

**TYÖKYKYJOHTAMISEN TOIMINTATAPA
OSANA TYÖKYKYJOHTAMISEN
VALMENNUSPOLKUA HAUSJÄRVEN JA
KÄRKÖLÄN KUNNISSA**

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous ja matkailu
Tradenomi (YAMK)
Uudistava johtaminen
Syksy 2020
Lilli Salomaa

Tiivistelmä

Tekijä Salomaa, Lilli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 55+1	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Opinnäytetyön otsikko Työkykyjohtamisen toimintatapa osana Työkykyjohtamisen valmennuspolkua Hausjärven ja Kärkölen kunnissa		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Hausjärven ja Kärkölen kunnissa toteutetun kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää esimiesten strategisia johtamisen taitoja työkyky- ja työhyvinvointiasioissa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda selkeä ja määritelty työkykyjohtamisen toimintatapa, joka toteutuu jokaisessa organisaation yksikössä yhteneväisenä. Kehittämishanke oli osa suurempaa hanketta ”Työkykyjohtamisen valmennuspolkua”. Työkykyjohtamisen valmennuspolulla kehittämiskumppaneita ovat Keva ja Hyria Business Institute.</p> <p>Tietoperustassa tarkasteltiin johtamista, esimiestyötä, osaamista ja vuorovaikutuksen merkitystä johtamiseen, työkykyyn ja työhyvinvointiin. Tietoperustaan pohjautuen muodostettiin hankkeen valmennusaiheet. Esimiestyön kehittäminen toteutettiin Hausjärven ja Kärkölen yhteisenä työpajatyöskentelynä. Hankkeen itsearviointimenetelmänä käytettiin kehittävän arvioinnin menetelmää.</p> <p>Hankkeen tulosten mukaan systemaattisella kehittämisellä voidaan kehittää esimiesten taitoja johtamistyössä. Valmennusaiheet tulee sitoa riittävän selvästi arkijohtamiseen, jotta valmennuksella on vaikuttavuutta halutulla tavalla. Jokaisen esimiehen tulee soveltaa oppimaansa omaan työyksikköön.</p> <p>Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisi tutkia kehittämishankkeen vaikutusta henkilöstön kokemuksiin esimiesten johtamisen taidoista.</p>		
Asiasanat työkykyjohtaminen, työhyvinvointi, työkykyjohtamisen kehittäminen, julkinen sektori		

Abstract

Author Salomaa, Lilli	Type of publication Bachelor's master thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 55+1	
Title of publication Title Development of work ability management in municipalities of Hausjärvi and Kärkölä		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The development project, which was executed in the municipalities of Hausjärvi and Kärkölä, was focused on how to develop superiors' strategic management skills in work ability and well-being issues. The target of the development project was to create a clear and specified approach to work ability management, which is implemented in each unit of the organization in a unified way. The development project was a part of a bigger project called "Työkykyjohtamisen valmennuspolku". The development partners in the project were Keva and Hyria Business Institute.</p> <p>The knowledge base examined leadership, managerial work, competence, and the importance of interaction for leadership, work ability, and well-being at work. The project's coaching topics were formed based on the knowledge base. The development of managerial work was executed as a workshop as municipal co-operation. The developmental evaluation method was used as the self-evaluation method of the project.</p> <p>The results of the project show that it is possible to develop the skills of superiors in leadership work with systematic development. Coaching topics should be tied clearly enough to day-to-day management in order for the coaching to have the desired effectiveness. Each superior should apply what they have learned to their own work unit.</p> <p>From the point of view of further research, it would be interesting to study the impact of the development project on the employees' experiences of superiors' management skills.</p>		
Keywords Work ability management, Well-being at work, Development of work ability management, Public sector		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tietoperusta	4
1.4	Kehittämismenetelmät	4
2	KEHITTÄMISHANKE	8
2.1	Kohdeorganisaatiot ja alkutilanne	8
2.2	Kehittämishankkeen yhteistyökumppanit	9
2.3	Kehittämishankkeen resurssit	10
2.4	Työkykyjohtamisen valmennuspolku	10
3	TIETOPERUSTA	12
3.1	Kuntatyö murroksessa	12
3.2	Esimiestyö ja esimiestyön osaaminen	13
3.3	Työkyky ja työhyvinvointi	17
3.4	Työkykyjohtaminen	20
3.5	Esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin ja työkykyyn	23
3.6	Työkykyjohtamisen merkitys työyhteisössä	24
4	KEHITTÄMISHANKE JA SEN TULOKSET	26
4.1	Kehittämishankkeen lähtötilanne	26
4.2	Kehittämishankkeen työpajat	29
4.3	Kehittämishankkeen kokoava ohjausryhmä	36
4.4	Kehittämishankkeen eettiset näkökulmat	38
4.5	Työkykyjohtamisen kehittäminen	39
4.6	Työkykyjohtamisen valmennuspolku kokonaisuudessaan	40
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
5.1	Tulosten pohdinta	42
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	44
5.3	Kehittämishankkeen arviointi	46
5.4	Kehittämishankkeen tulosten hyödynnettävyys	46
5.5	Jatkokehittämisehdotukset	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Työkykyjohtaminen nähdään tärkeänä osa-alueena nykyjohtamisessa. Paneutumalla työkykyjohtamisen prosessien ja toimintamallien parantamiseen ja vahvistamiseen strategisen työskentelyn ja toimenpiteiden avulla, tavoitellaan työkykyongelmista johtuvien riskien hallintaa. Keskeisimpinä tavoitteina ovat sairauspoissaolojen väheneminen, työkyvyttömyyseläkkeiden pieneneminen, koetun työhyvinvoinnin ja esimiestyön paraneminen. (Työterveyslaitos 2019a.)

Puhuttaessa sairauspoissaaloista sekä työkyvyttömyyseläkkeistä puhutaan työkyvyttömyyden kustannuksista. Kunta-alalla työkyvyttömyydestä aiheutuu vuosittain noin kahden miljardin euron kustannukset. Työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia olisi mahdollista alentaa toimivalla työkykyjohtamisella välittömästi puolella miljardilla. Työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset ovat hallinnassa parhaiten kuntaorganisaatioissa, joissa ylin johto seuraa kustannuksia aktiivisesti, joissa panostetaan osatyökykyisten kuntoutukseen sekä korvaavaan työhön ja joissa lähiesimiehet tukevat konkreettisesti työkykyä. (Keva 2018.)

Työhyvinvointi ja työkyky ovat monien asioiden summa. Työkyky on sekä fyysistä terveyttä että henkistä työhyvinvointia, joista seuraa työelämän laatu. Työelämän laatu ja työhyvinvointi eivät synny ainoastaan ongelmia poistamalla vaan tulee systemaattisesti vahvistaa työn voimavaratekijöitä. Ensisijaisesti vahvistettavia tekijöitä ovat johtamiskäytännöt ja esimiesten tuki. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.) Työkyky ja työhyvinvointi syntyvät pääasiallisesti arjen työssä. Työhyvinvointia ja työkykyä ei edistetä työstä irrallisilla hyvinvointi- ja terveyshetkillä vaan kehittämistyön tulee olla pitkäjänteistä, organisaation läpileikkaavaa, suunnitelmallista sekä tulosten tulee olla mitattavissa ja kehityksen todennettavissa. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämistoimenpiteet voivat kohdistua esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. (Työterveyslaitos 2019b.) Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen tulee olla keskeinen osa organisaation johtamista sekä yhteistoimintaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011).

Työkykyjohtamisen kehittämislle avautuu edellä mainituin perustein selkeä tarve ja mahdollisuus. Kun keskusteluun lisätään perusteita pohdittaessa vielä julkisen sektorin myllerrys sote- ja maakuntauudistuksen ympärillä, hyvät johtamisen taidot korostuvat. Hyvällä työkykyjohtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi työelämän laatuun kokonaisuudessaan. Nähdään jopa niin, että työyhteisö ei ole parhaassa mahdollisessa vireessä tulokellisuuden näkökulmasta, jos sitä ei kehitetä jatkuvasti (Juuti & Vuorela 2015, 74). Ainai-

sessä muutoksessa oleva julkinen sektori edellyttää esimiehiltä hyviä johtamistaitoja. Onnistunut muutoksen toteuttaminen vaatii tietoja ja taitoja, sillä muutoksissa epäonnistuminen usein luo organisaatioon työpahoinvointia, luottamuksen murenemistä, työmotivaation laskemista sekä tuloksellisen toiminnan heikkenemistä. (Valmennustrio 2019.)

Palataan kuitenkin työkykyjohtamiseen ja sen kehittämiseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Keskeisimmäksi tekijäksi nousee työkyky- ja työhyvinvoinnin johtamisessa ennakoiva ote, jotta työkyky- ja työhyvinvointiongelmien organisatiossa tunnistettuihin riittävän varhaisessa vaiheessa ja saataisiin hallintaan (Forma 2017b, 15). Organisaation johdon tulee nähdä työkyky- ja työhyvinvointijohtaminen osana kokonaisjohtamista, sillä hyvä johtaminen luo edellytykset sujuvalle työlle ja henkilöstön hyvinvoinnille (Juuti & Vuorela 2015, 11).

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämä kehittämishanke on osa laajempaa Hausjärven ja Kärkölen kunnissa tapahtuvaa kehittämistyötä. Kehittämistyö kulkee kuntaorganisaatioissa nimellä Työkykyjohtamisen valmennuspolku. Työkykyjohtamisen valmennuspolku ja tämä opinnäytetyön kehittämistyö perustuvat toimeksiantajaorganisaatioiden kehittämistarpeisiin. Hankkeen tarkoituksena on kehittää esimiestyötä työkykyjohtamisen osa-alueilla. Kehittämistyön tavoitteena organisaatioissa on avata organisaatioiden päämääriä henkilöiden näkökulmista niin, että mahdollistetaan entistä parempi suunta kuntaorganisaatioiden menestymiselle (Juuti & Vuorela 2015, 75). Työkykyjohtamisen valmennuspolun ytimenä on viedä kuntaorganisaatioissa läpi systemaattinen esimiestyön kehittäminen. Kehittäminen nivoutuu arjen esimiestyöhön ja -tilanteisiin. Kehittämishankkeen **tarkoituksena** on kehittää esimiesten työkykyjohtamisen taitoja. Kehittämishankkeen **tavoitteena** on luoda yhteinen, selkeä ja määritelty työkykyjohtamisen toimintatapa, joka toteutuu jokaisessa organisaation työyhteisössä ja työyksikössä yhteneväisenä. Kehittäminen tapahtuu valmentamalla esimiehiä työkykyjohtamisen kokonaisuuteen ja aihealueisiin työpajatyöskentelyn menetelmillä. Työkykyjohtamisen valmennuspolun **hyötynä** organisaatioille ja kuntatyölle ovat kuvattut sekä todennetusti toimivat työkykyjohtamisen kehittämismenetelmät, joita voidaan hyödyntää kaikenkokoisissa kuntaorganisaatioissa. Lisäksi panostuksilla työkykyjohtamiseen ja esimiestyöhön on merkittäviä vaikutuksia henkilöstön tuottavuuden näkökulmasta (Aura, Eskelinen, Ahonen & Kuosmanen 2019, 62).

Kehittämishankkeen toimeksiantajaorganisaatioina ovat Hausjärven ja Kärkölen kunnat. Kehittämishanke toteutetaan kuntien yhteistyönä. Kuntien yhteistyökumppaneina kehittämishankkeessa ovat eläkevakuutusyhtiö Keva ja koulutuskumppanina Hyria Business

Institute. Kehittämishanke toteutetaan kuntien esimiesten työkykyjohtamisen keinojen vahvistamiseen.

Kehittämishanke tukeutuu tutkimuskysymyksiin, jotka ovat nousseet kuntaorganisaatioiden tarpeesta. Tutkimuskysymykset ohjaavat kehittämishanketta ja työkykyjohtamisen valmennuspolkua jokaisessa prosessin vaiheessa. Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on seuraava:

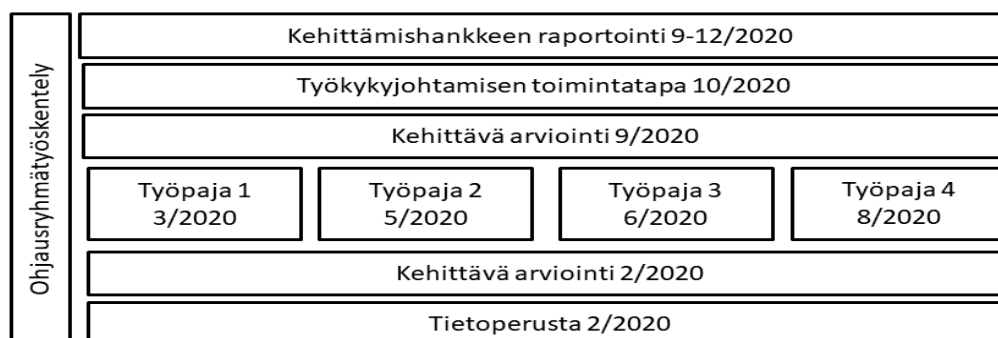
- Miten työkykyjohtamista kuntaorganisaatiossa voidaan kehittää?

Alatutkimuskysymyksinä kehittämishankkeessa kulkevat:

- Mitä työkykyjohtaminen on ja kuinka sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?
- Minkälaista valmennusta esimiehille tulee tarjota työkykyjohtamisen alueella?

Rajaukset ja aikataulu kehittämishankkeen osalta

Kehittämishankkeessa käsiteltäviä työkykyjohtamisen teemoja on rajattu ohjausryhmätyöskentelyllä ja muodostettu esimiehille työkykyjohtamisen valmennussuunnitelma, jonka pohjana on käytetty kuntien työhyvinvointikyselyissä esiinnousseita kehittämisteemoja sekä aiempaa tutkimustietoa työkykyjohtamisesta. Teemojen tarkennuksista on käyty keskustelua hankkeen ohjausryhmässä. Työkykyjohtamisen valmennuspolku on kokonaisuutensa lähes kaksi vuotta 9/2019 – 7/2021 mukaan lukien hankkeen kokonais suunnittelu, toteutus sekä raportointi. Kehittämishankkeessa luodaan toimintatapa, jonka avulla esimiestyötä voidaan kehittää kuntaorganisaatioissa työkykyjohtamisen osa-alueilla Työkykyjohtamisen valmennuspolulla. Opinnäytetyössä tarkasteltava kehittämishankkeen osa (kuvio 1) on kestoltaan 2/2020–8/2020. Opinnäytetyön raportointi tapahtuu 9/2020–12/2020 välisenä aikana. Kehittämishankkeen aikana toteutetaan ohjausryhmätyöskentelyllä kehittävän arvioinnin menetelmin kehittämistyön arviointia ja tarkastellaan kehittämistyön tulevia askelia hankeaikana sekä muodostetaan työkykyjohtamisen toimintatapa.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu

1.3 Tietoperusta

Kehittämishankkeen tietoperustassa käsitellään aluksi kuntatyön murrosta ja sen vaikutuksia esimiestyöhön sekä tarkastellaan hyvän vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisössä. Tietoperustassa määritellään käsitteet työhyvinvointi, työkyky ja työkykyjohtaminen sekä avataan kuntaorganisaation työkykyjohtamisen toimijoita. Lisäksi kuvataan hyvän työkykyjohtamisen merkitystä työyhteisöön. Tiedon kautta rakentuvat kehittämishankkeen valmennuskokonaisuudet, suuntaviivat ja osatavoitteet, joiden avulla vahvistetaan esimiesosaamista työkykyjohtamisen osa-alueilla. Tietoperusta koostuu aiheista kirjoitetusta kirjallisuudesta, tehdyistä tutkimuksista, artikkeleista sekä julkisorganisaatioiden tuottamasta aineistosta. Tietoperustan avulla tarkastellaan kehittämistyön kohteena olevaa toimintaa (Vilka 2015). Aikaisemman tiedon tarkoituksena on selventää kehittämishankkeen suunnittelua sekä tukea organisaatioita kehittämistyössä (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014).



KUVIO 2. Johtamisen ketju kunta-alalla (mukaiillen Aura ym. 2016)

Kehittämishankkeen näkökulma johtajuuteen määrittyy pitkälti Auran, Ahosen, Hussin ja Ilmarisen (2016) tutkimuksissaan mallintamaan johtamisen ketjuun. Johtamisen ketjun (kuvio 2) mukaan johtaminen ja johtajuus määrittelevät johtamisen ja johtajuuden tulokset. Johtamisen ketjussa työkyky näyttäytyy henkilöstötuottavuutena henkilöstön motivaation ja osaamisen yhteistuloksena. (Aura ym. 2016; Galabova & McKie 2013.) Edelleen tarkasteltaessa johtamisen ketjua havaitaan esimiesten osaamisella, tavoitteellisuudella ja kannustavuudella olevan vaikutusta henkilöstötuottavuuteen.

1.4 Kehittämismenetelmät

Kehittämishankkeessa useampia kehittämismenetelmiä käytetään limittäin toisiaan täydentävästi. Kehittämismenetelminä kehittämishankkeessa ja Työkykyjohtamisen valmennuspolulla ovat työelämän prosessimainen tutkimusavusteinen (tutkimuksellinen) kehittä-

minen, kehittävä arviointi, ohjausryhmätyöskentely sekä työpajatyöskentely osallistavien menetelmin.

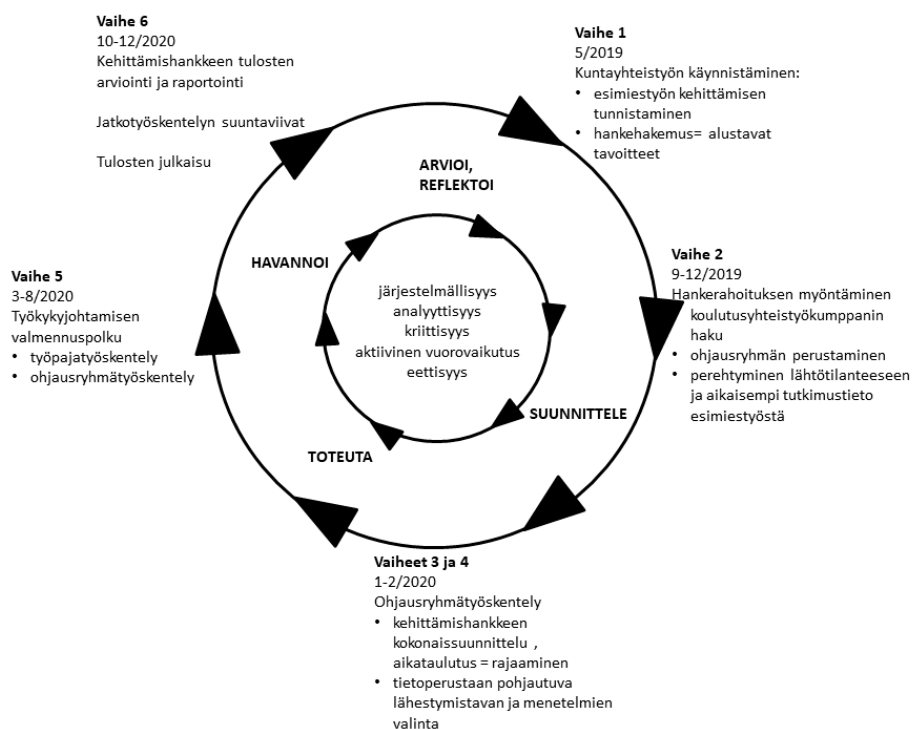
Työelämän prosessimainen tutkimuksellinen kehittäminen

Hankekokonaisuuden kehittämismenetelmänä on työelämän prosessimainen tutkimuksellinen kehittäminen. Se suuntautuu organisaatioiden toimintatapojen kehittämiseen tieteellistä tietoa kehittämisen perustana käyttäen (Toikko & Rantanen 2009, 32–33; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 21). Tutkimuksellinen kehittäminen on käytännönläheistä, työelämän käytäntöjä palvelevaa tutkimukseen tukeutuvaa kehittämistä, jonka tavoitteena on uuden, osin yleistettävän ja käyttökelpoisen tiedon saavuttaminen kehittämistoiminnan tueksi (Toikko & Rantanen 2009, 32–33). Prosessimainen kehittämisote tarjoaa kehittämishankkeelle ikään kuin avoimen kentän. Kehittämishankkeen visio tarjoaa vaikuttamissuunnan organisaatiossa (Seppänen-Järvelä 2004, 22–23), mutta sitä ei toteuteta tarkkaan suunnitellun, tiukasti pitävän suunnitelman pohjalta vaan prosessimaisessa kehittämisessä korostuu kehittämistyön reflektiivisyys (Toikko & Rantanen 2009, 50–51). Prosessimaisessa kehittämisessä uutta tietoa ja aineistoa syntyy kehittämisen konkreettisesti toiminnassa. Tällaisessa kehittämisessä hyväksytään toimintaympäristön ja kehittämistoiminnan muuntuvuus (Toikko & Rantanen 2009, 50) sekä ratkaisuvaihtoehtojen ja etenemisväylien moninaisuus (Seppänen-Järvelä 2004, 19) sekä se, että tieto ja kokemukset ohjaavat kehittämistä (Toikko ym. 2009; Seppänen-Järvelä 2004) on kuitenkin muistettava, että valinnat etenemisvaihtoehtojen välillä tulee olla tietoisia.

