



Ritva Rancken

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Case: Oulun seudun koulutuskuntayhtymä

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Case: Oulun seudun koulutuskuntayhtymä

Ritva Rancken
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: *Ritva Rancken*

Opinnäytetyön nimi: *Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen. Case: Oulun seudun koulutuskuntayhtymä*

Työn ohjaaja: *Päivi Aro*

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: *Syky 2012*

Sivumäärä: *87 + 3 liitesivua*

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Oulun seudun koulutuskuntayhtymä Osekk. Tämän kehittämis-tehtävän tavoitteena oli työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen. Tutkimuskysymykseksi näin ollen muodostui: miten työhyvinvoinnin johtamista tulee Osekkissa kehittää? Tässä laadullisessa kehittämistehtävässä käytettiin tapaustutkimuksen tavoin useita eri tiedonkeruumenetelmiä, muun muassa Osekin erilaisten kirjallisten aineistojen analysointia, havainnointia, haastatteluja sekä muita tapaamisia ja keskusteluja alan asiantuntijoiden kanssa. Aineistoa kerättiin myös osallistumalla eri työryhmien kokouksiin ja palavereihin. Tehtävässä hyödynnettiin Excenta Oy:n kehittämää työhyvinvoinnin johtamisen mallia. Malli koostui neljästä hyvinvoinnin mahdollistajasta, jotka ovat johtajuus, strategiset toimintatavat, esimiestyön ja HR:n toiminnot ja resurssit sekä muut hyvinvoinnin tukitoiminnot. Tämän kehittämistehtävän tietoperusta pohjautui lähinnä kotimaiseen alan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon sekä benchmarkingissa hankittuun vertailutietoon.

Keskeisimpiä kehittämiskohteita Osekin työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä olivat strategisen hyvinvoinnin johtamista kuvaavan viitekehyksen määrittäminen sekä työhyvinvoinnin johtamista ohjaavan työhyvinvointisuunnitelman laatiminen ja toimintojen kuvantaminen. Konkreettisia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin johtamisen eri toimintojen osalta olivat myös esimiestyön osaamisen määrittäminen, kehittäminen ja tukeminen, HR:n roolin vahvistaminen, työterveyshuollon roolin määrittäminen sekä työhyvinvointia tukevien toimintamallien ja -järjestelmien kehittäminen. Yksi konkreettinen kehittämiskohde oli työolobarometrikyselyprosessin mallintaminen, josta tässä kehittämistehtävässä esitetään oma luonnos.

Osekin johto vastaa strategisesta työhyvinvoinnista. Työhyvinvointitoimintojen kehittämistyötä varten Osekiin tulisi perustaa työhyvinvoinnin työryhmä, johon otetaan mukaan työhyvinvointityön eri toimijat. Näitä toimijoita ovat muun muassa johto, linjajohto, henkilöstöhallinto, työsuojelu, henkilöstö ja työterveyshuolto. Näin varmistetaan, että Osekiin saadaan luotua yhteinen ymmärrys ja näkemys organisaation yhtenäisestä työhyvinvointityöstä. Yksittäinen toimija ei haastavaa työhyvinvointityötä kykene suuressa organisaatiossa yksin kehittämään. Siksi Osekk -tasaisen työhyvinvointityöryhmän perustaminen on tarpeen.

Asiasanat:

Esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, ikäjohtaminen, organisaation kehittäminen, strateginen johtaminen, työhyvinvointi, työterveyshuolto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: *Ritva Rancken*

Title of thesis: *Development of well-being management. Case: The Oulu Region Joint Authority for Education*

Supervisor: *Päivi Aro*

Term and year when the thesis was submitted: *Autumn 2012*

Number of pages: *87 + 3*

The topic of this thesis was assigned by the The Oulu Region Joint Authority for Education Osekk. The aim of this development work was to development of well-being management. Therefore the research questions formed: how to develop of well-being management in Osekk? For this qualitative case study the information and data was collected using appropriate research methods from several sources: written material analysis, observations, interviews, meetings and discussions with experts and participating in various working group meetings. In this task has been used Excenta's developed a management model of well-being, which consists of four different enablers for well-being: leadership, strategic practices, HR functions and resources and well-being of other support functions. This thesis is based on the knowledge base of the professional literature and research information as well as benchmarking reference data.

The main areas of development in Osekk were set a framework of strategic management of well-being; make a plan of well-being and modeling of well-being functions. Tangible proposals for well-being in different management functions were also leadership skills definition, development and support, HR's role in strengthening, determination of the role of occupational health and formulation of well-being in support of operational models and systems. One important development topic was also the barometer of well-being. This thesis includes one model for the barometer

Management of Osekk is responsible for the strategic well-being. The actual level of well-being at local government development activities for the federation of municipalities should establish a working group being at work, which involves well-being of different actors. These include management, line management, personnel management, industrial safety, human resources and occupational health. It is important to have a common understanding and vision of the well-being at work in entire organization. One actor is a challenge well-being at work in a large organization cannot develop alone. There is a need to establish a working group.

Keywords:

Leadership, human resource management, age management, organizational development, strategic management, well-being at work, occupational health

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	7
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet	8
1.3	Kehittämistehtävän lähestymistapa, menetelmät ja esittäminen	10
2	TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTI	13
2.1	Työkykykäsitteen taustat ja määritelmät	13
2.2	Työhyvinvointi ja sen osatekijät	14
2.3	Tietotyön haasteet ja riskitekijät	17
2.4	Hyvinvoinnin edistämisen vaikutus tuottavuuteen ja työnantajakuvaan	20
2.5	Yhteenvetokuvaus työhyvinvoinnin osatekijöistä ja vaikuttajista	22
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	26
3.1	Strategiset linjaukset ja tavoitteet	32
3.2	Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä	36
3.3	HR:n rooli ja toiminnot	37
3.4	Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa	41
3.5	Työsuojeluyhteistoiminta ja muut tukitoiminnot	44
3.6	Työhyvinvoinnin seuranta, arviointi ja raportointi	46
3.7	Työhyvinvointia tukevia toimintajärjestelmiä ja -malleja	54
4	KESKEISET KEHITTÄMISKOHTEET	58
4.1	Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen	61
4.2	Esimiestyön vahvistaminen ja osaamisen kehittäminen	65
4.3	Henkilöstöhallinnon roolin vahvistaminen ja toimintojen kehittäminen	67
4.4	Työterveyshuollon roolin määrittäminen ja palvelujen kohdentaminen	70
4.5	Työolobarometrikyselyprosessin mallintaminen	72
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	74
6	POHDINTA	80
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	88

1 JOHDANTO

Tämän kehittämistehtävän toimeksiantaja on Oulun seudun koulutuskuntayhtymä Osekk (jatkossa Osekk), jonka tehtävänä on koulutuksen järjestäminen. Osekk toimii Oulun seudun ammattikorkeakoulun, Oulun seudun ammattiopiston ja Kuntayhtymäpalveluiden ylläpitäjänä. Kuntayhtymäpalvelut tuottavat edellä mainituille koulutustoimialoille niiden tarvitsemat yhteiset tukipalvelut. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymän strategia 2015, hakupäivä 13.9.2011.)

Kehittämistehtävä sai alkunsa organisaatiolle asetetusta tarpeesta kehittää ja kuvantaa Osekkille yhtenäinen työhyvinvoinnin johtamisen toimintamalli, jonka mukaisesti henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan koko organisaatiossa. Yhtenäisen johtamisen mallin tavoitteena on toimia Osekkissa sekä johdon ja esimiesten että jokaisen henkilöstön työhyvinvoinnista vastaavan asiantuntijan päivittäisenä toimintamallina ja työkaluna. Tämän opinnäytetyönä tehtävän kehittämistehtävän tavoitteena oli tutkia, millainen on Osekin työhyvinvoinnin johtamisen nykymalli ja miten työhyvinvoinnin johtamisen toimintoja olisi tarpeen kehittää.

Raportissa kuvataan tietoperustaa työkyvystä ja työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta sekä työhyvinvoinnin seurannasta, arvioinnista ja raportoinnista. Osekin työhyvinvoinnin johtamisen nykymallia kuvataan tietoperustan yhteydessä. Raportin tietoperustassa kuvataan työhyvinvoinnin johtamisen apuna käytettäviä toimintamalleja ja -järjestelmiä, joita käytetään esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämisen, seurannan ja arvioinnin apuna. Jonkin verran sivutaan myös työturvallisuuslain määrittämää työhyvinvointia.

Raportin tuloksissa esitetään Osekin työhyvinvoinnin johtamisen nykymallin lisäksi keskeiset kehittämiskohteet, joiden mukaan organisaation työhyvinvointitoimintoja ja työhyvinvoinnin johtamisen mallia voidaan kehittää. Kehitysehdotukset perustuvat tietoperustassa esitettäviin parhaisiin käytäntöihin ja vertailutietoihin, jotka pohjautuvat alan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Osekin uuden työhyvinvoinnin johtamisen mallin tarkoitus on, että henkilöstön työhyvinvointia edistetään yhtenäisen toimintamallin mukaisesti organisaation jokaisessa yksikössä ja työyhteisössä. Yhtenäinen toimintamalli luo turvallisuutta henkilöstölle, ja se toimii myös koko organisaatiossa päivittäisenä toimintamallina ja -ohjeistuksena työhyvinvoinnin edistämisessä.

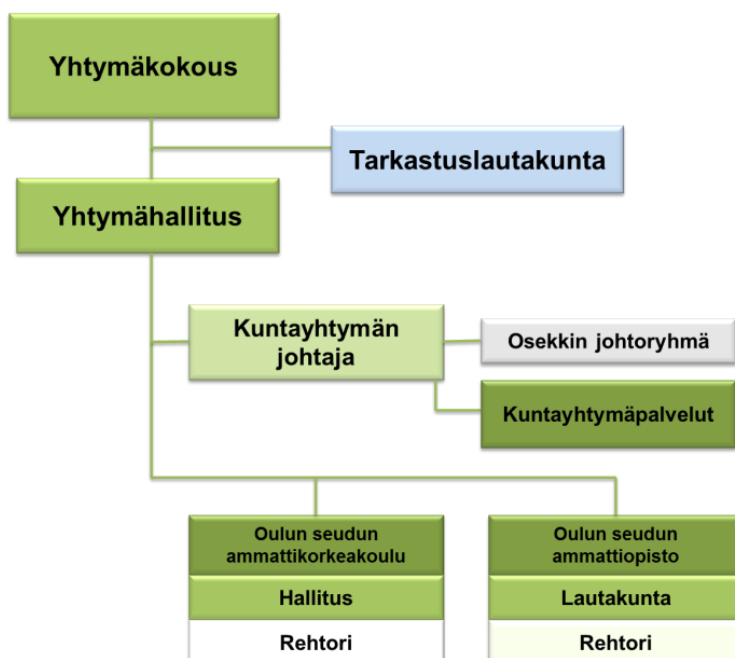
Yhtenäisen työhyvinvoinnin johtamismallin tavoitteena on huolehtia ennakoivasti ja yhteismitallisesti jokaisen yksilön työterveydestä ja toimintakyvystä. Yhtenäinen työhyvinvoinnin

johtamisen malli edistää myös Osekin työnantajamainetta – onhan sen slogan ”Elämäni paras työpaikka”.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Osekk on neljäntoista kunnan muodostama koulutusorganisaatio. Kuntien tekemä perussopimus on Osekin perustamis- ja perusasiakirja, jonka mukaan sen tehtävänä on järjestää jäsenkuntiensa puolesta toimilupiin perustuvaa ammatillista koulutusta, ammattikorkeakoulutusta ja oppisopimuskoulutusta. Ylin päätöksentekaelin on yhtymäkokous, joka kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa. Yhtymäkokous päättää muun muassa talousarviosta ja toimintasuunnitelmasta, valitsee hallituksen ja lautakuntien jäsenet sekä hyväksyy johtosäännöt.

Yhtymähallituksessa esittelijänä toimivat kuntayhtymän johtaja, ammattiopiston rehtori ja ammattikorkeakoulun rehtori yhtymähallituksen vahvistaman tehtäväjaon mukaisesti. Hallitus vastaa Osekin taloudesta ja hallinnosta, valvoo yhtymän etua, edustaa Osekkia ja tekee sen puolesta sopimukset. Osekkia johtaa yhtymähallituksen alaisuudessa kuntayhtymän johtaja. Kuviossa 1 näkyy Osekin päätöksentekotasot.



KUVIO 1. Osekin päätöksentekotasot (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2012–2014, hakupäivä 27.2.2012)

Oulun seudun ammattiopistossa (jatkossa OSAO) on 13, Oulun seudun ammattikorkeakoulussa (jatkossa Oamk) on kahdeksan ja kuntayhtymäpalveluissa (jatkossa KYP) on viisi tulosyksikköä. Henkilöstöä on koko Osekkissa yhteensä noin 1 950. Sekä Oamkissa että OSAOssa on noin 900 työntekijää ja KYPissä noin 150 työntekijää. Henkilöstöstä 60 % toimii opetustehtävässä ja 40 % muussa palvelutehtävässä.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on vastata Osekin ulkoisesta valvonnasta kuntalain ja Osekin tarkastussäännön mukaisesti. Tarkastuslautakunta antaa yhtymäkokoukselle arvionsa yhtymäkokouksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta, arvionsa tilintarkastuskertomuksessa tehdyistä havainnoista sekä asianomaisten niistä antamista selityksistä ja Osekin hallituksen lausunnosta sekä ehdotuksen toimenpiteistä, joihin lautakunnan valmistelu ja tilintarkastuskertomus antavat aihetta. (Tarkastussääntö, hakupäivä 26.7.2012.)

1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet

Kehittämistehtävän lähtökohtana on toimeksiantajan eli Osekin henkilöstöstrategia. Siinä on asetettu tavoitteeksi, että Osekkille kuvannetaan yhtenäinen työhyvinvoinnin johtamisen malli vuoden 2012 aikana. (Käyttösuunnitelma vuodelle 2012, hakupäivä 27.2.2012.) Kehittämistehtävän tavoitteena on kartoittaa työhyvinvoinnin johtamisen nykymalli, tuottaa uutta ja vertailevaa tietoa sekä esittää työhyvinvoinnin toimintamalliin kohdistuvat kehittämiskohteet ja -tarpeet syksyyn 2012 mennessä. Kehittämistehtävän tuloksia hyödyntäen tullaan Osekkille kuvantamaan työhyvinvointin johtamisen malli. Tavoitteena on luoda myös visuaalinen työhyvinvointia edistävä toimintamalli, josta on helposti ja nopeasti löydettävissä kaikki henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät toimintamallit ja -ohjeet, joita muun muassa esimiehet tarvitsevat tuekseen jokapäiväisessä henkilöstöjohtamistyössä. Osekin henkilöstöpalveluissa vastataan toimintamallien laatimisesta. Henkilöstöpalveluissa toimii henkilöstöjohtajan lisäksi 14 henkilöstöhallinnon asiantuntijaa, jotka hoitavat palkkahallinnon tehtävät sekä muut henkilöstöhallinnolliset asiantuntija- ja kehittämistehtävät koko Osekin osalta.

Myös Kunnallinen työmarkkinalaitos on valtuuskunnan yleiskirjeessä antanut suosituksen kunta-alalle työhyvinvoinnin toimintalinjoista ja hyvistä käytännöistä. Suosituksessa korostetaan, että työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen ja työssä jaksaminen edellyttää työhyvinvoinnin merkityksen tunnistamista. Työhyvinvoinnista huolehtiva ja työssä jaksamista tukeva työnantaja

välittää itsestään hyvän kuvan ja turvaa näin työvoiman saannin myös tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnista huolehtimisen merkitys kasvaa muutostilanteessa, jolloin johtamisen taidot vaikuttavat ratkaisevasti muutoksen onnistumiseen. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta on kannanotossaan korostanut henkilöstöjohtamisen merkitystä kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttamisessa. Kannanotossa painotetaan, että työhyvinvointi on yksi tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Suosituksen tarkoituksena on kannustaa kunta-alan työnantaja tukemaan ja kehittämään työhyvinvointia antamalla hyviä välineitä ja yhtenäisiä toimintamalleja henkilöstöjohtamisen tueksi. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 40-41.)

Henkilöstöjohtamisen yhtenä keskeisenä haasteena ja tärkeänä tehtävänä on huolehtia ennakoivasti henkilöstön työhyvinvoinnista sekä sen edistämisestä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sujuvaa ja mielekästä työtä turvallisessa ja terveyttä edistävässä työympäristössä ja työyhteisössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat avointa, yhteistyö toimii ja ongelmat osataan käsitellä rakentavasti. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijä puolestaan toimii sitoutuneesti ja tehokkaasti kohti organisaation asettamia tavoitteita ja päämääriä. Hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä on myös valmiimpi kehittymään ja oppimaan, joka myös osaltaan lisää yksilön hyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä panostaa työhönsä tehokkaammin tuottaen hyvää tulosta. Työnantaja puolestaan mielellään palkitsee työntekijöitä hyvästä suoriutumisesta ja onnistumisesta. Työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnista ei siis hyödy ainoastaan työyhteisö ja työntekijä, vaan myös työnantaja.

Osekkissa on kaikkiaan noin 130 esimiestä, jotka vastaavat päivittäisestä henkilöstöjohtamisesta oman työyhteisönsä osalta. Osekin työsuojelusta vastaa kuntayhtymän johtajan nimeämä työsuojelupäällikkö, joka toimii suoraan kuntayhtymän johtajan alaisuudessa. Työsuojeluyhteistoimintaorganisaatioon kuuluu työsuojelupäällikön lisäksi kaksi työsuojeluvaltuutettua, joista toinen edustaa Oamkin toimialan henkilöstöä ja toinen sekä OSAOn että KYPin toimialan henkilöstöä. Jokaisessa Osekin yksikössä toimii lisäksi oman työyhteisön valitsema työyhteisövaltuutettu. Tässä kehittämistehtävässä sivutaan jonkin verran myös lakisääteistä työsuojelua ja työturvallisuutta, mutta enemmän paneudutaan kuitenkin työhyvinvoinnin johtamisen malleihin sekä niihin liittyviin tukitoimintoihin. Raportissa kerrotaan muun muassa työterveyshuoltopalveluiden kanssa tehtävästä yhteistoiminnasta sekä työhyvinvoinnin arvioinnista, raportoinnista ja seurannasta.

1.3 Kehittämistehtävän lähestymistapa, menetelmät ja esittäminen

Kehittämistehtävä toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka luonteeseen kuuluu muun muassa uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottaminen. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus eli casetutkimus, jossa tapausta on tarkoitus tutkia perusteellisesti ja yksityiskohtaisesti. Aineiston keruumenetelmänä on käytetty tyypillisimpiä tapaustutkimuksessa käytettäviä menetelmiä eli haastatteluja, dokumentteja, havainnointia ja benchmarkingia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18–19, 52, 55.) Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi esimerkiksi silloin, kun monimuotoisia sosiaalisia ilmiöitä pyritään ymmärtämään todellisessa elämän-ympäristössä. Tapaustutkimus sopii hyvin, kun etsitään vastausta kysymyksiin miten ja miksi. Tapaustutkimus soveltuu esimerkiksi yrityksen tai organisaation johtamisen tilanteita tutkittaessa. (Yin 1994, 3, 5.)

Tapaustutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä ja lähteitä (Yin 1994, 3). Myös tässä tehtävässä on tukena käytetty tapaustutkimukseen yleisesti kuuluvia eri menetelmiä, kuten dokumenttianalyysia, havainnointia, haastatteluja ja benchmarking-menetelmää. Dokumenttianalyysilla tarkoitetaan menetelmää, jossa päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon saatetuista aineistoista. Dokumenttianalyysissä on tavoitteena informaatioarvon lisääminen. Kun runsasta ja monimuotoista aineistoa selkiyttää ja tiivistää, aineiston informaatio kasvaa. (Ojasalo ym. 2009, 121, 124). Benchmarkingissa tutkitaan ja vertaillaan toisessa organisaatiossa hyviksi havaittuja tapoja tai menetelmiä toimia. Benchmarking-menetelmän avulla on tarkoitus oppia uutta sekä pyrkiä mahdollisuuksien mukaan soveltemaan ja muokkaamaan opittua asiaa omaan organisaatioon. Vertailua tehdään yleensä kohteesta, joka omassa organisaatiossa kaipaa kehittämistä. (sama, 163–164).

Kuten tapaustutkimuksen yleinen aloitusvaihe on, myös tässä työ on aloitettu kehittämistehtävän määrittämisestä (Ojasalo ym. 2009, 24). Sen jälkeen on laadittu suunnitelma kehittämistyön lähtökohdista, tavoitteista ja toteuttamisesta. Ennen empiirisen aineiston keruuta ja analysointia on varmistettu, että kohteeseen on tarpeeksi perehdytty sekä käytännössä että teoriassa, joka on ehdoton edellytys kehittämistehtävän toteuttamisessa. Kohteeseen perehtyminen on tapahtunut käytännössä havainnoimalla sekä tutustumalla organisaation dokumentteihin ja muuhun organisaation aineistoihin. Kuten edellä jo mainittiin, empiiristä aineistoa on kerätty eri menetelmin. Nykytilaa kuvataan tietoperustan kanssa rinnakkain niin sanotun vetoketjumallin mukaisesti. Tuloksissa esitetään nykytilan ja tietoperustan pohjalta esille tulleet kehittämiskohteet

työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Kehittämistehtävässä tuotetaan nimenomaan uutta ja tutkimukseen perustuvaa tietoa kehittämistyön tueksi.

Osekin työhyvinvoinnin johtamisen nykymallin kartoittamisessa on dokumenttianalyyssissä hyödynnetty organisaation omia kirjallisia aineistoja ja dokumentteja, kuten strategia-asiakirjoja, talous- ja toimintasuunnitelmia, henkilöstöraportteja, Osekin omia toimintaohjeita ja -sääntöjä sekä työterveyshuollon suunnitelmia ja sopimuksia. Samoin on hyödynnetty työhyvinvointityön ja työterveyshuollon työryhmien kokouksissa ja palaverissa esille tulleita asioita. Lisäksi havainnointia ja vapaamuotoisia haastatteluja on tehty muun muassa eri tapaamisissa ja työryhmätyöskentelyissä, joita ovat olleet esimerkiksi HR-tiimin palaverit sekä muut vapaamuotoiset keskustelut henkilöstöjohtajan, työturvallisuuspäällikön ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Työsuojeluvaltuutetuille tehtiin ryhmähaastattelu (liite 1) huhtikuussa 2012. Taulukossa 1 näkyy tässä tapaustutkimuksessa käytetyt menetelmät ja lähteet.

TAULUKKO 1. Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät ja lähteet

Menetelmä	Lähde
Dokumenttianalyysi	Osekin kirjalliset aineistot, kuten strategia-asiakirjat, talous- ja toimintasuunnitelmat, käyttösuunnitelmat, henkilöstöraportit, työterveyshuollon suunnitelmat ja sopimukset, viranhaltijapäätökset, muistiot, pöytäkirjat sekä sisäiset ohjeet ja säännöt
Havainnointi	Eri työryhmäkokoukset ja muut työryhmätyöskentelyt sekä vapaamuotoiset tapaamiset ja keskustelut henkilöstön kanssa
Haastattelu	OSAOn ja Oamkin työsuojeluvaltuutettujen haastattelu
Benchmarking	Rovaniemen kaupunki, strateginen hallinto-osasto

Kuten edellisessä taulukossa näkyy, kehittämistehtävään sisältyi myös tutustuminen Rovaniemen kaupungin strategisen työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalleihin. Rovaniemen kaupungin toimintamalliin tutustuttiin maaliskuussa 2012 haastattelemalla henkilöstön kehittämisspäällikkö Ville Urposta ja huhtikuussa 2012 haastattelemalla työhyvinvointipäällikkö Johanna Gyntheriä. Tutustuminen Rovaniemen kaupungin malliin kannatti, sillä se osoitti, että myös Osekillle on tarpeen kehittää yhtenäinen työhyvinvoinnin toimintamalli esimiesten työkaluksi. Rovaniemen kaupungille on kehitetty keväällä 2012 myös visuaalinen Työhyvinvointitalomalli, joka löytyy

henkilöstön sisäisestä tietoverkosta. Sen avulla jokainen organisaation työntekijä löytää keskitetysti henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät toimintaohjeet ja -mallit. Rovaniemen kaupungin huhtikuussa 2012 käyttöön ottama Työhyvintointitalon visuaalinen kuvio esitetään luvussa 3.7, jossa kerrotaan työhyvinvointia tukevista toimintajärjestelmistä ja -malleista.

Raportin sisältä jakaantuu siten, että sen toisessa luvussa esitetään tietoperustaa työkyvyn ja työhyvinvoinnin määritelmistä sekä taustoista. Siinä kerrotaan myös työhyvinvointiin liittyvistä ja vaikuttavista osatekijöistä sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Luku kolme sisältää tietoperustaa työhyvinvoinnin johtamisesta, HR:n ja esimiestyön merkityksestä sekä työterveyshuollon ja muiden työhyvinvoinnin tukitoimintojen merkityksestä. Siinä kerrotaan myös työhyvinvointia tukevista toimintajärjestelmistä ja -malleista sekä työhyvinvoinnin seurannasta, arvioinnista ja raportoinnista. Tietoperustan rinnalla tuodaan esille Osekin työhyvinvointitoimintojen nykykäytäntöä.

Luvussa 4 esitetään keskeisimpiä kehittämiskohteita, joita toimeksiantajan työhyvinvointitoimintojen nykytilakartoituksessa havaittiin. Siinä esitetään myös kehittämisestä saatavat hyödyt. Johtopäätöksissä kehittämiskohteista esitetään konkreettiset ehdotukset tietoperustaan pohjautuen. Samoin johtopäätöksissä kuvataan strategisen työhyvinvoinnin johtamisen prosessia. Pohdinnassa esitetään arvio tulosten luotettavuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Opinnäytteen tekijä arvioi myös omaa onnistumista kehittämistehtävän aiheen ja suorittamisen osalta. Lisäksi pohdinnassa tuodaan esille jatkotutkimusideoita.

2 TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

Työkyky syntyy hyvin monen eri tekijän vaikutuksesta, ja sen merkitys riippuu näkökulmasta, josta sitä tarkastellaan. Työkykykäsitteen kehityshistoria on hyvä tietää, sillä työkyky sekä sen arviointi ja edistäminen kuuluvat edelleen työterveyshuollon toimintaan, vaikka yrityksissä on työkykyä ylläpitävän toiminnan tilalle otettu käyttöön työhyvinvoinnin käsite ja työhyvinvointiohjelmat. Pelkkä nimen muutos ei kuitenkaan johda vielä mihinkään uuteen, vaan organisaatiossa tulee laatia havainnolliset toimintamallit työhyvinvoinnin parantamiseksi ja työssä jaksamisen edistämiseksi. Työkyvyn ylläpitäminen esimerkiksi painottamalla liikunnan tärkeyttä ei ole päämäärä, vaan se nähdään ainoastaan yhtenä keinona työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Mäkitalo 2010, 168–169.)

2.1 Työkykykäsitteen taustat ja määritelmät

Työkyvystä voidaan puhua eri tilanteissa eri merkityksin, ja siihen liittyy tiiviisti käsitteen kehityshistoria. Alun perin työkyky käsite on ollut käytössä esimerkiksi työkyvyttömyyseläkettä tai muuta sosiaalista etuutta haettaessa. Silloin on arvioitu, onko etuutta hakeva yksilö lääketieteellisten kriteerien mukaan työkyinen vai työkyvytön jonkin terveydellisen puutteen vuoksi. 1970 -luvun lopulla alettiin pohtia, kuinka työkyvyttömyyttä voitaisiin ehkäistä. Tuolloin Suomessa oli korkeat työkyvyttömyysluvut, ja silloin koettiin myös muutos väestön ikärakenteessa. 1980 -luvun alussa alettiinkin puhua työkyvyn edistämisestä. Samaan aikaan Työterveyslaitos toteutti ikääntyneisiin kunta-alan työntekijöihin kohdistuvan tutkimuksen, jolla osoitettiin, että ikääntyneiden kunta-alan työntekijöiden kokema fyysinen suorituskyky oli huonontunut erityisesti fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavissa töissä. Tutkimuksen suosituksia olivat ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen kuntoilun avulla ja työn vaatimusten sopeuttaminen ikääntyneiden heikentyvää työkykyä vastaavaksi. (Mäkitalo 2010, 164–165.)

Työkyky käsitteenä on kaiken kaikkiaan hyvin suomalainen ilmiö. Tämän päivän työkyvyn arviointi perustuu fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn arviointi suhteutettuna työn vaatimuksiin. Työkyvyn käsitteen erilaiset merkitykset voidaan kiteyttää kolmeen eri käsitystyyppiin eri toimintayhteyden ja aikojen mukaan. Ensimmäinen on lääketieteellinen käsitys, jonka mukaan työkyvyn arviointi liittyy yksilön terveydentilaan, joka taas on täysin riippumaton työstä. Avainterminä ovat sairaus ja terveys. Toinen käsitystyyppi on työkyvyn tasapainomalli, jossa toimintakyvyn riittävyttä arvioidaan suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin. Avainterminä on tuolloin toimintakyky. Kolmas

työkyvyn käsitystyyppi on integroitu käsitys työkyvystä, jolloin kyseessä on koko työtoiminnan muodostava systeemi, jolloin tarkastelun kohteena ovat yhteisölliset toimintatavat, työkuulttuuri ja työssä käytettävä välineistö. Avaintermiä on siis toiminta, ja työkyvyn lähtökohtana on yksilön, yhteisön ja toimintaympäristön muodostama systeemi. Integroidussa työkyvyn käsitteessä työkykyä arvioidaan analysoimalla toiminnassa esiintyneitä häiriöitä ja edistetään kehittämällä toimintaa. 2000 -luvulla on alettu puhua työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä, mitä integroitu työkyvyn käsitystyyppi lähinnä kuvastaa, mutta työkyky käsite nousee ehkä uudelleen esiin, kun työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistoiminta on suuntautunut yhä enemmän sairauspoissaolojen hallintaan. (Mäkitalo 2010, 162–163.)

