

KT

Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa

Henkilöstöjohtamisen
hyvät käytännöt



Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa

KT Kuntatyönantajat
Helsinki 2017

KT Kuntatyöntajat
Ossi Aura, Ossi Aura Consulting Oy
Julkaisu on toimitettu KT:ssa.

1. painos
ISBN 978-952-293-511-3 (painettu)
ISBN 978-952-293-512-0 (verkkójulkaisu)

Kirjapaino: Hämeen kirjapaino
Ulkoasu ja taitto: Taina Leino, Vitale Ay

Myynti:
Kuntatalon julkaisumyynti, puh. 09 7711
<http://shop.kuntatyöntajat.fi>
Tilausnumero 3-0882

KT Kuntatyöntajat
Toinen linja 14
00530 Helsinki
puh. 09 7711
www.kt.fi

Sisällys

Lukijalle	4
1. Työhyvinvoinnista henkilöstötuottavuuteen	5
2. Henkilöstötuottavuuden merkitys kunnan toiminnan tukijana	7
3. Henkilöstötuottavuus toiminnan tehokkuuden kehittäjänä	10
4. Kunta-alan työhyvinvoinnin kehitysnäkymät	13
5. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen tutkimuksen ja kokemusten valossa	16
Kangasniemen kunta: Työhyvinvoinnin johtaminen virtaviivaistettiin.....	24
Enonkosken kunta: Työhyvinvoinnin seuraavat askeleet.....	28
Juvan kunta: Työhyvinvointi sote-työssä – mitä se on?.....	31
Sulkavan kunta: Kuntajohtajuus, johtoryhmän ja henkilöstön hyvinvointi.....	33
6. Johtoryhmän jäsenten hyvinvoinnin tukeminen	37
Johtoryhmän jäsenten näkemyksiä työhyvinvoinnista.....	40
7. Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin tukemisessa	42
8. Kuntien strategisen hyvinvoinnin johtaminen 2009–2016	44
9. Henkilöstötuottavuuden johtamisen askelmat tiivistetysti	49
Kirjallisuutta	55

Lukijalle

Nykypäivänä kuntakenttää ja koko julkista sektoria ollaan uudistamassa niin, että Suomeen syntyy kokonaan uusi organisaatiomuoto, maakunta sotepalveluineen. Rakenneuudistusten lähtökohtana on ollut tuottavuuden kasvattaminen, palveluiden laadun parantaminen ja organisaatioiden toimintatapojen uudistaminen.

Kunnalliset palvelut ovat henkilöstövaltaisia, jonka vuoksi 211 000 työntekijän työnantajavaihdosten hyvällä toteuttamisella on merkitystä sekä taloudelle että henkilöstön hyvinvoinnille ja saatavuudelle. Henkilöstötuottavuuden johtaminen on tuore tapa kehittää sekä työhyvinvointia että tuottavuutta.

Tämä julkaisu on tarkoitettu ennen kaikkea kuntien johdolle, poliittisille päättäjille, henkilöstö- ja talousjohdolle ja muille henkilöstöammattilaisille sekä esimiehille. Julkaisussa kuvataan henkilöstötuottavuuden käsite, toimintamalleja ja sen johtamiseen sekä neljän kunnan esimerkit työhyvinvoinnin strategisesta johtamisesta sekä kuntajohtajien oman työhyvinvoinnin varmistamisesta.

Henkilöstötuottavuus ei synny millä tahansa keinoilla. Tässä julkaisussa esitetty tutkimukseen perustuva johtamisen ketju osoittaa, kuinka työhyvinvointi lopulta syntyy hyvän johtamisen, esimiestyön ja henkilöstön motivaation, työkyvyn ja osaamisen kautta.

Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeessa on hankittu sekä tutkimusnäyttöä että kokemustietoa henkilöstö-

tuottavuuden johtamisesta. Tämän julkaisun sisältö perustuu neljän kunnan johdon näkemyksiin työhyvinvoinnin johtamisesta sekä näitä kuntia koskeviin tutkimustuloksiin ja kunnille tarjottuihin palveluihin, kuten työterveyshuolto ja johdon mentorointi. KT Kuntatyönantajat ja Keva ovat olleet hankkeen ohjausryhmässä.

Kangasniemen kunnan esimerkki painottuu strategisen hyvinvoinnin johtamiseen tulevaisuuden kunnassa, Enonkoskella ja Juvalla painopiste on henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä muutoksissa ja Sulkavan esimerkissä kuvataan kunnanjohtajan roolia ja työtä henkilöstöjohtamisessa.

KT:n Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -sarja esittelee kuntien ja kuntayhtymien kehittämistoimintaa, joihin liittyy myös hyvien käytäntöjen mallintamista. Hyvät käytännöt leviävät parhaiten, jos ne on jäsennetty yleiseksi toimintamalliksi.

Kiitämme lämpimästi kaikkia kirjoittajia hankkeesta ja sen ohjausryhmästä sekä erityisesti Ossi Auraa, joka on koonnut julkaisun käsikirjoituksen.

Julkaisu on jatkoa KT:n Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -sarjassa vuonna 2011 ilmestyneelle Työhyvinvointia johtamaan! -julkaisulle.

Terttu Pakarinen, kehittämispäällikkö
KT Kuntatyönantajat

1 Työhyvinvoinnista henkilöstötuottavuuteen

Terttu Pakarinen, kehittämispäällikkö, KT

Henkilöstötuottavuus on tällä hetkellä erittäin ajan-kohtainen aihe henkilöstöjohtamisessa. Mutta mitä henkilöstötuottavuus oikeastaan on? On puhuttu siitä, että johdolle ja luottamushenkilöille pitää pystyä osoittamaan hyvän henkilöstöjohtamisen tuloksia, myös euroina. Henkilöstöjohtamisen merkityksestä niin organisaation menestykselle, uudistusten onnistumiselle kuin henkilöstön työhyvinvoinnille on jo näyttöä. Henkilöstötuottavuus osoittaa näiden yhteyden.

Johtamisen koko ketju

Tässä julkaisussa on esitetty muun muassa koko johtamisen ketju kuntastrategiasta taloudellisiin tuloksiin sekä miten strategisen hyvinvoinnin johtamista mitataan SHJ-indeksillä ja henkilöstötuottavuutta HTI-arvolla. Johtamisen ketjulla strategiasta henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja työkykyyn on havaittu olevan eniten merkitystä henkilöstötuottavuuden kehittymisessä. Julkaisussa on kuvattu myös yleisiä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehitysnäkymiä, mikä antaa taustatietoa kuntien esimerkkien jäsentämiselle.

Kuntien esimerkit ovat sisällöltään erilaisia johtajien puheenvuoroja työhyvinvoinnin johtamisesta kunnassa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon työssä. Puheenvuorot tarjoavat sekä tutkimukseen että henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa pohdintaa kuntajohtajan arjesta henkilöstön johtajana. Strategisen hyvinvoinnin tutkimus kunnista ja niiden toimialoista tuottaa vertailutietoa ja kohdistaa

huomion johtamiskäytäntöihin, joita kannattaa kehittää henkilöstötuottavuuden parantamiseksi.

Henkilöstötuottavuuden johtaminen on linjassa KT:n henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta koskevien painotusten kanssa. KT painottaa strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä sekä toiminnan tuloksellisuuden laajaa näkökulmaa: Vaikuttavuus syntyy tuottavuuden, palvelun laadun ja henkilöstön hyvän aikaansaannoskyvyn yhdistelmällä. Tässä julkaisussa tämä sisältää ihmisten motivaation, osaamisen ja työkyvyn, joita vahvistetaan strategisella hyvinvoinnin johtamisella. Työterveyshuollon toiminnan pitää lähteä työpaikkojen tarpeista ja sen tulee painottaa yksilöiden lisäksi työyhteisöihin.

Muutoksissa tarvitaan sekä pehmeää että kovaa johtamista

Menossa ja tulossa olevien kuntakentän muutosten keskellä on entistä tärkeämpää tietää, miten uudistusten tavoitteet saavutetaan. Kustannusten hillintä, organisaatioiden toimintakulttuurin muutos ja hyvä palveluiden laatu on mahdollista saavuttaa, jos henkilöstöjohtaminen on strategista ja henkilöstökäytännöt ketteriä. Näin voidaan edistää henkilöstön muutosvalmiutta, joustavuutta ja sopeutumiskykyä uudistuksessa.

Onnistuneissa organisaatiomuutoksissa henkilöstön epävarmuutta hallitaan, jotta työsuoritus ja työhyvinvointi säilyvät hyvinä ja uudistuksiin sitoudutaan.

Tässä julkaisussa painotetaan strategista työhyvinvoinnin johtamista.

Sote- ja maakuntauudistus ja valinnanvapausjärjestelmä muuttavat julkisen sektorin työmarkkinoita, neuvottelu- ja sopimusjärjestelmää sekä konsernirakennetta ja useiden itsenäisten työnantajayksiköiden toimintaa. Se vaatii sekä kovaa (lainsäädäntö, sopimukset) että pehmeää (ihmiset, organisaatiokulttuuri) henkilöstöjohtamista, todetaan KT Kuntatyönantajien valtioneuvostolle tekemässä selvityksessä sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutuksista.

Sama ilmiö kovan ja pehmeän johtamisen yhdistelmistä on tullut esille monissa viimeaikaisissa tutkimuksissa. Johtamisen osalta puhutaan inhimillisesti tehokkaasta johtamisesta muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollossa, mikä painottaa lähiesimiesten johtajuutta.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen kuvaa henkilöstötuottavuus, joka painottuu koko organisaation toimintaan ylimmästä johdosta lähiesimiehiin sekä johdon ja henkilöstön omaan vastuuseen omasta ja muiden työhyvinvoinnista toiminnan rinnalla. Työhyvinvointi syntyy työstä samoin kuin tuloksellisuus.

2 Henkilöstötuottavuuden merkitys kunnan toiminnan tukijana

Ossi Aura, FT, henkilöstötuottavuuden tutkija ja kehittäjä

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä ollaan nykyisen varsin yksimielisiä. Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tutkimukset korostavat, tosin usein välillisesti, työhyvinvoinnin merkitystä toiminnan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen.

Tässä julkaisussa työhyvinvointi määritellään kunnan varsinaista toimintaa tukevaksi kokonaisuudeksi, jota johdetaan järjestelmällisesti ja jonka muutoksia mitataan ja analysoidaan yhdessä varsinaisen toiminnan tulosten kanssa. Henkilötasolla työhyvinvointi kulmineeruu henkilöstötuottavuudeksi, joka on ihmisten osaamisen, motivaation ja työkyvyn tulo. Organisaatiotasolla työhyvinvointia tukevat hyvä johtajuus ja työyhteisön toimivuus.

Työhyvinvointi osaksi kuntastrategiaa

Tämä työhyvinvointi ei ole eri osa-alueista koostuvaa, varsinaisesta työstä irrallista projektitoimintaa, vaan ylimmän luottamus- ja virkamiesjohdon johtamaa pitkäjänteistä, jatkuvasti kehittyvää toimintaa.

”Työhyvinvointia edistävä toiminta on järjestelmällisesti johdettua ja eri toimijoille vastuutettua toimintaa, joka tukee henkilöstötuottavuuden, hyvän johtajuuden ja työyhteisöjen toimivuuden kautta kunnan varsinaisen toiminnan tuottavuutta ja kuntalaisille tuotettujen palvelujen vaikuttavuutta.”

Oheinen määritelmä tukee ajatusta, jonka mukaan työhyvinvointi tulisi olla osa kuntastrategiaa. Strategian asetamat tavoitteet saavutetaan ainakin osaltaan kunnan henkilöstön hyvällä työllä, jota järjestelmällinen työhyvinvointityö tukee.

Henkilöstön hyvinvointi heijastuu monella toimialalla suoraan kuntalaisten hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin strategisuutta osana kunnan henkilöstöjohtamista korostaa Viitala 2017, joka ennustaa kuntien erilaisuuden lisääntyvän tulevaisuudessa.

Työhyvinvointia tulee johtaa järjestelmällisesti

Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään tässä julkaisussa kaksiosaisena kokonaisuutena. Ensinnäkin johtaminen on asioiden johtamista, jossa määritetään kehitettävät asiakokonaisuudet, päätetään niille tavoitteet ja kehittämisvastuut, mitataan muutoksia ja analysoidaan toiminnan tuloksia ja panostusten vaikuttavuutta.

Toisaalta johtaminen on johtajuutta, ihmisten välistä vuorovaikutusta niin esimiehen ja alaisen kuin kunnanjohtajan ja toimialavastaavan välillä. Hyvä johtajuus on osallistavaa, avointa, tasa-arvoista, kannustavaa – mutta kuitenkin jämäkän tavoitteellista ja tiukasti työhön keskittyvää.

Tavoitteena henkilöstötuottavuuden kehittäminen

Työhyvinvoinnin tavoitteena on kunnan varsinaisen tehtävän tukeminen. Nykykunnissa, ja myös sote- ja maakunt uudistuksen jälkeisissä kunnissa, tuo varsinainen tehtävä tehdään ihmisten avulla. Kunnissa ihminen palvelee ihmistä – työntekijä kuntalaista. Työn tulokset saadaan aikaan ihmisten avulla. Kyse on siis ihmisten tuottavuudesta, henkilöstötuottavuudesta.

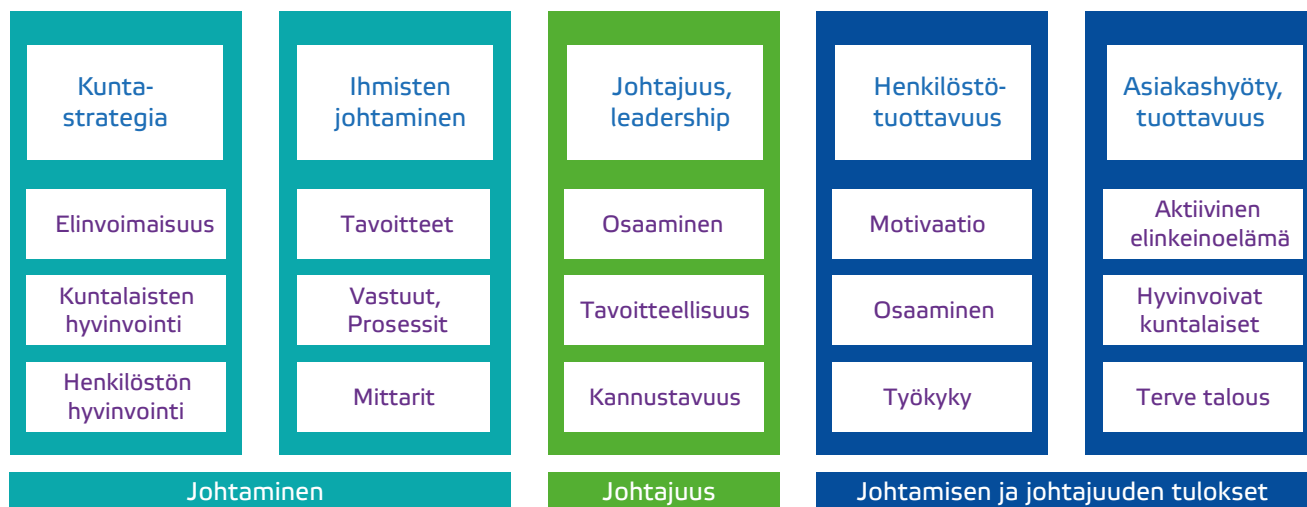
Auran, Ahosen ja Hussin (2015) määritelmän mukaan henkilöstötuottavuus koostuu motivaation, osaamisen ja työkyvyn tulona. Henkilöstötuottavuusindeksi (HTI) laskukaavaan sisältyy motivaation osalta henkilöstökyselyn vastaukset työn innostavuudesta ja työnantajaan sitoutumisesta, osaamisen osalta vastaukset ammatillisesta osaamisesta ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista.

Koettua työkykyä kartoitetaan klassisella 0–10 kysymyksellä Ilmarisen ym. (1990) mukaan. Näistä muuttujista laskettava HTI voi saada arvot nollan ja sadan väliltä. Auran ym. (2015) rakennusalan tutkimuksen yli 10 000 vastaajan tausta-aineistossa HTI:n keskiarvo oli 47.

Kokonaisuus koostuu johtamisen ketjusta

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimussarja vuosilta 2009–2016 (ks. Aura ym. 2016) ja henkilöstötuottavuuden tutkimus (Aura ym. 2015) sekä yrityskohtaiset analyysit ovat selkeyttäneet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden rakentuvan johtamisen ketjun kautta. Yksi merkittävä askel kehitystyössä oli syksyllä 2015 toteutettu kehittämistyö Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemiassa, jonka tuloksia esitellään tässä julkaisussa.

Johtamisen ketju lähtee koko toiminnan perustasta, kuntastrategiasta. Kuntastrategia määrittää ne isot asiat,



Kuva 1. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden johtamisen ketju kunnissa (Aura ym. 2016).

joissa kunnan tulee onnistua. Johtaminen määrittää taas työhyvinvoinnin kannalta kuntastrategian tavoitteita tukevat henkilöstön ja työyhteisön tavoitteet, toimintavastuut ja kehittämisprosessit sekä tuloksia ja muutoksia mittaavat mittarit.

Johtajuus on väline tavoitteiden toteuttamiseen. Johtajuus tukee ihmisten motivaatiota, osaamista ja työkykyä. Johtajien ja esimiesten osaamista tulee kehittää ja heidän tavoitteellisuuttaan tulee tukea.

Henkilöstötuottavuus on seurausta hyvästä johtamisesta ja johtajuudesta – ei se vahingossa synny. Hyvä henkilöstötuottavuus tukee asiakashyötyä monelta eri kantilta, suoraan parantamalla kuntalaisten hyvinvointia ja asiantuntijatyön kautta edistämällä sidosryhmien toimintaedellytyksiä.

3 Henkilöstötuottavuus toiminnan tehokkuuden kehittäjänä

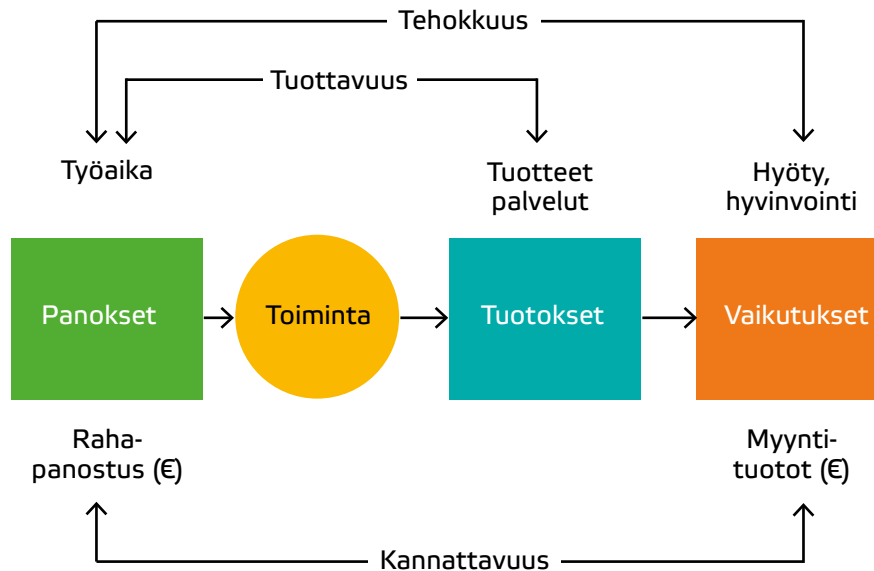
Guy Ahonen, professori, Työterveyslaitos

Tuottavuus kertoo siitä, miten paljon tuotoksia saadaan aikaan suhteessa panostuksiin (kuva 2).

Parantamalla toiminnan tuottavuutta samalla panostuksella saadaan aikaan enemmän välittömiä tuotoksia tai pienemmällä panostuksella sama määrä tuotoksia kuin ennen. Tuottavuutta informatiivisempi käsite on kuitenkin tehokkuus, joka kertoo toiminnan vaikutuksista suhteessa

panostukseen. Kaupallisissa yrityksissä tehokkuus on sama kuin kannattavuus, koska toiminnasta aiheutuvat myyntituotot edustavat asiakkaiden maksuhalukkuutta ja samalla asiakashyötyä.

Koska julkisella sektorilla palveluja ei yleensä myydä markkinahintaan, saadut vastikkeet eivät edusta asiakasarvon määrää. Siksi julkisella sektorilla käytetään muita vaikut-



Kuva 2. Käsitteet tuottavuus, tehokkuus ja kannattavuus (Näsi ym. 2001).

tavuusmittareita kuin myyntituotot. Tällaisia mittareita voivat olla kuntalaisten terveystaso, mitattu tyytyväisyys tai talouden toimintakyky (kuva 3).

Julkisella sektorilla tuottavuusmittaus on tehokkuus- ja kannattavuusmittauksen paras korvike. Tämä johtuu siitä, että joskus parempi tuottavuus ei aikaansaa parempaa toiminnan tehokkuutta.