Vaikka tutkimusavusteisessa kehittämistyössä hyväksytään muuntuvuus ja moninaisuus, on koko prosessin ajan huolehdittava tietynlaisesta järjestelmällisyydestä, analyttisyydestä ja kriittisyydestä kehittämistyötä kohtaan sekä aktiivisesta vuorovaikutuksesta ja eettisyydestä (Ojasalo ym. 2009, 23–26). Edelleen Ojasalon ym. (2009) mukaan kehittämistyön prosessin etenemisessä on löydettävissä kuusi toistuvaa vaihetta. Ensimmäisenä vaiheena on kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittely. Tämän jälkeen tapahtuu perehtyminen kehittämiskohteeseen käytännössä ja teoriassa, jonka jälkeen määritellään kehittäminen sekä rajataan kehittämisen kohde. Tietoperustan, lähestymistavan ja kehittämismenetelmien laatimisen ja suunnittelun jälkeen, kehittämishanke on toteutusvaiheessa. Toteuttamisen jälkeen on tärkeä varata aikaa tulosten julkistamiselle sekä erityisesti kehittämisprosessin ja tulosten arvioinnille. Kehittämishankkeen toteutussuunnitelmassa (kuvio 3) on kuvattuna hankkeen eteneminen ja siihen vaikuttavat tekijät.

Kehittämishankkeessa ja Työkykyjohtamisen valmennuspolulla tavoitteena on esimiestyön käytänteiden ja toimintojen muuttaminen ja vahvistaminen. Kehittämishanketta toteu-

tetaan toimintatutkimuksen menetelmin, joiden avulla pyritään olemassa olevan muuttamiseen, mikä tarkoittaa toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta (Ojasalo ym. 2009, 58–62).



KUVIO 3. Kehittämissuunnitelman toteutussuunnitelma (Ojasalo ym. 2009; Toikko ym 2009 & Seppälä-Järvelä 2004)

Kehittävä arviointi

Kehittämissuunnitelmissa ja koko Työkykyjohtamisen valmennuspolulla kehittämisen tukena ja läpileikkaavana menetelmänä käytetään kehittävän arvioinnin menetelmää. Arviointi itsessään on yksi oleellinen osa oppimis- ja kehittämistoimintaa. Käyttämällä kehittävä arviointia kehittämisprosessin tukena mahdollistetaan arvioinnissa nousseet opit ja huomiot kehittämistoiminnan hyödyksi jo prosessin ollessa käynnissä. Kehittävässä arvioinnissa kohdetta arvioidaan kriittisesti tulkiten. Samalla kehittämistoiminnan tuottama hyöty kytetään toiminnan laadun parantamiseen ja kehittämiseen. Kehittävä arviointi tähdätään syvälliseen ja jatkuvaan oppimiseen. Jonka avulla pyritään tekemään näkyväksi ja ymmärrettäväksi toiminnan kompleksisuus. Kehittävä arviointi kohdentuu toiminnan vaikuttavuuden parantamiseen prosessien kehittämisen kautta (Kuntatyönantajat 2016, 24.)

Kehittävässä arvioinnissa oleellista on kehittämisprosessin tarkastelu. Kehittävässä arvioinnissa hyväksytään se, että arvioitava kehittämistoiminta ei välttämättä tule koskaan valmiiksi täydellisesti, vaan kehitettävä kohde on jatkuvassa muutoksen tilassa (Patton 2011, 36–38). Kehittävä arviointi perustuu suunnitelmalliselle työskentelylle ja tukee kehittämistyötä analysoimalla reaaliaikaista tietoa kehittämisprosessissa. Kehittävä arviointi menetelmänä soveltuu hyvin kehittämistyöhön, jossa prosessin eteneminen ei ole täysin aloitettaessa selvillä, vaan se on kehittyvä ja todellisuuteen reagoiva. (Parkhurst, Preskill, Lynn & Moore 2016.) Kehittävän arvioinnin toimintamalli esitellään tarkemmin kappaleessa 4. Kehittämishanke ja sen tulokset.

Ohjausryhmätyöskentely

Kehittämishankkeen aikana organisaatioissa toimii yhteinen ohjausryhmä, jonka keskeisenä työskentelymenetelmänä on toteuttaa kehittävän arvioinnin menetelmin hankkeen kokonaisuohjausta. Ohjausryhmätyöskentely kokoaa yhteen kehittämistoimintaan liittyvät erilaiset toimijat ajatuksineen. Ohjausryhmätyöskentelyllä voidaan jäsentää kehittämishankkeen erilaisia toiveita, ajatuksia ja tavoitteita. Yhteistyökumppaneiden edustajien mukana olosta ohjausryhmässä voidaan saada kehittämistyölle toimintaympäristön laaja hyväksyntä. (Toikko & Rantanen 2009, 59.)

Osallistavat menetelmät

Työkykyjohtamisen valmennuspolulle osallistuville esimiehille kehittämisen työskentelymenetelmänä käytetään työpajatyöskentelyä. Työpajatyöskentely on keskeinen tapa työskennellä yhteiskehittämisessä, jollaiseksi Työkykyjohtamisen valmennuspolku rakentuu. Työpajatyöskentely keinona on perusteltu silloin, kun kehittämishankkeessa tavoitellaan esimerkiksi uusien ideoiden tuottamista tai ongelmien ratkaisuja (Koskinen, Ruuska & Suni 2018). Työpajoissa kulloinkin käsiteltävän aihealueen ympärillä toteutetaan valmennuskokonaisuuksia osallistavia menetelmiä hyödyntäen. Osallistavat menetelmät sopivat hyvin kehittämistyöhön silloin, kun toimintatapoja halutaan kehittää ja muuttaa organisoidusti ja hallitusti (KunTeko 2017). Työpajatyöskentelyn aikana valmennuspolulle osallistuvilta kerätään palautetta, jota käytetään arvioinnin, reflektoinnin ja kehittämishankkeen jatkon ohjaamisessa.

2 KEHITTÄMISHANKE

2.1 Kohdeorganisaatiot ja alkutilanne

Kehittämishanke toteutetaan yhteistyössä Hausjärven ja Kärkölän kuntien kanssa. Hausjärven ja Kärkölän kunnat ovat naapurikuntia Hämeessä, Hausjärven kunta Kanta-Hämeessä ja Kärkölän kunta Päijät-Hämeessä. Kuntien välinen yhteistyö ei ole täysin uusi toimintatapa, sillä kuntayhteistyötä on tehty aikaisemminkin muun muassa kuntalaisfoorumin muodossa vuonna 2017 (Kuntafoorumit 2017). Kehittämishankkeen valmennuksiin osallistuvat kuntien lähiesimiehet ja nimetyt hallinnon asiantuntijat, jotka työskentelevät kiinteästi kunnan johdon kanssa.

Hausjärven kunnan väkiluku on 8214 asukasta Hämeen liiton 8/2020 väestökatsauksen mukaan. Kärkölän kunnassa asukkaita on 4363 henkilöä Päijät-Hämeen liiton 3/2020 väestökatsauksen mukaan. Hausjärven kunnan palveluksessa on 425 henkilöä neljällä eri toimialalla. Hausjärven kunta tuottaa palveluja perusturvan, sivistyksen, hallinnon ja teknisen toimen toimialoilla. Hausjärven kunnan koko henkilöstöllä sairauspoissaoloja on keskimäärin 17 kalenteripäivää/henkilö. (Hausjärven kunta 2020.) Esimiehiä ja nimettyjä asiantuntijoita Työkykyjohtamisen valmennuspolku -kehittämishankkeeseen on kutsuttu 35 Hausjärven kunnasta. Kärkölän kunnassa työskentelee 138 henkilöä neljällä toimialalla. Kärkölän kunnassa palveluita tuotetaan hallinnon, sivistyksen ja hyvinvoinnin, ympäristön ja teknisen toimen toimialoilla. Kärkölän kunnan vakituisen henkilöstön sairauspoissaoloja on noin 11 kalenteripäivää ja määräaikaisella henkilöstöllä noin 8 kalenteripäivää henkilöä kohden. (Kärkölän kunta 2020.) Työkykyjohtamisen valmennuspolulle kutsuttuja esimiehiä ja asiantuntijoita on 19 Kärkölän kunnasta. Molemmissa kunnissa ovat käytössä varhaisen välittämisen ja puheeksi ottamisen -mallit, työkykyhaasteiden ratkaisemiseksi työterveyshuollon toteuttamisen tapa, päihteettömyysohjelma, korvaavan työn toimintamallit sekä työhyvinvoinnin tukemisen tavat.

Kehittämishanke käynnistyi molemmissa kunnissa henkilöstölle teetettyjen kyselyjen pohjalta. Hausjärven kunnan työhyvinvointikyselystä 2018 nousi esille tarve esimiestyön kehittämiseksi ja vahvistamiselle. Lisäksi Hausjärven kunnanvaltuusto 12.3.2019 kokouksessaan velvoitti luomaan aikataulutetun toimintasuunnitelman esimiestyön kehittämisen osaluille (Hausjärven kunta 2019). Kärkölän kunnan henkilöstökyselyn 2019 tuloksista tunnistettiin hyvän esimiestyön ja johtamisen tukeminen yhdeksi kehittämiskohteeksi (Kärkölän kunta 2020). Kuntien välisessä yhteisessä keskustelussa päädyttiin keväällä 2019 laatimaan yhteinen hankehakemus ja -suunnitelma Kevan kehittämisraahakuun. Kuntayhteistyö mahdollistaa laajemman kuntatyön kehittämisen kuin yksittäisen kuntaorgani-

saation kehittämistoiminta sekä luo vaikuttavampaa kuntatyötä kuntien toiminta-alueella. Kehittämishankkeen taustaa ja tavoitteita vahvistavat molempien kuntien henkilöstöstrategiat, joihin on kirjattu tavoitteet sairauspoissaolojen vähentämiseen sekä työhyvinvoinnin lisäämiseen (Hausjärven kunta 2017; Kärkölen kunta 2017).

2.2 Kehittämishankkeen yhteistyökumppanit

Kehittämishankkeen alussa hankkeelle haetaan yhteistyökumppaneita. Kun tarkastellaan kehittämistyötä ja sen vaikutuksia voidaan todeta, että yhteiskehittämisellä on vaikutuksiltaan merkityksellisemmät tulokset kuin yksin kehittämällä. Uudistumisen ja kehittämisen arvo syntyy osallistujien ja toimijoiden osaamisten yhdistämisellä. (Hyytinen, Suominen & Valkokari 2019.) Työkykyjohtamisen valmennuspolun yhteistyökumppaneina toimivat Keva ja Hyria Business Institute Oy.

Keva

Keva on Suomen suurin eläkevakuuttaja, jonka eläkevakuutusten piirissä ovat kunta-ala, valtio, kirkko ja Kela henkilöstöineen (Keva 2020.) Keva myöntää vuosittain Työelämän kehittämisrahaa vuosittain hakemusten ja arviointiraadin valintaan perustuen. Työelämän kehittämisrahan avulla mm. kunta-alan työnantajilla on mahdollisuus saada rahallista tukea ja verkostotukea työelämän kehittämistoimintaan. Keva tukee Työelämän kehittämisrahalla erityisesti innovatiivisia ja vaikuttavia hankkeita, joiden kehittämistyön avulla vahvistetaan organisaatioiden strategista työkykyjohtamista ja työhyvinvointia, ennaltaehkäistään työkyvyttömyysriskiä sekä edistetään tulokselleisuutta ja uudistumista. Kehittämisrahan avulla organisaatiot toteuttavat kehittämistyötä, juurruttavat kehittämistyön tuloksia oman organisaation toimintaan ja käytänteisiin sekä välittää tuotoksia muiden organisaatioiden käyttöön ja hyödynnettäväksi. (Keva 2019.)

Keva myönsi työelämän kehittämisrahaa syyskuussa 2019 Työkykyjohtamisen valmennuspolulle Hausjärven ja Kärkölen kuntien yhteishakemuksen perusteella (Hausjärven kunta 2019b) ja näin ollen Keva mahdollistaa kehittämishankkeen toteutuksen Hausjärven ja Kärkölen kunnissa. Hausjärven ja Kärkölen kunnista on edustaja Työelämän kehittämisraha 2019 –verkostossa, joka tukee osaltaan kuntaorganisaatioiden kehittämistä ja valtakunnallista verkostoitumista sekä kehittämishankkeen tunnettuutta.

Hyria Business Institute Oy

Hyria Business Institute Oy (HBI) on koulutusorganisaatio, joka toimii yrityksille ja organisaatioille kehittämisen kumppanina henkilöstön ja liiketoiminnan kehittämisessä. Hyrian asiantuntijaverkosto mahdollistaa laaja-alaisen ja kattavan valmennuskokonaisuuksien

hyödyntämisen kuntaorganisaatioissa Työkykyjohtamisen valmennuspolun aikana. (Hyria Business Institute 2020.) Hyria Business Institute valikoitui koulutusyhteistyökumppaniksi tarjoutusten perusteella tarjoamalla kokonaistarkastelulla sopivimman ja tarkoituksenmukaisimman koulutusratkaisun ja yhteistyökumppanuuden.

2.3 Kehittämishankkeen resurssit

Kehittämishankkeessa käytetään Kevan Työelämän kehittämisrahan lisäksi kuntaorganisaatioiden omavastuurahoitusosuutta, joka on puolet Työkykyjohtamisen valmennuspolun kokonaisrahoituksesta. Valmennuspolun kokonaishankerahoitus on 50 000 euroa kokonaishankeajalle 9/2019-7/2021.

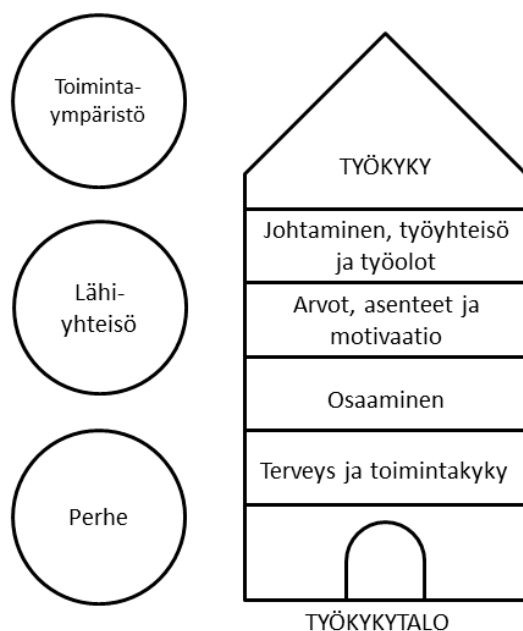
Lisäksi kehittämishankkeen resursseihin lukeutuvat hankkeen koordinoijan ja ohjausryhmän jäsenten työskentelytunnit, esimiesvalmennuksiin osallistuvien työtunnit sekä edellä mainitun Hyria Business Institutun kouluttajakumppaneiden työtunnit. Hankkeen koordinoija työskentelee Hausjärven kunnan henkilöstöpäällikkönä. Työkykyjohtamisen valmennuspolulle osallistuvien kuntaorganisaation esimiesten työaika opinnäytetyössä kuvattujen ajanjakson aikana kuluu 21 tuntia, ohjausryhmätyöskentelyyn käytetään aikaa 3 tuntia ja hankkeen koordinoija käyttää työaika työpaja- ja ohjausryhmätyöskentelyn lisäksi noin 20 tuntia sisältäen Kevan Työelämän kehittämisrahan verkostotyöskentelyn.

2.4 Työkykyjohtamisen valmennuspolku

Työkykyjohtamisen valmennuspolku on pitkäkestoinen esimiestyön kehittämis hanke Hausjärven ja Kärkölen kuntien organisaatioissa. Kokonaishankeaika on 9/2019- 7/2021. Tämän opinnäytetyön organisaatiokohtainen kehittämistyöskentely rajataan kokonaishankeajasta ajalle 2/2020-8/2020. Kehittämishankkeen teemojen suunnittelu ja teemojen määrittely on aloitettu toukokuussa 2019. Kehittämishankkeen teemoja käsitellään työkykyjohtamisen näkökulmasta. Työkykyjohtaminen nivoutuu varsin vahvasti muuhun henkilöstöjohtamiseen, eikä sitä voi täysin puhtaasti erottaa muusta henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. (Keva 2018b.) Kehittämishankkeen on suunniteltu vahvistavan esimiesten työkykyjohtamisen taitoja ja lisäävän esimiesten keinovalikoimaa arjen esimiestyöhön.

Professori Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämän työkyvyn mallin avulla voidaan hahmottaa työkyvyn rakentumisen teemoja. Työkykytalo –mallin (kuvio 4) mukaan työkyvyn perusteena ovat terveys ja toimintakyky, jossa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys yhdessä muodostavat henkilön työkyvylle perustan. Työkyvyn toisena perustana on osaaminen, jonka pohjautuu peruskoulutukselle sekä ammatillisille tiedoille ja taidoille. Osaamisesta johtuva työkyvyn alenema saattaa pahimmillaan

johtaa jopa terveydentilan heikkenemiseen, jos työntekijän osaamisvaje aiheuttaa stressiä ja tämän myötä mahdollisesti fyysisiä tai psyykkisiä oireita. Tämän vuoksi tietojen ja taitojen jatkuvalla päivittämisellä on erityisen suuri merkitys nykyajan jatkuvassa muutoksessa olevassa työelämässä. (Alahautala & Huhta 2018, 19; Työterveyslaitos.) Työkykytalon kolmantena perustana ovat henkilön arvot, asenteet ja motivaatio. Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen peilautuu tässä kerroksessa. Mallin neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tässä työkyvyn osa-alue kuvaa työpaikkaa konkreettisesti; työ, työolot, työyhteisö ja organisaatio nähdään osaksi tätä osiota. Esimiehillä ja johtajilla on vastuu organisoida ja kehittää työpaikan työkykytoimintaa. Esimiestyö ja johtaminen kuuluvat Työkykytalo-mallin mukaan neljänteen kerrokseen. (Työterveyslaitos 2020.)



KUVIO 4. Työkykytalo-malli (mukaillen Työterveyslaitos 2020)

Työkykyjohtamisen valmennuspolun teemat rakentuvat vahvasti Työkykytalon kerrosten sisällä oleviin teemoihin. Kehittämishankkeessa käsiteltäviä teemoja on rajattu suunnitteleamalla ennakkoon sisältöjä ja menetelmiä ohjausryhmätyöskentelyllä aiempaan tietoon nojaten. Teemojen ympärille rakentuvat työpajat, joiden aikana esimiehille kertyy osaamista, aineistoa ja materiaalia työkykyjohtamisen alueelta työkalupakiksi arjen esimiestyöhön. Työpajojen perusteella rakentuu työkykyjohtamisen toimintatapa Hausjärven ja Kärkölän kuntiin.