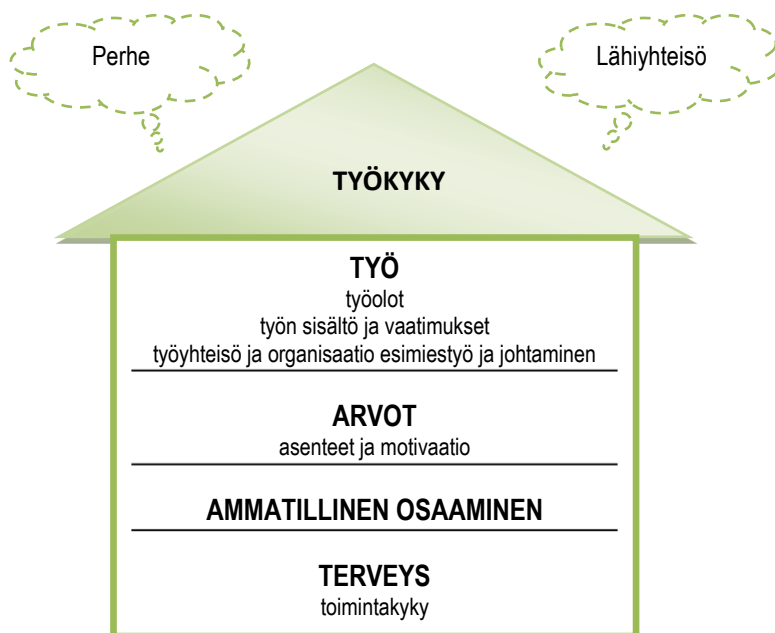
Ilmarisen mukaan työkyky rakentuu ihmisen omista voimavaroista ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Voimavaroilla tarkoitetaan terveyttä, toimintakykyä, koulutusta ja osaamista sekä arvoja ja asenteita. Työn vaatimuksella tarkoitetaan työympäristöä, työyhteisöä, työn sisältöä ja vaatimuksia, työn organisointia sekä johtamista ja esimiestyötä. Työkyvyn tukeminen ja kehittäminen on hyvin keskeistä sekä työntekijälle itselleen että työnantajalle. (2006, 81.) Koska Ilmarisen kuvaamana työkykyyn sisältyy yksilön toimintakyvyn lisäksi myös yhteisön ja toimintaympäristön muodostama systeemi, kerrotaan näistä tekijöistä enemmän seuraavassa alaotsikossa Työhyvinvointi ja sen osatekijät.

2.2 Työhyvinvointi ja sen osatekijät

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista toimintatapaa, johon vaikuttavat yksilön lisäksi organisaation toimivuus, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6). Työhyvinvoinnin termi kohdistaa työkyky sanaa paremmin huomion myös työyhteisöön ja työelämän laatuun. On selvää, että työhyvinvointiin sisältyy myös yksilön työkyky, joka on hänelle itselleen tärkein pääoma työelämässä. Yksilön työkyky on tärkeä myös yritykselle, koska ilman sitä ei synny tuottavuutta. Ilmarinen kuvaa yksilön työkykyä rakennelmana (kuvio 2), joka koostuu neljästä eri kerroksesta. Rakennelman tarkoituksena on kuvata työkyky sekä kaikki siihen vaikuttavat tekijät. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

Ilmarisen kuvaamassa rakennuksessa pohjakerros koostuu yksilön terveydestä sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Alimman kerroksen tulee olla vahva, koska se kannattaa koko rakennelmaa. Terveyden ja toimintakyvyn muutokset heijastuvat heti suoraan työkykyyn, esimerkiksi terveyden heikkeneminen on uhka työkyvylle. Toinen kerros kuvaa

ammattitaitoa ja osaamista, joiden päivittäminen on haasteiden ja jatkuvan muutoksen vuoksi tärkeä edellytys työkyvylle. Kolmas kerros rakennelmasta koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta, joihin vaikuttaa esimerkiksi eläkeuudistukset. Tässä on kyseessä yksilön työn ja omien voimavarojen sekä työn ja muun elämän välinen tasapaino. Neljännessä kerroksessa on työ ja siihen liittyvät tekijät, kuten työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio sekä esimiestyö ja johtaminen. Tämän kerroksen tulee olla kunnossa, koska sillä on suuri painoarvo ja rasittaa sen vuoksi alempia kerroksia. Esimiehet vastaavat organisoinnista ja muutoksista, joten neljännen kerroksen toimivuus on esimiesten vastuulla. Työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat elämän eri vaiheissa, koska työkykyyn vaikuttaa sekä iän karttumisen että yhteiskunnalliset muutokset. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

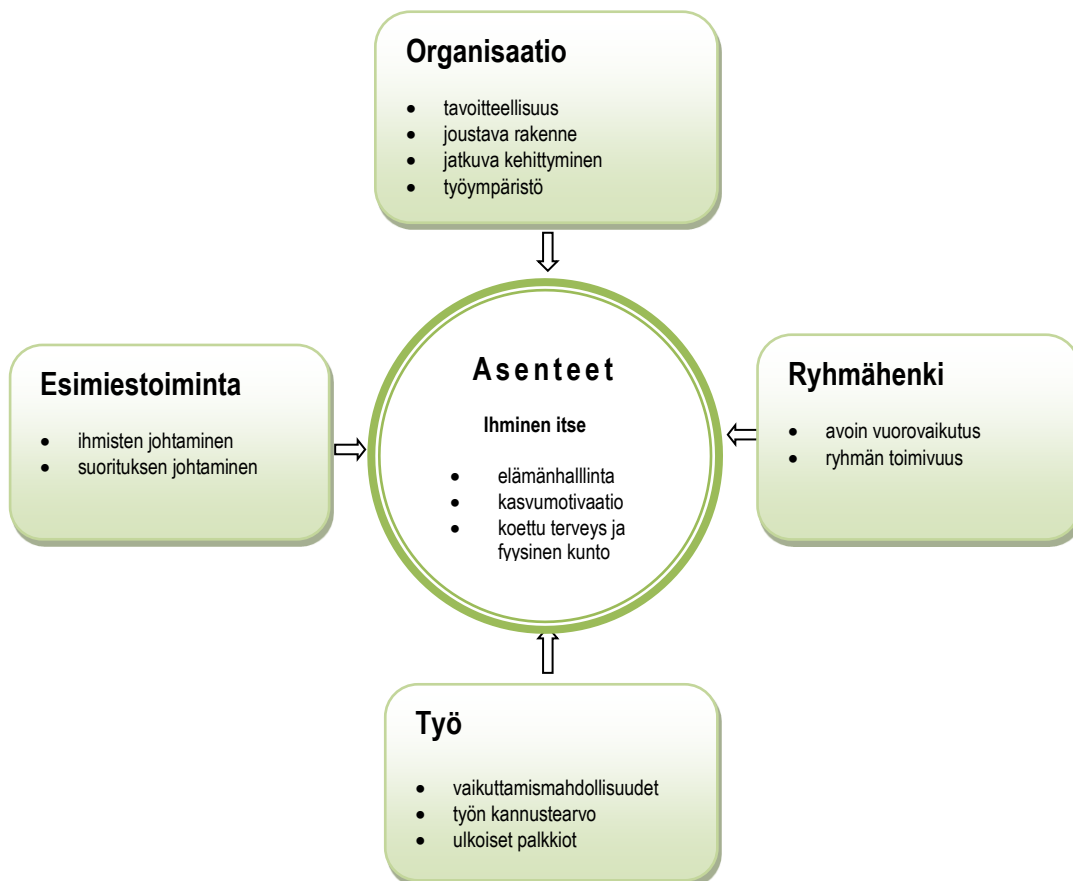


KUVIO 2. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2006, 80)

Seuri, Iloranta ja Räsänen (2011) huomauttavat, että Ilmarisen työkyvyn talomallista puuttuu työn tulevaisuus. Talon osat liittyvät nykyisyyteen, ja ne ovat muodostuneet menneisyydestä. Työllä täytyy olla kuitenkin merkitystä myös tulevaisuudessa, muuten työhön sitoutuminen on mahdotonta. Jos on tiedossa lomautuksia tai työn vähyyttä, saattaa mielenkiinto ja työn ilo kadota ja motivaatio laskea. Työkyvyn talomallia täydentäisi lisäksi myös subjektiivinen hyvinvoinnin ja hallinnan tunne. Tällä tarkoitetaan sitä, että työ oikeasti tuntuu mukavalta ja kivalta. Kolmas asia, jolla talomallia voisi täydentää, on työn sujuvuus. Aikataulut ja kiire sekä näistä johtuvat virheet saattavat johtaa myös muiden töiden vaikeutumiseen, mutta myös huonontaa työntekijöiden hyvinvointia. Seurin ym. mukaan työhyvinvoinnin perustan muodostaa Ilmarisen työkyvyn

talomalli, mutta he haluavat lisätä talomalliin lisäksi, että työllä tulee olla myös tulevaisuus, työssä tulee olla kivaa ja työn tulee sujua. (2011, 152–154.)

Työhyvinvoinnin määritelmiä ja lähestymistapoja on useita, siksi työhyvinvoinnista ei voida antaa yhtä ainoaa ja oikeaa määritelmää. Työhyvinvointiin vaikuttaa organisaatiossa moni eri tekijä, ja se on myös hyvin yksilöllinen kokemus (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 41). Tähän viittaa myös Manka (2010) kirjassaan. Hänen mielestään työhyvinvointiin viime kädessä vaikuttaa kuitenkin ihmisen oma persoona ja aikaisemmat kokemukset, joiden mukaan yksilö tulkitsee työyhteisön toimintaa. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, työ ja ryhmähenki. Kuvioon 3 on koottu hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka 2010, 15–18.)



KUVIO 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2010, 16)

Ihminen voi hyvin, kun hänellä on tunne oman elämän hallinnasta eli hän kykenee selviytymään haasteista ja pystyy käsittelemään ongelmia omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Hallinnan tunteeseen kuuluvat sekä fyysiset ja psyykkiset että sosiaaliset voimavarat. Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Kokemus omasta terveydestä ja fyysisestä kunnosta vaikuttavat myös hyvinvointiin. Huono fyysinen kunto luo jaksamisongelmia sekä vaikuttaa negatiivisesti älyllisiin toimintoihin. Asenteet puolestaan vaikuttavat siihen, olemmeko yhteistyöhenkisiä vai yhteistyön rikkojia. Organisaatio on tavoitteellinen, kun se tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tietää, miten hänen työpanoksensa vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. Joustavalla rakenteella tarkoitetaan, että työntekijä saa tarpeeksi tietoa ja voi tehdä päätöksiä niiden pohjalta. Työtä voidaan tehdä joustavalla tavalla ilman turhia hierarkkisia rakenteita. Jatkuva osaamisen kehittäminen edellyttää, että tunnetaan osaamisen ydin ja tiedetään myös tulevaisuuden osaamisvaatimukset. Työympäristöllä tarkoitetaan työssä tarvittavia apuvälineitä, jotka myös tulee olla kunnossa. (Manka 2010, 15, 17.)

Esimestoiminnan kaksi ulottuvuutta ovat ihmisten johtaminen ja suorituksen johtaminen. Näillä molemmilla on hyvin voimakkaat vaikutukset ihmisten suorituksiin ja hyvinvointiin. Ihmisten johtamiseen kuuluu alaisten kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksellinen toiminta. Suorituksen johtamiseen luetaan tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja neuvonta. Myös työsuorituksista palautteiden antaminen kuuluu suorituksen johtamiseen. Työ tuntuu hyvälle, kun työntekijällä on mahdollisuus asettaa tavoitteita omassa työssään ja vaikuttaa pelisääntöihin. Hyvä työ vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta. Hyvään ryhmähenkeen sisältyy toisen työn arvostaminen, avoimuus, auttamishalu, onnistuminen ja luottamus. Hyvässä ryhmässä tavoitteiden saavuttaminen koetaan yhteiseksi vastuuksi. (Manka 2010, 18.)

2.3 Tietotyön haasteet ja riskitekijät

Tässä osassa tuodaan esille keskeisimpiä tietotyössä työhyvinvointia haastavia teemoja, jotka vaativat asiaosaamista, tietämystä ja ymmärrystä. Tietotyössä esiintyvien haasteiden ja riskitekijöiden hallitsemiseksi organisaation esimestoiminta voi tarvita selkeitä ja yhtenäisiä toimintamalleja. Keskeisimpiä työhyvinvoinnin haasteita ja riskitekijöitä ovat muun muassa tietotyö ja siihen liittyvät työelämän jatkuva muutos, kiire, aikapaineet, uudistumisen ja osaamisen vaatimukset, ristiriidat ja ikääntyminen.

Elämme tieto- ja palveluyhteiskunnassa, joka tarkoittaa, että yhä useamman työntekijän toimenkuvassa työn sisältö koostuu erilaisesta tiedon käsittelystä, sähköisestä viestinnästä ja asiakaspalvelusta. Tietotyö on toimintaa, jossa hyödynnetään informaatioteknologian sovelluksia muun muassa sähköpostia ja muita sähköisiä tiedonsiirtotekniikan välineitä. Tietotyön ammatilla tarkoitetaan ammattilaista, jonka päätehtävänä on tietojen tuottaminen materiaalien tuotteiden sijaan. Tyypillisimpiä tietotöitä ovat opetus, tutkimus, kääntäminen ja kielentarkastus, atk-suunnittelu, atk-ohjelmointi, taloushallinto, kirjanpito, tiedotus, asiantuntija-, toimisto- ja konsulttityö, viestintä ja graafiset työt. Tietotyön luonne vaatii itsenäisyyttä, luovuutta, osaamista ja uudistumista sekä jatkuvaan muutokseen oppimista. Tietotyössä esiintyy psyykkistä kuormittavuutta, kiirettä ja liiallista työn määrää, siksi se on henkisesti rasittavampaa kuin perinteiset työtehtävät. (Kärkkäinen 2005, 10, 14.)

Osekkin toimialoilla tehdään juuri opetus- ja palvelutyötä, jossa henkisen hyvinvoinnin kysymykset ovat hyvin keskeisiä. Työskentelyolosuhteissa on huomioitava, että työntekijä voi omassa työssään käyttää ja kehittää omaa ammattitaitoaan sekä hyödyntää osaamistaan tietotyön luomista haasteista huolimatta. Työntekijän tulee saada kokea oma työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi. (Henkilöstöstrategia, hakupäivä 13.9.2011.)

Työelämä muuttuu ja monimutkaistuu, siksi uusien asioiden hallinta vaatii koko henkilöstöltä uutta otetta. Asioiden hallinta ja käsittely riippuu kuitenkin organisaatiokulttuurista ja organisaation ongelmanratkaisukyvyistä. Työn johtamisessa ja organisoinnissa on kyettävä tunnistamaan muutoksen mukana tulleet ongelmat ja ratkaisemaan niiden taustalla olevat syyt. Tämän vuoksi tarvitaan keinoja, joilla työn mielekkyys ja jatkuvan muutoksen vaatimukset voidaan pysyvien arvojen ja toimintatapojen avulla yhdistää. Esimerkiksi työn tutkimisella voidaan selvittää, että mikä vie työntekijöiden voimat. Jos itse työ on muuttunut niin paljon, ettei siitä entisin menetelmin ja järjestelyin selviydytä, niin silloin vika ei olekaan yksilöiden työkyvyssä, osaamattomuudessa tai haluttomuudessa tehdä hyvää jälkeä. Silloin on puututtava itse työhön, koska esimerkiksi työkykytestit ja kuntoilu eivät ongelmaa ratkaise. (Kärkkäinen 2005, 9, 146–147.)

Kärkkäinen (2005, 137, 147) tuo kirjassaan esille myös työpaikan henkisen hyvinvoinnin riskitekijöitä. Näitä ovat muun muassa kiire, stressi, epäselvät ja ristiriitaiset tavoitteet ja toimenkuvat, jäykkä hierarkia ja byrokratia, tiukka arvojärjestys työntekijöiden kesken, kilpailu, vaikutusmahdollisuuden ja itsenäisyyden puute, yksipuolinen tai epätyytyttävä työ ja huono perehdyttäminen. Työkykyä lisää, kun tiedostetaan, että työpaikalla kiinnitetään huomiota

työntekijöiden kuntoon, terveyteen, työturvallisuuteen ja osaamisen kehittämiseen. Se ei muutostilanteessa kuitenkaan riitä, vaan myös työhön ja työtehtäviin on puututtava. Suuntaamalla katse työyhteisön tapoihin toimia, voidaan yhteisöllisellä tasolla kiireen ja jatkuvan muutoksen mukanaan tuomat ongelmat ratkaista. Asioita pitäisi kehittää siten, että muuttuva työ sujuisi hyvin ja sen myötä työpaikalla myös voitaisiin hyvin. Kiireestä ja jatkuvasta muutoksesta huolimatta on varmistettava, että työntekijät hallitsevat työnsä eli pysyvät mukana työnsä muutoksessa, työympäristö on motivoiva ja työntekijät kykenevät jatkuvaan yhteistyöhön. Edellä mainitut vaatimukset varmistetaan luomalla toimivat ja työhyvinvointia kehittävät toiminta- ja johtamismallit.

Hyvinvoinnin kokemus on hyvin yksilöllistä, samoin hyvinvoinnin edistämisen tarpeet. Työkykyinen työntekijä jaksaa ja edistää hyvinvointia työssä, kun hän tuntee työnsä ja työyhteisönsä toimintakäytännöt. Lisäksi hän haluaa oppia uusia asioita ja pitää huolta omasta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystään. Toisin sanoen yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavat myös yksityiselämän tasapaino ja arvot sekä suhteet. (Kärkkäinen 2002, 27.)

Vahva elämänhallinta auttaa suojautumaan työuupumukselta ja stressioireilta, joita muun muassa ovat päänsäryt, unihäiriöt ja masennukset. Elämänhallintaan vaikuttavat työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet. Elämänhallintaan vaikuttaa myös itsetunto, joka muodostuu erilaisista kokemuksista sekä yksilön persoonallisuudesta ja arvoista. Itsetunto on kohdallaan, kun ihminen hyväksyy itsensä ja kokee elämänsä ja toimintansa ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja mielekkääksi. Itsetuntoa nakertavat tämän päivän yhteisössä hyvin usein riittämättömyyden ja turvattomuuden tunteet sekä jatkuva huonommuuden, häpeän tai syyllisyyden tunne. Heikko elämänhallinta voi saada vallan, jos sosiaalinen verkosto puuttuu kokonaan tai se koostuu vain irrallisista ihmisistä. (Kärkkäinen 2005, 145–146.)

Työhyvinvointi ei ole pelkästään terveyden ja fyysisen kunnon kehittämistä. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista. Johtaminen ja esimiestoiminta vaikuttavat työilmapiiriin, työn hallintaan ja oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Vaikka esimiehellä on suuri merkitys työhyvinvoinnin rakentamisessa, ei hän luo työhyvinvointia kuitenkaan yksin. Työhyvinvoinnin edistäminen on koko organisaation ja myös jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 6–7.) Myös Ilmarinen (2006, 81) tähdentää, että työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen on esimiehen ja työntekijän yhteistyötä.

Vastuu työkyvyn ylläpitämisestä jakaantuu molemmille, mutta työkykyyn vaikuttaa myös työyhteisö, jonka tuki voi vaikuttaa hyvin merkittävästi yksilön jaksamiseen. Myös työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio ovat keskeisessä roolissa. Lakisääteisesti työterveyshuollon tehtävänä on huolehtia henkilöstön työkyvystä. Työnantajat ostavat tätä asiantuntemusta työterveyshuollosta. Työsuojeluorganisaation tehtävänä on puolestaan ehkäistä ja torjua työkykyä uhkaavia riskejä, joita työssä voi aiheutua. Yksilön työkykyyn vaikuttaa lisäksi myös muu työntekijää ympäröivä elämä eli perhe ja lähiyhteisö, sekä myös ympäröivän elämän ja työn yhteensovittaminen.

2.4 Hyvinvoinnin edistämisen vaikutus tuottavuuteen ja työnantajakuvaan

Organisaation hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välinen yhteys on kiistaton. Asia on selvästi pääteltävissä, mutta riippuvuuksista on osoitettavissa myös tutkimuksellista tilastotietoa. Henkilöstötyytyväisyys on merkittävästi sidoksissa asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen, mutta yhdessä esimiestoiminnan kanssa se on erityisen merkittävästi sidoksissa tuottavuuteen pitkällä aikavälillä. Henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys näkyy siis sekä asiakastyytyväisyydessä että tuloksissa. (Manka 2010, 12.)

Työhyvinvoinnin kehittämisellä saavutetaan taloudellisia etuja muun muassa sairauspoissaolojen vähenemisestä ja työkyvyttömyydestä aiheutuvien eläkekustannusten pienenemisestä. Työhyvinvoinnin kehittämiseen panostettaessa myös työn tehokkuus yrityksessä nousee. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7). Ahonen (2010, 36–37) puolestaan tuo esille, että työkyvyn edistämällä ei vähennetä pelkästään sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrää, vaan myös ehkäistään ennenaikaisia kuolemia. Näillä kaikilla on vaikutusta sekä liiketalouteen että yksilötalouteen, mutta sairauksien poistoon panostaminen on myös kansantaloudellisesti hyvin kannattavaa.

Työhyvinvointitoimenpiteillä voidaan vähentää sairauspoissaolojen määrää. Sairauspoissaolopäivän hinta on noin 400 euroa, joka palkasta riippuen voi olla jopa enemmänkin. Sairauspoissaolojen määrään voidaan vaikuttaa huolehtimalla muun muassa työyhteisön ilmapiiristä, koska hyvässä työilmapiirissä on todettu olevan vähemmän poissaoloja. (Kärkkäinen 2002, 11.) Kaupunkien työntekijöiden sairauslomapäivien todetaan viime vuosina vähentyneen, kun ne vielä 2000 -luvun alkupuolella olivat lisääntymään päin. Korkeimmillaan vuotuisten sairauspäivien määrä on 2000 -luvulla ollut lähes 19 sairauspäivää yhtä henkilötyövuotta kohden.

Vuodelta 2010 oleva tilastotieto kertoo, että sairauspäivien määrä on keskimäärin 17,9 päivää tehtyä henkilötyövuotta kohden. Työterveyslaitoksen tutkimus koskettaa kymmentä kaupunkia: Espoo, Vantaa, Turku, Tampere, Oulu, Raisio, Naantali, Nokia, Valkeakoski ja Virrat. Sairauspoissaolojen vähentymiseen on tämän Kunta 10 -tutkimuksen mukaan vaikuttanut tutkittavien kaupunkien tarjoamat työn kehittämiseen liittyvät koulutukset sekä työhyvinvoinnin huomioiminen. (Ojanen 2012, 5.)

Osekkissa sairauspoissaolot ovat vuonna 2011 olleet keskimäärin 8,7 päivää yhtä henkilötyövuotta kohden. Vuosina 2010 sairauspoissaoloja oli keskimäärin 8,5 päivää ja 2009 sairauspäiviä oli 7,7 yhtä henkilötyövuotta kohti. (Henkilöstöraportti 2011.) Toisin sanoen Osekkissa poissaolojen määrä on vuonna 2011 hieman kasvanut vuosiin 2009 ja 2010 verrattuna. Poissaolojen määrä yhtä henkilötyövuotta kohden on kuitenkin paljon vähemmän, kuin mitä edellä mainittua tutkimusta koskettaneiden kaupunkien työntekijöillä on keskimäärin ollut. Henkilöstöraportista (2011) käy ilmi, että kokoaikaisessa työsuhteessa oleva henkilöstömäärä on 31.12.2011 ollut 1850 työntekijää. Jos vuoden 2011 poissaolojen keskimääräinen luku henkilötyövuotta kohden kerrotaan kokoaikaisesti työskentelevien työntekijöiden määrällä, sairauspoissaolopäivien määrä on vuonna 2011 ollut yhteensä noin 16 000 päivää. Mikäli tämä luku kerrotaan Kärkkäisen (2002, 11) esille tuomalla sairauspoissaolopäivän hinnalla (400 euroa), sairauspoissaolojen hinnaksi vuositasolla tulee 6,4 miljoonaa euroa. Henkilöstömenot vuonna 2011 oli kaikkiaan noin 90,7 miljoonaa euroa. Sairauspoissaolojen osuus vuosittaisesta henkilöstömenoista on siis noin 7 %.

Suomessa eläkkeelle jääetään keskimäärin 59 vuoden iässä. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääetään keskimäärin 50,3 vuotiaana, vanhuuseläkkeelle 63,4 vuotiaana ja työttömyyseläkkeelle 60,5 vuotiaana. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääviä on suuri määrä, joka laskee eläköitymisen keski-ikää voimakkaasti. Työkyvyttömyyden yleisimpiä syitä ovat mielenterveyden häiriöt (35,4 %), tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (30,0 %) ja verenkiertoelinten sairaudet (9,8 %). Mielenterveyden häiriöt, joissa masennus on aikaisempaa useammin työkyvyttömyyden syynä, ovat viime aikoina lisääntyneet ja tuki- ja liikuntaelinten sairaudet puolestaan vähentyneet. Mielenterveyshäiriöiden vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle jääetään julkiselta sektorilta jonkin verran useammin kuin yksityiseltä sektorilta. (Manka 2010, 39–40.)

Osekin henkilöstön keski-ikä vuonna 2011 oli 46 vuotta, joka oli sama kuin vuonna 2010. Suurin ikäryhmä on 50–54 vuotiaat, joita on 16,5 % koko henkilöstöstä. 55–59 vuotiaiden osuus koko

henkilöstöstä on 15,3 %. Seuraavan viiden vuoden aikana Osekkista jää eläkkeelle vuosittain noin 20–40 työntekijää. (Henkilöstöraportti 2011, hakupäivä 3.5.2012.) Kunnallinen eläkevakuutus määrittää kuntatyönantajille varhaiseläkemenoperusteisen maksun eli niin sanotun varhe-maksun ennenaikaisten eläköitymisten mukaan, jolla on tarkoitus kannustaa työnantajia huolehtimaan eläkkeiden hallinnasta (Seuri ym. 2011, 175–176). Tiedot vuosittaisista varhemaksuista löytyy varmastikin kirjanpidosta, mutta Osekin henkilöstöraporteissa tai muissa toimintaraporteissa ei ole ollut erillistä seuranta tästä vuosittaisesta kuluerästä. Seuranta olisi kuitenkin suositeltavaa, mikäli organisaatiossa on tavoitteena ennenaikaisten eläköitymisten määrän väheneminen.

Suomessa ennenaikaisen eläköitymisen työpanoksen menetyksen kautta aiheutuu kustannuksia 24 miljardia euroa vuodessa. Lisäksi sairauspoissaoloista aiheutuu vuodessa noin 5 miljardin euron lisäkustannus. Strategisen hyvinvoinnin investoinneilla voidaan torjua näitä edellä mainittuja kustannuksia. Vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 51–52) mukaan Suomessa käytettiin vuonna 2011 arviolta 2,1 miljardia euroa työhyvinvoinnin kokonaisinvestointeihin. Summa on suuri, mutta kansallisiin työhyvinvoinnin tavoitteisiin suhteutettuna investointeihin käytetty summa on kuitenkin pieni. Työhyvinvoinnin tuotos suhteessa panoksiin voi olla moninkertainen. Siksi työkyvyttömyyseläkkeiden ja sairauspoissaolojen kokonaiskustannusten alentaminen on yksi strategisen hyvinvoinnin tavoitteista.

Hyvinvointiin panostamisella vaikutetaan myös työnantajamaineeseen. Muun muassa Manka (2010, 84) toteaa, että hyvinvointia korostamalla työnantajan houkuttelevuutta voidaan lisätä. Työmarkkinoilta alkaa poistua suuria ikäluokkia, jolloin odotettavissa on työvoimapulaa. Oletetaan, että viimeistään siinä vaiheessa yksilön hyvinvointi alkaa kiinnostaa. Vuonna 2007 Osekin yhtymähallituksen hyväksymässä henkilöstöstrategiassa sisäisenä haasteena mainitaan, että henkilöstö ikääntyy ja merkittävä osa osaavaa henkilöstöä siirtyy eläkkeelle. Näin ollen Osekk joutuu työmarkkinoilla kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Siksi on tarkoituksena lisätä Osekin houkuttelevuutta työnantajana ja parantaa työnantajaimagoa edistämällä aktiivisesti työyhteisön hyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta. (Henkilöstöstrategia, hakupäivä 13.9.2011.)

2.5 Yhteenvedokuvaus työhyvinvoinnin osatekijöistä ja vaikuttajista

Työkyky ja työhyvinvointi voidaan määritellä usealla eri tavalla. Työkyvyllä ja sen ylläpitämisellä saatetaan tarkoittaa pelkästään liikuntaan ja kuntoiluun panostamista, mutta kuntoilu ei yksistään

ole kuitenkin riittävä työkyvyn edistäjä, siksi puhutaankin enemmän työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Työhyvinvoinnin edistämisen tarpeet saatetaan yksilötasolla kokea hyvin eri tavalla. Siihen vaikuttavat oma asenne, elämänhallinta ja aikaisemmat kokemukset. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia tarkasteltaessa kohteena ovat yksilön työkyvyn lisäksi myös organisaation ja työyhteisön toiminta. Työkyvyn arvioinneissa, jossa yksilön fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä arvioidaan suhteutettuna työn vaatimuksiin, on tavoitteena työtehtävien sopeuttaminen työkykyä vastaavaksi. Kun taas arvioidaan organisaation tai työyhteisön toimintatapoja, toimintamalleja ja työkuultuuria, arvioinnin kohteena ovat toiminnassa mahdollisesti esiintyvät työn tekoa haittaavat tai häiritsevät tekijät.

Työhyvinvointi pohjautuu hyvin paljon työntekijän omaan asenteeseen ja oman elämänsä hallinnan tunteeseen. Oman elämän hallitseva työntekijä pystyy käsittelemään eteen tulevia haasteita omatoimisesti, tavoitteellisesti ja rakentavalla tavalla. Hyvinvoiva työntekijä tiedostaa, kuinka hän pystyy hallitsemaan ja edistämään fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavarojaan. Hyvinvoiva työntekijä työskentelee sitoutuneesti kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Hänellä on myös voimavaroja ja halua itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen.

Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole yksistään esimiehen tai ylimän johdon hallinnassa, vaan se on koko työyhteisön eli työntekijöiden ja esimiehen yhteistyötä. Esimiehen tulee toki olla työhyvinvoinnin osaaja, mutta koko organisaatiolta sekä työyhteisöltä odotetaan työhyvinvoinnin edistämisen tahtoa. Esimies ei sitä yksin voi rakentaa. Yksilöllä on näin ollen työhyvinvoinnin edistämiseksi suuri rooli, ei yksistään omien voimavarojen, vaan myös oman työn vaatimusten osa-alueella. Taulukossa 1 esitetään työhyvinvoinnin osatekijät sekä työhyvinvoinnin edistäjät ja vaikuttajat sekä yksilön että työn näkökulmasta katsottuna. Tällä halutaan tuoda esille, että kuinka monen eri osatekijän kohdalla työntekijä itse pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin edistäjän tai vaikuttajan roolissa.

