

Lemin kunnan henkilöstöjohtamisen askel- merkit kohti hyvinvoivaa työyhteisöä

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK) Uusyhteisöllisyys, osallisuus ja johtaminen

2021

Mia Kivinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kivinen, Mia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 31	
Työn nimi Lemin kunnan henkilöstöjohtamisen askelmerkit kohti hyvinvoivaa työyhteisöä		
Tutkinto Sosionomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Lemin kunta		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli koota Lemin kunnan esihenkilöiden ja johtajien kehittämislinjaukset työhyvinvoinnille henkilöstöstrategiaan.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia positiivisen johtamisen suuntaan ja siten vahvistaa koko kunnan henkilöstön työhyvinvointia.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia on tarkoituksena käyttää myös askelmerkkeinä Lemin henkilöstö- ja kuntastrategiatyössä keväällä 2022.</p> <p>Kehittämistyössä käytettiin työhyvinvointia tukevia menetelmiä. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka tarve lähtee kohdeorganisaation kehittämistarpeista.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, positiivinen johtaminen		

Abstract

Author(s) Kivinen Mia	Type of Publication Master`s thesis	Published 2021
	Number of Pages 31	
Title of Publication Steps in human resources management in the municipality of Lemi towards a well-being work community		
Name of Degree Master`s Degree in Social Services		
Name, title and organization of the client Municipality of Lemi		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to compile the development guidelines for the well-being of occupants and managers in the municipality of Lemi into the personnel strategy.</p> <p>The aim of the thesis was to develop well-being at work in the direction of positive management and thus strengthen the well-being of the entire municipality's personnel.</p> <p>The results of the thesis are also intended to be used as milestones in Lemi's personnel and municipal strategy work in the spring of 2022.</p> <p>The methods which were used to supported well-being at work. The thesis work was carried out as research and development work, the need for which stems from the development needs of the target organization.</p>		
Keywords Well-being at work, personnel management, positive management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työhyvinvointi johtajan työssä	2
2.1	Työhyvinvointi.....	2
2.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen	4
2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	6
2.4	Positiivinen psykologia työhyvinvoinnin tukena	9
2.5	Positiivinen johtaminen	11
3	Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen	13
3.1	Lemin kunnan henkilöstöstrategia.....	13
3.2	Työhyvinvointi osana strategiaa.....	15
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	17
5	Opinnäytetyön toteutus	18
5.1	Kehittämissuunnitelman toteutus	18
5.2	Aineiston hankinta ja analysointi	19
6	Opinnäytetyön tulokset	21
6.1	Henkilökohtaiset tekijät	21
6.2	Työnvoimavarat	23
6.3	Tulevaisuus	24
7	Askelmerkit strategiatyöhön	26
8	Yhteenveto	28
8.1	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus.....	28
8.2	Johtopäätökset ja pohdinta	29
8.3	Kehittämistyö jatkossa	30
	Lähteet	31

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymykset

1 Johdanto

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan kuten muutakin organisaation toimintaa, sitä täytyy johtaa ja siksi esimiehet tarvitsevat lisää työhyvinvointiosaamista. Hyvän mielen rakentamiseksi on tärkeä suunnata ajatukset siihen, mikä on hyvin ja missä onnistumme. Nähdäkseen on pysähdyttävä ja kohdattava työkaverinsa. Tunteet tarttuvat, negatiiviset erityisen hyvin. Hyvällä yhteishengellä synnyttämme työhyvinvointipääomaa, joka kasvattaa samalla organisaation tulostuntoa ja henkilökohtaista hyvinvointia. Voisiko jokaisen palaverin aloittaa kysymällä mitä hyvää kullekin osallistujalle kuuluu. (Manka & Manka 2016.10,227,230.)

Opinnäytetyöni aihe nousi omasta kiinnostuksesta ja oman osaamisen kehittämisen tarpeesta, mutta myös toimeksiantajan tarpeesta henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kunnan työntekijöistä suurin osa työskentelee sivistystoimen alla ja tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on suuri merkitys kasvatus- ja opetustyön laatuun. Työssäni varhaiskasvatusjohtajana työhyvinvointi on aina ajankohtainen aihe ja tulen jatkuvasti tarvitsemaan mittareita ja välineitä, jotka tukevat työhyvinvoinnin kehittämistä. Myös kunta- ja henkilöstöstrategia kaipasi suuntaviivoja ja askelmerkkejä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka tarve lähtee kohdeorganisaation kehittämistarpeista. Tutkimus toteutettiin positiivisen psykologian näkökulmasta ja aineistonkeruumenetelmänä oli Arvostava haastattelu.

Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää Lemminkäisen kunnan esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista. Kehittämistyössä etsittiin vastauksia siihen, mitkä tekijät työssä edistivät työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Lisäksi haastattelussa kysyttiin, miten esihenkilöt ajattelivat voivansa vaikuttaa positiivisesti omaan työhyvinvointiinsa ja koko työyhteisön hyvinvointiin ja mitä he toivoivat tulevaisuudelta.

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella näyttäytyi, että työhyvinvointi on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja jokainen kokee sen yksilöllisesti. Yleisesti ottaen Lemminkäisen kunnan esihenkilöt näkevät paljon työhyvinvointia tukevia asioita työssään ja toivoivat niiden näkyvän työn arjessa myös tulevaisuudessa. Eniten nousivat esille työyhteisön tuki ja ilmapiiri sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja aikatauluihin.

Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus käyttää työhyvinvoinnin kehittämistyössä ja askelmerkeinä Lemminkäisen henkilöstö- ja kuntastrategiaan keväällä 2022.

2 Työhyvinvointi johtajan työssä

2.1 Työhyvinvointi

Käsitteenä työhyvinvointi on muotoutunut vasta 2000- luvulla, mutta sen sisältöä tarkastellessa huomataan, että asia on vanha. Organisaatiot ovat jo pitkään tavalla tai toisella pyrkineet huolehtimaan työntekijöidensä työkyvystä, terveydestä ja hyvinvoinnista. 1990- luvulla syntyi käsite työkyky ja työkykyä ylläpitävä toiminta, joka määritellään myös työterveydenhuoltolaissa. Silloin havahduttiin työkyvyn merkitykseen ja alettiin pohtia toimia sen kehittämiseksi ja tukemiseksi. Työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta, joka rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. (Kauhanen 2016, 22–23.)

Työhyvinvoinnin määritelmät ja keskeiset painotusalueet ovat muuttuneet työelämän tarpeiden ja myös yhteiskunnallisten tapahtumien myötä. 1900- luvun alkupuolella työhyvinvointi oli enemmän sidoksissa fysikaalisiin, kemiallisiin ja biologisiin kuormitustekijöihin. Työsuojelu kehittyi vauhdilla. 1970- luvulla alkoi keskustelun työntekijöiden henkisestä kuormittuneisuudesta ja 80- luvulla siirryttiin käsitteeseen henkinen työsuojelu. Vuonna 1988 työturvallisuuslakia uudistettiin ja lakiin tuli maininta henkisestä työhyvinvoinnista. 1990- luvulla työmarkkinaosapuolet sopivat, että työkykyä ylläpitävää toimintaa tulisi kehittää. 2000- luvulla havahduttiin siihen, että työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät työn organisoinnista aina yksilön työn ulkopuolisiin tekijöihin. Myös johtamisen 31nähtiin olevan vahvasti yhteydessä ihmisten jaksamiseen työssä. (Laaksonen & Salin 2019, 31–32.)

Työlainsäädännössä työhyvinvointi määritellään turvallisen työn tekemiseksi asianmukaisissa olosuhteissa. Siihen vaikuttavat työkyky, terveys, työntekimen, työympäristö, työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Työhyvinvointi on yksilön asia, mutta edellytykset luodaan työpaikoilla ja hyvässäkin työyhteisössä ja -ilmapiirissä tarvitaan keinoja työkaluja hyvän ylläpitoon. Sillä, miten kohtaamme toiset ihmiset ja kuinka tulemme kohdatuksi työyhteisössä, on vaikutuksia hyvinvointiimme ja työhömmme. (Yrttiaho & Posio 2021, 26.)

Hyvinvointi on henkilökohtainen asia ja kokemus, joka jokaisella on oikeus määrittää omalla tavallaan. Hyvinvoinnin saavuttaminen edellyttää käsitteen pohtimista ja konkretisointia toimenpiteiksi, joilla hyvä elämä ja työ rakentuvat. Työ on oleellinen osa ihmisen elämää ja keskeinen hyvinvoinnin lähde. Työ mahdollistaa toimentulon, rytmittää elämää, tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Toisaalta myös yksityiselämä

ihmissuhteineen, taloudellisine tilanteineen ja elämäntapoineen heijastuu työhön. (Rauramo 2012, 10.)

Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä muutoksille ja se rakentuu muun elämän tilanteiden ja kokonaishyvinvoinnin kanssa. Työhyvinvointiin pyrkiminen on jatkuvaa tasapainon hakemista. Tasapaino on yksilöllisten, työyhteisön vuorovaikutuksellisten sekä työn organisointiin ja johtamiseen liittyvien tekijöiden tunnustelua ja yhteensovittamista aina uudelleen eri tilanteissa. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 275–276.)

Marja-Liisa Manka (2013, 35) listaa työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka koostuu oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksilöterveyden edistäminen ei riitä, vaan hänen mielestään työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämisenä.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2013).

Työhyvinvointi näyttäytyy arjessa sirpaleisena joukkona erilaisia ilmiöitä, ongelmia ja toimintoja, joista voi olla vaikea saada jäsentynyttä kokonaiskuvaa. Tarkkonen (2012, 39) lähestyy organisaation työhyvinvointia kolmen rakenteellisen tason kautta. Rakenteellisella

hän tarkoittaa sitä, että kukin taso muuttuu suhteiltaan ja sisällöltään varsin hitaasti. Silloin kun se muuttuu, tapahtuu myös työhyvinvoinnissa tai sen edellytyksissä ennen pitkään muutos johonkin suuntaan. Työhyvinvoinnin kolme rakenteellista tasoa ovat johtamisjärjestelmä, työhyvinvointijärjestelmä ja työolosuhteet/ työolosuhdeseuraamukset ja nämä kaikki kolme tasoa ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Hyvinvoinnin kokemus työssä koostuu myönteisistä tunteista, innostuksesta, toimivista ihmissuhteista, merkityksellisyydestä ja sekä tavoiteltujen asioiden saavuttamisesta. Työhyvinvointi ilmenee toiminnassa muun muassa työtehona, tuottavuutena, luovuutena ja tuloksellisuutena. Hyvinvoiva ihminen saa enemmän aikaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten yksilö, työ, sosiaaliset suhteet ja organisaatioon, johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät tekijät sekä tietysti myös yhteiskunnalliset seikat, kuten taloudellinen tilanne ja työolainsäädäntö. (Mäkinen ym. 2015, 11–12.)

Työntekijän persoonallisuuden piirteistä optimismin, elämäntietämisen ja itsearvostuksen on tutkittu olevan vahvasti yhteydessä fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin ja näiden piirteiden on todettu parantavan yksilön terveyttä ja hyvinvointia. Ne toimivat myös suojaavina tekijöinä stressitekijöiden haitallisia vaikutuksia vastaan. (Mäkilä 2007, 17.)