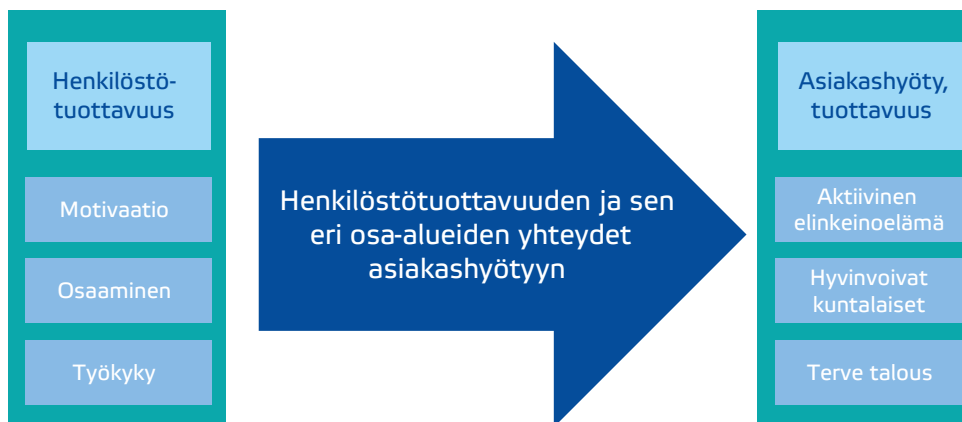
Näin käy esimerkiksi, jos toimintaa kehitetään niin, että aikaansaatuja eri tuotosten laatu muuttuu. Jos samalla panostuksella saadaan aikaan enemmän huonompia tuotteita, tuottavuus paranee, mutta tehokkuus saattaa huonontua, jos vaikuttavuus samalla heikkenee. Jos aikaansaatuja erilaisten tuotosten kokoonpano muuttuu, voi olla jopa mahdotonta tehdä tuottavuusvertailuja.

Tästä huolimatta tuottavuus voi olla arvokas toiminnan mittari. Näin on esimerkiksi, jos on vaikea löytää hyviä vaikuttavuusindikaattoreita. Silloin tuottavuutta kannattaa mitata mieluummin kuin käyttää huonoja vaikuttavuusmittareita tai olla mittaamatta lainkaan.

Rakennusalan tutkimuksessa Aura ym. (2015) osoittivat, että mitattu henkilöstötuottavuus (HTI) korreloi positiivisesti yritysten taloudellisen tuloksen (käyttökateen) kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan hyvä HTI-arvo kertoo samanaikaisesti hyvästä tuottavuudesta, tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Tästä syystä henkilöstötuottavuuden kehittäminen on toiminnan tehokkuuden kehittämistä – sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

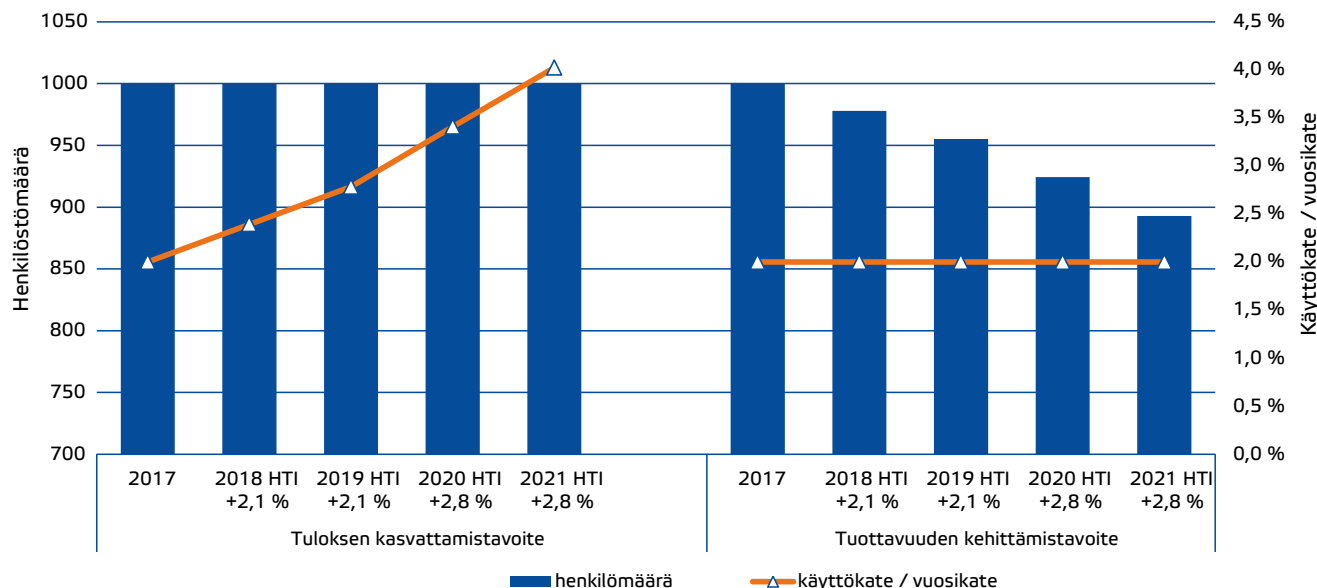
Henkilöstötuottavuuden kehittämistä voidaan harjoittaa joko lisäämällä tai vähentämällä panostusta tai pitämällä se ennallaan. Kuntasektorilla vain kaksi jälkimmäistä vaihtoehtoa ovat nykyään mahdollisia.

Jos henkilöstötuottavuutta kehitetään pitämällä (henkilöstö) panostukset ennallaan, toiminnan aikaansaama käyttökate (voitto) paranee (kuva 4 sivulla 12). Jos taloudellinen tulos (käyttökate) halutaan pitää ennallaan, kuten kuntasektorilla on tapana, henkilöstötuottavuuden kehittäminen mahdollistaa järkevän henkilöstöresursoinnin vähentämisen. Tällöin kuntalaisten saama asiakashyöty pysyy ennallaan kunnan menoja supistuessa.



Kuva 3. Henkilöstötuottavuuden yhteys asiakashyötyyn voidaan todentaa kokonaisvaltaisen mittariston avulla.

Henkilöstötuottavuuden kehittymisen yhteys taloudelliseen tuloksellisuuteen yrityksissä ja tuottavuuteen ja henkilöstömäärään julkisella sektorilla 2017–2021



Kuva 4. Malli henkilöstötuottavuuden merkityksestä liiketoiminnan tuloksellisuuteen ja kuntien tuottavuuteen, laskelma perustuen Aura ym. (2015) tutkimuksen tuloksiin.

Kunnan henkilöstön kannalta henkilöstötuottavuuden kehittäminen voi olla joko yksiselitteisen myönteistä tai ristiriitaista. Yksiselitteisen myönteistä se on silloin kun henkilöstön määrä pysyy samana tai jopa kasvaa samalla kun henkilöstön hyvinvointi (HTI) kasvaa.

Ristiriitaista henkilöstötuottavuuden kehittäminen on silloin kun henkilöstön hyvinvointi (HTI) paranee ja jos samanaikaisesti joudutaan käymään yt-neuvotteluja.

Viisas kuntajohto mitoittaa resurssivähennykset niin, että aiheutuvat henkilöstövähennykset ovat selvästi pienemmät kuin syntyvät asiakashyödyt. Koska nämä kaksi vaikutusta eivät ole yhteismittaisia, päätös tasapainoilusta on viime kädessä poliittinen.

4 Kunta-alan työhyvinvoinnin kehitysnäkymät

Pauli Forma, työelämäpalvelujen johtaja, Keva

Suomessa on erilaisten kansainvälisten vertailujen perusteella toimiva julkinen sektori. Julkisen sektorin rooli on keskeinen monella yhteiskunnan osa-alueella, kuten sosiaali- ja terveystoimessa ja opetusallalla. Julkinen sektori varmistaa myös oikeusvaltion toimivuuden. Henkilöstön hyvinvointi on tärkeä osatekijä siinä, että julkisen sektorin vastuulla olevat tehtävät hoituvat laadukkaasti ja tehokkaasti.

Tässä kirjoituksessa tarkastelen kuntasektorin työhyvinvointitilannetta eri tutkimustulosten valossa ja pohdin hieman tulevaa erityisesti työhyvinvoinnin edistämisen ja työkyvyn tukemisen näkökulmasta.

Perustulokset työhyvinvoinnista vakaalla pohjalla

Keva julkaisi joulukuussa 2016 Pekkarisen ja Pekan tekemän Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimuksen. Hanke toteutettiin yhteistyössä Työturvallisuuskeskuksen Kuntaryhmän kanssa.

Tulosten mukaan kuntatyöntekijöiden työssään kokemia vahvuuksia ovat erityisesti työn kokeminen tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Työyhteisön toimivuus, koettu luottamus ja ilmapiiri ovat tulosten mukaan pääsääntöisesti hyvällä tasolla ja näin työhyvinvointia kannattelevia tekijöitä.

Kuormittavia tekijöitä kunta-alalla ovat erityisesti henkinen rasitus ja kiire. Tämä korostuu etenkin terveysalalla, jossa

myös väkivallan kohteeksi joutuminen tai sen uhka on yleistynyt. Myös epäasiallisen kohtelun kokeminen on huolestuttavan yleistä.

Työterveyslaitoksen Kunta10 -tutkimus on laaja tutkimus kunta-alan työhyvinvoinnista. Sen syksyllä 2016 julkaistujen tulosten mukaan johtaminen on kunta-alalla parantunut. Esimiehet tukevat, rohkaisevat ja kannustavat työntekijöitä aikaisempaa enemmän. Kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus on parantunut.

Myös Kunta10 -tutkimuksen mukaan työmäärän lisääntyminen kuormittaa kuntatyöntekijöitä. Esiin nousee sote-alan ohella opetusala. Huolestuttavaa on erityisesti se, että vaikutusmahdollisuudet muutoksiin koetaan heikoiksi. Väkivaltakokemukset ja epäasiallisen kohtelun kokemukset ovat yleistyneet myös tämän tutkimuksen aineiston valossa.

Kunnissa on hyvää johtamista

Kuntien johtaminen on yksityiseen sektoriin verrattuna varsin kilpailukykyistä. Työterveyslaitoksen Työ- ja terveys Suomessa -tutkimuksen Kauppinen ym. 2013 mukaan esimiestyötä arvioidaan julkisella ja yksityisellä sektorilla hyvin samalla tavalla. Kunta-alalla on keskimäärin yhtä hyviä esimiehiä kuin yksityisellä sektorilla.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen näkökulmasta on olennaista mm. miten esimiesten rooli on määritelty,

miten hyvinvointi näkyy johdon strategiatyössä, kuinka tavoitteellista ja suunnitelmallista hyvinvoinnin johtaminen on ja minkälaisia mittareita hyvinvoinnin tarkasteluun liittyy.

Auran, Ahosen, Hussin ja Ilmarisen tutkimuksessa 2016 havaittiin, että koko julkinen sektori ja myös kunta-ala on näiden näkökulmien osalta yhtä hyvä tai parempi kuin yksityinen sektori.

Kuntien vahvuus on jo pidempään ollut mahdollisuus vakaaseen työuraan. Kunnilla on suurina työnantajina ollut mahdollisuus tarjota uudelleensijoittamisen mahdollisuuksia osatyökykyisille työntekijöille. Tämä näkyy myös osatyökyvyttömyyseläkkeiden suurena osuutena alkaneista työkyvyttömyyseläkkeistä. Myös ikääntyneillä työntekijöillä on ollut mahdollisuus jatkaa työssä.

Näyttää siis siltä, että kunta-alan lähtökohta edessä oleviin muutoksiin on varsin hyvä.

Edessä monia merkittäviä muutostekijöitä

Digitalisaatio, globalisaatio, kaupungistuminen, väestön ikääntyminen ja muut megatrendit muuttavat maailmaa ja Suomea vauhdilla. Organisaatiot ja ihmiset ovat pyöriksessä.

Megatrendien lisäksi julkisella sektorilla vuonna 2019 voimaan tuleva sote- ja maakuntauudistus tuo erittäin merkittävän muutoksen myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vaikka uudistuksen monet yksityiskohdat ovat vielä auki ja lopulliset päätökset ovat tekemättä, voi jo arvioida, minkälaisia työelämävaikutuksia uudistuksella saattaa olla.

Ensinnäkin, tarvitaan taitavaa muutoksen johtamista yli 215 000 työntekijän vaihtaessa työnantajaa kunnista, kuntayhtymistä ja kuntaomisteisista osakeyhtiöistä sekä valtiolta maakuntien konserneihin.

Toiseksi, uusien ja uudistuvien työnantajien tulee rakentaa työntantajaprosessinsa kuntoon tai uudistaa niitä. Tärkeänä osana näitä prosesseja ovat työhyvinvointi- ja työkykyasioiden johtamiseen liittyvät toimintamallit.

Kolmanneksi, yhtiöittämisen ja valinnanvapauden myötä julkisen sektorin työelämä muuttuu. Pärjätäkseen kilpailussa yksityisen sektorin yhtiöiden kanssa julkisen sektorin yhtiöiden on trimmattava itsensä kilpailukykyisiksi. Työnantajat haluavat, aivan ymmärrettävästi, työntekijöitä, joilla on mahdollisimman vähän sairaspotensiaaleja. Osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen mahdollisuudet saattavat siten uudistuksen myötä muuttua.

Neljänneksi, valinnanvapauden myötä työvoimakilpailu yksityisen ja julkisen sektorin välillä kiristyy. Yksityiset ja julkiset sote-palveluja tuottavat organisaatiot kilpailevat samasta työvoimasta. Kilpailussa välineinä ovat paitsi palkka, myös työelämän laatuun liittyvät asiat.

Miten työhyvinvointi turvataan muuttuvissa oloissa?

Työhyvinvoinnin pohja on kunta-alalla siis hyvä, mutta edessä olevat muutokset merkittäviä. Miten kunta-alalla turvataan jatkossakin hyvä tilanne työhyvinvoinnin suhteen?

Keskeistä on johtaa myös muuttuvissa oloissa työhyvinvointi- ja työkykyasioita oikein. Onnistuneessa muutoksessa löytyy rooli johdolle, esimiehille ja henkilöstölle.

Lähtökohtana muutoksen johtamisessa on ennakoiva ote, henkilöstöriskien analysointi ja tunnistaminen sekä prosessit esimerkiksi työhyvinvointiongelmien tunnistamiseen ja hallintaan.

Organisaatioiden johdon tulee sitoutua työhyvinvointi- ja työkykyasioiden johtamiseen samalla tavalla kuin organi-

saation muidenkin asioiden johtamiseen. Johdon tulee näyttää suuntaa, antaa resursseja sekä osoittaa sanoin ja teoin, että muutoksessa on kyse muustakin kuin prosesseista, organisoitumisesta ja rutiineista.

Esimiesten rooli on keskeinen ja heidän valmiuksiaan johtaa muutosta omassa tiimissään on tuettava. Keskeistä on ihmisten johtamiseen panostaminen, henkilöstön osallistaminen sekä viestintä. Esimiehet johtavat muutosta omalla esimerkillään.

Henkilöstön rooli on myös keskeinen. Jokaisen tulee päättää, onko muutoksessa aktiivinen osallistuja vai passiivinen seuraaja. Työntekijän on hyvä myös varmistaa oman osaamisensa kehittäminen.

Olennaista on myös muutoksen seuraaminen esimerkiksi kyselytutkimuksin tai muuta tietoa hyödyntämällä.

5 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen tutkimuksen ja kokemusten valossa

Ossi Aura, FT, henkilöstötuottavuuden tutkija ja kehittäjä

Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hanke toteutettiin vuosina 2015–2016 yhteistyössä Tanhuvaaran urheilupuiston, Etelä-Savon Liikunta ry:n ja Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa ESR-rahoituksella. Hankkeeseen osallistui kuntia ja alueen yrityksiä. Hankkeen tavoitteena oli parantaa työelämän laatua, kehittää henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyisyyttä edistäviä toimintamalleja ja -palveluja. Erityistä huomioita kiinnitettiin ikääntyvien työssä jaksamiseen unohtamatta koko henkilöstöä ja sen työkykyisyyttä.

Hankkeen yksityiskohtaisina tavoitteina olivat:

- parantaa työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointia työkyvyn ja terveyden kautta
- lisätä johdon ja esimiesten tietoisuutta ja osaamista työhyvinvointijohtamisessa yleensä sekä erityisesti ikääntyneiden osalta
- kartoittaa ja pilotoida erilaisiin työyhteisöihin soveltuvia menetelmiä työhyvinvoinnin ja työkykyisyyden edistämiseksi
- lisätä ihmisten liikunta-aktiivisuutta omaehtoisen ja ohjatun liikunnan kautta
- edistää organisaatioiden työhyvinvoinnin parissa työskentelevien toimijoiden verkostoitumista ja hyvien käytänteiden jakamista
- varmistaa toiminnan jatkuminen hankkeen jälkeen Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian kautta.

Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeessa toteutettiin osallistuneiden organisaatioiden johdolle tarkoitettu strategisen hyvinvoinnin johtamisen (SHJ) kehittämisprosessi, joka oli neliosainen. Ensimmäinen seminaari

pidettiin lokakuussa 2015 ja viimeinen huhtikuussa 2016. Prosessiin osallistui kuusi kuntaa ja viiden kunnanjohtajan johdolla yhteensä 15 kuntien johtoon kuulunutta henkilöä.

Työhyvinvoinnin johtamisen lähtötila ja kehittäminen

Etelä-Savon kuntien strategisen hyvinvoinnin johtamisen (SHJ) osa-alueiden tulokset olivat SHJ-kehittämisprosessin alkuvaiheessa samaa tasoa kuin kunnissa yleensä. Johdon toiminnat olivat paremmalla tasolla: Toiminnan sisällöt, tavoitteet ja mittarit oli useammin päätetty kuin kunnissa keskimäärin. (Ks. kuva 5).

• Kehitysaskelmat johtamisessa

Neljän seminaarin aikana kuntien johto muokkasi työhyvinvoinnin johtamista systemaattisempaan, kuntien varsinaista tehtäväkenttää tukevaan suuntaan. Yksi esimerkki tästä oli toiminnan sisältöjen, tavoitteiden ja mittareiden terävöittäminen. Tästä työstä alla kuusi esimerkkiä.

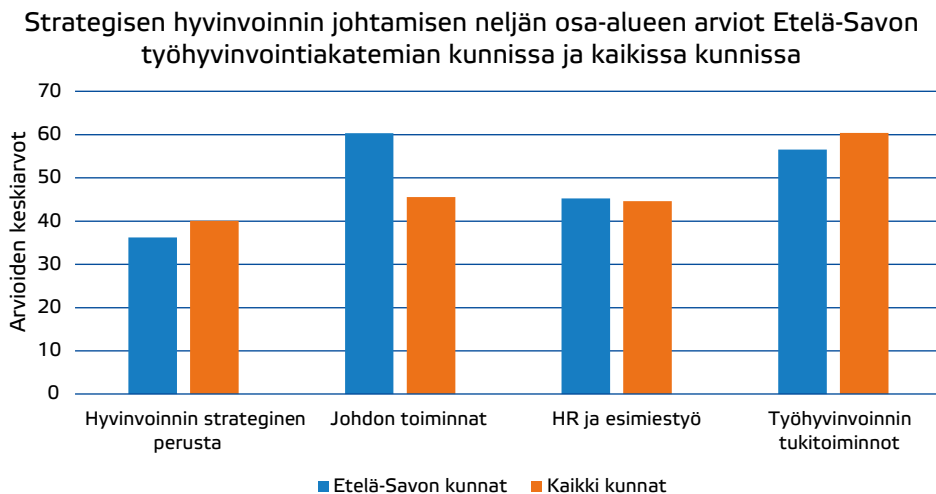
1. Sisältö: motivaatiotason nostaminen
Tavoite: tavoitetaso 8–9
Mittari: oman arvioinnin ja kehityskeskustelun kautta arvioitu motivaatio, asteikolla 0–10
2. Sisältö: läsnä oleva hyvinvoiva henkilöstö, poissaolon vähentäminen = työssäolon lisääminen
Tavoite: 97–100 %
Mittari: työpäiviä vuodessa

3. Sisältö: oikeat asiat, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikeilla henkilöillä
Tavoite: perehdytys ja osaamisen kartoitus tehty kaikilla
Mittari: kehityskeskustelu; henkilöstökyselyn 10-indeksi
4. Sisältö: ammattiosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
Tavoite: tavoitetaso 8–9
Mittari: oman arvioinnin ja kehityskeskustelun kautta arvioitu osaaminen, asteikolla 0–10
5. Sisältö: osallistava ja osaava johtaminen
Tavoite: motivoitunut henkilökunta
Mittari: tyhy-kysely – toimenpiteiden arviointi ja vuoden työntekijän ja vuoden yksikön valinta
6. Sisältö: kustannustietoisuuden lisääminen organisaation eri tasoilla
Tavoite: oman toiminnan kustannukset laskettu ja dokumentoitu
Mittari: oman toiminnan kustannukset arvioidaan ja määritetään työyksiköissä

Johtamismatriisi tiivistää tavoitteet, roolit ja tulokset

Määritettyjen sisältöjen ja niille asetettujen tavoitteiden ydin oli siis kunnan varsinaisten tehtävien tukeminen työhyvinvoinnin keinoin. Tähän pyrittiin SHJ-kehittämisprosessin suunnittelussa siten, että asetettuja tavoitteita tuettiin kaikissa kunnan sisäisissä toiminnoissa. Kuvassa 6 esitetään malli johtamismatriisista.