TAULUKKO 2. Työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttajat osatekijöittäin yksilön ja työn näkökulmasta katsottuna

Työhyvinvoinnin osa-alue	Työhyvinvoinnin osatekijä	Työhyvinvoinnin edistäjä (tukija/vaikuttaja)
YKSILÖ	Terveys ja toimintakyky	Työntekijä (työnantaja tukee)
Ihmisen omat voimavarat	Koulutus ja osaaminen	Työntekijä (työntantaja tukee)
	Arvot ja asenteet	Työntekijä
	Hyvinvoinnin ja hallinnan tunne	Työntekijä (työnantaja tukee)
TYÖ JA TYÖYHTEISÖ Työn ja organisaation asettamat vaatimukset ja luonne	Työn sisältö ja vaatimukset	Esimies (työntekijä vaikuttaa)
	Työn organisointi	Esimies (työntekijä vaikuttaa)
	Työn sujuvuus	Työntekijä, esimies, työyhteisö
	Työn merkitys ja tulevaisuus	Ylin johto (esimies vaikuttaa)
	Johtaminen ja esimiestyö	Esimies, ylin johto vastaa, HR tukee
	Työympäristö	Esimies, työyhteisö, työntekijä
	Työyhteisön toimivuus	Esimies, työyhteisö, työntekijä

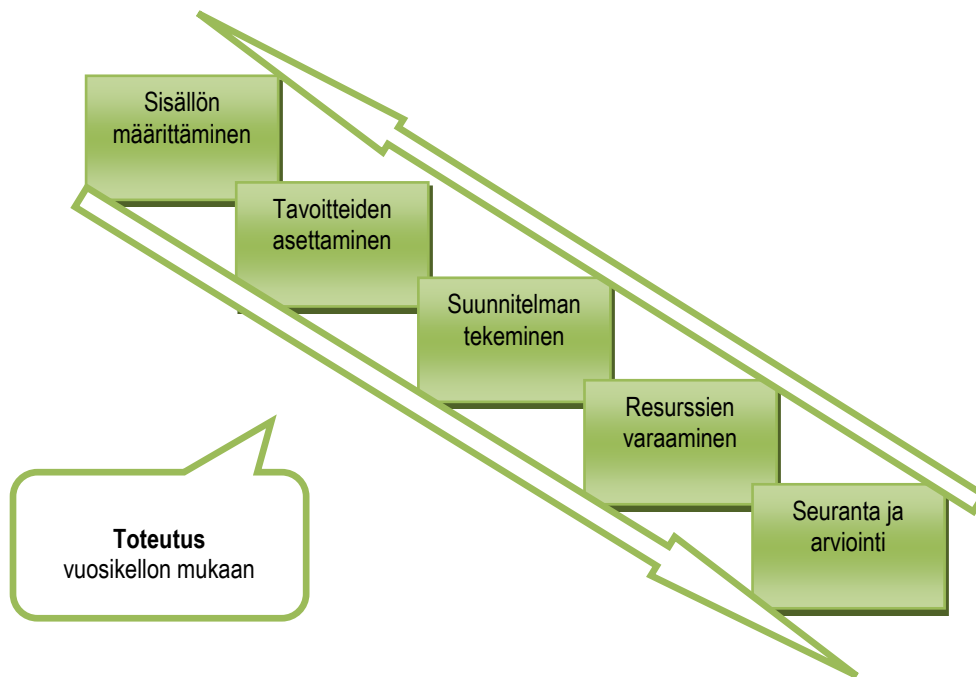
Työhyvinvointi koostuu edellä olevan taulukon mukaisesti yksilön omien voimavarojen lisäksi myös työn asettamista vaatimuksista ja luonteesta. Esimerkiksi tietotyö, jolla tarkoitetaan tiedon hyödyntämistä ja tuottamista eri informaatioteknologiasovellusten avulla, rasittaa henkisesti enemmän kuin perinteiset työtehtävät. Tietotyön ammattilainen tuottaa työssään tietoa materiaalisten tuotteiden sijaan. Tietotyöläiseltä vaaditaan itsenäisyyttä ja luovuutta. Jatkuva muutos vaatii myös uudistumista ja osaamisen päivittämistä. Toisin sanoen tietotyössä henkisen hyvinvoinnin riskitekijöitä ovat kiire, jatkuva tavoitteiden muuttuminen, toimenkuvien muutokset, uudistumisen ja osaamisen vaatimukset sekä ikääntyminen. Osaamisen kehittämiseen, perehdyttämiseen ja työhön, työoloihin sekä työyhteisön toimintatapoihin tulee tietotyössä kiinnittää erityistä huomiota luomalla työhyvinvointia edistävät ja ylläpitävät toimintamallit. Tyypillisimpiä tietotöitä, joihin lukeutuu pääosin myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajan työtehtävät, ovat muun muassa opetus-, tutkimus-, asiantuntija-, toimisto-, atk- ja viestintätehtävät.

Työhyvyyden edistämiseen kannattaa panostaa, sillä työhyvyyden kehittämistoimenpiteisiin panostamisella vaikutetaan henkilöstötyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen, työn tehokkuuteen ja työnantajamaineeseen. Työhyvyyden kehittämistoiminnoilla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläköitymisiä, millä saavutetaan taloudellisia etuja. Työhyvyyden edistäminen ja johtaminen edellyttävät organisaatiolta yhtenäistä ja toimivaa työhyvyyden johtamisen mallia, jonka mukaisesti henkilöstön työhyvyydestä huolehditaan tasapuolisesti läpi organisaation. Työhyvyyteen liittyvien toimintamallien noudattamisesta vastaa esimies, mutta kokonaisvaltaisesta työhyvyydestä vastaa koko henkilöstö.

Seuraavassa luvussa esitetään aikaisempiin alan tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen että eri koulutustilaisuuksien antiin perustuvaa tietoperustaa työhyvyyden johtamisesta ja työhyvyyden johtamisen toimintamalleista. Samassa yhteydessä kuvataan tietoperustaan verrattuna Osekin työhyvyyden johtamisen nykymallia ja kerrotaan mahdolliset puutteet tai eroavaisuudet. Osekin työhyvyyden johtamisen nykymallin kuvaaminen perustuu dokumentteihin, havaintoihin, ryhmäpalaveriin ja kokouksiin, haastatteluihin ja vapaamuotoisiin keskusteluihin. Vertailutietona tietoperustassa hyödynnetään jonkin verran myös Rovaniemen kaupungille tehtyä benchmarkkausta. Siellä on muun muassa huhtikuussa 2012 otettu käyttöön uusi visuaalinen Työhyvyyden taito -työkalu, joka toimii keskitettynä työhyvyyden hallinnan ja edistämisen ohjeellisena työkaluna koko Rovaniemen kaupungin henkilöstölle.

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvointityö ei ole erillistä johtamista, vaan se näkyy päivittäisessä johtamistyössä. Työhyvinvointityö on kokonaisvaltaista toimintaa, joka edellyttää, että organisaatiossa on määriteltä työhyvinvointityön sisältö ja tavoitteet, laadittu toimintasuunnitelma ja varattu tarvittavat resurssit. Työhyvinvointityön sisältö on työhyvinvointiohjelma, joka sisältää muun muassa työturvallisuuden, työterveyden, työsuojelun, tyky-toiminnan ja muun työhyvinvointitoiminnan. Työhyvinvointityöhön kuuluu olennaisena osana myös seuranta ja arviointi. Lisäksi jokaisella eri toimijalla tulee olla yhteinen käsitys organisaation yhtenäisestä työhyvinvointityön mallista. Kuviossa 4 on kuvattu työhyvinvoinnin johtamisen malli Suutarisen ym. mukaan. (Suutarinen 2010, 21.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin johtamisen malli (Suutarinen 2010, 21)

Työhyvinvoinnin kehittäminen alkaa organisaation johtamiskulttuurista, joten siihen perustuvalla johtamisella ja esimiestyöllä luodaan työhyvinvoinnin edellytykset. Työn organisointi ja toiminnan sujuminen vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Työnantaja vastaa työyhteisöön liittyvästä ja työaikana tapahtuvasta toiminnan kehittämisestä sekä työympäristön ja työturvallisuuden kehittämisestä. Yksilöön kohdistuvaa työhyvinvoinnin edistämistä ovat muun muassa yksilön osaamisen, työterveyden ja ergonomian kehittäminen. Työntekijöiden vapaa-ajan toiminta ja arjenhallinta eivät ole työnantajan vastuulla. Yksilö vastaa omasta fyysisestä ja psyykkisestä

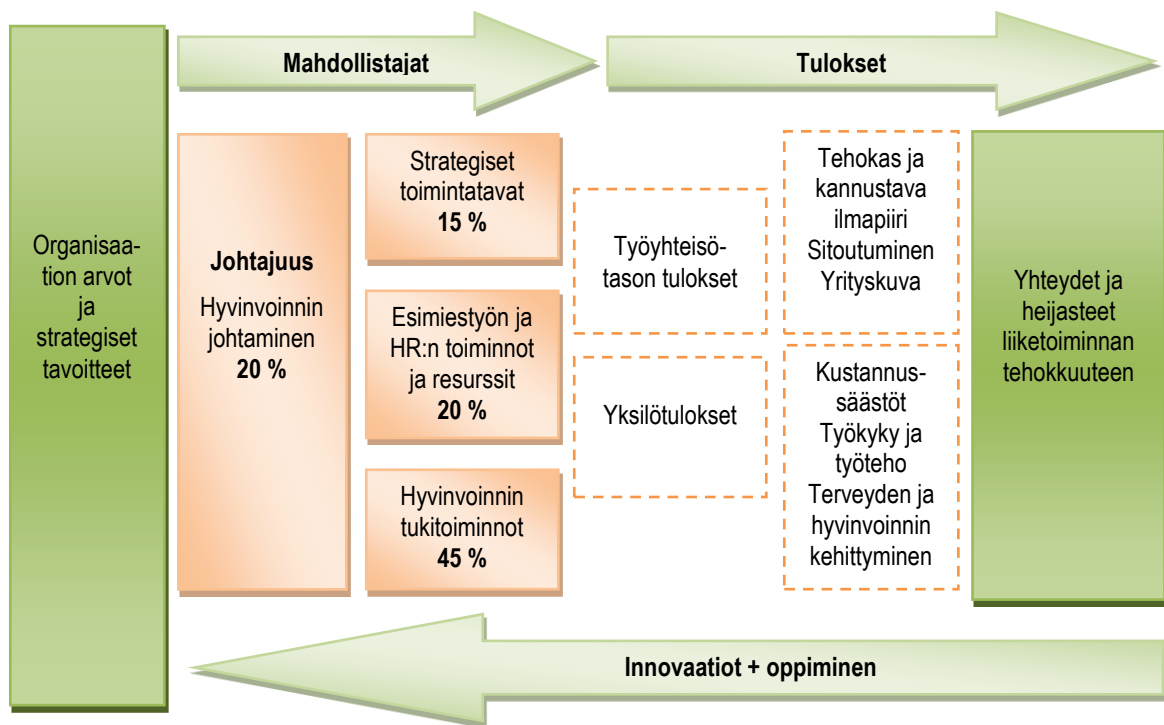
kunnosta ja sen ylläpidosta sekä itsensä kehittämisestä. Koska nämä vaikuttavat kuitenkin oleellisesti työhyvinvointiin, työnantajan kannattaa tarjota sellaista toiminnan tukea, joka edistää työntekoa ja poistaa työnteon esteitä. Perhe ei liity työhön, mutta sillä on epäsuora vaikutus työn tulokseen. Sen vuoksi työntekijän terveyttä, voimavaroja, arjenhallintaa ja vapaa-aikaa kannattaa tukea. Työnantaja voi esimerkiksi ottaa huomioon työntekijän perhe-elämän tilanteen, jotta hän pystyy antamaan työnantajalle parhaan mahdollisen työpanoksen. (Kärkkäinen 2002, 26–27.)

Tutkijaryhmä Aura ym. (2011, 2–3) ovat toteuttaneet vuonna 2011 tutkimuksen, jossa tavoitteena oli selvittää strategisen hyvinvoinnin sisältö ja resursointi Suomessa vuonna 2011, sekä verrata muutoksia vuosista 2009 ja 2010. Tutkimuksen tuottivat Excenta Oy yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa. Tutkimuksen tekijät määrittävät strategisen hyvinvoinnin seuraavasti:

”Strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut, resurssit ja jota seurataan säännöllisin mittauksin yritys- ja yksilötasolla. Strategisella hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sen kautta liiketoiminnan kannattavuuteen.”

Eri instituutioilla, esimerkiksi vakuutusyhtiöillä, Työterveyslaitoksella tai sairaaloilla, ovat omat määritelmät työhyvinvoinnista. Jokaisen organisaation tulee määrittää myös oma työhyvinvoinnin määritelmä: mikä on juuri meidän työhyvinvointi? Hyvinvoinnin johtaminen eli työhyvinvointiin liittyvien toimintojen johtaminen tulee tehdä niin helpoksi, että sen kanssa on helppo toimia ylimmästä johdosta työyhteisöihin saakka. Hyvinvoinnin johtamisen tulee olla sopusoinnussa myös muiden johtamisen mittareiden kanssa. (Aura & Saarikoski 2011, 46.)

Työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen merkitys on organisaatiolle suuri, koska se vaikuttaa suoraan organisaation tehokkuuteen, innovaatioihin ja oppimiseen. Kuviossa 5 näkyy Excentan kehittämä hyvinvoinnin johtamisen malli. Kuvioista nähdään, että strateginen hyvinvointi pohjautuu organisaation arvoihin ja strategisiin tavoitteisiin. Hyvinvoinnin johtamista ovat toiminnot, jotka vaikuttavat organisaation tai työyhteisön hyvinvointiin. Hyvinvoinnin mahdollistajia ovat hyvinvoinnin johtaminen, strategiset toimintatavat, esimiestyön ja HR:n toiminnot sekä hyvinvoinnin tukitoiminnot. Näiden myötä työyhteisössä on mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet. (Aura ym. 2011, 2–3.)



KUVIO 5. Hyvinvoinnin edistämisen malli työyhteisössä (Aura ym. 2011, 3)

Hyvinvoinnin johtamisen malli kuvaa, kuinka tuloksiin päästään tehokkaan ja kannustavan ilmapiiriin sekä sitoutuneen työyhteisön myötä. Tuloksiin pääsemiseksi tarvitaan myös tehokasta, työkykyistä sekä omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan huolehtivaa yksilöä. (Aura ym. 2011, 3.) Taulukossa 2 on kerrottu tarkemmin hyvinvoinnin edistämisen mallissa näkyvien neljän mahdollistajan osa-alueet ja niiden painotukset skaalalla 0–100 % sekä osa-alueiden sisällöt Auran ym. (2011, 43) tutkimusraportin mukaan. Taulukossa esitettävät painotukset perustuvat Excenta Oy:n tuottaman tutkimuksen tekijöiden eli Ossi Auran, Guy Ahosen ja Juhani Ilmarisen asiantuntemukseen. Pisteytyksillä tarkoitetaan kuvata sitä, millä painoarvolla tutkimuksen tekijöiden mielestä eri toiminnot eli mahdollistajat hyvinvoinnin edistämisen mallissa käytännössä vaikuttavat.

TAULUKKO 3. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen neljän osa-alueen painotukset skaalalla 0–100 % ja osa-alueiden sisältö (Aura ym. 2011, 43)

Osa-alue	Painotus %	Sisältö
Hyvinvoinnin johtaminen	20	Hyvinvoinnin vastuut, mittarit ja raportointi
Strategiset toimintatavat	15	Sisältö, tavoitteet ja strategiset toimintatavat hyvinvoinnin kannalta
Esimiestyö, HR ja resurssit	20	Esimiesten rooli, HR:n toiminnot ja investoinnit
Tukitoiminnot	45	Työterveys, työsuojelu, työpaikkaliikunta, terveyden edistäminen, kulttuuri, virkistys, henkilöstöruokailu ja sisäinen viestintä
Yhteensä	100	

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 -tutkimusraportin (Aura ym. 2011, 51) mukaan vain noin kolmasosassa suomalaisissa yrityksissä strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua. Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa voitaisiin soveltaa aivan samoja normaaleja johtamisprosessien elementtejä kuin johtamisessa yleensä: sisällön määrittäminen, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit ja seuranta. Tutkimuksen mukaan kehittymistä on kuitenkin tapahtunut vuosien 2009 ja 2010 tutkimuksiin verrattuna. Suurinta edistymistä on havaittu muun muassa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa on strategisen hyvinvoinnin sisältö, eli mitä tehdään, määritelty. Lähiesimiehillä on vahva vaikutus alaistensa hyvinvoinnin edistäjinä. Konkreettisia toimintamalleja ovat muun muassa kehityskeskustelujen hyödyntäminen edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi, työn ja työilmapiirin edistäminen sekä henkilökohtainen tukeminen. Kyselytulosten mukaan yrityksissä, joissa hyvinvointi oli selkeästi vastuutettu esimiehille, toteutettiin kahdessa kolmesta selkeämmin myös varhaisen puuttumisen mallia ja työhön paluun tukea.

Varhaisen tuen toimintamallin tarkoitus on auttaa esimiestä, työntekijää, työyhteisöä ja työterveyshuoltoa tunnistamaan työkykyä uhkaavat tilanteet ja käynnistämään korjaavat toimenpiteet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Varhaisen tuen toimintamallissa esimiehen tehtävänä on seurata henkilöstönsä työhyvinvointia ja sairauspoissaoloja. Työnantajalla tulee olla varhaisen tuen toimintamalli käytössään saadakseen Kansaneläkelaitokselta täysimääräisen 60 prosentin

korvauksen ennaltaehkäisevistä työterveyshuollon kustannuksista. (Varhaisen tuen toimintamalli, hakupäivä 22.4.2012.)

Auran ym. (2011, 2) mukaan työyhteisön strategiseen hyvinvointiin vaikuttavat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto ja henkilöstöetuudet. Osekin työhyvinvoinnin johtamisen nykymallin kartoituksessa käytettyjen dokumentointi-, havainnointi- ja haastattelumenetelmien avulla on osoitettavissa, että työhyvinvoinnin johtamisen mallin kehittämiseksi tulee kiinnittää huomiota hyvinvoinnin osa-alueissa erityisesti vastuiden ja resurssien määrittämiseen, raportointimenetelmiin sekä niiden tehokkaampaan hyödyntämiseen, samoin myös työhyvinvoinnin toimintatapojen, sisältöjen ja tavoitteiden määrittämiseen. Erityisesti esimiesten roolia ja osaamista tulee vahvistaa, samoin henkilöstöpalveluissa HR:n roolia korostaa. Tukitoimintojen, kuten esimerkiksi työterveyden, työsuojelun, henkilöstöruokailun sekä kulttuuri- ja virkistystoiminnan tukeminen ovat puolestaan hyvää tasoa.

Seuraava taulukko (taulukko 3) esittää, millaisella painotuksella opinnäytetyön tekijä näkee työhyvinvoinnin johtamisen toimintojen Osekkissa tällä hetkellä toimivan. Taulukossa esitetään huomiot eri osa-alueiden toimivuudesta sekä kehitystarpeista, joihin Osekkissa tulisi kiinnittää huomiota. Opinnäytetyön tekijän nykytilakartoituksen mukaan hyvinvoinnin johtamisen osa-alueet ovat yhteen laskettuna vain 75 %, kun alan asiantuntijoiden mukaan ne tulisivat olla 100 % (Aura ym. 2011, 43). Tukitoiminnoissa ei nähdä suurempia puutteita. Myös strategiset toimintatavat, johon muun muassa työsuojelu ja työturvallisuus kuuluvat, toimivat kohtuullisella tasolla, mutta siinä työhyvinvointisuunnitelman sisällön, tavoitteiden ja toimintatapojen määrittäminen on tarpeen.

Kehittämistä kaipaavia osa-alueita ovat hyvinvoinnin johtaminen sekä esimiestyö ja HR:n toiminnot. Osekk on suuri organisaatio, jossa toimii lähes 2 000 työntekijää, yli 20 tulosvastuullista yksikköä ja noin 130 esimiestä. Sen vuoksi on hyvin tärkeää, että esimiestyössä ja HR:n toiminnoissa on käytössä yhtenäiset toimintamallit, joiden mukaisesti koko organisaation henkilöstön työhyvinvointia edistetään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikissa yksikössä. Työhyvinvoinnin edistämisen roolia tulee vastuuttaa entistä enemmän esimiestoimintaan, jota HR:n henkilöstöammattilaiset ja työterveyshuolto omalta osaltaan tukevat. Esimiehet tarvitsevat siis selkeän toimintamallin työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen avuksi jokapäiväiseen henkilöstöjohtamiseen.

TAULUKKO 4. Hyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden sisällön kehittämistarpeet ja painotukset Osekkissa skaalalla 0–100 % nykytila-arvion mukaisesti asiantuntijoiden painotuksiin verrattuna

Osa-alue	Huomioita toimivuudesta ja kehitystarpeista	Havainnot	Toimivuus %, nykytila-arvion mukaan	Painotus %, asiantuntijoiden mukaan
Hyvinvoinnin johtaminen	Johtaminen ja koordinointi ollut vuoden 2011 loppuun saakka lähinnä työsuojelupäälliköllä ja työsuojeluvaltuutetuilla. Työterveyshuolto ollut mukana, mutta HR toimintojen osuus vähäistä. Hyvinvoinnin johtamisen resursointi ja vastuun määrittäminen tarpeen.	Puutteita	10	20
Strategiset toimintatavat	Työhyvinvointisuunnitelman sisällön, tavoitteiden ja toimintapojen määrittäminen tarpeen. Työsuojelu, työturvallisuus, työterveys ja muu tyky-toiminta hyvällä tasolla.	Puutteita	10	15
Esimiestyö, HR ja resurssit	Esimiehen roolin korostaminen sekä HR:n toimintojen vastuuttaminen ja resursointi tarpeen.	Puutteita	10	20
Tukitoiminnot	Työterveyshuollon palvelut, työsuojeluorganisaatio, liikunta- ja kulttuurin tukeminen, työpaikkaruokailut ym. tukitoiminnot hyvällä tasolla. Työterveyspalvelujen roolin määrittäminen jatkossa tarpeen.	Kunnossa	45	45
Yhteensä			75	100

Työhyvinvoinnin edistämisen osa-alueen painotuksella on tarkoituksena kuvata, millä painoarvolla eri työhyvinvointitoiminnot organisaatiossa toimivat. Kun organisaatioon laaditaan hyvinvoinnin johtamisen mallia, tulee määrittää myös näiden osa-alueiden painoarvot. Eri osa-

alueilla on omat painotukset, koska toiset ovat tärkeämpiä kuin toiset. Silloin, kun organisaatiokohtainen arviointi on yhteensä 100, joka voi olla maksimi, osa-alueet ovat erinomaisia. (Aura & Saarikoski 2011, 16–17, 19).

3.1 Strategiset linjaukset ja tavoitteet

Strategiat ovat organisaatioille tärkeitä, mutta haasteena on, että miten niissä onnistutaan ja miten niiden toteutuminen turvataan. Kamenskyn (2002, 17, 21–22) mukaan strategiassa määritellään keskeiset toiminnan tavoitteet ja suuntaviivat, joita yrityksessä pyritään määrätietoisesti ja kurinalaisesti toteuttamaan. Tässä onnistutaan parhaiten silloin, kun tehdyt valinnat tiedetään ja tiedostetaan yrityksessä. Strategiatyössä ei onnistuta, jos yritykseen luodaan vaikutelma, että se on vain teoreettista johdon luomaa strategiaa, joka ei johda selkeisiin ja ymmärrettäviin lopputuloksiin ja toimenpiteisiin. Strategioiden tulee olla konkreettisia, käytännönläheisiä, selkeitä ja ymmärrettäviä.

Ylimmän johdon on siis varmistettava, että koko organisaatio saadaan yhdenmukaisesti toimimaan yhteistä päämäärää ja tavoitetta kohti. Myös Kaplanin & Nortonin (2007, 17) mukaan organisaation eri yksiköiden toiminta on yhdensuuntaistettava, ja samoin henkilöstö, johtamisprosessit ja -järjestelmät. He tähdentävät, että ylimmän johdon on osattava johtaa yritykseen kuuluvia toiminta- ja tulosyksiköitä siten, että tavoitteet saavutetaan paremmin keskitettynä johtamisena (Kaplan & Norton 2007, 9–10). Kaplan & Norton (2007, 17, 110–111) tuovat kirjassaan esille myös sen, että organisaation eri yksiköiden toimintojen yhdensuuntaistaminen luo synergiaa ja lisäarvoa, jota he kutsuvat yrityslähtöiseksi arvoksi. Johtajien tulee luoda strategiaa tukevia arvoja, koska arvolupaukset puolestaan takaavat, että yritysjohdon toiminta ja yrityskulttuuri ovat strategian kanssa yhdensuuntaisia.

Jokainen strategia-asiakirja tarvitsee seurantajärjestelmän, jonka avulla nähdään, miten strategiassa edistytään. Säännöllisin väliajoin on hyvä arvioida, pitävätkö strategialinjaukset paikkaansa vai onko tarpeen tehdä uusia linjauksia tai täsmennyksiä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46.) Strategiaa ja strategisia prosesseja ei voi ilman mittaamista hallita. Robert Kaplan ja David Norton ovat 1990 -luvun lopulla kehittäneet tähän tarkoitukseen Balanced Scorecard (BSC) mittariston. (Lindroos & Lohivesi 2010, 181.) Balanced Scorecard -mittaristo on tärkeä strategian toteuttamisen apuväline, jonka avulla organisaation tärkeimmät tavoitteet kirkastetaan ja yhdenmukaistetaan (Kaplan & Norton 2007, 10).

Ensiesittelyyn BCS -mittaristo on varsinaisesti tuotu jo vuonna 1992, jonka jälkeen siitä on tullut strategian toteuttamisen ja hallinnan keskeinen osa (Kaplan & Norton 2007, 293). Kun yrityksen tärkeimmät tavoitteet ilmaistaan selkeästi BSC -mittaristossa, voidaan tavoitteet esittää selkeästi myös organisaatiossa eteenpäin sekä tarpeen mukaan myös yrityksen sidosryhmille (Kaplan & Norton 2007, 23). Osekkissa on strategian toimeenpano laadittu BSC -tulokortin menetelmällä neljän eri näkökulman kautta. Näkökulmiksi on valittu asiakas ja vaikuttavuus, talouden ja resurssien hallinta, prosessit, rakenteet ja toimintatavat sekä uudistuminen ja työkykyisyys. Osekin strategiaan 2015 on yhdeksi kriittiseksi tekijäksi määritelty hyvinvoiva työyhteisö. Tavoitteeksi on asetettu henkilöstöstrategian toteuttaminen, työnantajamaineen kasvattaminen sekä sairauspoissaolojen ennaltaehkäiseminen ja väheneminen. Tavoitteet tulee huomioida Osekin kaikissa työhyvinvointitoiminnoissa ja henkilöstöprosesseissa. Kuviossa 6 näkyy kriittiset menestystekijät, joissa onnistumalla visio ja strategiset päämäärät saavutetaan. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymän strategia 2015, hakupäivä 13.9.2011.)



KUVIO 6. Osekin kriittiset menestystekijät (Oulun seudun koulutuskuntayhtymän strategia 2015, hakupäivä 13.9.2011)

Kriittisten menestystekijöiden mukaan määritellyjä tavoitteita on arvioitava ja mitattava. Osekkin tulokortissa on neljän näkökulman kriittisten menestystekijöiden tavoitteille määritelty arviointikriteerit ja mittarit. Arviointi on jatkuvaa. Lecklin tuo kirjassaan esille, että mittaus kuuluu olennaisesti osaksi prosessin hallintaa. Jos prosessia ei voi mitata, ei sitä voi myöskään ohjata. Edelleen jos sitä ei voi ohjata, niin ei sitä voi siten myös johtaakaan saatikka hallita. Keskeiset mittarit asettaa ylin johto, mutta parhaat mittarit saadaan, kun prosessien mittareiden suunnitteluun otetaan mukaan myös prosessiin osallistuvat henkilöt tai tiimit. Eri prosesseilla on omat mittarit. Tulospittarit mittaavat esimerkiksi lopputuotteen laatua. Sisäiset laatumittarit eivät puolestaan liity niinkään tulosjohtamiseen, vaan kyvykkyyksiin. Jokainen prosessi on mittauskohde, ja tasapainotetun tulokortin mittarit juontuvat avainprosesseihin, jotka juontuvat yrityksen arvoista, visiosta ja missiosta. Mittausvälineiden tulee olla kunnossa, jotta tulokset ovat oikeat ja luotettavat (Lecklin 2002, 170–172.)

Osekkin henkilöstöstrategian tavoitteena on Osekkin asettaman vision ja strategisten päämäärien toteuttaminen. Työkaarijattelumalli, joka sisältää henkilöstöstrategian seitsemän eri henkilöstöprosessia (kuvio 7), kuvastaa työntekijän työuran hallintaa rekrytoinnista palvelussuhteen päättymiseen saakka. (Henkilöstöstrategia, hakupäivä 13.9.2011.)



KUVIO 7. Osekkin henkilöstöstrategian mukaiset työkaarimallin mukaiset henkilöstöprosessit (Henkilöstöstrategia, hakupäivä 13.9.2011)

Osekkin henkilöstöstrategian kaikki seitsemän henkilöstöprosessia edistävät hyvin keskeisesti organisaation vision saavuttamista. Ilman henkilöstöä ei organisaation visiota voida saavuttaa.

Juuri inhimilliset resurssit luovat organisaatiosta dynaamisen, korkeatasoisen ja työelämälähtöisen koulutuksen järjestäjän. Henkilöstöstrategian mukaisilla toimintaprosesseilla varmistetaan henkilöstön laatu, määrä ja motivoituneisuus. Esimerkiksi henkilöstösuunnittelu- ja rekrytointiprosessilla varmistetaan, että organisaatioon palkataan oikea henkilö oikeaan tehtävään. Perehdyttämisen ja ohjauksen prosessin tavoitteena on, että uusi työntekijä perehtyy organisaatioon ja oppii oman työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti. Näin taataan, että opiskelijat saavat parasta mahdollista opetusta ja tukea opiskeluunsa. Osaamisen kehittämisprosessin tavoitteena taas on ylläpitää ja kehittää henkilöstön nykyosaamista. Työhyvinvointiprosessin avulla huolehditaan yhdenmukaisesti henkilöstön hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. Työsuhteen päättymisprosessilla varmistetaan oikeanmukainen työsuhteen päättyminen.

Osekin henkilöstöstrategiassa määritellään, että henkilöstöjohtamisen pääpaino on asetettava työsuoritusten tuloksellisuuden optimointiin ja työelämän aiheuttamien fyysisten ja henkisten terveysvaarojen torjumiseen ennakolta. Strategiassa todetaan, että hyvällä työkyvyllä ei ole merkitystä vain yksilölle itselleen, vaan se on tärkeä koko työyhteisölle ja organisaatiolle. Henkilöstön terveyden vahvistamista tuetaan esimerkiksi innostamalla liikuntaan ja terveisiin elintapoihin. Työtä lähempänä olevia työkyvyn kehittämisalueita ovat johtaminen ja esimiestyö, osaamisen ja muutoskykyisyyden kehittäminen sekä muut työoloihin liittyvät tekijät. (Henkilöstöstrategia, hakupäivä 13.9.2011.) Henkilöstöstrategiaan perustuen Osekk tarvitsee työhyvinvoinnin johtamiseen yhtenäisen mallin, jonka mukaisesti kaikki Osekin noin 130 esimiestä toimivat. Yhtenäistä työhyvinvoinnin johtamisen toimintamallia noudattaen jokaisessa Osekin yksikön työyhteisössä henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan yhdensuuntaisesti.