3 TIETOPERUSTA

3.1 Kuntatyö murroksessa

Työelämä muuttuu yhä kiihtyvämmin. Kuntatyön muutos on ollut viimeisten vuosien aikana suurta ja se tulee olemaan sitä tulevaisuudessakin. Yhtenä merkittävimpänä kuntatyön muutospaineeet ovat luoneet kehitteillä olleet ja olevat maakunta- sekä sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistukset, jotka asettavat työntekijät työskentelemään jatkuvan muutosilmapiiriin alla. Digitalisaatio, muutokset työn tekemisentavoissa, väestörakennemuutokset, ilmasto- ja ympäristökysymykset, koulutuspoliittiset ratkaisut ja kuntalaisten parempaan osallisuuteen tähtäävät tavoitteet haastavat henkilöstöä, johtoa, työyksiköitä, toimialoja ja koko organisaatiota kunta-alalla. (Kuntatyönantajat 2019.) Työn murros haastaa organisaatiota myös sisältäpäin. Merkittävintä Kuntatyönantajien (2019) mukaan työn murroksessa on se, että uusia toimintatapoja ovat kehittämässä työyhteisöt itse. Uusi teknologia, digitalisaatio tai robotiikka eivät luo parempia palveluita kuntalaisille itsessään vaan vasta uuden teknologian soveltaminen omaan työhön ja sisällyttäminen toimintatapoihin luo uutta ja parantaa oletettavasti kuntalaispalveluita.

Työn murroksesta ajatellaan kahdella tavalla, joko se nähdään positiivisena eteenpäin vievänä muutosvoimana tai sitten se koetaan negatiiviseksi jopa hankaloittavaksi asiaksi. Kuitenkaan kukaan ei tiedä millä nopeudella ja miten muutokset todentuvat kuntatyössä. Todellisuutta on, että suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle, noin puolet työvoimasta on niin sanottua Y-sukupolvea (1977–1997 syntyneitä), kaupungistuminen jatkaa etenemistään sekä syntyvyys on laskussa. Työn murros tuo muutosta työtehtäviin, toimintatapoihin ja työn organisointiin. (Kuntatyönantajat 2019.) Työelämän suurimpana haastajana ovat jäykät rakenteet, jotka juontuvat teollisen ajan linjastotyötehtävistä. Työelämän nähdään olevan edelleen suoraviivaista etenemistä koulusta, uralle ja eläkkeelle. Muutoksia tyypillisessä työurassa vieroksutaan ja esimerkiksi maahanmuuttajien, nuorten, eläköityvien ja osatyökykyisten osaamispotentialiaa ei osata hyödyntää riittävästi. (Sitra; Rauramo & Simberg 2018; Rissanen 2015.)

Tulevaisuuden osaamistarpeita työn murroksessa ovat kyvyt työskennellä vuorovaikutuksessa toisten kanssa, kyvyt oppia ja kyvyt käyttää uutta teknologiaa jouhevasti työtehtävissä. Edelleen on kuitenkin tosiasia, että työtehtävät, ammatit ja työntekijät ovat erilaisia tulevaisuudessakin. Henkilökohtaiset valmiudet, kiinnostuksen kohteet ja oppimisen taidot ja kyvykkyydet ovat erilaisia työntekijöillä työyhteisöissä. (Kuntatyönantajat 2019.) Työn murrokseen valmistautuminen ja ennakointi edellyttävät organisaatioilta paljon. On tunnistettava työn murroksen esteet, haasteet, mahdollisuudet ja tulevat onnistumiset organi-

saatioiden rakenteissa, toimintamalleissa ja johtamisessa (Pakarinen & Halonen 2018). Työn murroksen ja johtamisen ympärille on vuonna 2018 toteutettu kuntien henkilöstöjohdolle työpajoja, joissa on tarkasteltu Työn murrosta ja muuttumista tutkimuksen mm. ARTTU2-, Kunta10-, Työn imu-tutkimus ja käytännön työpajojen kautta. Työpajoissa nousivat esiin ajatukset, että työn murros itsessään edellyttää kaikilta organisaation jäseniltä muuntautumiskykyä, toimintatapojen muuttamista ja saattaa näyttäytyä vaivanloiselta, mutta loppujen lopuksi työn murros lisää työn merkityksellisyyden tuntua ja mielekkyyttä. (Pakarinen & Halonen 2018.)

Kuntatyön, työelämän ja toimintatapojen muutoksella ei voi olla olematta vaikutuksia henkilöstöön. Esimiestyön tuki ja esimiesten valmiudet kohdata muutoksia, johtaa työkykyä sekä muutoksen alla olevaa työtä muotoutuu nähdäkseni tulevaisuuden menestystekijäksi. Kaiken kaikkiaan ennakointi, joustavuus sekä muutokseen suhtautuminen korostuvat tulevaisuuden kuntatyössä niin organisaatio kuin yksilötasollakin. (Pakarinen & Halonen 2018.) Esimiestyöllä on suuri vaikutus organisaation, työyhteisöjen ja yksilöiden muutokkykyyn. Se ei ole kiinni iästä, palvelusvuosista tai kokemuksesta, vaan se on pareminkin ominaisuus, johon voidaan vaikuttaa hyvällä, kannustavalla johtamisella. (Korhonen & Bergman 2019, 151–152.)

Mitkä ovat niitä mittareita, joilla kunta-alalla mitataan muutoskestävyyttä, joka näyttäytyvät työkyvyssä? Yksi mittareista, joka on käytössä kaikilla organisaatioilla ja jolla henkilöstön työkykyä tai enneminkin työkyvyttömyyttä mitataan, on sairauspoissaolot. Sairauspoissaolot kunta-alalla ovat vuoden 2019 mittauksen mukaan keskimäärin 16,5 päivää (Kuntatyönantajat 2020). Työhyvinvoinnista ja työkyvyn tukemisesta puhuttaessa on otettava huomioon, että ihminen on kokonaisuus ja hyvinvoinnista puhuttaessa ihminen voi hyvin, kun hän voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Työssä kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva ja terveydeltään kunnossa oleva ihminen suoriutuu työstään niin, että se hyödyntää parhaimmillaan kuntalaisia, organisaatiota että häntä itseään. (Juuti & Vuorela 2015, 85.)

3.2 Esimiestyö ja esimiestyön osaaminen

Esimiestyön vaatimukset korostuvat alati muuttuvassa ja kompleksisessä maailmassa. Julkisen sektorin toimintaympäristön arvojen ja tavoitteiden moninaisuus ja osittain ristiriitaisuuskin (tehokkuus ja hyvinvointi, keskittäminen ja hajauttaminen, kasvu ja vakaus) luovat esimiehille haasteita esimiestyöhön (Sydänmaanlakka 2015). Esimiehen on osattava toimia nopeasti haasteisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tarkastellessa esimiestyötä ja siinä onnistumista, merkitykselliseksi taidoksi nousee kokonaisuuksien hallitseminen (Hyppänen 2013). Kunta-alalla useat esimiehet ovat nousseet teh-

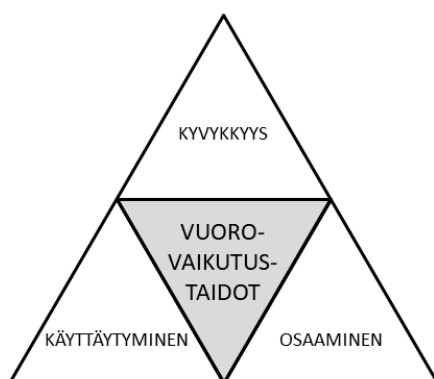
täviinsä asiantuntijatehtävistä, eivätkä he ole saaneet koulutusta erityisesti ihmisten johtamiseen. Esimiestyön ja asioiden edistämisesä kuitenkin suuri merkitys on juurikin ihmisillä ja heidän johtamisellaan. Esimiestyön vaatimukset ja kuntatyön jatkuvat muutokset aiheuttavat esimiehille haastavia tilanteita. Näissä tilanteissa esimiehen itsetuntemus ja jatkuva kehittyminen sekä oppiminen nousevat menestystekijöiksi johtamisessa. Johtajan itsetuntemus auttaa työskentelemään muutostilanteissa ja paineissakin tehtävissä. (Tienari & Harviainen 2020, 155.) Johtajan tulee kehittää osaamistaan ja tulevaisuuden ennakoitokykyään. Esimiestyön keskeisimpiä osaamisen työkaluja onkin tietoisuus. Esimiehen tulee olla tietoinen häneen vaikuttavista prosesseista, niin sisäisistä kuin ulkoisista. (Sydänmaanlakka 2015.)

Esimiehille ja esimiestyölle luodaan odotuksia henkilöstön suunnalta. Esimiehiltä odotetaan ymmärrystä ihmisyydestä ja käyttäytymisestä, aitoa kuuntelua ja vuorovaikutusta, samalla vastuun, päätöksenteon kuin vallan jakamista (Huttunen 2018, 43–45), ja kuitenkin samaan aikaan edellytetään kokonaisvastuuta ja johtamista. Henkilöstön odotukset johtajuuteen ja esimiestyöhön näyttävätkin ristiriitaisina (Rehn 2018, 27). Henkilöstö haluaa tehdä yksilöinä töitä mahdollisimman itsenäisesti ja itseohjautuvasti ilman että esimies puuttuu pikkuseikkoihin, mutta samalla kaivataan esimiehiltä suhteellisen vahvaa tukea ja ohjausta. Henkilöstö odottaa tiedon jakamista ja kokonaisuuden avaamista suuressakin mittakaavassa, mutta työarki siilouttaa työskentelemään omassa yksikössä ilman, että yhteiset koko organisaation periaatteet ja pelisäännöt arjessa toteutuisivatkaan. Henkilöstö odottaa yhteistä keskustelua, vuorovaikutusta, mielipiteiden vaihtamista ja pohdintaa valmisteilla olevista asioista, mutta samalla ärsytystä herättää, kun asiat etenevät hitaasti ilman ratkaisuja ja odottavat työarjen olevan selkeää. (Mäki 2017; Huttunen 2018, 57.)

Esimiestyön tehtävänä on luoda henkilöstölle mahdollisuus työskennellä asianmukaisissa, hyvissä työskentelyoloissa (Suonsivu 2014, 137). Hyvä ja osaava esimiestyö taas luo koko organisaatiolle edellytyksen menestyä ja hyvä esimiestyö rakentuu luottamuksen ja vuorovaikutuksen ympärille (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 14). Esimiestyön osaaminen, kuin osaaminen yleensäkin, koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaaminen esimiestyössä ei ole osa esimiehen persoonallisuutta tai luonteenpiirrettä vaan osaaminen on kouluttautumisen- ja oppimisprosessin aikaansaannosta. Se on jotain, mitä voidaan kehittää ja harjoitella. Esimiesosaamisen kehittäminen on toisaalta uuden oppimista ja toisaalta vanhasta pois oppimista. Kaiken kehittämisen ja kehittymisen lähtökohdina ovat tietoisuus omasta osaamisestaan ja sen puuttuvista osasista. (Sydänmaanlakka 2015; Sinkkonen & Taskinen 2005.) Itsessään osaaminen ja elinikäinen oppiminen luovat edellytyksiä toimia ja pärjätä alati muuttuvassa toimintaympäristössä ja

ovat osa myös esimiestyön hyvinvoinnin lähde (Vesa 2020). Poisoppiminen ei tarkoita aikaisempien asioiden, tässä tapauksessa esimiesosaamisen, unohtamista vaan asioiden tietoista tarkastelua, jotta vanhat tavat eivät ohjaa esimiestyöskentelyä (Sydänmaanlakka 2015). Esimiesosaaminen koostuu erilaisista tiedoista, taidoista ja tahdosta (Hyppänen 2013; Sydänmaanlakka 2015) ja sen perustana ovat ennen kaikkea asennetekijät, halu toimia esimiehenä (Hyppänen 2013). Hyvä esimiesosaaminen luo hyvää johtamista, joka on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista. Monet esimiestyön osa-alueet ovat oleellisia henkilöstön työkyvyn näkökulmasta. (Suonsivu 2014, 135–136.)

Johtajuuskirjallisuudessa todetaan, että johtajan tulee olla hyvä kommunikoimaan. Johtaminen on vuorovaikutusta ja johtajan on oltava vuorovaikutuksen taituri monella tasolla (Sydänmaanlakka 2012; Juuti 1995; Perkkä-Jortikka 2002, 63–64). Taituruutta vuorovaikutustaidoissa ja vuorovaikutustilanteissa odotetaan niin työyhteisössä eri toimijoilta, mutta erityisesti sitä odotetaan hyviltä johtajilta. Lohdullista on, että vuorovaikutustaitoja voi jokainen opetella ja harjoitella, sillä vuorovaikutustaidot (kuvio 5) ovat kyvykkyyttä, osaamista ja käyttäytymistä. Hyvän vuorovaikutustaitojen pohjan luo käyttäytymisen perusasiat. Esimiestyöltä odotetaan samoja hyviä käyttäytymisen perusteita kuin toiminnassa yleensäkin. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi empaattisuus, kunnioitus, positiivisuus, motivointi- ja innostamistaidot, yhteishengenluominen, kuuntelutaito sekä palautteenantamiskyky (Huttunen 2018, 105–106). Keskeinen taito työyhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen kannalta on toisten ymmärtäminen. On ymmärrettävä mitä toinen sanoo, tarkoittaa, tahtoo ja tavoittelee. Jokaisen työyhteisön on kannattavaa etsiä vuorovaikutuksen vahvuuksia, jotka edesauttavat toimimista työyhteisössä parhaiden toimintamallien luomiseksi ja vahvistamiseksi. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on työyhteisöissä kaiken kehittämisen perusta ja luottamuksellisen ilmapiirin pilari. (Perkkä-Jortikka 2002, 63–66.)



KUVIO 5. Vuorovaikutustaitojen koostuminen (Huttunen 2018)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on paljon enemmän kuin vain viestintää ja tiedon välittämistä. Vuorovaikutus tapahtuu kahden tai useamman ihmisen välillä. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaettavana ovat ajatukset, tieto, kokemukset ja tunteet. Näiden avulla rakennetaan vuorovaikutuksessa yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40–41.) Vuorovaikutustaidoilla työyhteisöissä luodaan arvostavaa, avointa ja luottamuksen ilmapiiriä, mikä osaltaan vahvistaa työssä jaksamista, työkykyä ja työhyvinvointia sekä estää ja vähentää haitallista kuormittumista työssä. Vuorovaikutukseen liittyvät erityisesti toisen kuunteleminen, dialoginen keskustelu, vastavuoroisuus, yhteinen päämäärä ja halu tehdä asioita yhteisen hyvän edistämiseksi sekä kyky tehdä kompromisseja. Vuorovaikutustilanteissa tärkeitä taitoja ovat itsensä tunteminen, kyky asettua toisen asemaan ja positiivinen asennoituminen asioihin ja muihin ihmisiin. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Vuorovaikutustaidot luovat esimiestyölle perustan. Esimiehenä on opittava hallitsemaan vuorovaikutusprosessi niin yksilöiden, tiimien (Sydänmaanlakka 2012), työyhteisöjen, organisaation ja verkostojen kanssa (Kamensky 2014). Haastavan asiasta tekee, että jokainen on yksilönä erilainen ja erilaisuuden huomioiminen tulisi ottaa mahdollisimman kattavasti huomioon johtamisessa ja esimiestyössä. Oman lisänsä vuorovaikutusprosessiin tekee jokaisen oma henkilökohtainen valmiustaso olla vuorovaikutuksessa, joka voi vaihdella suurestikin. (Sydänmaanlakka 2012.) Vuorovaikutuksella, joka on sidottuna esimiestyöhön ja sitä kautta vallankäyttöön, on tutkimuksen mukaan (Kuusela 2010) neljä etenevistapaa. Kannustava vuorovaikutus johtaa arvostuksen kokemiseen ja motivoitumiseen sekä edelleen onnistumiseen ja menestymiseen. Oppimiseen tähtäävä vuorovaikutus mahdollistaa oivallukset onnistumisista ja edesauttaa oppimista. Käskyttävällä ja ohjeistavalla vuorovaikutustyyllillä on kahdenlainen vaikutus. Se saattaa aiheuttaa vastustusta, mutta myös nostaa halun toteuttaa omat työntekijän tavoitteet ja niissä onnistuminen voi johtaa onnistumiseen ja sitä kautta jälleen menetykseen. Lamaannuttava vuorovaikutus saattaa johtaa epäluottamukseen sekä työn sujumattomuuteen ja sitä kautta pettymykseen.

Työhyvinvointia tukevassa vuorovaikutustilanteessa esimies käyttää vuorovaikutustaitojaan kohdatessaan työntekijän, joka kokee esimerkiksi suurta stressikuormaa, antamalla hänelle kokonaisvaltaista tukea työn edistämiseen ja jatkamiseen. Arvostavalla palautteella ja kannustamisella voidaan edelleen luoda toivoa stressaavan tilanteen läpi pääsemiseksi. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 19.) Mitä tapahtuisikaan tilanteessa, jos esimies käyttäytyisikin täysin epäasiallisesti, epäoikeudenmukaisesti, vähättelevästi tai

loukkaavasti? Vuorovaikutuksen etenemisellä ja vivahteilla on suuri merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa. Hyvälle ja työhyvinvointia tukevalle esimiestyölle ominaista on keskusteleminen ja työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen. Osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuus omaa työtä kohtaan lisäävät työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja mahdollistavat uusien ideoiden luomisen ja esille tuomisen. (Juuti & Vuorela 2015, 24.)

3.3 Työkyky ja työhyvinvointi

Määriteltäessä työkykyä puhutaan fyysisistä ja sosiaalisista tekijöistä, niin työntekijän, työn ja työpaikan. Työkyvyn keskeisenä tekijänä on työntekijän itsensä kokemus terveydentilasta, toimintakyky ja voimavarojen suhteutettuna työn, työyhteisön ja organisaation asettamien vaatimusten ja odotusten välille (Työterveyslaitos 2017, 7). Työkyvyn käsite on laaja ja sen täsmällistä määrittelyä haetaan yhä. Työkyky nähdään työhyvinvointia edeltävänä käsitteenä, joskin työkyky-käsitettä käytetään yhtäaikaaisesti työhyvinvointikäsitteen kanssa (Suonsivu 2014, 17–18). Kun arvioidaan työkykyä, tarkastellaan fyysisen työkyvyn lisäksi runsasta joukkoa muita työkyvyn ominaisuuksia (Alatautala & Huhta 2018, 18). Työkyvyn ulottuvuudet ovat laajentuneet yksilön voimavaroista ja organisaation ominaisuuksista eri yhteiskunnallistentoimijoiden rooleja kuvaaviin määrittelyihin. Tulee kuitenkin muistaa, että työkyvyn ja siinä tapahtuvien muutosten kokija on aina ihminen, yksilö. Yksilön oman arvion on todettu ennakoivan hyvin työkykyä ja työkyvyttömyyttä. Työkykyyn voivat vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikki asiat yksilön yksityiselämässä kuin työelämässäkin. (Suonsivu 2014, 17–18.)

Rauramo & Simberg (2018) määrittelevät työkykyä kaavalla

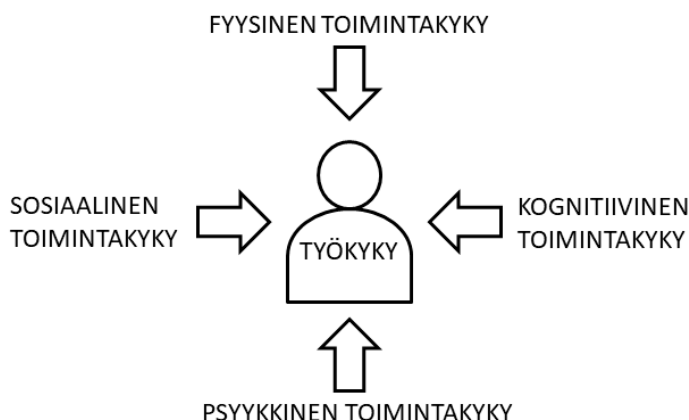
$$\text{työkyky} = \text{toimintakyky} : \text{työn vaatimukset}$$

jossa työkyky (kuvio 6) muodostuu fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja kognitiivisen toimintakyvyn ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkyky on muuntuva pitkän työuran aikana. Se saattaa heiketä hetkellisesti, vahvistua uudelleen, palautua tasolle, jossa työssä suoriutuminen on mahdollista. (Rauramo & Simberg 2018.) Koettu työkyky muuttuu myös iän myötä ja ennustaa varsin hyvin työntekijän työkyvyn säilymistä tulevien vuosien aikana (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huhtanen 2003, 69–74).