2.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Kun organisaation työhyvinvointia lähdetään kehittämään, tulee nykytilanne tarkastella huolella. Lähtökohtana tulee olla organisaation strategia ja kulttuuri, jonka jälkeen tarkastellaan henkilöstörakennetta, työhyvinvoinnin nykytilaa ja viimeisenä tulee huomioida myös minkälaisia suunnitelmia ja toimenpideohjelmia lainsäädäntö edellyttää. Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tehdä pääasiassa yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Yksilö voi vaikuttaa paljonkin omaan sekä työyhteisön hyvinvointiin ja yksilötasolla vastuu on suurin. Muun muassa oman ammattitaidon ylläpitäminen, positiivinen ja rakentava asenne, terveet elämäntavat sekä työn ja muun elämän yhteen sovittaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Organisaatiossa työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa yksilölle sopivilla työsuhteen ehdoilla ja haasteilla, työn joustavuudella ja kannustavalla ilmapiirillä, hyvällä johtamisella sekä hyvällä työterveyshuollolla, työkyvyn ylläpidon tuella ja terveysneuvonnalla. Yhteiskuntatason vaikutukset työhyvinvointiin ovat hyvät koulutautumisen- ja ammatinvalinta mahdollisuudet, työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen, tasokas terveydenhuolto sekä yhteiskuntaan sopiva työtulovero-, sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmä. (Kauhanen 2016, 63, 87–89, 94.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmät vaihtelevat ja erityisesti positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatiotutkimuksen piirissä on syntynyt menetelmiä ja ohjelmia, joiden

tavoitteena on tehdä näkyväksi ja vahvistaa voimavaroja sekä hyvinvointia. Nämä kehittämismenetelmät ovat helposti sovellettavissa ja ennaltaehkäiseviä sekä hyvinvointia tukevia. Valittu menetelmä voi jo itsessään tukea kehittämishalukkuutta sekä myönteistä asennoitumista kehittämiseen. Voimavarakeskeinen menetelmä voi lisätä uskoa siihen, että pystyy muuttamaan tilannetta, mikä taas on onnistuneen kehittämisen edellytys. Tämä on tyypillistä muillekin voimavarakeskeisille kehittämismenetelmille. (Mäkinen ym. 2015, 16–17.)

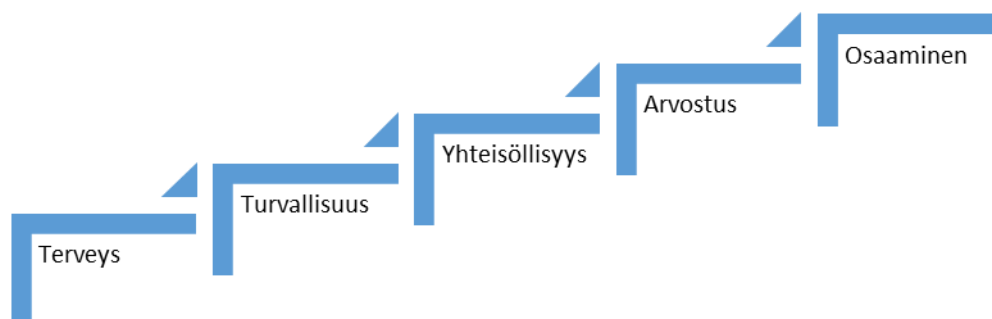
Työyhteisön hyvinvointia voidaan lähteä parantamaan miettimällä kehittämiselle yhteiset tavoitteet. Sen sijaan, että keskitytään siihen, mikä on vialla ja mikä ei toimi, kannattaa keskittyä siihen mikä lisää työhyvinvointia. Näin saadaan esille ne asiat, jotka lisäävät työhyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 96.)

Tavoiteasetannan perusteella voidaan organisaatioon määritellä työhyvinvoinnin edistämisen keinot. Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työnkuvia, työntekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä. Viitalan (2021, 160) mukaan keinovalikoima on laaja.

- Työnkehittäminen: työnkuva, menetelmät, työajat, autonomia jne.
- Työolosuhteiden ja välineiden kehittäminen: työkalut, koneet ja laitteet, työympäristön turvallisuus ja viihtyvyys, prosessien toimivuus jne.
- Henkilöstöosaamisen kehittäminen: perehdytys, koulutus, muut osaamisen keinot
- Henkilöstön fyysisen ja psyykkisen työkyvyn kehittäminen: liikuntamahdollisuudet, terveyspalvelut, työnohjaus jne.
- Työyhteisön kehittäminen: yhteistyö, ilmapiiri, organisaatiokulttuuri jne.
- Johtamisen kehittäminen: lähijohtaminen, viestintä, henkilöstön osallisuus jne.
- Työterveyspalveluiden kehittäminen: yhteistyö, palvelutarjonta

Kauhanen (2016, 87–94). jakaa työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet kolmelle eri tasolle. Organisaatio ja yhteiskunta eivät voi ottaa kokonaisvastuuta henkilön hyvinvoinnista. Yksilötason vastuu on suuri ja monet asiat esim. asenne itseensä ja muihin, kertyneet tiedot ja taidot, elämäntavat, työn ja muun elämän yhteen sovittaminen sekä positiivinen ja rakentava asenne työyhteisön kehittämiseen. Organisaatio tasolla Kauhanen korostaa dialogia henkilöstön kanssa ja erilaisia instrumentteja työnmuotoiluun, kuten esimerkiksi työnkierto, työn laajentaminen, rikastaminen, organisointi työaika ja välineet. Yhteiskunnan tasolla työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää kouluttautumismahdollisuudet, työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen kehittäminen, tasokas terveydenhuolto, tulovero-, sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmä sekä ammatinvalinnanohjauspalvelut aikuisille.

Abraham Maslow on kehittänyt tunnetun motivaatioteorian, ihmisen tarvehierarkiaan perustuvan mallin jo 1940- luvulla. Malli on yhä käyttökelpoinen ja sopii työhyvinvoinnin arvioinnin ja kehittämisen tueksi. Tavoitteet muodostuvat ihmisen fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, yhteisöllisyyden arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Hyvinvoinnin kannalta on hyvin merkityksellistä, kuinka nämä tarpeet tyydyttyvät niin yksityiselämässä kuin työssä. Työhyvinvoinnin portaat- malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja ja määritelmiä yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Tarkoitus on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porrastamalla. (Rauramo 2012, 8–13.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012)

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Lukuisat tutkimukset osoittavat, että hyvällä johtamisella on yhteys korkeaan työhyvinvointiin ja siksi on erittäin tärkeää, että organisaatioissa kehitetään johtamista ja lähijohtamista. Jokainen johtaja tai esihenkilö voi vaikuttaa työssään asioihin, jotka vaikuttavat suoraan henkilöstön työhyvinvointiin. Toimivien työnkuvien ja työprosessien, tehokkaan yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien kautta voidaan ratkaisevalla tavalla luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle. (Viitala 2021, 168.)

Viitala (2021, 156) kuvaa työhyvinvoinnin johtamista laajana tehtäväkokonaisuutena, joka sisältää työhyvinvointia koskevien linjausten tekemistä, tavoiteasetantaa, tarvelähtöisten keinojen valintaa ja soveltamista sekä työhyvinvoinnin organisointia. Lisäksi hän listaa työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluvan työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston

muodostamisen sekä työhyvinvoinnin edistämisen resursointia, hyvinvointia tukevaa päivittäisjohtamista ja työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointia sekä johtamisen kehittämistä.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin johtaminen mukaillen Viitala 2021

Tarkkonen (2012, 75–76) erottelee työhyvinvoinnin johtamisesta viisi perustoimintoa. Ensimmäisenä edellytetään työhyvinvointia koskevan todellisuuden riittävän täsmällistä määrittelyä. Siihen tarvitaan muun muassa kehityskeskusteluja, kyselyjä, riskienarviointia ja tilastoja. Toiseksi johtamisen tulee luoda merkityksiä, jotka määrittävät mikä on tärkeää ja mikä ei. Johtamisella viestitään arvot, jotka koskevat työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. Kolmanneksi johtamisella luodaan käytännön edellytyksiä, jotka voivat olla työhyvinvoinnille määriteltyjä painopisteitä, tavoitteita ja päämääriä, mutta myös periaatteita, keinoja, organisointeja ja resursseja. Neljänneksi johtamisen tulee olla mukana toteuttamisessa ja seurannassa. Työyhteisö ja henkilöstö tarvitsee ohjausta, tukea, neuvoja, palautetta, arvostusta, myötätuntoa, suojelua ja ongelmanratkaisua apua, kokoavasti sanottuna huolenpitoa. Viidentenä Tarkkonen listaa arvioinnin, jota ilman ei tapahdu kehittymistä ja oppimista.

Kuntatyönantajien etujärjestö KT korostaa, että työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa yksittäiset työhyvinvointia tukevat toiminnot ovat osa suunniteltua kokonaisuutta ja linkittyvät koko organisaation strategiaan tavoitteisiin. Työhyvinvointia tulisikin johtaa osana normaalia johtamistyötä niin, että kaikki ylimmästä johdosta lähtien ovat sitoutuneita siihen. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen näkyy säästöinä esimerkiksi sairauspoissaolokuluissa ja

työeläkemaksuissa. Lisäksi sillä voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja laatuun, sillä henkilöstön motivaatio heijastuu palveluihin ja siten myös organisaation talouteen. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen ja mielekäs työ ovat kilpailuvaltteja myös henkilöstön saatavuuden ja työnantajamaineen hallinnan kannalta. Työhyvinvoinnin johtaminen on erityisen vaativaa työympäristössä, jossa on meneillään suuria rakenteellisia muutoksia. Työnantajan on myös huolehdittava riittävästä viestinnästä ja varmistettava, että työntekijät saavat riittävästi tukea johdolta ja esimiehiltä. (KT Kuntatyönantajat 2020.)

Esimiehen keskeisimpiä keinoja lisätä työhyvinvointia on hänen tyyliinsä johtaa. Joidenkin johtamistyylien on havaittu olevan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. Näitä tyylejä ovat esimerkiksi vuorovaikutteinen, voimaannuttava, transformationaalinen, autenttinen/aito, palveleva ja positiivinen sekä oikeudenmukainen tyyli. Edellisten lisäksi puhutaan myös työhyvinvointia edistävästä johtamisesta, jolle on tyypillistä esimerkiksi se, että esimies antaa työntekijöiden työskennellä itsenäisesti ja siten, että työntekijät voivat osallistua vahvasti päätöksentekoon. Näiden lisäksi esimies ratkoo konfliktit nopeasti ja tasapuolisesti. Johtamistyyli vaikuttaa työhyvinvointiin usein epäsuorasti niin sanottujen välittävien tekijöiden kautta. (Mäkinen ym. 2015, 20.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä. Esimies on keskeinen vaikuttaja työhyvinvoinnin luomisessa, mutta kehittämismahdollisuuksien ja ratkaisujen löytäminen voi olla välillä vaikeaa. Esimies tarvitsee tukea ja paras tukija on oma työyhteisö. Hyvä työyhteisö auttaa esimiestä kehittymään. Esimiehen jaksaminen vaikuttaa koko yhteisön jaksamiseen. Myös ylemmältä johdolta saatu henkilökohtainen arvostus ja tuki ovat tärkeitä. (Tarkkonen 2012, 130–131.)