Osekkissa työhyvinvoinnin osalta toiminnalliseksi tavoitteeksi on kirjattu työterveyshuollon toimintamallien kehittäminen sekä työolobarometrin tulosten mukaiset toimet. Toimenpiteiksi on kirjattu, että Osekkiin laaditaan yhtenäinen työhyvinvoinnin johtamisen malli esimiesten toiminnan tueksi ja työkaluksi. Samoin tavoitteena on työolobarometrikyselyn toteuttamisen kehittäminen ja yhtenäistäminen kuvaamalla Osekkille yhtenäinen toimintamalli. Toimintamallin kuvaukseen liitetään ohje työhyvinvointisuunnitelman laatimisesta, siihen kuvataan myös kyselyn koordinointi-, hallinta- ja muut vastuut. Myös varhaisen tuen toimintamallia on tavoitteena kehittää ja jalkauttaa esimiehille tehtävän seurantakyselyn tulosten mukaisesti. (Käyttösuunnitelma vuodelle 2012, hakupäivä 27.2.2012.)

3.2 Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä

Organisaation johto vastaa siitä, että esimiehet, jotka vastaavat työyhteisön hyvinvoinnista ovat päteviä ja ammattitaitoisia sekä johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia, koska esimiesten merkitys alaisten hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava. Esimiehen velvollisuuteen kuuluu työympäristön, työyhteisön tilan ja työtapojen turvallisuuden tarkkailu. Vaikka työyhteisössä työhyvinvoinnin edistämisestä vastaa jokainen yksilö, ja vaikka viime kädessä se on organisaation ylimmän johdon vastuulla, tärkein vaikuttaja työhyvinvoinnin edistämisessä on kuitenkin yksikön lähiesimies. Esimies vastaa työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä ja huolehtii, että kuormittuminen on jokaisella työntekijällä sopivaa. Esimiehellä on tärkeä rooli kuormittumisen ennaltaehkäisemisessä ja siitä selviytymisessä. (Rauramo 2008, 146.)

Auran ym. (2011, 51) mukaan esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjänä on selkeästi kehittynyt vuodesta 2009 ja 2010. Muun muassa kehityskeskusteluun ja työpaikkakiusaamiseen on panostettu edellistä vuotta enemmän. Esimiesten selkeä vastuu näkyi myös varhaisen puuttumisen ja työhön paluun tuen toteuttamisessa. Osekin työsuojeluvaltuutettujen mielestä Osekin, vuonna 2010 uudistetusta varhaisen tuen toimintamallista on tiedotettu organisaation sisällä varsin hyvin, mutta sen käyttöönottoa tulisi kuitenkin seurata. Esimiehiä tulee myös tukea tarpeen mukaan. Varhaisen tuen toimintamalliin sisältyvä sairauspoissaolojen hallintamallin mukainen sairauspoissaolojen seuranta on työsuojeluvaltuutettujen näkemyksen mukaan pääosin työterveyshuollolla. Esimiesten tulisi myös seurata omien alaisten sairauspoissaoloja, mutta ei ole tietoa, että toteutuuko se. Lääkärintodistusten tulisi organisaation ohjeiden mukaan käydä esimiehillä nähtävänä, mutta tämä ei kuitenkaan usein toteudu. (Hokajärvi; Pasma, haastattelu 25.4.2012.)

Auran ym. (2011, 19) tutkimuksessa on kartoitettu esimiesten roolia ja vastuuta eri organisaatioissa. Tutkimuksessa esimiesten roolia on määritelty työhyvinvoinnin edistämisen eri osa-alueilla. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin, että mitä osa-alueita kohde organisaatiossa on esimiesten vastuulle määritelty ja millä tavalla niitä toteutetaan. Kyselyssä oli 13 osa-aluetta, tässä niistä osa:

- hyvinvointi on mukana kehityskeskusteluissa
- esimies tukee alaistensa jaksamista, työhyvinvointia ja työkykyä
- esimies on vastuussa alaistensa hyvinvoinnista
- esimies valvoo työn kuormittavuutta ja kehittää työn organisointia

- vastaa kompetenssien kehittymisestä
- hyväksyy joustavat työajat
- hyväksyy yksilölliset työratkaisut
- estää työpaikkakiusaamista
- kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti
- vastaa varhaisen puuttumisen aloittamisesta
- edistää työhön paluun tukea pitkän sairausloman jälkeen.

Henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu oli tutkimusraportin tulosten mukaan linjattu tärkeimmäksi rooliksi esimiehille. Tuloksissa oli positiivista se, että varhainen puuttuminen ja työhön paluun tuki olivat erittäin hyvin vastuutettu esimiehille. Nämä ovat selkeitä työkykyä tukevia prosesseja. (Aura ym. 2011, 20.)

Työtoiminnan kehittämishaasteisiin tarttuminen ja ongelmien syntymisen ehkäiseminen ovat ennaltaehkäisevää työhyvinvointia (Kärkkäinen 2002, 24). Tähän liittyen Rauramo (2008, 147) tähdentää, että työhyvinvoinnin johtamisessa onkin tärkeää, että työyhteisöllisiin ongelmiin puututaan riittävän varhaisessa vaiheessa. Pahasti tulehtuneet ihmissuhteet saattavat aiheuttaa yksilölle todella vakavia sairauksia ja kärsimyksiä. Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet, vaikka suomalaiset ovat terveempiä kuin ennen. Työolojen arvellaan olevan syynä tähän. Toisin sanoen esimies vastaa työolojen terveellisyydestä, turvallisuudesta ja kehittämisestä, mutta on todella yhdyttävä Rauramon kirjoitukseen, että esimiestyöhön liittyvät vaatimukset ja odotukset ovat tämän päivän työelämässä joskus kohtuuttomia. Vaikka esimies on työyksikön työhyvinvoinnin edistämässä keskeinen vaikuttaja, myös esimies voi tarvita tukea. Esimiehen jaksaminen näkyy selvästi omassa työyhteisössä, ja paras esimiehen tukija on hyvä työyhteisö. Myös ylemmän johdon osoittama tuki ja arvostus ovat tärkeitä. Samoin kollegoiden vertaistuki ja työterveyshuollon tuki ovat merkittäviä.

3.3 HR:n rooli ja toiminnot

Rauramon (2008, 146) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on ohjaus-, seuranta- ja palauteviestintää, toisen yksilön tasavertaista ja vuorovaikutteista kohtaamista, innostamista, analysointia, suunnittelua, päätöksentekoa ja kehittämistä sekä delegointia, vaatimista ja valvontaa. Osekin henkilöstöpalveluiden vastuulla ja tavoitteena on edistää koko organisaation tasolla työhyvinvoinnin johtamisen mallia ohjaamalla, seuraamalla ja palautetta keräämällä sekä

kehittämällä selkeät ja yhtenäiset toimintamallit esimiesten päivittäiseen henkilöstöjohtamisen avuksi ja tueksi. Esimiehet puolestaan vastaavat työyhteisönsä osalta työhyvinvoinnin edistämisestä huolehtimalla henkilöstön tasavertaisesta kohtelusta ja keskinäisestä vuorovaikutteisesta kohtaamisesta sekä työntekijöiden innostamisesta. Esimiesten vastuulla on myös valvoa, analysoida, suunnitella ja kehittää työyhteisönsä työhyvinvoinnin tilaa.

Osekkissa henkilöstön työhyvinvoinnista on ennen vuotta 2012 vastannut kuntayhtymän johtajan alaisuudessa toiminut turvallisuuspäällikkö. 1.1.2012 alkaen työhyvinvointi ja työterveyshuollon koordinointi ovat siirtyneet työturvallisuuspäälliköltä Osekin henkilöstöpalveluiden vastuulle (Käyttösuunnitelma vuodelle 2012, hakupäivä 27.2.2012). Tämä muutos tukee myös Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositusta (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 40–41), jossa työhyvinvoinnin edistäminen ja johtaminen ovat olennainen osa tuloksellista henkilöstöjohtamista. Osekin henkilöstöpalveluiden tehtävänä on tarjota työhyvinvointityöstä tietoa sekä kehittää työvälineitä ja toimintamalleja esimiehille päivittäisen henkilöstöjohtamisen tueksi ja avuksi.

Osekkissa henkilöstöjohtamisen tavoitteena on toimialojen perustehtävän korkeatasoinen tuottaminen. Palvelut tuotetaan tehokkaasti sekä siten, että henkilöstön aikaansaannos- ja uudistumiskyky ovat mahdollisimman hyvät. Strateginen henkilöstöjohtaminen kytkeytyy Osekin ja sen toimialojen (Oamk ja OSAO) strategioihin ja prosesseihin. (Henkilöstöstrategia, hakupäivä 13.9.2011.) Esimiehet vastaavat päivittäisestä henkilöstöjohtamisesta, jota HR-toiminnot pyrkivät tukemaan. Osekkissa henkilöstötoimintojen tehtävänä on tukea, ohjata ja neuvoa tarpeen mukaan esimiehiä. Henkilöstöpalvelut järjestävät myös aika ajoin erilaisia infotilaisuuksia ja henkilöstökoulutuksia.

Osekin henkilöstöpalveluiden yhtenä strategisena tavoitteena on luoda yhtenäinen työhyvinvoinnin johtamisen malli, joka tukee esimiehen jokapäiväistä toimintaa. Henkilöstöjohtamisen yksi keskeinen haaste on koko henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta on antanut kunnille ja kuntayhtymille kannanoton henkilöstöjohtamisen merkityksestä ja sen toteuttamisesta. Kannanotossa tähdennetään, että työhyvinvointi liitetään kiinteäksi osaksi henkilöstöjohtamista. Samassa yleiskirjeessä Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut muun muassa kaikille kuntien ja kuntayhtymien työnantajille suosituksen työhyvinvoinnin edistämisestä ja työhyvinvointimallien kehittämisestä. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 40–41.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen huomioi myös ikäjohtamisen, jonka avulla voidaan täydentää ja vahvistaa henkilöstöstrategiaa, kun otetaan huomioon eri-ikäisten vahvuudet ja haasteet. Ikäjohtaminen osana strategista johtamista edellyttää organisaation johdolta halua tarttua haasteeseen. Ikäjohtamiselle laadittavien tavoitteiden saavuttamiseksi tulee laatia ikäjohtamisen kehittämisohjelma, jossa luodaan, kokeillaan ja kehitetään ikäjohtamisen työkaluja käytännössä. Hyvä ikäjohtamisen kulttuuri syntyy hyvistä käytännöistä ja sulautuu hyvään henkilöstöjohtamiseen. Kuviossa 8 kuvataan, miten organisaatiossa ikäjohtaminen otetaan osaksi strategista johtamista.



KUVIO 8. Ikäjohtaminen osana strategista johtamista (Ilmarinen 2006, 199)

Onnistunut ikäjohtaminen vaikuttaa edistävästi esimiehen ja työntekijän väliseen yhteistyöhön ja luottamukseen. Ikäjohtaminen vaatii yhteisiä pelisääntöjä, joista on kaikkien työyhteisön jäsenten hyvä olla tietoisia, koska ikäjohtaminen korostaa yksilöllistä huomioon ottamista. Siksi ikäjohtamisen perusteet ja organisaation pelisäännöt vaativat koko työyhteisöltä ymmärrystä. (Ilmarinen 2006, 197.). Osekkissa ei ole laadittu ikäjohtamisesta malleja tai ohjeita. Esimiehet toimivat kukin oman asiantuntemuksensa mukaisesti. (Hokajärvi; Pasma, haastattelu 25.4.2012.) Ikäjohtaminen ei tule esille myöskään Osekin suunnitelmissa, raporteissa tai muissa organisaation dokumenteissa. Eli ikäjohtamisen alueella on kehitettävää, mikäli Osekkissa halutaan ehkäistä ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä ja tavoitellaan tuloksellisempaa toimintaa.

Ilmarinen (2006, 12) kertoo tutkimusten osoittavan, että työpaikan ilmapiirillä ja omalla esimiehellä on vaikutusta, kun suuret ikäluokat pohtivat työelämässä jatkamista. Euroopan unionin jäsenmaissa on eläkeuudistusten ja muiden toimenpiteiden avulla pyritty edistämään pidempää työuraa, mutta monessakaan maassa siinä ei ole onnistuttu. Sekä työelämässä että ihmisten mielissä on tehtävä korjauksia, mikäli suurten ikäluokkien ennenaikaiselle eläkkeelle jäämiseen halutaan vaikuttaa. Kärkkäinen (2005, 151) muistuttaa, että myös työturvallisuuslaissa on kiinnitetty huomiota ikääntymiseen. Laissa sanotaan, että työntekijän työkyky on turvattava koko työuran ajan työympäristöä ja työoloja parantamalla. Työterveyshuoltolainsäädäntö puolestaan määrittää työkykyä ylläpitävän toiminnan.

Suurilla ikäluokilla tarkoitetaan 1945–50 -luvulla syntyneitä, jotka ovat Ilmarisen (2006, 17–18) mukaan vuonna 2005 olleet 55–60 vuotiaita, joita on noin 900 000 henkilöä. Edessä voi olla työvoimapula, varsinkin jos eläkkeelle siirrytään aivan liian varhain. Tämä tarkoittaa eläkemenojen ja terveydenhuoltokustannusten kasvua. Myös julkishallinnossa tulee pohtia ikääntymistä työnantajan näkökulmasta, koska myös sieltä on suuri joukko siirtymässä eläkkeelle. Tämän vuoksi työoloja ja asenteita on muutettava myönteisempään suuntaan.

Julkinen valta haluaa työterveyshuollon osallistuvan työurien pidentämiseen, joka on suomalaisen yhteiskunnan hyvinvoinnin perusta. Työurien pidentämiseen osallistumista ja siinä onnistumista osoittavat myös viimeisimmät hallitusohjelmat, sosiaali- ja terveysministeriön oppaat, Kelan korvauskäytännön muutokset ja Työterveyslaitoksen koulutus- ja tutkimustoiminta. Työvoiman ikääntyminen ja työurien pidentäminen on työterveyshuollolle haaste, koska pelkästään perinteisin keinoin siihen ei pystytä vastaamaan. Esimerkiksi ennenaikaisen eläköitymisen taustalla ei ole pelkästään työpaikan ja työolosuhteiden heikkous, vaan myös terveyskäyttäytyminen ja elintapasairauksiin liittyvät riskit ja vaaratekijät. Näitä ovat esimerkiksi ylipaino, vähäinen liikunta ja liiallinen alkoholinkäyttö, ja näiden asioiden hallinnasta työterveyshuolto ei ole saanut hyvää arvosanaa. (Seuri ym. 2011, 46, 65.)

Ikäjohtamisella ei kuitenkaan tarkoiteta ainoastaan ikääntyvien ihmisten johtamista, vaan eri-ikäisten johtamisesta. Ikäjohtamisella halutaan esimiehen päivittäisessä johtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa kiinnittävän huomiota työntekijän ikään ja ikäsidonnaisiin tekijöihin. Iästä huolimatta jokaisen tulee pystyä saavuttamaan organisaation tavoitteet

terveellisesti ja turvallisesti. (Ilmarinen 2006, 56.) Elämän eri vaiheita ja tapahtumia Ilmarisen (2006, 39–40) mukaan ovat:

- siirtyminen koulutuksesta ja opiskelusta työelämään (18–25 v)
- perheen ja työn yhteensovittaminen (25–35 v)
- työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset (35–45 v)
- omien voimavarjojen muutokset (yli 45 v)
- työ- ja eläkeasenteiden muutokset (yli 55 v)
- työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen (yli 60 v)

Suutarisen (2010, 21) mukaan työhyvinvointityöhön liittyy joukko toimenpiteitä, jotka hajaantuvat organisaatiossa usealle muullekin, kuin henkilöstöhallinnon toimijoille. Heidän mukaansa myös työterveys ja työsuojelu sekä henkilöstön ja organisaation kehittämisestä vastaavat toimivat työhyvinvoinnin edistämisen parissa. Toiminta on tämän vuoksi kovin hajanaista, eikä sen vaikutuksia pystytä seuraamaan. Jokainen toimii sen tiedon varassa, joka kullakin on käytössään. Organisaatiossa tulisi olla eri toimijoiden kesken yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä, tavoitteista, toiminta- ja vaikuttamistavoista sekä seurannasta ja arvioinnista. Eri-ikäisten johtaminen on yksi haaste, joka tulisi Osekkissa eri toimintamallien kehittämisessä ottaa huomioon. Työhyvinvointityössä onnistutaan parhaiten, kun asia on nostettu strategiatason asiaksi ylimmän johdon tukemana.

3.4 Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Laki velvoittaa työnantaja järjestämään vähintään työterveyshuoltolain 12 §:ssa (1383/2001, hakupäivä 4.3.2012) määritellyn työterveyshuollon. Tällä tarkoitetaan ennalta ehkäisevää työterveyshuoltoa, joka on Kelan korvausluokkaan I kuuluvaa työterveyshuoltoa. Työterveyshuoltolain 12 §:n mukaan tulee huolehtia, että työpaikkaselvitykset on tehty, terveystarkastuksia tehdään ja sekä yksittäisille työntekijöille että koko työpaikalle annetaan tietoa työpaikan olosuhteista työterveyshuollon näkökulmasta. Lain mukaista on, että työterveyshuoltosopimukset ja siihen tehtävät oleelliset muutokset, työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja toimintakertomus käsitellään yhteistyössä henkilöstöryhmien kanssa. Useimmat työnantajat ostavat työterveyshuollolta enemmän palveluita, kuin mitä laki edellyttää eli myös sairaanhoidon palvelut. Työterveyshuolto ja työterveyshuollon sairaanhoitopalvelut tuovat

useimmille työpaikoille ja työntekijöille selvää hyötyä. Työntekijöille tämä voidaan lukea henkilöstöetuudeksi, joka voi tehdä työpaikasta halutun. (Seuri ym. 2011, 120–121.)

Osekk tarjoaa henkilöstölle lakisääteisen työterveyshuollon tarvittavine laboratorio- ja röntgentutkimuksineen sekä työterveyspainotteisen yleislääkäritasoisien sairaanhoidon tarvittavine laboratorio- ja röntgentutkimuksineen. Erikoislääkärin konsultaatiot hoidetaan työterveyslääkärin läheteellä hoitovastuun säilyessä työterveyshuollossa. Osekkissa painotetaan ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon. (Työterveys sopimus 17.12.2008, hakupäivä 22.4.2012.) Hyvin toimiva työterveyshuolto on tärkeä yhteistyötaho työntekijöiden kokonaisvaltaisen työkyvyn ylläpitämisessä. Osekkissa ollaan yleisesti tyytyväisiä nykyiseen työterveyshuollon palveluun. Organisaation kirjanpidosta ja työterveyshuoltopalveluiden vuoden 2011 kustannusraportista selviää, että työterveyshuollon kustannukset ovat vuositasolla noin 1,3 miljoonaa euroa.

Strategisen hyvinvoinnin tila 2011 -tutkimusraportin (Aura ym. 2011, 52) yhteenvedossa ja johtopäätöksissä kuitenkin tuodaan esille, että työterveyshuollossa monien toimintojen riittävyys arvioidaan heikoksi. Tutkimuksen johtopäätöksissä muun muassa esitetään, että tämä saattaa tarkoittaa työterveyshuollon palveluntuottajan ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön kehittämisen tarvetta. Tähän on kiinnitetty myös Osekkissa huomiota, sillä työterveyshuollon kanssa on sopimuksen mukaisesti pidetty ohjaustyöryhmän kokouksia yhdeksän kertaa vuodessa. Ohjausryhmään on sopimuksessa määritelty asiantuntijajäsenet sekä Osekin että työterveyshuollon osalta. Ohjausryhmän toiminnan muotoa on kuitenkin muutettu syksyllä 2011 siten, että sen yhdeksästä ohjausryhmän tapaamisesta kuusi on sovittu pidettävän kunkin Osekin kolmen toimialan (KYP, Oamk ja OSAO) johtoryhmän kanssa. Tämän uuden toimintamallin tarkoituksena on saada toimialojen toiveet ja tarpeet sekä eri näkökulmat paremmin esille. Yhteistyötä on työterveyshuollon palveluntuottajan ja palvelun ostajan välillä pyritty tällä tavalla kehittämään. Tiivis yhteistyö osapuolten välillä synnyttää luottamusta ja rohkaisee myös avoimuuteen (Seuri ym. 2011, 269).

Usein nähdään, että ulkopuolelta hankitun työterveyshuollon osallisuus organisaation työhyvinvointitoiminnoissa on vähäinen, vaikka liittymäkohdat työhyvinvointitoimintaan ovat ilmeiset. Jos työhyvinvointityön mallit ja toimintatavat ovat organisaatiossa määrittelemättä ja työterveyshuollon asiantuntijuus ja osaaminen jäävät hyödyntämättä esimerkiksi työsuojelutyössä tai työhyvinvointikyselyissä, työterveyshuolto saattaa jäädä väkisinkin ulkopuoliseen rooliin. Mikäli työhyvinvoinnin johtamista ei nähdä yhtenäisenä kokonaisuutena, johon työsuojelutoiminta,

työterveyshuollon toiminta, työkykyä ylläpitävä toiminta, työhyvinvointikyselyt ja niistä johdettavat kehittämistehtävät, vapaa-ajan tukitoiminnot sekä kaikki muut henkilöstöedut ja tukitoiminnot sisältyvät, on johtaminen hyvin pirstaleista. (Seuri ym. 2011, 196–197.) Osekkissa tavoitellaan juuri tätä yhtenäistä työhyvinvoinnin johtamisen mallia, jossa kaikki näkökulmat ja osapuolet huomioidaan.

Seurin ym. (2011, 250) mukaan työterveyshuoltoa ei kovin usein nähdä strategisesti keskeiseksi toiminnoksi, mutta jonkinasteinen pohdiskelu sen osalta olisi kuitenkin paikallaan. He tuovat kirjassaan esille kahdeksan kysymystä, joiden avulla organisaatiossa voitaisiin työterveyshuollon merkitystä strategisesta näkökulmasta pohtia. Seuraavassa tuodaan esille viisi Seurin ym. esittämistä kysymyksistä, joiden avulla esimerkiksi Osekkissa työterveyshuollon merkitystä ja roolia voitaisiin pohtia.

- Mikä on työterveyshuollon merkitys meidän organisaatiomme toiminnassa?
- Miten sen hyvä tai huono hoitaminen vaikuttaa yrityskuvaamme?
- Onko meillä joitakin niin kriittisiä tehtäviä, että poikkeuksellinen huolenpito olisi tarpeen tai ainakin hyödyksi?
- Voimmeko parantaa poikkeuksellisen hyvällä työterveyshuollolla tehokkuuttamme, asiakaspalveluamme, menestystämme, mainettamme?
- Mitä loppujen lopuksi tarvitsisimme eniten – mitä osaamista, toimintoja, aktiviteetteja?

Osekkissa työterveyshuoltopalvelut ostetaan Condia Oy:ltä, jonka kanssa palvelusopimus on ollut voimassa 2009 alkaen. Varsinainen sopimuskausi päättyy 31.12.2012, mutta sopimuksessa on mahdollisuus kahden vuoden option. Osekin yhtymähallitus on maaliskuussa 2012 pitämässään kokouksessa (Yhtymähallitus, hakupäivä 21.4.2012) päättänyt ottaa option käyttöön ja jatkaa hankintasopimusta 31.12.2014 saakka alkuperäisin sopimusehdoin. Osekkissa tulee hyvissä ajoin ennen edellä mainitun sopimuskauden päättymistä kilpailuttaa työterveyshuollon palvelut julkisen hankintalain mukaisesti. Ennen tätä, viimeistään keväällä 2014 toteutettavaa työterveyshuoltopalveluiden kilpailutusta varten on Osekin johdon tai sen määrittämän asiantuntijatyöryhmän tehtävänä määritellä työterveyshuollon strateginen rooli ja merkitys, toisin sanoen määrittää työterveyshuoltopalvelujen tarpeet, tavoitteet ja sisältövaatimukset sekä laatia taloudellisia laskelmia tulevaa tarjouspyynnön laadintaa varten. Palveluiden hankinnassa hyvä valmistelu ja hyvin laadittu tarjouspyyntö minimoivat palvelun hankintaan liittyvät riskit.

3.5 Työsuojeluyhteistoiminta ja muut tukitoiminnot

Työhyvinvointityö on saanut alkunsa työsuojelutyöstä. Työsuojelulainsäädäntö määrittää työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa. Työhyvinvointityö on aika pitkälle lailla säädettyä, mutta siihen sisältyy paljon myös ei-lakisääteistä toimintaa. (Suutarinen 2010, 14.) Auran ym. (2011, 21–29) mukaan hyvinvoinnin tukitoimintoihin sisältyy muun muassa työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö, työsuojelu, henkilöstöruokailu sekä muut terveyden edistämisen ja tukemisen eri toiminnot kuten kulttuuri- ja liikunnan tukeminen ja henkilöstön työhyvinvointikoulutukset.

Työturvallisuuslaki määrittää työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa. Laissa sanotaan, että työnantajan ja työntekijöiden on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla. Työnantajan tulee antaa työntekijöille tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä ja suunnitelmista. Tiedot on annettava hyvissä ajoin, että asioita voidaan myös asianmukaisesti ja riittävän ajoissa yhdessä käsitellä. Laki velvoittaa myös työntekijöitä toimimaan yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa, että lain mukaiset tavoitteet saavutetaan. (Työturvallisuuslaki 738/2002, hakupäivä 4.3.2012.)

Osekkissa yhteistoimintaa toteutetaan lain mukaisesti. Organisaatioon on laadittu erillinen menettelytapaohje, johon on kirjattu yksityiskohtaisella tasolla kaikki yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävät asiat. Yhteistoimintaorganisaatioon kuuluvat Osekin henkilöstötoimikunta sekä toimialakohtaiset (OSAO, Oamk ja KYP) henkilöstötoimikunnat, jotka toimivat myös työsuojelutoimikuntina. Toimikuntiin työntekijän edustajat valitaan vaaleilla neljäksi vuodeksi kerrallaan. Yhteistoimintamenettelyn ohjeessa määritellään myös työpaikkakokousten säännöllisestä pitämisestä ja kokouksessa käsiteltävistä aiheista. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua Osekin toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää Osekin palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Yhteistoiminnassa korostetaan avointa vuorovaikutusta, osapuolten välistä luottamusta sekä esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa päivittäin tapahtuvaa yhteistyötä. Osekkissa työnantajan nimeämä työsuojelupäällikkö avustaa työnantajaa ja esimiehiä työsuojeluyhteistoiminnan toteuttamisessa

sekä kehittää työsuojelua koskevaa yhteistoimintaa. Henkilöstön edustajia ovat luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön edustaja. (Yhteistoiminta Oulun seudun koulutuskunta-yhtymässä, hakupäivä 28.4.2012.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Laki velvoittaa työnantajan turvaamaan ja ylläpitämään työntekijöiden työkykyä sekä ennalta ehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja. Toisin sanoen työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite, joka tarkoittaa, että työnantajan on otettava huomioon työn, työolosuhteisiin ja työympäristöön liittyvät seikat. Työnantajan on huolehdittava myös työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki, hakupäivä 4.3.2012.)

Jos työnantajalla on työturvallisuuslakiin kirjattuja velvollisuuksia, on niitä myös työntekijällä. Työntekijän yleisiin velvollisuuksiin kuuluu noudattaa työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia ohjeita ja määräyksiä. Työntekijän on huolehdittava turvallisuuden ja terveellisuuden edellyttämästä järjestyksestä ja siisteydestä sekä noudatettava huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on huolehdittava kaikin käytettävissä olevin keinoin oman ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän on vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. (Työturvallisuuslaki, hakupäivä 4.3.2012.)

Työn turvallisuuteen, terveyteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita säännellään siis edellä mainitussa työturvallisuuslaissa, josta löytyy toimintavelvoitteita sekä työnantajalle että työntekijöille. Lain tarkoituksena on työympäristön parantaminen, työntekijöiden työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen sekä työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työstä tai työympäristöstä johtuvien työntekijöiden fyysisten ja henkisten terveyshaittojen ennaltaehkäisy ja torjuminen. Laissa säädetään, että työnantajalla on velvollisuus oma-aloitteisesti ja kustannuksellaan järjestää työn suorittaminen sekä työolosuhteet aina mahdollisimman turvallisiksi ja terveellisiksi. Työnantajan tulee ennalta ehkäistä ja tarkkailla työntekijöiden liiallista fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormitusta, jaksamisongelmia sekä edistää yleistä työhyvinvointia. Työturvallisuuslaki ja työpaikkaa koskevat säännökset on pidettävä työntekijöiden nähtävinä työpaikoilla. Sama koskee muun muassa työterveyshuoltolakia sekä työterveyshuoltosopimusta ja työpaikkaselvitystä. (Kärkkäinen 2005, 150.)

Työsuojeluyhteistoiminnan ja työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön lisäksi muita työhyvinvoinnin tukitoimintoja Osekkissa ovat henkilöstöruokailu, terveyden edistämisen ja tukemisen eri toiminnot kuten kulttuurin ja liikunnan tukeminen sekä työhyvinvointia edistävät koulutukset ja infotilaisuudet. Osekkissa jokaisen yksikön henkilöstöllä on mahdollisuus ruokailla päivittäin omassa opiskelija- tai henkilöstöruokalassa. Omaehtoista liikunta- ja kulttuuritoimintaa Osekk tukee muun muassa tarjoamalla liikunta- ja kulttuuriseteleitä 250 euron edestä vuodessa. Tuki suhteutetaan palvelussuhteen ja osa-aikaisuuden mukaan. Etu on verottajan ohjeiden mukaisesti verotonta, kun sitä tarjotaan tasapuolisesti koko henkilöstön käyttöön. (Työntekijän liikunta- ja kulttuuritoiminnan tukeminen – Ohjeet ja yhteiset periaatteet, hakupäivä 15.4.2012.)

