

Pirjo Montonen

ESIMIESTYÖ TYÖHYVINVOINNIN JA TULOKSELLISUUDEN  
TEKIJÄNÄ KUNTAORGANISAATIOSSA

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritysjuridiikan suuntautumisvaihtoehto  
2012

# ESIMIESTYÖ TYÖHYVINVOINNIN JA TULOKSELLISUUDEN TEKIJÄNÄ KUNTAORGANISAATIOSSA

Montonen, Pirjo  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2012  
Ohjaaja: Seppälä, Jonna  
Sivumäärä: 53  
Liitteitä: 2

Asiasanat: esimiestyö, organisaatio, tuottavuus, työhyvinvointi

Kuntatyö elää lähivuosina suuressa murroksessa. Kuntauudistuksen toteutuessa ja suurten ikäluokkien eläköityessä, työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään. Kuntien on varauduttava riittävän ja osaavan työvoiman saantiin, henkilöstön sitouttamiseen sekä kasvaviin tuloksellisuusvaatimuksiin. Jokaisen esimiesasemassa olevan on huolehdittava työyhteisön ja organisaation hyvinvoinnista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä kuntaorganisaatioiden esimiesten sekä samalla myös poliittisten päättäjien ymmärrystä hyvän henkilöstötyön merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen on hyvinvoiva organisaatio, mitä on hyvä johtaminen työhyvinvoinnin kannalta ja miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa tuottavuuteen. Tutkimus tehtiin henkilöstökehittäjän näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan työhyvinvointia erityisesti organisaation ja johtamisen tasolla, asioita jotka kuuluvat esimiehen vastuualueeseen työhyvinvoinnista sekä niitä asioita, joilla henkilöstötyössä voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kuntaorganisaatioissa työskentelevien henkilöstö- ja työhyvinvointiasioista vastaavien henkilöiden näkemyksistä. Tiedonkeruu tapahtui kyselytutkimuksen avulla.

Tutkimuksen tulosten mukaan hyvinvoivassa organisaatiossa on perusasiat ja esimiestyö kunnossa. Lähtökohtana on lainsäädännöllinen velvoite turvallisesta ja terveellisestä työympäristöstä. Esimiehen tehtävänä on johtaa organisaatiota kohti tavoitteita ja huolehtia, että jokainen tietää perustehtävänsä ja organisaation tavoitteet. Hyvä johtaminen on asiajohtamisen lisäksi ihmisten johtamista. Ihmisten johtamisessa keskeisintä on motivointi, osaaminen ja työssä jaksaminen. Hyvinvoiva henkilöstö on voimavarainen, motivoitunut, sitoutunut, osaava ja kehittämiskykyinen, jonka seurauksena työn tuottavuus ja laatu paranee sekä innovatiivisuus lisääntyy.

# MANAGERIAL WORK, WELL-BEING AND PRODUCTIVITY IN A MUNICIPAL ORGANIZATION

Montonen, Pirjo  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
May 2012  
Supervisor: Seppälä, Jonna  
Number of pages: 53  
Appendices: 2

Key words: leadership, organization, productivity, well-being

Municipal work is at a turning point in the next few years. As the municipal reform is realized, and the baby boomer generation retires, well-being at work will be increasingly important. Municipalities must prepare for a sufficient supply of skilled labour and the commitment of employees as well as the increasing performance demands. Each manager must carry responsibility for the well-being of the workplace and the organization.

The purpose of this study is to make managers in municipal organizations, as well as policy makers, to better realize the importance of good human resource work to staff well-being. The aim is to find out what the organization is doing well, what good leadership is in terms of well-being at work, and how managers can influence productivity. The work has been done from the human resource developer's perspective.

The study was conducted using a qualitative research method. The theoretical part deals with well-being in particular at the organizational and managerial level, the issues that are a superior's responsibility and those issues with which performance can be affected in the area of human resources. The empirical material of the study consists of views of people working in municipal organizations who are responsible for human resource issues and work well-being. A questionnaire was used to collect the data.