Johtamismatriisin toimintaideaa käydään läpi esimerkinomaisesti motivaation johtamisessa. Motivaation kehittämisen tavoite on 8–9 -taso motivaation oma-arvioinnille. Johdon prosesseissa, erityisesti strategia- ja johtoryhmätyössä, päätetään tämä tavoite ja luodaan resurssit. Johdon roolina on päättää ja vastuuttaa muut tukemaan omilla toiminnoillaan motivaation kehittämistä.



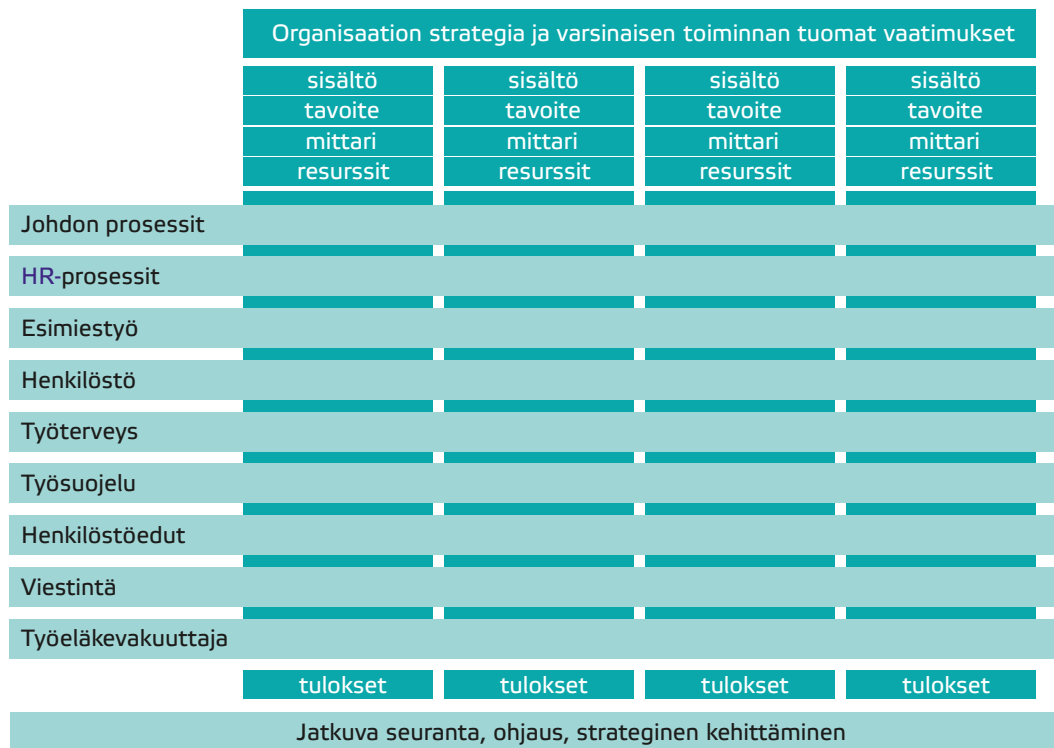
Kuva 5. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen neljän osa-alueen arviot Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian kunnissa ja kaikissa SHJ-tutkimussarjan kunnissa SHJ-tutkimussarjan tulosten mukaan (Aura ym. 2016).

HR-prosesseissa varmistetaan ensinnäkin motivaation mittaamisen toiminnot; motivaation sisällyttäminen henkilöstökyselyyn ja kehityskeskusteluun. Toisaalta HR:n vastuulla on tukea ja sparrata johtoa ja esimiehiä motivaation kehittämiseen vaadittavan osaamisen hankkimisessa. HR vastaa yhdessä johdon kanssa siitä, että motivaation kehittäminen on osa esimiesten tuloskorttia ja mahdollisesti palkitsemisperusteita.

Esimiesten rooli motivaation kehittäjänä on erittäin tärkeä. Esimiehen tulee varmistaa työyhteisönsä toiminnan perusteet kuntoon – tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus ja kaikkia kunnioittava ilmapiiri.

Henkilötasolla esimiesten tehtäviin motivaation kehittämisessä kuuluvat työn tavoitteiden kirkastaminen, sekä työn vaatimien osaamisen ja resurssien riittävyyden varmistaminen. Selkeä palautteen antaminen, ihmisten osallistaminen ja kannustavuus kasvattavat osaltaan motivaation kehittymistä.

Henkilöstön rooli ja jopa tehtävät motivaation kehittämisessä kannattaa myös käydä läpi. Omien ja työyhteisön tavoitteiden täsmävyys, oman työroolin selkeytyminen ja työuran kehittymisen tavoitteet ovat motivaation kehittämisen peruspilareita henkilötasolla.



Kuva 6. Strategisen hyvinvoinnin johtamismatriisin malli.

Työn sujuvuuteen ja työyhteisön toimivuuteen liittyvät asiat kannattaa käydä läpi – ihmiset ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Turhat ärsytykset kannattaa poistaa ja siten antaa mahdollisuus motivaation kehittymiselle.

Työhyvinvoinnin tukitoimintojen rooli motivaation kehittämisessä on mielenkiintoinen. Työterveyshuollon palvelutuottaja kannattaa haastaa: miten he voivat osaltaan tukea motivaation kehittämistä? Sama keskustelu voidaan käydä työsuojelutoimikunnassa ja henkilöstöeduista päättäessä.

Henkilöstöeduissa (liikunta, kulttuuri, ravintoetu) perustellut päätökset ovat parempia kuin ilman keskustelua tehdyt vähennykset, kun asiaa tarkastelee henkilöstön motivaation näkökulmasta.

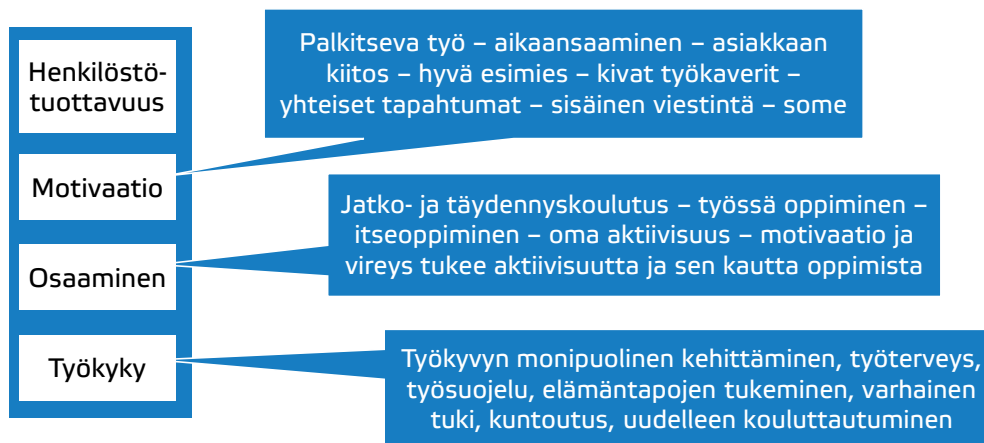
Viestinnän rooli motivaation kehittämisessä on tärkeä. Oleellista on viestinnän avoimuus ja reaaliaikaisuus. Viestinnän menetelmissä parhaita ovat kasvotusten tai verkossa interaktiivisesti tapahtuva viestintä.

Johtamismatriisi päättyy tulosten mittaamiseen ja analysoimiseen sekä operatiiviseen ja strategiseen kehittämiseen. Motivaation osalta mielenkiintoinen kysymys on, miten usein mittaustietoa olisi hyvä olla. Riittääkö vuosittainen, tai jopa harvemmin tehty henkilöstötutkimus, vai tulisiko motivaation muutokset tietää useammin? Nopean reagoinnin ja jatkossa jopa proaktiivisuuden kannalta mittaustietoa tulisi olla melko tiheästi.

Johtamisen ketju syntyi tutkimuksen tuloksena

Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeessa kerättiin syksyllä 2015 tutkimustietoa sekä työhyvinvoinnin johtamisesta että työhyvinvoinnin tilasta lähes 20 organisaatiosta. Tämä aineisto oli ainutlaatuinen ja mahdollisti johtamisen ketjun analysoimisen ensimmäisen kerran samoista organisaatioista.

Tulokset olivat selkeät: johdon linjaukset (päätökset) heijastuivat esimiesten toimintatapaan, joka puolestaan vaikutti henkilöstön kokemukseen työhyvinvoinnista sekä koettuun työkykyyn, jaksamiseen ja työssä viihtymiseen.



Kuva 7. Henkilöstötuottavuuden konkretisointi motivaation, osaamisen ja työkyvyn kautta.

Tulokset konkretisoivat johtamisen ketjun selkeästi. Lisäksi bonustuloksena oli ihmisten halu kehittää omaa työhyvinvointiaan ja elämäntapojaan. Tämä saatiin selville työhyvinvointikyselyssä, jossa kartoitettiin muutoshalukkuutta eri hyvinvoinnin osa-alueilla.

Johtamisen ketjun jatkojalostus on tuonut henkilöstötuottavuuden selkeäksi tavoitteeksi. Kuva 7 konkretisoi, mitä henkilöstötuottavuuden osa-alueet pitävät sisällään.

Työhyvinvoinnin tila ja sen muutokset

Työhyvinvoinnin johtamisen (SHJ-kehittämisen prosessin) analysoinnin rinnalla Työhyvinvointiakatemiassa toteutettiin organisaatioiden henkilöstölle työhyvinvointitutkimus hankkeen alussa keväällä 2015 ja lopussa syksyllä 2016.

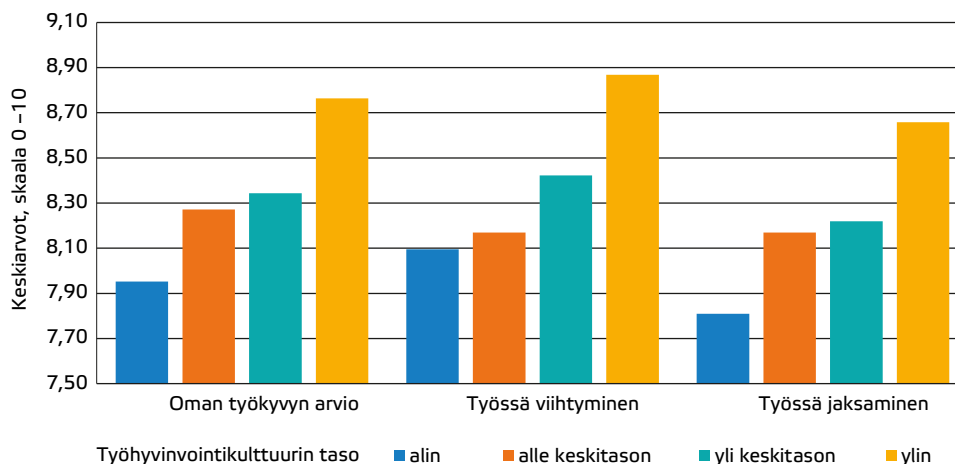
Työhyvinvointitutkimuksessa kartoitettiin mm. henkilöstön kokemaa työhyvinvointikulttuuria, viihtymistä, jaksamista

ja työkykyä. Kyselyssä oli esimiehille omat, heidän toimintatapoihinsa liittyvät kysymykset. Näin työhyvinvointitutkimus antoi tietoa sekä esimiesten toimintatavoista että henkilöstön työhyvinvoinnista.

Organisaatiokohtaisten tunnuslukujen kautta voitiin analysoida hankkeen alussa johtamisen ja esimiesten toimintatapojen yhteys. Korrelaatio oli vahva ($r=0,77$). Näin voitiin tulkita, että johtamisen (SHJ) tasolla oli merkitystä esimiesten toimintatapojen ohjaajana.

Työhyvinvointitutkimuksen alkumittaus tuotti toisen lenkin johtamisen ketjuun; esimiesten toimintatavat korreloivat henkilöstön kokeman työhyvinvointikulttuurin kanssa ($r=0,86$). Tämä tulos oli hyvin oletettava, toimivathan esimiehet ja henkilöstö tiiviissä yhteistyössä työpaikoilla joka päivä. Esimiesten toimintatavat heijastuvat henkilöstön kokemuksiin, ja toisaalta henkilöstön kokemukset vaikuttavat esimiehen toimintaan.

Koettu työkyky, työssä viihtyminen ja jaksaminen työhyvinvointikulttuurin tasoluokissa



Kuva 8. Työhyvinvointikulttuurin vaikutus henkilöstön kokemaan työkykyyn, työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen, Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian alkukartoitus osallistuneiden organisaatioiden henkilöstölle.

Työpaikan työhyvinvointikulttuuri koostui työhyvinvointisuunnitelman ja -kyselyn ja niiden aktiivisuuden sekä esimiestoiminnan työhyvinvointipainotuksen kysymyksistä – siis hyvin konkreettisista toimintatavoista. Organisaation työhyvinvointikulttuuri oli suuri merkitys henkilöstön kokemaan työkykyyn, sekä työssä viihtymiseen ja jaksamiseen, kuten kuva 8 osoittaa.

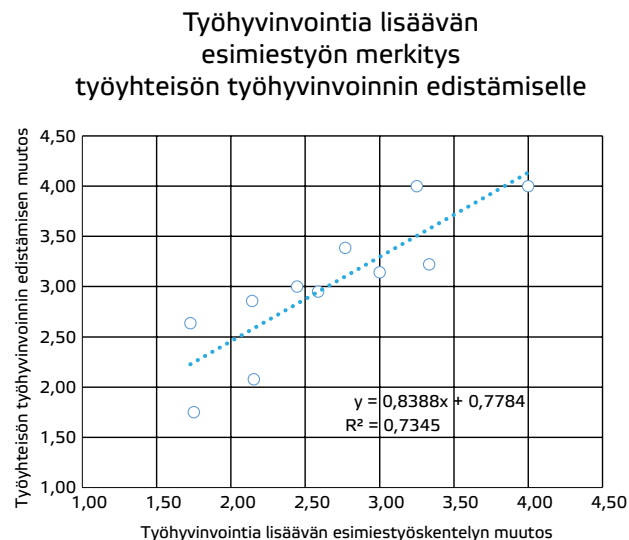
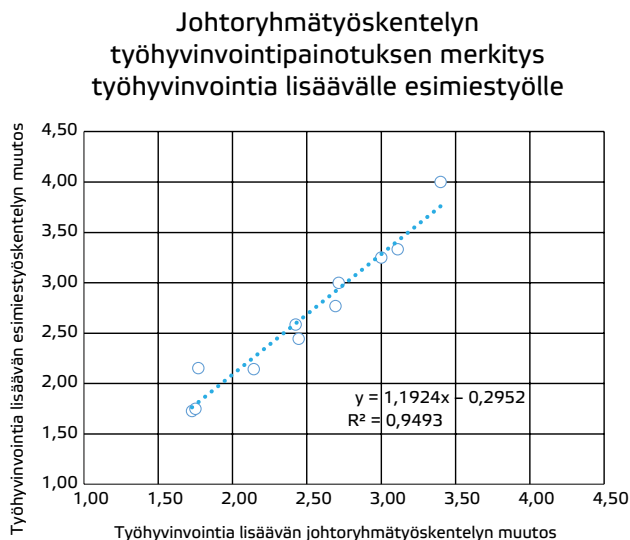
Seurannan tulokset vahvistivat johtamisen ketjua

Työhyvinvointitutkimuksen seurannassa kiinnitettiin huomiota organisaatiokohtaisiin muutoksiin sekä analysoitiin, miten muutokset johtamisessa heijastuivat koetun esimiestyön muutoksiin, ja miten ne taas heijastuivat henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointiin. Seurantatutkimuksen kysymys oli: ”Kuinka hyvin työhyvinvointihanke on mielestäsi onnistunut vaikuttamaan seuraaviin asioihin, viimeisen puolentoistavuoden aikana?”

Analyysi vahvasti johtamisen ketjun ideaa – johdon toimintojen aktiivisuus heijastui esimiesten aktiivisuuteen, joka puolestaan tuki sekä työyhteisön että yksilöiden hyvinvointia.

Alla kaksi kuvaa näistä tuloksista, kuvissa jokainen piste edustaa yhtä organisaatiota. Tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Käytännössä tulokset tarkoittavat sitä, että osa organisaatioista on edennyt loistavasti ja osa melko heikosti.

Kuva 9 osoittaa sen, että niissä organisaatioissa, joissa työhyvinvointia lisäävän johtoryhmätyöskentelyn muutos oli vähäistä (vasen kuva, vaak-akselin arvot 1,5–2,5), oli myös työhyvinvointia lisäävä esimiestyöskentelyn muutos heikkoa (pystyakselin lukuarvot 1,5–2,5). Vastaavasti johtoryhmätyöskentelyn ja esimiestyön positiiviset muutokset toteutuvat samanaikaisesti (vaaka- ja pystyakselin



Kuva 9. Työhyvinvointitutkimuksen organisaatiokohtaiset muutokset johtoryhmä- ja esimiestyössä sekä työyhteisön työhyvinvoinnissa 2015–2016, Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian loppukartoitus osallistuneiden organisaatioiden henkilöstölle.

lukuarvot ovat tällöin 3,5–4,0). Korrelaatio johtoryhmä- ja esimiestyöskentelyn välillä on 0,95, joka kuvastaa sitä, että johtoryhmä linjauksilla (tai päättämättömyydellä) on selkeä vaikutus esimiesten koettuun toimintaan.

Esimiestyön työhyvinvointipainotuksen muutoksen ja työyhteisön työhyvinvoinnin kehittymisen välillä (kuva 9, oikeanpuoleinen kuva) oli myös vahva korrelaatio ($r=0,86$). Se ei tosin ollut johtoryhmä-esimiestoiminnan korrelaation tasoa. Tämä kuvastaa sitä, että esimiesten työllä on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin, mutta siihen vaikuttavat toki muutkin tekijät.

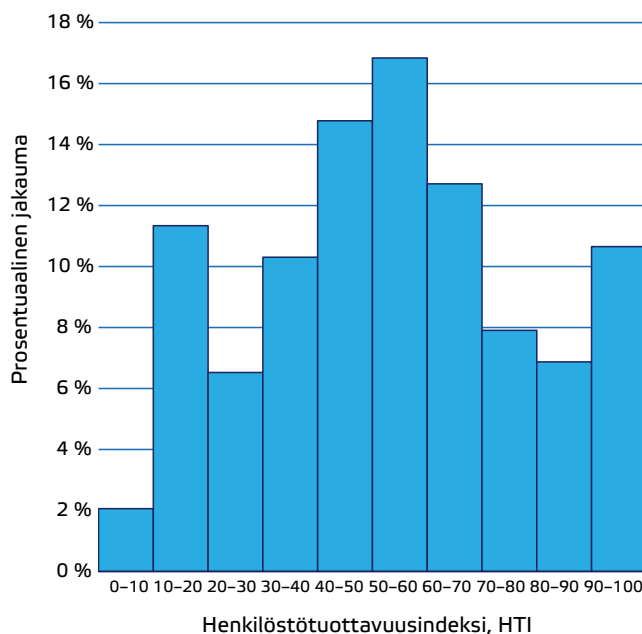
Yhteenvedona seurannan tuloksista voidaan kiteyttää:

- Johtoryhmän aktiivisuus on avain kaikkeen aktiivisuuteen.
- Esimiesten rooli on tärkeä.
- Ihmiset aktivoituvat omassa hyvinvoinnissa omien tavoitteittensa kautta.
- Työssä ja työyhteisössä aktiivisuus lähtee esimiehestä ja/tai työporukasta.

Esimerkki Kangasniemen kunnan henkilöstötuottavuuden tuloksista

Kangasniemen kunnan henkilöstötutkimuksen aineistosta laskettiin henkilöstötuottavuusindeksi (HTI), jonka keskiarvo ja hajonta olivat identtisiä edellä mainitun rakennusalan tutkimuksen tulosten kanssa. Erona yritysten henkilöstöstä kerättyyn aineistoon oli se, että Kangasniemellä oli hieman enemmän tosi hyviä, ja hieman enemmän tosi heikkoja HTI:n arvoja.

Kuva 10 kertoo siis sen, että suuri osa kunnan henkilöstöstä on henkilöstötuottavuuden suhteen ”hyvää keskitasoa”. Heillä siis motivaatio, osaaminen ja työkyky ovat ihan hyvällä tasolla. Vastaavasti joka viides on henkilöstötuottavuuden suhteen huipputasolla – he kokevat oman motivaationsa, osaamisensa ja työkykynsä hyväksi, jopa



Kuva 10. Kangasniemen kunnan henkilöstön henkilöstötuottavuusindeksin jakauma, henkilöstötutkimuksen tulosten mukaan laskenut Ossi Aura.

erinomaiseksi. Ja vastaavasti joka viides kunnan työntekijä oirehtii omaa motivaatiotaan, osaamistaan tai työkykyään – joku näistä on tosi heikko, tai kaikki vain välttävällä tasolla.

