittelemaa menestystä.

Tällä hetkellä esimiehet ovat jatkuvassa puristuksessa työelämässä, jolloin johtaminen vaatii laajaa osaamista. Ehdotan jatkotutkimuksen aiheena strategisesti tärkeän päämäärän kustannus- ja laatutietoisesta johtamisesta tutkimista esimiesnäkökulmasta; mitä kustannus- ja laatutietoinen johtaminen tarkoittavat, kun ammattina on esimies? Toisena jatkotutkimusaiheena nousi tulosten perusteella esille hyvinvointipalvelujen nykytilanne. Mitä johtaminen edellyttää hyvinvointipalveluissa?

7.2 Loppusanat

Kiitän Kaarinan kaupunkia yhteistyömahdollisuudesta ja erityiset kiitokset osoitan henkilöstöjohtaja Sinikka Valtoselle, joka otti minut lämpimästi ja tervetulleena vastaan. Työhyvinvointipäällikkö Pirkko Lehtonen oli mukana tapaamisissamme, joten kiitän myös häntä yhteistyöstämme.

Tutkimusmatka oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen, haastava ja antoisa. Tutkimusaiheen näkökulman valinta tuotti aluksi haasteita, koska työhyvinvointi on aihealueena laaja ja sitä voidaan tutkia useasta kutakin tutkijaa kiinnostavasta näkökulmasta lähtien. Kun näkökulma löytyi, oli selkeää laatia tutkimuksen viitekehys ja sen pohjalta käsitellyt pääotsikot. Henkilökohtaisen oppimisen kannalta tutkimus tuotti uutta tietoa niin työhyvinvoinnista kuin strategisesta johtamisesta. Oli antoisaa reflektoida niin työelämässä saatua tieto-taitoa kuin eri lähteiden esittämää teoriaa ja väittämiä.

Tutkimuksen on tarkoitus toimia Kaarinan kaupungin työhyvinvoinnin kehittämisen ohjenuorana. Tulokset esitetään kaupungin johtoryhmälle, työyhteisöjen kehittämisestä ja työsuojelusta vastaavalle kehittämisryhmälle sekä kaupungin esimiehille työhyvinvointikoulutuspäivän yhteydessä. Laajan vastaanottoryhmän vastuulle jää, että tulokset jalkautetaan ja johdetaan työhyvinvointia tukevinä käytäntöinä perustetävien tasolle, tuloksia hyödynnetään kehittämistoimenpiteiden tukena ja arvioidaan yhteistoiminnallisesti, mitkä ovat ne vaikutusalueet, jotka halutaan nähdä tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Armstrong, M. 2008. Strategic human resource management: A guide to action. India: Replika Press Pvt Ltd. Viitattu 25.8.2011.
<http://books.google.com/books?id=NHShjGEua4C&printsec=frontcover&dq=strategic+human+resource+management&hl>.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY. Viitattu 18.4.2011. <http://www.wsoypro.fi/lillukka.samk.fi>.
- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöstöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsingin seudun kauppakamari. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. ja Remes, P. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyssälä, L. 2010. Työpaikasta terveyden areena. Turun Sanomat 12.5.2010. Viitattu 20.4.2011. <http://www-1.cms.ts.fi/online/mielipiteet/kolumni/130964.html>.
- Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa. Haasta itsestäänselvyydet. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Jabe, M. 2011. Ajattele työyhteisöviestintä uusiksi. Fakta, huhtikuu 2011. 42-44.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Tammi.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45-55.

- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kaarinan kaupungin www-sivut. Viitattu 6.8.2011. <http://www.kaarina.fi>.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta- ja palvelut –yksikkö. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kapiainen, P. 2011. Kestävä työ vaatii asennemuutosta. Tesso. Sosiaali- ja terveyspoliittinen aikakauslehti. Viitattu 23.5.2011. <http://dialogi.stakes.fi>.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Tammi.
- Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa P. Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY. 123-136.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Mannonen, P. 2011. Hömppä, humppa ja jumppa eivät riitä työssä viihtymiseen. Tesso. Sosiaali- ja terveystieteellinen aikakauslehti. Viitattu 23.5.2011. <http://dialogi.stakes.fi>.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikaro, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.
- Määttä, S. & Ojala, T. 2001. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. 2. uudistettu painos. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.

Parkkinen, P. 14.10.2010. Välmående arbetsgemenskap. Viitattu 23.6.2011. <http://www.ttl.fi/sv/>.

Patana, A-L. 2011. Oodi työnilolle. Turun Sanomat: extra. 15.1.2011. 21.

Pihjala, J. 2006. Tutkielmalle vauhtia. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 56-66.

Raunio, H. 2011. Näin onnistut kukoistamaan työpaikalla. Tekninen Uratie, 29.4.2011. 4.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. (toim.). 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Salojärvi, S. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Talouselämä 8/2010. 14.

Seuraava askel – tuottavuus ja työelämän laatu suomalaisilla työpaikoilla. Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa 16.3.2010. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 14.6.2011. <http://www.ek.fi>.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic intellectual capital. Knowledge Management in Theory and Practice. Helsinki: WSOY.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 11-44.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

TEKn www-sivut. Savolainen, J. Työyhteisötaidot on IN. Viitattu 21.6.2011. <http://hyvatyoelama.tek.fi>.

Työhyvinvointi kunta-alalla. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Helsinki. Viitattu 25.8.2011. http://www.ktsp.fi/tyohyvinvointi_kunta_alalla.pdf.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Vauhkonen, T. Työyhteisön työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 18.4.2011.
<http://www.ttl.fi>.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. Porvoo: WSOY.