The results indicate that in a prosperous organization, the basic issues and leadership are in order. The point of departure is a legal obligation for a safe and healthy working environment. A manager's role is to lead an organization towards goals and make sure that everyone is aware of the basic mission and the objectives of the organization. Good leadership is managing people, not only issues. In people management, motivation, skills, and coping at work are most important factors. Contented employees are skilled, motivated, committed, knowledgeable and willing to develop themselves, as a result of which labour productivity and quality, as well as innovation will increase.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KUNTAORGANISAATIO TUTKIMUKSEN KOHTEENA .....	6
2.1	Muuttuva yhteiskunta ja kuntaorganisaation haasteet .....	6
2.2	Tuottavuus käsitteenä .....	8
3	HYVINVOIVA JA TUOTTAVA ORGANISAATIO.....	10
3.1	Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin tavoitteet .....	10
3.2	Työhyvinvointi ja tuottavuus .....	11
3.3	Organisaatio ja työhyvinvointi.....	13
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN .....	16
4.1	Johtaminen työhyvinvoinnin tekijänä.....	16
4.2	Muutoksen johtaminen .....	19
5	HENKILÖSTÖTYÖN VAIKUTUKSET TULOKSELLISUUTEEN.....	22
5.1	Osaaminen .....	22
5.2	Rekrytointi ja perehdyttäminen .....	24
5.3	Motivointi ja sitouttaminen.....	25
5.4	Vuorovaikutus.....	27
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	29
6.1	Opinnäytetyön taustaa ja tarkoitus.....	29
6.2	Tutkimus ongelma .....	29
6.3	Käytettävät menetelmät, aineisto ja aikataulu .....	30
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.....	32
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	34
7.1	Työhyvinvointi ja kuntatyön keskeisimmät haasteet.....	34
7.2	Hyvinvoiva työpaikka.....	36
7.3	Hyvän johtaminen ja johtamistaidot .....	38
7.4	Tuottavuuden lisääminen ja motivointi .....	39
7.5	Työnantajakuvaan vaikuttaminen ja rekrytoinnin onnistuminen.....	40
7.6	Työhyvinvointia parantavat toimenpiteet .....	42
7.7	Muita ajatuksia aiheeseen liittyen.....	44
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	45
9	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Kuntien työllistäessä suuren osan työllisestä työväestöstä, on tärkeää huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista. Tässä tutkimuksessa tarkastelen niitä asioita, joiden avulla kuntaorganisaatiot pystyvät vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan haasteisiin niin, että heillä olisi hyvinvoiva, motivoitunut, osaava, sitoutunut ja tuottava henkilöstö.

Yhteiskuntamuutosten ja uusien sukupolvien myötä työn merkitys on muuttunut. Työtyytyväisyyttä lisäävänä motivaatiotekijöinä ovat työ itsessään, kehittyminen, vastuu, työstä saatu tunnustus, saavutukset sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Palkan merkitys motivaatiotekijänä merkitsee yhä vähemmän.

Ihminen voi itse vaikuttaa työhyvinvointiin sekä -motivaatioon, mutta ihmisen toiminnan perustuessa ajatteluun, tunteiden ja tahdon pohjalta, on työn organisoinnilla ja työympäristöllä tärkeä merkitys hänen hyvinvointiinsa ja suorituskykyynsä. Ihmisen hyvinvointi ja suorituskyky puolestaan vaikuttaa organisaation hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Organisaation toiminnan lähtökohtana ovat sen perustehtävät ja esimiehen tehtävänä on huolehtia, että jokainen tietää oman perustehtävänsä ja organisaatiossa on riittävät resurssit sekä osaaminen tehtävien suorittamiseen. Organisaation arvojen, kulttuurin ja johtamisen tulee olla yhtenäisiä organisaation tavoitteiden kanssa.

Johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimiestyössä korostuu asijahtajuuden rinnalla ihmisten johtaminen. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa osaltaan myös henkilöstön saatavuuteen, sitoutumiseen ja työssä jatkamiseen. Hyvinvoivassa sekä hyvin johdetussa organisaatiossa perusasiat ovat kunnossa ja saadaan aikaan vaikuttavia tuloksia. Ihmisiin panostamista ei tule nähdä pelkästään kuluna, tärkeää on huomioida investoinnista saatu tuotto.