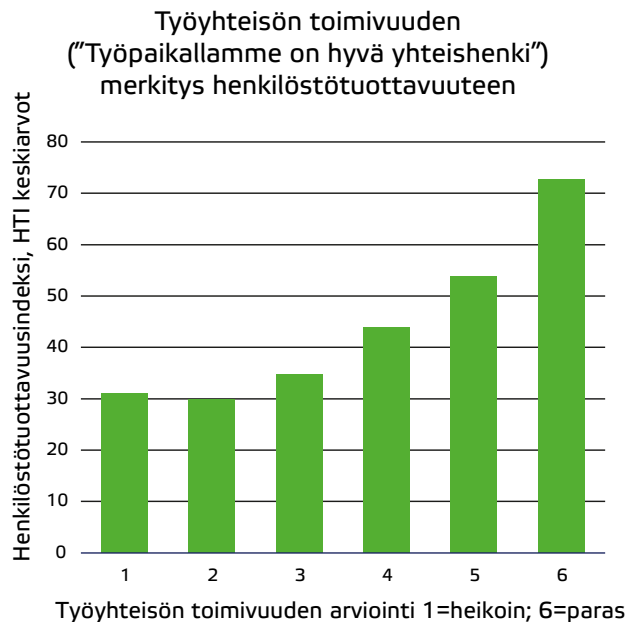
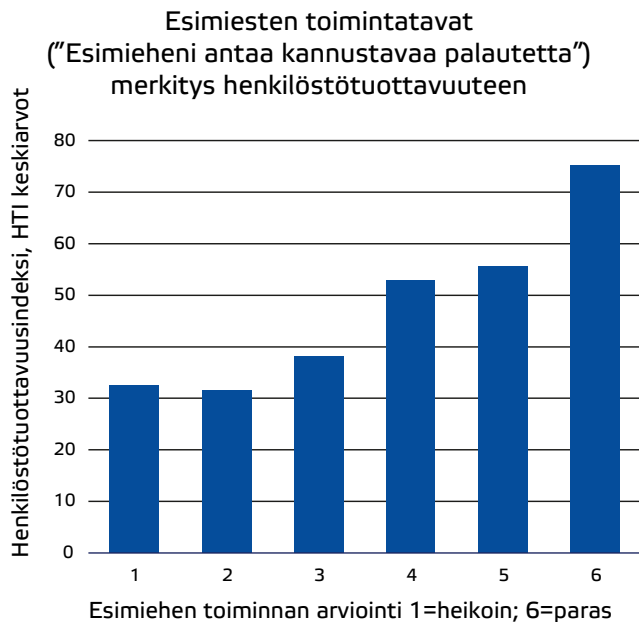
Esimiestyö ja työyhteisön toimivuus vaikuttavat henkilöstötuottavuuteen

Henkilöstötuottavuus on ihmisten kyvykkyyksien tulo, mutta siihen vaikuttaa suuresti ihmisten lähin ympäristö. Töissä näitä lähimpiin vaikuttajia ovat oma esimies ja oma työyhteisö. Auran ym. (2015) rakennusalan tutkimuksen mukaan koettu esimiestyö oli tärkein henkilöstötuottavuuteen vaikuttava tekijä ja työyhteisön toimivuus toiseksi

tärkein. Samat tulokset löytyivät Kangasniemen kunnan työhyvinvointitutkimuksesta.

Kuva 11 osoittaa konkreettisesti sekä esimiestyön että työyhteisön toimivuuden positiiviset vaikutukset henkilöstötuottavuuteen. Merkittävää on se, että henkilöstö-

tuottavuuden kasvu ikään kuin kiihtyy esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden parantuessa. Kannattaa siis pyrkiä aivan priimaan näissä molemmissa, jos halutaan maksimoida henkilöstötuottavuus ja sen kautta kunnan toiminnan tuottavuus.



Kuva 11. Esimesten toimintatapojen ja työyhteisön toimivuuden merkitys henkilöstötuottavuuteen Kangasniemen kunnassa, henkilöstötutkimuksen tulosten mukaan laskenut Ossi Aura.

Kangasniemen kunta: Työhyvinvoinnin johtaminen virtaviivaistettiin

Mistä kaikki lähti liikkeelle? Vuonna 2015 lähdimme kuntana mukaan Työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen eli Työhyvinvointiakatemiaan. Mukaan lähti 30 innokasta työntekijää ja esimiestä eri toimialoilta.

Tavoitteena oli konkreettisten mallien ja toimenpiteiden avulla kehittää henkilöstön hyvinvointia, jotta lisääntyneen hyvinvoinnin vaikutukset näkyisivät työssä viihtymisenä ja sairauspoissaolojen vähentymisenä.

Tavoite oli sinänsä hyvä, mutta se oli myös hyvin perinteinen ajattelumalli. Heräsimme hankkeen aikana pohtimaan asiaa toiselta näkökannalta. Tällä tutulla ja perinteisellä ajattelutavalla ei syntyisi välttämättä suuria innovaatioita tai muutoksia hyvinvointitasoomme.

Eli työntekijän itsearvioima käsitys työhyvinvoinnistaan jatkuisi entisellään. Toki tätäkin toivoimme, koska sairauspoissaolojen määrä oli kunnassamme kuntien keskiarvon tasoa, mutta joka oli määränä selkeästi enemmän kuin yksityisillä työnantajilla. Mutta olisiko mahdollista saada jotain uutta näkökulmaa ja konkreettisia tekoja? Tämän kysymyksen ääreen oli pysähdyttävä.

Alkuun esimiesiltapäivillä

Pieniä muutoksia olimme saavuttaneet yhteisöllisen ajattelun ja yhteisten tapaamisten kautta. Aloitin kunnanjohtajana säännölliset esimiesiltapäivät, joiden sisältö oli teemallinen ja toiminnallinen. Myös ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnettiin tukemaan organisaation kehittymistä ajattelussa hyvinvoinnin edistämiseen.

Tavoitteena oli tukea esimiehiä henkilöstön johtamisessa ja antaa heille työkaluja arkeen. Konkreettisten työkalujen lisäksi esimiestapaamisten tavoite oli verkostoitua yli toimialuerajojen ja saada siten laajemmin kollegiaalista tukea esimiehiltä.

Esimiestyössä yksiköt toteuttivat yksikkökohtaista tyhytoimintaa. Lisäksi oli tarjolla koko organisaation yhteistä toimintaa erilaisten liikuntatapahtumien merkeissä kunnan liikunnanohjaajan ja työhyvinvointikoordinaattorin ohjaamana, unohtamatta ravinto- ja työergonomia-asioita. Liikunnanohjaaja antoi työhyvinvointikoordinaattorin kanssa hyvän tuen yksiköiden ja henkilöstön liikunnan tukemiseen erilaisilla tempauksilla ja tapahtumilla unohtamatta ravinto- ja työergonomia asioita). Tukea oli saatavilla yksilöllisesti sekä ryhmänä.

Lakisääteisille toiminnoille oli ohjausryhmät

Kunnassa toimii myös lakisääteiset henkilöstön hyvinvointiin liittyvät toiminnot. Tätä lakisääteistä henkilöstöhyvinvointia pohdittiin useissa eri työryhmissä.

Organisaatiossamme toimii virallinen yhteistyöryhmä, joka koostuu ammattiliittojen pääluottamusmiehistä, työsuojeluvaltuutetuista, työnantajan edustajista ja työsuojelupäälliköstä. Kunnanjohtajana edustin tässä ryhmässä työnantajaa kunnan luottamushenkilöedustajien ja henkilöstöasioita hoitavan viranhaltijan kanssa. Ryhmälle muotoutuu usein varsin virallinen tapa toimia ja kokousten sisältö koostuu usein liian usein virallisten ja lakisääteisten päätöksien tekemisestä.

Edellä mainitun henkilöstön hyvinvointia pohtivan työryhmän lisäksi kunnassamme oli hyvinvointiryhmä. Se asetti henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi vuosittaiset tavoitteet ja toimenpiteet, joilla hyvinvointia voidaan tukea sekä edistää.

Näiden tavoitteiden seuranta tapahtui vuosittain ilman erityisiä toimenpiteistä johdettuja mittareita. Siten jää epäselväksi, johtuuko esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentyminen tai lisääntyminen tietyistä toimenpiteistä vai

muusta ulkoisesta seikasta, kuten organisaatiossa olevasta muutoksesta.

Työhyvinvointikysely toteutetaan kunnassa joka toinen vuosi ja siitä nostetaan yksikkö-, toimiala- ja kuntatason työhyvinvointitavoitteet. Hyvinvointityöryhmä toimi itsenäisesti ja se on siten erillään esimerkiksi virallisesta yhteistyöryhmästä. Molemmissa ryhmissä oli joitakin samoja työntekijöitä. Siten olisi voinut olettaa, että osa keskusteluista tai tavoitteista olisi siirtynyt ryhmästä toiseen,



KUVA PASI MASSINEN

Kangasniemen kunnan johtoryhmä pohtimassa työhyvinvoinnin johtamista Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian tilaisuudessa joulukuussa 2015.

mutta näin ei kuitenkaan tapahtunut johdonmukaisesti vaan enemmänkin satunnaisesti.

Yhteistyö työterveyshuollon kanssa toimi hyvin

Kolmas näkökulma hyvinvoinnin tukemiseen on yhteistyö ja toimintamallit työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollosta saamme erilaisia raportteja ja heidän kanssaan on luotu mm. varhaisen puuttumisen malli terveyden edistämisen näkökulmasta.

Varhaisen puuttumisen malli on hyvä ja erittäin tarpeellinen. Sillä tavoitellaan asioiden varhaista puheeksi ottamista ja siten riittävän aikaista vaikuttamista työntekijän hyvinvointiin sekä sairauspoissaolojen vähentämistä oikea-aikaisella tuella. Tästä on ollutkin hyviä kokemuksia, mutta tämäkin toimintamalli kulki itsenäisesti ja erillään muusta hyvinvointityöstä, kuten yhteistyö- ja hyvinvointiryhmästä.

Samoin ammattijärjestöjen työsuojeluvaltuutettujen toiminta oli erillään ja satunnaisesti sivuutti esimerkiksi työterveyshuollon kanssa toteutettavia yhteisiä varhaisen puuttumisen keskusteluita esimiehen ja työntekijän välillä.

Johtoryhmä pakatoi ohjauksen ja loi uutta vanhaa kunnioittaen

Työhyvinvointihankkeen aikana lähdimme pohtimaan sitä, miten rakenteissamme olevat hyvät ja toisaalta toimivat toimintamallit voitaisiin saada tukemaan toinen toistaan sen sijaan, että kukin ryhmä työsti asioita erillään.

Samalla havaitsimme, että monissa näissä ryhmissä tai palavereissa olivat mukana useat samat henkilöt vaihtaen vain omaa rooliaan tietyssä palaverissa.

Lähdimme kunnan johtoryhmässä pohtimaan, että voisimko luoda kuntaamme mallin, joka tukisi henkilöstön hyvinvointia, lisäisi työn tuottavuutta, säästäisi yhä piene-

nevää esimiesresurssiamme ja mahdollistaisi työajan tehokkaan käytön. Havahduimme siihen, että yllättävän monella henkilöllä kului paljon työaika, toki erittäin tärkeän asian ääressä, mutta liian monessa palaverissa, joiden sisältö tai teema liittyi eri työryhmien tehtävään otsikolla ”työhyvinvointi”.

Vanha hyvä voi periaatteessa jatkaa, mutta on tarpeen ottaa mukaan uusi ajattelu resurssien käytöstä. Vanhan ohien nostimme käsitteen henkilöstötuottavuusindeksiin. Miten henkilöstön osaaminen, motivaatio ja työkyky ovat yhteydessä toisiinsa ja mikä vaikutus esimiehellä on tähän kokonaisuuteen työntekijän oman panostuksen kanssa?

Lisäksi totesimme, että kuntaorganisaatio on sitä varten, että se tuottaa ja toteuttaa palveluita kuntalaisten hyväksi. On ilmeistä, että kun kunnan henkilöstö voi hyvin, myös kuntalaiset voivat paremmin palveluiden käyttäjänä. Osaa-va, motivoitunut ja työkykyinen työntekijä tuottaa uskomuksemme mukaan annetuilla resursseilla parempaa palvelua kuntalaiselle ja siten työntekijän hyvinvointi lisääntyy palvelukokemuksella.

Ja näin onnistumisen kehä on valmis, kun tyytyväinen asiakaskokemus johtaa parempaan työn tulokseen myös jatkossa. Kiteytimme johtoryhmässä ajatuksen henkilöstötuottavuusindeksistä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta seuraavaan lauseeseen: ”Aikaansaavuutta kuntalaisten hyväksi!”

Kuntastrategia työhyvinvoinnin pohjaksi

Tavoitteena on jatkossa yhdistää eri työryhmien kanssa työhyvinvointiasiat yhdeksi kokonaisuudeksi eri toimenpiteiden tai työryhmien sijaan. Kokonaisuus on tarkoitus ottaa osaksi tulevaa kunnan strategiaa.

Henkilöstön strateginen johtaminen pohjautuu kuntastrategian tavoitteisiin, joilla linjataan henkilöstön kehittä-

misen suuntaa. Tämä näkyy myös kuntalaisten hyvinvoinnin lisääntymisenä tulevassa hyvinvointikunnassa.

Kuntastrategiaa ja sen sisällä oleva hyvinvointinäkökulma rakennetaan yhdessä kunnanvaltuutettujen, henkilöstön, kuntalaisten, yhdistysten ja yritysten kanssa. Työ on aloitettu keväällä 2017 ja se jatkuu uusien valtuutettujen aloittaessa toimikautensa 1.6.2017.

Henkilöstötuottavuutta kehitetään ja työkykyriskejä hallitaan

Kyse on strategisen hyvinvoinnin johtamisesta. Se on kokonaisuus, joka kehittää henkilöstötuottavuutta ja tukee siten työkykyriskien hallintaa. Kokonaisuuteen yhdistetään työhyvinvoinnin, työkykytoiminnan, henkilöstöliikunnan, työterveyshuollon, työsuojelun ja yhteistoiminnan elementit samaan viitekehykseen.

Toiminnallisesti asetetaan kokonaisuuden mittarit ja yhteismitallinen seuranta. Kokonaisvaikuttavuuden arviointi voidaan saavuttaa vain mittareiden yhdistämisellä ja tavoitteiden yhdensuuntaisella ajattelulla. Mittareiden

mukaisten tulosten yhdistämisellä varmistetaan lakisääteisten raporttien liittäminen työsuojeluun, työterveyshuoltoon sekä kuntalaisten hyvinvointikertomukseen.

Toimintamallilla voidaan nykyisiä resursseja käyttää paremmin lukuisten kokousten sijaan sekä saada tietyn toimenpiteen vaikuttavuus näkyviin niin henkilöstön hyvinvointimittareissa kuin toteutettujen palveluiden loppukäyttäjien eli kuntalaisten hyvinvoinnissa.

Asioita tehdään kokonaisuuden hyväksi, ei osaoptimoinnin tarpeesta. Vaikuttavuuden seuraukset ovat laajemmat kokonaisuudessa kuin yksittäisessä asiassa. Yhdessä tekeminen lisääntyy ja lisää ymmärrystä keskuudessamme. Lisäksi toisen tukeminen kokonaisymmärtämisen kautta tulee konkreettisemmaksi. Tavoite kirikkaana "Aikaansaavuutta kuntalaisten hyväksi". Siksihän me olemme kunnassa töissä.

Johanna Luukkonen, kunnanjohtaja
Kangasniemellä 30.6. saakka,
Laitilan kaupunginjohtaja 1.7.2017 alkaen

Enonkosken kunta:

Työhyvinvoinnin seuraavat askeleet

Olen ollut kuntasektorilla johtotehtävissä vuodesta -98 alkaen. Tänä aikana organisaatiot ovat vaihtuneet ja alaisia on ollut vaihtelevasti vajaasta 10 työntekijästä n. 150 työntekijään. Vuosien varrella edustamissani organisaatioissa yhdessä olin saattelemassa useamman sote-organisaation fuusiota loppuun. Seuraavaksi menin töihin kuntaan, jossa viiden vuoden työssööloikanani käytiin kahdet kuntaliitosneuvottelut.

Työhyvinvointi muutosten varjossa

Otin esille tuon työhistoriani nimenomaan noiden läpikäytyjen muutosten takia. Minusta tuo kuvastaa hyvin kuntasektorin kehitystä kaiken kaikkiaan viimeiseltä kymmeneltä vuodelta. On läpikäyty isoja organisaatiomuutoksia. Henkilöstöä on siirryntynyt uuden organisaation palvelukseen ja mahdollisesti täysin uusiin tehtäviin. Esimerkkinä edellisen, liitokseen päätyneen, kunnan johtoryhmäläisten toimenkuvat muuttuivat täysin. Yhdessäkään organisaatioissa ei ollut työhyvinvointiohjelmia, sen johtamisesta puhumattakaan. Organisaatiomuutosten lisäksi teknologinen muutos on vaatinut koko ajan myös toimintatapojen ja toimenkuvien muutosta ja tarkastelua.

Työhyvinvoinnista on puuttunut se punainen lanka. On ollut vähän hakusessa, että miksi sitä olisi hyvä ihan organisaatiotasolla edistää ja miten sitä pitäisi edistää. Toisin sanoen työhyvinvointia ei ole johdettu, eikä sitä ajateltu strategisella otteella.

Työhyvinvointiakatemiasta selkeyttä työhyvinvoinnin johtamiseen

Tulin Enonkoskelle kunnanjohtajaksi maaliskuussa 2012. Hyvän johtajan tavoin ajatuksissani oli työntekijöiden työ-

hyvinvointi ja se, että siihen olisi hyvä panostaa. Enonkosken kunnassa tarjottiinkin, ja tarjotaan edelleen, mm. liikuntaseteleitä sekä kulttuuriseteleitä. Jossain vaiheessa saimme hankerahaa Kaikki liikkumaan Enonkoskella -hankkeelle, jolla tavoiteltiin sitä, että jokainen työntekijä löytäisi pienen liikkujan itsestään ja aloittaisi liikunnallisen elämäntavan.

Hyviä ja kannatettavia asioita on tehty, mutta kaikkea leimasi suunnittelemattomuus. Se punainen lanka puuttui. Käännös tapahtui vuonna 2016 Työhyvinvointiakatemia-hankkeen myötä. Kuntamme johtoryhmä osallistui hankkeen johtoryhmille tarkoitettuun osioon.

Hankevetäjänä ollut Ossi Aura rautalangasta vääntäen osoitti, kuinka työhyvinvointia voi johtaa ja vielä strategisella otteella! Ja tämä kaikki on suoraan korreloivassa yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon. Eikä siinä vielä kaikki, yhteys myös tuottavuuteen löytyi! Euro on tässäkin hyvä konsultti!

Pureskelimme johtoryhmässä aikamme hankkeen antia ja tulimme siihen johtopäätelmään, että tarttes tehreä jotakin! Pääsimme jatkamaan kehittämistyötä Työsuojelurahaston ja Kevan osarahoittaman kumppanuushankkeen myötä.

Hankekumppaninamme oli Savonlinnan kaupunki. Kumppanuushankkeen hyvä puoli on se, että toisesta organisaatiosta saa sparrausapua. Toisaalta on avartavaa, kun kumppanina on aivan eri kokoluokan kuntaorganisaatio. Enonkoskella työntekijöitä on tätä nykyä n. 50 ja Savonlinnassa 1 500. Keva-päivän näyttelyssä oli hienoa huomata, että muissakin organisaatioissa kehitetään samanlaisia asioita ja samojen asioiden kanssa kipuillaan.

Työhyvinvoinnille selkeät tavoitteet

Jatkohanke alkaa olla loppusuoralla. Hankkeen aikana olemme johtoryhmässä ja työntekijöiden sparrauksella laatineet Enonkosken kunnan ensimmäistä Työhyvinvointiohjelmaa. Lyhyesti nimi on tuo, mutta sisällöllisesti kyse on strategisen työhyvinvoinnin johtamisen ohjelmasta.

Ohjelman strategista puolta edustaa tavoitetila, visio vuoteen 2020, sekä ennen kaikkea se polku, miten sinne kuljemme. Tienviittona tällä polulla ovat työhyvinvoinnin osatavoitteet mm. motivoitunut henkilöstö ja sujuvat työprosessit. Hankkeen työryhmään on kuulunut johtoryhmän lisäksi edustajia jokaisesta työyksiköstä.

Matkaa polullamme jouduttavat erilaiset työhyvinvointia parantavat välineet. Näistä välineistä voisin mainita mm. kehittämisen välineinä toimivan Työn esteiden Seurantapäiväkirjan, uudenlaisen kehityskeskustelumallin (fokus työhyvinvoinnissa) sekä uudenlaiset yhteistyömallit työterveyshuollon kanssa. Työhyvinvoinnin välineitä on kehitetty ja testattu työyksiköissä.

Työn sujuvuutta, motivaatiota ja ilmapiiriä

Työn esteiden Seurantapäiväkirja on hyvä ja yksikertainen työväline työyhteisön kehittämiseen, oman työn tutkimiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Puhutaan eräänlaisesta häiriöpäiväkirjasta, johon työntekijät dokumen-



KUVA PASI MASSINEN

Enonkosken kunnanjohtaja Kari Kuuramaa (kuvassa takana) kertoo Enonkosken valintoja kuntajohtajille Työhyvinvointiakatemian tilaisuudessa joulukuussa 2015.

toivat päivittäisiä sujuvan työn esteitä. Nämä ovat asioita, jotka työntekijä kokee normaalin työnsä esteiksi. Ne voivat olla ilmapiiriin liittyviä tai toisessa ääripäässä vaikkapa työtilaan ym. liittyviä. Tällainen päiväkirja voidaan ottaa käyttöön määrääjäksi esimerkiksi työhyvinvointikyselyn perusteella työyksikön, esimiehen tai työterveyshuollon aloitteesta.