Rauramon ja Simbergin (2018) mukaan fyysinen toimintakyky pitää sisällään elimistön fysiologisia ominaisuuksia kuten lihasvoimaa ja -kestävyyttä, kestävyyskuntoa, nivelliikkuvuutta, kehon asennon ja liikkeiden hallintaa sekä keskushermoston toimintaa. Tämän lisäksi fyysiseen toimintakykyyn luetaan aistitoiminnot, näkö ja kuulo. Psyykkinen toimintakyky on niitä voimavaroja, joiden avulla selviydytään arjen haastavista tilanteista ja kriisitilanteista. Psyykkinen toimintakyky liittyy elämään ja sen hallittavuuteen, mielentervey-

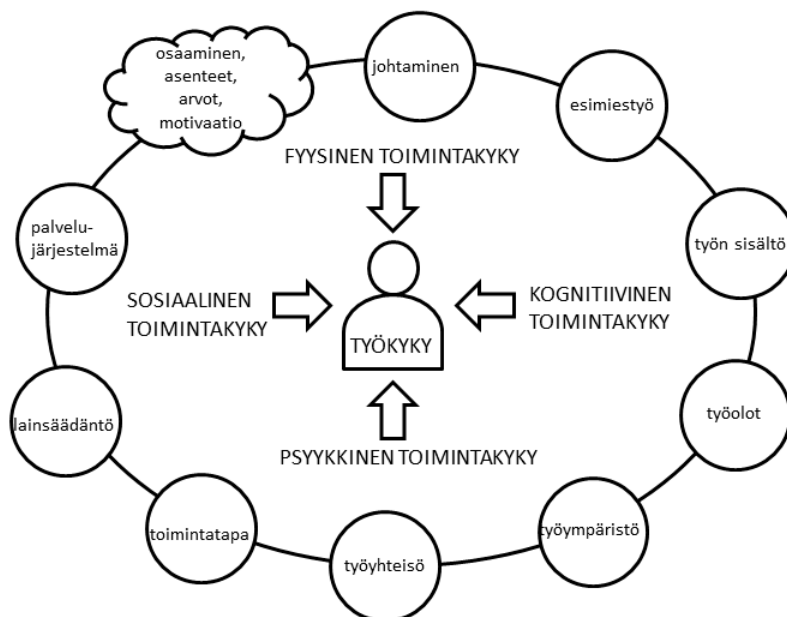
teen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Psyykkinen toimintakyky käsittää myös tuntemiseen ja ajatteluun liittyviä toimintoja. Sosiaalinen toimintakyky muotoutuu ihmisen ja sosiaalisen verkoston, ympäristön ja yhteisön välisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen toimintakyky ilmenee vuorovaikutustilanteissa, sosiaalisena aktiivisuutena ja osallistumisena sekä kokemuksina yhteisöön kuulumisesta ja osallisuudesta. Kognitiivinen toimintakyky on taas ihmisen tiedonkäsittelyn toimintaa, jonka avulla selvittää ja suoriudutaan arjen tilanteista. Kognitiivinen toimintakyky käsittää muistiin, oppimiseen, keskittymiseen, hahmottamiseen, ongelmanratkaisuun ja toiminnanohjaukseen liittyviä toimintoja.

Työkyvystä ja työhyvinvoinnista puhuttaessa tulee huomioida, ettei näitä toimintakyvyn osa-alueita tule radikaalisti erottaa toisistaan vaan ne muodostavat kokonaisuuden, jossa on päällekkäisyyksiä. Niin fyysiseen, sosiaaliseen, psyykkiseen kuin kognitiiviseen toimintakykyyn liittyvät tekijät, limittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. (Juuti & Vuorela 2015, 85.) Työkykyjohtamisen kehittämisen tavoitteena on kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva ja toimintakykyinen työntekijä.



KUVIO 6. Mistä työkyky koostuu? (Rauramo & Simberg 2018)

Kun tarkastellaan työkykyyn vaikuttavia asioita työn näkökulmasta (kuvio 7) työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen ja esimiestyö, työn sisältö, työolot ja –ympäristö, työyhteisö ja työyhteisön toimintatapa ja kulttuuri, lainsäädäntö ja palvelujärjestelmä (Työterveyslaitos 2017, 7). Lisäksi vaikuttavia osa-alueita ovat osaaminen, asenteet, arvot, motivaatio (Alatautala & Huhta 2018, 21). Työkykyyn sisältyvät kaikki ne asiat, joita työntekijä tarvitsee toimiessaan työssään aktiivisesti (Suonsivu 2014, 17).



KUVIO 7. Työkykyyn vaikuttavien asioiden kokonaisuus (Rauramo & Simberg 2018; Työterveyslaitos 2017; Alahautala & Huhta 2018)

Työkyvyn heikkeneminen näkyy työnantajalle sairauspoissaoloina, työkyvyttömyyseläkkeinä ja muun muassa tekemättömän työn kustannuksina. Tekemällä investointeja henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen ja esimiestyön tukemiseen sekä johtamisen prosessien kehittämiseen voidaan vaikuttaa myönteisesti tekemättömän työn kustannuksiin (Alahautala & Huhta 2018, 80). Vaikka työkyky olisi heikentynyt, ei se tarkoita sitä, että työntekijä olisi auttamattomasti kokonaan työkyvytön. Kaivataan asennemuutosta ja sitoutumista sekä vakuuttuneisuutta siitä, että henkilöstön pitkään työssä jatkaminen on kaikkien etu. Työkyvyn heikentyneenäkin osatyökykyisen työpanos on merkityksellinen organisaatiolle verrattuna esimerkiksi sairauspoissaolojen kustannuksiin. Myös osatyökykyiselle itselleen olemassa olevan työkyvyn hyödyntäminen ja käyttäminen on merkityksellistä niin taloudelliselta kuin inhimilliseltä näkökulmalta tarkasteltuna. Osittaisenkin työkyvyn käyttö ylläpitää jäljellä olevaa työ- ja toimintakykyä sekä ehkäisee syrjäytymistä ja edes auttaa yhteiskunnassa toimimista. (Työturvallisuuskeskus 2016; Rissanen 2015.)

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on yhtä laaja kuin työkyvynkin käsite ja tarkkarajaista määritelmää on haastava muodostaa. Määritelmiä ovat kirjanneet niin viralliset tahot kuin työhyvinvoinnin ammattilaisetkin. Työhyvinvointia voidaan kuvata kokonaisuutena, jonka muodostavat itsessään työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2020). Lisäksi työhyvinvointia määritellään, että se on turvallista, terveellistä ja

tuottavaa työtä, jota ammattinsa hallitsevat ja osaavat työntekijät tekevät organisaatiossa, jossa johtaminen on hyvää ja sujuvaa. Työ koetaan mielekkäänä ja työ itsessään tukee elämänhallintaa yleensäkin. (Työterveyslaitos 2019b.) Sosiaali- ja terveysministeriön (2020) mukaan työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoiva esimiestyö sekä työyhteisön yleinen ilmapiiri sekä työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito. Työhyvinvoinnilla on merkitystä työssä jaksamisen ja työssä suoriutumisen näkökulmasta. Hyvinvoinnin lisääntyessä työn tuottavuus lisääntyy (Aura ym. 2019), työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvointia lisäävät myös työn mielekkyys, monipuolisuus, työhön vaikuttamismahdollisuudet ja työilmapiiri. Työn tulisi olla sellaista, jossa voi oppia ja kehittyä, jossa voi vaikuttaa tavoitteisiin ja toimintatapoihin, jossa on hyvä työskennellä niin fyysisessä kuin sosiaalisessa ympäristössä. (Manka ym. 2007).

Työhyvinvointia voidaan organisaatiossa kehittää systemaattisella, hyvällä johtamisella, suunnittelulla, henkilöstön voimavaroista huolehtimalla sekä toimenpiteillä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tulee kuitenkin muistaa, että jokainen työntekijä on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan eikä sitä voida säilyttää ainoastaan esimiesten ja johdon kontolle. Työhyvinvointi rakentuukin työyhteisöön organisaation ja työntekijöiden myönteisessä, luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa, joka syntyy työarjessa. (Manka ym. 2007; Työterveyslaitos 2019b.) Organisaatiossa keskusteltaessa työhyvinvoinnista puhutaan usein työhyvinvoinnin puuttumisesta, työpahoinvoinnin ilmentymistä. Organisaation johtotasolla seurataan tarkoin sairauspoissaolojen kehittymistä, sairauspoissaolojen pituuksia sekä poissaolojen syitä (Suonsivu 2014, 13–18). Tällöin helposti piirtyy kuva kaikista niistä asioista, jotka organisaatiossa ovat puutteellisia, eikä muisteta keskustella niistä seikoista, joilla jokainen voi vaikuttaa työhyvinvointiin yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla.

3.4 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamisen määrittely on sekin laajakäsitteistä. Työterveyslaitoksen (2017) määritelmässä työkykyjohtaminen sisältää kaikki ne organisaatiossa suunnitellut toimet, joita organisaatiossa toteutetaan ja seurataan sisäisin toimin. Toimenpiteiden tavoitteena on edistää ja ylläpitää henkilöstön työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta. Työkykyjohtamisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi yhteistoiminnallisesti sovitut varhaisen välittämisen ja puheeksi ottamisen mallit, päihitteettömyysohjelmat, korvaavan ja mukautetun työn toimintatavat, kehityskeskustelut sekä työkykyä tukevat prosessit työterveyshuollon kanssa. Edelleen työterveyslaitoksen (2017) määritelmän mukaan työkykyjohtamiseen sisältyy myös yhteistyö muiden asiantuntijatahojen kanssa, kuten työterveyshuollon, kuntoutusasiantuntijoiden, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa. Toimenpiteet, jotka edistävät ja tukevat henkilöstön työkykyä, ovat kokonaisvaltaista työkykyjohtamista. Työnantajalla on

huolehtimisvelvollisuus työterveyshuollon yhteistyön muodostamisesta, jonka tehtävänä on henkilöstön työkyvyn seuranta ja varhaisen tuen toteutuminen työyhteisöissä. Työkykyjohtaminen (kuvio 8) on parhaimmillaan ennakoivaa toimintaa, joka pohjautuu organisaation, työyhteisön ja yksilön tarpeisiin ja jatkuu läpi työuran (Rauramo & Simberg 2018). Työkykyjohtamisesta tulee organisaatiossa keskustella kaikilla johtamisen tasoilla, jotta syntyy yhteinen ymmärrys siitä mitä työkykyjohtaminen on, millainen työkykyjohtamisen toimintatapa organisaatiossa on ja miten sitä voidaan kehittää sekä miten sitä toimitatapa kukin esimies kohdallaan toteuttaa. Työkykyjohtamista ei tulisi erottaa omaksi johtamissuuntaukseksi vaan nähdä osana organisaation kokonaisvaltaista johtamista.



KUVIO 8. Työkykyjohtaminen (Työterveyslaitos 2017)

Työkykyjohtamiselle löytyvät myös lakitaustaiset perusteet ja velvoitteet (mm. Työsopimuslaki 55/2001, Työturvallisuuslaki 738/2002, Työterveyshuoltolaki 1383/2001) sekä virka- ja työehtosopimustaustaiset velvoitteet (mm. kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus). Lisäksi kunnissa ovat omat mallit esimerkiksi varhaisen välittämisen ja työkykyhaasteiden puheeksi ottamiseen sekä ratkaisemiseen, työterveys- ja työkykyneuvotteluiden prosesseista, korvaavan ja muokatun työn käytännöistä, sujuvasta työhön paluusta pitkän poissaolon jälkeen sekä työhyvinvointitoiminnasta.

Työkykyjohtamista voidaan tarkastella siis kokonaisuutena, jossa lain vähimmäisehdot täyttyvät. Esimiesten ja johdon tulee kuitenkin peilata toimintaa ja pohtia, onko vain lain minimi edellytysten mukaan toimiminen pitkällä aikavälillä järkevää, jos tavoitteena on huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista ja työterveydestä sekä saada esimerkiksi sairauspoissaolot vähenemään. (Alahautala & Huhta 2018, 25–77.)

Työkykyjohtaminen kuntaorganisaatiossa

Työkykyjohtaminen on kuntaorganisaatioissa yhteistyötä ja työnajoa eri toimijoiden ja toimijatasojen välillä. Itsessään julkinen johtaminen ja julkinen toiminta vaativat yhteistyötä

sisäisesti sekä eri sidosryhmien kanssa (Tienari & Harviainen 2020, 42). Tämä tarkoittaa sitä, että on luotava yhteiset linjaukset, joita noudatetaan läpi organisaation. Yhteen sulautuvalla yhteistyöllä rakentuu organisaatioon vahva työkykyjohtamisen toimintatapa. Kuntaorganisaation sisällä työkykyjohtamisen toimijoita voidaan käsitellä olevan neljä (kuvio 9). **Poliittinen ja ylin johto** edustavat strategista työkykyjohtamisen tasoa. Strategisella tasolla päätetään tavoitteista, resursseista ja seurannan arvioinnista. **Henkilöstö- ja toimialajohto** edustavat mahdollistavaa tasoa. Mahdollistavalla tasolla valmistellaan asioita strategiselle tasolle ja tasolla vastataan tavoitteiden toteuttamisesta ja työkykyjohtamisen käytäntöjen kehittämistä. Henkilöstön osallistaminen huomioidaan ja luodaan tälle edellytykset. Lähiesimiehet ja työyhteisö edustavat toteuttavaa tasoa, jossa vastataan toiminnan sujuvuudesta ja innovoidaan toiminnan kehittämistä. **Työntekijätaso** on toimijataso, joka omalta osaltaan vastaa työ- ja uudistumiskyvystään ja työn kehittämistä. (Tuomi 2020.)

Tämän lisäksi sisäisiä työhyvinvoinnin yhteistyökumppaneita kuntaorganisaatiossa ovat muun muassa työsuojelutoimijat sekä luottamusmiehet. Organisaation läpileikkaavana yhteistyökumppanina on työterveyshuolto, jonka kanssa tehtävä yhteistyö työkykyasioissa on erityisen merkityksellistä (Työterveyslaitos 2018). Muita yhteistyökumppaneita ovat mm. Kela kansaneläkelaitos, Keva vakuutusyhtiö sekä eri kuntoutustoimijat.

Työkykyjohtaminen on eri toimijoiden yhteistyötä. Yhteistyössä jokaisella toimijalla on oma roolinsa ja näkökulmansa, joiden saumattomalla yhteistyöllä rakentuu vahva työkykyjohtamisen kulttuuri- ja toimintamalli organisaatioon.

Poliittinen ja ylin johto - strateginen taso	Henkilöstö- ja toimialajohto - mahdollistava taso
Lähiesimiehet ja työyhteisö - toteuttava taso	Työntekijä - toimijataso
TYÖTERVEYSHUOLTO, työsuojelu, luottamusmiehet, muut yhteistyökumppanit	

KUVIO 9. Työkykyjohtamisen toimijatasot kuntaorganisaatiossa (Tuomi 2020; Työterveyslaitos 2018)

Parhaallakaan esimiestyöllä ei voida estää sitä, että henkilöstö välillä sairastuu. Hyvän esimiestyön avulla voidaan kuitenkin ennakoivasti arvioida työkykyongelmia, puuttua niihin, antaa tarvittavaa tukea mahdollisesti heikentyneessä työkykytilanteessa. Toteutuakseen hyvä työkykyjohtaminen tarvitsee luottamuksen ilmapiiriä sekä vuorovaikutuksen keinoja, jotta yhteys työnantajan ja työntekijän välillä säilyy muuttuneessakin työkykytilanteessa. (Alahautala & Huhta 2018, 138–139.)

3.5 Esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin ja työkykyyn

Pauli Forma (2017a) kokoaa kattavasti esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin ja työkykyyn. Johtaminen on monella tavalla tiiviisti yhteydessä työhyvinvointiin ja työkykyyn. Asioiden johtaminen (management) on aina yhteydessä työn organisointiin ja sujuvuuteen ja tätä kautta työhyvinvointiin. Ihmisten johtamisella, johtajuudella (leadership) on vaikutuksia vireeseen, yhteistyön toimivuuteen, työyhteisön yhteishenkeen ja vuorovaikutukseen. Nämä asiat ovat suoraan yhteydessä koettuun työhyvinvointiin, mutta heijastelevat omalta osaltaan myös työn sujuvuuteen. Työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen merkitys organisaatiossa on suuressa roolissa, kun tarkastellaan organisaation tuloksellisuutta, henkilöstökustannuksia ja niiden hallittavuutta sekä työurien tukemista. Menestyvän organisaation piirteitä on, että työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen on kiinteänä osana niin henkilöstöhallinnon kuin esimiestyön jokapäiväistä arkityötä. (Kuntaliitto 2007.)

Vahvat keskinäisvaikutukset henkilöstöjohtamisen osa-alueissa nähdään olevan muun muassa esimiestyön laadulla, työhyvinvoinnilla, työtyytyväisyydellä, motivaatiolla ja suoriutumisella on keskenään (Viitala 2020). Ei siis ole yhdentekevää millaista esimiestyötä ja johtamista organisaatiossa on.

Tutkimuksen mukaan (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007) muutosjohtamisessa avaintekijä on esimiehen esimerkillä johtaminen, toisin sanoen voidaan puhua itsensä likoon laittamisesta. Esimiestyössä tämä tarkoittaa esimiehen omaa suhtautumista työhönsä, muutokseen ja kehittymiseen. Omalla esimerkillään esimies luo toimintatavan, jonka mukaan vaikkapa stressaavassa muutostilanteessa voidaan toimia. Esimiehen rohkeudella tarttua ongelmiin (Stenvall ym. 2007), puheeksi ottamisen taidoilla (Juuti & Vuorela 2015, 111–115), luottamuksen rakentamisen taidoilla (Huttunen 2018, 86–88) ja valmentavalla johtamisotteella (Rehn 2018, 117–126) muutoksessa tai mahdollisesti muuttuneessa työkykytilanteessa voidaan työhyvinvointia edistää. Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimmäksi tekijäksi nousee esimiehen oma motivaatio johtamistyöhönsä sekä sitoutuminen siihen. Jos taas esimies on tympääntynyt työhönsä eikä näe eikä koe itse uudistumishalua eikä omaa uudistumiskykyä, ei hän pysty edistämään henkilöstön ja työyhteisön uudistumiskykyä muutostilanteissa. (Viitala 2005, 32.)

3.6 Työkykyjohtamisen merkitys työyhteisössä

Kiistatta voidaan todeta, että paremmilla työkykyjohtamisen taidoilla saavutetaan työhyvinvointia, työviihtyvyyttä, yhteishenkeä, tuottavuutta, työn sujuvuutta eli työelämän laatua. Työelämän laatu itsessään lisää tuottavuutta ja vähentää työkyvyttömyysriskiä. Hyvä työelämän laatu koostuu osasista muodostaen kokonaisuuden, joka vaatii esimiehiltä ja johdolta osaamista, ammattitaitoa ja edistävää johtamisotetta. Korkea työelämän laatu luo henkilöstölähtöisen kilpailuedun, jossa henkilöstöriskit pienenevät merkittävästi. (Kesti 2016a ja 2016b.) Työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan yksi avaintekijöistä työelämässä ja erityisesti kunta-alalla, sillä kuntasektorin uudistuminen ja kehittyminen voivat onnistua ainoastaan henkilöstön tekemän työn avulla. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi huomioida nykyisen ehkä osin yksilökeskeisen työhyvinvoinnin kehittämisen rinnalla työyhteisöjen hyvinvoinnin lisääminen ja kehittäminen. Sillä tutkimuksen mukaan käytännön mahdollisuudet työyhteisöjen hyvinvoinnin kartuttamiseen ovat monesti paremmat ja vaikuttavammat. (Lehto & Viitala 2014, 148.) Eli keskittymällä työhyvinvoinnin tukemiseen ja parantamiseen työyhteisötasoisesti tulokset saattavat olla paremmat kuin keskittymällä yksilöiden työhyvinvoinnin parantamiseen. Työyhteisössä, jossa voidaan hyvin, aikaa jää tehokkaaseen ja sujuvaan työn tekemiseen. Sujuva työn tekeminen säästää aikaa, kun asioiden korjailuun ei kulu aikaa ja työ on selkeämpää. Organisaation tuottavuus on sidoksissa työhyvinvointiin ja siihen panostaminen kannattaa. Työhyvinvoinnin kehittämisen tullee olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä sekä systemaattista, jossa kehittäminen tapahtuu yhteistyössä työyhteisön jäsenten kesken. (Työturvallisuuskeskus.)