Muuttuva ja verkostoitunut toimintaympäristö lisää johtamisen haasteita ja kukaan ei voi hallita yksin kokonaisuuksia. Vuorovaikutustaidot ovat esihenkilön tärkein työväline ja heiltä vaaditaan yhä enemmän myös valmentavaa ja arvostavaa otetta. Hyvä johtaminen lisää samanaikaisesti sekä organisaation menestymisen mahdollisuuksia että työntekijöiden hyvinvointia. Johtaminen uudistuu oppimalla ja tekemällä. Muutokset johtamisessa eivät tapahdu itsestään, vaan niiden eteen pitää tehdä päätöksiä, opetella uutta ja toimia toisin kuin ennen. Johtamisen uudistaminen vaatii kokonaisuuksien käsittelyä, dialogia ja moniäänistä osallisuutta. (KT Kuntatyönantajat 2020, 7–8.)

Tutkimukset osoittavat, että hyvä johtaminen edellyttää sekä ihmisistä, että tehtävistä huolehtimista. Tehtävä- ja ihmiskeskeisen johtajuuden rinnalle on viime vuosina liitetty kolmas ulottuvuus, muutoskeskeinen johtaminen. Tällainen johtaja rohkaisee luovuuteen, kokeiluihin, riskinottoon ja innovaatioiden käyttöönottoon. Muutoskeskeisen johtamisen on todettu

parantavan työsuorituksia ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Hyvään johtamiseen kuuluvat nämä kaikki kolme ulottuvuutta, mutta niiden merkitys vaihtelee tilanteen mukaan. Esimerkiksi tehtäväkeskeisyys voi olla parasta lyhyen aikavälin suunnittelussa, ihmiskeskeisyys korostuu kehitystyössä tai alaisten sitoutumisessa ja muutoskeskeisyys innovoinnissa tai muutoksen aikaan saamisessa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 39.)

Jokaista työyhteisön jäsentä on kohdeltava yksilönä ja ryhmänä tasapuolisesti ja arvostavasti, yksilöllisyyttä ja erilaisia elämäntilanteita kunnioittavasti, näin saadaan psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Tämän huomioiva johtaminen synnyttää luottamusta ja keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää resilienssiä eli psyykkistä suojaa, joka luo työhyvinvointia ja suojaa työn aiheuttamalta kuormitukselta ja stressiltä. Esimiehen johtamistyyli on avain asemassa työyhteisön ja yksilöiden resilienssin tukemisessa (Roth & Saarenpää 2020, 23.)

Hyvä johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutuksena, jossa sekä työntekijällä ja esimiehellä on oma rooli ja vaikutus. Johtaminen ja johdettavana oleminen on vuorovaikutusta ja vuoroin vaikuttamista. Vuorovaikutus ei tapahdu tyhjiössä vaan meitä ympäröivässä työssä. Tarvitsemme meille työympäristöä, jossa meillä on mahdollisuus voida hyvin. (Yrttiaho & Posio 2021, 43.)

2.4 Positiivinen psykologia työhyvinvoinnin tukena

Positiivinen psykologia sai alkunsa vuosituhannen vaihteessa tärkeästä havainnosta, että psyykeen häiriöiden tutkimuksen ylivallan vuoksi myönteisten ilmiöiden tutkimus loistaa poissaolollaan. Positiivinen psykologian ajatusmaailma diagnosoi myönteisiä ilmiöitä ja hakee niille yleisiä selitettäviä totuuksia. Ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteista etsitään asiantuntijan käsitteistä käsin, ei ihmisen omasta kokemusmaailmasta. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 203.)

Positiivien psykologia on hyvinvointitiede, joka keskittyy yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvoinnin tutkimiseen ja edistämiseen. Sen pohjimmainen ajatus on, että myös olemassa olevaa hyvää voidaan parantaa. Kokonaisvaltainen hyvinvointi voi saada ihmiset ja yhteisöt kukoistamaan. Positiivisen psykologian työkaluja voidaan hyödyntää kaikenlaisissa työyhteisöissä hyvinvoinnin lisäämiseen. (Yrttiaho ja Posio 2021, 24.)

Positiivinen psykologia on laajentunut monihaaraiseksi tieteenalaksi, jonka kenttään kuuluu ajattelun ja käyttäytymisen ilmiöiden tutkimista erilaisissa yhteyksissä. Sen ideana on diagnosoida hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet, joiden avulla sekä oma että yhteisöjen vointi paranee. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.)

Myönteiset tunteen ovat positiivisen psykologian keskeinen vaikuttava mekanismi. Ne edistävät yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia ja resilienssiä pitkällä tähtäimellä ja ovat yhteydessä muun muassa luovuuteen ja ongelmanratkaisuun. (Wenström 2020, 101.)

Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen lisää synnyttää luottamusta itseän ja toisiin, lisää ykseyden ja yhteisöllisyyden tunnetta, edistää luovuutta ja auttaa laajemman kuvan näkemisessä. Jokainen työyhteisön toimija voi vaikuttaa valitsemalla positiivisen käyttäytymisen neutraalin tai negatiivisen sijaan. Johdon positiivinen käyttäytyminen toimii roolimallina koko henkilöstölle; innostus, energia ja myötäeläminen tarttuvat. (Manka & Manka 2016, 74.)

Sanna Wenström (2020) kirjoittaa kirjassa *Positiivinen johtaminen pedagogisesta hyvinvoinnista*, joka on innostusta ja oppimista arjessa. Wenström korostaa, että pedagoginen hyvinvointi on kaikkien asia ja se rakentuu arkityönä, mutta asemansa vuoksi johdolla ja esihenkilöillä on siitä erityinen vastuu. Pedagoginen hyvinvointi muodostaa oppimisympäristöissä keskeisen ydinprosessin, johon kytkeytyvät sekä pedagoginen johtaminen sekä hyvinvoinnin johtaminen. Voimavaroihin ja vahvuuksiin keskittyvä lähestymistapa yhdistää pedagogisen hyvinvoinnin positiivisen psykologian tutkimukseen. (Wenström 2020, 25–28).

Positiivinen psykologia korostaa ajatusta, että omaan hyvinvointiin voi vaikuttaa. Onnellisuus ei ole vain oikukas tunne, vaan ilmiö, joka on houkuteltavissa esiin ja sen kokemista voi arjessa voi itse aktiivisesti kehittää. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 106–107.)

Positiivisen psykologian työkaluilla voimme vahvistaa hyvinvointitaitojamme. Positiivisen psykologian työkalut ovat niitä keinoja, joilla voimme tutustua paremmin itsemme ja tunnistaa hyvinvointiimme vaikuttavia tekijöitä. Oleellisinta on mitä paremmin tunnemme itsemme, sitä paremmin tiedämme mitkä tekijät vaikuttavat myönteisesti omaan elämäämme. (Yrttiaho ja Posio 2021, 24.)

Saat sen, mihin keskityt- väittämä, näyttää toteutuvan positiivisen psykologian osalta. Martin Seligmanin mukaan positiivisen psykologian opettaminen, tutkiminen, käyttö terapeutin työssä, harjoittaminen koululuokassa, lasten kasvattaminen ja posttraumaattisesta stressistä kuntouttaminen sen avulla, toisten positiivisen psykologian harjoittajien tapaaminen sekä pelkkä positiivisesta psykologiasta lukeminen tekevät ihmisestä onnellisemman. Positiivisen psykologian parissa työskentelevät ihmiset ovat erityisen hyvinvoivia. Tieteen tekemiseen liittyy vahvasti mittaaminen ja mittauksen kohteet heijastavat hyvin sitä, mistä kulloinkin olemme kiinnostuneita. Voidaan siis sanoa, että arvostamme sitä mitä arvioimme. Jokainen arviointi on myös pieni interventio, sillä huomiomme väistämättä kiinnittyy siihen, mistä tietoa kerätään. Ei siis ole yhdentekevää, millaisia mittareita käytetään ja mitä varten dokumentaatiota tehdään. Positiivinen psykologia on ottanut tähän kantaa. Jos mittaamme epäonnistumisia, osaamattomuutta ja heikkouksia, voimmeko saada tietoa niistä asioista,

jotka vievät meitä eteenpäin kohti parasta mahdollista vointia ja osaamista? (Uusitalo- Mal- mivaara & Vuorinen 2016, 22–25.)

Positiivisen psykologian ydinsanoma on ” What you focus on will grow” ja suuntaa huomi- omme siihen, toimivaa, toivottua ja tavoiteltavaa. Keskittyessämme elämässämme myön- teisiin toimintatapoihin, positiivisiin ihmissuhteisiin ja onnistumisen kokemuksiin saamme niitä lisää. (Leskisenoja 2017, 33.)

Hyvinvointi ja onnellisuus eivät ole asioita, joita voimme suorittaa ohjekirjaa noudattaen. Positiivisen psykologian tutkimus antaa kuitenkin suuntia, joita kohti voimme kulkea. Posi- tiivisen psykologian työkaluja käyttämällä voimme oppia tuntemaan itsellemme sopivan ta- van toimia ja kohentaa hyvinvointiamme. Vaikka positiivisen psykologia korostaa yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan hyvinvointiin, niin tulee huomioida myös työyhteisön ke- hittäminen. Kun positiivisen psykologian työkaluja käytetään systemaattisesti ja soveltaen koko työyhteisössä, lisää se väistämättä yhteistä hyvää ja yhteisön hyvinvointia. (Yrttiaho & Posio 2021, 60.)

2.5 Positiivinen johtaminen

Positiivisuus johtajuudessa tavoittelee myönteisyyttä ihmisten johtamiseen, mutta samalla onnellisempia ja sensitiivisempiä työyhteisöjä. Yhtenä keskeisenä lähtökohtana on, että po- sitiivisuus mahdollistaa miellyttävän, autenttisen ja merkityksellisen organisaatioelämän. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 203.)

Positiivinen johtaminen voidaan määritellä positiivisen psykologian soveltamiseksi johta- mistyössä. Positiivisessa johtamisessa on keskeistä myönteisten tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien huomioiminen sekä hyvinvoinnin edistäminen. Sean Hannah kollegoineen (2009) on tarkastellut positiivista johtamista johtajan myönteisten tunteiden ja niiden tarttu- misen näkökulmasta. Positiivinen johtaminen alkaa johtajan ajattelusta, odotuksista, tavoit- teista ja arvoista sekä itsensä kehittämisestä. Positiivisen johtamisen ajatellaan edistävän henkilöstön myönteistä organisaatiokäyttäytymistä, ammatillista kehittymistä ja suoriutu- mista sekä esimerkiksi työn imua ja työhön sitoutumista. Positiivinen johtamisen on todettu olevan myös hyvä lähestymistapa organisaatiomuutoksessa. (Wenström 2020, 51.)

Positiivisella johtajuudella voidaan tukea ja edistää ihmisen mielekkyyden ja työvoiminnan ko- kemuksia. Tutkimusnäytöt ovat pitkälti sen suuntaisia, että positiivinen ja kannustava johta- miskäyttäytyminen lisää henkilöstön hyvinvoinnin kokemuksia etenkin muutosten yhtey- dessä. Positiivinen johtajuus tuottaa myönteisiä vaikutuksia työntekijöille, työyhteisöille ja toiminnan tuloksille ja myös johtajat kokevat parempaa tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Ihmis- läheisellä ja pehmeällä johtamisella on todettu olevan merkittävä vaikutus muutoksessa

mukautumiseen, myönteisiin kokemuksiin, hyvään suoriutumiseen ja muutoksen onnistumiseen. Onnistuneen muutoksen tavoittelussa painottuvat myönteinen ilmapiiri ja positiivinen johtajuus. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019. 219–221.)