Aineistoa kerätään määrääjän, esimerkiksi viikon ajan. Päiväkirjaan kirjataan työssä tapahtuvia häiriöitä, kuten tiedonkulun katkoksia, ongelmia, erimielisyyksiä, ennakoimattomia tai yllätyksellisiä hässäköitä. Tilanteet kuvataan mahdollisimman tarkasti ja käytännönläheisesti. Myös se kirjataan, liittyykö häiriö mahdollisesti johonkin laajempaan kokonaisuuteen.

Tärkein vaihe seuraa aineiston keruun jälkeen, nimittäin aineiston käsittely yhdessä työyhteisössä. Tähän tarvitaan kaksi esimiehen vetämää ja dokumentoitavaa työkokousta. Ensimmäisessä käydään läpi päiväkirjat, dokumentoidaan häiriöt ja luokitellaan ne. Luokittelussa katsotaan, mitkä häiriöt kertovat samasta kehittämistarpeesta, mitkä ovat usein toistuvia, mitkä harvoin ja mitkä ovat merkittäviä tavoitteiden toteutumisen kannalta.

Tältä pohjalta sovitaan yhdessä jatkotoimet siitä, mitä ja kuinka näitä sujuvan työn esteitä lähdetään poistamaan. Erinomainen ja yksikertainen tapa kehittää toimintatapoja ja parantaa työyksikön yhteisöllisyyttä ja tätä kautta työilmapiiriä!

Työterveyshuollolla tärkeä rooli

Meillä on yhtenä tavoitteena tai työvälineenä tiivistää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Konkreettisesti tämä näkyy mm. siinä, että säännöllisesti tehtävät työhyvinvointikyselyt käydään työterveyshuollon kanssa

yhdessä läpi. Toisekseen työterveyshuolto tulee mukaan laajennettuun TYHY-toimintaryhmään.

Paljon odotan myös ammatti- ja työryhmäkohtaisilta, suunnatuilta terveystarkastuksilta. Ennen tarkastuskäyntiä työterveyshuolto on esimieheen yhteydessä niin, että tässä yhteydessä tarkastellaan muun muassa mahdollisia työyksikön haasteita ja työntekijöiden sairauspoissaoloja.

Työterveyshuollon työpaikkakäynteihin haetaan uutta näkökulmaa hankkeen myötä pilotoitavalla Työlähtöinen työpaikkakäynti -konseptillä. Siinä lähtökohtana on itse työn/työtehtävien tarkastelu fyysisen työpaikan ohella, näin yksinkertaistettuna. Tässä ei ole mitään uutta tai mullistavaa, mutta vaatii kuitenkin näkökulman muutosta ja haastaa tätä kautta sekä organisaatiomme että työterveyshuollon entistä tiiviimpään yhteistyöhön.

Olemme ottaneet mahtavia kehitysaskelita lyhyessä ajassa! Suuri kehitysaskel, joka työryhmässä on ollut aistittavissa, on ollut esiin noussut innostus ja ilmapiirin muutos. Työhyvinvointi nähdään yhteisenä asiana ja sen parantamiseksi voidaan ja pitää tehdä yhdessä jotakin.

Hankkeen loppuessa toukokuussa meillä on valmiiksi laadittu Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen ohjelma, jossa yhtenä osiona, ja ikään kuin lupauksena työntekijöille, on erilaisia käytössä olevia ja konkreettisia kehittämisen välineitä ja työhyvinvointia parantavia toimintatapoja.

Lisäksi meillä on mittareita työntekijöiden motivaation mittaamiseksi ja yleisesti työhyvinvointimme tilan toteamiseksi.

Punainen lanka on siis löytymässä!

**Kari Kuuramaa, kunnanjohtaja
Enonkoski**

Juvan kunta:

Työhyvinvointi sote-työssä – mitä se on?

Juvan kunta osallistui Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeeseen v. 2015–2016. Hankkeen tavoitteet mm. lisätä työikäisten hyvinvointia ja liikuntaa, jotta työssä jaksetaan ja voidaan paremmin, vastasivat Juvan kuntatyönantajan tarvetta ja toiveita.

Juvan kunnan henkilöstön hyvinvointitietoja on seurattu ja raportoitu vuosittain mm. henkilöstötilinpäätöksen muodossa. Vuonna 2015 henkilöstön keski-ikä oli 47 vuotta, joka oli valtakunnan keskiarvoa korkeampi. Terveysperusteisia poissaoloja oli v. 2015 keskimäärin 12,3 pv/henkilötyövuosi.

Terveysperusteiset poissaolot olivat vähentyneet asteittain. Vuonna 2012 poissaoloja oli keskimäärin 20,4 pv/henkilötyövuosi. Työnantajan toimet, kuten varhainen tuki ja puheeksiotto, työjärjestelyt ja työterveyshuollon toimet olivat tuottaneet tulosta. Tosin 374 henkilön työyhteisössä muutama pidempi sairauspoissaolo voi vaikuttaa toteumaan vuosittain merkittävästi.

Juvan kunnan henkilöstö on sitoutunutta työhön ja työnantajaan. Palvelussuhteet ovat pitkiä ja suurin osa henkilöstöstä asuu kunnan alueella. Työnantajalle on taloudellisesti merkityksellistä, että henkilöstö jatkaa mahdollisimman työkykyisenä ja hyvinvoivana ammatilliseen eläkeikään saakka ja sen jälkeen mahdollisimman terveenä ja omatoimisenä eläkeläisenä/kuntalaisena.

Kunnan palvelujen organisoinnissa ja kuntayhteistyönä tuotetuissa palveluissa oli ollut muutoksia aiemmin. Vuonna 2015–2016 valmisteltiin Etelä-Savon sosiaali- ja terveystoimen kuntayhtymää, johon myös Juvan kunnan

perusturvan henkilöstö ja osa perusturvalle tukipalveluja tuottavasta henkilöstöstä siirtyi 1.1.2017 lukien.

Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeeseen osallistuu Juvalta 28 eri toimialoilla työskentelevää, n. 40–52 -vuotiasta kuntatyöntekijää ja -viranhaltijaa. Jokainen asetti omat henkilökohtaiset tavoitteet työhyvinvointinsa kehittämiseen. Tavoitteina oli mm. liikunnan lisääminen, liikunnallisen elämäntavan palauttaminen, painon pudotus, ruokarytmin selkeyttäminen, parempi yöuni.

Paikallisesti toteutetut liikunnalliset ryhmätapaamiset pitivät tavoitetta ja motivaatiota yllä. Ryhmä tapasi hankkeen aikana n. 10 kertaa erilaisten liikuntamuotojen merkeissä. Lisäksi opastusta saatiin lihashuoltoon ja ravitsemukseen.

Kuinka työnantaja voi osaltaan huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista – varsinkin sosiaali- ja terveyspalveluissa?

Osa hankkeeseen osallistujista oli sosiaali- ja terveyspalvelujen henkilöstöä. Sote-työssä työtä tehdään ihmisten kanssa ja ihmisten asioita hoitaen. Työ tehdään erilaisissa työyhteisöissä ja yhteistyöverkostoissa.

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa johtamista. Kukaan ei synny johtajaksi. Johtamisopinnot auttavat alkuun, mutta henkilöstön, talouden, palvelutuotannon ja hyvinvoinnin johtaminen edellyttävät osaamisen kehittämistä tavoitteellisesti ja jatkuvasti.

Työnantajan edustajana esimiehen tulee varmistaa oma työhyvinvointinsa ja jaksamisensa ennen kuin hän voi

tukea ja motivoida muita. Esimiehen, kuten työntekijän tai viranhaltijankin, tulisi huolehtia omasta kunnostaan, levosta ja ravinnosta. Vaikka työn imu voi olla kova, työn lisäksi tulisi olla työstä palauttavaa ja iloa tuottavaa tekemistä ja lepoa sekä aikaa läheisten kanssa.

Henkilöstön omaehtoista, vapaa-ajalla tapahtuvaa liikuntaharrastusta on Juvalla tuettu muun muassa kulttuuri- ja liikuntaseteleillä, henkilöstön liikuntavuoroilla, kohtuuhintaisilla uimahalli- ja kuntasalipalveluilla ja henkilöstön yhteisillä tapahtumilla. Nämä ovat perinteisiä työnantajan henkilöstön tuen keinoja ja henkilöstö arvostaa niitä, mutta väitän, että henkilöstön työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat enemmän muut työpaikalla tehtävät asiat.

Työnantajan tulee lakienkin perusteella varmistaa työturvallisuuteen ja työterveyshuoltoon liittyviä asioita. Varhainen tuki (välittäminen, puheeksiotto) on yksi tehokkaimmista keinoista auttaa ja ohjata työntekijää. Säännölliset kehityskeskustelut ovat yksi vahvimista johtamisen ja tuen keinoista. Henkilöstön osaamisesta tulee huolehtia esimerkiksi koulutuksen, työohjauksen ja tehtäväkierron kautta. Etu on sekä työntekijän että työnantajan.

Työvuorosuunnittelussa voidaan käyttää itseohjautuvaa työvuorosuunnittelua, jolloin työyksikön henkilöstö voi vaikuttaa työvuoroihinsa kuitenkin niin, että työt tulevat tehdyksi ja potilaat hoidetuksi 24/7.

Työn tulisi tuntua selkeältä ja hallittavalta, myös silloin kun työyksikössä on vajeamiehitystä. Selkeyden ja hallitta-

vuuden tunteeseen vaikuttaa tieto omasta perustehtävästä ja vastuusta, miksi tätä työtä tehdään, mihin ja keihin työni vaikuttaa ja mikä merkitys minun työlläni on tässä kokonaisuudessa. Tässä tarvitaan esimiehen tukea ja palautetta.

Työn tekeminen ei voi olla vain päivästä toiseen toistuvaa rutiinia. Työssä on oltava kehittämisen ote. "Jokaisessa meissä asuu pieni kehittäjä" tarkoittaa, että työyksikössä kehitetään työyksikön työtapaa ja prosessia. Kehittämiseen tulisi osallistua koko työtiimin. Tällöin varmistetaan se, että haluttua muutosta kohden työskennellään yhdessä ja asioita tehdään tavoitteellisesti samaan suuntaan.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työnantajan taloustilanne. Jos talous ei ole kunnossa, sillä on vaikutusta henkilöstömäärään, työtiloihin ja muihin resursseihin. Jos palvelut sujuvat asiakkaan näkökulmasta, henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta ja palveluprosessit ovat kunnossa, sillä on vaikutusta palvelutuotannon kustannuksiin.

Panostus henkilöstön hyvinvointiin kannattaa. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa hyvää asiakaspalvelua, jonka seurauksina kuntalaiset eli asiakkaat saavat hyvää palvelua. Näin hyvinvoinnin tunne ja kokemus laajenee.

Satu Auvinen, Juvan kunnan perusturvajohtaja ja henkilöstöasioiden koordinaattori 29.5.2016 saakka. ESSOTEn perhe- ja sosiaalipalvelujen johtaja 30.5.2016 alkaen.

Sulkavan kunta:

Kuntajohtajuus, johtoryhmän ja henkilöstön hyvinvointi

Kuntajohtajat toimivat tällä hetkellä tilanteessa, jossa samanaikaisesti tapahtuu suuria hallinnollisia, toiminnallisia ja taloudellisia muutoksia niin valtakunnallisella, maakunnallisella kuin kunnallisella tasolla. Miten muutokset vaikuttavat kuntajohtajan työn sisältöön ja painopisteisiin? Mikä on kunnanjohtajan rooli muutostilanteessa johtoryhmän ja henkilökunnan hyvinvoinnin johtamisessa?

Laajat hallinnon muutokset vaikuttavat kunnan johtamisjärjestelmään sen alatasoilta ylätasolle saakka. Johtajan pitää tulevaisuuskeskustelun ja kehittämisen ohella yhtäaikaaisesti huolehtia organisaation taloudesta, tuloksellisuudesta, toiminnan laadusta, vaikuttavuudesta, hyvästä hallinnosta, eettisyydestä, henkilöstöresurssien riittävydestä sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Muuttuvassa tilanteessa korostuvat johtajan taidot niin verkostojen johtamisessa kuin tiedolla johtamisessa.

Tasapainoilua rajapinnoilla

Alahuhta kirjoittaa 2015, että hyvä johtajuus on kuuntelemista, välittämistä, valmentamista ja vastuunottamista, mutta ei komentamista. Ja lisää, että hyvän johtajan on oltava tiukka ja vaativa, kunhan on sitä tasapuolisesti kaikille ja vaatii itseltään vielä vähän enemmän.

Hyvän johtajan kriteerit riippuvat kuitenkin paljon siitä, mistä näkökulmasta johtajuutta tarkastellaan ja keneltä asiaa kysytään. On kuitenkin tiedetty tosiasia, että hyvä johtajuus lisää henkilöstön työhyvinvointia.

Haveri, Airaksinen ja Paananen toteavat vuonna 2015 kuntajohtamisen olevan tasapainoilua erilaisilla rajapinnoilla.

Näitä rajapintoja tulee useasta suunnasta, kuten muun muassa tarkan euron talous vs. jatkuvat ja kasvavat kehittämistarpeet ja -vaatimukset, tuottavuus vs. henkilöstön riittävyys ja työssäjaksaminen ja työhyvinvointi, ennakkoluuloton visiointi- ja riskinotto-kyky vs. vahvat toimintakulttuurit ja perinteet, työn vaatimukset vs. perhe ja johtajan oma hyvinvointi.

Rajapintoja muodostuu myös kuntajohtajan toiminnasta luottamushenkilöiden, henkilökunnan, kuntalaisten, yrittäjien ja muiden tärkeiden sidosryhmien välissä. Esiin nousevat toiveet ja tarpeet pitäisi osata kanavoida oikein ja saada aikaan lopputulos, joka olisi paras mahdollinen oman kunnan tulevaisuuden kehityksen kannalta.

Johtajan on koulutauduttava ja ylläpidettävä omaa osaamista korkealla tasolla. Ammattitaito ja osaaminen ovat johtajalle kuin hyvä henkivakuutus. Hyvä johtaja huolehtii myös siitä, että johtoryhmä ja henkilökunta koulutautuvat ja huolehtivat työhyvinvoinnista. Vain sitä kautta varmistuu osaamistason säilyminen läpi organisaation sekä työkykyisyys myös muutoksen keskellä.

Tulevaisuuden kuntajohtaja on arvojohtaja, myyntijohtaja ja kunnan profiloija

Hyvä johtaja toimii työssään lain ja eettisen koodiston mukaisesti ja huolehtii siitä, että koko organisaatio noudattaa hyvän hallinnon periaatteita. Keskeisimmät hyvän hallinnon kriteerit ovat vastuullisuus, palvelulähtöisyys, tuloksellisuus ja luotettavuus.

Suomalaisen hallinto-oikeuden piirissä hyvä hallinto esitetään Rinna Ikola-Norrbackan ja Ari Salmisen mukaan asian-

mukaisena ja laillisena hallintona, jossa erityishuomio on muodollisten menettelytapojen moitteettomuudessa.

Kuntajohtaja kohtaa päivittäin tilanteita, joissa hän joutuu tekemään valintoja kilpailevien arvojen välillä ja sovitteluun ristiriitoja (esimerkiksi päätökset siitä, mikä on riittävä laatu suhteessa käytettävissä oleviin kustannuksiin tai

resurssien jakaminen jne). Näitä ristiriitoja tulee pyrkiä ratkaisemaan yhteistyössä luottamushenkilöiden ja henkilökunnan kanssa.

Kuntajohtaja toimii kuntansa myyntijohtajana: kuuntelee, ymmärtää ja lopulta markkinoi ja kehittää luottamushenkilöiden ja kuntalaisten toiveiden mukaista yhteistä unelmien



KUVA PASI MASSINEN

Sulkavan kunnan johtoryhmäläiset Juho Järvenpää, Rinna Ikola-Norrbacka ja Päivi Karppanen pohtimassa työhyvinvoinnin johtamista Työhyvinvointiakatemian tilaisuudessa joulukuussa 2015. Ossi Aura sparraa.

kuntaa yhdessä henkilökunnan kanssa. Hyvältä johtajalta vaaditaan nyky muutosten vauhdissa erittäin paljon visiointikykyä. On sitten eri asia, miten visiot käytännössä realisoituvat päätösprosessin myötä.

Hyvästä johtajasta puhuttaessa toistuu niin puheissa kuin tutkimuksissa avoimuus, kokonaisuuksien hallinta sekä johtajan kyky sitouttaa ja motivoida. Apunaan johtajalla on oltava erilaisia toimivia talouden ja toiminnan seurannan työkaluja, myös henkilökunnan työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen.

Tulevaisuuden kuntajohtajalta vaaditaan vahvaa edunvalvontakykyä, verkostoitumista ja innovatiivisuutta. Muutosten keskellä on tehtävä priorisointia, ettei uudistuskokonaisuuksilta ja kunnan kehittämisuunnitelmista katoa eteenpäin vievä punainen lanka. Jatkuvan muutostulvan keskellä oleva kuntajohtaja joutuu päivittäin sietämään epävarmuutta, keskeneräisyyttä ja sitä, ettei vieläkään osaa kaikkea.

Kuntajohtajalla on keskeinen rooli niin organisaation johtajana kuin osana kunnan poliittista johtamista. Leinosen ja Haverin ym. mukaan kuntajohtaja on näkyvästi kunnan kasvot, päätöksenteon ruumiillistuma ja vastuuhenkilö.

Kuntajohtaja on kunnassaan myös organisaation johtamiskulttuurin luoja, ylin esimies ja johtamisen arvojen luoja. Anu Pynnösen väitöskirjan mukaan kuntajohtajat kuitenkin itse painottavat työssään enemmän rooliaan suhteessa poliittiseen kontekstiin ja luottamushenkilöihin kuin rooliaan organisaatio- ja henkilöstöjohtamisen kontekstissa. Kenen vastuulla henkilöstöjohtaminen on tulevaisuuden kunnassa?

Kuntajohtaja henkilöstön hyvinvoinnin tuottajana

Kuntajohtaja edustaa työnantajaa ja hänelle kuuluu kokonaisvastuu henkilöstöjohtamisesta, joten kuntajohtajan

on oltava kiinnostunut henkilökunnasta. Tutkimukset osoittavat, että kun organisaatiossa on toimitusjohtajatasoinen henkilöstöpäällikkö, strategisessa työhyvinvoinnissa saadaan aikaiseksi parhaat tulokset. Pynnösen (2015) mukaan kuntajohtajat eivät perinteisesti ole kuitenkaan mieltäneet itseään henkilöstöpäälliköiksi.

Käytännöt vaihtelevat kunnittain henkilöstöjohtamisen organisoinnin osalta. Toimiva malli ei ole niinkään kiinni siitä, minkä viran alla henkilöstöasioita hoidetaan, vaan onnistumisessa on kyse enemmän johtajan persoonasta ja siitä, painottaako johtaja työssään management- vai leadership-roolia. Onnistumiseen vaikuttaa myös se, miten tieto kulkee johtoryhmän sisällä ja toisaalta johtoryhmästä henkilökunnalle.

Etenkin pienemmissä kunnissa on täysin luonnollista, että kunnanjohtaja hoitaa henkilöstöpäällikön tehtävää tai ainakin toimii tiiviisti yhteistyössä henkilöstöasioista vastaavan johtoryhmäläisen kanssa.

Kuntakoko vaikuttaa oleellisesti myös kuntajohtajan työn sisältöön. Pienessä kunnassa toimialajohtajia on karsittu ja heitä on kevyen organisaatorakenteen myötä usein niin vähän, että kuntajohtaja toimii monialajohtajana. Hän kantaa usein vastuuta kokonaistilanteen lisäksi myös pienempien substanssiasiakokonaisuuksien johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Isommissa kunnissa ja kaupungeissa eri alojen substanssiosaajia on jo runsaammin, jolloin kuntajohtajan työn sisältö painottuu eri tavoin. Työn arki muodostuu vahvemmin strategisesta johtamisesta ja kuntakonsernin ylätasoin johtamisesta. Tähän on kiinnittänyt huomiota myös Haveri ym. vuonna 2015.

Kuntasektorin johtajuuden onnistumisen edellytyksenä pidän luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisen ja

toisaalta keskinäisen työnjaon, yhteistyön ja luottamuksellisen ilmapiirin kehittämistä. Ilmapiiriin ja yhteistyön rakentaminen ja kehittäminen ovat pitkäjänteistä toimintaa. Erilaiset ratkaisut sopivat erilaisiin kuntiin, myös henkilöstöstrategian ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Hyvinvoivassa organisaatiossa ollaan selvillä visiosta ja kunnan strategiasta kaikkien osa-alueiden osalta. Henkilökunta sitoutetaan toteuttamaan visiota ja strategisia pää-

määriä arvostamalla viranhaltijoiden työtä ja mahdollistamalla työn kehittäminen oman työn parhaana asiantuntijana. Henkilökunnan sitouttaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen vievät aikaa. Sitä ei voi eikä kannata hoitaa puolihuolimattomasti.