Laadukkaan työelämän, hyvän ja tuloksellisen työyhteisön sekä hyvän esimiestyön kuvauksia löytyy johtamis- ja työyhteisökirjallisuudesta monia. Otalan (2000) työhyvinvointia edistävän työympäristön kuvaus ”Hyvä ja tuloksellinen työyhteisö” koostaa yhteen oleellimmat asiat laadukkaan työelämän näkökulmasta, kun peilataan sitä työyhteisön toimintatavoista käsin. Hyvän ja tuloksellisen työyhteisön piirteitä ovat yhteisten arvojen ja luottamuksen jakaminen hyvässä ilmapiirissä, oikeudenmukainen kohtelu, työskentely turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä sekä aidot osallistumisen ja yhteistoiminnan mahdollisuudet. Hyvän ja tuloksellisen työyhteisön johtajuutta ja esimiestyötä voidaan kuvata selkeäksi, oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi niin tavoitteiden kuin menetelmien osalta. Ura- ja kehittymismahdollisuuksia tuetaan osaamisen kehittämisellä ja varmistamisella lisäksi käytössä ovat yhteistoiminnallisesti kuvatut ja sovitut palkka- ja palkitsemistavat. Työtä tukevat sujuvat työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavat palvelussuhdeturvaa unohtamatta. Monet edellä mainitut asiat ovat ihmisten välistä kanssakäymistä ja tunnetta. Kuitenkin näitä taitoja, yhteisiä toimintatapoja ja menetelmiä voidaan kehittää ja parantaa yhteisen keskustelun, koulutuksen ja käytäntöjen kautta. Näiden avulla saavute-

taan parempaa, sujuvampaa ja yhdenvertaisempaa työelämää (Työturvallisuuskeskus 2016) sekä turvataan henkilöstövoimavarojen riittävyys (Kuntaliitto 2007). Tulevaisuuden työtä, esimiestyötä, työkykyä, työssä jaksamista ja työhyvinvointia tarkastellessa on tutkimuksen mukaan havaittavissa, että työn ja työhyvinvoinnin välinen suhde voi olla entistäkin monimutkaisempi. Tämä johtunee siitä, että tapa jolla työntekijät itse vaikuttavat työhönsä ja suunnittelevat sitä, on enenevässä määrin riippuvainen siitä millainen tunne ja olotila työntekijällä sillä hetkellä on. (Hakanen, Peeters & Schaufeli 2018.)

4 KEHITTÄMISHANKE JA SEN TULOKSET

4.1 Kehittämishankkeen lähtötilanne

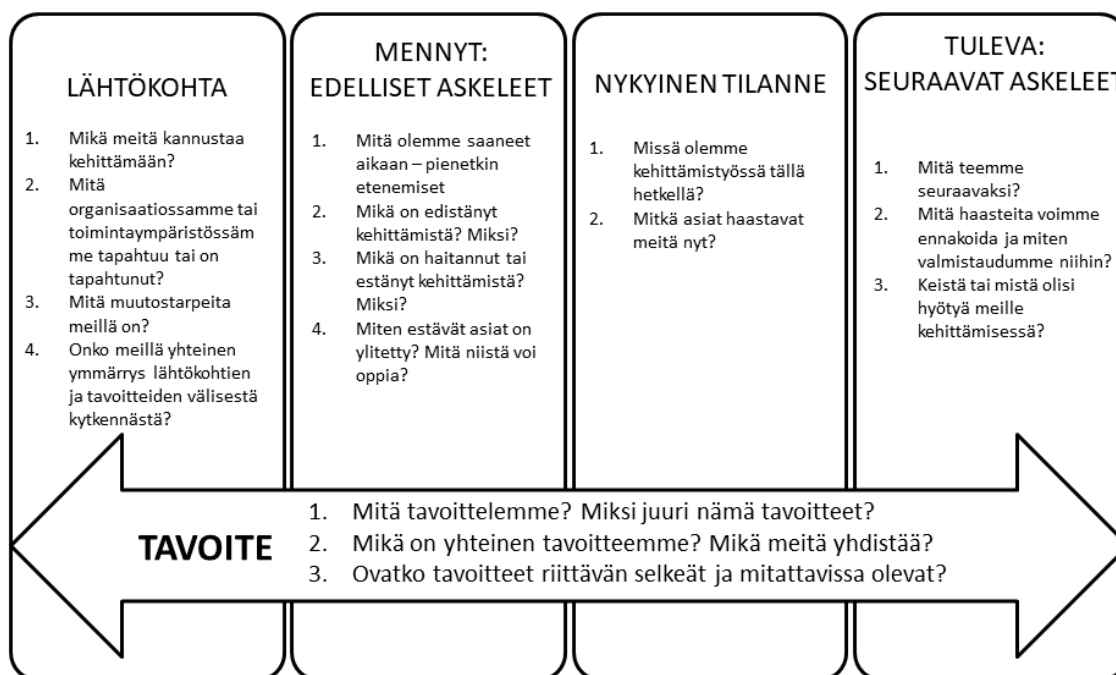
Tietoperustaan pohjautuen kehittämishankkeeseen valittiin valmennuskokonaisuudet esimiestyön kehittämiseksi. Työpajatyöskentelyn avulla Hausjärven ja Kärkölen kunnissa ryhdyttiin kehittämään Työkykyjohtamisen valmennuspolku-kokonaisuutta, kehittämishanketta sekä työkykyjohtamisen toimintamallia. Ensimmäiset Hausjärven ja Kärkölen kuntien tapaamiset kehittämishankkeen ympärillä järjestettiin toukokuussa 2019. Tapaamisissa käsiteltiin kuntien esimiestyön ja johtamisen tilaa, mahdollista yhteishanketta työkykyjohtamisen teemojen ympärille sekä luotiin raamit yhteiskehittämisen muodoille. Toukokuun lopussa 2019 Hausjärven ja Kärkölen kunnat jättivät yhteisen kehittämisrahankehakemuksen Kevaan. Hankehakemuksen jättämisen jälkeen käynnistettiin heti ehdollinen koulutusyhteistyökumppanin haku. Ehdollisuus perustui työelämän kehittämisrahan myöntämiseen. Kehittämisrahan myöntämisen jälkeen syyskuussa 2019 alkoi aktiivinen työskentely Työkykyjohtamisen valmennuspolun rakentamiseksi. Kuntaorganisaatioihin perustettiin yhteinen kehittämishankekohtainen ohjausryhmä suunnittelemaan, valmistelemaan, ohjaamaan ja arvioimaan hankkeen teemojen sisältöjä ja hankkeen etenemistä. Ohjausryhmätyöskentelyn alussa osapuolet muodostivat yhteisen käsityksen kehittämisen menetelmistä ja näkivät esimiestyön kehittämisen prosessimaisesti eteneväksi kehittämiseksi ja valitsi kehittävän arvioinnin menetelmäkseen. Sisältöjen valinnassa tukeuduttiin aikaisempaan tutkimukseen ja tietoon esimiestyöstä, työkykyjohtamisesta sekä kehittämisestä. Kehittämishankkeen sisältöjen ja aikataulujen tarkempi määrittely tehtiin, kun koulutusyhteistyökumppani valittiin joulukuussa 2019. Tällöin ohjausryhmän kokoonpano täydentyi koulutusyhteistyökumppani Hyria Business Institute Oy:n edustajilla.

Ohjausryhmätyöskentely lähtötilanteessa

Aloitusvaiheessa helmikuussa 2020 ohjausryhmä työskenteli kehittävän arvioinnin menetelmää hyödyntäen (kuviot 10) ja muodosti kuntaorganisaatioiden lähtötilanteen kehittämiseksi sekä asetti kehittämistyön tavoitteet ottaen huomioon kuntaorganisaatioiden henkilöstöohjelmien linjaukset sekä työhyvinvointikyselyjen tulokset. Kyselyistä oli tunnistettu tarve esimiestyön kehittämiseksi ja vahvistamiselle niin Hausjärven kunnassa kuin Kärkölen kunnassa.

Kehittävää arviointia toteutettiin ohjausryhmätyöskentelyssä apukysymysten avulla, joihin haettiin yhteistä, kehittämishankkeen tavoitteet täyttävää näkemystä ja tulevaisuuden suuntaa. Työskentelymallina käytettiin Kevan kehittämispäällikkö Taina Tuomen vuonna 2015 laatimaa ja vuonna 2020 Esimiesten ja keski johdon valmennuksessa käyttämää

Kehittävän arvioinnin -mallia. Vuoden 2015 malli on julkaistu Kuntatyönantajien oppaassa 2016: Johtajuutta kehittämään! Kehittävä arviointi kulki menetelmänä kehittämishankkeen alusta loppuun saakka reagoivana menetelmänä. Reagoiva ote mahdollisti kehittämishankkeen linjausten tarkennukset hankkeen edetessä. Kehittävän arvioinnin lähtökohtatilanteessa muodostui yhteinen tavoite kehittämishankkeelle. Tavoite ohjasi kehittämistyön edistymistä, auttoi suuntaamaan työskentelyä oikeaan suuntaan, kun kehittämistyössä eteen tuli haasteita ja asioita, joiden ajateltiin vaikuttavan kehittämistyön etenemiseen hidastavasti.



KUVIO 10. Kehittävä arviointi (mukaiillen Tuomi 2016)

Työkykyjohtamisen tavoitteiden asettamisessa ohjausryhmässä käytiin keskustelua seuraavien kysymysten avulla:

1. Mitä tavoittelemme? Miksi juuri nämä tavoitteet?
2. Mikä on yhteinen tavoitteemme? Mikä meitä yhdistää?
3. Ovatko tavoitteet riittävän selkeät ja mitattavissa olevat?

Työkykyjohtamisen valmennuspolun tavoitteena Hausjärven ja Kärkölän kunnissa on vahvistaa ja kehittää esimiestyötä työkykyjohtamisen osa-alueissa. Tavoitteena on luoda yhteinen, määritelty ja selkeä työkykyjohtamisen toimintatapa, joka todentuu kuntaorganisaatioiden työyksiköissä mahdollisimman yhteneväisenä. Esimiestyön vahvistaminen ja kehittäminen, laadun parantaminen esimieskoulutuksella on yksi keskeinen työhyvinvoin-

nin edistämisen tapa (Mäkinieniemi ym. 2015, 15). Esimiestyötä tukevalla koulutuksella on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin (Donaldson-Feilder, Munir & Lewis 2013, 161). Esimiesten oman osaamisen lisääminen tukee esimiesten työhyvinvointia työn hallinnan lisääntyessä sekä vahvistaa esimiesten työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä (Mäkinieniemi ym 2015, 15).

Yhdistävinä tekijöinä kehittämistyössä nousivat mm. rahalliset resurssit. Yhdessä toimimalla rahallisesta panoksesta saadaan vaikuttavuudeltaan suurempi kehittämispotentiaali kuntaorganisaatioiden hyödyksi. Pitkäkestoisempänä tavoitteena Hausjärven ja Kärkölen kunnissa on kestävä, kantava ja kehittyvä kuntatyö, jonka avulla tuotetaan kuntalaisille entistä parempia ja vaikuttavampia palveluita rajatuin kuntaresurssein. On löydettävä uudenlaisia ratkaisuja siihen, miten entistä laadukkaampaa palvelua tuotetaan entistä pienemmillä resursseilla, joihin lukeutuvat myös henkilöresurssit (Lehto & Viitala 2016, 126). Lisäksi yhteinen hanke on suhteutettavissa henkilöresursseihin, sillä konkreettiseen suunnitteluun ja toteutuksen eteenpäin viemiseen osallistuu näin ollen useampi henkilö.

Organisaatioissa olevan lähtökohdan arvioinnissa haettiin kehittävän arvioinnin kautta ohjausryhmätyöskentelyssä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä organisaatioissa kannustaa kehittämään?
2. Mitä organisaatioissa tai toimintaympäristössä on tapahtunut?
3. Mitä muutoksia tarpeita organisaatioissa on?
4. Onko organisaatioissa yhteinen ymmärrys lähtökohtien ja tavoitteiden välillä?

Kuntaorganisaatioissa kehittämiseen kannustavat niin kuntastrategiset ja valtuustotasoiset sitovat tavoitteet kuin henkilöstöohjelmien linjaukset hyvästä ja kehittyvästä esimiestyöstä. Kehittämiseen kannustaa myös hyvän johtamisen käytänteiden vaikutukset henkilöstön työkykyyn, hyvinvointiin ja tuottavuuteen (Aura ym. 2019). Toimintaympäristön muutos kunta-alalla on jatkunut pitkään ja hallinnollisten uudistusten keskellä työskentely vaatii kunta-alaa kehittämään ja innovoimaan pystyäkseen laadukkaaseen palvelutuotantoon. Tulevat vuodet edellyttävät vahvaa muutoksen hallintaa, kehittymistä ja kehittämistä. Ennakointi, innovointi, kokeilut ja kehittäminen ovat keinoja toiminnan uudistamiseen kunta-alan tulevaisuuden muutoksissa. (Kuntaliitto 2017.) Muutoksessa työskentelyn tukena esimiestyö on ratkaisevassa asemassa sosiaalisen tuen lähteenä niin vuorovaikutuksen kuin työn sujumuuden kannalta. Muutosten johtamisessa on tärkeää tukea ja vahvistaa henkilöstön työkykyä, jotta työskentelyn tuottavuustekijät säilyvät ja työn tavoitteet täyttyvät muutoksessakin. (Perkka-Jortikka 2002, 147.)

Organisaatioiden muutostarpeet, joita tarkastellaan tässä kehittämistyössä, kohdentuvat vahvasti kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja esimiestaitojen vahvistamiseen sekä suunnitelmallisen esimiestyön toteuttamiseen organisaatioiden työyksiköissä. Organisaatioiden totuudellinen ymmärtämys lähtökohtien ja tavoitteiden välillä on olemassa. Ymmärrys siitä, että haasteetonta ja ongelmattonta työelämää, jossa kaikki sujuu, ei voida täydellisesti saavuttaa, mutta paljon on tehtävissä juurikin koulutuksen ja valmennuksen avulla.

4.2 Kehittämishankkeen työpajat

Kehittämishanke ja Työkykyjohtamisen valmennuspolku Hausjärven ja Kärkölän kuntien esimiehille perustuu työpajatyöskentelyyn valittujen koulutusteemojen ympärille. Työpajoissa kehittämisen menetelminä käytettiin muun muassa parityöskentelyä, tiimikeskusteluja, kollegiaalisen tuen menetelmiä (työskentelyä kollegoiden kanssa yli kuntarajojen), aivoriihiöskentelyä ja luentoja. Kehittämishankkeen aikana toteutettiin aloitustyöpajan lisäksi työpajat hajautetun työn ja etätöyönjohtamisesta, valmentavan johtamisen perusteista sekä esimiehen ja henkilöstön vuorovaikutuksesta.

Kehittämishankkeen ja Työkykyjohtamisen valmennuspolun aikana kertyy osallistujille sähköiselle alustalle materiaalipankki kehittämishankkeen aikana käsitellyistä menetelmistä esimiestyön ja johtamisen tueksi. Sähköinen alusta on koulutusyhteistyökumppanin tarjoama itsLearning-alusta, josta kehittämishankkeen aikana kertyneet materiaalit voidaan tallentaa myöhempää käyttöä varten. Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyy työkykyjohtamisen toimintatapa, johon tukeutuen esimiehet peilaavat, kehittävät ja kehittyvät sekä toteuttavat työkykyjohtamista omassa työssään. Jokaisesta työpajasta muodostuu palanen osaksi työkykyjohtamisen toimintatapaa, jota organisaatioissa toteutetaan ja jatkokehitetään.

Aloitustyöpaja

Yhteinen aloitustyöpaja pidettiin 3.3.2020, johon osallistuivat Hausjärven ja Kärkölän kuntien esimiehet ja mukaan nimetyt asiantuntijat. Kestoltaan ensimmäinen työpaja oli neljä tuntia. Aloitustyöpajaan osallistui myös Kevan edustaja alustuksellaan ”Mitä on työkyky?”. Alustus antoi koko kehittämishankkeelle yhteisen viitekehyksen, luomalla kokonaiskäsitteen työkyvystä ja siihen vaikuttavista asioista. Kick off –työpajaan osallistui yhteensä 37 esimiestä ja asiantuntijaa. Työpajan keskeisimpänä teemana oli ”Minun polkuni”, miten minusta on tullut mikä olen ja mitkä asiat ovat siihen vaikuttaneet. Itsetuntemus on esimiestyön yksi peruskivistä. Kun esimies pystyy toimimaan omana itsenään ilman, että työrooli sitä peittää, pystyy hän kohtaamaan erilaisuuden tuomat tilanteet esimiestyössään paremmin. Esimiestyön vahvoja toimintamalleja ovat myös asiallinen käyttäytyminen ja

muiden arvostaminen kaikenlaisissa työyhteisön tilanteissa. (Työterveyslaitos 2018a.) Myös itsensä johtamisen taidot ovat merkityksellisessä roolissa esimiestyössä. Itsensä johtamisen taitojen taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jossa ihminen on toimelias, ajatteleva ja tunteva yksilö, joka etsii työssään (ja elämässä yleensäkin) tarkoitusta ja merkitystä (Sydänmaanlakka 2012). Tämän ajatuksen ympäriltä rakennettiin työpajatyöskentelyä aloitustyöpajassa.

”Minun polkuni” -työskentelyssä keskityttiin ensin tarkastelemaan omaa polkua tähän mennessä. Toisessa vaiheessa ”Minun polkua” avattiin ennestään tuntemattoman osallistujan kanssa ja käytiin keskustelua, löytyikö poluilta yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Tehtävän aikana jokaisella oli aikaa pysähtyä oman esimiehistyksen ja ihmiskäsityksen äärelle sekä pohtia mille pohjalle oman johtamisen rakentaa. ”Minun polkuni” -harjoituksen kysymykset liitteenä 1.



KUVA 1. Hausjärven ja Kärkölen esimiehet ”Minun polkuni” -tehtävän yksilövaiheessa 3.3.2020

Ensimmäisen työpajan alussa osallistujilta koottiin yhdessä keskustellen jokaisen omat odotukset ja tavoitteet kehittämishankkeelle ja Työkykyjohtamisen valmennuspolulle (taulukko 1). Aloitustyöpajan lopussa pyydettiin yksilöpalautte ja pohdintoja työkykyjohtamisesta ensimmäisen työpajan päätteeksi (taulukko 2). Näiden odotusten, tavoitteiden ja palautteen perusteella muodostui vahvistus, että tietoperustaan pohjautuvat valmennusosiot ovat esimiehille oleellisia kehittämisen ja vahvistamisen kohteita omassa esimiestyössä. Kun kehittäminen on arjen työtehtäviin sidottua ja oikein kohdistettua, voidaan olettaa sen tuovan parhaita tuloksia.

Taulukko 1. Yhteiset ”Odotukset ja tavoitteet” kehittämishankkeelle ja Työkykyjohtamisen valmennuspolulle

Kuinka luon luottamuksen ilmapiiriin työyhteisössä, että on uskallusta tuoda asioita yhteiseen keskusteluun?	Halu kehittyä
Toimintakulttuurin muutos	Kuinka edetä, kun ollaan eri mieltä? Konfliktin ratkaiseminen
Konkretia ja käytännön työkalut esimiestyöhön	Uskoa omaan johtamiseen
Missä itse on esimiestyössä? Pysähtyminen.	Esimiehen ja työntekijän vastuun rajat
Varhainen puheeksi ottaminen – milloin ja miten?	Minkä verran esimies voi/pystyy ratkaisemaan?
Erilaisuus, tasapuoliset toimintatavat, erilaisuuden johtaminen	Mentorina toimiminen
Rahalle vastinetta	Työkykyjohtaminen osaksi arkea
Vertaistuki, kokemukset muilta, vahvistusta omalle esimiestyölle	Työyhteisötaitojen kehittyminen, pettymykset, palaute, korjaava palaute

Taulukko 2. Pohdintoja työkykyjohtamisesta – Mikä työkykyjohtamisessa mietityttää?