Positiivinen johtaminen kytkee yhteen pedagogisen johtamisen, hyvinvoinnin johtamisen ja muutoksen johtamisen. Se on ihmisten johtamista vuorovaikutuksessa kohti myönteistä muutosta ja sen tähtäimessä on ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointi, mutta se edistää myös tuloksellisuutta muun muassa työnimun ja innostuksen kautta. (Wenström 2020, 40.)

Pietiläinen ja Syväjärvi (2019, 221–224) korostavat, että positiiviselta johtamiselta vaaditaan realistisuutta eli se ei jätä huomiotta negatiivisia asioita, eikä näe johtajuutta ainutkertaisen ja kaikkeen pystyvänä. Kriittinen ote positiiviseen johtamiseen on kyseenalaistava lähestymistapa niihin johtamisen tilanteihin, prosesseihin ja rakenteisiin, joissa ilmenevät ihminen ja tarve ihmisen johtamiselle. Tarvitaan autenttisuutta ja palveluperiaatetta. Autenttisuus työyhteisössä korostaa aitoita ja todellista elämää puutteineen ja hyveineen ja siihen kuuluu myös johtajuus. Palveluperiaatteella tarkoitetaan kuuntelemista, tukemista ja kunnioitusta sekä riittämättömyyden hyväksymistä. Positiivisen johtajuuden painotuksissa sekä sen kokemuksellisuutta ja monimuotoisuutta korostavassa kriittisessä toimintaotteessa on lopulta kyse johtamisen psykologiasta ja sen ytimeistä. Johtaminen asemoituu ihmisläheisenä ja ihmistä työelämän tilanteissa ymmärtävänä.

Organisaation positiivisuus on enemmän kuin sen jäsenten positiivisuuden summa. Positiivisuus on eksponentiaalista, mutta vaatii tuekseen myös optimaaliset olosuhteet, rakenteet, prosessit ja kulttuurin. Positiivinen johtaminen ja organisaatio hyödyntävät tutkimukseen perustavaa tietoa myönteisyyden vaikutuksista ja keinoista, joilla luodaan olosuhteita myönteisille prosesseille, myönteisten tunteiden ja myönteisen energia tarttumiselle ja leviämiseksi. (Wenström 2020, 351.)

Wenström (2020, 348) korostaa, että myönteisiä tunteita kannattaa vaalia kaikin tavoin. Myönteiset tunteet tarttuvat, leviävät ja kumuloituvat helposti, ja hyvä leviää. Onnistumisten ja hyvien asioiden huomioiminen ja ilon aiheiden jakaminen kannattaa ottaa tavaksi kahvipöydässä ja kokouksissa. Myönteiset tunteet vahvistuvat, kun kaikille tunteille annetaan tilaa ja myös hankalat tunteet tulevat kuulluksi ja kohdatuiksi. Myönteiset tunteet vahvistavat yhteisöllisiä ja yksilöllisiä voimavaroja ja edelleen lisäävät myönteistä toimintaa. Myönteiset tunteet luovat myönteistä ilmapiiriä, jossa hyvinvointi ja voimavarat vahvistuvat pitkällä tähtäimellä.

3 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

3.1 Lemin kunnan henkilöstöstrategia

Lemin kuntastrategia 2025 tavoitteena on itsenäinen, maalaishenkinen ja leppoisa asuin- ja työskentelypaikka, jossa asiat hoituvat joustavasti ja sujuvasti. Sen mukaan Lemillä on helppo asioida ja elää. Lemin tavoitteena ovat lähellä olevat ihmisen näköiset palvelut ja sopivan kokoiset koulut. Lemillä tuetaan ja tehdään asioita yhdessä. Yhteistyö ja yhteisöllisyys ovat vahvuus ja asiat sujuvat rivakasti. Kunnassa on nopea ja joustava palvelu ja ratkaisuja etsitään luovasti. Strategian mukaan päätöksenteko ja viestintä ovat avointa, joustavaa ja ketterää. Yhdessä etsitään ideoita ja edistetään luovuutta mm. palveluiden, elinvoiman hyvinvoinnin ja talouden kehittämiseksi.

Henkilöstön osalta strategian tavoitteet ovat

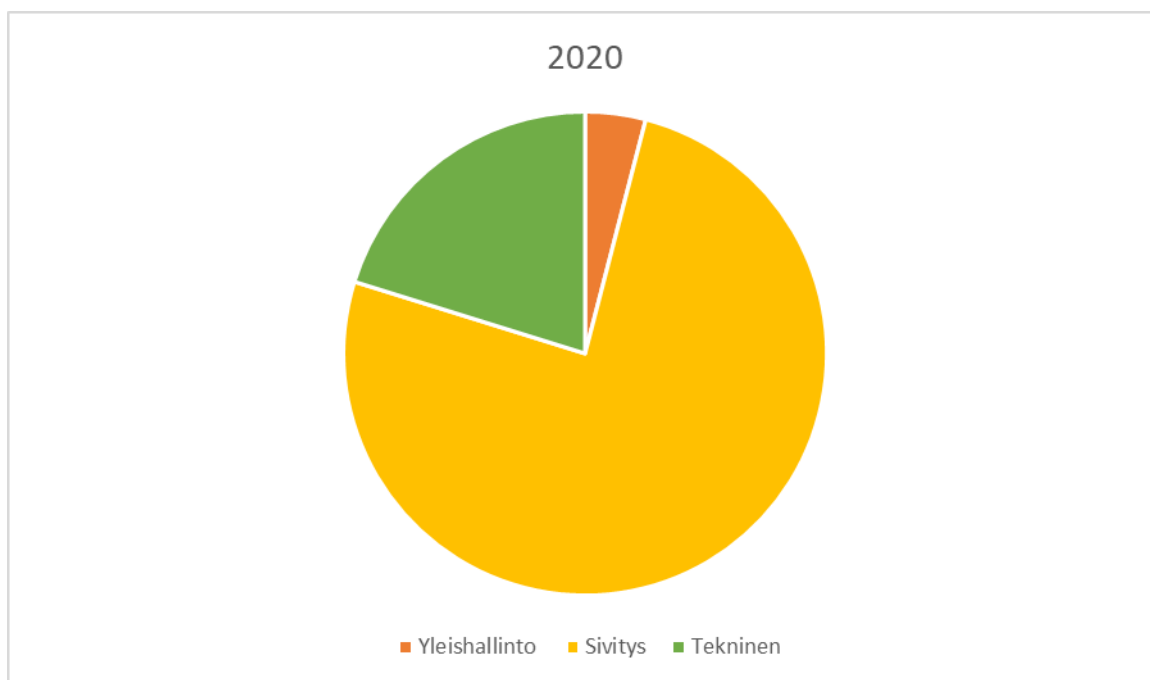
- Henkilöstön kanssa kehitetään toimintatapoja yhteisten arvojen pohjalta ja ideoidaan uutta
- Henkilöstö voi hyvin
- Työtilat ovat turvallisia sekä terveitä
- Ammattitaitoinen henkilöstö on pysyvää
- Osaamista kehitetään jatkuvasti
- Henkilöstöresurssit on oikein mitoitettu

Arviointimittareina on mainittu yhteistoiminnan osallistumisaktiivisuus, osaamiskartoitus, kehityskeskustelu, työilmapiirikysely, väistötilojen määrä, sairauspoissaolot ja uusien ideoiden toteutuminen. Tavoitetason tulisi strategian mukaan olla 2025 sellainen, että työtoimintaa on kaikilla, työkyvyn ylläpitämiseen kannustetaan ja sairauspoissaolot on minimoitu. (Lemin kuntastrategia 2017.)

Lemin kunnassa vuosi 2019 oli poikkeuksellinen henkilöstömuutoksista ja kunnan taloustilanteesta johtuen. Maaliskuusta alkaen kunnanjohtajan irtisanoutumisen jälkeen kunnan johtoryhmä on työskennellyt suurimman osan vuotta 2,5 henkilön voimin. Syksyllä käynnistynyt YT-prosessi johti kuuden henkilön irtisanomiseen. Työtehtäviä jouduttiin tarkastelemaan uudelleen ja monen henkilön tehtävän sisällöt muuttuivat. Vuosi 2019 on vaatinut henkilöstöltä joustamista ja venymistä. Kunnan henkilöstön määrä vuoden 2019 viimeisenä päivänä oli 117. Vuoteen 2018 verrattuna henkilöstön määrä on vähentynyt kymmenellä henkilöllä. Koko henkilöstön määrästä vakinaisen henkilöstön osuus vuoden 2019 lopussa

oli 98 henkilöä. Sijaisten käytön rajoittaminen on vaikuttanut erityisesti koulujen toiminnassa ja varhaiskasvatusyksiköissä. Talouden tasapainottaminen on edellyttänyt henkilöstöltä toimintakulttuurin muutosta ja työprosessien tarkastelua. Tavoitteena on ollut luoda henkilöstörakenne ja toimintakulttuuri, jossa tuetaan tiimimäistä työskentelyä yli toimialarajojen. (Lemin kunnan henkilöstöraportti 2019.)

Kunnan henkilöstön määrä vuoden 2020 viimeisenä päivänä oli 111. Vuoteen 2019 verrattuna henkilöstön määrä on vähentynyt kuudella henkilöllä. (Lemin kunnan henkilöstöraportti 2020.)



Kuvio 3. Lemin kunnan henkilöstö toimialoittain v. 2020

Kuntastrategiaa mitataan henkilöstön osalta yhteistoiminnan osallistumisaktiivisuudella, osaamiskartoituksella ja säännöllisesti pidettävillä kehityskeskusteluilla. Työilmapiirimitaukset, sairauspoissaolojen seuranta ja uusien ideoiden toteuttamismahdollisuudet ovat osana henkilöstöstrategiaa. Koko henkilöstöä koskevaa työhyvinvointiin liittyvää kyselyä ei ole tehty vuonna 2020. Työterveyshuollon suunnittelema henkilöstökysely toteutettiin osana työpaikkakäyntiä koko koulukeskuksen henkilöstölle. Se kattoi opetushenkilöstön lisäksi myös kiinteistössä työskentelevät siivous- ja ruokapalveluiden työntekijät.

Opetushenkilöstölle tehtiin kevään 2020 työjärjestelyistä (covid 19- etäopetus) mm. työhyvinvointikysely ja samalla kerättiin kehitystarpeet tulevaa varten. Kyselyn tuloksella tehtiin erilaisia toimenpiteitä ja valmius etäopetukseen parani koronavirustaudin jatkuessa. Vuonna 2021 suoritetaan henkilöstön työhyvinvointikysely joko omana kyselyllä

webropolilla tai hyödyntäen esimerkiksi KEVAN työhyvinvointikyselyä. (Lemin kunnan henkilöstöraportti 2020.)

3.2 Työhyvinvointi osana strategiaa

Strategialla tarkoitetaan sellaista toiminnallista ja painopisteellistä ratkaisumallia, jonka avulla uskotaan pitkällä aikavälillä saavutettavan haluttu tulos. Työhyvinvoinnin osalta strategia on harvoin kovin tietoinen valinta ja usein työhyvinvointi ei ole strategia-asiakirjassa merkityksellinen asia ja siitä ei ole edes mainintaa. Pelkistetyimmillään työhyvinvointistrategia voi olla sellainen, että organisaation yleisessä strategiassa on todettu henkilöstön työhyvinvoinnin olevan tärkeää, mutta se ei määrittele sitä millä tavalla asia ratkaistaan. Sen seurauksena on todennäköistä, että henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ja kehittämiselle ei synny toimivaa mallia. (Tarkkonen 2012, 34–35.)