## 2 KUNTAORGANISAATIO TUTKIMUKSEN KOHTEENA

Organisaatioille on tyypillistä, että ne muodostuvat tietyistä päämääristä ja tavoitteista, näiden saavuttamiseksi muodostutetuista rakenteista, ihmisistä ja toiminnoista, sekä osittain tavoitteista riippumatta muodostuvasta kulttuurista. Kunnan tavoitteiden saavuttamisen rakenteissa keskeisiä ovat kunnan toimielimet, jotka ovat pääsääntöisesti valtuuston valitsemia, sekä virastot, laitokset, kuntayhtymät ja kunnalliset yhtiöt. Kunnan organisaatiokulttuuri voi vaihdella kuntien välillä sekä kunnan sisällä eri yksiköissä. Kulttuuri muodostuu usein pitkällä aikavälillä ja sitä on vaikea muuttaa. Kulttuuri vaikuttaa suuresti organisaatioiden toimintaan ja varsinkin niiden kykyyn uudistaa prosessejaan. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007, 67 - 68.)

Kunnan tehtäviä hoitavat sen luottamushenkilöt sekä viranhaltijat ja työntekijät. Kuntasektori työllistää noin viidesosan työllisestä työvoimasta. Vuoden 2007 tilastotietojen mukaan kunta-alalla työskentelee 424 000 viranhaltijaa ja työntekijää. Näistä 33 prosenttia on virkasuhteessa ja loput 67 prosenttia työsuhteessa. (Hannus, Hallberg & Niemi 2009, 253.)

Virkamiesjohdon ja esimiesten lisäksi kaikki luottamushenkilöt valtuustoissa, hallituksissa ja lautakunnissa ovat työnantajan edustajia. Valituilla ehdokkailla on viime kädessä vastuu siitä, miltä kunta työnantajana näyttää. Käytännössä on kysymys siitä, miten työnjako sujuu poliitikkojen ja virkamiesten välillä. (Jalonen 2008, 4.)

### 2.1 Muuttuva yhteiskunta ja kuntaorganisaation haasteet

Suomalaisen yhteiskunnan ja kuntajärjestelmän haasteet ulottuvat myös kunnalliseen työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaan. Tulevien vuosien haasteena on globalisaatio ja väestömuutokset, kunnallisen henkilöstön ikääntyminen ja julkisen sektorin taloudellisten voimavarojen niukkuus. Yhteiskunta pakottaa myös kuntia muuttumaan. Työnantajapolitiikan uudistaminen on yksi väistämätön osa-alue. Tulevaisuudessa on tarpeellista parantaa kunnallisen palvelutuotannon tuottavuutta ja tuloksellisuutta sekä turvata kunta-alan työvoiman saatavuus. Kunta-alan kilpailukyky edellyttää hyvää

työnantajapolitiikkaa – vastuun kantamista niin toiminnasta, organisaatiosta kuin henkilöstöstä. (Jalonen 2008, 4.)

Henkilöstöjohtaminen on kuntajohtamiselle keskeinen haaste, koska se työllistää valtaisan osan työvoimasta. Ei ole yhdentekevää, miten julkisen sektorin henkilöstöhallinto toimii, miten henkilöstöä motivoidaan, koulutetaan ja millaisia rooleja esimiehet omaksuvat. (Salminen 2004, 96.)

Valtiovarainministeriö on vuonna 2001 kirjannut julkisen hallinnon haasteita mm. seuraavasti:

- osaavan ja sitoutuneen henkilöstön hankinta on tärkeä kilpailukysymys
- hallinnon uudet tehtävät edellyttävät uutta osaamista
- uusi teknologia ja työprosessien kehittyminen vaikuttavat henkilöstön osaamisvaatimuksiin
- lähitulevaisuudessa voimakas rekryointitarve
- ehkäistään ennenaikaista eläköitymistä ja huolehditaan ikääntyvän henkilöstön työkyvystä ja jaksamisesta. (Salminen 2004, 97.)