Työhyvinvointia edistäviä koulutuksia Osekkissa järjestetään sekä esimiehille että muulle henkilöstölle tarpeen mukaan. Johtamisosaamista on lisätty vuosina 2010 – 2011 Suunta 2015 esimieskoulutuksella. Kaksivuotisen koulutuksen osa-alueita ovat muun muassa olleet strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, toiminnanohjaus, henkilöstöjohtaminen ja kehityskeskustelut. Pedagogista johtamista on puolestaan vahvistettu pedagogisella johtamiskoulutuksella. Lisäksi Osekkissa järjestetään eri henkilöstöryhmille infotilaisuuksia tarpeen mukaan. Esimerkiksi henkilöstöpalvelut järjestävät yksiköiden henkilöstövastaaville HR-infoja virka- ja työehtosopimusten muutoksista tai muista henkilöstöä koskevista asioista. HR-infojen lisäksi henkilöstöpalvelut tiedottavat yksiköitä säännöllisin väliajoin HR-tiedotteilla. Yksi hyvin tärkeä HR-infotilaisuus oli keväällä 2011, jolloin esimiehiä ja henkilöstöhallinnon parissa työskenteleviä koulutettiin varhaisen tuen ja puheeksiottamisen toimintamallin käyttöön ottamisen tiimoilta yksiköissä (Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2011, hakupäivä 28.4.2012).

Kaiken kaikkiaan voi todeta, että Osekkissa huolehditaan tältä osin työhyvinvoinnin tukitoiminnoista hyvin. Epäkohtia tai kehittämiskohteita ei havaittu. Henkilöstö on ollut työhyvinvointikyselyjen mukaan työterveyshuollon palveluihin hyvin tyytyväinen, työsuojeluyhteistoiminta toimii hyvin, henkilöstön kulttuuri- ja liikuntatoimintaa tuetaan sekä henkilöstökoulutuksia järjestetään tarpeen mukaan.

3.6 Työhyvinvoinnin seuranta, arviointi ja raportointi

Osekin johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yleisohjeessa määritellään johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten vastuut muun muassa tavoitteiden mukaisesta henkilöstöjohtamisesta sekä toimintatapojen systemaattisesta toimeenpanosta. Esimiesten tulee

systemaattisin menettelyin, esimerkiksi prosessikuvausten, kehityskeskustelujen ja toimenkuvien avulla varmistaa, että työntekijöiden osaaminen on riittävää ja että työntekijät ovat tietoisia työtehtävistään sekä toimintaa ohjaavista tavoitteista. Osekin sekä sen toimialojen johdon tehtävänä on kartoittaa ja arvioida muun muassa henkilöstön työhyvinvoinnin tila. Osekin hallitus, kuntayhtymän johtaja, rehtorit, yksiköiden johtajat ja myös kaikki muut esimiehet ohjaavat toimintaa ja henkilöstöä sekä valvovat henkilöstön ammatillisen osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittymistä. Henkilöstöjohtamisen osalta määritellään, että johtavat viranhaltijat vastaavat vuosittaisten kehityskeskustelujen toteutumisesta omien alaistensa osalta. Yleisohjeessa tähdennetään, että kehityskeskustelut ovat tärkeä osa strategioiden ja tavoitteiden toteuttamis- ja arviointiprosessia. Kehityskeskusteluissa henkilön tehtävätarkastelun, vastuiden ja osaamisen kehittämisen lisäksi arvioidaan myös yhteistyön toimivuutta ja työhyvinvointia. (Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yleisohje, hakupäivä 5.4.2012.)

Laki velvoittaa työnantajan ennalta ehkäisemään ja tarkkailemaan työntekijän jaksamista ja yleistä työhyvinvointia. Kärkkäinen (2005, 145) mainitsee, että henkisen työhyvinvoinnin edistäminen on suuri haaste. Tätä varten on Osekkissa laadittu varhaisen tuen toimintamalli, mutta työntekijän työhyvinvointia ja työyhteisön tilaa arvioidaan myös vuosittain työntekijöiden kanssa käytävissä henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Lisäksi vuodesta 2006 lähtien on kolmen vuoden välein toteutettu työolobarometrikysely (TOB-kysely), jolla seurataan työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia. TOB -kyselyssä työhyvinvointia tarkastellaan kuudesta eri näkökulmasta: *työn kehittävyys, esimiestyö, ergonomia, optimaalinen kuormitus, työkyky sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus*. (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2012–2014, hakupäivä 27.2.2012; Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2011, hakupäivä 28.4.2012.)

Toukokuussa 2012 valmistuneessa Osekin tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa otetaan kantaa siihen, että Osekkissa kehityskeskustelujen laatu ja kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutuminen käytännössä ei ehkä ole kuitenkaan niin hyvää tasoa, kuin asiantuntijaorganisaatiossa kuuluisi olla. Tarkastuslautakunta viittaa raportissaan syksyllä 2011 tehdyn työolobarometrikyselyn tuloksiin, jonka mukaan 1131 vastaajasta noin 50 % kokee olevansa samaa mieltä ja 20 % eri mieltä siitä, että kokee kehityskeskustelun hyödylliseksi. Noin 30 % on puolestaan vastannut olevansa ”Ei eri mieltä eikä samaa mieltä”. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden pitävyydestä puolestaan samaa mieltä on vain 43 % ja eri mieltä 15 % vastaajista (n=1127). 42 % vastaajista on ”Ei eri eikä samaa mieltä”. (Arviointikertomus 2011, hakupäivä 10.6.2012.) Näin ollen, mikäli kehityskeskusteluja pidetään yhtenä tärkeänä

työhyvinvointia arvioivana työkaluna, tulee Osekkissa kehityskeskustelujen tärkeyttä henkilöstön keskuudessa entisestään korostaa esimerkiksi tiedottamalla tai järjestämällä infotilaisuuksia. Kehityskeskustelujen laatua voidaan parantaa järjestämällä sekä esimiehille että alaisille kehityskeskustelujen käymiseksi henkilöstökoulutusta.

Kärkkäisen (2005, 113) mukaan tiimikehityskeskustelut toimivat yhtenä hyvänä välineenä yhteisöllisen hyvinvoinnin edistämiseksi, mikäli tiimin kanssa on mahdollisuus keskustella työmotivaatiosta, osallistumismahdollisuuksista, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista sekä johtamisesta. Tiimikehityskeskustelua vastaava ryhmäkehityskeskustelun malli on Osekkissa otettu käyttöön keväällä 2012. Ryhmäkehityskeskustelun käyminen on vapaaehtoista, ja sen käymisestä päättää yksikön johtaja tai esimies. Ryhmäkehityskeskustelu ei kuitenkaan korvaa vuosittain työntekijöiden kanssa käytäviä henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. (Henkilöstöpalveluiden tiedote 1/2012, hakupäivä 5.3.2012; Kehityskeskusteluohje, hakupäivä 5.3.2012.) Ryhmäkehityskeskustelujen onnistumisesta ei ole vielä saatavilla seuranta- eikä arviointituloksia.

Työyhteisön ilmapiirikartoituksia tehdään työolojen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi, mutta työhyvinvoinnin tason mittaamiseksi tarvitaan mittareita. Ongelmiin on syytä tarttua hyvissä ajoin, joten seurannan on oltava jatkuvaa. Työhyvinvointia voidaan seurata keskusteluin, kyselyin tai erilaisten tilastojen avulla. Tällaisia tilastoja ovat esimerkiksi sairauspoissaolot ja henkilökunnan vaihtuvuuden luvut. Sairauspoissaolo- ja tapaturmatilastoja on hyvä seurata jatkuvasti. Muita työhyvinvoinnin mittareita voivat olla asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyt, osaaminen, eläköityminen sekä työ ja ajankäyttö. Kyselyjä voivat olla esimerkiksi työilmapiirikyselyt, työn kuormittavuuteen, stressiin ja tyytyväisyyteen liittyvät kyselyt sekä johtamiseen ja esimiestoimintaan liittyvät kyselyt. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 49–50.)

Työhyvinvointitoiminnalle on asetettava selkeät ja mitattavat tavoitteet, joita seurataan erilaisilla kartoituksilla ja mittauksilla. Työhyvinvoinnin seurantaan on kehitetty erilaisia mittareita, jotka ovat hyödyllisiä apuvälineitä esimerkiksi työkyvyn ja työilmapiirin arvioinnissa. Työhyvinvoinnin ja tyytyväisyyden mittaamisessa käytetään erilaisia henkilöstökyselyjä, joita voi täydentää esimerkiksi kohderyhmähaastatteluilla. Henkilöstökyselyjen tulee olla ehdottoman luottamuksellisia. Lisäksi kyselyissä on huomioitava henkilöä koskevien tietojen yksityisyyden suoja. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 49.)

Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu päivittäiseen työyhteisön johtamiseen. Rauramo painottaa, että työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta. Työhyvinvointia pitää kuitenkin arvioida, että sitä voidaan johtaa. (Rauramo 2008, 19). Ennen työhyvinvoinnin nykytilan arviointia ja työhyvinvoinnin kehittämistä on oltava tiedossa ja määritettynä henkilöstön hyvinvointiin liittyvät toiminnot ja tavoitetila. On tiedettävä, mihin pyritään ja mitkä ovat ne oikeat mittarit, joiden avulla toimintaa voidaan arvioida ja seurata. (Rauramo 2008, 36.) Seurin ym. mukaan työhyvinvoinnin mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, koska toimivia mittareita ei ole olemassa. He myös kyseenalaistavat, että mihin mittareita tarvitaan. Mitä hyötyä on tietää, että yrityksen työhyvinvointi on esimerkiksi 23 pistettä ja kilpailijoilla se on 40 pistettä. Tai, että kaksi vuotta sitten pistemäärä oli vielä huonompi. Työhyvinvoinnin mittaamisella ei sinällään ole merkitystä tai arvoa, jos organisaatio ei pysty omilla toimillaan vaikuttamaan työhyvinvointiin vaikuttaviin myönteisiin tai kielteisiin osatekijöihin tai konkreettisiin sisältöihin. (Seuri ym. 2011, 154.)

Osekin toiminta- ja taloussuunnitelman 2012–2014 mittareiden määritelmässä kerrotaan, että työolobarometrikyselyissä arviointiasteikko on 1–5, joka kertoo henkilöstön arvioimana johtamisesta ja työhyvinvoinnista organisaatiossa. Mikäli lukuarvot ovat yli 3,80 voidaan tulosta pitää erinomaisena. Lukuarvojen ollessa välillä 3,30–3,79 asiat ovat hyvällä mallilla. Jos tulos on alle 3,30 tulee korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyä pikimmiten. Näkökulmien tulokset esitetään yhteenvetomallina niin sanotun timanttimallin avulla. Tavoitteena on siis korkea arvo jokaisessa timantin ulottuvuudessa ja korkea timantin indeksiluku. (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2012–2014, hakupäivä 27.2.2012.)

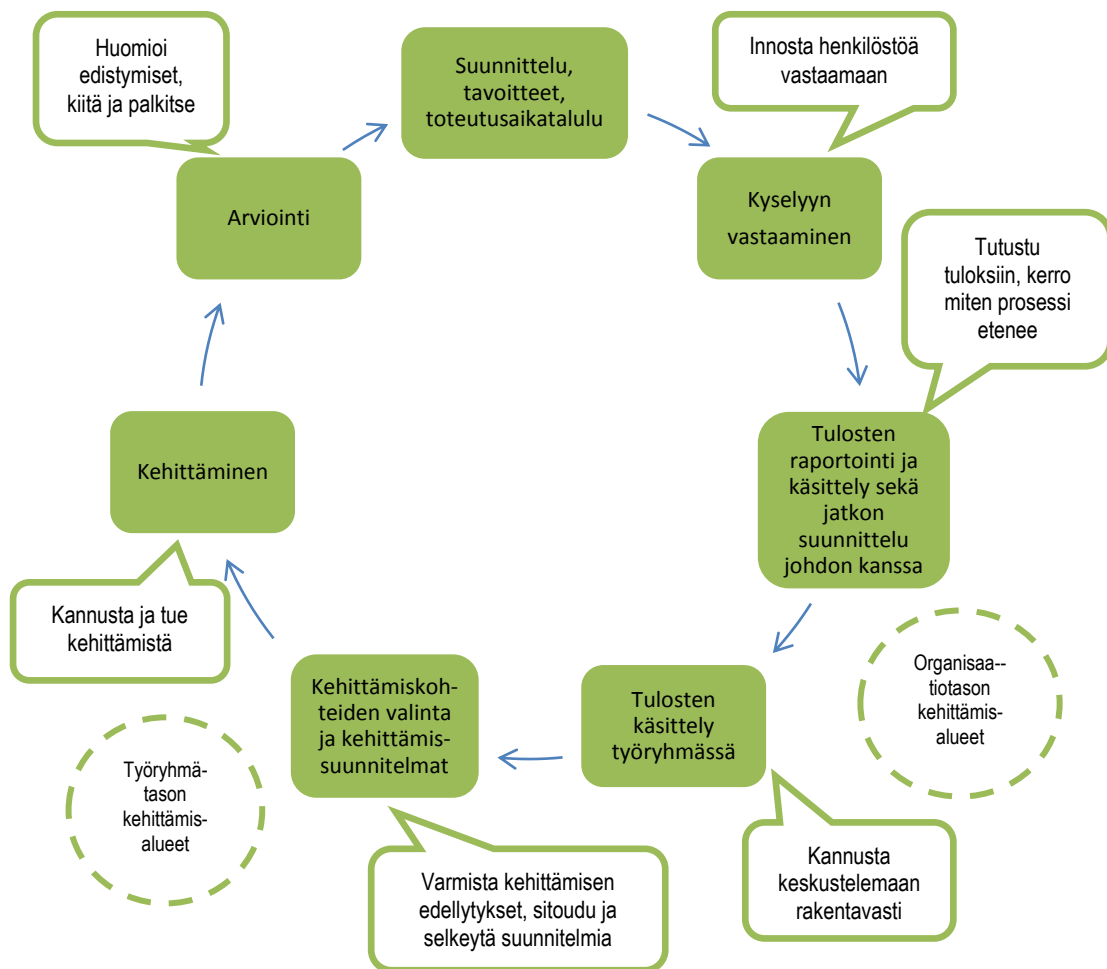
Työhyvinvoinnin vajeet ja puutteet kannattaa kartoittaa, mikäli ne halutaan poistaa. Vajeiden poistamisen myötä saadaan myös taloudellisesti mitattavaa hyötyä. Työhyvinvoinnin vajeiden kartoittamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi Ilmarisen työkyvyn talomallia tulevaisuudella, hyvinvoinnin tunteella ja työn sujuvuudella täydennettynä. Näiden avulla voidaan selvittää tärkeimmät ja merkittävimmät työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavat vajeet. Samalla, kun kartoituksessa esille tulleet vajeet kuvataan, niin kannattaa kuvata myös keinot, joilla vajeiden aiheuttamat kustannukset voidaan arvioiden laskea. Laskelmien perusteella saadaan parempi käsitys päätöksiä varten, että minkä verran ja mihin työhyvinvointi-investointeja kannattaa tehdä. (Seuri ym. 2011, 156.)

Työhyvinvoinnin merkitys työnantajalle, työntekijälle ja yhteiskunnalle on erilainen. Työnantajalle se merkitsee kustannusten hallintaa, parempaa sitoutumista ja tulosta. Työntekijälle työhyvinvointi näkyy parempina työoloina, parempana johtamisena, mukavampana työnä, työnteon vaivattomuutena, terveellisyytenä ja turvallisuutena. Yhteiskunnalle se puolestaan merkitsee nykyään yhä enemmän työurien pidentymistä, maksukykyisiä veronmaksajia, vähäisempää syrjäytymistä ja työttömyyttä. Näitä ei Seurin ym. mukaan yhden mittarin pisteillä pystytä hallitsemaan. Mutta vaikka työhyvinvointia ei voitaisi mitata, sitä voidaan arvioida sen osatekijöiden ja nimenomaan osatekijöiden puutteiden kautta. Muun muassa työilmapiirikyselyjen kautta arvioidaan näitä puutteita, esimerkiksi tiedonkulun ongelmia, johtamisen puutteita ja palkitsemisen vähyyttä. Toisin sanoen työhyvinvointia ei lähestytäkään myönteisten, vaan kielteisten ilmiöiden avulla. (Seuri ym. 2011, 155.)

Yleisimpiä virheitä työilmapiirikyselyn toteuttamisessa ovat kysymyslomakkeiden heikkoudet, kyselyn käytön ja tavoitteen epäselvyys, puutteellinen tiedottaminen, luottamuksellisuuden puute, tiedonkeruun ja aikataulun haasteellisuus sekä organisaatorakenteen epäselvyydet. Kysymyslomakkeen sisältö tulee suunnitella huolella, ja siihen vastaaminen tulee olla vaivatonta. Kyselyn tarkoitus ja tavoitteet on oltava selkeästi kaikkien tiedossa. Siinä onnistutaan parhaiten, kun ollaan aidosti kiinnostuneita myös kriittisistä mielipiteistä. Kysely ei sovellu akuuttien konfliktien selvittelymenetelmäksi. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 12.)

Hyvin hoidettu tiedottaminen vaikuttaa vastausaktiivisuuteen. Tiedottamisessa tulee käydä ilmi kyselyn tarkoitus ja ajankohta. Siinä tulee kertoa myös, miten tulokset raportoidaan ja käsitellään. Kyselyyn vastaaminen tulee olla luottamuksellista ja tapahtua nimettömänä. Vastaajien tulee myös tietää, kuka tai ketkä vastauksia käsittelevät. Tietojen keräämiseksi toimintatavat, aikataulut ja ajankohta tulee suunnitella erittäin huolellisesti. Kyselyä ei kannata tehdä loma- ja kiireaikoihin. Vastausaikaa tulee antaa riittävästi, yleensä vähintään kaksi viikkoa. Usein ulkopuolisen tahon suorittamat kyselyt koetaan luotettavammaksi kuin sisäisesti toteutetut kyselyt. Luotettavan kumppanin valinta ja oikea tiedonkeruun toteuttamistapa ovat tärkeitä asioita, joihin kannattaa kiinnittää tiedottamisessa huomiota. Suunnitteluvaiheessa tulee huomioida hyvin tarkasti myös organisaatorakenne, ryhmäjaot ja niistä käytettävät termit epäselvyyksien välttämiseksi. Kyselyn jälkeen siinä käytettyjä ryhmiä voi esimerkiksi yhdistää, mutta ei jakaa pienemmiksi. (Kauranen ym. 2011, 12.)

Esimies vaikuttaa omalla roolillaan kyselyn onnistumiseen kyselyprosessin jokaisessa vaiheessa. Esimiehen on hyvä ennen kyselyä tiedottaa henkilöstölleen kyselyn tarkoituksesta, tavoitteista, toteuttamisesta ja sen hyödyntämisestä. Hänen tulee kannustaa kaikkia työntekijöitään vastaamaan kyselyyn. Kyselyn jälkeen johdon on hyvä keskustella tuloksista ja tarvittavista toimenpiteistä aluksi esimiesten kanssa. Tämän jälkeen esimies käy tulokset läpi yhdessä oman työyhteisönsä kanssa. Hän laatii tarvittavat kehittämissuunnitelmat rakentavassa ja kannustavassa hengessä oman työyhteisön jäsenten kanssa. Kyselyprosessi sisältää kokonaisuudessaan suunnittelun, kyselyn, tulosten raportoinnin ja käsittelyn sekä johdon kanssa että työryhmissä, kehittämiskohteiden valinnan ja kehittämissuunnitelman laadinnan sekä kehittämisen ja arvioinnin. Kyselystä kehittämiseen -prosessia on kuvattu kuviossa 9. (Kauranen ym. 2011, 12–13.)



KUVIO 9. Esimiehen rooli kyselystä kehittämiseen -prosessissa (Kauranen ym. 2011, 12)

Osekkissa ei ole edellä kuvatus kaltaista työolobarometrinkyselyn toteuttamisprosessia kuvannettu. Se on kuitenkin tarpeellista, jotta kyselyt toteutettaisiin yhtenäistä toimintamallia noudattaen koko organisaatiossa. Prosessissa tulee kuvata työolobarometrikyselyn toteuttamisen eri toiminnot ja tehtävät sekä niiden vastuutukset (koordinointi-, hallinta- ja muut vastuut) ja aikataulut. Prosessiin on hyvä liittää ohjeistus myös kehittämissuunnitelmien laatimisesta. Siihen on hyvä liittää myös asiakirjamallit. Etuna on, että työhyvinvointikyselyihin luotetaan henkilöstön keskuudessa, kun prosessikuvaus on sisäisessä tietoverkossa avoimesti esillä. Toisin sanoen henkilöstö tietää, miksi, milloin ja miten kyselyt toteutetaan.

Organisaatioissa tulee ennen kyselyn toteuttamista sopia, miten mittauksien tuloksia tulkitaan ja kuka niitä tulkitsee. Tulee käydä myös eettinen keskustelu mitattavista kohteista sekä tulosten käyttämisestä ja omistajuudesta. Mittauksen tulee johtaa aina tarvittaviin toimenpiteisiin, siksi on ennen mittausta hyvä sopia tulosten julkistamisesta ja tulevista toimenpiteistä sekä myös tiedottaa niistä. Kyselyn jälkeen on aikatauluista ja toimintamalleista pidettävä kiinni, että henkilöstön kiinnostus kyselyyn säilyy. Mittaushysteriaa kannattaa välttää: ei tehdä heti toista mittausta epämieluisan tuloksen jälkeen, koska se on kallista ja tehotonta. Mittausta ei kannata tehdä myöskään niin, että sille ei sen jälkeen tehdä mitään. (Liukkonen 2006, 256–257, 269.)

Osekkissa laaditaan vuosittain henkilöstöraportti, joka sisältää tietoa muun muassa henkilöstön määrästä ja rakenteesta, eläköitymisestä, työyhteisön hyvinvoinnista, henkilöstön poissaoloista, osaamisesta sekä henkilöstöprosessien kehittämisestä. (Henkilöstöraportti 2011, hakupäivä 3.5.2012.) Henkilöstöraportin tavoitteena on tuottaa sidosryhmille, johdolle ja muulle henkilöstölle tietoa henkilöstön nykytilasta sekä sen muutoksista edellisiin vuosiin verrattuna. Henkilöstöraportoinnin tulee tukea työhyvinvoinnin edistämisen seuranta, arviointia, suunnittelua ja johtamista. Henkilöstöraportin tulee sisältää oikeat ja mitattavat asiat, ja sen tulee tukea henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut oman suosituksensa henkilöstöraportoinnin sisällöstä ja tunnusluvuista sekä sen hyödyntämisestä. Henkilöstöraportin yhtenä tehtävänä on antaa päätöksenteon tueksi ja henkilöstön kehittämisen perustaksi johdon tarvitsemaa tietoa. Sen tulee antaa myös kokonaiskuva henkilöstöstrategian toteutumisesta. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 49, 110, 115.)

Henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja hallintaa ohjaavat muun muassa henkilöstölle suunnattavat kyselyt ja niiden tulokset. Henkilöstöjohtamisen toimivuutta, henkilöstön osaamista,

kouluttautumista, työhyvinvointia ja niiden kehittymistä analysoidaan henkilöstöraportissa vastuualueittain ja henkilöstöryhmittäin. Yhtymähallitus seuraa ja arvioi henkilöstöjohtamisen toimivuutta. (Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yleisohje 2010, hakupäivä 5.4.2012.) Tämä toteutuu Osekkissa vuosittain laadittavassa henkilöstöraportissa, koska siinä esitetään, mitä toimintoja on kehitetty ja miten on henkilöstöstrategiassa asetettuja tavoitteita vuoden aikana saavutettu. Henkilöstöraporttiluonnos käsitellään ensin Osekin henkilöstötoimikunnassa, sen jälkeen se esitellään yhtymähallitukselle. Yhtymähallituksen käsittelyn jälkeen henkilöstöraportti menee vielä yhtymäkokoukselle hyväksyttäväksi.

Organisaation johdon tulee aktiivisesti seurata ja analysoida henkilöstöstä kerättävää tietoa. Pelkkä tiedon kerääminen ei riitä, vaan on syytä pohtia saavutettuja tavoitteita ja toteutustavan toimivuutta. Säännöllinen mittareiden seuraaminen on tärkeää, koska silloin voidaan nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa sekä mitkä ja miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Ojala & Ahonen 2005, 232.) Myös Manka ym. (2011, 51) tähdentävät, että työhyvinvoinnin mittauksissa ei saa unohtaa tulosten analysointia ja toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista sekä seurantaan. Organisaatiolla on mittaustulosten jälkeen on oltava valmiudet tukea sekä työyhteisöä että yksilöitä. On myös annettava mahdollisuus kehittymiseen.

Ilmapiiirikyselyt eivät ole siis päämäärä vaan keino kartoittaa kehittämiskohteita. Kyselyihin, samoin kuin koko organisaation yhtenäisiin toimintaohjeisiin kyselyn toteuttamisesta, raportoinnista ja käsittelystä kannattaa kiinnittää huomiota. Yhtenäiset käytännöt parantavat kyselyjen vaikuttavuutta, kun kehittämisen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan kiinnitetään huomiota. Yhtenäiset toimintaohjeet toimivat myös esimiehen tukena käytännön toteutuksessa. Kyselyn tulee kokonaisuudessaan tukea organisaation johtamista ja kehittämistä. (Kauranen ym. 2011, 11.)

Osekin työsuojeluvaltuutettujen haastattelussa kysyttiin, mitä mieltä he ovat Osekin työhyvinvoinnin tilan arvioinnista tai miten he näkevät työhyvinvointikyselyjen toteuttamisen toimintamallin tällä hetkellä Osekkissa toimivan. Työolobarometrikyselyjä on heidän mukaan toteutettu säännöllisesti, ja myös tulosten käsittelyyn on olemassa toimintamalli. Käytännön toteutus voi yksiköissä vaihdella, mutta ohjeistus, jonka he mainitsevat löytyvän henkilökunnan sisäisestä tietoverkosta, on selkeä. Kriittinen kohta käytännön toteutuksessa on tulosten käsittely sekä toimenpiteistä sopiminen ja toteuttaminen. Myös seuranta puuttuu. Lisäksi työsuojeluvaltuutetut tuovat esille mielipiteensä siitä, työolobarometrikysely voitaisiin toteuttaa

kahden vuoden välein, kun tällä hetkellä se toteutetaan kolmen vuoden välein. (Hokajärvi; Pasma, haastattelu 25.4.2012.) Henkilökunnan sisäisestä tietoverkosta ei ole tällä hetkellä yleisesti löydettävissä ohjetta työolobarometrikyselyn toteuttamisesta, vaikka näin työsuojeluvaltuutetut haastattelussa mainitsevat.

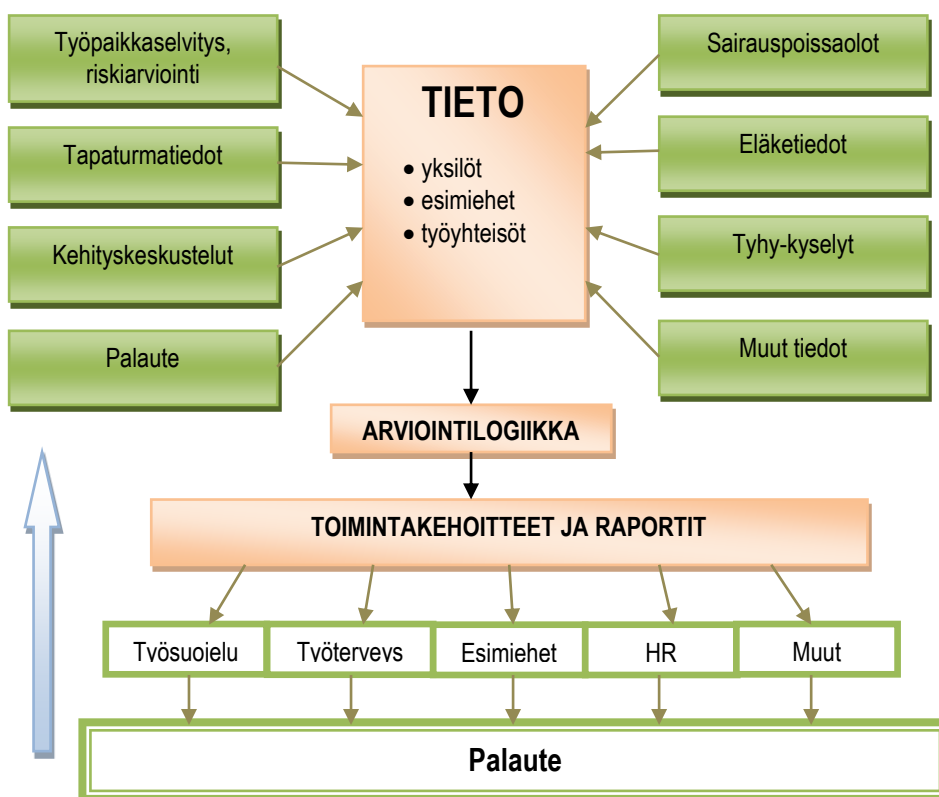
Vuonna 2011 Osekkissa tehdyssä työolobarometrikyselyssä tulokset ohjeistettiin käsittelemään henkilöstön edustajien ja henkilöstön kanssa henkilöstötoimikunnissa, työpaikkakokouksissa ja osasto- tai tiimikokouksissa. Tulosten perusteella toimialojen yksiköitä ohjeistettiin myös määrittelemään kehittämiskohteet, sopimaan kehittämistoimenpiteistä, aikatauluista ja vastuuhenkilöistä sekä huolehtimaan tarvittavasta seurannasta. (Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2011, hakupäivä 28.4.2012.) Näin siis mainitaan Osekin toimintakertomuksessa vuodelta 2011. Ohjeistus on todennäköisesti lähetetty sähköpostitse toimialajohdolle ja esimiehille, koska siitä ei ole erillistä toimintamallia henkilöstön sisäisessä tietoverkossa löydettävissä. Vuoden 2012 käyttösuunnitelmaan työhyvinvoinnin tavoitteisiin onkin kirjattu organisaation työolobarometrikyselyn toteuttamisen kehittäminen ja toimintamallin yhtenäistäminen. Toisin sanoen kyselyn toteuttamiseksi tullaan kuvaamaan yhtenäinen toimintamalli. Siihen liitetään myös tarvittavat muut ohjeet, esimerkiksi kyselytulosten mukaisten kehittämissuunnitelmien laatimisesta työyhteisöön. Yhtenäiseen toimintamalliin kuvataan mahdollisimman tarkasti kyselyn toteuttamisen suunnittelu-, koordinointi-, hallinta- ja muut vastuut näkyviin. (Käyttösuunnitelma vuodelle 2012, hakupäivä 27.2.2012.)

3.7 Työhyvinvointia tukevia toimintajärjestelmiä ja -malleja

Seuri ym. (2011, 132–133) kertovat kirjassaan terveysjohtamisesta, joka on uusi käsite. Se kuvaa lähes samaa asiaa kuin työhyvinvointi- tai työkykyjohtaminen, mutta eroaa sillä, että terveysjohtaminen tähtää kokonaisvaltaiseen terveyden edistämiseen työpaikalla ja pitää sisällään myös työntekijän työn ulkopuolisen elämän ja terveystottumukset. Vaikka vapaa-ajan asiat eivät kuulu työnantajalle, sosiaalisen vastuunsa tunteva työnantaja voi eri tavoin tukea työntekijän terveellisiä elintapoja ja tottumuksia eli huolehtia työntekijöistä kokonaisvaltaisesti.