Rinna Ikola-Norrbacka, kunnanjohtaja
Sulkavalla 30.7.2017 saakka,
Asikkalassa 7.8.2017 alkaen

6 Johtoryhmän jäsenten hyvinvoinnin tukeminen

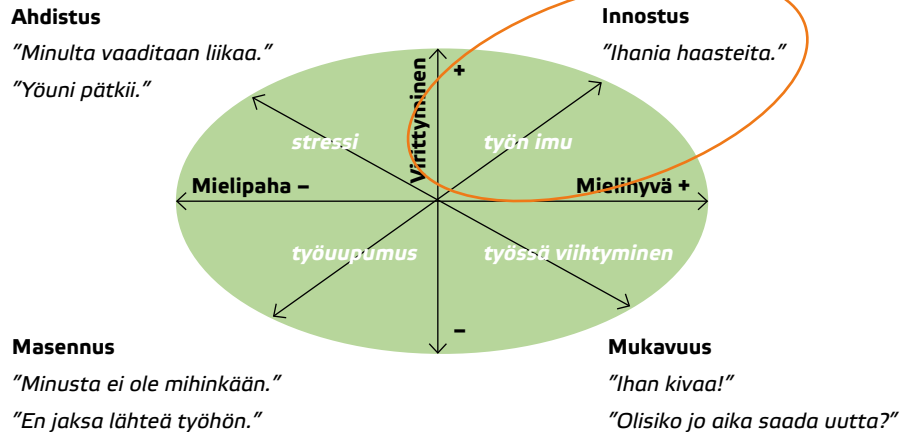
Annemaija Summanen, Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hanke, projektipäällikkö 1.1.2015–31.7.2016

Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia-hankkeessa toteutettiin vertaistuen avulla valmennus kuntien ja yksityisten yritysten johtoryhmän jäsenten verkostoitumiseen. Mukana oli viisi kuntaa ja neljä yksityistä yritystä. Kunta-kohtaiset tapaamiset pidettiin kuntien johtoryhmien kesken. Vertaistuki on tärkeä tekijä oman työhyvinvoinnin kannalta.

Valmennuksen lähtökohta oli lisätä ymmärrystä oman työhyvinvoinnin merkityksestä organisaation ylimmässä johdossa ja käsitellä huonon johtamisen merkitystä työpahoinvointiin.

Johtoryhmän jäsenen työhyvinvointi ja työn tuottavuus heikentyvät, jos johtoryhmän jäsen voi huonosti. Kangas

Henkilökohtainen työhyvinvointi



Kuva 12. Hyvinvoinnin ulottuvuudet "vitamiinimalli" (Warr; 1990, 2007) täydennettynä Hakasen tulkinnoilla (2005).

ym. (2010) näkevät, että johtajan omakohtaisilla näkemyksillä, kokemuksilla ja yleisellä hyvinvoinnilla on vaikutus koko organisaatioon.

Työuupumus

Työuupumuksen määritelmistä ehkä tunnetuin on Maslachin ja Leiterin 1997 tekemä. He toteavat kolme seuraavaa tekijää: uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne työhön ja usein myös koko työyhteisöön ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen.

Hakasen vuonna 2005 julkaiseman väitöskirjan mukaan työuupumus (burnout) ja työn imu ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa. Tutkimalla molempia yhtä aikaa on mahdollista saada kokonaisvaltaisempi käsitys sekä työhyvinvoinnista että työpahoinvoinnista. Työuupumus on yhteydessä stressiin ja masennukseen, mutta se on oma työpahoinvoinnin tilansa.

Valmennuksessa johtoryhmän jäsenet keskustelivat omakohtaisista kokemuksista, mitkä olivat lisänneet työviikkojen aikana työhyvinvointia (työn imua) ja mitkä asiat taas tuoneet heille työpahoinvointia (työuupumusta ja stressiä).

Yhteisesti todettiin, että kokemuksista päästiin keskustelamaan ryhmässä luottamuksellisessa ilmapiirissä. Tällä tasolla käytävissä keskusteluissa tarvitaan vahvaa luottamusta, niin valmentajaan kuin muihin eri kuntien johtoryhmän jäseniin.

Oman työhyvinvoinnin merkitys johtamistyössä

Keskusteluissa vaihdettiin kokemuksia ja käsityksiä oman työhyvinvoinnin merkityksestä johtamistyössä. Pohdittiin yhdessä käsityksiä stressin, uupumuksen ja työuupumusprosessin syntymiseen vaikuttavista tekijöistä sekä millaisia selviytymiskeinoja ja apuja johtoryhmän jäsenillä oli käytettävissään. Keskusteluissa nousi esiin kuntien ylin

poliittinen johto ja se, mikä on heidän näkemyksensä työhyvinvoinnista.

Guy Ahonen on todennut Helsingin Sanomissa 14.9.2016, että työhyvinvointiin suhtaudutaan edelleen välinpitämättömästi sekä yritysten johdossa että poliittisten päättäjien parissa. Ahonen toteaa, että hyvällä henkilöstöjohtamisella voitaisiin saada aikaan jopa 20 prosentin parannus tuotavuuteen.

Kuka vastaa kuntajohdon työhyvinvoinnista?

Kunnanvaltuutettujen sitouttaminen koko henkilöstön työhyvinvointiin nähtiin tärkeänä. Näkisinkin, että ensisijaisesti valtuutettujen tulisi olla kiinnostuneita johtoryhmän jäsenten hyvinvoinnista, sillä heidän sairauspoissaoloillaan on suuri merkitys operatiivisen toiminnan johtamiseen.

Vastuu työhyvinvoinnista on kuitenkin viime kädessä yksilön ”omissa käsissä”. Johtoryhmän jäsenten avoimet ja luottamukselliset keskinäiset suhteet antavat mahdollisuuden puhua myös jaksamattomuudesta.

Valmennus osoitti, että johtoryhmän jäsenet tarvitset työyhteisön ulkopuolisen asiantuntijan, jolle on mahdollista keskustella mieltä askarruttavista tunteista johtamistyössä. Moni johtoryhmän jäsen ei hae apua omasta työterveyshuollosta.

Kuntapuolen johtamistyö on haastavaa. Välillä se saattaa olla jopa henkisesti poikkeuksellisen kuormittavaa. Valmennuksessa johtoryhmän jäsenet kiinnittivät huomioita siihen, tunnistavatko ylimmän operatiivisen johtoryhmän jäsenet itse työpaineensa, pitkään jatkuneen työstressin, väsymyksensä tai muut riskitekijät, joista seurauksena voi olla työuupumus. Näkisin, että ylemmät johtajat osaa pitää huolta itsestään paremmin kuin heidän työntekijänsä.

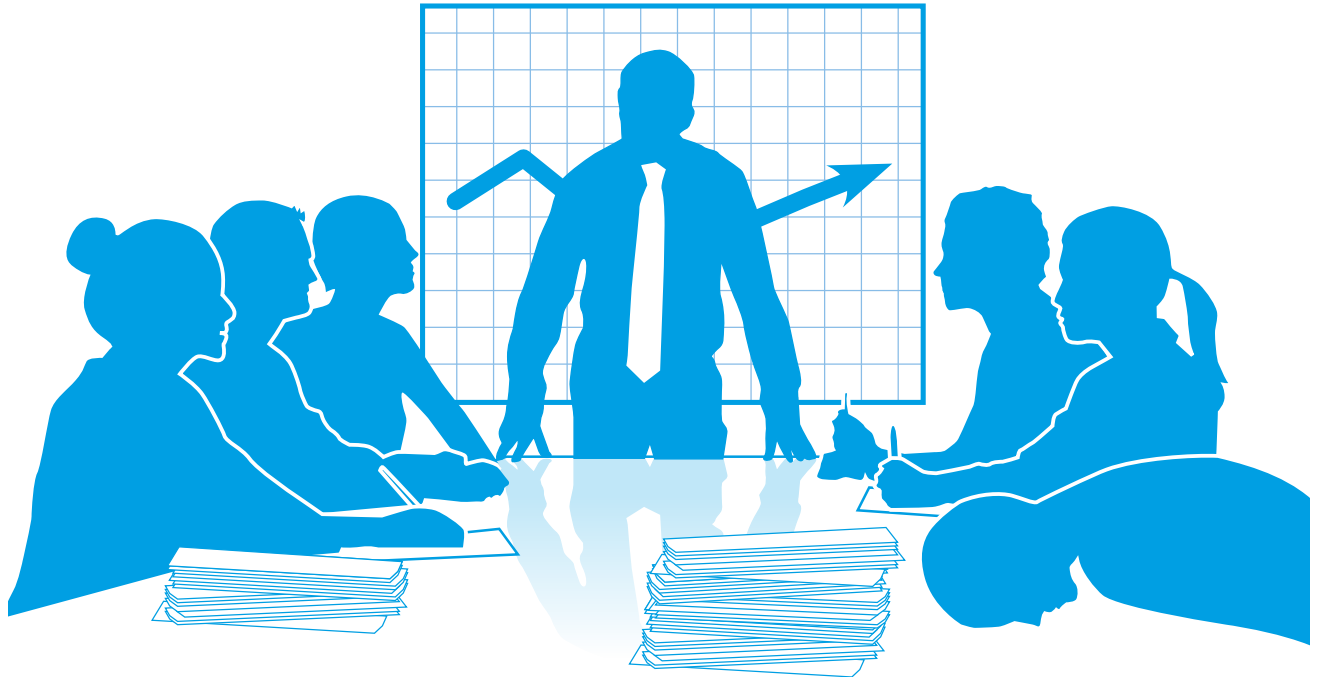
Hyvinvointianalyysi

Otimme valmennuksessa käyttöön kolme vuorokautta kestävästä hyvinvointianalyysistä Firstbeat-mittauksen. Käytimme yhteistyöhön työterveyshuollon asiantuntijoita ja Firstbeat-palvelujen tarjoajia.

Hyvinvointianalyysi perustuu sydämen sykevälivaihtelun analyysiin, joka on herkkä palautumisen ja stressin mittari. Analyysissä mitatut syketasot kuvaavat taas liikunnan ja muun fyysisen aktiivisuuden kuormitusta. Sykemittauksen ohella pidetään tarkkaa päiväkirjaa, joka auttaa esimerkiksi stressireaktioiden ajoittamisessa.

Hyvinvointianalyysi auttaa ymmärtämään, kuinka päivittäisillä valinnoilla voi vaikuttaa omaan terveyteen ja hyvinvointiin. Tavoitteena on ymmärtää tasapaino työn ja vapaa-ajan sekä kuormituksen ja levon välillä. Olennaista ei ole täydellinen stressin puuttuminen, vaan riittävä palautuminen ja sopivan elämänrytmin löytäminen.

Johtoryhmien jäsenten hyvinvointianalyysi toi osallistujille syvällistä tietoa oman hyvinvoinnin edistämisestä. Suurin osa sai vahvistusta omiin tuntemuksiin ja toimintatapoihin. Joillekin analyysi nosti esiin uusia näkökulmia. Hyvinvointianalyysi koettiin tärkeäksi osaksi oman hyvinvoinnin edistämistä.



Kuva 13. Johtoryhmän jäsenet, kuva Pirjo Uusitalo-Aura.

Johtoryhmän jäsenten näkemyksiä työhyvinvoinnista

1. Mistä syystä Sinulle voisi tulla työuupumus?
2. Miten pidät huolta hyvinvoinnistasi?
3. Miten ennaltaehkäiset työuupumista?

Harri Korhonen on juossut useamman maratonin. Kuva on New York City Marathonilta 2015.



**Harri Korhonen,
hallintopäällikkö**

1. Se tulisi siitä, että työkuormaa on määrällisesti ja laadullisesti liian paljon, ja jos tehtävät ovat niin kohtuuttomia, että niistä ei millään meinaa selvitä.
2. Rajaan työn ja vapaa-ajan. Vapaa-ajalla teen muuta kuin työtäni. Irrtaudun työstä täysin perheeni kanssa.
3. Priorisoin työni mahdollisimman hyvin. Keskityn olennaiseen. Pidän huolen, että olen sekä fyysisesti että henkisesti hyvässä kunnossa.

Johanna Luukkoselle urheileminen ja liikkuminen on aina ollut hyvin tärkeä osa elämää. Hän harrastaa muuan muassa pyöräilyä, juoksua, uintia, luistelua ja golfia.



**Johanna Luukkonen,
kunnanjohtaja**

1. Työuupumus tulisi epäasiallisesta kohtelusta – ja siitä, kun sitä ei perustella.
2. Pidän huolta hyvinvoinnista liikunnalla. Aikapaineet hoidan aikataulutuksella arjen rutiinien kanssa.
3. Otan itse mieltä painavan asian esille. Kyky ottaa asiat puheeksi.

Kari Kuuramaa harrastaa aktiivisesti eri liikuntalajeja. Rakasta lajiaan jalkapalloa hän kävi seuraamassa huhtikuussa 2017 Saksassa.



Kari Kuuramaa, kunnanjohtaja

1. Työuupumus tulisi varmaan tekemättömien töiden paineesta. Ei ole ollut tilannetta, että en olisi selvinnyt töistäni. Asiolla on tapana järjestyä.
2. Liikun säännöllisesti 5–7 kertaa viikossa. Harrastan hiihtoa ja juoksua, käyn kuntosalilla ja liikun metsässä.
3. Huolehdin itse omasta työhyvinvoinnistani, ettei työuupumus tule.

Rinna Ikola-Norrbacka harrastaa suunnistusta, soutua, juoksua ja hiihtoa, joka on hänen lempilajinsa. Hän on aikoinaan hiihtänyt kilpaa SM-kilpailuissa ja uskoo, että kilpailuhenkisyys kumpuaa niiltä ajoilta.



Rinna Ikola-Norrbacka, kunnanjohtaja

1. Työuupumus voisi tulla, jos vapaa-aika olisi vähäistä eikä elämässä olisi muita mukavia asioita. Uskon, että työ ei uuvuta, jos työtaakka on oikeassa suhteessa.
2. Urheilemalla ja vaan olemalla.
3. Toimin ajoissa.

Satu Auvinen harrastaa kävelyä, pyöräilyä ja vesijuoksua. Myös pihatyöt ovat hänelle mieluista puuhaa.



Satu Auvinen, perusturvajohtaja

1. Jos työuupumus hänelle tulisi, niin silloin ei olisi ollut palauttavaa liikuntaa tai lepoa riittävästi.
2. Olen töissä läsnä 100-prosenttisesti. Kun siirryn vapaalle, olen vapaalla. Liikun luonnossa, kävelen, harrastan pihatöitä tai vesijuoksen.
3. Pidän omasta osaamisestani huolta, että pärjään. Teen itselle mielekkäitä asioita töiden jälkeen. Matkustan paljon ja nautin elämästä. Nukun ja lepään hyvin – mulla on hyvät unenlahjat.

7 Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin tukemisessa

Pirkko Valtola, toimitusjohtaja, työterveyslääkäri, Etelä-Savon Työterveys Oy

Aina viime vuosiin saakka kunnan työterveyshuollosta on pääsääntöisesti vastannut kunnan oman sosiaali- ja terveydenhuollon tuottama työterveyshuolto. Napanuora on kuitenkin pikkuhiljaa katkennut, kun 2000-luvun alussa perustettiin työterveyshuollon liikelaitoksia ja nykyisin yhtiöitä tuottamaan palveluita.

Joukko kuntia on jo kilpailuttanut henkilöstönsä työterveyshuollon joko pakosta tai vapaaehtoisesti. Osa kunnista on lähtenyt tietoisesti hakemaan työterveyshuollon palvelutuottajaa yksityiseltä sektorilta.

Kunnan työnantajarooli on vuosien saatossa muuttunut suuresti. Henkilöstön osaamisvaatimukset ovat kasvaneet jatkuvasti. Jatkuva muutos työssä on kunta-alalla tosiasia, olipa kyse sitten esimiehistä tai työntekijöistä. Kunnat ovat suuria työnantajia ja niillä on merkittävät eläkevastuut työntekijöistään. Kunnilla on myös yhteiskunnallinen vastuu tuottaa aktiivin työelämän jälkeen vireitä, terveitä ja itsestään huolta pitäviä eläkeläisiä.

Monet kunnat korostavat myös poliittisessa päätöksen teossaan henkilöstöstään huolehtimista. Henkilöstökertomus onkin tärkeää luettavaa valtuutetuille. Henkilöstökertomuksen tulisi muun muassa kertoa, miten kunnan työntekijät jaksavat ja viihtyvät töissään. Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä ja kaikista niistä on pidettävä huolta koko ajan.

Työterveyshuolto on kunnan läheinen kumppani

Työterveyshuollon rooli kunnan työntekijöiden jaksamisessa on tärkeä ja se tulee nähdä tärkeänä tukena niin henkilöstöhallinnolle kuin työsuojelulle sekä esimiehille. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen tulee olla kunnan sisällä kunnossa.

Julkisella työnantajalla on oltava selkeä käsitys siitä, mitä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tavoitellaan. Kela edellyttää toimintasuunnitelmassa selkeiden tavoitteiden asettamista työterveyshuollolle. Tavoitteiden pitää olla konkreettisia, niitä on tarkasteltava yhdessä ja toiminnasta on sovittava seuraavaan vuoteen.

Työnantajan ja työterveyshuollon yhteisillä tavoitteilla mahdollistetaan työterveyshuollolle merkittävä rooli yhteistyökumppanina ja voimavarana. Hyvinvoivaan henkilöstöön kannattaa investoida.

Prosessit osatyökykyisten tukemiseksi pitää olla olemassa ja vastuunjako selvänä. Työntekijän työkyvystä ei voi vastata vain työnantaja ja työterveyshuolto, vaan työntekijän pitää olla aktiivisesti itse prosessissa mukana.

Työterveyshuollolla on mahdollisuus ottaa työntekijästä koppia ja löytää asiantuntemuksensa ja osaamisensa kautta juuri oikeita tukielementtejä työkykyyn. Työterveyshuollon pitää osaltaan huolehtia, että kaikkia mahdollisia tukitoimenpiteitä käytetään työkyvyn tukena.

Yhteistyön Kelan ja Kevan kanssa pitää olla joustavaa ja ennakoivaa. Eläkevakuuttajaa on informoitava mahdollisista työkyvyn uhkatilanteista, jotta käytössämme ovat ennakkopäätökset ammatillisesta kuntoutuksesta niitä tarvittaessa. Erityisesti näissä tilanteissa on työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyö ja yhteinen näkemyksen löytäminen on tärkeää.

Työterveyshuollon ei pidä unohtaa yhteistä tavoiteasettelua ja seurantaan työntekijän – ja tietysti myös työnantajan kanssa. Työhyvinvointi työpaikalla muodostuu työntekijöiden ja esimiesten fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista, ei sairauksien puuttumisesta. Nämä mahdollistavat sujuvan ja tuloksellisen työn.

Johtaminen ja työyhteisöt tarkastelussa

Johtamiseen ja työyhteisön toimintaan liittyvät haasteet voivat aiheuttaa ihmisille terveydellisiä ongelmia. Usein nämä syntyvät heikentyneen motivaation ja oman työpanoksen arvottomaksi kokemisen kautta. Näissä tilanteissa työterveyshuollon asiantuntijoista on suuri hyöty.

Toimiakseen hyvin työterveyshuollon on syytä tietää tulevasta muutoksista työpaikoilla jo etukäteen. Työterveyshuolto voi näin jo vähäisistä signaaleista havaita tulossa olevia haasteita ja ohjata prosessia oikeaa suuntaan. Monesti esimiehet tarvitsevat työterveyshuollon tukea juuri muutoksissa.

Työterveyshuollolla on käytössään erilaisia työkaluja havainnoitiin, mitä työpaikoilla tapahtuu. Työterveyshuolto voi olla myös se ulkopuolinen riippumaton taho, jonka on monesti helpompi tuoda esiin hiertäviä asioita.

Vastuu työhyvinvoinnista on kuitenkin työpaikalla sekä työnantajalla että työntekijöillä. Työpaikka on paikka, jossa ollaan aikuisia ja ollaan töissä, mutta työpaikalla saa olla myös kivaa ja siellä saa nauraa.

Moniammatillisessa tiimissä on paljon osaamista

Läheinen kumppanuus ja yhteistyö oman työterveyshuoltotiimin kanssa on merkittävä voimavara. Tiimin jäsenenä pitää olla työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, työfysioterapeutti ja työpsykologi.

Mitä paremmin tiimi tuntee työpaikan olosuhteet ja ilmapiirin ja työntekijät, sitä helpommin pystytään ennakoivaan toimintaan. Työterveyshuollon toiminnassa on merkityksellistä helppo saavutettavuus. Tulevaisuudessa erilaiset etä- ja digipalvelut valtaavat alaa. Työterveyshuolto voi olla työntekijän valmentajana vaikkapa laihdutuksessa tai liikunnan lisäämisessä.

Sairauspoissaolojen seuranta työterveyshuollossa tuo mahdollisuuden puuttua ”peliin” ja olla yhteydessä työntekijöihin suoraan. Vaikka he sairautensa vuoksi olisivat hoidossa muualla, he ovat työterveyshuollon ”näpeissä” ja heidät pystytään aktiivisesti osallistuttamaan työhön paluun tukiprosesseihin.

Yhteinen neuvonpito työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon välillä on työterveysneuvottelu. Työterveysneuvottelujen kautta pystytään työtä muokkaamaan ja keventämään potilaan työkyvyn mukaan. Monesti kunnalla on tavallista paremmat mahdollisuudet työnkuvan muokkaamiseen, koska kunnissa tehdään hyvin monenlaista työtä.

Monissa kunnissa ja yhteisöissä on otettu työhyvinvoinnin kehittäjiksi ulkopuolisia konsultteja, jotka ovat kunnan ja työyhteisön kanssa muutaman kuukauden ajan. Työterveyshuolto on otettava mukaan näihin projekteihin, jotta saadaan jatkuvuutta ja seuranta.

Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin edistämässä on olla puolueeton terveydellisten asioiden asiantuntija. Työterveyshuollon tuen on kohdennuttava niin työntekijään kuin esimieheen ja koko työyhteisöön. Kyseessä on yhteispeli, jossa kaikilla tahoilla on oma vastuunsa.

8 Kuntien strategisen hyvinvoinnin johtaminen 2009–2016

Ossi Aura, FT, henkilöstötuottavuuden tutkija ja kehittäjä

Strategisen hyvinvoinnin johtamista (SHJ) on tutkittu vuodesta 2009 alkaen ja kuntatyönantaja on ollut yksi seitsemästä toimialasta. Vastaaajat on valittu satunnaisotannalla siten, että mukaan on tullut kuntia kokonaisuudessaan, sekä kunnan teknisen-, sote- ja opetus/sivistyksen toimialoja.

Vuosien 2009–2016 aikana tutkimussarjaan on vastannut 341 kunta-alan organisaatiota. Pienistä, alle 50 henkilön työpaikoista kuntia on ollut 38 %, keskisuurista (50–250 henkilöä) 68 % ja suurista, yli 250 henkilön työpaikoista 76 %. Muut vastaajat edustivat edellä mainittuja kunnan toimialoja.

Työhyvinvoinnin johtamisessa eroja

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen jaetaan neljään osa-alueeseen seuraavasti:

1. strateginen perusta, johtamisen vastuut, rahalliset resursoinnit, mittarit ja raportointi
2. johdon toiminnat, toiminnan sisällöt, tavoitteet ja suunnitelma, työhyvinvointi johdon prosesseissa
3. HR:n ja esimiesten toiminnat, työhyvinvointi HR-prosesseissa sekä esimiesten vastuut ja toimintatavat
4. työhyvinvoinnin tukitoiminnat, työterveyshuolto, työsuojelu, henkilöstöedut ja sisäinen viestintä.

Kukin osa-alue, ja niiden yhdistelmänä strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi, pisteytetään skaalalla 0–100 pistettä (ks. tarkemmin Aura ym 2016). Kuva 14 esittää

SHJ:n osa-alueiden tulokset kuntatyönantajan eri organisaatioiden kokoluokissa vuosien 2009–2016 koko aineiston yhteenvetona.

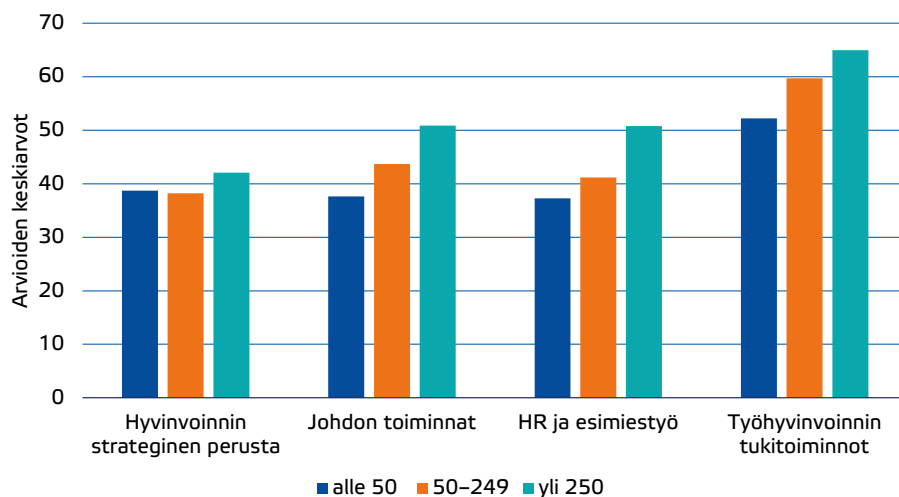
Kuva 14 osoittaa varsin suuria eroja strategisen hyvinvoinnin johtamisen käytänteissä eri kokoluokkien välillä. Syynä tähän on ensinnäkin se, että pienissä kunnissa pienemmillä asiantuntijaresursseille johtamisen käytänteet ovat heikommät kuin suurissa kunnissa.

Toinen syy on isompien organisaatioiden sisäinen: toimialoilla johtamiskäytänteet (tai tietous niistä) ovat heikompia, kuin koko kunnan linjaukset edellyttäisivät. Tämä ilmiö tuli esiin mm. Auran ja Saarikosken julkaisussa 2010 Helsingin kaupungin auditoinneissa, joissa erot toimialojen välillä olivat varsin suuria. Tulos korostaa johtamisen tinkimättömyyttä – kunnan tekemät päätökset on vietävä toimintaan kaikilla toimialoilla ja yksiköissä.

Työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä (SHJ) voidaan konkretisoida tehtyjen päätösten osalta seuraavassa kuvassa (Kuva 15). Koko SHJ-tutkimussarjan tuloksia tulkittaessa on tullut ilmeiseksi tiettyjen peruspäätösten tärkeys. Eritoten sisällön (mitä johdetaan) ja tavoitteen (mihin halutaan) päättäminen heijastuu positiivisesti kokonaisuuden johtamisen ja eri kehittämistoimintojen tasoon.

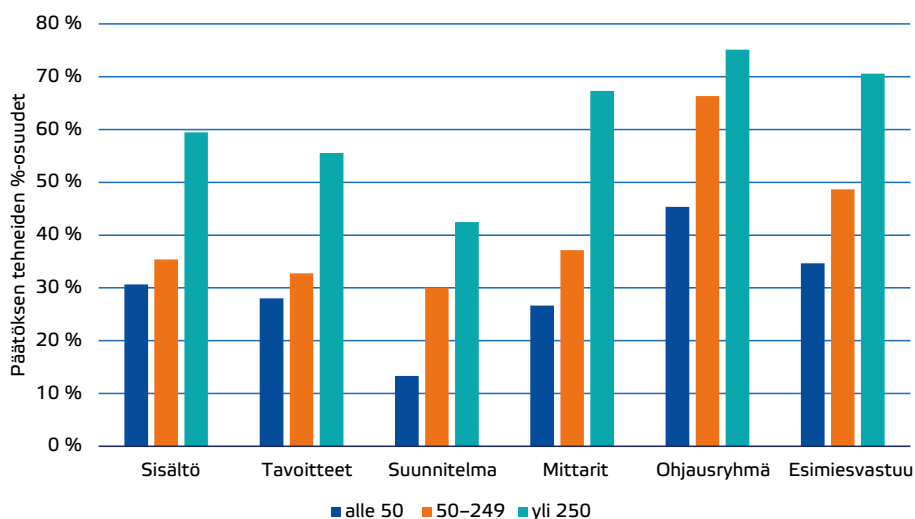
Kuva 15 osoittaa isojen kuntaorganisaatioiden paremmuuden SHJ:n peruspäätöksissä. Isoissa kuntaorganisaatioissa toiminnan sisällön ja tavoitteen oli päättänyt yli 50 % työ-

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen neljän osa-alueen arviot kunta-alalla eri organisaatioiden kokoluokissa



Kuva 14. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen neljän osa-alueen arviot kuntatyöntantajalla eri kokoluokissa SHJ-tutkimussarjan tulosten mukaan (Aura ym. 2016).

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruspäätösten tehneiden organisaatioiden osuudet kunta-alan eri kokoluokissa



Kuva 15. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruspäätösten tehneiden organisaatioiden osuudet eri kokoisissa kunta-organisaatioissa SHJ-tutkimussarjan tulosten mukaan (Aura ym. 2016).

paikoista, kun luvut pienissä organisaatioissa jäivät 30 %:n tasolle. Työhyvinvoinnin kirjallisen suunnitelman oli tehnyt vain reilu 40 % isoista organisaatioista – pienistä vain 13 %. Ohjausryhmä oli 65 %:lla kuntatyöpaikoista, joten foorumi päätöksenteolle ja sen valmistelulle oli olemassa. Positiivista oli esimiesroolin päättäminen, se oli tapahtunut 55 %:ssa kunta-alan työpaikoista vuosien 2009–2016 aikana.

Kuva 15 antaa mahdollisuuden pelkistettyyn tavoitteeseen: kaikki luvut on saatava 100 %:iin. Jokaisessa kuntaorganisaatiossa on päätettävä mitä kehitetään, mihin pyritään ja miten muutoksia mitataan. Nämä kaikki kirjataan suunnitelmaan, jota valmistelee ohjausryhmä ja jota suurimmalta osalta toteuttavat esimiehet selkeiden vastuiden kautta.

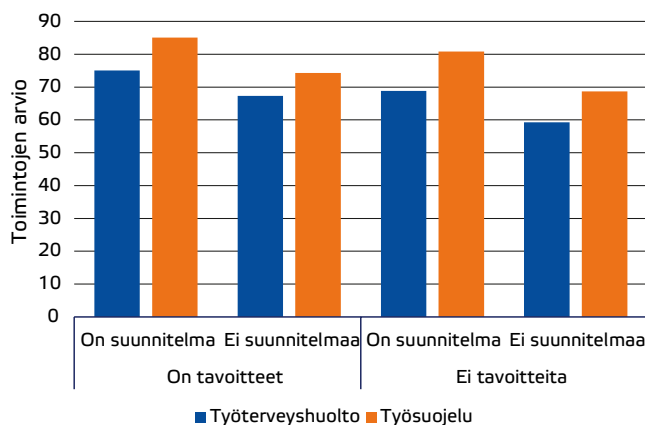
Tavoitteet tukevat vapaaehtoisten toimintojen tasoa

Tavoitteen asettamisen ja kokonaissuunnitelman tekemisen tärkeys havaitaan seuraavan kuvan (kuva 16) tulokista.

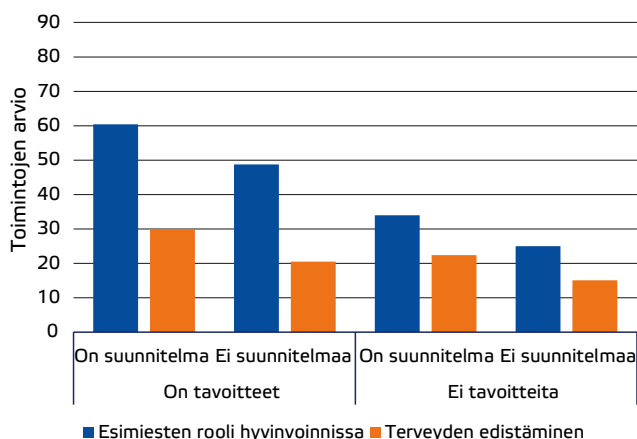
Kuvassa 16 on kunta-alan organisaatiot jaettu neljään ryhmään tavoitteen päättämisen ja suunnitelman tekemisen suhteen. Tavoitteen asettaneita ja suunnitelman tehneitä oli 23 % vastaajista. Tavoitteen asettaneita, mutta suunnitelman tekemättä jättäneitä oli 18 %. Vastaavasti niitä, jotka eivät olleet asettaneet tavoitteita, mutta olivat tehneet suunnitelman, oli 9 % vastaajista. Niitä, joilla ei ollut tavoitteita eikä suunnitelmaa, oli 50 %.

Työhyvinvoinnin perinteisissä, lakisääteisissä tukitoiminnoissa tavoitteen päättäminen ja kokonaissuunnitelman tekeminen eivät juuri vaikuta toimintojen tasoon. Työterveyshuollossa toiminnan tasoa kuvaava pisteytys vaihtelee 60–75 pisteen välillä, työsuojelussa 70–85 pisteen välillä. Vapaaehtoisissa toiminnoissa (siis ei-lakisääteisissä) erot ovat paljon suuremmat.

Strategisen hyvinvoinnin tavoitteiden ja suunnitelman päättämisen merkitys eri lakisääteisten toimintojen tasoon kunnissa



Strategisen hyvinvoinnin tavoitteiden ja suunnitelman päättämisen merkitys eri vapaaehtoisten toimintojen tasoon kunnissa



Kuva 16. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteiden ja suunnitelman päättämisen merkitys eri lakisääteisten ja vapaaehtoisten toimintojen tasolle kunnissa SHJ-tutkimussarjan mukaan (Aura ym. 2016).

Esimiesten roolin pisteytys vaihtelee 2,5-kertaisesti tavoitteen asettamisen ja suunnitelman tekemisen ryhmien ääri-
pääiden välillä, terveyden edistämisen toimintatavoissa ero on 2-kertainen. Esimiesroolin pisteytykseen vaikutti roolin päättämisen sekä esimiesten aktiivisuus esimerkiksi osaamisen kehittämisessä, tasapuolisessa henkilöstön kohtelussa ja varhaisessa tuessa. Terveyden edistämisen pisteytys koostui tietoisuuksien ja luentojen, sekä erityisesti terveyden edistämisen projektien toteuttamisen aktiivisuudesta.

Johtamisen ketju toimii kunnissa

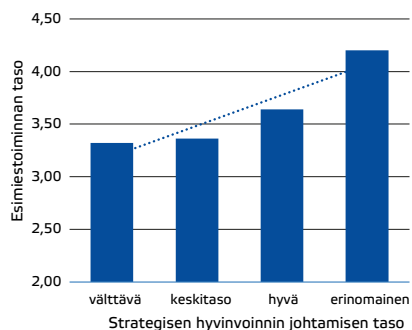
Strategisen hyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden tutkijaryhmässä (Ossi Aura, Guy Ahonen, Tomi Hussi ja Juhani Ilmarinen) olemme tutkineet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksiä useissa tutkimuksissa. Näistä on vaihe vaiheelta muodostunut kokonaisuus, jota kutsumme johtamisen ketjuksi. Yksi vahva impulssi johtamisen ketjun muodostumiseen oli tässä julkaisussa myöhemmin esiteltävän Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian kartoitusten tulokset. Auran ym. Strateginen hyvinvointi 2016 -tutkimuksessa

kartoitimme johtamisen ketjun osa-alueet myös kuntaorganisaatioilta.

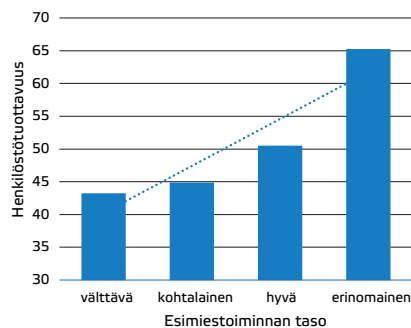
Kuvan tulkinta on selkeä: kokonaisuuden hyvä johtaminen tukee esimiestoiminnan tasoa; hyvä esimiestyö tukee henkilöstötuottavuuden kasvua; ja henkilöstötuottavuuden kasvu lisää toiminnan taloudellisia tuloksia. Toki tulkinnan voi esittää toisinkin päin: kun kokonaisuutta johdetaan huonosti, jää esimiestoiminnan taso alhaiseksi; heikko esimiestyö aiheuttaa alhaisen henkilöstötuottavuuden; ja heikko henkilöstötuottavuus vaikuttaa osaltaan taloudellisten tulosten matalaan tasoon.

Johtamisen ketjun idea on siis toteuttaa (=päättää, johtaa, tehdä) kokonaisuus kuntoon vaihe vaiheelta. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ydin on tukea organisaation varsinaisen tehtävän vaatimia henkilöstön ja työyhteisön kyvykkyyksiä. Tämä luo pohjan kokonaisuuden johtamiselle – tavoitteille, mittareille, rooleille. Hyvä johtaminen tukee tai jopa tuottaa hyvää johtajuutta. Johtajuuden ainoa tavoite on tukea ihmisiä ja heidän tuottavuuttaan osaamisen, motivaation ja työkyvyn kautta.

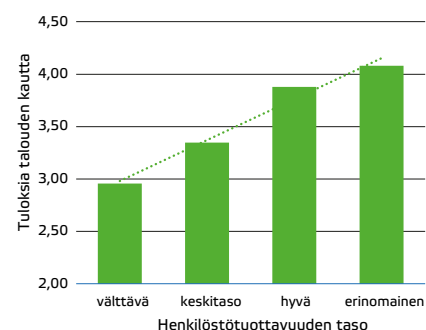
Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tason yhteys johtajuuden tasoon



Johtajuuden tason yhteys henkilöstötuottavuuden tasoon



Henkilöstötuottavuuden tason yhteys taloustulosten tasoon



Kuva 17. Johtamisen ketjun tulokset kuntaorganisaatioissa vuonna 2016 SHJ-tutkimuksen mukaan (Aura ym. 2016).

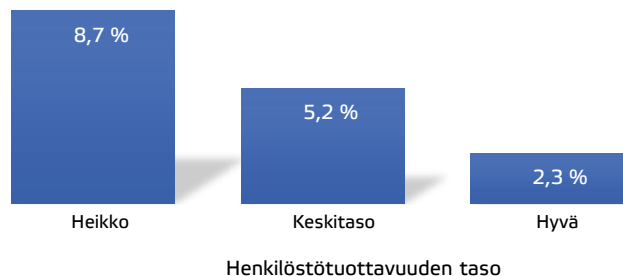
Miten henkilöstötuottavuus heijastuu sairauspoissaoloihin?

Sairauspoissaolot ovat työkyvyn mittari ja oleellinen osa työkykyjohtamista. Pitkissä sairauspoissaoloissa on aina kyse sairaudesta ja sen tehokkaasta hoitamisesta ja ennaltaehkäisemisestä. Lyhyiden, muutaman päivän sairauspoissaolojen suhteen moni on epäileväinen – niistä osa saattaa johtua työhön, johtamiseen ja motivaatioon liittyvistä seikoista. Tällöin olisi luontevaa, että hyvissä työyhteisöissä sairauspoissaoloja on vähemmän, kuin kehnosti toimivissa.

Tämä ajatusketju testattiin Strateginen hyvinvointi 2016 -tutkimuksen kuntaorganisaation aineistolla. Tutkimuksessa vastaajat kertoivat henkilöstön motivaation, osaamisen ja työkyvyn tilan ja näiden kautta laskettiin jokaiselle vastaajalle henkilöstötuottavuuden arvo. Lisäksi vastaajat kirjasiivat organisaationsa sairauspoissaoloprosentin. Kun vastaajat jaettiin kolmeen ryhmään henkilöstötuottavuuden tason mukaan, oli tulos selvä – hyvä henkilöstötuottavuus on yhteydessä alempiin sairauspoissaoloihin.

Kuvan 18 tulos oli selkeä ja hyvin looginen: Kun ihmisten osaaminen, motivaatio ja työkyky ovat hyvällä tasolla, sairastavat he huomattavasti vähemmän heikomman henkilöstötuottavuuden omaaviin organisaatioihin verrattuna. Analyysin tulos on selkeä ja tilastollisesti merkitsevä. Kun asiaa pohtii henkilöstötuottavuuden määritelmän kautta, on se jopa itsestään selvä: hyvä osaaminen, motivaatio ja työkyky kannattavat ihmistä ja hänen terveyttään. Huono osaaminen, motivaatio ja eritoten työkyky altistavat ja jopa aiheuttavat sairauksia. Positiivista tässä tuloksessa on se, että määrätietoisella henkilöstötuottavuuden johtamisella kaksi vaikutusmekanismia: tuottavuus kasvaa ja sairauspoissaolot vähenevät.

Sairauspoissaolo-% henkilöstötuottavuuden mukaan jaetuissa organisaatioryhmissä kunta-alalla 2016



Kuva 18. Sairauspoissaoloprosentti henkilöstötuottavuuden mukaan jaetuissa organisaatioryhmissä SHJ-tutkimuksen tulosten mukaan (Aura ym. 2016).

Yritysten tunnuslukujen avulla laskettuna henkilöstötuottavuuden kasvupotentiaali on 6-kertainen verrattuna sairauspoissaolojen kustannussäästöjen potentiaaliin. Koko yrityskannassa vuoden 2016 Strateginen hyvinvointi -tutkimuksen aineistolla päästään 5–6 mrd €:n käyttökatteen kasvuun ja vastaavasti vajaan 1 mrd €:n kustannussäästöihin vähenevien sairauspoissaolojen kautta. Oleellista on johtamisen fokus: tavoitteena on ihmisten osaamisen, motivaation ja työkyvyn kehittäminen ja samalla johtajuuden ja työyhteisön toimivuuden parantaminen. Näin positiivista kasvua tavoitellessa saadaan vähennettyä myös sairauspoissaoloja. Laskelma on tehty yritysaineistolla, mutta olen vakuuttunut, että mekanismi toimii myös kunnissa.

9 Henkilöstötuottavuuden johtamisen askelmat tiivistetysti

Ossi Aura, FT, henkilöstötuottavuuden tutkija ja kehittäjä

Henkilöstötuottavuuden johtaminen on osa normaalia kunnan johdon ja esimiesten toimintaa, johon johtamisen ketju (kuva 1 sivulla 8) antaa selkeän viitekehysten. Johtamisen ketju alkaa kuntastrategiasta ja etenee johtamisen ja johtajuuden kautta henkilöstötuottavuuteen ja sen tukemaan kunnan työn tuloksellisuuteen – asiakas-hyötyyn ja tuottavuuteen.

Tässä kappaleessa käydään läpi tiivistetysti henkilöstötuottavuuden johtamisen askelmia johtamisen ketjun kautta. Näiden askelmien tekeminen edellyttää kunnan johdolta selkeän tilannekuvan hahmottamista: missä tilassa on kunnan talous, miten työ sujuu eri toimialoilla, mikä on johtajuuden tila, mikä on henkilöstön työhyvinvoinnin tila jne.