Valtiovarainministeriö asetti 22.3.2010 tuottavuusohjelman koordinaatio- ja seurantatyöryhmän, jonka tehtävänä on seurata ja koordinoita 20 suurimman kaupungin tuottavuusohjelmatyötä, valmistella kunnille ja kuntayhtymille ja muille palvelujen järjestäjille valtakunnallisia tuottavuustavoitteita sekä seurata ja koordinoita kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamista koskevien toimenpiteiden valmistelua ja suunnittelua. Tuottavuusohjelman yhtenä osa-alueena on mm. työhyvinvointi. Henkilöstön työhyvinvointi on yksi keskeisiä edellytyksiä tuottavuustyön onnistumiselle. (Valtiovarainministeriö 2011, 46 - 47.)

Kuntien rakenteita ollaan uudistamassa ja organisaatioiden yhdistäminen on vaativa työ. Kuntaministeri Henna Virkkusen mukaan kuntalaisten yhdenvertaisuudesta on pidettävä kiinni. Nykyisellä kehityksellä kunnallisveroasteissa tulee olemaan jopa 15 prosentin erot eri kunnissa seuraavien 12 vuoden aikana, vaikka valtionosuudet ja verotulotasaukset huomioitaisiin. Muuttotappiot ja -häviöt sekä väestön ikääntyminen näkyvät nopeasti verotuloissa ja vaikuttavat kuntapalveluihin. Palveluihin on saatava lisää tehoa riippumatta siitä, kasvoipa kunta tai ei. Nykyiset hyvinvointipal-

velut on rakennettu aikana, jolloin työvoimaa oli saatavilla ja oli riittävästi veronmaksajia. Virkkunen heittäisi haasteen kuntatyönantajille, joiden tulisi huolehtia siitä, että kunnat ovat kilpailukykyisiä ja houkuttelevia työnantajia työvoimapulan iskiessä. (Suorsa 2011, 8; Heinonen 2012, 6.)

Kuntien työntekijöiden eläkepoistuma on seuraavan viiden vuoden aikana erittäin nopeaa. Eläkkeelle siirtyvien määrä on vuositasolla 16 000 – 17 000 työntekijää. Vuoteen 2030 mennessä kaikkiaan 80 prosenttia osastonhoitajista, kodinhoitajista, kotiavustajista, siivoojista ja sihteereistä siirtyy työelämästä eläkkeelle. (Kunta-alan eläkepoistuma nopeutuu 2011, 80)

Kunnat ovat tilanteessa, jossa ne joutuvat aikaisemmasta poiketen todelliseen kilpailuun työvoimasta. Työmarkkinoille tulevien työntekijöiden määrä on selvästi pienempi kuin työmarkkinoilta poistuvien määrä. Työvoiman tarjontapotentiaalinen muutos ja kunta-alan työntekijöiden joukkomittainen eläkkeelle siirtyminen lähivuosina asettavat kuntien työnantaja- ja henkilöstöpolitiikalle uusia vaatimuksia. Jotta kunnilla olisi tulevaisuudessakin riittävä, ammattitaitoinen, motivoitunut ja tasapainoisesti eri ikäryhmiin kuuluva henkilöstö kuntalaisten peruspalvelutehtäviä tekemässä, on kunta-alan kilpailukykyä työmarkkinoilla parannettava niin, että kuntatyön arvostus ja henkilöstön työhyvinvointi lisääntyvät. Suurena haasteena kuntien palvelukyvyn säilyttämisessä on rekrytoinnin onnistuminen. Kuntien nouseminen työmarkkinoilla palkkajohtajan asemaan on hyvin epätodennäköistä, joten niiden on kilpailtava hyvän työnantajan maineesta muilla ansioilla. (Kauppinen & Utriainen 2004, 233 - 234.)