Työhyvinvoinnista on tullut organisaatioille strateginen kilpailutekijä. Organisaatiot ja ihmiset ovat entistä tiiviimmin kytkeytyneet toisiinsa. Menestys perustuu ihmisten osaamiseen, hyvään keskinäiseen yhteistyöhön ja haluun kehittää organisaation toimintaa. Tämä edellyttää hyvää johtamista sekä sitä, että organisaation palveluksessa olevat ovat terveitä ja hyvinvoivia. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 53.)

Jotta voidaan kokea työhyvinvointia, on työyhteisöä johdettava suunnitelmallisesti ja työhyvinvoinnin tulisi olla yksi toimintastrategia osatekijä. Pääpainon tulisi olla ennalta ehkäisevässä toiminnassa. Luomalla turvalliset ja työhyvinvointia tukevat työolot, säästetään esimerkiksi sairauspoissaolokuluista. Kunnan tai kaupungin arvot toimivat suunnannäyttäjinä ja ilmenevät kaikessa toiminnassa. Työhyvinvoinnin tavoitteita on syytä arvioida säännöllisesti, sillä työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole erillistä toimintaa vaan aina yhteydessä yhdessä määriteltuihin arvoihin ja tavoitteisiin (Yrttiäho & Posio 2021, 43.)

Humanistisesta näkökulmasta katsoen voidaan ihmisten hyvinvointia, sisältäen työhyvinvoinnin, pitää itseisarvoisena asiana. Tällöin nähdään, että ihmisyyys on korkein arvo ja kaikki mitä voidaan tehdä ihmisyyden merkityksen korostamiseksi ja ihmisten olotilan parantamiseksi on tämän näkökulman mukaan asetettava keskeiseen asemaan. Tämä näkökulma voidaan sovittaa yhteen organisaation kokonaisuutena ajavan työhyvinvoinnin kehittämisen kanssa. On vain pyrittävä löytämään synergiaetuja, jotka ovat hyödyllisiä molemmille osapuolille ja vain ne voivat tarjota perustaa työhyvinvoinnin strategialle. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 55.)

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka henkilöstö toteuttaa organisaationstrategiaa ja siitä, kuinka henkilöstönäkökulma otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Se on tapa ”jalkauttaa” varsinainen toimintastrategia. Sen laadinta liittyy ja

strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Prosessiin osallistuu organisaatiosta riippuen henkilöstöjohtamisen kannalta tarkoituksenmukaiset tahot. Tavallisesti laadintaan osallistuu organisaation ylin johto, henkilöstöasioista vastaavan linja- tai prosessiorganisaation edustajat ja henkilöstön edustajat. Henkilöstöstrategian ja –politiikan tarkoitus on luoda puitteet organisaation perustehtävän toteuttamiseen pitkäjänteisesti, tehokkaasti ja jatkuvasti kehittyen, jopa uudistuen. Modernin julkisjohtamisen lähtökohtana on siis ajatus hyvinvoivasta henkilöstöstä organisaatioiden tuloksellisuuden, tuottavuuden ja laadukkuuden aikaansaajana. (Henkilöstöstrategiaopas 2007.)

Parhaassa tapauksessa työhyvinvointi nähdään johtamiskysymyksenä ja silloin se muodostaa kolmella toisiinsa kytköksissä olevan johtamisen foorumilla vaikuttavan ilmiön. Ensinnäkin se näkyy osana organisaation strategista johtamista, joka merkitsee tietoista ja näkyvää ihmisten viihtymisen, aloitteellisuuden ja jaksamisen korostamista konkreettisina tavoitteina. Hyvin johdetun organisaation ei voi esitellä organisaation strategiaa kuvaamatta ihmisten hyvinvointiin liittyviä pyrkimyksiä. Työhyvinvoinnin toisen foorumin muodostaa henkilöstöjohtamisen toiminnot, periaatteet ja tavoitteet, jotka ohjaavat henkilöstön toimintaa. Sieltä se linkittyy luontevasti osaksi rekrytointia, suoritusarviointia, palkitsemista ja osaamisen kehittämistä. Kolmas työhyvinvoinnin johtamisen foorumi on esimiestoiminta. Kaikkien esimiesten normaalin toiminnan osaksi on istutettava toimia, jotka liittyvät ihmisten työkyvyn seuraamiseen ja tukemiseen. Vasta kun kaikki nämä kolme johtamisfoorumia toimivat, voi työhyvinvointikin voida hyvin. (Luoma 2021, 137.)

Vesterinen ja Suutarinen (2010, 21, 32) korostavat, että työhyvinvointi on nostettava strategiatason asiaksi, jota ylin johto tukee. Työhyvinvointi on integroitava johtamiseen. Organisaatiossa tulee eritoimijoiden kesken vallita yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä, tavoitteista, toiminta- ja vaikuttamistavoista sekä seurannasta ja arvioinnista. Parhaimmillaan työhyvinvointi toiminta on työpaikan eri tahojen omaksuma kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistynyt luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työntekoa.

Marko Kesti (2014, 100) korostaa, että strategia ei ole pelkästään jalkauttamista, vaan muodostaa organisaation oppimisprosessin, jonka myötä strategia muotoutuu yhteisiksi tavoitteiksi. Tavoitteiden tulee olla mahdolliset toteuttaa ja niiden pitää innostaa henkilöstöä tekemään parhaansa.

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työelämää. Tavoitteena on soveltaa tutkimustietoa, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaamista sekä työelämäkokemusta työelämän ja toimintatapojen kehittämiseen sekä ongelmien ratkaisemiseen. Opinnäytetyö antaa opiskelijalle monipuolisia valmiuksia toimia asiantuntijana, kehittäjänä tai johtotehtävissä työelämän tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. (LAB-ammattikorkeakoulu 2021.)

Ei ole samantekevää kenenkään hyvinvoinnille, miten työssä puolet arjen valveillaoloajasta tulee käytetyksi. On otettava käyttöönne keinot ja työn voimavarat, joilla työntekijät eivät ainoastaan tule vähemmän onnettomiksi vaan myös aidosti onnellisemmiksi. Silloin tulemme kysymykseen, mikä tekee työstä merkityksellistä ja mielekästä ja milloin toteutuu se tilanne, jossa työhyvinvointi on kaikkien työpaikan toimijoiden selvä etu ja vahvuus. (Hakaniemi 2011, 20.)

Tämän Opinnäytetyön tarkoituksena oli koota Lemminkäisen kunnan esihenkilöiden ja johtajien kehittämislinjaukset työhyvinvoinnille henkilöstöstrategiaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia positiivisen johtamisen suuntaan ja siten vahvistaa koko kunnan henkilöstön työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus käyttää myös askelmerkkeinä Lemminkäisen henkilöstö- ja kuntastrategiatyössä keuhällä 2022.

Tarkoitukseen edettiin seuraavien kehittämistehtävien kautta:

1. Arvostavan haastattelun avulla kerättiin tietoa esihenkilöiden ajatuksista työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämisestä.
2. Haastattelun tulokset koottiin yhteistyössä johtoryhmän kanssa kehittämislinjauksiksi henkilöstöstrategiaan.

Opinnäytetyö sai Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:n työhyvinvointirahaston stipendin. Rahasto myöntää vuosittain varoja kehittämishankkeisiin ja työelämän laatua edistävään toimintaan. OAJ:n tavoitteena on parantaa jäsenten ja työyhteisöjen työhyvinvointia sekä edistää työturvallisuutta ja työsuojelua.

5 Opinnäytetyön toteutus

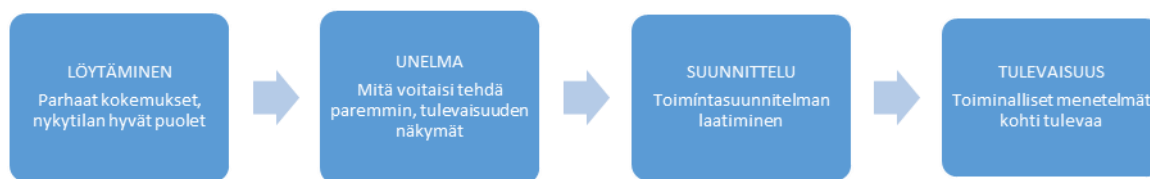
5.1 Kehittämissuunnitelman toteutus

Valtiorhallinnon viestintäsuositus (2020) korostaa avointa ja vuorovaikutteista työyhteisöviestintää, joka lisää henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista. Aktiivisella viestinnällä, läpinäkyvällä toiminnalla ja moderneilla viestintävälineillä tuetaan työyhteisön johtamista ja toimintaa. Avoin ja vuorovaikutteinen viestintä kuuluu keskeisesti hyvään hallintoon. Luottavuus on viranomaisten kaiken toiminnan perusta ja hallinnon viestinnän paras kilpailutekijä. Avoimuus ja luottamus kulkevat käsi kädessä. Ilman avoimuutta ei voi olla luottamustakaan. (Valtioneuvoston kanslia 2020.)

Kehittämishanke voi vaihdella laajuudeltaan yksittäisestä asiasta laajoihin asiakokonaisuuksiin. Se voi lähteä liikkeelle toimintaa kuvista mittareista tai saatujen palautteiden perusteella sekä toimintaan liittyvistä muutoksista tai henkilöstön havainnoista. Kehittämishanke voi tapahtua pienessä ryhmässä tai siihen voi osallistua laaja joukko organisaation väkeä. Myös kesto voi vaihdella. Hankkeen tavoitteena on kuitenkin siirtää valittu asia kehittyneemmälle tasolle. (Viitala 2020, 216.)

Salosen ja kumppaneiden (2017, 40) mukaan kehittämistyössä on keskeistä menetelmien moninaisuus, näin saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Kehittämistyötä tehdään harvoin yksin ja toimivat käytännön ratkaisut eivät synny pelkästään tiedon siirtämisen ja soveltamisen seurauksena, vaan vaativat osallistujilta tiivistä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä.

Tämän kehittämistyön aineiston keruun menetelmäksi valikoitui haastattelu, joka toteutettiin mukaillen arvostavan haastattelun periaatteilla. Mäkinien ja kumppaneiden (2015,17) mukaan arvostava haastattelu on yksi voimavarasuuntautunut työyhteisöjen kehittämismenetelmä, johon voi osallistua koko työyhteisö. Arvostavan haastattelun hyvänä puolena pidetään sitä, että se herättää myönteisiä tunteita ja innostaa, mikä auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja tuottamaan ideoita. Mäkinien ja kumppanit listaavat arvostavan haastatteluun neljä eri vaihetta (kuviokuva 3).



Kuvio 4. Arvostavan haastattelun vaiheet Mäkinieniemi yms. 2015

Arvostava haastattelu on menetelmä, jossa keskitytään siihen, mikä toimii ja antaa voimaa. Sen avulla on mahdollista selvittää ja tutkia toimivia käytänteitä työyhteisöissä. Arvostava haastattelu sopii muutosvaiheessa oleviin organisaatioihin, joissa suunnitellaan uudenlaisia toimintatapoja.