Osaanko peilata riittävästi omaa tekemistäni ja ajatteluaani kehittyäkseeni työkykyjohtamisessa?	Teenkö oikein? Mitä voin tehdä ja miten? Oma rohkeus ottaa asioita puheeksi. Oma kyky käsitellä ongelmallisia asioita.
Miten voin yhä enemmän kehittyä tunnistamaan omat ja työkavereiden työkykytekijät?	Jopa vuosia sairaus-/uupumiskiarteessä olevien tukeminen ja rakentavien ratkaisujen löytäminen. Konkreettisten välineiden saaminen, että työyhteisön ilmapiiri muuttuisi positiivisempaan.
Rajat monella tapaa, omat ja muiden. Miten esimiehen oma jaksaminen varmistetaan?	Tilanneherkkyys, pystyykö hyödyntämään yksilöllisesti? Miten ottaa asia esiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ilman, että toinen tuntee tullessa loukatuksi.
Missä kulkee esimiehen vastuun rajat? Työntekijöiden oma vastuu? Kuinka osaan auttaa väkeä ottamaan vastuuta itsestään?	Miten puuttua ”lempeästi” työkaverin uupumukseen, jos sen havaitsee? Oikea-aikainen puheeksiottaminen, riittävän aikainen puuttuminen.

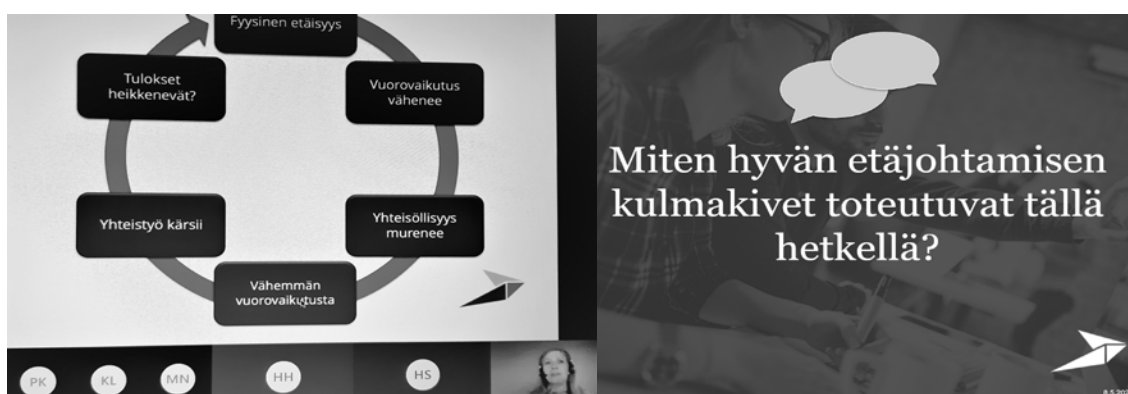
Aloitustyöpajasta muodostettiin ensimmäinen osa työkykyjohtamisen toimintatapaan.

”Tunne itsesi, ole luottamuksen arvoinen, ole rohkea” oli kiteytys, joka kuvaa aloitustyöpajan kokonaisuutta ja luo pohjan työkykyjohtamisen kokonaisuudelle.

Hajautetun ja etätyön johtaminen – toinen työpaja

Toisen työpajan kokoontumisaikataulua ja kokoontumistapaa muutettiin keväällä 2020 puhjenneen koronapandemian vuoksi. Toinen työpaja pidettiin 8.5.2020 etätyöpajana teemana ”Hajautetun ja etätyön johtaminen”. Työpajaan osallistui 27 esimiestä ja asiantuntijaa etäyhteyksin. Etätyöpajan kesto oli kolme tuntia. Osallistujat pohtivat etätyön johtamista kokonaisuutena, hyvää työsuorituksen johtamista, keinoja, viestintää sekä etätyön välineitä. Etätyöpajan työskentely limittyi yhteiseen teoria- ja ryhmäkeskusteluosioon (kuva 2) hyvin ja jokainen pääsi kokeilemaan käytännössä, miten etätyöskentely toteutuu suuremman osallistujamäärän kanssa ja miten ryhmäkeskusteluja voidaan toteuttaa virtuaalityöpajoissa. Työpajassa tutustuttiin teorian kautta hajautetun ja etätyön johtamisen

kulmakiviin ja niiden toteuttamiseen arjen työssä. Ryhmäkeskusteluissa pohdittiin miten esimiehenä itse voi olla tukena ja läsnä vaikka kyseessä olisi etätyöskentely, mitkä asiat edesauttavat ihmisten parempaa johtamista, miten rakennan luottamusta ja yhteisöllisyyttä sekä pelisääntöjä työyhteisössä kun teemme etätyötä. Työpajassa havaittiin, että etätyö ja monitoimipaikkaiset työyhteisöt ovat osin jo arkea organisaatioissa. Kuten Vilkmán (2016, 21–23) toteaa, etäjohtamisen taitoja tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin. Perinteinen johtamisosaaminen ei tule riittämään, sillä perinteiset johtamisen tavat eivät ole automaattisesti yhteen sovitettavissa etä- tai monipaikkaisissa työyksiköissä. Tarvitaan kykyä omaksua ja muuttaa johtamiskäytäntöjään. Sama havainto nousi esiin työpajan keskusteluissa. Yhteisissä työpajan keskusteluissa nousi esiin myös merkitys sille, että omaa kyvyn johtaa erilaisia tilanteita juuri tilanteeseen sopivalla tavalla. Tästä ajatuksesta muodostui toinen osa työkykyjohtamisen toimintavasta.



KUVA 2. Hajautetun ja etätyön johtamisen teoriaa ja käytännön keskusteluja–etätyöpajassa 8.5.2020

Valmentavan johtamisen perusteet - kolmas työpaja

Kolmas työpajatyöskentely käytiin ”Valmentavan johtamisen perusteet” –teeman ympärillä. Esimiehet ja asiantuntijat jaettiin pienempiin ryhmiin siten, että Kärkölän ryhmä kokoontui omana ryhmänään ja Hausjärven osallistujat jakautuivat kahteen ryhmään. Näin päästiin keskittymään mahdollisiin kuntakohtaisiin tapauksiin ja tilanteisiin. Ryhmien jakamisella varmistettiin kaikkien mahdollisuus osallistua keskusteluihin työpajan aikana. Kärkölän etätyöpaja pidettiin 11.6.2020 ja Hausjärven lähityöpajat elokuun 17. ja 21. päivä. Etätyöpajan kesto oli kuusi tuntia ja lähityöpajan kesto oli seitsemän tuntia/työpaja.

Valmentavan johtamisen perusteiden aikana (kuva 3) osallistujat tutustuivat valmentavan johtamisen periaatteisiin ja kokeilivat käytännössä eri valmentavan johtamisen menetelmiä tiettyjen työyhteisöistä nousseiden tilanteiden tai ratkaisemattomien ongelmien kanssa.

Valmentavan johtamisen perusajatuksena on, että esimies tukee työntekijöitään onnistumaan. Valmentavan johtamisen menetelmiä ovat työntekijöiden herättely oivaltamaan, kysyminen ja kuunteleminen sekä kannustaminen ja innostaminen. Valmentavan johtamisen ydintä on henkilöstön auttaminen löytämään voimavaransa sekä ammatillinen potentiaalinsa ja hyödyntämään niitä tavoitteiden saavuttamiseksi, itseohjautumaan, kehittymään ja kasvamaan. Valmentavassa johtajuudessa painottuvat työn tavoitteellisuus, konkreettisuuden kautta kumpuava ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys, kasvaminen ja kehittyminen, mahdollistaminen ja tukeminen sekä kysyminen ja kuunteleminen. (Huttunen 2018, 46–48.) Työpajassa keskustelun edetessä muodostui käsitys siitä, että muun muassa valmentavan johtamisen keinoilla voidaan lisätä työhyvinvointia ja edistää työssä jaksamista ja jatkamista jokaisen voimavarojen mukaisesti.

Harjoitus: valmentava keskustelu

Valmennettava:
Mieti työhön liittyvä ongelma tai asia, johon et ole vielä löytänyt ratkaisua.

Valmentaja:
Valitse sopiva malli valmentavaan keskusteluun. Huomaa, että aikaa on kuitenkin vain 10 min per keskustelu.

Harjoitellaan niin, että molemmat ehditvät valmentaa
10 + 10 min = 20 min

GROW-malli

Goal
Tavoitteiden saavuttamiseen

- Mitä haluat saavuttaa?
- Mitä tilanne näyttäisi, jos se olisi jo saavutettu?

Reality, resources, reframing
Nykytilan selvittämiseen

- Miten olet ajatellut päästä tavoitteeseen?
- Mitä tarvitset päästäksesi tavoitteeseen?
- Mitä olet jo tehnyt?
- Mikä on auttanut tähän mennessä?

Options, opportunities
Mahdollisuudet, vaihtoehdot

- Mitä mahdollisuuksia näet?
- Näetkö muita vaihtoehtoisia ratkaisuja?

Will, wrap up
Sitoutuminen asiaan

- Pyydä valitsemaan ratkaisu ja päättämään, miten se toteutetaan.
- Miten tärkeinä näet tämän asian toteuttamisen?
- Mitä teet seuraavaksi tavoitteen saavuttamiseksi?

KUVA 3. Valmentavan johtamisen perusteet 11.6.2020 - virittäytymistä ryhmätehtävään ja menetelmien teoriaa

Esimiehen vuorovaikutus - neljäs työpaja

Neljännän työpajan aiheena oli ”Esimiehen vuorovaikutus” näkökulmana esimiehen vuorovaikutusosaaminen. Ennen työpajan toteutumista jokainen osallistuja sai tehdä Thomas-analyysin. Työpajassa toteutettiin analyysin ryhmäpurku ja keskityttiin vuorovaikutusosaamisen parantamiseen. Työpajan keskeisenä näkökulmana tarkasteltiin työyhteisön jäsenten erilaisuutta (kuva 4), vuorovaikutusta sekä sitä, miten nämä asiat vaikuttavat johtamiseen ja työkykyyn. Samalla pohdittiin miten vuorovaikutustaitoja kehittämällä parannetaan työkykyä, työhyvinvointia, työn tekemisen sujuvuutta sekä työilmapiiriä. Työpajat toteutettiin jälleen niin, että Kärkölän osallistujien työpaja pidettiin omana kokoontumisena 18.8.2020. Hausjärvellä työpajoja pidettiin kaksi 25.8.2020 ja 26.8.2020, joihin esimiehet olivat jakaantuneet, jotta vuorovaikutusharjoitukset ja keskustelut olisivat mahdollisimman yksilölliset ja näkökulmia laajentavat. Työpajat olivat kestoltaan seitsemän tuntia/työpaja.

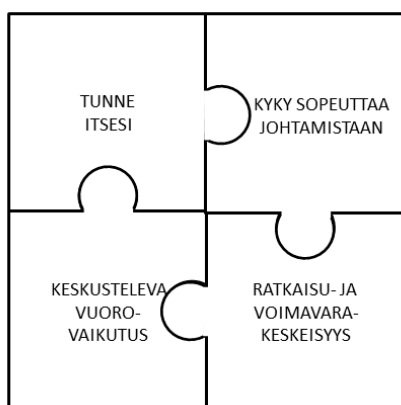
Vuorovaikutustaidot ovat yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. Vuorovaikutuksen taitoja voidaan opiskella ja oppia sekä kehittää omaa esimiestyön kyvykkyyttä vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Oppimis- ja kehittämisprosessin käynnistämiseen tarvitaan perusteet mitä vuorovaikutus on esimiestyössä, mitkä ovat periaatteet ja mitä ne periaatteet tarkoittavat juuri kunkin esimiehen esimiestyössä (Jalonen & Lampi 2012). ”Esimiehen vuorovaikutus” –työpajan keskustelujen kautta vahvistui ajatus siitä, että vuorovaikutustaitoja ja ymmärrystä vuorovaikutuksesta voidaan harjoittaa ja monipuolistaa. Vuorovaikutuksesta keskustelu lisää myös esimiesten rohkeutta vaikeiden ja haastavien työyhteisötilanteiden käsittelyyn. Neljäs työpaja toi työkykyjohtamisen toimintatapaan vuorovaikutuksen palasen vahvasti osalliseksi.



KUVA 4. Virittäytymistä vuorovaikutustaitojen merkitykseen esimiestyössä

Työkykyjohtamisen toimintatapa

Kehittämishankkeen työpajatyöskentelyn aikana muotoutuivat suuntaviivat työkykyjohtamisen toimintatavalle organisaatioissa. Työpajatyöskentelyn tuloksina laadittiin koonnit jokaisen työpajan aihealueesta osaksi työkykyjohtamisen toimintatapaa. Tulokset muodostettiin yhteisessä keskustelussa työpajatyöskentelyn aikana. Työkykyjohtamisen toimintatapa (kuvio 11) on muodostettu kehittämishankkeen työpajojen tuloksista.



KUVIO 11. Työkykyjohtamisen toimintatapa

Kehittämishankkeen kokonaisuuden hahmottamiseksi, esimiesvalmennuksen kattavuuden todentamiseksi ja kehittämishankkeen mahdollisen toistettavuuden helpottamiseksi omassa tai muussa organisaatiossa oheen (taulukko 3) on koottu työpajat aikatauluineen ja osallistujineen.

Taulukko 3. Kehittämishankkeen työpajat, sisällöt ja osallistujamäärät

työpaja	tilaisuus	kunta	osallistujamäärä
3.3.2020	Kick Off	Hausjärvi ja Kärkölä	37
8.5.2020	Hajautetun ja etätyön johtaminen, etätyöpaja	Hausjärvi ja Kärkölä	27
11.6.2020	Valmentavan johtamisen perusteet, etätyöpaja	Kärkölä	12
17.8.2020	Valmentavan johtamisen perusteet, ryhmä 1/2	Hausjärvi	13
18.8.2020	Esimiehen vuorovaikutus	Kärkölä	10
21.8.2020	Valmentavan johtamisen perusteet, ryhmä 2/2	Hausjärvi	8
25.8.2020	Esimiehen vuorovaikutus, ryhmä 1/2	Hausjärvi	11
26.8.2020	Esimiehen vuorovaikutus, ryhmä 2/2	Hausjärvi	11

4.3 Kehittämishankkeen kokoava ohjausryhmä

Työpajatyöskentelyn jälkeen ohjausryhmä kokoontui tarkastelemaan valmennuksen edellisiä askelia, nykyistä tilannetta ja tulevia askelia. Ohjausryhmä kokoontui työskentelyynsä 30.9.2020 ja menetelmänä käytettiin kehittävän arvioinnin menetelmän seuraavia osioita (mennyt, nykyinen tilanne ja tuleva) sekä paneuduttiin osallistujilta kerättyyn palautteeseen ja kehittämishankkeelle muodostuneisiin jatko-odotuksiin. Organisaatioissa olevaan kehittämishankkeen tilaan pureuduttiin kehittävän arvioinnin seuraavin kysymyksin:

Mennyt: edelliset askeleet

1. Mitä olemme saaneet aikaan – pienetkin etenemiset?
2. Mikä on edistänyt kehittämistä?

3. Mikä on haitannut tai estänyt kehittämistä? Miksi?
4. Miten estävät asiat on ylitetty? Mitä niistä voi oppia?

Nykyinen tilanne

1. Missä olemme kehittämistyössä tällä hetkellä?
2. Mitkä asiat haastavat meitä nyt?

Tuleva: seuraavat askeleet

1. Mitä teemme seuraavaksi?
2. Mitä haasteita voimme ennakoida ja miten valmistaudumme niihin?
3. Keistä tai mistä olisi hyötyä meille kehittämisessä?

Mennyt

Ohjausryhmä työskentelyssä todettiin, että koronapandemian puhkeaminen muutti äkisti Työkykyjohtamisen valmennuspolun toteutussuunnitelmaa, lähityöpajoista siirryttiin etätyöpajoihin. Etätyöpajoihin siirtyminen toteutui kuitenkin onnistuneesti vaikka aikataulu ja tilanne olivat nopeat. Etätyöpajoissa toteutetut etäryhmätyöt olivat onnistuneita. Onnistumista edesauttoivat hyvä etätyöpajan suunnittelu ja ohjaus. Havaittiin myös, että ryhmien osallistuminen ja aktiivisuus pienryhmätyöskentelyssä oli jopa aktiivisempaa kuin perinteisessä lähityöskentelyssä. Palautteessa koronapandemian vaatimia työkaluja todettiin näin:

Koronapandemian myötä etätyön johtamisen opit tulivat täsmätarpeeseen. Valmentavan johtamisen menetelmät tukevat keskeisiä tehtäviäni (palaute 10).

Nykyinen tilanne

Kehittämistä on edesauttanut Työkykyjohtamisen valmennuspolulle osallistujien korkea sitoutumisen taso. Osallistujat haluavat kehittää ja kehittyä työkykyjohtamisen ja esimiestyön asioissa. Ohjausryhmä tunnisti osallistujilta kerätyn palautteen perusteella, että kehittämistä ei sinänsä hidasta tai estä mikään, mutta osallistujat toivovat tähän asti käsitellyn ja opitun yhteen kokoamista sekä pohdintaa ja vinkkejä kuinka oppeja hyödynnetään arjen esimiestyössä. Opitun soveltamisen arjessa tehostaa kehittämistyön hyötyjä ja lisää kehittämisen vaikuttavuutta. Opitun soveltamisesta omaan työhön esimies kommentoi seuraavasti:

Valmentavan johtamisen perusteissa oli kiinnostavat ryhmätyöt ja aihe herätti pohdintaa omista toimintatavoista. Aiheen koin uutena kiinnostavaksi. Esimiehen vuoro-

vaikutus päivä oli hyödyllinen analyysin vuoksi. Vaikka en sitä täysin totuudeksi ota, sain siitä paljon ajateltavaa, mikä jatkossa hyödyttäneee omaa työtä. Hyödyllistä oli avata erilaisten tyyppien toimintamalleja, mikä oli näkemystä avartavaa yleisesti. (palaute 5).

Tuleva

Ohjausryhmän hankkeen arvioinnissa tässä vaiheessa nousi esiin, että valmennuspolun osakokonaisuuksia pyritään vieläkin konkreettisemmin, kiinteämmin ja tiiviimmin sitomaan arjen esimiestyöhön ja sitouttamaan jokaiseen työyksikön sen hetkiseen toimintaan. Ratkaisuna hankkeen vaikuttavuuden vahvistamiseksi päätettiin, toteuttaa tässä vaiheessa hanketta opitun yhteen nivomista peilaten jokaisen esimiehen omaan kehittymiseen ja oman työyksikön kehittymiseen. Samalla kiinnitetään myös huomiota teemaan ”Esimiehen jaksaminen”. Palautteet valmennuskokonaisuuksien jatkotyöstämiseen olivat seuraavalaisia:

Kurssi epäselvä, hajanainen, en tiedä mitä opiskelin (palaute 4).

Käytännön vinkit aina tervetulleita (palaute 2).

Jonkin verran uutta näkemystä omaan toimintaan ja paljon vahvistusta omiin ajatuksiin ja näkemyksiin (palaute 8).

4.4 Kehittämishankkeen eettiset näkökulmat

Pohdittaessa eettisyyttä kyseessä olevassa kehittämishankkeessa voidaan lähestyä asiaa avoimuuden ja samalla luottamuksellisuuden näkökulmasta. Työpajoissa käsiteltävät aihealueet olivat samalla aikaa herkkiä, vaikeita, ristiriitaisia ja tunteita herättäviäkin. Jokainen työpaja aloitettiin keskustelemalla luottamuksellisuudesta, asioiden jakamisesta sekä toisia kunnioittavasta kommunikoinnista ja vuorovaikutuksesta.

Koko Työkykyjohtamisen valmennuspolku on hankkeena julkinen ja aihekokonaisuudet on rakennettu niin, että ne ovat sovellettavissa erikokoisiin ja erityyppisiin työyhteisöihin organisaatioissa ja näin olleen hyödynnettävissä kehittämistyössä laaja-alaisemminkin. Kehittämishankkeella pyritään myös kannustamaan organisaatioita rohkeasti tarttumaan johtamisen kehittämiseen. Rahoituksen myöntäjälle raportoidaan hankkeen etenemisestä ja tuloksista säännöllisesti rahoittajan edellyttäminen aikataulujen mukaisesti. Kehittämishankkeen rahoituksen myöntämisen edellytyksenä oli hankerahoituksen oikea kohdentaminen ja seuraminen, jota on noudatettu kokonaishankkeen aikana.