Kun puhutaan eritoten henkilöstötuottavuudesta, tulee analysoida ihmisten motivaation ja sitoutumisen tila, osaamisen ja työhön vaikuttamisen tunnusluvut sekä koettu työkyky eri mittarein. Erityiskohteena voi olla kuntastrategian tavoitteiden vaatima erityisosaaminen, missä mallissa se on? Samoin voidaan analysoida perusteellisesti suurten muutosten heijasteet ihmisten motivaatioon.

Kuntastrategiaa tukevat sisällöt, tavoitteet ja mittarit

Kuntastrategian tekemisen yhteydessä on hyvä pohtia myös henkilöstötuottavuutta ja henkilöstöresursseja laajemminkin. Kunnan henkilöstö ja poliittiset luottamus-

henkilöt ovat se tärkein resurssi kuntastrategian tavoitteiden toteuttamisessa.

Pohdinnan pelkistetty ydinkysymys on: *Miten varmistetaan varsinaisen toiminnan tavoitteiden toteutuminen – mitä se vaatii ihmisiltä ja työyhteisöiltä?* Usein strategiassa kuvataan asioita tapahtuvaksi, nyt pitää pohtia miten ihmiset toteuttavat nuo tavoitteet. Uuden tekeminen vaatii ehkä uutta osaamista, uuden tekeminen vaatii kovaa motivaatiota, ja uuden tekeminen edellyttää riittävä työkykyä.

Pohtikaa kuntastrategiaa tukevat toiminnan sisällöt

Kuva 19 hahmottaa henkilöstötuottavuuden johtamisen ensimmäisen ja tärkeimmän vaiheen. Esimerkkinä olevan kuntastrategian pohjalta voidaan pohtia, minkälaista osaamista vaaditaan kunnan elinvoimaisuuden kehittämiseksi. Miten varmistetaan kuntalaisten – eri ikäisten – hyvinvointi, mitä kyvykkyksiä se edellyttää henkilöstöltä. Ja mitä toimia tarvitaan kunnan henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Kun puhutaan henkilöstötuottavuuden johtamisesta, nousevat henkilöstötuottavuuden osa-alueet motivaatio, osaaminen ja työkyky johtamisen ytimeen. Tutkimustieto on lisäksi osoittanut, että laadukas esimiestyö ja työyhteisön toimivuus tukevat henkilöstötuottavuutta (esimerkki Kangasniemeltä, kuva 11). Edelleen voidaan erotella



Kuva 19. Strategiatyön yhteydessä päätetään kehitettävät osa-alueet.

hetkellisen motivaation ja pitkäjänteisen sitoutumisen ilmiöt – onko niistä toinen tärkeämpi?

Osaaminen ja oman työn hallinta tuovat henkilöstötuottavuuden johtamisen sisältöjen vaihtoehtoiksi työn sujuvuuden ja turhien sujuvuusesteiden poistamisen, josta Enonkosken kunnanjohtaja Kari Kuuramaa antoi hyvän esimerkin.

Koko kunnan suunnitelmassa osaamisen sisällöt voivat olla yleisempiä (esim. asiakaspalvelun osaaminen), mutta toimialoilla ne kannattaa kirjata mahdollisimman konkreettisina.

Työkyky ja sen kehittäminen ovat henkilöstötuottavuuden kolmas osa-alue. Työkykyjohtaminen varhaisen puuttumisen ja työhön paluun tuen prosesseineen on oleellinen osa työkyvyn kehittämistä, mutta toki työkykyyn kannattaa panostaa koko henkilöstön osalta. Motivaation, osaamisen ja työn kehittämisen osa-alueet tukevat hyvin työkyvyn kehittämistä. Näiden rinnalla kannattaa panostaa ihmisten

terveyden ja hyvinvoinnin tukemiseen työterveyshuollon ja hyvinvointiprojektien avulla.

Päätäkää konkreettiset, mitattavat tavoitteet

Sisältöjen päättämisen (mitä asioita johdetaan ja kehitetään) seuraava vaihe on tavoitteista päättäminen. Tämä voidaan edelleen tehdä osana kuntastrategian prosessia. Konkreettinen tavoite voidaan päättää esimerkiksi seuraavasti: henkilöstön motivaatio – motivaation hyväksi tai erinomaiseksi kokevien osuus nousee 60 %:sta 75 %:iin seuraavan kolmen vuoden aikana.

Toinen esimerkki on: asiakaspalvelukokemus kehittyy – hyvän palautteen antaneiden asiakkaiden osuus nousee 75 %:sta 90 %:iin seuraavan kolmen vuoden aikana.

Oheiset tavoitteiden esimerkit kuvaavat samalla mittareita, sillä jokaiselle tavoitteelle tulee olla konkreettinen muutosta mittaava mittari. Motivaatiossa mittari löytyy

henkilöstötutkimuksesta, asiakaspalvelukokemuksessa taas asiakaspalautejärjestelmästä. Vuosittain toteutettu henkilöstö- tai työhyvinvointitutkimus voi toimia monen asian mittarina.

Lisäksi suurissa muutostilanteissa on hyvä kartoittaa henkilöstötuottavuutta ja johtajuutta tuotakin useammin, jopa kolmen kuukauden välein. Henkilöstön omat kokemukset johdon ja esimiesten toiminnasta, työn sujuvuudesta tai työyhteisön toimivuudesta ovat erittäin luotettavia mittareita.

Muita mittareita voivat olla työn suoritteiden ja lopputulosten mittarit, eri asiakkuuksien mittarit, sekä perinteiset

työkyvyn mittarit (sairauspoissaolot, tapaturmat, varhemaksut).

Eri toimijoiden vastuut ja roolit

Hyvätkään tavoitteet eivät toteudu ilman tekemistä, ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä kaikkien panosta tarvitaan. Tähän päästään aktiivisen vastuuprosessin kautta, joka on esitetty kuvassa 20. Johtamismatriisia voidaan hyödyntää kokoamaan eri toimijoiden roolit henkilöstötuottavuuden eri osa-alueiden kehittämisessä.

Johtamismatriisin läpikäyminen kannattaa tehdä johdon strategiatyön jälkeen vaiheittain. Virallisten päätösten

JOHTAMISMATRIISI		Tuottavuuden kehittäminen, Työkykyriskin hallinta			
		Osa-alue 1	Osa-alue 2	Osa-alue 3	Osa-alue 4
Toimijoiden roolit, vastuut ja osaaminen	Poliittinen johto				
	Kunnanjohtaja				
	Johtoryhmä				
	Henkilöstöpäällikkö				
	Linjajohtaja				
	Lähiesimies				
	Henkilöstö				
	Työsuojelu				
	Työterveyshuolto				
	Henkilöstöedut				
	Keva				

Osallistakaa, keskustelkaa ja päättäkää jokaisen toimijan oma rooli eri osa-alueiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Dokumentoikaa ja viestikää päätökset.

Kirjatkaa vastuut eri toimijoiden toimenkuviin.

Kuva 20. Eri toimijoiden vastuuden päättäminen on tuottavuutta tukevan työhyvinvointiohjelman tärkein vaihe.

jälkeen johtoryhmä on varmaan luonteva paikka aloittaa ja edetä siitä linjajohdon ja lähiesimiesten kanssa työyhteisöihin ja henkilöstön kanssa keskusteluun.

Oleellista on se, että organisaatiossa *kaikki* tietävät henkilöstötuottavuuden johtamisen tavoitteet ja oman roolinsa niiden edistämiseksi. Johtamisvastuut on hyvä kirjata johtamismatriisiin riittävän selkeästi; vastuisiin voidaan sisällyttää myös kunkin toimijan omat tavoitteet. Jokaisella on oikeus tavoitteeseen, johon hän voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa. Johdolla ja esimiehillä – ja miksei myös henkilöstöllä – tämä voisi tarkoittaa vastuiden ja tehtävien kirjaamista toimenkuviin ja tuloskortteihin.

Johtajuuden varmistaminen

Henkilöstötuottavuuden kehittämisessä hyvän johtajuuden varmistaminen on todella tärkeää. Auran ym. 2015 rakennusalan tutkimuksen mukaan huono esimiestyö puolittaa henkilöstötuottavuuden ja hyvä nostaa sitä kolmannekselle.

Osallistava, positiivisesti ihmistä kannustava esimies tukee motivaation ohella osaamista ja työn sujuvuutta. Johtajuus (leadership) käsitetään ensisijaisesti lähiesimiehen kyvykkyydeksi, mutta henkilöstötuottavuuden kehittämisessä johtajuutta toteutetaan kaikilla organisaation tasoille.

Kunnanjohtajan johtajuus johtoryhmässä on yhtä tärkeää, kuin lähiesimiehen johtajuus asiakastyössä. Ja tärkeää on tietysti myös luottamushenkilöiden johtajuus suhteessa kunnan johtohenkilöihin.

Johtajuus lähtee selkeistä tavoitteista ja vastuista

Johtajuuden lähtökohtana ovat selkeät tavoitteet, jotka kaikki työyhteisössä tuntevat. Näin esimiehellä on toi-

mintavaltuus, joskin myös vastuu asioiden edistämiseksi. Tavoitteet käydään läpi johtamismatriisin tekemisen yhteydessä, mutta konkreettinen vastuu jokaisen esimiehen toiminnasta on hänen omalla esimiehellään. HR-vastaavat tukevat esimiestä osaamisen kehittämiseksi ja työhyvinvointipäällikkö työkykyyn liittyvissä asioissa.

Esimiehenä toimiminen on haasteellinen tehtävä, jossa esimiehiä kannattaa tukea ja valmentaa jatkuvasti. Esimiestyöhön liittyvät asiajohtamisen kokonaisuudet (esim. työlänsäädäntö, organisaation toimintatavat, henkilöstöedut) voidaan kouluttaa tehokkaasti luokka- tai verkkokoulutuksena.

Johtajuuden, leadershipin kehittäminen vaatii sen sijaan henkilökohtaista tukea valmennuksen tai coachingin kautta. Reflektoinnit oman esimiehen, kollegojen ja oman tiimin kanssa tukevat johtajuuden kehittämistä. Johtajuuden tason määrittävät alaiset, ei käytyjen kurssien ja valmennusten määrä.

Henkilöstötuottavuuden kehittäminen

Henkilöstötuottavuus koostuu siis motivaation, osaamisen ja työkyvyn osa-alueista, joka luo henkilöstötuottavuuden kehittämiselle selkeän viitekehysten. Kun henkilöstötuottavuutta tukevat johtajuus ja työyhteisön toimivuus otetaan mukaan, muodostuu kokonaisuudesta kattava. Tässä tiivistelmäluonteisessa kappaleessa käydään läpi tärkeimpiä henkilöstötuottavuuden kehittämisen elementtejä. Listaus ei pyrikään olemaan täydellinen, vaan enemmän ajatuksia herättävä ja ideoita antava.

● Nykytilan vaatimukset – tulevan ennustaminen

Kunta-ala on tätä kirjoitettaessa toukokuussa 2017 etenevässä kohti suuria organisatorisia muutoksia. Organisaatiot ja johtamisrakenteet muuttuvat, mutta silti monet työtehtävät säilyvät ennallaan. Muutoksia vastaan tarkkojen

ohjeiden antaminen on mahdotonta, mutta joitakin yleis-päteviä linjauksia voidaan tehdä.

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen – tai edes yllä-pitämisen kannalta muutosjohtamisessa on tärkeää kertoa kaikki tulevaisuuteen liittyvä avoimesti. Tämä tukee ihmisten motivaatiota ja sitoutumista ja toisaalta edesauttaa mahdollisiin uusiin osaamisvaatimuksiin valmis-tautumista. Mutta vaikeaa tulevaisuuden tarkka ennusta-minen on. Pauli Forma käsittelee tätä aihetta omassa artikkelissaan.

● Rekrytointi

Rekrytoinnilla on suuri merkitys henkilöstötuottavuudelle, puhutaan sitten uusien ihmisten rekrytoinnista tai organi-saation sisäisistä henkilöstövaihdoista. Rekrytoitavan motivaation ja eritoten sitoutumisen varmistaminen on tärkeää, samoin kuin tehtävän vaatiman osaamisen. Monesti osaamisen puutteet voidaan kompensoida hyvällä motivaatiolla ja eritoten oppimisen valmiuksilla.

Jos henkilöstötuottavuutta arvioidaan työyhteisötasolla, nousee rekrytoinnissa esiin uuden ihmisen osaaminen ja tiimiin soveltuvuus. Uuden osaamisen on täydennettävä nykyistä osaamista, jolloin saadaan henkilöstötuottavuuteen kasvua.

● Työn sujuvuus

Työn sujuvuus on henkilötasolla yksi tärkeimmistä moti-vaation ja aikaansaamisen tunteen muuttujista. Työn suju-vuutta määrittää eri tehtävissä eri asiat, mutta kaikilla tavoitteiden ja toimenkuvien selkeys ovat tärkeitä.

Työvaiheiden sujuvuus ja eri toimijoiden yhteistyö määrit-tävät osaltaan työn sujuvuutta. Hallinnollisissa tehtävissä ja asiantuntijarooleissa kokousten valmistelu, jämäkkä vetäminen ja hyvä jälkihoito voivat sujuvoittaa työtä ja

säästää aikaa jopa puolet nykyisestä. Hajallaan olevissa organisaatioissa etäkokoukset ovat hyvä vaihtoehto.

Tärkein – ja varmin – ohje työn sujuvuuteen on *”ottakaa ihmiset mukaan pohtimaan työn sujuvuuden esteitä ja poistamaan ne”*. Esimiesten johdolla, avoimesti keskustel-len työn sujuvuudessa voidaan ottaa huomioon hyppäyksiä eteenpäin. Nämä tukevat sekä ihmisten motivaatiota, että työn tuottavuutta.

● Strategian vaatima osaaminen

Eri ammateissa on selkeät ammatilliset osaamisen vaati-mukset; rakennusmestarilla, opettajalla ja liikuntapaikkojen hoitajalla tulee olla alan tutkinto. Tämän ammatillisen pe-rusosaamisen lisäksi voidaan tarkastella ja vahvistaa kun-tastrategian vaatimaa osaamista. Rakennusmestarilla se voi olla paikallisten rittäjien aktiivinen tukeminen, opetta-jalla koulun viihtyisyyden kehittäminen ja liikuntapaikka-hoitajalla paikallisten liikkujien ja miksei myös matkailijoi-den aktiivinen neuvominen.

Tässä palataan johtamisen ketjuun ja sen ensimmäiseen osaan, kuntastrategiaan ja sen tukemiseen. Strategian avaaminen jokaisen omaan työhön on avain henkilöstö-tuottavuuden ja sen kautta kunnan tavoitteiden toteutu-miseen.

● Avoin ilmapiiri, luottamus

Avoin ilmapiiri ja eritoten luottamus ovat henkilöstötuotta-vuuden kehittämisen perusedellytyksiä, suorastaan kulma-kiviä. Luottamus rakennetaan päätöksenteon selkeydellä ja läpinäkyvyydellä. Tässä on luonnollisesti haasteita, jopa esteitä tämän hetken suurten muutosten edessä – tulevai-suuden usvaisuus ei mahdollista selkeitä päätöksiä.

Luottamus johtoon ja sen päätöksiin on ihmisten motivaat-ion ja sitoutumisen kivijalka. Kuntaorganisaatioissa tämä

koskee myös poliittisia päätöksentekijöitä, joskin enemmän operatiivista johtoa. Selkeyteen, oikeudenmukaisuuteen ja linjakkuuteen ei voi liian vähän kannustaa.

Ilmapiirin avoimuus on kliseisesti sanottuna ”koko joukkueen ansiota”. Asia kannattaa keskustella ensin edustuksellisesti johdon ja henkilöstön edustajien kanssa, sen jälkeen työyhteisöittäin. Avoimuus tarvitsee kaikkien panosta.

● **Järjestelmällinen johtaminen – tavoitteet, kehittäminen, mittaaminen, vaikuttavuuden analysointi**

Henkilöstötuottavuuden johtamisessa tärkeintä on kaikkien osa-alueiden yli kokonaisuus. Kokonaisuus rakentuu johtamisen ketjun varaan: kuntastrategiasta johdetut sisällöt ja niille konkreettisesti mitattavat tavoitteet. Selkeästi päätetyt (ja siis dokumentoidut) vastuut eri toimijoilla ja niiden kautta kokonaisvaltaista kehittämistä. Mittaamisen ja toiminnan laadullisen arvioinnin kautta tehdään vaikuttavuuden analysointi ja sen tulosten kautta tarvittavat muutokset toiminnassa.

Kirjallisuutta

- Alahuhta, M (2015). Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Bookwell Oy.
- Aura O & Ahonen G (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.
- Aura O, Ahonen G & Hussi T (2015). Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Keskinäinen Eläkevakuutus-yhtiö Etera, Helsinki. Ladattavissa www.etera.fi
- Aura O, Ahonen G, Hussi T & Ilmarinen J (2016). Strateginen hyvinvointi 2016. Ossi Aura Consulting Oy, Helsinki. Ladattavissa: www.ossiaura.com
- Aura O & Saarikoski V (2011). Työhyvinvointia johtamaan – kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma. KT Kuntatyönantajat, Helsinki. Ladattavissa www.kt.fi
- Hakanen J (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Haveri A, Airaksinen J & Paananen H (2015). Uuden sukupolven kuntajohtajat. ACTA 261. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Ikola-Norrbacka R (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Acta Wasaensia no 222, julkisjohtaminen 14.
- Ilmarinen J, Tuomi K & Klockars M (1990). Ageing and Work Ability Index: A 10 Year Follow-Up Study of Municipal Employees. Helsinki. Finland: Finnish Institute of Occupational Health.
- Kangas M, Huhtala M, Lämsä A-M & Feldt T (2010). Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma, Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353.
- Kauppinen T, Mattila-Holappa P, Perkiö-Mäkelä M, Saalo A, Toikkanen J, Tuomivaara S, Uuksulainen S, Viluksela M, Virtanen S (toim. 2013). "Työ ja terveys Suomessa". Tammerprint, Tampere. Saatavissa www.ttl.fi
- Leinonen J (2010). Kunnanjohtaja johtamisjärjestelmän kehittämisen aallokossa: Kunnan poliittisen johtajuuden vahvistamistarpeet kunnanjohtajan näkökulmasta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 38 (4), 322–340.
- Majoinen K (2001). Mitä virkaa valtuustolla? Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Suomen Kuntaliitto. Kuntaliiton painatuskeskus. Helsinki
- Maslach C. & Leiter M P (1997). The Truth About Burnout. How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Nybondas-Kangas H, Pakarinen T, Heiskanen M, Hotti A, Juutinen M, Paakkonen N, Ruskoaho J & Hakonen A (2017). Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Julkaisu ladattavissa www.vnk.fi
- Näsi S, Hokkanen A & Latvanen J (2001). Johdon laskentatoimen hyväksikäyttö ja kehittämistarpeet erilaisissa kunnallisissa toimintayksiköissä. Julkaisuja / Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta n:o 125. Jyväskylä.

Pekkarinen L & Pekka T (2016). Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016. Helsinki. Saatavissa www.keva.fi

Pynnönen A (2015). Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Salminen A & Ikola-Norrbacka R (2009). Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288.

Syväjärvi A (2015). McTutkimus pikaruoka ja tutkimuksellisen tiedon hallinnan perusteet. Pääkirjoitus. Hallinnon tutkimus 34 (1), 3–4.

Syväjärvi A & Pietiläinen V (toim., 2016). Inhimillisesti tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press.

Työterveyslaitos (2017). Kunta10-tutkimus. Päätulokset saatavissa www.ttl.fi

Viitala R & Lehto K (2014). Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.), Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki. Edita.

Viitala R (2017). Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden kunnassa. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekola-Sjöblom (toim.) Tulevaisuuden kunta. Acta 264. Helsinki: Kuntaliitto.

Warr P (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology 63, 193–210.

Warr P (2007). Work, Happiness, and Unhappiness. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

KT:n Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -sarjan julkaisut

Työhyvinvointia johtamaan!, 2011

Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa, 2012

Osaamista ennakoimaan!, 2014

Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa, 2015

Johtajuutta kehittämään!, 2016

*Julkaisut ovat ladattavissa
www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/oppaat/kaikki*

ARTTU2-ohjelman Henkilöstö strategisena resurssina -tutkimuksen julkaisut

Työn imu ja työn tuunaaminen aktiivisen sopeutumisen vahvistajina muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 6/2017

Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 10/2016

Julkaisut ovat ladattavissa www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/henkilosto-strategisena-resurssina-osaprojekti

Tämä julkaisu on työväline henkilöstötuottavuuden johtamiseen. Strategista työhyvinvointia ja tuottavuutta on kehitetty Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeessa, jossa olivat mukana muun muassa Enonkosken, Juvan, Kangasniemen ja Sulkavan kunnat. Hankkeessa mallinnettiin johtamisen ketju, joka lähtee kuntastrategiasta ja päättyy henkilöstötuottavuuden kautta asiakkaan ja kuntalaisen saamaan hyötyyn, terveeseen talouteen ja palveluiden vaikuttavuuteen.

Julkaisu on tarkoitettu johdolle ja päättäjille sekä henkilöstöammattilaisille tulevaisuuden kunnan rakentamiseksi.

KT

ISBN 978-952-293-511-3

Tilausnumero 3-0882

www.kt.fi