Haastattelujen tulokset, kehittämishankkeen kooste käytiin läpi johtoryhmässä ja yhdessä pohtien tarkennettiin vielä askelmerkit toiminnan tasolle. Ne esiteltiin myös laajennetulle johtoryhmälle ja niistä tiedotettiin kunnan hyvinvointityöryhmää sekä kuntapäättäjiä, jotka osallistuvat kuntastrategia työhön. Näin hankkeen tavoite askelmerkkejä henkilöstöstrategiaan ja työhyvinvoinnin johtamisen työkaluiksi toteutui. Onnistunut viestintä on tärkeä osa kehittämishankkeen toteuttamista ja se mahdollistaa tuloksien levittämistä mahdollisimman monen hyödynnettäväksi.

5.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Kehittämiskohdetta voi lähestyä eri tavoin ja ennen menetelmien valintaa syytä pohtia, min-käläisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä aletaan suunnitella. Lähestymistapaa ei valittaessa kannattaa käyttää luovuutta ja poimia kustakin lähestymistavasta ne piirteet, jotka parhaiten sopivat omaan kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2015, 51.)

Menetelmänä haastattelu on ajatteluun ja tietoisuuteen kohdistuva ja sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tutkittavasta asiasta uskottavia päätelmiä. Parhaimmillaan tutkija pääsee haastattelun avulla kiinni tutkittavien ajatuksiin, odo-tuksiin ja kokemuksiin. (Pusa 2020, 103.)

Haastatteluun valikoitiin kaikki Lemin kunnassa esihenkilötyötä tekevät henkilöt, jolloin haasteltavien määrä pysyi kohtuullisena ja tavoite tarkastella työhyvinvointia esihenkilötyön näkökulmasta toteutui. Haastateltavien joukossa oli sekä naisia että miehiä ja he edustivat

useaa ikäryhmää. Kokemusta esihenkilötyöstä heille oli kertynyt kolmesta vuodesta lähes kahteenkymmeneen vuoteen.

Haastattelut toteutettiin valmiin kyselylomakkeen pohjalta, joihin haastateltavat saavat tutustua ennakkoon. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostissa seitsemälle esihenkilölle ja heistä kuusi vastasi kysymyksiin ennakkoon ja heistä viiden kanssa haastattelu toteutui. Kyselylomaketta täydennettiin tarvittaessa haastattelun aikana. Haastattelut toteutettiin Teams- yhteyden välityksellä. Haastattelut kirjattiin ja analysoitiin laadullisen sisällön analyysin mukaisesti. Viimeisenä aineisto koottiin yhteen.

Tuomen ja Sarajärven (2009,110) mukaan sisällönanalyysillä toteutettu aineisto pyritään järjestämään selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta tulosten sisältämää informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen tulkintaan ja päättelyyn, missä tutkimuksessa tuotettu aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitellään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Haastatteluista poimittiin pääasiat, jotka luokiteltiin aihealueittain (Taulukko 1).

Osaaminen		
Asenne	Henkilökohtaiset tekijät	
Työn ja muun elämän yhteen sovittaminen		
Terveys		
Työyhteisö	Työn voimavarat	Työhyvinvointia lisäävät tekijät
Johtaminen		
Työkuva		
Työnkuva	Tulevaisuus	
Työyhteisö		
Terveys		

Taulukko 1. Työhyvinvointia edistävät tekijät, esimerkki abstrahoinnista

6 Opinnäytetyön tulokset

On monta tapaa hukata työntekijän paras potentiaali ja on monta tapaa saada se kukoistamaan. Jokaisessa työssä on aineksia ja mahdollisuuksia vahvistaa työn palkitsevuutta ja arvostusta. Samoin on mahdollista parantaa työntekijän omien vahvuuksien hyödyntämistä juuri siinä työssä sekä lisätä mahdollisuuksia kokea itsensä hyväksi työntekijäksi ja arvostetuksi työyhteisönsä jäseneksi. Kun perustarpeet työssä tyydyttyvät riittävästi, voi työntekijä kokea työn imua. Sekä organisaatiossa että jokaisen työntekijän omalla kohdalla työn voimavarojen hyödyntäminen ja vahvistaminen lähtevät niiden tunnistamisesta. On päästävä eteenpäin siitä, että tunnistetaan asiat, jotka ovat pielessä. Hyvän edistämisen lähtökohta on myönteisten mahdollisuuksien havaitsemisessa. (Hakanen 2011, 76.)

Haastattelut aloitettiin keskustelemalla työhyvinvoinnin merkityksestä, esihenkilöiden omasta työhyvinvoinnin nykytilasta ja työn voimavaroista tällä hetkellä. Sen jälkeen suunnattiin ajatus tulevaisuuteen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

6.1 Henkilökohtaiset tekijät

Haastateltujen esihenkilöiden näkemys omasta työhyvinvoinnista tällä hetkellä vaihteli. Osa koki isompia haasteita työssä jaksamisessa, osalla oli lieviä väsymyksen merkkejä ja osa koki voivansa erittäin hyvin. Kaikki vastaajat pitivät työhyvinvointia hyvin merkityksellisenä asiana itselle ja kokivat, että heillä oli kyllä riittävästi tietoa työhyvinvoinnista, mutta osan mielestä tiedon soveltaminen käytäntöön oli välillä vaikeaa tai siihen ei löytynyt voimavaroja.

Työnteko on mielekästä, kun työhyvinvointi on kohdallaan.

Iso merkitys. Jos ei itse jaksa ja osaa hoitaa itseään, on vaikea olla hyvä ja huomioiva esihenkilö muille.

Tietoa kyllä on, mutta joskus huomaa, että toisille on helppo sanoa, että huolehdi itsestäsi, vaikka itse saattaakin yrittää viimeiseen saakka.

Kaikki haastateltavat pitivät huolta työhyvinvoinnistaan ja luettelivat useita erilaisia keinoja oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Vastuksista pystyi erottamaan Maslowin motivaatioteorian viisi perustarvetta. Psykofysiologisia perustarpeita ylläpidettiin riittäväällä unella, liikunnalla ja terveellisellä ruokavaliolla, kohtuullisella työnkuormituksella ja mielekkäillä vapaa-ajan harrastuksilla. Turvallisuuden, yhteisöllisyyden ja arvostuksen tarvetta edistivät toimiva yhteistyö, työnjoustavuus ja hallittavuus, työyhteisöön kuuluminen ja työkavereiden tuki. Itsensä toteuttamisen tarve näkyi vastauksissa haluna pysyä ajan tasalla sekä kehittää

työtään ja osaamistaan. Kaikki vastaajat kokivat, että keinoilla oli vaikutusta työhyvinvointiin. Työssä jaksaminen lisääntyi, muisti toimi paremmin ja työt tulivat paremmin hoidettua.

Hikijumppaan noin kolme kertaa viikossa.

Rajaan työt työpaikalle niin pitkälti, kuin se on mahdollista.

Pyrin kehittymään työssä, mikä auttaa myös uusien asioiden hallitsemisessa ja tuo ajoittain kovasti uutta intoa työhön.

Se, että nukun hyvin ja tarpeeksi on tämän hetken pelastus.

Itselleni on tärkeää, että saan tehtyä työni kunnolla.

Haastattelussa kysyttiin myös, oliko kukaan pyytänyt haastateltavia pitämään työhyvinvoinnista huolta. Kuudesta vastaajasta viisi oli kokenut huolenpitoa työyhteisössä. Osa keskustellut asiasta esihenkilön kanssa ja osa työkavereiden kanssa. Neljässä vastauksessa korostui huolenpidon myönteinen vaikutus hyvinvointiin. Huolenpito koettiin tärkeänä ja arvostavana eleenä.

Minusta tuntuu, että välitämme toisistamme ja toistemme hyvinvoinnista.

Korona- aikana ja varsinkin etäopetuksen aikana oli tärkeää, että esimies korosti koko työyhteisölle jokaisen oman jaksamisen tärkeyttä.

Kyllä työyhteisössäni useat ja se on tuntunut hyvälle.

On pyytänyt. Kyllä toisen huomioimisesta tulee hyvä mieli. Molemmille.

Koen, että kuulun välittävään työyhteisöön, jossa on hyvä ja turvallinen olla niin hyvinä kuin hankalinakin päivinä.

Kaikki vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin. Omaa positiivista asennetta ja työkaverin kunnioittamista pidettiin tärkeänä. Esille nousivat myös toisen työn arvostus, empatia, positiivinen palaute, hyvä organisointi ja toisten huomioiminen sekä ystävällisyys ja avuliaisuus.

Niin metsä vastaa, kuin sinne huudetaan eli jos olen itse ystävällinen ja toimin rakentavassa hengessä, niin muidenkin on helpompi toimia.

Jos huomaan, että jollakin on huolia, murheita, stressiä, kysyn onko kaikki hyvin, voinko tehdä jotain.

Ilo ja positiivisuus tarttuu ja kantaa.

Vältän parhaani mukaan negatiivisuutta.

Mietin mitä tuon työpaikalle, kun saavun töihin.

Ei pelkästään esimiesten vastuulla, he luovat puitteet hyvinvointiin, itse teemme sisällön.

Olemalla reilu ja toiset huomion ottava, järjestelemällä joskus jotain pieniä ki-voja hetkiä.

6.2 Työnvoimavarat

Haasteltavat löysivät työstään paljon työhyvinvointia tukevia piirteitä ja elementtejä. Vastausten perusteella työyhteisö oli yksi tärkeimpiä asioita työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämä tuli esille kaikista haastatteluista. Työyhteisön ilmapiirin luovat ihmiset sen sisällä ja toimiva yhteistyö ja työyhteisön arvostus kannattelivat työn arjessa. Haastaviakin asioita pystyttiin hoitamaan, kun koettiin, että taustalla oli työkaverin tai esihenkilön tuki. Positiivisuus ja iloiset kohtaamiset koettiin tärkeiksi ja niitä kaivattiin korona- ajan etätyössä.

Hyvä työyhteisö, jossa voin jakaa niin ilot, kuin surutkin, on tärkeää.

Koen, että minua kuunnellaan työpaikalla ja työlläni on merkitystä

Mattoa ei vedetä jalkojen alta.

Koen, että työyhteisöni arvostaa työtäni ja osaamistani.

Heikkona hetkenä uskallan sanoa, että nyt ei pysty tai en jaksa.

Aivan mahtava työyhteisö!

Kivat keskusteluhetket ja nauru. Iloinen fiilis tekee hyvää, vaikka ei itse ole paikalla. Naurua kuuluu pitkin käytäviä.

Sopiva kooste huumoria ja tasokasta ammattilaisuutta työyhteisössä.

Toisena vastauksissa nousi työnkuvaan liittyviä työhyvinvointia lisääviä asioita, muun muassa mahdollisuus suunnitella ja organisoida omaa työtään ja työaika. Haastatteluissa mainittiin myös työn monipuolisuus ja vaihtelevuus sekä erilaisten ihmisten kohtaaminen. Toimivat työtilat ja laitteet koettiin myös erittäin tärkeiksi.

Yhtenä päivänä on toimistopäivä ja toisena päivänä voin olla metsässä luon-topolulla, erilaisten ihmisten kohtaamista ja joskus pienen kiitoksen saaminen tuo hyvän mielen.

Vapaus järjestellä asioita itsenäisesti ja liukuva työaika.