Tulkittaessa kehittämishankkeen vaikutuksia toimeksiantajaorganisaatioiden esimiestyön laatuun, tulee ottaa huomioon, ettei kritiikittä yleistä kehittämistyön tuloksia eikä anna kehittämistyön tuloksista vaikutuksiltaan liian merkityksellistä kuvaa (Ojasalo ym. 2009, 48). Merkityksellisyyden ja kehittymisen kokemukset ovat merkittäviä yksilöllisesti oman johtajuuden kehittymisen näkökulmasta. Huomioitavaa on, että kehittämishanke on toteutukseltaan uniikki vaikkakin toistettavissa erilaisissa kuntaorganisaatioissa sovitettuna kohdeorganisaation sen hetkiseen tilanteeseen ja strategiaan tavoitteisiin nähden.

4.5 Työkykyjohtamisen kehittäminen

Esimiesten valmiudet henkilöstön johtamiseen ovat erilaisia ja hyvinkin yksilöllisiä (Salomaa & Aho-Salomaa 2012, 19). Jotta organisaatiossa voidaan odottaa ja edellyttää tasalaatuisia, laadukasta ja riittävän yhdenmukaista esimiestyötä, tulee esimiehille tarjota tietoa, valmennusta ja kollegiaalisen tuen mahdollisuuksia arjen esimiestyöhön liitettynä. Kun organisaatiossa otetaan toimintatavat yhteisesti tarkasteluun, omasta toiminnasta voidaan ottaa oppia ja toimintoja voidaan muuttaa entistä paremmaksi. Kun ihmisillä on aikaa kohdata, kuunnella, jakaa kokemuksiaan ja tukea toisten työtä kannustavalla palautteella, syntyy jotain uutta ja kokemuksista voidaan oppia organisaation kaikilla tasoilla. (Juuti & Vuorela 2015, 67–70.)

Kehittämishankkeen aikana esimiesten palaute vahvasti näkökulmaa asioiden yhteisesti läpikäymiselle ja ajattelulle.

Vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä työvälaineitä esimiestyössä ja valmentavan johtamisen menetelmät antavat korvaamatonta tukea tässä työssä. Koen myös, että kertaamalla näitä asioita, ne muuttuvat luontaisiksi työtavoiksi arjessa (palaute 1).

Kehittämistyön tuloksena syntyi kokonaisvaltainen ja kahdessa organisaatiossa läpiviety työkykyjohtamisen kehittämisen ja vahvistamisen toimintamalli. Työkykyjohtamisen valmennuspolku voidaan nähdä esimiestyön kehittämisen viitekehyksenä, jonka avulla tarkastellaan esimiestyön nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita työkykyjohtamisen lähtökohdista. Lisäksi kehittämishankkeen työpajatyöskentelystä muodostettiin työkykyjohtamisen toimintatapa kohdeorganisaatioihin. Toimintatapojen uudistamisessa on kysymys myös henkilökohtaisesta muutos- ja kehittymiskyvykkyydestä. On mielekkäämpää pysytellä omalla mukavuusalueella olla haastamatta itseään työskentelemään esimiestyön haasteellisimmilla osa-alueilla. Mukavuusalueella toimiminen on helppoa, miellyttävää ja työskentely on varmaa, mutta uudistuminen mukavuusalueella on vähäistä (Huttunen 2018, 187–188.) Kehittämishanke ja Työkykyjohtamisen valmennuspolku tarjosivat turvallisen alustan harjoitella, peilata, kehittää ja muuttaa omaa toimintaansa esimiehenä työkykyjoh-

tamisen alueilla. Varsinkin työntekijän työkyvyn heikentyessä tilanteesta saattaa olla haasteellista keskustella työntekijän kanssa, jollei esimiehillä ole työkaluja ja harjoituskertoja tilanteiden kohtaamiseen ja tilanteessa etenemiseen. Näin palautteessa kerrottiin työkykyjohtamisen harjoituskertojen vaikutuksesta:

Näistä olen saanut osaamista ja työkaluja, joita voin hyödyntää omassa työssä (palaute 9).

Vaatii rohkeutta asettaa itsensä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja haastaa taitojaan vaativissa tilanteissa. Johtamiselta odotetaan, että sen tulee täsmentää, selkiyttää ja kehittää yhteisiä toimintoja. Johtaminen on katsantokantojen näkyväksi tekemistä ja yhteisen merkityksen luomista. Samalla luodaan uudenlaista viitekehystä yhteisten asioiden ympärille, jotka on yhteisellä työskentelyllä löydetty (Juuti & Vuorela 2015, 139–140). Saman kokemuksen ja todellisuuden jakamista on tehty kehittämishankkeen aikana työkykyjohtamisen aihealueityöpajoissa. Aikuisten oppimiselle on tärkeätä, että oppija on aktiivinen osallistuja kokeilujen kautta ja työssä sekä yhdessä tekemisen avulla uuden oppiminen kiinnittyy aikaisempaan tietoon ja työkokemukseen (Ilmarinen ym. 2003, 130–131).

4.6 Työkykyjohtamisen valmennuspolku kokonaisuudessaan

Kuten todettua, kehittämishanke on osa suurempaa kehittämisen kokonaisuutta Työkykyjohtamisen valmennuspolkua. Tämä opinnäytetyönä tehty kehittämishanke sisälsi seuraavat valmennusosiot esimiehille:

1. Työkykyjohtamisen valmennuspolku – aloitus, Minun polkuni, Minä esimiehenä
2. Hajautetun ja etätöön johtaminen
3. Valmentavan johtamisen perusteet
4. Esimiehen vuorovaikutus (+Thomas-analyysi)

Edellä mainittujen lisäksi Työkykyjohtamisen valmennuspolulla aihealueina ovat:

5. Työkykyjohtamisen työkalut, kuinka toteutan esimiestyössäni työkykyjohtamista
6. Esimiehen oma jaksaminen ja vertaismentorointi
7. Valmentavan johtamisen menetelmät
8. Puheeksi ottaminen ja haastavat tilanteet
9. Itseohjautuvuus ja itseohjautuvan organisaation johtaminen
10. Myötätunto, myötäinto

Esimiehille kertyy Työkykyjohtamisen valmennuspolulla esimiestyön pääomaa tietojen ja taitojen muodossa, josta ammentaa oman työyhteisön johtamiseen keinoja ja menetelmiä. Samalla rakentuu organisaatioihin, Hausjärven ja Kärkölän kuntiin, vahva toimintamalli esimiestyön toteuttamiselle ja työkykyjohtamiselle sekä johtamisen kehittämisen tapa tulee kuvatuksi. Työpajoista esimiesten käytettäväksi, sovellettavaksi, jatkokehittäväksi ja myöhemmin palattavaksi jäävät kaikki valmennusmateriaalit, joita voi hyödyntää esimiestyössä nyt ja jatkossa. Työpajatyöskentely kuntaorganisaatioiden kesken mahdollisti ajatusten vaihdon ja näkökulmien peilaamisen ja tarkentamisen esimiestyöstä, käytänteistä, kompastuskivistä ja onnistumisista. Esimiesten antaman palautteen perusteella voi todeta, että olitpa esimiestyön alussa tai kokenut esimies, kaikille koulutuksesta oli hyötyjä. Tiedot ja taidot karttavat teorian ja käytäntöjen yhdistelminä työpajatyöskentelyssä. On aikaa pysähtyä tarkastelemaan omia toimintamalleja ja -tapoja. Palautteet valmennuspolusta eri vaiheessa esimiesuraa olevilta:

Pitkä esimiesura takana, joten perusasiat hallussa. Menetelmiä on ollut hyvä päästä harjoittelemaan, ja työskentely eri ihmisten kanssa on ollut mielekästä, kiinnostavaa. (palaute 6).

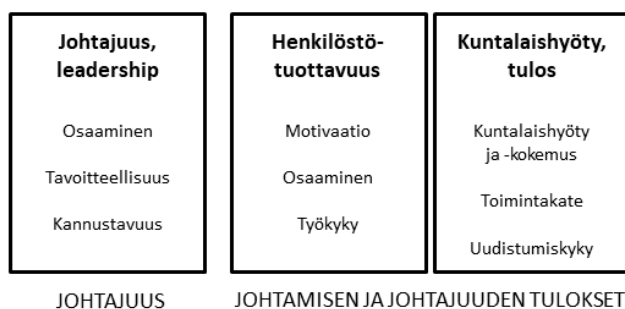
Olen uusi esimies ja olen em. saanut hyvin "eväitä" arkeen (palaute 7).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdinta

Kehittämishankkeen aikana on vahvistettu esimiesten osaamista, rakennettu työkykyjohtamisen toimintatapaa sekä toteutettu laaja esimiestyön kehittäminen ja vahvistaminen kuntayhteistyönä. Kehittämishankkeen tulokset ja aikaisempi tieto näkevät esimiestyön ja tulevaisuuden johtamisen sekä johtamisen kehittämisen samansuuntaisesti. Kehittämisellä tulee olla tunnistettu kohde, tavoitteet tulee olla asetettu ja kehittämiskohde määritelty ja rajattu sekä kehittämisen lähestymistavan tulee olla organisaatiolle sopiva (Ojasalo ym. 2009). Kehittämisestä ei ole hyötyä, jos kehitetään vain kehittämisen vuoksi, koska tällöin se ei sulaudu arjen toimintaan eikä tavoiteltua toiminnan muutosta saada aikaan.

Tuloksia avatessa vahvistuivat käsitykset siitä, ettei työkykyjohtamista voi erottaa arjen johtamistyöstä, suuret valmennuskokonaisuudet tulee rakentaa niin, että ne nivELYvät jokaisen omaan esimiestyöhön sekä niin, että osallistujia kuullaan ja aihealueita muokataan tarpeiden mukaan. Lisäksi voidaan todeta, että jokaisen on löydettävä itsensä työkykyjohtamisen kentältä ja tunnistettava omat vahvuutensa ja kehittämisen kohteensa esimiestyössä. Palataan Auran ym. 2016 johtamisen ketjun kolmeen viimeisimpään kokonaisuuteen johtajuuteen, henkilöstötuottavuuteen sekä kuntalaishyötyyn (kuvio 11). Johtajuuden kokonaisuus sisältää osaamisen, tavoitteellisuuden ja kannustavuuden. Kehittämishankkeen aikana näitä esimiestyön osa-alueita on vahvistettu, niiden äärelle on pysähdytty ja tarkasteltu, kuinka jokainen esimies toteuttaa näitä työyhteisössä. Kun johtajuuden sisältö on hallinnassa, heijastuvat ne osaamiset, käytänteet ja toimintatavat henkilöstötuottavuuteen motivaationa, osaamisena sekä työkykynä. Vaikka näissä henkilöstötuottavuuden osa-alueissa olisikin vaihteluita, voidaan niitä tukea johtajuuden keinoin. Kuten johtamisen ketjussa määritellään, henkilöstötuottavuus ja kuntatyössä kuntalaishyöty/-kokemus näyttäytyvät johtamisen ja johtajuuden tuloksina.



KUVIO 11. Johtajuuden ketjun kolme viimeistä kokonaisuutta (mukaihen Aura ym. 2016)

Kehittämishankkeen aikana vahvistui käsitys myös siitä, että oli taustalla minkä pituinen esimiesura tahansa, aina on tilausta kouluttautua, käydä esimiestyön asioita syvällisemmin läpi, tarkastella omia ja työyhteisön toimintoja, sillä samalla selkeytyvät koko organisaation johtamisenlinjaukset osallistujille. Kun johtaminen ja esimiestyö ovat selkää ja johdonmukaista, on sillä vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen ja koettuun työkykyyn (Viitala & Jylhä 2019, 19 ja 240). Oleellista kehittämishankkeen aikana oli ohjausryhmätyöskentelyllä toteutettu kehittävä arviointi, sillä ilman tätä kehittämisen muotoa olisi jäänyt havaitsematta osallistujien tarpeet oman jaksamisen vahvistamisen keinoille, teorialle ja toteutukselle. Kehittävä arviointi läpileikkaavana menetelmänä loi kuvan organisaatioiden kokonaistilasta kehittämisen, työkykyjohtamisen, tavoitteiden ja menetelmien näkökulmasta. Kehittävä arviointi kehittämishankkeessa syvensi ohjausryhmäläisten tietoa ja laajensi näkökulmia työkykyjohtamisen tilasta työyhteisöissä. Kehittämishankkeen myötä organisaatiossa on selkeytyneet käsitykset siitä mitä työkyky ja työhyvinvointi ovat, mitkä asiat niihin vaikuttavat, miten jokainen voi omalla toiminnallaan työyhteisössä vaikuttaa työkykyyn ja työhyvinvoinnin kokemiseen.

Kehittämishankkeen aikana muodostettu työkykyjohtamisen toimintatapa, on sinänsä ainutkertainen, koska se on syntynyt työpajatyöskentelyssä keskustelujen synnyttämänä. Kuitenkin se noudattelee aikaisemman tutkimustiedon tuloksia. Sellaisenaan työkykyjohtamisen toimintatavan siirtäminen toisiin organisaatioihin ilman organisaation omakohtaista osaamisen vahvistamista, omaan työkykyjohtamisen tilaan peilaamista ja oman työyhteisöjen erilaisuuden huomioimista, olisi vain päälle liimattua. Johtamisen kehittämisen tulee olla sidottua arjen johtamiseen, eikä sitä voi toteuttaa vain jotain johtamisen suuntausta noudattamalla ja toteamalla, että organisaatiossamme kaikki toimii, koska toteutamme johtamistamme näin. Kehittämishanke herätti myös havaitsemaan esimiestyön paineista tilaa kuntien toimintaympäristössä muutospaineiden alla. Johtamiselle ja esimiestyölle saatetaan asettaa muuttuvassa toimintaympäristössä aina vain uusia vaatimuksia ja toimenpiteitä tehtäväksi vaikka rakenteet ympärillä olisivat muuttumattomat (Tienari & Harviainen 2020, 170). Ei siis tule yllätyksenä, että esimerkiksi kuuntelevalle, kohtaavalle vuorovaikutukselle tai valmentavalle johtamiselle jää vähemmän aikaa, kun esimiehet toteuttavat muun muassa lisääntyneitä hallinnollisia tehtäviä ja vaatimuksia.

Kehittämishankkeen aikaansaannokset realisoituvat arjen esimiestyössä, siinä kuinka työkykyjohtamisen eri osioita ja toimintoja toteutetaan. Työkykyjohtamisen käytännöt ovat useissa organisaatioissa samanlaiset sisältäen varhaisen välittämisen ja puheeksi ottamisen mallin, päihitteettömyysohjelman, työkykyneuvotteluprosessin, menetelmät korvaavasta työstä, sujuvasta työhön paluusta ja työhyvinvointitoiminnasta. Merkityksellisiä ja vaikutuksiltaan työkyvyn tukemiseen tähtääviä näistä toiminnoista tulee, kun niitä toteutetaan

yhdessä henkilöstön kanssa arvostavasti ja oikeudenmukaisesti kulloinkin kyseessä olevaan tilanteeseen sopeuttaen. Kehittämishankkeen tulosten vaikutukset ovat oletettavasti nähtävissä myös sairauspoissaoloja seurattaessa. Oletettavasti sen vuoksi, että kehittämissankkeelle ei voida antaa yksinomaan selittävää tekijää vaikka sairauspoissaolojen määrän kasvu tasaantuisi tai jopa taittuisi ja kääntyisi laskuun. Kehittämishanke osaltaan selittäisi mahdollista suuntausta, mutta yksin hanke ei tee mitään vaan ne esimiehet yhdessä henkilöstön kanssa.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Hankkeen kehittämistyössä tukeuduttiin päätutkimuskysymykseen ”Miten työkykyjohtamista kuntaorganisaatioissa voidaan kehittää?” Päätutkimuskysymyksen tueksi asetettiin alatutkimuskysymyksiä, joiden avulla työkykyjohtamisen kokonaisuudesta saatiin laaja ja kokonaisvaltainen kuva. Alatutkimuskysymyksiä olivat ”Mitä työkykyjohtaminen on ja kuinka sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?” ja ”Minkälaista valmennusta esimiehille tulee tarjota työkykyjohtamisen alueella?” Vastauksen näihin tutkimuskysymyksiin perustuvat kehittämishankkeen aikana saatuihin tuloksiin.

Mitä työkykyjohtaminen on ja kuinka sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?

Työkykyjohtaminen on osa kokonaisvaltaista johtamista, jonka avulla tuetaan, edistetään ja vaikutetaan henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin. Organisaatioissa on käytettävissä erilaiset toimintamallit ja -ohjeistukset, joiden mukaan työkykyjohtamisen prosessit ovat kuvattut ja toteutettavissa. Työkykyjohtamisen toimintatapa ottaa huomioon yksilön ainutlaatuisuuden työkykyasioissa ja ohjaa työkykyjohtamista arvostavaan, vuorovaikutukselliseen kohtaamiseen työkykyasioiden äärellä, jossa keskitytään ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyteen.

Johtamisen kokonaisuuteen vaikuttavien asioiden määrä on suuri ja jokainen johtamistilanne on ainutkertainen. Työkykyjohtamisessa korostuvat ennakointi, suunnitelmallisuus, toimien oikea-aikaisuus sekä aito välittäminen. Työkykyasioista keskusteltaessa keskustellaan herkistä asioista, jotka vaikuttavat yksilön elämään kokonaisvaltaisesti. Työkykyjohtamistoimenpiteiden tulee olla yhtäaikaaisesti napakasti puuttuvia ja työssä suoriutumista tukevia, mutta samalla arvostavia ja kokonaisuus huomioivia. Parhaimmillaan työkykyjohtaminen kulkee läpi koko työuran elementtinä, josta ammentaa tukea ja voimavaroja koko työyhteisön työn sujuvuuteen yksilön työuralla tapahtuvat muutokset huomioiden. Työkykyjohtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, mukauttaa tehtäviä vaihteleviin tilanteisiin sekä suhteuttaa reagoitua toimintaympäristön

muutoksiin. Toisaalta työkykyjohtamisen epäonnistuessa, sillä voi olla kauas kantoiset vaikutukset työn tekemiseen ja teettämiseen, työn sujuvuuteen ja tuottavuuteen. Epäsuo-
tuisan johtamisen vaikutukset saattavat näkyä palveluiden laadun heikkenemisenä ja hei-
jastua asiakkaisiin. Ei siis ole yhdentekevää kuinka työkykyjohtamista toteutetaan organi-
saatioissa.

Minkälaista valmennusta esimiehille tulee tarjota työkykyjohtamisen alueella?

Esimiehille tarjottavan valmennuksen tulee nivoutua arjen esimiestyöhön siten, että val-
mennuksen aiheet kumpuavat todellisista työn johtamistilanteista. Valmennus tulee toteut-
taa siten, että teoria pohjustaa ja sanoittaa kaikille yhteiset käsitteet, käytännön esimerkit
lisäävät ymmärrystä, kollegiaaliset keskustelut ja kohtaamiset vahvistavat jokaisen esi-
miehen omaa työtä ja antaa perspektiiviä toimintaan sekä asiakokonaisuudet muokkautu-
vat osallistujien tarpeisiin, niin että organisaatiokohtaiset tavoitteet toteutuvat ja täyttyvät.
Valmennuksen tulee tarjota esimiehille lisäksi uutta näkökulmaa niin, että jokainen voi
peilata omia toimintamallejaan ja omaa kokemustaan esimiehenä uuteen katsantokantaan
ja teoriaan. Näin ollen muodostuu esimiestyön osaamiselle uutta pääomaa. Valmennuk-
sessa tulee toteuttaa mahdollisuuksia keskustelulle ja yhteiselle ajattelulle. Valmennuk-
sessa tulee olla käsiteltäville aihekokonaisuuksille riittävästi aikaa, jotta jokainen voi irtau-
tua hektisestä arkityöstä ja keskittyä aiheisiin sillä syvyydellä, mikä jokaiselle on tarpeen.
Valmennus voi tuottaa jonkin yhteisen ajatuksen, idean tai toimintatavan, jota on yhdessä
työstetty ja joka istuu työyhteisöjen omaan arkeen vahvistamaan työkykyjohtamista. Yh-
dessä synnytetty toimintatapa tai -malli toteutuu työyhteisöissä paremmin kuin ylhäältä
päin valmiiksi annettu tapa, joka tulisi vain omaksua ilman omakohtaista osuutta työstämi-
seen.