Organisaatioon ja sen henkilöstöön liittyvää terveystietoa on runsaasti, mutta usein ne ovat hyvin hajallaan muun muassa työterveyshuollossa, työsuojelussa, linjaorganisaatiossa, työhyvinvointikyselyissä, sairauspoissaolotilastoissa ja ennen aikaisten eläkkeiden tiedoissa. Seuri ym. (2011, 133–134) esittävätkin työpaikan terveystietojen yhteen kokoamisen sekä tietojen

hyödyntämisen avuksi terveysjohtamisen järjestelmämallin. Järjestelmän avulla voidaan seurata ja ohjata eri toimijoiden työtä sekä myös tuottaa toimintakehotteita ja raportteja esimerkiksi esimiehille. Terveysjohtamisen järjestelmä voidaan määritellä toimimaan esimerkiksi varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti. Järjestelmään voidaan määritellä, että järjestelmästä lähtee sähköpostiviesti sekä työntekijälle että esimiehelle, jos esimerkiksi organisaation sairauspoissaolon hallintamallin mukainen raja ylittyy. Lisäksi, kun esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut käydään kuittaamassa järjestelmään, kuittauksista koostuu raportti esimerkiksi henkilöstöhallintoon, joka seuraa, kuinka täydellisesti keskustelut käydään. Kuviossa 10 Seurin ym. (2011, 134) kuvaama terveysjohtamisen järjestelmä.



KUVIO 10. Terveysjohtamisen järjestelmä (Seuri ym. 2011, 134)

Terveysjohtamisen järjestelmä voi ohjata myös työterveyshuollon toimintaa. Järjestelmästä voi lähteä sovitun mallin mukaisesti tietoa myös työterveyshuoltoon. Jos työpaikan haasteena on esimerkiksi pitkät poissaolot tai ennenaikaiset eläköitymiset, työterveyshuollolle voi järjestelmästä lähteä viesti kaikista tietyn poissaolopäivärajan ylittäneistä, joka voi edellyttää työterveyshuollolta tiettyjä toimia. (Seuri ym. 2011, 135.) Tällainen järjestelmä tukisi erinomaisesti työnantajan ja työterveyshuollon välistä toimintaa, kun muun muassa työterveyshuoltolaki (Työterveyshuoltolaki,

hakupäivä 4.3.2012) muuttuu 1.6.2012 siten, että työnantajan on ilmoitettava työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden ajan.

Osekkissa on juuri Seurin ym. kuvatun mukainen tilanne, että henkilöstöön liittyvää terveystietoa on, mutta tiedot ovat hajallaan eri toimijoilla. Tietoa löytyy henkilöstöhallinnosta, työsuojeluorganisaatiolta, työterveyshuollosta ja linjaorganisaatiosta. Muun muassa sairauspoissaolotilastoja kokoaa sekä työterveyshuolto että henkilöstöpalvelut, kun taas tapaturmatietoja ja riskikartoituksia seuraa Osekin työsuojelupäällikkö. Työpaikkaselvitysten raportointivastuu on työterveyshuollossa, mutta joitain tietoja löytyy myös toimialojen linjaorganisaatiolta. Työhyvinvointikyselyjä on aikaisemmin koordinoanut Osekkissa kuntayhtymän johtajan alaisuudessa toiminut työturvallisuuspäällikkö. Vuoden 2012 alusta lukien työterveyshuollon ja työhyvinvoinnin koordinoinnin vastuu siirtyi henkilöstöpalveluille. Henkilöstöpalvelut vastaavat siis tällä hetkellä henkilöstön hyvinvointia edistävien toimintamallien ja -järjestelmien edelleen kehittämistä myös henkilöstön työterveyden arvioinnin, seurannan ja raportoinnin osalta.

Osekkissa on käytössä paljon työhyvinvointia edistäviä ja ohjaavia toimintamalleja. Yksi keskeinen toimintamalli on vuonna 2011 käyttöön otettu varhaisen tuen toimintamalli. Malli sisältää toimintaohjeet varhaisen tuen tunnistamisesta, puheeksiottamisesta, neuvotteluista ja seurantalavereista (Varhaisen tuen toimintamalli, hakupäivä 22.4.2012). Varhaisen tuen toimintamalliin liittyy kiinteästi myös sairauspoissaolojen hallintamalli, joka on mahdollisimman pian päivitettävä vastaamaan 1.6.2012 voimaan tullutta työterveyshuoltolain muutosta. Osekkissa on myös muita työhyvinvointiin liittyviä turvallisuustyön ohjeita, muun muassa haitallisen kuormituksen hallinta, päihdeongelmaisten hoitoonohjauksen malli, vaarojen arviointi, erityistyölasiohje ja paljon muita. Kaikki ohjeet ja toimintamallit tulisi saada nykyistä paremmin esille ja esimiesten päivittäiseen käyttöön. Toimintamalleja on siis laajasti, mutta osa niistä kaipaisi tietojen päivittämistä, näin kertovat myös Osekin työsuojeluvaltuutetut (Hokajärvi; Pasma, haastattelu 25.4.2012). Henkilöstö ja esimiehet eivät välttämättä tiedä, mitä kaikkia toimintamalleja Osekkissa on olemassa. Ohjeet ja mallit kaipaisivat kokoavaa esittämistä, jotta niitä hyödynnettäisiin paremmin.

Rovaniemen kaupungille on kevään 2012 aikana suunniteltu esimiehiä ja koko henkilöstöä varten niin sanottu Työhyvinvointitalo (kuvio 11), joka on henkilöstön sisäisessä tietoverkossa oleva

visuaalinen kuva. Työhyvinvointitaloon on sisällytetty kaikki mahdolliset Rovaniemen kaupungin henkilöstön käyttöön laaditut työhyvinvointiin liittyvät ohjeet, säännöt, sopimukset sekä muut työhyvinvoinnin toimintamallit. Kuvassa näkyviä ikkunoita klikkaamalla avautuvat aiheeseen liittyvät ohjeet. Työkalua on helppo käyttää, ja sen ulkoasu houkuttelee varmasti kokeilemaan. Rovaniemen Työhyvinvointitalomalli on valmistunut huhtikuussa 2012. Se on tällä hetkellä koko henkilöstön käytettävissä henkilöstön sisäisessä tietojärjestelmässä. (Gynther, haastattelu 24.4.2012.)



KUVIO 11. Rovaniemen kaupungin Työhyvinvointitalo (Gynther, haastattelu 24.4.2012)

Rovaniemen kaupungin Työhyvinvointitalo on idealtaan juuri myös Osekin tarvitsema, visuaalisesti miellyttävä, ja organisaation käyttöön tarkoitetut ohjeet ja toimintamallit sisältävä työkalu. Henkilöstön kokonaisvaltaiseen ja yhtenäiseen työhyvinvoinnin johtamisen liittyvien ohjeiden ja sääntöjen käytettävyys nopeutuu, kun tiedot löytyvät helposti keskitetystä paikasta. Onnistunut ja mielihyvää antava visuaalinen ilme houkuttelee kokeilemaan työkalua. Kokeilun myötä, jos se todetaan käytännölliseksi ja toimivaksi työkaluksi, varmasti myös sen käyttö lisääntyy ja tulee tavaksi.

4 KESKEISET KEHITTÄMISKOHTEET

Kehittämistehtävän tavoitteena oli kartoittaa Osekin työhyvinvoinnin johtamisen nykymalli sekä esittää tutkimukselliseen tietoperustaan ja parhaisiin käytäntöihin pohjautuvat kehitysehdotukset työhyvinvointitoimintojen kehittämiseksi. Tässä esitetään keskeisimmät kehittämiskohteet, jotka toimeksiantajan olisi hyvä huomioida yhtenäisen työhyvinvoinnin johtamisen mallin kehittämisessä.

Tehtävässä on tapaustutkimuksen tavoin käytetty useita eri tiedonkeruumenetelmiä. Kartoituksessa on hyödynnetty organisaation omia kirjallisia dokumentteja, kuten strategia-asiakirjoja, suunnitelmia, raportteja, toimintaohjeita ja -sääntöjä, suunnitelmia ja sopimuksia. Aineistoa nykytilan ja kehittämiskohteiden kartoittamiseksi on saatu myös havainnoimalla osallistuen eri työryhmien kokouksiin ja palavereihin. Lisäksi Osekin kahdelle työsuojeluvaltuutetulle tehtiin ryhmähaastattelu. Kartoituksessa on huomioitu myös vapaamuotoiset tapaamiset ja keskustelut eri asiantuntijoiden kanssa. Tehtävässä on käytetty myös benchmarking -menetelmää, jossa päästiin muun muassa tutustumaan Rovaniemen kaupungin työhyvinvointia tukevaan visuaaliseen työkaluun.

Tietoperustassa on esitetty työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviä osatekijöitä ja määritteitä. Samoin on kerrottu tietotyön haasteista ja riskitekijöistä sekä tuottavuuteen ja työnantajakuvaan vaikuttavat tekijöistä. Sen jälkeen on kuvattu työhyvinvoinnin johtamisen toimintoja, johon kuuluvat muun muassa johtaminen, strategiset toimintatavat, esimiestyö, HR-toiminnot ja muut hyvinvoinnin tukitoiminnot. Tietoperustaa ja itse kehittämistehtävää on kuvattu dialogisella kirjoittamisen mallilla eli niin sanotulla vetoketjumallilla. Tässä luvussa esitetään tietoperustaan pohjautuen työhyvinvoinnin johtamisen nykymallin kartoituksen myötä esille tulleet keskeiset kehitysehdotukset ja -ideat edellä mainittujen työhyvinvoinnin johtamistoimintojen osalta.

Keskeisimmät kehittämiskohteet kohdistuvat strategisen työhyvinvoinnin viitekehyksen määrittämiseen sekä esimiestyön roolin määrittämiseen, osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Myös työterveyshuollon roolin määrittäminen ja työhyvinvointia tukevien toimintajärjestelmien ja -mallien osalta löytyy kehitettävää. Yksi konkreettinen esimerkki työhyvinvointia tukevan toimintamallin kehittämisestä on työolobarometrikyselyn toteuttamisprosessin kuvaaminen. Työhyvinvoinnin tilaa kuvaavia kyselyjä on Osekkissa toteutettu vuodesta 2006 lähtien, mutta prosessin kuvausta ei ole tehty. Tämän kehittämistehtävän oheistuotoksena on laadittu

vuokaavioluonnos työolobarometrikyselyprosessista. Vuokaavio on tämän opinnäytetyön liitteessä 2. Prosessikuvauksen puuttuessa Osekin henkilöstön keskuudessa ei ole ollut oikein tietoa, että kuka kyselyistä johdon tasolla vastaa ja ketkä tuloksia käsittelevät, analysoivat ja raportoivat. Epätietoisuus saattaa herättää vastaajissa epäröintiä ja vastaamatta jättämiä. Toimintamallissa tulee määritellä kyselyprosessin toimijat, tehtävät ja vastuut. Malli on hyvä tuoda avoimesti henkilöstön tietoisuuteen. Näin parannetaan työhyvinvointikyselyn luotettavuutta ja vaikuttavuutta. Tämän vuoksi prosessikuvaus on Osekiin ensitöikseen tarpeen mallintaa.

Työhyvinvoinnin johtamisen muihin tukitoimintoihin sisältyvät muun muassa työsuojelu, työterveyshuolto, henkilöstöruokailu, kulttuuri- ja virkistystoiminta sekä muu terveyden edistäminen. Nämä toimivat Osekkissa hyvällä tasolla, joten kehittämiskohteita ei näiden osalta esitetä. Taulukossa 4 kuvataan ne työhyvinvoinnin johtamisen toiminnot, joissa kehitettävää havaittiin. Taulukossa esitetään myös kehittämisestä saatavat hyödyt. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen kohdassa mainitaan työhyvinvointityöryhmän perustaminen, josta työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen Osekkissa olisi hyvä aloittaa.

TAULUKKO 5. Keskeisimmät kehittämiskohteet työhyvinvoinnin johtamisen eri toiminnoissa sekä niistä saatavat hyödyt

Toiminto	Kuvaus kehittämiskohteista	Hyödyt
Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen	Määriteltävä työhyvinvoinnin viitekehys ja prosessit: sisällöt, tavoitteet, työhyvinvointisuunnitelma, resurssit ja seurantamalli. Työhyvinvointityöryhmän perustaminen.	Työhyvinvoinnin johtamisesta tulee osa kokonaisjohtamista ja strategiaa. Aikaansaadaan organisaatioon yhteinen ymmärrys työhyvinvointityöstä.
Esimiestyö	Määritellään esimiestyön rooli, vastuut ja valtuudet. Luodaan osaamisprofiilit, tehdään osaamisen arvioinnit ja sen mukaisesti kehittämissuunnitelmat.	Saadaan yhtenäinen ja tasa-arvoinen toimintamalli kaikkiin työyhteisöihin (esimiehestä riippumatta)
HR:n rooli ja toiminnot	Huomioidaan työhyvinvointi kaikissa henkilöstöprosesseissa sekä laaditaan ja viedään käytäntöön niihin liittyvät toimintamallit ja -prosessit, esimerkiksi ikäjohtaminen ja työolobarometrikysely. Suunnitellaan keskitetyn tiedonkeruujärjestelmän ja visuaalisen työkalun käyttöönottoa. Kehitetään henkilöstörapotin sisältöä, mm. varhe-maksut ja sairauspoissaolojen seuranta	Varmistaa henkilöstöstrategian toteuttamisen. Keskitetyt järjestelmät ja mallit tukevat johdon ja esimiehen työtä ja toimivat työhyvinvoinnin työkaluna Samalla tiedon jakaminen sidosryhmille helpottuu ja varmistuu.
Työterveyshuollon rooli	Määritellään työterveyshuollon palvelujen rooli työhyvinvoinnin toimintojen osalta. Lisätään työterveyden ja esimiesten yhteistyötä.	Palvelut kohdistuvat ja tehostuvat palvelun ostajan haluamalla tavalla. Karsitaan turhia kustannuksia ja helpotetaan palvelujen kilpailutusta jatkossa.
Työolobarometrikysely	Kuvataan työolobarometrikyselyn toteuttamisen malli eli prosessi: toimijat, toiminnot, tehtävät, vastuut ja aikataulu	Yhtenäinen toimintatapa luo henkilöstön keskuudessa avoimuutta ja luotettavuutta

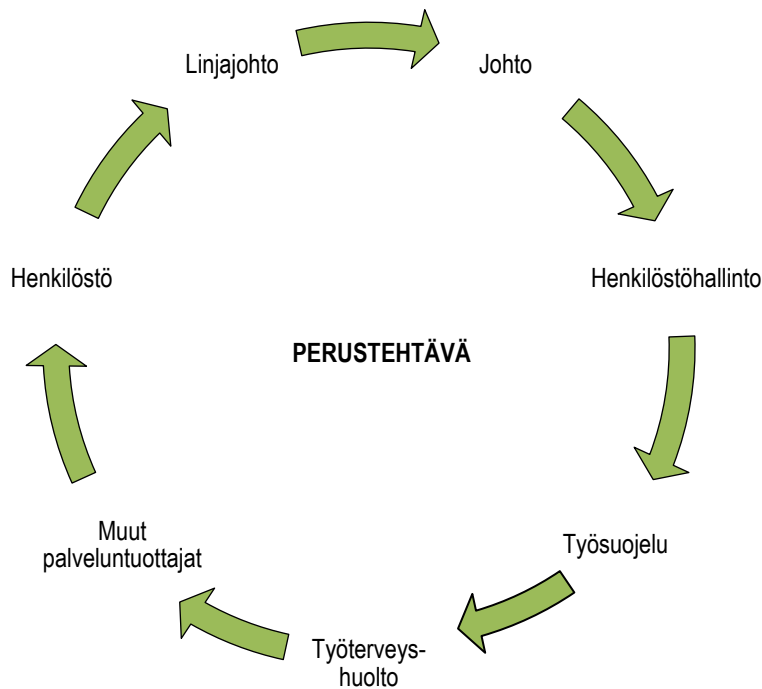
4.1 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Osekkissa on työhyvinvoinnin johtamisessa paneuduttava enemmän strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen, kuin mitä tähän mennessä on tehty. Hyvinvointia ei tule kuitenkaan pyrkiä kehittämään erillisenä asiana, vaan se tulee sisällyttää jo olemassa oleviin eri prosesseihin (Aura & Saarikoski 2011, 22). Osekin henkilöstöpalveluissa työhyvinvointi on asianmukaisesti huomioitu kaikissa henkilöstöprosesseissa. Työsuojelu ja työturvallisuus ovat tärkeitä ennaltaehkäiseviä työhyvinvoinnin toimintoja. Nämä toimivat Osekkissa hyvällä tasolla. Työsuojeluhenkilöstö ja henkilöstöpalvelut ovat yhteistyössä laatineet erilaisia työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviä suunnitelmia ja malleja, kuten esimerkiksi varhaisen tuen toimintamalli ja sairauspoissaolon hallintamalli, joita on yhteistyössä viety myös käytäntöön. Vaikka moni asia toimii hyvin, niin kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin johtamisen malli Osekkista kuitenkin vielä puuttuu.

Mitä työhyvinvoinnin johtaminen sitten oikein on? Mitä kokonaisvaltaisella strategisen työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan? Työhyvinvointia ei sinällään voi johtaa, vaan työhyvinvoinnin johtamisessa johdetaan nimenomaan siihen liittyviä toimintoja. Strategisessa hyvinvoinnissa on otettava huomioon organisaation perustehtävä ja tulostavoitteet, jolloin huomiota kiinnitetään enemmän hyvinvointiin liittyvien toimintojen johtamiseen. Organisaation johdolta vaaditaan laaja-alaista osaamista, että se osaa määrittää toiminnan sisällöt, tavoitteet ja resurssit. Johdolla on strategisen hyvinvoinnin viitekehyksen mallintamisessa ja käytäntöön viemisessä hyvin tärkeä rooli. (Aura & Saarikoski 2011, 13, 46, 55.) Osekkissa ei ole aikaisemmin mallinnettu työhyvinvoinnin johtamisen viitekehystä, joka on nyt asetettu tavoitteeksi tehdä keväeseen 2013 mennessä. Vaikka hyvinvointia ja sen tärkeyttä nykyään korostetaan paljon, varsinainen strateginen hyvinvoinnin johtamisen osa-alueen kehittäminen saattaa tuoda Osekin johdolle uusia haasteita. On hyvä muistaa, että hyvinvoinnin johtamista tulee tarkastella osana organisaation kokonaisjohtamista ja strategiaa, ei siis minään erillisenä johtamisena (Aura & Saarikoski 2011, 55).

Suutarisen (2010, 21) mukaan organisaation sisällä on vallittava yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä, joka on yksi osa työhyvinvoinnin johtamisen mallia. Malliin kuuluu sisällön määrittämisen lisäksi myös tavoitteiden asettaminen, suunnitelman tekeminen, resurssien varaaminen sekä seuranta ja arviointi. Tämän vuoksi Osekkiin on tarpeen perustaa työhyvinvointityöryhmä, jonka tehtäväksi asetetaan organisaation yhtenäisen työhyvinvointityön

sisällön, tavoitteiden ja suunnitelman kehittäminen. Työryhmän on hyvä koostua eri työhyvinvoinnin toimijoista. Kuviossa 12 on kuvattu työhyvinvointityön toimijat (Suutarinen 2010, 33). Kun työhyvinvoinnin työryhmään otetaan mukaan henkilöstöä tai sen edustajia, toteutuu samalla Osekin strategiaan kirjattu tavoite, jossa sanotaan, että kehittämissuunnitelmaa tehdään yhdessä henkilöstön kanssa.



KUVIO 12. Työhyvinvointityön toimijat (Suutarinen 2010, 33)

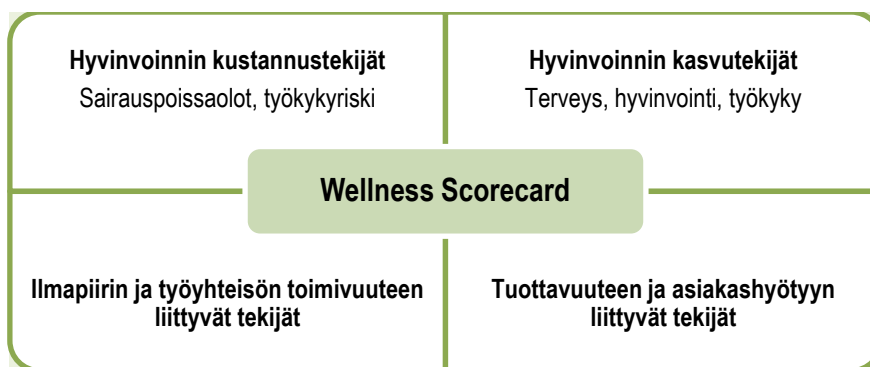
Työhyvinvointityön sisällön määrittämisen lähtökohtana tulee olla liiketoiminnan perustehtävä. Työhyvinvointisuunnitelma tulee kytkeytyä perustehtävän lisäksi myös visioon, arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin. Hyvinvointityön tavoitteet voidaan asettaa pitkän ja lyhyen ajan sekä eri tason tavoitteisiin. Suunnitelmassa kannattaa hyödyntää työterveyshuollosta ja työsuojelulta saatavat raportit, työhyvinvointikyselyjen tulokset, kehityskeskustelut sekä muut mahdolliset palautteet. Työhyvinvointityötä suunniteltaessa on tärkeää määritellä työhyvinvointityön keskeiset toimijat, roolit, työryhmät ja tehtävät. Erityisesti tulee huomioida johdon ja esimiesten osallistuminen. Työhyvinvointitoiminnasta on hyvä laatia myös vuosikello, joka vastaa organisaation strategiavuosikelloa. (Suutarinen 2010, 32.) Taulukossa 5 esitetään Suutarista (2010, 32) sekä Auraa & Saarikoskea (2011, 39) mukailleen työhyvinvoinnin johtamisen mallintamiseen liittyvissä toiminnoissa huomioitavia asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon myös Osekin työhyvinvoinnin johtamisen mallin kehittämisessä.

TAULUKKO 6. Työhyvinvoinnin johtamisen mallintamisessa huomioitavia asioita

Työhyvinvoinnin johtamisen mallintamiseen liittyvät toiminnot	Mallintamisessa huomioitavia asioita
Sisällön määrittäminen	Määritellään strategisen hyvinvoinnin peruspilarit arvojen ja toimialan mukaan sekä ydinsisällöt eli kehittämisalueet. Pohditaan, mitä työhyvinvointi meillä merkitsee ja miten se näkyy.
Tavoitteiden asettaminen	Jaetaan pitkän ja lyhyen ajan tavoitteet organisaatio-, yksikkö-, työyhteisö- ja/tai yksilötasolla. Asetetaan numeraaliset tavoitteet nykytila ja realistiset kehitysnäkymät huomioiden.
Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen	Asetetaan lähtökohdaksi organisaation perustehtävä, visio, arvot ja strategiat. Hyödynnetään työterveyshuollon ja työsuojelun raportit, organisaation työhyvinvointikyselyt ja henkilöstön kanssa käydyt kehityskeskustelut. Laaditaan strategiavuosikelloa vastaava työhyvinvoinnin vuosikello.
Prosessien kuvaaminen	Täydennetään jo olemassa olevia prosesseja tai kuvataan uusia, jotka tukevat ja tehostavat jo olemassa olevia prosesseja (esimerkiksi henkilöstöprosesseja).
Resurssien varaaminen	Määritellään toimijoiden roolit eli työhyvinvointityöstä vastaavat toimijat ja työryhmät. Huomioidaan henkilöstöhallinnon lisäksi myös muita toimijoita, erityisesti johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien osallistuminen. Laaditaan tarpeen mukaan toimenpidebudjetti.
Seuranta ja arviointi	Määritellään organisaation tarpeista nousevat ja mitattavat asiat sekä niille mittarit. Hyödynnetään jo olemassa olevia mittareita. Pyritään määrittelemään mittaristo, joka tuottaa organisaatio-, yksikkö- ja tiimitason tuloksia. Työhyvinvointisuunnitelmaa tarkennetaan seurannan ja arvioinnin tulosten sekä muiden saatujen palautteiden mukaisesti.

Työhyvinvoinnin kokonais seuranta varten Excenta Oy on kehittänyt Balanced Scorecard -pohjaisen strategisen hyvinvoinnin mittariston Wellness Scorecardin (kuvio 13). Sen avulla on mahdollista seurata hyvinvoinnin eri tekijöitä ja tuloksia kustannustekijöittäin, kasvutekijöittäin, ilmapiirin ja työyhteisön toimivuutta sekä tuottavuuteen ja asiakashyötyyn liittyviä tekijöitä. Hyvinvoinnin kustannustekijöissä seurataan organisaatiolle kustannuksia aiheuttavia asioita, esimerkiksi sairauspoissaoloja. Mittareina voivat olla esimerkiksi sairauspoissaoloprosentit, yli 30

päivää ja 60 päivää sairastavien osuudet sekä ennenaikaiset eläketapaukset ja niistä aiheutuvat varhe-maksut. Hyvinvoinnin kasvutekijöiden avulla on mahdollista seurata, ovatko esimerkiksi toiminnan tai kustannusten osuudet pysyneet kurissa tai pienentyneet. Mittareiksi on esitetty esimerkiksi kuntokartoitukset, psyykkinen hyvinvointi ja liikuntaindikaattori. Ilmapiirin ja työyhteisön toimivuutta voidaan mitata esimerkiksi ilmapiirikartoituksilla, kehityskeskusteluilla, tyhy-kyselyillä ja kommunikoinnin sujuvuudella. Tuottavuuden ja asiakashyödyn mittareita ovat esimerkiksi asiakaspalautteet, asiakastyytyväisyys sekä henkilö- ja tiimikohtainen tuottavuus. (Aura & Saarikoski 2011, 46–47).



KUVIO 13. Wellness Scorecard (Aura & Saarikoski 2011, 46)

Osekkissa ei ole tällä hetkellä näin kattavaa kokonaisseurantamallia. Paljon tietoja henkilöstön tilasta on esillä vuosittain laadittavassa henkilöstöraportissa, muun muassa sairauspoissaoloista, ikärakenteesta ja eläköitymisennusteista, mutta enemmänkin voisi tilastoida ja seurata. Parannettavaa on ainakin varhe-maksujen ja sairauspoissaolotietojen osalta, nimittäin ennenaikaisista eläköitymisistä johtuvia varhe-maksuja olisi hyvä tilastoida ja seurata. Ne toimivat hyvänä mittaritietona silloin, kun hyvinvoinnin johtamisessa kehittämisalueeksi on määritelty hyvä ikäjohtaminen ja tavoitteeksi asetettu ennenaikaisten eläköitymisten väheneminen.

Lisäksi sairauspoissaoloista tilastotietoja olisi hyvä erotella poissaolon pituuden mukaan. Tällä hetkellä Osekin henkilöstöraportissa tuodaan hyvin esille sairauspoissaolot eri poissaolotyypeittäin, mutta ei poissaolon pituuden mukaan. Olisi hyvä panostaa lyhyiden sairauspoissaolojen hallintamalliin, jonka avulla saataisiin mahdolliset tarpeettomat sairauspoissaolot karsittua ja estää poissaolojen pitkittyminen. Lyhyiden ja toistuvien poissaolojen taustalla saattaa olla muutakin kuin sairauksia. Taustalla voi olla esimerkiksi johtamiseen, motivaatioon, osaamisen puutteeseen, vapaa-aikaan tai perheongelmaan liittyvää syytä.

Lähiesimiehet ovat keskeisessä asemassa myös näiden lyhyiden ja toistuvien poissaolojen hallinnassa (Seuri ym. 2011, 217–218).

4.2 Esimiestyön vahvistaminen ja osaamisen kehittäminen

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelman mukaan kaikille organisaatioille sopivat arvoihin nojautuvat strategisen hyvinvoinnin kolme peruspilaria: hyvä johtaminen, työn vaatima osaaminen ja työyhteisön toimivuus. Hyvä johtaminen sisältää tavoitteellisen, valmentavan ja vastuun ottavan johtamisen. Työn vaatima osaaminen tarkoittaa prosessien hallintaa ja alan ymmärrystä. Työyhteisön toimivuudella tarkoitetaan, että ihmisiä arvostetaan ja jokainen omaa hyvät yhteistyötaidot. Hyvinvointi ei voi kehittyä, elleivät nämä ole kunnossa tai niitä ei ole lainkaan mietitty. (Aura & Saarikoski 2011, 40.)

Esimiehiltä vaaditaan hyvin paljon. Heillä on paljon vastuita ja velvollisuuksia. He ovat avainasemassa myös hyvinvoinnin johtamisessa. Esimiehille saattaa olla haaste johtaa esimerkiksi eri elämän tilanteissa olevia työntekijöitä. Eri elämän tilanteisiin liittyy eri intressit ja mahdollisuudet toimia täysipainoisesti työelämässä. Esimerkiksi perheen ja työn yhteensovittamisessa on monia tärkeitä vaiheita ja yhteensovittamisia.

Esimiehellä on siis hyvin merkittävä rooli työhyvinvoinnin vastaajana. Heillä on lakisääteinen velvollisuus tarkkailla työympäristön ja työyhteisön tilaa sekä työtapojen turvallisuutta. Esimiehiltä odotetaan myös hyviä johtamis- ja ihmissuhdetaitoja. Lisäksi esimiehen tulee toimia organisaation työhyvinvointia edistävien ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Kuviossa 14 esitetään ketju esimiestyön roolin tärkeydestä ja kyvykkyydestä hyvinvoinnin johtamisen vaikuttavuuteen Auran & Saarikosken (2011, 29) esittämän mallin mukaisesti.

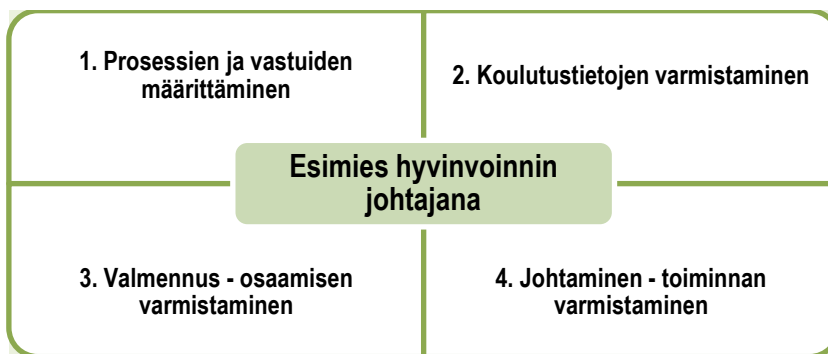


KUVIO 14. Ketju esimiestyön roolien selkeydestä ja kyvykkyydestä hyvinvoinnin johtamisen vaikuttavuuteen (Aura & Saarikoski 2011, 29)

Aura & Saarikoski tähdentävät, että esimiestyössä lähtökohtana on roolin määrittäminen. Esimiehille ja muille toimijoille tulee selkiyttää, mitä esimieheltä odotetaan, mutta myös mitä häneltä odotetaan johtamisen suhteen. Vastuiden ja valtuuksien tulee olla tasapainossa. Roolin tulee olla selkeä ja esimiehen tulee kyetä aidosti vaikuttamaan eri asioihin. Tämän myötä kasvaa esimiehen kompetenssi, jolloin työhyvinvoinnin johtaminenkin on vaikuttavampaa. Esimehiä on valmennettava, että he tuntevat itsensä kyvykkäiksi myös hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Näin varmennetaan, että esimies osaa toimia työhyvinvointiin liittyvissä asioissa oikein. (2011, 30.)