Työn voimavarana nousi esille myös johtaminen ja esihenkilötyö. Esihenkilön tuki ja arvostus koettiin hyvin tärkeäksi. Myös esihenkilön luottamus henkilöstön osaamiseen ja vapaus järjestellä oma työ näytti vastausten mukaan tukevan työhyvinvointia Lemillä. Esihenkilön roolia ja työtä työhyvinvoinnin kehittäjänä pidettiin tärkeänä.

Esimies antaa paljon vapautta järjestää asiat työssäni oman mieleni mukaisesti.

Minulla on erittäin hyvä kokenut, pätevä sekä sosiaalisesti että tiedollisesti fiksu esimies, jota arvostan.

Hyvällä organisoinnilla ja työyhteisön luottamuksen ja turvallisuuden tunteella on suuri vaikutus.

Koen, että minulla on esimiehen sekä työyhteisön tuki takanani myös vaikeissa paikoissa.

Kahdessa vastauksessa mainittiin myös koulutuksen ja osaamisen merkitys työhyvinvointiin. Esille nostettiin koulutusten suunnittelu ja työhyvinvointiin panostavan koulutuksen hankkiminen.

Koen, että voin vaikuttaa koulutusten sisältöihin.

Toivon, että meillä on jatkossakin resurssia käytettäväksi työhyvinvointia kasvattavaan koulutukseen.

Luotan itseeni ja osaamiseeni.

6.3 Tulevaisuus

Haastattelun tulevaisuuteen suuntaavassa osassa kartoitettiin esihenkilöiden ajatuksia työhyvinvoinnista tulevaisuudessa henkilökohtaisella tasolla, omaan työn kuvaan liittyen ja koko työyhteisön näkökulmasta.

Haastatteluiden perusteella näyttäytyi, että työhyvinvoinnin kehittäminen ja myös henkilökohtaisella tasolla siihen panostaminen koettiin tulevaisuudessa tärkeäksi. Tulevaisuuteen suuntaavia asioita ja kehityskohteita oli selvästi pohdittu paljon. Vastauksissa näkyi, että ikääntymisen myötä työhyvinvoinnin merkitys korostuu ja esille nousevat yhä enemmän terveydelliset tekijät. Henkilökohtaisella tasolla fyysiseen kuntoon panostaminen oli lähes kaikilla tulevaisuuden tavoitteena.

Toivon, että jaksaisin tehdä työtä innostuneena ja hyvässä fyysisessä kunnossa.

Kunnon ylläpitäminen, oma jaksaminen paranee.

Haluaisin liikkua ja harrastaa enemmän.

Levon, ruuan, liikunnan ja mielihyvää tuottavien asioiden tasapainon saavuttaminen.

Pidän erittäin tärkeänä myös kunnan tarjoamia liikuntapalveluja esimerkiksi ePassi sekä työyhteisön omia työ- tapahtumia sekä vapaampia illan viettoja.

Esihenkilöiden oman työn näkökulmasta haastatteluissa näkyi, että tulevaisuudessakin toivottiin mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön ja organisointiin. Työnkuvien selkeys ja kohtuullinen työ määrä koettiin tärkeänä ja sekä mahdollisuus etätööhön. Myös vastuun jakaminen, tiimityön tärkeys ja kiireettömyys näkyivät vastauksissa.

Työn pirstaleisuutta pitäisi pystyä vähentämään.

Asioiden priorisointia, pienten rentouttavien taukojen hyödyntäminen ja tehtäviin selkeyttä.

Vastuun jakamista ja tiimityötä tarvitsisin enemmän.

Koko työyhteisön työhyvinvoinnin tulevaisuuden näkökulmasta toivottiin kiireettömyyttä, pysyvyyttä, selkeää viestintää, vastuun ottamista ja yhteisten sääntöjen noudattamista. Myös johtaminen, työn kuvien selkeyttäminen ja töiden tasapuolinen jakaminen nousi vastauksissa esille. Yhteisiin keskusteluihin ja työhyvinvointi- koulutuksiin toivottiin tulevaisuudessa resurssia ja koko henkilöstön yhteistä panostusta työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Henkilöstön positiivinen asenne ja myönteisten asioiden näkemien ja jakaminen yhteisesti koettiin tärkeäksi.

Toivon, että esimieheni ja työparini pysyvät samoina henkilöinä lähitulevaisuudessa.

Osa työyhteisöstä on sellaisessa tilanteessa, että tehtävän kuvat eivät ole selkeät, se tuo lisää kiireen tuntua ja epäselvyyttä siihen kuka hoitaa ja mitä hoitaa.

Työhyvinvointi yhteisössä vaatii yhteisiä hetkiä ja pohdintaa, perehdytystä ja yhteisiä sääntöjä ja tapoja kaikille.

Toivon, että osaamme arvostaa työyhteisöämme ja sen henkeä.

Jokainen on yhtä arvokas työntekijä.

7 Askelmerkit strategiatyöhön

Roth ja Saarenpää (2020, 108–109) korostavat, että vaikuttamisen tunne tai sen puute vaikuttaa oleellisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon sitoutua organisaatioon, sen arvoihin ja haluun tehdä mahdollisimman hyvää tulosta. Jos työntekijä kokee tulleen kuulluksi ja että hän saa vaikuttaa asioihin ja tapahtumiin, hän alkaa myös kokea organisaation edut oman etunsa mukaiseksi. Henkilöstölle on tärkeä tarjota erilaisia mahdollisuuksia esittää ideoita, ajatuksia ja mielipiteitä. Eikä pelkästään esittää, vaan myös huomata, että mielipiteisiin on reagoitu ja tartuttu ja niistä on keskusteltu osana päätöksentekoprosessia.

Luoma korostaa (2021, 45–46.), että johtoryhmän tulee nähdä strategia tärkeimpänä välineenä saada aikaan menestystä. strategisen johtamisen taso ja johtoryhmän toiminta liikkuvat yhdessä. Jos johtoryhmä käsittelee ennen kaikkea organisaation toiminnan parantamista ja saattamista menestymiseen jokin tietynlaisen logiikan avulla, voidaan tätä logiikkaa pitää organisaation strategiana. Hyvä strategia edellyttää sen laatijoilta yhtenäistä tilannekuvaa.

Osallistuttamisen ja yhteistyön onnistuminen on eniten kiinni siitä, miten paljon ylin johto luottaa siihen, että henkilöstö haluaa olla ja kykenee olemaan mukana kehittämisessä ja ponnisteluissa kohti tavoitteita. (Viitala 2021, 171.)

Haastatteluiden tuloksena nostetut kehittämiskohteet jaettiin kolmeen yhtä tärkeään työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Nämä osa-alueet käytiin läpi johtoryhmässä, jossa niistä luotiin askelmerkkejä henkilöstöstrategiaan ja työhyvinvoinnin johtamisen työkaluiksi. Johtoryhmän yhteisellä keskustelulla ja yhteistyöllä on iso merkitys askelmerkkien siirtymisellä osaksi henkilöstöstrategiaa ja sen jälkeen käytännön toimenpiteiksi koko henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen tueksi.

Haastattelujen perusteella voi päätellä, että asiat, joita tällä hetkellä koettiin tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta ovat tärkeitä esihenkilöille myös tulevaisuudessa. Jo olemassa olevien hyvien asioiden säilyttäminen ja kehittäminen nousi vahvasti tulevaisuuden tavoitteiksi. Esimerkiksi fyysisen terveyden ylläpito ja liikkumiseen kannustavaa työyhteisöä pidettiin tärkeänä tässä hetkessä sekä myös tulevaisuudessa. Terveys nostettiin yhdeksi kolmesta askelmerkistä. Toimiva ja riittävän laaja työterveyshuolto, terveet ja turvalliset työtilat ja väliin neet sekä yhteinen työhyvinvointitoiminta ovat tärkeä osa fyysisen hyvinvoinnin tukemista.

Monien kunnassa tapahtuneiden muutosten myötä myös esihenkilöt ovat olleet töiden uudelleen järjestelyiden ja työtehtävien lisääntyessä haasteiden ja kuormituksen alla. Tulevaisuudessa on tärkeä tarttua työnkuvien selkeyttämiseen, tehtäväkuvauksien päivitykseen ja sitä kautta tasapuolisempaan työnjakoon. Säännölliset kehityskeskustelut,

koulutussuunnitelmat ja osaamisen päivittäminen täydennyskoulutuksella sekä etätönn mahdollisuus ja toimivat työvälineet nousivat selvästi tulevaisuuden tavoitteiksi ja näihin kaikkiin edellä mainittuihin viitaten työnkuva nostettiin yhdeksi askelmerkiksi kohti hyvinvoivaa työyhteisöä.

Haastatteluissa vahvasti esille tullut työyhteisön tärkeä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa vahvisti työyhteisön kolmanneksi askelmerkiksi. Henkilöstömuutokset ovat kuormittaneet ihmisiä ja tulevaisuudessa toivotaan pysyvyyttä ja mahdollisuutta keskittyä paremmin oman perustyön äärelle. Työyhteisön ja työkaverin tuki sekä yhteisöllisyyden tunne ovat olleen tärkeitä monien muutosten keskellä ja sen toivotaan jatkuvan. Hyvinvoiva henkilöstö jaksaa tukea toisiaan haasteiden ja muutosten edessä. Tiimityön vahvistaminen, viestinnän avoimuus ja toimivuus sekä palaverikäytäntöiden kehittäminen nousivat esille esihenkilöiden tulevaisuuden toiveissa.

Lemin kunnan henkilöstöjohtamisen askelmerkit kohti hyvinvoivaa työyhteisöä		
Terveys - työterveyshuolto - työergonomia - ePassi - tyhy-toiminta - liikkuva aikuinen-hanke	Työnkuva - tehtäväkuvauksien päivitys - kehityskeskustelut - etätönn mahdollisuus - toimivat työvälineet - täydennyskoulutus	Työyhteisö - tiimityön vahvistaminen - yhtenäiset palaverikäytännöt - viestinnän kehittäminen - työyhteisökoulutus

Kuvio 5. Lemin kunnan henkilöstöjohtamisen askelmerkit kohti hyvinvoivaa työyhteisöä.

8 Yhteenveto

8.1 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Vilka (2021, 41,51–52) korostaa, että työelämäyhteyksiin liittyvät ja yhteistyönä tehtävät opinnäytetyöt perustuvat hyvään kumppanuuteen ja toisen kokemusmaailman ymmärtämiseen eli empatiaan. Kumppanuuteen perustuva tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä osaamisen kehittäminen on kaikkien etu moniammatillisissa verkostoissa.

Kehittämistyön tavoitteiden tulla olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteen olevien ihmisten tulee tietää, mitä kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde, tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa kehittämistä edistävässä hankkeessa. (Ojasalo ym. 2015,48.)

Kehittämistyöhön haettiin tutkimuslupa Lemminkäisen kunnan tutkimuslupakäytäntöjen mukaisesti. Kehittämistyön aiheen valinta esitettiin sivistyslautakunnassa. Kehittämistyön suunnitelma oli henkilöstön luettavissa ja kehittämistyön työelämän ohjaajana toimi kunnanjohtaja. Ohjaava opettaja toimi opinnäytetyöprosessin tukijana ja laadunvarmistajana.

Kehittämistyön tekemisessä noudatettiin hyvän tutkimuskäytännön periaatteita ja alan ammattieettisiä ohjeita sekä soveltuvaa lainsäädäntöä. Kehittämistyön pohjalle koottiin teoreettinen tietoperusta, joka kehysti kehittämistyön näkökulmaa ja tavoitteita. Lähteitä tarkasteltiin kriittisesti ja kehittämistyön haastatteluihin osallistuville kerrottiin ennakkoon, mihin kerättyä tietoa tullaan käyttämään. Haastattelut toteutettiin arvostaen, kuunnellen ja yhdessä ajatellen.