## 2.2 Tuottavuus käsitteenä

Tehokkuus ja tehokas toiminta ovat eräänlaisia ikuisuuskyymyksiä julkisessa hallinnossa (Salminen 2004, 113). Tuottavuus on perinteisesti määritelty tuotosten ja niiden aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhteena. Tuottavuus on kykyä yhdistää eri panokset tavalla, joka saa aikaan mahdollisimman hyvän tuotoksen. Aikaisemmin tuottavuutta on ajateltu lähinnä määrällisesti, nykyään laadulliseen puoleen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. (Härkönen & Järvenpää 2010, 12.)



Kuntien järjestämässä palveluissa tuotoksia ovat suoritteet, kuten potilaskäyntien määrät, opetustuntien määrät, päivähoitopaikkojen määrät jne. Suoritteiden avulla tarkasteltu tuottavuus koskee kuntien palvelutuotantoa. (Valtiovarainministeriö 2011, 13.)

Synonyymejä tuottavuudelle ovat tehokkuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Julkisten organisaatioiden toiminnan johtaminen ja johtamisen kehittäminen koskee paljolti tehokkuutta jossain muodossa. Se voi olla suorituskyvyn kehittämistä, tavoitteiden saavuttamista, parempien tulosten ja tuotosten aikaansaamista, laadullisuutta, tilivelvollisuutta ja tulosvastuuta. Tehokkuuden saavuttaminen on yksi johtamistyön tärkeimpiä arvoja. (Salminen 2004, 114.)

### 3 HYVINVOIVA JA TUOTTAVA ORGANISAATIO

Johtamisen merkitys on noussut esille eräänä tärkeimmistä kuntien menestystekijöistä. Kuntien palveluiden ja rakenteiden uudistaminen korostavat erityisesti muutos- ja henkilöstöjohtamista. Kuntajohtaminen on vaativaa ja eroaa monelta osalta yrityksen johtamisesta. Kunta-alan palveluiden sisällön ja työvoimavaltaisuuden vuoksi henkilöstöjohtamisella on hyvin suuri vaikutus siihen, kuinka tuloksellisesti palveluita tuotetaan. Kehittyneimmissä henkilöstöjohtamisen organisaatioissa on havaittu olevan parempi tuloksellisuus. Henkilöstöjohtaminen on yhteydessä kunnan palvelustrategiaan ja siinä pyritään tuloksellisuuden edistämiseksi varmistamaan henkilöstön määrä ja osaaminen sekä henkilöstön työhyvinvointi. Tavoitteena on tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikainen parantaminen. (Jalonen 2010, 3.)

#### 3.1 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin tavoitteet

Työhyvinvointi mielletään useasti vain terveyden ja fyysisen kunnan kehittämiseksi. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon laajalaisempi käsite. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation toimintatapa, työ ja ihminen itse. Organisaation toimintaa ja kultuuria tulisi kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin sitoutumisen ja hyvinvoinnin paraneminen voi olla huomattavaa. Henkilöstön työtyytyväisyys puolestaan on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 3 - 4.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi työelämässä yleensä on vahvat perusteensa. Näin on myös kunnissa. Kuntasektorin työhyvinvoinnin edistämisen tarkoituksen voi määritellä niin, että toiminnan lähtökohtana on henkilöstön fyysisen ja psyykkisen terveyden edistäminen, hyvinvoinnin parantaminen ja osaamisen vahvistaminen. Työhyvinvoinnin edistämällä parannetaan kunnan taloutta, palvelukyvykkyyttä ja rekrytointiedellytyksiä. Työhyvinvointi on osa johdon ja esimiesten jokapäiväistä työtä, ja tälle työlle on kunnassa poliittinen hyväksyntä. Työhyvinvointityö ulottuu kaikkiin kuntaorganisaation osiin, sen merkitys on ymmärretty ja siihen on

sitoutunut niin poliittiset päättäjät kuin jokainen kuntatyöntekijä. (Kauppinen 2004, 257 – 258.)

Hyvä työ sisältää työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun, työpaikan yhteisten arvojen noudattamisen, työpaikalla vallitsevan luottamuksen ja yhteistoiminnan sekä tasa-arvon. Hyvä työpaikka on tuottava ja kannattava sekä työympäristön näkökulmasta terveellinen, turvallinen ja viihtyisä. Hyvän työpaikan ominaisuuksiin kuuluu myös hyvä johtaminen ja esimiestyö, mielekkäät ja mielenkiintoiset tehtävät sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Työhyvinvointipolitiikalla pyritään siihen, että ihmiset jatkavat työssään nykyistä kauemmin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5.)

Henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja uusien asioiden oppiminen ovat ihmisen elämässä parhaimmillaan tärkeitä voimavaroja ja elämään mielekkyyttä tuovia asioita. Työn, työympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino on kahden kaappa, jossa hyödyn saajina ovat sekä työntekijä että organisaatio. (Viitala 2009, 212.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista sekä yksilön että organisaation näkökulmasta, molempia tyydyttävällä tavalla (Kauhanen 2009, 201).

### 3.2 Työhyvinvointi ja tuottavuus

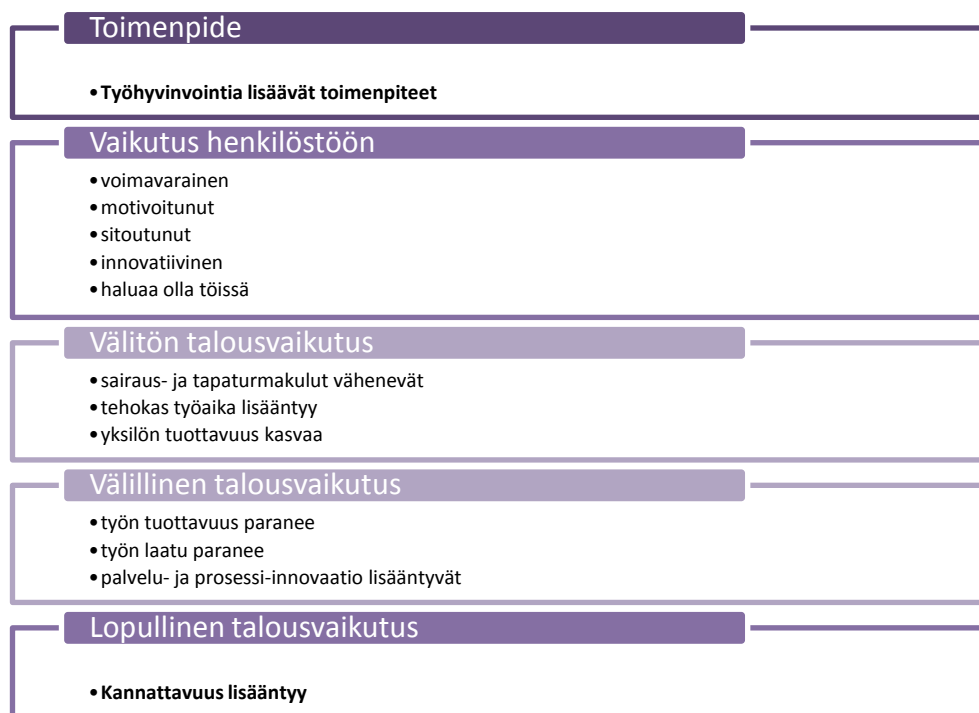
Hyvät työolot edistävät työn tuottavuutta ja ovat kaikkien yhteinen asia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8). Työhyvinvoinnin merkitys korostuu, kun työpaikoilla halutaan parantaa tuloksellisuutta ja työssä jatkamista. Työhyvinvoinnilla on myös selkeä rooli työnantajamaineen ja rekrytoinnin turvaamisessa. Kuntasektorin rakenteelliset uudistukset ja muutokset asettavat työhyvinvoinnille omat haasteensa. Myös

julkiseen sektoriin kohdistuvat odotukset saattavat heijastua työhyvinvointiin. (Työhyvinvoinnin kehittämistä jatkettava 2011, 22.)