Osekkissa on viime vuosina panostettu esimiesten osaamisen kehittämiseen. Heille on järjestetty koulutuksia ja infoja muun muassa pedagogisesta johtamisesta, toiminnanohjauksesta, henkilöstöjohtamisesta ja varhaisen tuen mallista. Mikäli esimiesten työhyvinvoinnin nykyosaamista halutaan arvioida ja edelleen kehittää, niin esimiehille olisi mahdollisuus laatia osaamisprofiilit Osekin käytössä olevaan HR-järjestelmään. Järjestelmän avulla osaamista on mahdollisuus arvioida vuosittain käytävien kehityskeskustelujen yhteydessä. Keväällä 2011 on Osekkissa järjestetty 360 asteen esimiesarviointi ulkopuolisen konsultin johdolla. Tuossa arvioinnissa ei kuitenkaan ole olleet mukana niin sanotut lähiesimiehet, jotka lopulta työyhteisönsä tai työryhmänsä päivittäisestä henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista vastaavat.

Osekkissa esimiesten hyvinvointijohtamista voidaan lähteä kehittämään juuri roolimäärittäksen kautta. Siinä huomioidaan työhyvinvointiin liittyvät prosessit, toimintamallit sekä esimiehen vastuut ja velvollisuudet. Tämän jälkeen esimiehille tarjotaan työhyvinvoinnin koulutusta ja valmennusta sekä mahdollisesti kokeneemman esimiehen vertaistukea. Esimiehen oman esimiehen tulee varmistaa, että työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät prosessit toteutuvat. Seuraavassa kuviossa 15 on kuvattu hyvinvointijohtamisen kehittämisen vaiheita.



KUVIO 15. Esimiesten kehittäminen hyvinvoinnin johtajiksi (Aura & Saarikoski 2011, 30)

Lähiesimiesten vastuuttaminen ja ohjaaminen työhyvinvoinnin toimintoihin on strategisen hyvinvoinnin ydinasioita. Heitä tulee ohjata seuraamaan entistä enemmän työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa ja noudattamaan Osekin yhtenäisiä toimintamalleja. Esimiestyön merkitystä tulee korostaa ja tuoda näkyväksi. Työhyvinvoinnin johtaminen ei voi jäädä yksittäisen työhyvinvointiasiantuntijan tai henkilöstöpalveluiden vastuulle, vaan heidän tehtävänä on esimiestyön tukeminen ja valmentaminen. Henkilöstöhallinnon rooliin kuuluu myös toimintojen ja työhyvinvoinnin työkalujen kehittäminen.

4.3 Henkilöstöhallinnon roolin vahvistaminen ja toimintojen kehittäminen

Samoin kuin esimiestyöllä, myös henkilöstöjohtamisella on suuri rooli ja vastuu henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä. Osekkissa työhyvinvoinnin edistämisestä sekä siihen liittyvistä toimintamalleista ja -ohjeistamisesta on vuoden 2011 loppuun saakka vastannut Osekin työsuojeluorganisaatio, johon kuului työsuojelupäällikkö ja kaksi työsuojeluvaltuutettua. Tuolloin johdon ja HR:n rooli työhyvinvoinnin toiminnoissa on ollut kovin vähäistä. Osekin henkilöstöpalvelut ovat toimineet työhyvinvoinnin toiminnoissa mukana kuitenkin info- ja koulutustilaisuuksien järjestäjänä. Yhtymähallituksen päätöksellä on työhyvinvointitoimintojen sekä työterveyshuoltopalveluiden koordinointi-, suunnittelu- ja ohjaustehtävät siirretty henkilöstöpalvelujen vastuulle vuoden 2012 alusta lukien.

Edellä mainittu muutos on ollut varsin järkevää myös Ulricin näkemyksen mukaan, sillä henkilöstöammattilaisten tehtävänä on perinteisesti ollut suunnitella ja toteuttaa tehokkaita henkilöstöprosesseja perusrakenteiden johtamisen tueksi. Toisin sanoen henkilöstöammattilaisen tehtävät ulottuvat prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Henkilöstöammattilaiset suunnittelevat, luovat ja vievät käytäntöön henkilöstöjohtamisen työkaluja ja järjestelmiä sekä organisaation johtamiseen liittyviä henkilöstö- ja liiketoimintaprosesseja. Henkilöstöammattilaiset parantavat myös tehokkuutta kaivamalla esiin turhia kustannuksia ja keksimällä uusia toimintatapoja, joiden mukaan asioita voidaan tehdä paremmin. Henkilöstöammattilaisten rooliin kuuluu myös esimiesten kouluttaminen, ohjaaminen ja opastaminen työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistäjäksi. (Ulric 2007, 46–47, 50–51.) Edellä mainittuihin henkilöstöjohtamisen roolimalleihin vedoten, Osekin henkilöstöpalveluiden kannattaakin vahvistaa omaa rooliaan toimintamallien ja -prosessien kehittäjänä ja toimeenpanijana.

Osekin henkilöstöstrategia rakentuu työkaarimallista, joka sisältää seitsemän eri henkilöstöprosessia. Yksi näistä on hyvinvointiprosessi. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan kehittämällä, kuvantamalla ja toimeenpanemalla työkaarijattelun mukaisia henkilöstöprosessien toimintamalleja. Myös muissa Osekin henkilöstöprosesseissa tulee ottaa huomioon työhyvinvoinnin johtaminen ja edistäminen. Myös Aura & Saarikoski (2011) tähdentävät julkaisussaan, että hyvinvointia ei voi pitää irrallisena asiana, vaan ne on otettava entistä paremmin huomioon jo olemassa olevissa prosesseissa. Henkilöstöprosesseihin liittyy sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä, jotka saattavat suhtautua omien lähtökohtien perusteella eri tavalla hyvinvoinnin näkökulmiin. Henkilöstöprosessien mallintamisessa ja käytäntöön viemisessä tulee huomioida eri sidosryhmät siten, että kaikki prosesseihin liittyvät sidosryhmät saadaan sitoutumaan ja ymmärtämään työhyvinvoinnin tarkoitus ja tavoitteet. (Aura & Saarikoski 2011, 23.)

Henkilöstöasioiden kehittäminen Osekin perustuu prosessijohtamiseen ja henkilöstöprosessien mukaiseen työkaari -ajattelumalliin. Tavoitteena on huolehtia henkilöstöstrategian jalkauttamisesta ja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta. (Henkilöstöraportti 2011, hakupäivä 3.5.2012.) Henkilöstöhallinnon prosessien kuvantaminen, kehittäminen ja ohjeistaminen ovatkin Osekin erittäin hyvällä tasolla. Seitsemästä henkilöstöprosessista on kuvattu viisi ja yksi on tällä hetkellä työn alla. Lisäksi syksyllä 2012 aloitetaan työhyvinvointiprosessin kehittäminen, johon sisältyy henkilöstön työhyvinvointiin liittyvien menettelytapojen kokoaminen henkilöstön työhyvinvointia tukevaksi malliksi. Myös tämä opinnäytetyö liittyy viimeksi mainitun henkilöstöprosessin kehittämistyöhön.

Auran & Saarikosken (2011, 22) mukaan HR:n tärkeimpiä tehtäviä ovat tilastojen sekä analyysien kokoaminen ja raportointi sekä uusien toimintamallien ja -välineiden tarjoaminen johdon ja esimiesten työn tueksi. HR hankkii tarpeen mukaan myös oikeanlaista kehittämistä, esimerkiksi koulutusta. Havaintojen mukaan Osekin esimiestyö kaipaa ohjeistusta, tiedon jakamista, koulutusta ja selviä toimintamalleja esimiestyöhönsä. Nämä kehittämiskohteet henkilöstöpalveluiden tulee työhyvinvointityössään huomioida.

Työnantajien kannattaa huolehtia riittävästä tukitoimenpiteistä ja toimintamalleista myös ikääntyvien työntekijöiden terveydestä ja työkyvystä huolehtimiseksi. Työntekijöiden tulisi voida jäädä eläkkeelle terveinä. Ennenaikaisesti työkyvyttömyyseläkkeelle jäävistä työntekijöistä kärsii taloudellisesti sekä työnantaja että työntekijä, mutta se vaikuttaa myös kansantalouteen. Mitä

aikaisemmassa vaiheessa työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään, sitä suurempi on hinta. Senioreihin kannattaa panostaa muutenkin kuin talouden näkökulmasta, sillä he ovat yleensä motivoituneempia, joten myös heidän osaamisesta työkyvyn ylläpidon lisäksi kannattaa huolehtia. (Kärkkäinen 2002, 10, 56.) Varsinkin suurten työnantajien kannattaa panostaa ikääntyviin työntekijöihin tarjoamalla uusia tehtäviä tai vaikka osatyötä. Näin heidät saadaan pidettyä mukana työelämässä. (Seuri ym. 2011, 174.)

Työhyvinvointi ei ole erillistä johtamista, vaan se sisältyy strategiseen kokonaisjohtamiseen. Siksi Osekin henkilöstöpalveluissa tulee varmistaa, että työhyvinvointi sisältyy sen jokaiseen prosessiin. Henkilöstöjohtaminen perustuu henkilöstöstrategiaan pohjautuvaan työkaari -ajattelu-malliin. Työkaareen sisältyy seitsemän prosessia, se lähtee henkilöstösuunnittelusta ja rekrytoinnista, etenee perehdyttämiseen ja ohjaukseen sekä osaamisen kehittämiseen. Toisin sanoen kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin johtaminen alkaa jo henkilöstösuunnittelusta ja rekrytoinnista. Henkilöstösuunnittelussa on tärkeää, että henkilöhakuilmoitus vastaa avoinna olevaa tehtävänkuvaa. Näin ollen avointa tehtävää hakevat juuri oikeanlaiset osaajat. Henkilövalintavaiheessa tulee varmistaa, että avoinna olevaan tehtävään valitaan juuri tiedoiltaan, taidoiltaan ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopiva henkilö, että tehtävään saadaan motivoitunut henkilö. Seuraavaksi uusi työntekijä perehdytetään sekä organisaation toimintaan että itse työtehtävään. Tässä joitain esimerkkejä, miten työhyvinvointi henkilöstöprosesseissa huomioidaan. Lisäksi henkilöstöpalveluissa kehitetään, kuvannetaan ja viedään suunnitellusti käytäntöön myös jokaiseen prosessiin liittyvät toimintamallit. Näin varmistetaan henkilöstöstrategian toteuttaminen ja käytäntöön vieminen.

Osekin henkilöstöpalvelut ovat saaneet paljon kiitosta sen kehittämistyöstä, joka on viime vuosina ollut varsin huimaa. Paljon on tehty, mutta kehittämistyö on HR-toiminnoissa jatkuva. Työhyvinvointiin ja työterveyspalveluihin liittyvien toimintojen kehittäminen ja koordinointi on Osekin henkilöstöpalveluiden vastuulla. Kyseessä on suuri organisaatio, joten työhyvinvointitoimintojen kehittämiseen tarvitaan joukko työhyvinvoinnin eri toimijoita. Mikäli tavoitteena on aikaansaada yhteinen ymmärrys ja näkemys organisaation työhyvinvointityöstä, tulisi kuntayhtymän johtajan perustaa Osekk -tasoinen työhyvinvointityöryhmä. Ryhmään on hyvä kuulua jäseniä johto- ja lähiesimiestasolta sekä henkilöstöpalveluista, työsuojelusta ja henkilöstöstä. Myös työterveyshuollon toimijat on huomioitava työhyvinvointiin liittyvien toimintojen kehittämisessä. Tältä osin tulee määritellä myös työterveyshuollon rooli, että sen palvelut kohdentuvat juuri palvelujen ostajan tarpeen mukaan.

4.4 Työterveyshuollon roolin määrittäminen ja palvelujen kohdentaminen

Yhteistyö sujuu työterveyshuollon kanssa parhaiten silloin, kun organisaatiolla on selkeä työhyvinvointiohjelma tai työhyvinvoinnin johtamisen kautta käytäntöön selvät toimintamallit ja käytännöt, joissa myös työterveyshuollon asema on selkeästi tuotu esille (Seuri ym. 2011, 159). Tältä osin Osekissa on kehittämisen varaa, koska selkeää toimintamallia ei tällä hetkellä ole olemassa. Esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään vaikuttavat monet eri tekijät, joiden hallitsemiseksi tavitaan selkeät varhaisen tuen ja työhön paluun tuen ohjelmat. Niissä määritellään toimenpiderajat, minkä mukaan organisaation esimiehet sekä myös työterveyshuolto toimii. Seuri ym. (2011, 178) muistuttavat, että pitkien poissaolojen ja ennen aikaisten eläköitymisen hallinta paranee, kun työntantajat toimivat aidosti ja vastuullisesti, ja tekevät työtä yhdessä työterveyshuollon kanssa. Myös työterveyshuollon toimijoilta odotetaan vastuullista toimintaa ja hyvää ammatillista osaamista.

Yhtenäiset toimintamallit on saatava käytäntöön ja esimiesten jokapäiväiseen toimintaan mukaan. Lähiesimiehet tulee vastuuttaa entistä enemmän seuraamaan työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa ja noudattamaan Osekin yhtenäisiä toimintamalleja. Seuri ym. (2011, 159) muistuttavat, että työhyvinvoinnin johtaminen, kuten myös muu johtaminen, kuuluu esimiehelle. Johtamattomana työhyvinvoinnin puutteet saattavat alkaa näkymään sairauspoissaoloina ja heikkona työhön sitoutumisena.

Työterveyshuollon strateginen merkitys ja rooli rakentuvat sen mukaan, millaisen roolin organisaatio työterveyshuollolle antaa ja mitä se työterveyshuollolta vaatii. Organisaation on pystyttävä mahdollisimman hyvin määrittelemään työterveyshuollon tarpeensa, koska työterveyshuollosta käsin sitä on mahdotonta tehdä. Henkilöstöön ja työympäristöön liittyviä positiivisia ja negatiivisia kierteitä, joihin liittyvien eri tekijöiden pohtiminen voisi auttaa työterveyshuollon roolin hahmottamista. Taulukkoon 6 on Seurin ym. mukaisesti koottu henkilöstöön ja työympäristöön liittyviä positiivisia ja negatiivisia kierteitä sekä niihin liittyviä tekijöitä. (Seuri ym. 2011, 250–251.)

TAULUKKO 7. Henkilöstöön ja työympäristöön liittyvä positiivinen ja negatiivinen kierre (Seuri ym. 2011, 251)

	Positiivinen kierre	Negatiivinen kierre
Henkilöstö	Hyvinvoiva ja terve henkilöstö Ongelmalähteiden nopea tunnistus Motivoitumista, sitoutumista	Ristiriitojen heikko hallinta Kiusaamista, uupumusta Sairauspoissaoloja Vaihtuvuutta
Työympäristö	Työympäristön riskit hallinnassa Turvallinen työympäristö Motivoitumista, sitoutumista	Työstä johtuvia tapaturmia Työperäisiä sairauksia Tehottomuutta Oikeusprosesseja ja imago tappioita

Osekkissa on ollut havaittavissa negatiivia tekijöitä sekä henkilöstön että työympäristön osalta. Nämä on hyvä huomioida myös työterveyshuollon roolia ja yhteistyötä määriteltäessä. Tilanteisiin tulee osata oikeaan aikaan ja oikealla tavalla puuttua, muuten ne voivat johtaa hyvin ikäviin tilanteisiin. Vaikka esimies on avainasemassa ja työhyvinvoinnin ytimessä, on näissä myös työterveyshuollolla oma tärkeä roolinsa. Esimiehen on hyvä tietää, milloin ja missä vaiheessa hänen tulee puuttua työyhteisössä havaittuihin epäkohtiin, ja milloin apua voi tai tulee pyytää esimerkiksi työterveyshuollosta.

Seuri ym. (2011, 66) toteavat, että pyrkimykset myös työurien pidentämiseksi tulevat lähivuosina muokkaamaan työterveyshuollon palveluita siten, että tarvitaan nykyistä systemaattisempaa työntekijöiden hyvää sairauksien hoitoa sekä yhä laajempaa työkykyä ylläpitävää ja parantavaa toimintaa perinteisen työoloista lähtevän työkyvyn ylläpidon lisäksi. Tämä edellyttää kehitystä myös Osekin työterveyshuollon palvelujen määrittämisessä. Työterveyshuollon ammattilaisten tulisi jalkautua siihen Osekin työyksikköön tai työyhteisöön, jossa ongelmia havaitaan. Ei auta, että yksittäiset työntekijät käyvät työterveydessä, jos ongelma on työyhteisössä.

Työterveyshuolto on aikaisempina vuosina tehnyt kiinteää yhteistyötä lähinnä työsuojelu-yhteistoiminnan kanssa, ei niinkään HR:n ja esimiesten kanssa. Tällä hetkellä HR:n rooli on kuitenkin vahvistunut, kun työterveyshuoltopalveluiden koordinointi siirtyi henkilöstöpalveluille vuoden 2012 alussa. Työterveyshuollon kanssa tehtävää yhteistyötä on kehitetty kovasti.

Toimintatapoja on vuoden sisällä selkeytetty ja niitä kehitetään edelleen. Ohjausryhmä, johon kuuluu sekä työterveyden että Osekin edustajia, kokoontuu säännöllisin väliajoin. Työterveyshuolto järjestää tarpeen mukaan myös ryhmätoimintaa ja koulutusta erillisen tilauksen mukaisesti. Yksiköt laativat ja päivittävät yhdessä työterveyshuollon toimijoiden kanssa vuosittain toimintasuunnitelman, johon kirjataan vuoden aikana tehtävät terveystarkastukset ja muut toiminnot.

Työntekijän jaksamista ja työhyvinvointia tarkkaillaan työterveyshuollossa, mutta myös työnantajan tulee seurata henkilöstön hyvinvointia. Tietotyöhön, johon myös opetusala kuuluu, liittyy jatkuvia muutoksia ja vaatimuksia. Nämä luovat työhyvinvoinnille haasteita. Työterveyshuollon toimijat eivät näihin kykene vaikuttamaan, kuten työnantaja pystyy. Osekinissa työntekijän työhyvinvoinnin ja työyhteisön tilaa arvioidaan henkilökohtaisisten kehityskeskusteluiden yhteydessä sekä kolmen vuoden välein toteutetun työolobarometrikyselyn avulla. Työolobarometrikysely ei ehkä ole riittävä työhyvinvoinnin seurantakeino, mikäli se toteutetaan liian harvoin. Kyselyn toteuttamisessa on havaittavissa kehittämisen tarvetta. Siitä on tarpeen kuvantaa myös ihan oma toimintamalli.

4.5 Työolobarometrikyselyprosessin mallintaminen

Hyvinvoiva henkilöstö on kirjattu Osekin strategiaan yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi. Osekinissa on hyvin selkeästi eri asiakirjoissa määritelty, että henkilöstön työhyvinvointia tulee säännöllisesti arvioida ja edelleen kehittää. Toisin sanoen työhyvinvoinnin edistämiseksi ja seurannalle on asetettu toiminnalliset tavoitteet. Työhyvinvoinnin johtamisen nykymallin kartoituksessa ei kuitenkaan selvinnyt, että miten tavoitteiden toteutumista todellisuudessa seurataan.

Osekinissa on vuodesta 2006 alkaen toteutettu 2–3 vuoden välein työolobarometrikysely (TOB), jonka tarkoituksena on kuvata työyhteisön tilaa kyselyhetkellä. Kyselyjen tuloksista on laadittu toimialoittain ja yksiköittäin koosteita ja raportteja. Siitä ei ole kuitenkaan tarkempaa tietoa, että miten kyselyn tuloksia on toimialatasolla ja tulosyksiköissä käsitelty. Saatiin siitä, että millaisia kehittämissuunnitelmia siellä on tehty. Ylimmän johdon tasolla ei ole tietoa, miten työyhteisöissä kyselytuloksia on käyty henkilöstön kanssa läpi.

Työolobarometrikyselyjen toteuttamismallin kuvantaminen on siis yksi hyvin keskeinen kehittämiskohde Osekkissa. Nykytilakartoituksessa tuli esille, että Osekkissa kyselyt on toteutettu ilman suunnitelmallista toimintamallia, missä olisi määritelty toiminnot, tehtävät ja vastuut. Yhtenäiset toimintamallit parantavat kyselyn vaikuttavuutta, tukevat esimiehen työtä kyselyn toteuttamisessa ja kyselytulosten edellyttämässä kehittämistoimenpiteissä. Esimiehellä on suuri rooli kyselyn onnistumisessa. Myös henkilöstön tasapuolisen kohtelun vuoksi kysely tulisi toteuttaa koko organisaatiossa yhtenäistä toimintamallia noudattaen. Työolobarometrikyselyn toteuttamisprosessin avulla kyselyn tavoitteet eli kehittämiskohteiden valinta ja kehittämissuunnitelmien laatiminen sekä itse kehittäminen on parhaiten toteutettavissa. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista ja avointa alusta loppuun saakka.

Työolobarometrikyselyt Osekkissa järjestetään kolmen vuoden välein, joka on pitkä aika. Kannattaisi pohtia, että olisiko työhyvinvoinnin tilaa tarpeen mitata kahden vuoden välein. Organisaatioissa saatetaan mitata työhyvinvointia vuosittain, joissakin jopa puolen vuoden välein. Kyselyyn vastaajia ei saa kuitenkaan rasittaa liikaa. Ennen kyselyjen toteuttamista on sovittava etukäteen, mitkä asioita halutaan mitata ja mihin niillä tähdätään. Samoin on laadittava selvät mallit tulosten käsittelystä, raportoinnista ja kehittämiskohteiden seurannasta.

Tämän kehittämistehtävän ohella on tehty Osekkille luonnosehdotelma työolobarometrikyselyprosessista. Vuokaavioluonnos näkyy liitteessä 2. Prosessiluonnos on kuvannettu Osekin käytössä olevalla ProcessDesigner -ohjelmalla, jolla prosessit Osekkissa yleensä mallinnetaan. Prosessi on kuvattu niin sanotulla uimaratamallilla, jolloin prosessissa kuvannetaan toimijat, toiminnot ja tehtävät. Mallinnusohjelmasta saadaan prosessista koostettua tekstimuotoinen raportti, jossa kerrotaan prosessin eri vaiheiden toiminnot, tehtävät ja toimijat aikajärjestyksessä. Prosessi sisältää sekä sisäisiä että ulkoisia toimijoita. Se sisältää myös työolobarometrikyselyn kaikki vaiheet hyvinvointikyselyjen toteuttamisesta, tulosten käsittelystä, jatkotoimenpiteistä, kehittämissuunnitelmista, kehittymisen toteutumisen seurantaan. Alimmalla uimaradalla näkyy prosessiin liittyvät järjestelmien ja dokumentit. Liitteessä 3 on malliesimerkki prosessiin liittyvästä työhyvinvointisuunnitelmasta, johon voidaan kirjata kyselytulosten mukaisesti kehittämistä kaipaavat kohteet, toimenpiteet, vastuut ja aikataulut.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun seudun koulutuskuntayhtymä Osekk, jossa toimii kaikkiaan 23 tulosvastuullista yksikköä. Työntekijöitä on yhteensä lähes 2 000 ja esimiehiä noin 130. Osekkiin on tavoitteena luoda yhtenäinen työhyvinvoinnin johtamisen malli, joka toimii koko organisaatiota ohjaavana työhyvinvoinnin edistämisen mallina. Toimintamalli tukee esimiestyötä oman henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistämisessä sekä tuottaa johdolle ja esimiehille työvälineitä jokapäiväiseen henkilöstöjohtamiseen. Työhyvinvointitoimintojen esille nostamisella ja työhyvinvointiin panostamisella vaikutetaan myös työntantajakuvaan. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on esittää keskeisiä kehittämiskohteita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi.

Tavoitteena on ollut kartoittaa Osekin työhyvinvoinnin johtamisen nykymalli sekä esittää tietoperustaan ja parhaisiin käytäntöihin pohjautuen kehittämisehdotuksia ja -ideoita työhyvinvointitoimintojen kehittämiseksi. Tietoperustassa on esitetty, mitä työhyvinvoinnilla ja sen johtamisella tarkoitetaan. Siinä on esitetty myös työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen malleja. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy eri toimintoja, jotka mahdollistavat työhyvinvoinnin edistämistä. Näitä toimintoja ovat muun muassa johtajuus, strategiset toimintamallit, esimiestyö, HR:n toiminnot ja muut työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Työhyvinvoinnin johtamisen prosessissa tulee selkeästi vastuuttaa eri toimijat, jotka omasta tehtäväkentästään roolin mukaisesti vastaavat.

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen tulisi aloittaa Osekk –tasoisien työhyvinvointityöryhmän perustamisesta. Työhyvinvoinnin työryhmän keskeinen tehtävä olisi strateginen työhyvinvoinnin viitekehyksen määrittäminen. Työhyvinvoinnin viitekehyksen tulee pohjautua Osekin perustehtävään, arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin. Siinä tulee määritellä työhyvinvoinnin sisältö, tavoitteet, prosessit, toimijoiden roolit ja vastuut sekä mittarit seurantaan ja arviointia varten. Muita kehitysehdotuksia toimeksiantajalle ovat esimiestyön osaamisen määrittäminen, kehittäminen ja tukeminen, työterveyshuollon roolin määrittäminen sekä työhyvinvointia tukevien toimintamallien kuvantaminen. Näiden jokaisen toiminnon kehittämisessä on HR:n toiminnoilla ja Osekkiin perustettavalla työhyvinvoinnin työryhmällä hyvin keskeinen rooli.

Jotta Osekkiin saadaan yhtenäinen työhyvinvoinnin johtamisen viitekehys ja toimintamalli kuvannettua, kannattaa huomioida tässä kehittämistehtävässä esitettävät kehitysehdotukset ja

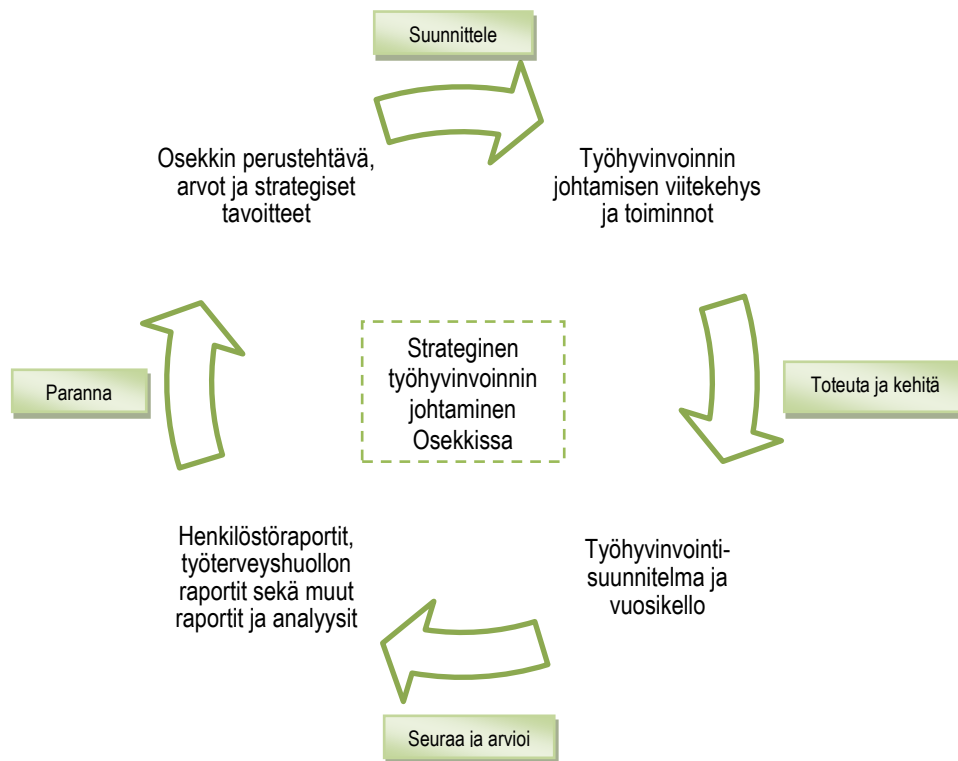
jatkotoimenpiteet. Toimintamallin tarkoituksena on edistää henkilöstön työhyvinvointia yhtenäisesti läpi organisaation, tukea esimiestyötä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja tuottaa työvälineitä jokapäiväiseen henkilöstöjohtamiseen.

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen Osekkissa

Osekkissa työhyvinvoinnin koordinoinnista vastaa henkilöstöpalvelut. Työhyvinvoinnin toimintojen kehittämiseen tarvitaan kuitenkin joukko työhyvinvoinnin asiantuntijoita. Siksi Osekkiin olisi hyvä perustaa organisaatiotasoinen työhyvinvoinnin työryhmä. Työryhmään on hyvä ottaa mukaan eri työhyvinvointityön toimijoita, jotka yhdessä pystyvät määrittämään organisaation työhyvinvoinnin johtamisen viitekehyksen. Näitä työhyvinvoinnin toimijoita ovat johto, lähiesimiehet, henkilöstöhallinto, työsuojelu, henkilöstön edustajisto ja työterveyshuollon toimijat. Eri toimijat saavat yhdessä parhaiten aikaan yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen Osekin työhyvinvointityöstä. Työryhmän perustamisesta ja jäsenten valinnasta päättää kuntayhtymän johtaja. Osekk -tasoinen työhyvinvointityöryhmän tehtäväksi voisi määritellä Osekin strategisen työhyvinvointitoimintojen suunnittelu, kehittäminen ja toteutus.

Johtaminen lähtee perustehtävästä, arvoista ja strategisesta tavoitteesta. Osekk -tason työhyvinvoinnin työryhmän tehtäväksi voisi asettaa työhyvinvoinnin johtamisen mallin viitekehyksen määrittämisen ja toimintojen suunnittelun. Tehtäviin liittyisi lisäksi työhyvinvointisuunnitelman kuvaaminen ja työhyvinvoinnin vuosikellon laatiminen. Luvussa 4.1. taulukossa 5 on esitetty tarkemmin työhyvinvoinnin johtamisen mallintamisessa huomioitavia asioita.