Kanasen (2015, 115) mukaan opinnäytetyön aineistojen ja tulkinnan riittävän tarkka dokumentaatio on luotettavuuden arvioinnin edellytys. Tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut pitää hyvien tieteellisten periaatteiden mukaan perustella ja tutkimukseen liittyvä alkuperäinen aineisto tulee säilyttää, jotta tulosten luotettavuus ja aineiston aitous voidaan tarvittaessa todentaa.

Luotettavuutta pohtiessa on syytä ottaa huomioon, että seitsemästä kunnan esihenkilötyötä tekevästä haastatteluun osallistui kokonaan tai osittain kuusi henkilöä. Otos on valtakunnallisesti suhteellisen pieni, mutta kertoo kuitenkin Lemminkäisen kunnan esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytilasta ja kokoaa ajatuksia sen kehittämisestä. Todennäköisesti haastattelut antavat viitteitä myös valtakunnallisesti kuntien esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilasta.

8.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli koota Lemminkäisen kunnan esihenkilöiden ja johtajien kehittämislinjaukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja askelmerkeiksi Lemminkäisen henkilöstö- ja kuntastrategiatyöhön keväällä 2022. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia positiivisen johtamisen suuntaan ja siten vahvistaa koko kunnan henkilöstön työhyvinvointia.

Opinnäytetyö on pohtimisen, etsimisen, kokeilemisen ja löytämisen prosessi. Lopputulos voi yllättää ja ilahduttaa sinua, mikäli olet oivaltanut matkalla jotakin. (Vilkkä 2021, 203.)

Opinnäytetyöni aihe nousi omasta kiinnostuksesta, osaamisen ja johtajuuden kehittämisen tarpeesta, sekä kuntatyönantajan tarpeesta henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kunnan työntekijöistä suurin osa työskentelee sivistystoimen alla ja tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on suuri merkitys kasvatusta ja opetustyön laatuun. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy jakamaan hyvinvointia eteenpäin. Lemminkäisen kuntastrategia korostaa henkilöstön osallistumista toimintatapojen kehittämiseen ja ideoidaan uutta. Työssäni varhaiskasvatusjohtajana ja kunnan johtoryhmän jäsenenä oma sekä muun henkilöstön työhyvinvointi on aina ajankohtainen aihe ja tulen jatkuvasti tarvitsemaan työssäni mittareita ja välineitä, jotka tukevat työhyvinvoinnin kehittämistä. Myös henkilöstö- sekä kuntastrategia kaipasi päivitystä ja askelmerkkejä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Haastattelun pohjalta koostetut askelmerkit saivat johtoryhmässä hyvää palautetta ja ovat hyvä pohja uuden henkilöstöstrategian luomiseen sekä kuntastrategiatyöhön tulevaisuudessa. Haastatteluissa näkyi vahva paneutuminen ja halu olla mukana kehittämässä yhteistä hyvää. Työhyvinvointia pidettiin tärkeänä ja yhteinen keskustelu oli helppoa ja tulevaisuuteen suuntaavaa. Haastattelutilanteista jäi haastattelijalle hyvin myönteinen ja innostunut tunne. Arvostavan haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi näytti onnistuneena ja sen tavoite auttaa huomaamaan asioita, jotka ovat hyvin ja toimivat, täyttyi. Myös haastattelijalla koki voimaannuttavia tunteita kuunnellessa haastateltavien ajatuksia ja hyviä kokemuksia. Haastatteluiden jälkeen jäin pohtimaan, että erilaisia tapoja henkilöstön kuulemiseen tulisi kehittää lisää. Arvostava haastattelu menetelmänä voisi sopia myös työssäni varhaiskasvatuksen arviointiin ja kehittämiseen. Vaikka olemme kaikki erilaisia, niin meillä on paljon samankaltaisia toiveita ja ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta ja halua viedä niitä eteenpäin. Haastatteluista jäi hyvin arvostava tunne työyhteisöni jäseniä kohtaan ja koin myös, että yhteistyö syveni.

Keskusteluun perustuva haastattelu on myös sinulle haastattelijana ja haastateltavallesi kokemuksellisesti ainutkertainen. Se saattaa tuottaa oivaltamisen kokemuksia ja maailman näkemistä toisin, kun ennen haastattelua. (Vilkkä 2021, 76.)

8.3 Kehittämistyö jatkossa

Monen tyyppiset muutokset, työn digitalisaatio ja toimintatapojen uudistuminen sekä työyhteisöjen kasvava dynaamisuus ja monimuotoisuus ovat päivittäistä arkea suomalaisessa työelämässä. Ihmisläheisellä johtajuudella luodaan ja toisaalta mahdollistetaan työyhteisöissä merkityksiä, tavoitteita, itseymmärrystä, vaikuttamista, kyvykkyyttä, luottamusta, vuorovaikutusta sekä jaettua työelämän todellisuutta. Näissä kokonaisuuksissa positiivinen johtajuus parhaimmillaan osoittaa, kuinka myönteiset, mahdollistavat ja vahvuusperustaiset tilanteet ovat tärkeitä matkalla kohti sensitiivisiä, onnellisia ja menestyviä työyhteisöjä. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 227.)

Opinnäytetyön innoittamana olen pohtinut paljon varhaiskasvatuksen ja sen työhyvinvoinnin kehittämistä positiivisen johtamisen näkökulmasta. Varhaiskasvatus on valtakunnallisesti haastavassa tilanteessa. Haasteet liittyvät paljolti laadun ja moniammatillisuuden kehittämiseen sekä henkilöstön yhteistyön ja työssä jaksamisen parantamiseen. Ajattelen, että laadun kehittämisessä korostuu henkilöstön sitoutuminen ja innostuminen työnsä äärellä eli työhyvinvoinnin näkökulma on tässäkin erittäin tärkeä. Varhaiskasvatuksen henkilöstö tekee päivittäin työtä laadukkaan varhaiskasvatuksen eteen ja varhaiskasvatuksen arki täyttyy myönteisistä asioista, mutta niiden huomaaminen voi jäädä arjen jalkoihin. Haastavien aikojen keskellä on muistettava johtaa toiveikkuutta ja auttaa henkilöstöä löytämään työstään ne piirteet, jotka auttavat jaksamaan.

Positiivinen johtaja luo positiivista kulttuuria kiinnittämällä huomiota positiivisen organisaation teorian mukaisiin osa-alueisiin, myönteiseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja ihmissuhteisiin sekä erilaisten vahvuuksien näkemiseen ja niiden hyödyntämiseen. Tämä lisää myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. Hyvistä ja myönteisistä asioista puhuminen, onnistumisten, kiitollisuuden aiheiden ja myönteisten tunteiden nimeäminen ja esille tuominen ovat positiivisen organisaatiokulttuurin siemeniä. Positiivinen johtaminen saa liikkeelle myönteisyyden kehän, edistään yksilöiden, yhteisöjen ja myös johtajan omaa hyvinvointia. (Wenström 2020, 99, 354.)

Lähteet

- Aura O. ja Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro.
- Hakanen J. 2011. Työnimu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy.
- Isotalus P. & Rajalahti H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent.
- Kaiku-työhyvinvointipalvelut [viitattu 23.11.2021] saatavissa:
https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Henkilostostrategia_opas_2007.pdf
- Kananen J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän yliopiston julkaisuja- sarja. Juvenes Print.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä- kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari.
- Kesti M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. FINVA.
- KT Kuntatyönantajat [viitattu 27.10.2021] saatavissa:
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/työhyvinvointi>
- Laaksonen H. ja Salin S. 2019. Iloa ja intoa johtamiseen Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian.
- LAB University of Applied Sciences. 2021. Opinnäytetyön ohje. [viitattu 10.11.2021] saatavissa: https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2021-09/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_YAMK_170921.pdf
- Leaena työelämän koulutus- ja kehittämispalvelut [viitattu 1.11.2021]
<https://leaena.fi/positiivinen-johtaminen/positiivinen-johtaminen-ja-organisaatio-humanistinen-nakokulma-johtamiseen/>
- Lemin kunta, Lemin kunnan henkilöstöraportti 2019, Lemin kunnan henkilöstöraportti 2020 Lemin kuntastrategia 2017 [viitattu 25.10.2021] saatavissa: <https://www.lemi.fi/>
- Leskisenoja E. 2019. Positiivinen pedagogiikka varhaiskasvatuksessa. PS- kustannus.
- Luoma M. 2021. Johtoryhmän käsikirja. Alma Talent Oy.
- Manka M-L. 2013. Työnilo. Alma Talent.
- Manka M-L. ja Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro.

- Mäkikangas A. 2007. Personality, well-being and job resources: from negative paradigm towards positive psychology. University of Jyväskylä.
- Mäkinen, J-P. Heikkilä-Tammi, K ja Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? KAKS, Kunnallisanalan kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 92.
- Ojasalo, K. Moilanen, T ja Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Pietiläinen V. ja Syväjärvi A. 2019. Johtamisen psykologia. PS- kustannus.
- Pusa A ja Juuti P. 2015. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy.
- Roth P-C & Saarenpää J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Basam Books Oy.
- Salonen, K. Eloranta, S. Hautala T. ja Kinos S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108.
- Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress.
- Tuomi J. ja Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Uusitalo-Malmivaara L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS- kustannus.
- Uusitalo L. & Vuorinen K. 2016. Huomaa hyvä! Näin ohjaat lasta ja nuorta löytämään luonteen vahvuutensa. PS-kustannus.
- Valtiohallinnon viestintäsuositus [viitattu 14.11.2021] saatavissa:
<https://vnk.fi/viestintasuositus>
- Viitala R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Vilkka H. 2021 Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.
- Wenström S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS- Kustannus.
- Vesterinen P-L & Suutarinen M. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino.

Yrttiaho R. ja Posio S. 2021. Opettajan hyvinvointikirja: positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi. PS- kustannus.

Liite 1

Lemin kunnan henkilöstöjohtamisen askelmerkit kohti hyvinvoivaa työyhteisöä

Kysely/ haastattelupohja

Voit kirjata ajatuksiasi ennakoon.

Perustiedot

- kokemus johtamis/ esihenkilötyöstä?

Henkilökohtaiset tekijät

- miten voit tällä hetkellä?
- työhyvinvoinnin merkitys itselle?
- millä tavalla pidät huolta omasta työhyvinvoinnista (nykyhetki)?
- millä tavalla se näkyy työssäsi vai näkyykö?
- koetko, että sinulla on tarpeeksi tietoa työhyvinvoinnista ja pystyt soveltamaan tietoa käytännössä?

Työn voimavarat

- mitkä tekijät työtehtävissäsi/ työssäsi tukevat työhyvinvointiasi? esimerkkejä käytännöstä?
- onko kukaan pyytänyt sinua pitämään huolta työhyvinvoinnista? Toivoisitko?
- tukeeko työyhteisö työhyvinvointiasi? Miten?
- miten näet omat mahdollisuutesi vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin?

Tulevaisuus

- millainen haluaisit työhyvinvointiasi olevan tulevaisuudessa?
- mitä muutoksia haluaisit tehdä työhyvinvointiisi liittyen?
- henkilökohtaisesti?
- omassa työssä?
- koko työyhteisössä?