Miten työkykyjohtamista kuntaorganisaatiossa voidaan kehittää?

Työkykyjohtamisen kehittämiselle luodaan edellytykset puhumalla asioista asioiden oikeil-
la nimillä, yhteisesti avatuilla käsitteillä sekä työkykyasioiden yhteisen merkityksen ym-
märtämisellä. Työyhteisöissä voidaan toimia työkykyä kuormittavista ja heikentävistä tilan-
teista huolimatta, mikäli yhteisöissä vallitsee rakentava ja arvostava ilmapiiri. Työkykyjoh-
tamisen kehittäminen noudattelee samanlaisia kehittämisen lainalaisuuksia kuin mikä ta-
hansa kehittäminen. Toiminnan muutokseen tähtäävän kehittämisen tulee olla ylimmän
johdon mahdollistamaa sekä organisaatorakenteiden ja -toimintamallien tulee tukea kehit-
tämistä ja kehittymistä. Lisäksi yksilöillä ja työyhteisöillä tulee olla riittävät valmiudet kehit-
tämislle. Työkykyjohtaminen ei kehity itsestään vaan kehittämisen tulee olla tavoitteellis-
ta, järjestelmällistä, pitkäjänteistä ja arkityöhön sidottua. Kehittämisessä jokaisen tulee

ymmärtää työkykyjohtamisen tavoitteet ja merkitys koko organisaation tasolla. Työkykyjohtaminen on siis merkityksellistä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.

5.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishanketta arvioidessa tarkastellaan reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta ja validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän pätevyyttä, eli mitattiinko (tehtiinkö) sitä mitä piti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää esimiesten työkykyjohtamisen taitoja ja tavoitteena luoda yhteinen, selkeä ja määritelty työkykyjohtamisen toimintatapa. Näiltä osin voidaan todeta, että kehittämishankkeessa onnistuttiin. Kehittämishankkeen tavoitteena oli lisäksi saavuttaa yhteneväinen organisaation työyhteisöissä samanlaisena toteutuva työkykyjohtamisen tapa. Tämän tavoitteen toteutumista ei voi kuitenkaan arvioida yksiselitteisesti, sillä se konkretisoituu yksittäisissä johtamistilanteissa, sen hetkisen parhaimman tiedon ja taidon mukaan ja on suurelta osin tilannesidonnaista. Kehittämishankkeeseen osallistujilta kerätyn palautteen perusteella, voidaan todeta, että kehittämishanke valmennuskokonaisuuksineen oli suurelta osalta hyödyllinen. Jokainen osallistuja peilasi aihekokonaisuuksia omaan työhönsä ja johtamiseensa sekä työyhteisön tilanteeseen. Ei voida olettaa, että jokainen esimies saisi valtavasti jokaisesta osiosta itselleen, koska kuntaorganisaatioissa on esimiehiä monella esimiehisyyden tasolla.

Itse kehittäjä tutkijan rooli oli hankkeen aikana moninainen. Ohjausryhmätyöskentelyssä kehittäjä tutkija oli koollekutsuja, kehittäjän arvioinnin vetovastuullinen ja yhteisten kehittämislinjausten muodostaja yhdessä ohjausryhmän kanssa. Työpajatyöskentelyssä osassa työpajoja kehittäjä tutkija toimi fasilitaattorina, osassa oli osallistujana ja osassa puhtaasti havainnoijan roolissa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittäjä tutkijan objektiivisuutta ei voi täysin saavuttaa, sillä tutkija ja tieto sulautuvat toisiinsa (Hirsjärvi ym. 2009).

5.4 Kehittämishankkeen tulosten hyödynnettävyys

Kehittämishankkeen tulokset hyödyttävät niin hankkeessa mukana olleita organisaatioita kuin kuntaorganisaatioita yleisestikin. Hankkeen tulokset osoittavat, että myös osin abstraktejakin osa-alueita voidaan kehittää, kun kehittäminen on rajattu ja sidottu arjen työtehtäviin sekä sille on varattu tarpeeksi aikaa. Tarvitaan rohkeutta heittäytyä, uskallusta omien totuttujen toimintamallien analysointiin sekä sitkeyttä toiminnan muutoksen läpivientiin. Näiden prosessien käynnistämiseksi ja toteuttamiseksi tarvitaan vertaistoimijoita, joita kehittämishankkeessa mukana olleet kuntaorganisaatiot voivat muille organisaatioille olla. Kehittämishankkeen tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä toisen organisaation käyttöön vaan voivat parhaimmillaan käynnistää toisissa organisaatioissa oman kehittämisen ja

uuden luomisen. Tulee muistaa, että kuntakenttä on niin taloudellisten kuin toiminnallisen muutospaineiden alla ja tässä muutoksen paineessa pärjäävät ne, jotka kehittävät ja kehittyvät ennakkoluulottomasti tulevaisuutta tarkkaillen. Kehittämishankkeen prosessia ja tuloksia esitellään organisaatioiden omissa tilaisuuksissa ja viestintäkanavissa sekä Kevan järjestämissä verkostotilaisuuksissa. Huomioitavaa on, että kehittämishanke on toteutukseltaan uniikki vaikkakin toistettavissa erilaisissa kuntaorganisaatioissa sovitettuna kohdeorganisaation sen hetkiseen tilanteeseen ja strategiaan tavoitteisiin nähden.

5.5 Jatkokehittämisehdotukset

Kunta-alalla yleensäkin henkilöstön tarpeista ja ideoista lähtevä kehittäminen on tätä päivää ja vahvasti tulevaisuutta. On tärkeää saada organisaation eri tasot ja ihmiset ymmärtämään, että kehittäminen ja uudistaminen rakentuvat aiemman kokemuksen ja osaamisen varaan. Välttämättä entinen tapa ei ole huono, mutta jatkuva toimintaympäristön muutos edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä. Aiempaan toimintatapaan jättäytyminen ei ole vaihtoehto. Kehittymisen tulisi olla organisaation sisäänrakennettu, mutta se tulee perustella henkilöstölle uudelleen ja uudelleen. (Korhonen & Bergman 2019, 98.) Kehittämishankkeen aikana ja Työkykyjohtamisen valmennuspolulla esimiestyötä ja työkykyjohtamisen taitoja ja toimintatapoja on kehitetty Hausjärven ja Kärkölan kunnissa. Työssä jaksamista ja työhyvinvointia ei tehdä ainoastaan esimiehiltä henkilöstölle, vaan se on jokaisen organisaatiossa toimivan vastuulla ja muodostuu osista. Jatkokehittämisen kannalta olisi mielenkiintoista kehittää henkilöstön työhyvinvointiosaamista näkökulmana esimerkiksi ”Minä työhyvinvointitekojen tekijänä”. Jokainen työntekijä on vastuussa työhyvinvoinnistaan, omasta ammatillisesta työkäyttäytymisestään, osallistumisesta yhteisiin työyhteisön tavoitteisiin sekä työyhteisön vuorovaikutuksen edistämisestä. Jatkokehittämishanke paneutuisi juuri näihin yksilön vaikuttamismahdollisuuksiin ja toimintatapoihin yhteisen hyvän puolesta työhyvinvoinnin ja työkykyasioiden näkökulmasta.

Ehdottoman tärkeää on myös tarkastella kehittämishankkeen ja Työkykyjohtamisen valmennuspolun vaikutuksia työkykyprosessien sujuvuuteen, työhyvinvointiin ja työkykyjohtamiseen kaikilla organisaatiotasoilla. Vaikutuksia voidaan havaita ja analysoida työhyvinvointikyselyjen avulla, sairauspoissaolojen kehitystä tarkastelemalla, keräämällä palautetta työkykyprosessien toimivuudesta ja esimerkiksi tutkimalla korvaavan ja mukautetun työn teettämistä ja sujuvuutta organisaatiossa. Yhteisen keskustelun lisääminen työyhteisöissä työkykyasioista myös lisää tietoisuutta siitä kuinka työkykyä johdetaan kuntaorganisaatioissa. Kehittämishankkeen ja Työkykyjohtamisen valmennuspolun tunnetuksi tekeminen esimerkiksi henkilöstökirjeiden ja muiden viestinnän välineiden avulla, herättää toivottavasti keskustelua työkyvystä ja työhyvinvoinnista yleisesti työyhteisöissä. Jotta

työkykyjohtamista ja työhyvinvointia voidaan kehittää, asioista tulee puhua työyhteisöissä ja rohkeasti nostaa esiin kehittämisen kohteita. Yhteinen hyvinvoinnintavoite siivittää kohti parempaa kuntatyötä. Työkykyä, työhyvinvointia, arvostavaa vuorovaikutusta ja työn merkityksellisyyden kokemusta lisäämällä taataan, että tulevaisuuden muospaineissa ja muutoksissa kunta-alalla työskentelee jatkossakin hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö.

LÄHTEET

- Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä – työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.
- Aura, O. Eskelinen, J. Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus – Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Helsinki: Aalto yliopisto.
- Aura, O. Ahonen, G. Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Johtamisen ketju [viitattu 31.10.2020]. Saatavissa: <https://www.ossiaura.com/johtamisenketju.html>
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F. & Lewis, R. 2013. Leadership and Employee Well-being. Teoksessa Skipton Leonard, H. , Lewis, R. Freedmann A. M. & Passmore J. (toim.) The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria EK:n työkykyjohtamisen malli. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Forma, P. 2017a. Muuttuva työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen [viitattu 31.10.2020]. Saatavissa: <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/muuttuva-tyohyvinvoinnin-ja-tyokyvyn-johtaminen/>
- Forma, P. 2017b. Kunta-alan työhyvinvoinnin kehitysnäkymät. Teoksessa Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. Helsinki: Kuntatyönantajat, 13-15.
- Galabova, L. & McKie. 2013. The five fingers of my hand: human capital and well-being in SMEs. Personnell Review [viitattu 31.10.2020]. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-01-2012-0017/full/html>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. 2018. Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting [viitattu 8.11.2020]. Journal of Occupational Health Psychology, 289–301. Saatavissa: <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hausjärven kunta. 2017. Henkilöstöohjelma 2018-2021 [viitattu 14.2.2020]. Saatavissa: <https://hausjarvi.fi/palvelut/hallinto-ja-talous/>
- Hausjärven kunta. 2019. Kunnanvaltuuston kokouspöytäkirja 12.3.2019 § 13 [viitattu 10.1.2020]. Saatavissa: http://kunta2.hausjarvi.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil.htm?+elin=KVALT&pvm=12%2e3%2e2019%2018%3a00

Hausjärven kunta. 2019b. Kunnanhallituksen kokouspöytäkirja 10.9.2019 [viitattu 10.1.2020]. Saatavissa: http://kunta2.hausjarvi.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil.htm?+elin=KHALL&pvm=10%2e9%2e2019%2017%3a00

Hausjärven kunta. 2020. Henkilöstökertomus 2019 [viitattu 13.10.2020]. Saatavissa: http://kunta2.hausjarvi.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil.htm?+elin=KHALL&pvm=3%2e3%2e2020%2017%3a00

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Kauppakamari.

Hyria Business Institute. 2020a. Luodaan yhdessä uutta osaamista [viitattu 5.9.2020]. Saatavissa: <https://hbi.fi/yritys/>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Hyytinen, K. Suominen, A. & Valkokari, K. 2019. Osaamisten yhdistäminen on ainoa tapa uudistua [viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-jarinarinat/osaamisten-yhdistaminen-ainoa-tapa-uudistua>

Hämeen liitto. 2020. Väestökatsaus 8/2020 [viitattu 13.10.2020]. Saatavissa: <https://www.hameenliitto.fi/ennakointi-ja-tietopalvelut/tilastot-ja-tietografiikka/vaestokatsaus/>

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS kustannus.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2016a. Työelämän laatu lisää tuottavuutta ja vähentää työkyvyttömyysriskiä. [viitattu 31.10.2020]. Saatavissa: <https://markokesti.wordpress.com/2016/08/24/tyoelaman-laatu-lisaa-tuottavuutta-ja-vahentaa-tyokyvyttomyysriskia/>

Kesti, M. 2016b. Läpimurto työelämän laadun mittaamisessa [viitattu 31.10.2020]. Saatavissa: <https://www.ulapland.fi/news/Lapimurto-tyoelaman-laadun-mittaamisessa-/38013/255d7f9a-4376-4498-ac1c-abec5bbbd576>

- Keva. 2018. Tutkimus: Kuntaorganisaatioilla paljon kehitettävää työkykyjohtamisessaan [viitattu 9.6.2020]. Saatavissa: <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/tutkimus-kuntaorganisaatioilla-paljon-kehittavaa-tyo-kykyjohtamisessaan/>
- Keva. 2018b. Miten taklataan työkykyriskejä – mihin työkykyjohtamisen pitäisi keskittyä? [viitattu 5.9.2020]. Saatavissa: <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/milla-taklataan-tyokykyriskeja--mihin-tyokykyjohtamisen-pitaisi-keskittyä/>
- Keva. 2019. Työelämän kehittämistä [viitattu 10.1.2020]. Saatavissa: <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tyohyvinvointihankkeiden-rahoitus/>
- Keva. 2020. Tietoa Kevasta [viitattu 5.9.2020]. Saatavissa: <https://www.keva.fi/tama-on-keva/keva/#dc2f2c3e>
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteenkehittäjän opas viestintään ja vaikuttamiseen. E-kirja. Helsinki: Art House.
- Kuntafoorumit. 2017. Yhdessä enemmän, Hausjärven ja Kärkölen kuntalaisfoorumi [viitattu 5.9.2020]. Saatavissa: <https://kuntafoorumit.wordpress.com/>
- Kuntaliitto. 2017. Innovointi [viitattu 14.10.2020]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/johtaminen-ja-kehittaminen/innovointi>
- Kuntatyönantajat. 2020. Kunta-alan sairauspoissaolot vähenivät vuonna 2019 [viitattu 8.11.2020]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/sairauspoissaolot-vahenivat-2019>
- Kuntatyönantajat. 2019. Työn murros [viitattu 8.11.2020]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/tyon-murros>
- Kuntatyönantajat. 2016. Johtajuutta kehittämään! Esimiesosaamisen kehittäminen henkilöstötyössä. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- KunTeko. 2017. Osallistavat menetelmät työyhteisöjen ja työelämän kehittämisen apuna [viitattu 13.10.2020]. Saatavissa: <https://www.kunteko.fi/palvelut/kehittamisverkostot/osallistavat-menetelmat-verkosto>
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1573. Tampere University Press.

Kärkölen kunta. 2017. Kärkölen strategia [viitattu 14.2.2020]. Saatavissa:

https://www.karkola.fi/fi/info/tietoa_karkolasta/kunnan_hallinto_ja_talous

Kärkölen kunta. 2020. Henkilöstökertomus 2019 [viitattu 13.10.2020]. Saatavissa:

<http://karkola.ktweb.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/epjattn.htm?KV+15%2e6%2e2020%2018%3a00+20+0>

Lehto, K. & Viitala, R. 2016. Hallinnon tutkimus 2/2016 ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? [viitattu 14.10.2020]. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/10400>

Manka, M-L, Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön tueksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja: Acta Wasaensia 371. Vaasan yliopisto.

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu nro 92.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Työministeriö.

Pakarinen, T. & Halonen, N. 2018. Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen. Uutta kunnista, Kuntaliiton julkaisusarja 9/2018.

Parkhurst, M. & Preskill H. & Lynn, J. & Moore, M. 2016. The Case for Developmental Evaluation [viitattu 6.10.2020]. Saatavissa: <https://www.fsg.org/blog/case-developmental-evaluation>

Patton, M. 2011. Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. New York: The Guildford Press.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen- vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing.

Päijät-Hämeen liitto. 2020. Väestökatsaus 3/2020 [viitattu 13.10.2020]. Saatavissa:

https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2020/05/V%C3%A4est%C3%B6_kevat2020_040520.pdf

Rauramo, P. & Simberg, S. 2018. Osatyökykyisyys työyhteisössä [viitattu 7.11.2020]. Työturvallisuuskeskus Digijulkaisu. Saatavissa:

https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/osatyokykyisyys_tyoyhteisossa

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo.

Rissanen, P. 2015. Toivoton tapaus? Autoetnografia sairastumisesta ja kuntoutumisesta. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 88 [viitattu 7.11.2020]. Saatavissa:

https://kuntoutussaatio.fi/files/2116/Paivi_Rissanen.pdf

Salomaa, J. & Aho-Salomaa, S. Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa. Helsinki: Kuntatyönantajat.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa - opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: Stakes [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Terveys ja johtaminen, terveyshallintotiede työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.

Sitra. Uusi työ [viitattu 8.11.2020]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Työhyvinvointi [viitattu 27.10.2020]. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? E-kirja. Helsinki: Talentum Media.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? E-kirja. Helsinki: Talentum.

Tienari, J. & Harviainen, J.T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma Talent.

Tuomi, T. 2016. Johtajuutta kehittämään! Helsinki: Kuntatyönantajat.

Tuomi, T. 2020. Hausjärven ja Kärkölen esimiesten työkykyjohtamisen valmennuksen Kick-Off. Kevan puheenvuoro Työkykyjohtamisen valmennuspolun aloitustilaisuudessa 3.3.2020.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Työterveyslaitos. 2018a. Hyvä esimies on oma itsensä ja sallii sen myös alaisilleen [viitattu 12.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-esimies-on-oma-itsensa-ja-sallii-sen-myos-alaisilleen/>

Työterveyslaitos. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus [viitattu 23.8.2020]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyslaitos. 2020. Juhani Ilmarisen Työkykytalo [viitattu 5.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos. 2018. Perehdytys työhyvinvointiin, työterveyteen ja työturvallisuuteen [viitattu 1.11.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvaluuteen/>

Työterveyslaitos. 2019a. Työkykyjohtamisen konsultointi [viitattu 10.1.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/palvelu/tyokykyjohtaminen/>

Työterveyslaitos. 2019b. Työhyvinvointi [viitattu 10.1.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Digijulkaisu: Osatyökykyisyys työyhteistössä [viitattu 7.11.2020]. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/osatyokykyisyys_tyoyhteisossa

Työturvallisuuskeskus. 2018. Digijulkaisu: Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan [viitattu 14.11.2020]. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö [viitattu 24.11.2020]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluuteen_ ja_ tyosuojelu/tyoturvaluuteen_perusteet/johtaminen_ ja_ esimiestyö

Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Valmennustrio. 2019. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Kuntatyönantajat.

Vesa, A. 2020. Kaikenikäiset nauttivat oppimisesta – kolme neljästä myös luottaa kykyihinsä [viitattu 19.10.2020]. Sitra. Saatavissa:

<https://www.sitra.fi/uutiset/kaikenikaisetnauttivat-oppimisesta-kolme-neljasta-myos-luottaa-kykyihinsa/>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtamisen arvoketju. Luento EKJ5-valmennuksessa 3.9.2020.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: TalentumPro.

LIITTEET

LIITE 1. Työskentelylehtinen

Työkykyjohtamisen valmennuspolku Hausjärven ja Kärkölän kunnissa

Kick off-aloitustyöpaja 3.3.2020

”Minun polkuni” –aloitustehtävä ihmiskäsityksen ja esimiehisyyden juurille

- Lähtökohtani
- Koulutukseni
- Työpaikkani
- Läheiseni ja heidän merkitys elämässäni
- Suurimmat oppini ja oivallukseni
- Menestystekijäni ja vahvuuteni
- Vastoinkäymiseni/pettymykseni
- Onnistumiseni työelämässä/esimiehenä
- Merkitykselliset hetket elämässäni
- Riskitekijäni työkyvyn kannalta
- Suurimmat muutokset polullani
- Kiitollisuuden aiheeni
- Tulevaisuuden tavoitteeni
- Jälki, jonka haluan jättää ihmisenä

Lähde: Heli Hajda-Kähönen 2020