Strateginen työhyvinvointi on suunnitelmallista toimintaa, jossa huomioidaan henkilöstön terveys, työkyky ja hyvinvointi. Osekkissa strategisen työhyvinvoinnin viitekehyksen määrittämisen tulee pohjautua sen perustehtävään, arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin. Työhyvinvointisuunnitelmassa tulee määritellä työhyvinvoinnin sisältö, kehittämisalueet, tavoitteet, prosessit, toimijoiden roolit ja mittarit. Siihen tulee sisältyä suunnitelma myös työhyvinvoinnin arvioinnista ja seurannasta. Kuviossa 16 on kuvattu ehdotelma strategisen työhyvinvoinnin johtamisen prosessista Osekkissa. Kuviossa on mukailtu Osekin strategisen henkilöstöjohtamisen prosessikuvausta.



KUVIO 16. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen prosessi Osekkissa

Työhyvinvointityöryhmässä jokaiselle työhyvinvoinnin osa-alueen toimijalle tulee määrittää rooli ja tavoitteet. Rooli sisältää tehtävät ja vastuut. Johdon tulee asettaa tavoitteet, luoda resurssit, tukea toimijoita ja seurata tuloksia. Työhyvinvoinnin edistämiseksi konkreettisia toimijoita ovat esimiehet, joita henkilöstöpalvelut ja hyvinvoinnin muut tukitoiminnot tukevat. Henkilöstöpalvelujen tehtävänä on opastaa, luoda oheita ja toimintamalleja. Samoin kuin kehittää ja kuvata prosessit, valmentaa johtoa, järjestää henkilöstökoulutuksia ja infoja ja kehittää hyvinvointipalveluja. Henkilöstöpalvelut vastaa myös työterveyshuoltopalvelujen koordinoinnista.

Työhyvinvointityöryhmässä työsuojelu ja työterveyshuolto luetaan hyvinvoinnin muihin tukitoimintoihin. Osekkissa toimii yksi työsuojelupäällikkö ja kaksi työsuojeluvaltuutettua. Heidän roolin ja tavoitteiden asettaminen on myös tärkeää. Työterveyshuollon rooli ja työhyvinvoinnin palvelujen tarpeen määrittämisessä tulee erityisesti huomioida yhteistoimintamallit henkilöstöpalveluiden, työsuojelun sekä johdon ja esimiestason kanssa. Selkeät toimintamallit lisäävät eri toimijoiden yhteistyötä ja selkeyttävät toimintaa. Työhyvinvoinnin toimijoiden tulee tietää vastuut ja tehtävät eri tilanteissa. Tavoitteena on myös karsia turhia kustannuksia ja helpottaa tulevia työterveyshuollon palvelujen kilpailutuksia. Selkeät toimintamallit lisäävät

työhyvinvointia ja turvallisuutta. Suunnittelua on hyvä tehdä yhdessä työterveyshuollon toimijoiden kanssa.

Työhyvinvoinnin johtamisen toteutumista seurataan ja arvioidaan hyödyntämällä henkilöstöraportit sekä muut organisaation käytössä olevat raportit ja analyysit. Tällä hetkellä on esimerkiksi henkilöstöraporttien osalta käytäntönä, että se käsitellään ensin Osekin henkilöstötoimikunnassa. Sen jälkeen se esitellään sekä yhtymähallitukselle että yhtymäkokoukselle, joka sen lopulta myös hyväksyy. Hieman on kuitenkin jäänyt epäselväksi, että kuka tai mikä taho henkilöstöraportissa esitettäviä tilastoja ja niiden vuosittaisia muutoksia seuraa, arvioi ja tarvittavin osin huolehtii kehittämisestä. Sen vuoksi tämä voisi olla esimerkiksi Osekk –tason työhyvinvoinnin työryhmälle kuuluva tärkeä tehtävä. Samoin työhyvinvoinnin tilaa kuvaavan työolobarometrikyselytulosten analysointi sopisi hyvin työhyvinvointityöryhmän tehtäviin.

Osekin tarkastuslautakunnan tehtävänä on valvoa ja laatia vuosittain arviointikertomus Osekin toiminnasta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta kokonaisuudessaan. Tarkastuslautakunta seuraa, valvoo ja antaa lausuntonsa myös Osekin työhyvinvoinnin tilasta työolobarometrikyselyn tuloksia seuraamalla. Tarkastuslautakunta saa joltain osin kyselyn tuloksia yksiköittäin Osekin sisäisestä toiminnanohjausjärjestelmästä, mutta pyytää tarvittaessa arviointiaan varten lisätietoja henkilöstöpalveluista. Sidosryhmien tarpeet tulee huomioida etukäteen. Siinä myös sovitaan, mitä raportoidaan ja kenelle. Liitteessä 2 olevassa työolobarometrikyselyprosessin luonnosvuokaviossa on tarkastuslautakunnan rooli huomioitu. Kyselyprosessia kannattaa lähteä luonnoksen pohjalta edelleen Osekkissa kehittämään. Työolobarometrikyselyn toimintamallissa on tarpeen määrittää kaikki toimijat, tehtävät, vastuut, aikataulut ja raportoinnit sekä jatkotoimenpiteet. On oltava ehdottoman tarkkana siitä, että kuka saa mitään tietoja käsitellä. Työnantaja osoittaa avoimuutta, kun toimintamalli ja siihen kuvatut toimenpiteet on henkilöstön nähtävillä. Avoin tiedottaminen ja käytäntöön vieminen lisää kyselyn luotettavuutta.

Henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa raportoidaan vuosittain laadittavassa henkilöstöraportissa. Henkilöstöraportti on laadukas ja sisältää paljon tietoa, mutta siinä on myös parannettavaa. Olisi hyvä kartoittaa, mitä tietoa eri sidosryhmät raportissa kaipaavat eli mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Turhat tiedot voisi jättää henkilöstöraportista pois. Henkilöstöraporttia voisi kehittää edelleen palvelemaan Osekin kaikkia sidosryhmiä. Lisäksi henkilöstöraportti olisi hyvä laatia mahdollisimman pian alkuvuodesta, kun se nykyisin on valmistunut touko-kesäkuun vaihteessa. Näin henkilöstöraportti palvelisi paremmin sekä johtoa että koko henkilöstöä, mutta

esimerkiksi myös Osekin tarkastuslautakuntaa, joka myös vuosittain arvioi Osekin tilaa, toimintaa ja tuloksia. Olisi hyvä etukäteen kartoittaa, minkälaisia tietoja muun muassa tarkastuslautakunta tarvitsee Osekin henkilöstön tilan arvioimisessa.

Henkilöstöraporttia ja muita työhyvinvoinnin raportointia varten Osekiin olisi tarpeen kehittää keskitetty tiedonkeruujärjestelmä. Palkkaohjelmasta saadaan paljon tietoa, mutta se ei ole riittävä esimerkiksi henkilöstöraporttia laadittaessa. Tietoja kerätään työsuojelulta, työterveyshuollosta ja Osekin toimialoilta. Silloin, kun henkilöstöraporttia laaditaan, tietojen kerääminen vie paljon aikaa.

Toinen työhyvinvointia tukevan toimintajärjestelmän kehittämiskohde saatiin bechmarkattua Rovaniemen kaupungilta. Siellä on suunniteltu koko organisaation käyttöön visuaalinen työhyvinvoinnin työkalu, joka sisältää keskitetysti kaikki organisaation käytössä olevat työhyvinvointisuunnitelmat, -sopimukset ja -ohjeistukset. Vastaava visuaalisen työhyvinvoinnin työkalun kehittäminen on myös Osekkissa tarpeen. Tiedot löytyvät keskitetysti ja ovat kaikkien käytössä. Työkalu parantaisi ohjeiden ja sääntöjen noudattamista. Selkeät ja helposti löydettävät ohjeet ja toimintamallit on hyvä olla koko henkilöstön nähtävillä henkilöstön sisäisessä tietoverkossa keskitetyssä paikassa. Yleisilmeeltään houkutteleva ja helppokäyttöinen työkalu lisää sen käytettävyyttä. Lisäksi työnantaja osoittaa avoimuutta ja luotettavuutta, kun työkalu on henkilöstön sisäisessä tietoverkossa jokaisen käytettävissä. Osekin visuaalinen työkalu voisi olla nimeltään esimerkiksi "Osekin työhyvinvoinnin työkalupakki".

Työkykyä ja työhyvinvointia voidaan työyhteisössä monin eri tavoin tukea, joka onnistuu parhaiten silloin, kun organisaatiossa on selvät toiminmallit ja -ohjeet. Etukäteen sovitut yhteiset säännöt vahvistavat työyhteisön ja yksilön työhyvinvointia. Yhtenäisten toimintamallien ja sääntöjen avulla voidaan tarttua ajoissa ongelmiin ja myös ennalta ehkäistä niitä. Yhtenäiset toimintatavat helpottavat myös esimiehen työtä. Etukäteen sovittujen hälytysrajojen, esimerkiksi sairauslomien pituuksissa, noudattaminen osoittaa yhdenvertaista kohtelua. Yhtenäisillä työhyvinvointia edistävillä toimintamalleilla osoitetaan systemaattista työhyvinvointiin panostamista ja todellista välittämistä koko organisaation henkilöstölle. Henkilöstöhallinto on avainasemassa työhyvinvointia tukevien toimintajärjestelmien ja -mallien kehittämisessä. Työhyvinvoinnin vastuu on työnantajan edustajalla, mutta HR:llä on sen tukitoiminnoissa vahva ja tärkeä rooli. On huolehdittava, että suunnitellut toimintamallit ja -prosessit viedään myös suunnitellusti käytäntöön. Aina tarvittaessa on hyvä järjestää eri henkilöstöryhmille koulutuksia ja

infotilaisuuksia. Tulee myös muistaa, että esimiehet ovat hyvin keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin edistämässä. Esimiehiä tulee tukea ja opastaa, lisäksi he tarvitsevat toimivia työkaluja työhyvinvointityöhön.

Parasta työhyvinvointityötä tehdään silloin, kun eri osa-alueet toimivat niille asetetulla tavalla. Esimiehet ovat työhyvinvoinnin johtamisessa avainasemassa. Esimiestyössä ja johtamisessa roolin määrittäminen on tärkeää. Esimiesten tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän vastuut. Esimiehet tarvitsevat valmennusta, koulutusta, tukea, opastusta ja erityisesti toimivia työhyvinvoinnin työkaluja. Tässä on puolestaan HR:n toiminnoilla tärkeä rooli. Kaikki kuitenkin pohjautuu strategisen hyvinvoinnin sisällön määrittämiseen.

Vaikka työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri tekijät, työhyvinvoinnin perustana on kuitenkin hyvä johtaminen. Kannattaa miettiä, olisiko mahdollon ajatus määrittää työhyvinvoinnin osalta esimiehille osaamisprofiilit, joita voitaisiin arvioida vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehittämiskohteiden mukaan olisi mahdollisuus suunnitella ja järjestää työhyvinvoinnin koulutuksia.

Aktiivinen työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee siitä, että esimies ottaa vastuun omista alaisista. Esimiehellä on mahdollisuus innostaa ja aktivoida alaisiaan. Tulee muistaa kuitenkin myös muut tärkeät esimiehen vastuut. Näitä vastuita varten esimiesten tueksi ja työkaluksi on laadittu toimintamalleja. Esimerkiksi varhaisen tuen malli ja siihen liittyvä sairauspoissaolojen hallintamalli. Näissä esimiehellä on avainrooli. Esimiehellä on mahdollisuus oman johtamisen myötä vaikuttaa sairauspoissaolojen vähenemiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

6 POHDINTA

Kuten tapaustutkimuksessa yleensä, myös tässä kehittämistehtävässä oli tavoitteena tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Opinnäytetyön tekemisen aloitin nykytilan kartoituksella keräämällä organisaatiosta kirjallisessa muodossa löytyvää aineistoa, kuten suunnitelmia, sopimuksia, päätöksiä, muistioita, pöytäkirjoja, raportteja sekä muita työhyvinvointiin liittyviä ohjeita ja sääntöjä. Samaan aikaan, kun perehdyin kirjalliseen aineistoon ja tein niistä päätelmiä, perehdyin myös työhyvinvoinnin aiheeseen teoriassa. Nykytilan kuvausta olen tuonut mahdollisimman paljon esille samaan aikaan tietoperustan kanssa niin sanotun vetoketjumallin mukaisesti. Kehittämissuhteita ei pohjautu kuitenkaan pelkästään dokumenttianalyysiin, vaan siihen hyvin olennaisina menetelminä ovat kuuluneet myös havainnointit ja haastattelut.

Tietoperustaa olen pyrkinyt esittämään siten, että myös aiheeseen ennestään perehtymätön saisi selkeän kuvan työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä sekä määrätietoista työhyvinvoinnin johtamisesta. Tietoperustassa on tuotu esille osatekijöitä, joista työhyvinvointi koostuu ja miten se meihin vaikuttaa. Siinä esitetään kattavasti myös työhyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen malleista. Kokonaisuuden ymmärtämisen myötä organisaation yhtenäistä työhyvinvointia on helpompi lähteä kehittämään. Tietoperusta koostuu lähinnä kotimaisesta tutkimuksesta, ja muusta kotimaisesta asiantuntijakirjallisuudesta. Näin siksi, että työhyvinvoinnin asiantuntijat ja gurut löytyvät juuri Suomesta. Tästä me suomalaiset saammekin olla ylpeitä.

Kehittämissuhteiden tavoitteena oli tutkia, miten Osekkissa työhyvinvointia johdetaan. Olen mahdollisimman laajasti eri menetelmiä käyttäen kerännyt tietoa toimeksiantajan tämän hetken työhyvinvoinnin edistämiseen ja johtamiseen liittyvistä toiminnoista. Tiedonkeruu ei sinällään tuottanut vaikeuksia, koska olen toiminut 1.8.2011 alkaen Osekin henkilöstöpalveluissa HR-asiantuntijana. Tehtäväkuvaani sisältyy henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen sekä työhyvinvointiin liittyvien toimintamallien suunnittelu ja kehittäminen. Toimin myös työterveyshuollon yhdyshenkilönä hoitaen työterveyshuollon palveluihin liittyviä koordinoitavia tehtäviä.

Vaikka kirjallisen aineiston keruu sujui mutkitta henkilöstön sisäisestä tietoverkosta, niin aineiston kokoamiseen ja analysointiin meni paljon aikaa. Aineiston keruu sujui myös muilta osin hyvin. Esimerkiksi työsuojeluvatuutettujen haastattelut sekä muut spontaanit keskustelut ovat olleet avointa ja vuorovaikutteista. Ihmisiä on ollut helppo lähestyä, kun kehittämistyötä tehdessä toimii

niin sanotusti ilmiön sisällä. Laadullisessa kehittämistehtävässä onkin tyypillistä, että tutkija toimii hyvin lähellä tutkittavia tai se voi osallistua myös itse toimintaan (Ojasalo ym. 2009, 94). Havainnointityö eri työryhmäkokouksissa ja muissa työryhmätyöskentelyissä ovat olleet hyvin antoisia. Muun muassa työterveyshuollon kanssa käydyissä neuvotteluissa ja kokouksissa sain merkittävää tietoa ja vahvistusta siitä, että esimiehet tarvitsevat entistä enemmän tukea, ohjausta ja työkaluja päivittäiseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Muun muassa tämän vuoksi olen kehittämiskohteissa hyvin konkreettisesti pyrkinyt kuvaamaan ja esittämään, miten esimiestyön roolia tulee vahvistaa ja osaamista kehittää työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueilla.

Kehittämistehtävässä saadut tulokset ovat luotettavia, sillä mielestäni vastaaviin tuloksiin päästäisiin, mikäli käytettäisiin samoja menetelmiä ja aineistoja, kuin tässä tehtävässä on käytetty. Toki organisaation tuntemuksesta on ollut etua, sekä siitä, että olen koko kehittämistehtävän ajan toiminut niin sanotusti tutkittavan ilmiön keskellä. Ehkä organisaation ulkopuolinen henkilö ei pystyisi kuvaamaan kehittämiskohteita yhtä konkreettisesti tasolla, kuin tässä työssä on esitetty. Lisäksi tiedon kerääminen ulkopuoliselta vaatisi paljon enemmän aikaa. Koen kuitenkin onnistuneeni tehtävässä hyvin. Olen saanut koottua syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa organisaation toiminnasta. Samaa tutkimuksellista lähestymistapaa sekä samoja menetelmiä käyttäen on varmasti mahdollista toteuttaa vastaavanlainen kehittämistehtävä myös jossain toisessa organisaatioissa, missä työhyvinvoinnin johtamisen toimintoja halutaan tutkia ja edelleen kehittää.

Tutkimuskysymyksenä oli, miten työhyvinvoinnin johtamista tulee Osekkissa kehittää. Sain mielestäni esitettyä konkreettisia ja hyödyllisiä kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Tutkimuskysymys kuului, että miten työhyvinvoinnin johtamista tulisi kehittää, mutta sain mielestäni esitettyä myös hyvät perustelut, että miksi niitä kannattaa kehittää. Näin ollen toteutui tältä osin hyvin tunnusmerkit tapaustutkimuksesta, jossa yleensä etsitään vastauksia kysymyksiin miten ja miksi.

Olen miettinyt, mitä tässä opinnäytetyössä olisi voinut tehdä toisin. Ainakin tässä olisi voinut tehdä haastattelua myös muille työhyvinvointityön toimijoille, kuin pelkästään Osekin työsuojeluvaltuutetuille. Tehtävän alustavassa suunnitelmassa olin myös ajatellut, että tekisin pienimuotoisen kyselyn esimiehille. Kyselyä en kuitenkaan toteuttanut. Olisin siinä kysynyt muun muassa sitä, että miten he näkevät työhyvinvoinnin johtamisen toimintojen toimivan Osekkissa ja mitä tukea he tarvitsevat omassa työssään. Tämä voisi olla yksi yksi jatkotutkimusaihe. Lisäksi

opinnäytetyöhön olisi voinut sisällyttää myös muita benchmarkkauksia, kuin Rovaniemen kaupuntin. Esimerkiksi hyvästä työhyvinvointityöstä palkittu yritys olisi ollut mielenkiintoinen kohde. Palkittuja yrityksiähän löytyy myös Oulusta. Näiden toteuttaminen olisi voinut olla mahdollista, mikäli opinnäytetyössä olisi ollut kaksi tekijää. Nyt kun tein tätä työtä yksin, oli tehtävää rajattava. Muita jatkotutkimusaiheita, kuin edellä mainittu esimieskysely, on esimerkiksi esimiehen osaamisprofiilin määrittäminen. Siihen voisi liittyä joko osaamisen arviointi tai esimieskysely, jossa selvitettäisiin osaamisvajeet ja kehittämistarpeet. Yksi kehittämishaaste olisi myös keskitetyn tiedonkeruujärjestelmän kehittäminen työhyvinvointityön tueksi. Keskitetty tiedonkeruujärjestelmä helpottaisi terveystietojen seurantaa ja raportointia.

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen. Osekkissa on asetettu tavoitteeksi työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen, jota juuri tällä kehittämistehtävällä pyritään tukemaan. Mielestäni kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Tehtävässä olen onnistunut hyvin tuottamaan uutta ja vertailtavaa tietoa teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös Rovaniemen kaupungin työhyvinvoinnin kehittämiseen kohdistuneesta benchmarkkauksesta. Esittämäni kehittämiskohteet ja niistä saatavat hyödyt pohjautuvat tietoperustassa esitettyihin parhaisiin malleihin ja käytäntöihin.

Opinnäytetyön tekemiseen kului aikaa noin vuosi, joka on kuitenkin loppujen lopuksi hyvin lyhyt aika kattavaa tietoa tuottavan tapaustutkimuksen tekemiseksi. Kyseessä olevan tapaustutkimuksen syvälinen tarkastelu ja asian ytimeen pääseminen ei olisi onnistunut tätä lyhyemmässä ajassa. Voisi sanoa, että myöskään tavoitteita ei olisi lyhyemmässä ajassa näin hyvin saavutettu. Kehittämistehtävä on ollut heti alusta alkaen erittäin kiinnostava. Vaikka opinnäytetyön tekeminen kokopäivätyön ohella on ollut haastavaa, on se ollut myös antoisaa. Mikäli jossain vaiheessa jatkossa tulen tekemään vielä opinnäytetyötä tai muuta vastaavaa kehittämistehtävää, niin pyrin tavoittelemaan aihetta, jonka voisi toteuttaa kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Haluaisin verrata, kumpi on haastavampi, laadullinen vai määrällinen tutkimusmenetelmä.

Olen tyytyväinen siitä, että suoriuduin kehittämistehtävästä tällä aikataululla saavuttaen kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet. Mielestäni toimeksiantajalle on todella paljon hyötyä kehittämistehtävän tuloksissa esitettävistä kehittämiskohteista ja -ehdotelmista. Varsinkin työolobarometrikyselyprosessista esitettyä luonnosta on helppo lähteä jatkotyöstämään. Oma osaamiseni on tämän opinnäytetyöprosessin myötä kasvanut hurjasti. Nyt minulla on runsaasti osaamista takataskussa ja hyvinvointia hanskassa. Tästä on hyvä jatkaa.

LÄHTEET

Ahonen, G. 2010. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poka & J. Uitti (toim.), Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 36 – 46.

Arviointikertomus 2011. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 10.6.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?3075>

Aura, O. Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Tutkimusraportti. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Hakupäivä 28.8.2011, http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf.

Aura, O., & Saarikoski, V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Helsinki: Kirjapaino Miktor / Vammalan Kirjapaino Oy.

Gynther, J., työhyvinvointipäällikkö, Rovaniemen kaupunki, Strateginen hallinto-osasto, Konsernitalouden ja suunnittelun vastuualue. 2012. Haastattelu 24.4.2012. Oulu.

Henkilöstöpalveluiden tiedote 1/2012. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 5.3.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?3038>.

Henkilöstöraportti 2011. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 3.5.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?3088>

Henkilöstöstrategia. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 13.9.2011, <http://www.osekk.fi/file.php?133>.

Hokajärvi, R., työsuojeluvastuualue, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä, Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2012. Haastattelu 25.4.2012. Oulu.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yleisohje. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 5.4.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?2565>.

Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Suom. Hanna Lahnaoja, Kielimaailma. Helsinki: Karisto Oy. Alkuperäisjulkaisu 2006.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapöytäkirja – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy.

Kehityskeskusteluohje. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 5.3.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?2162>.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Käyttösuunnitelma vuodelle 2012. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 27.2.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?2949>.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Tammer-Paino.

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Hansaprint.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2011. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poka & J. Uitti (toim), Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 162 – 169.

Ojanen, S. 2012. Maanantaisin vähiten sairaita. Kaupunkien työntekijöillä sairauslomapäivien käyrä kääntyi laskuun. Kaleva 5.3.2012, 5.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän strategia 2015. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 13.9.2011, <http://www.osekk.fi/file.php?1723>.

Pasma, T., työsuojeluvaltuutettu, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä, Kuntayhtymäpalvelut ja Oulun seudun ammattiopisto. 2012. Haastattelu 25.4.2012. Oulu.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Seuri, M., Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim), Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 11 – 44.

Tarkastussääntö. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 26.7.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?1722>.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

Tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2011. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 28.4.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?3062>.

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2012 – 2014. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 27.2.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?2815>.

Työntekijän liikunta- ja kulttuuritoiminnan tukeminen – Ohjeet ja yhteiset periaatteet. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 15.4.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?1860>.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Hakupäivä 4.3.2012, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Työterveys sopimus 17.12.2008. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 22.4.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?1832>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Työministeriö. Helsinki. Hakupäivä 4.3.2012, <http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2002/20020109.pdf>.

Ulric, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Urponen, V., henkilöstön kehittämispäällikkö. Rovaniemen kaupunki, Strateginen hallinto-osasto, Konsernitalouden ja suunnittelun vastuualue, Henkilöstöasiat ja -politiikka. 2012. Haastattelu 29.2.2012. Oulu.

Varhaisen tuen toimintamalli. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 22.4.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?2558>.

Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja yhteistoiminnasta. Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. 2. painos. Helsinki: Painotalo Miktor.

Yhteistoiminta Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 28.4.2012, <https://www.osekk.fi/file.php?1463>.

Yhtymähallitus, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä, kokouspöytäkirja 26.3.2012, § 48. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän tiedotuskanava Ekstranet. Hakupäivä 21.4.2012, <http://ktwebextra.osekk.ouka.fi/>.

Yin, R. 1994. Case study research: design and methods. Second Edition. Sage Publications: Thousand Oaks, London.

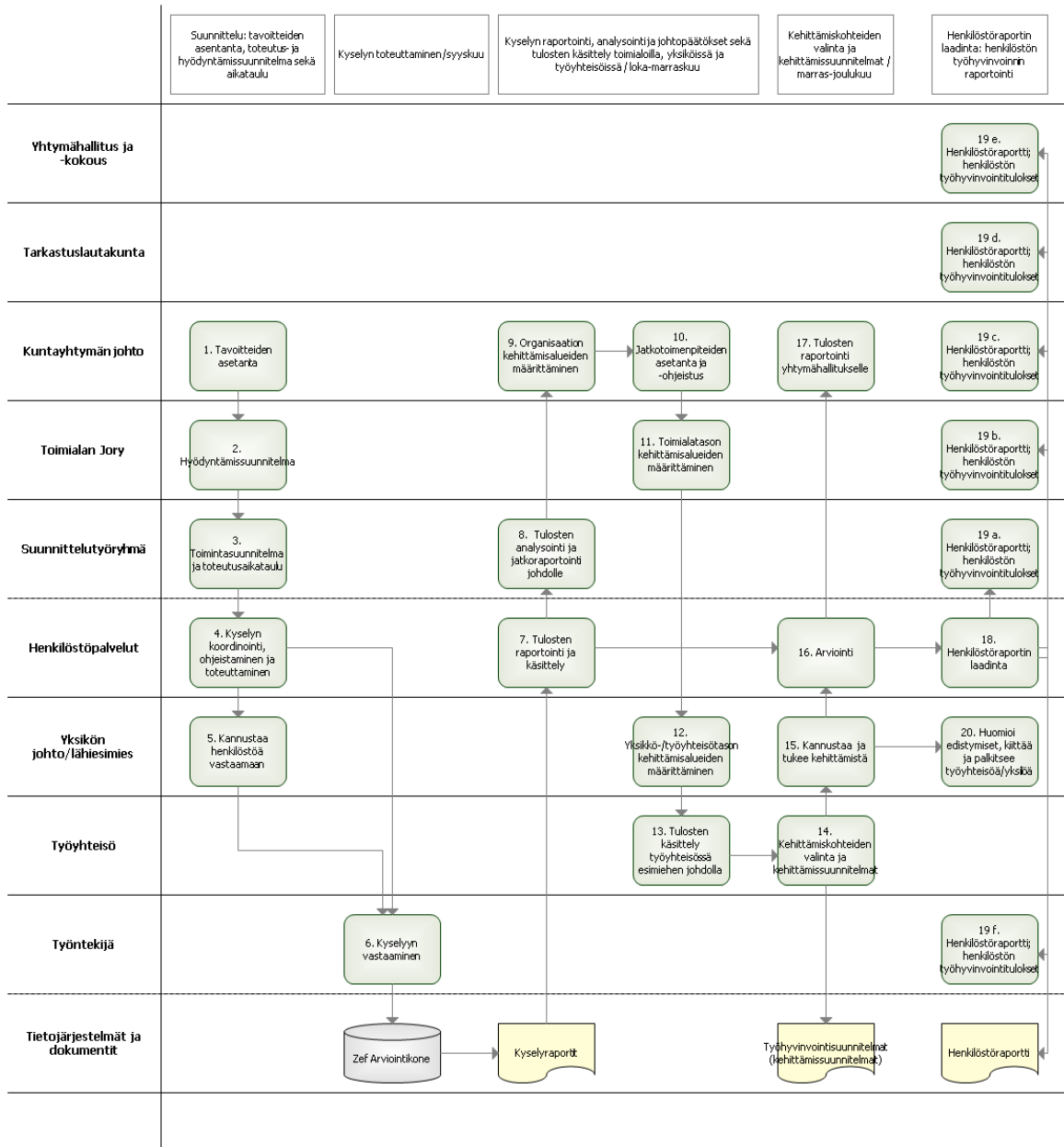
Oulun seudun koulutuskuntayhtymän kahden työsuojeluvalluutetun ryhmähaastattelu 25.4.2012

Tavoitteena on kartoittaa työhyvinvoinnin johtamisen mallia sekä työhyvinvointia tukevien toimintamallien toimivuutta ja tämän hetken tilannetta Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä.

Haastattelussa saatuja tietoja hyödynnetään opinnäytetyönä tehtävässä kehittämistehtävässä. Lähteet ja lähdeviittaukset merkitään opinnäytetyöhön Oulun seudun ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeen mukaisesti.

Mitä mieltä olette seuraavista asioista tai miten näette seuraavien asioiden toimivan tai olevan tällä hetkellä koulutuskuntayhtymässä:

1. Työhyvinvoinnin johtamisen vastuut, roolit ja mallit (esimerkiksi strategiatason johtaminen, HR, lähiesimies/linjajohto, työterveyshuolto, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvalluutetut sekä muu työsuojeluyhteistoiminta).
2. Työhyvinvoinnin edistämisen toimintamallit ja -ohjeet (tarpeeksi, puutteita, hajallaan, hallinnassa, yhtenäisesti käytössä tms.)
3. Varhaisen tuen toimintamalli ja sairauspoissaolojen hallintamalli.
4. Työhyvinvoinnin tilan arviointi / työhyvinvointikyselyjen toteuttamisen malli (TOB).
5. Ikäjohtaminen tai eri-ikäisten johtaminen.
6. Kulttuuri- ja liikuntatoiminnan tukeminen (kulttuuri- ja liikuntasetelit).



Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu
Työyhteisön pelisäännöt ja ohjeet	Kaikki tietävät pelisäännöt ja ohjeet ja osaavat toimia niiden mukaisesti	Sääntöjä ja ohjeita kerrataan yhdessä ja tiedotetaan heti, jos tulee muutoksia	Esimies	Jatkuvaa, vähintään aina lukuvuoden alussa
Epäkohtien ja vaikeiden asioiden esille tuominen	Kehittämistä vaativiin kohtiin puututaan välittömästi	Eritellään tilanteet ja läpikäydään rakentavasti ongelmakohtiin keskittymällä	Esimies Työntekijät	Välittömästi
Tehtävät, roolit ja vastuut	Ei pelätä virheiden tekemistä	Virheistä opitaan ketään syyllistämättä	Esimies	Aika-ajoin ja muutosten mukaan
	Kaikilla selkeät roolit, toimenkuvat ja vastuut tiedossa	Läpikäydään tehtävät ja roolit henkilöittäin tai tiimeittäin aina kun tarvetta esiintyy		