Ahosen mukaan (2010) työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys on kiistaton. Tuotto voi olla jopa kymmenkertainen panostuksiin verrattuna. Panostukset työhyvinvointiin laskevat työkyvyttömyys- ja eläkekustannuksia. Työssä viihtyminen lisää työntekijöiden tuottavuutta ja vaikuttaa samalla koko organisaation tuottavuuteen. Ihmiset jaksavat paremmin työelämässä, tehokkaan työelämän määrä lisääntyy ja kokonais-tuottavuus kasva. Ahosen mielestä (Peltonen 2011) kunnat voisivat saada selvää säästöä työntekijöidensä hyvinvoinnista huolehtimalla. Tutkimusten mukaan kunnat panostavat vähiten henkilöstönsä, vaikka työhyvinvoinnista säästäminen tuo kustannuksia. Ahosen mielestä työhyvinvointitoiminta perustuu usein vain mielikuviin, työnantajan tavoitteena pitäisi olla ihanteellisten työolojen luominen.

Työelämän kehittyessä negatiivisesti, organisaatioiden tuloksellisuus vähenee ja työntekijöiden jaksaminen heikkenee. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus organisaation tuottavuuteen. (Manka 2007, 45 – 47.)

Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Tuottojen ja kustannusten välisen suhteen parantuessa, lisääntyy myös toiminnan kannattavuus. (Huuskonen, 2011.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin talousvaikutukset (Huuskonen 2011, mukaillen).

Hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Organisaatioiden ohentaminen ja henkilöstön vähentäminen, toiminnan nopeutuminen, jatkuva tuottavuuden parantaminen ja uusien innovaatioiden tuottamisen paine aiheuttavat kiirettä, kove-nevia tulospaineita ja kasvavia työmääriä henkilöstölle. Henkilöstöjohtamisen haas-teena on mahdollisimman hyvän tasapainon löytäminen organisaation tehokkuusvaa-timusten ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen kesken. (Viitala 2009, 212.)

### 3.3 Organisaatio ja työhyvinvointi

Organisaation toiminnan lähtökohtana ovat sen perustehtävät. Perustehtävä määritte-lee, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa: mitä siellä pitäisi tehdä ja aikaan-saada. Lisäksi työpaikan jokaisella ryhmällä, tiimillä ja projektilla on tässä kokonai-suudessa oma erityinen perustehtävänsä, jota ne ovat toteuttamassa. Esimiehen tehtä-vänä on huolehtia, että ryhmät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteut-tamiseksi. Vaikka asia kuulostaa yksinkertaiselta, sen toteuttaminen käytännössä on erittäin vaativaa. Organisaation menestys ja hyvä yhteistyö edellyttävät, että työh-

teisön kaikilla jäsenillä on samansuuntainen näkemys työpaikan olemassaolon tarkoituksesta. (Järvinen 2006, 27 – 28; 2009, 52.)



Kuvio 2. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2006, 28 mukailleen.)

Organisaation työhyvinvointia voidaan edistää selkeällä perustehtävien määrittelyllä, organisoinnilla ja johtamisella. Esimiehen tulee huolehtia hyvästä perehdytyksestä, ammattitaidon kehittämisestä ja työn sopivasta kuormituksesta. Työntekijät tulee ottaa huomioon yksilöinä ja heidän tulee voida vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijöiden oikeudenmukainen palkitseminen, työnjako sekä tasapuolinen kohtelu ovat keskeisiä hyvinvoivassa organisaatiossa. Työntekijän yksityiselämän ja työelämän tulee olla tasapainossa, jolloin työntekijällä tulee olla mahdollisuus riittävän vapaa-ajan viettämiseen. (Piili 163, 2006.)

Tavoitteellinen organisaatio tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio on tahtotila, johon organisaatio halutaan suunnata. Strategiat ovat keinoja, joilla toimintaa ohjataan visiota kohti. Työn tavoitteiden on oltava kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta jokainen tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Arvot ovat yhteisiä toiminnan pelisääntöjä. (Manka & ym. 2007, 8 – 9.)

Tutkimusten mukaan tuloksellisesti menestyvissä kuntaorganisaatioissa on todettu seuraavia piirteitä: palvelusuhdeturva on taattu, laatuvaatimukset ovat korkeita henkilöstöhankinnoissa, koko organisaation tuloskehitykseen sidottu palkkaus, henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen, tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen nojaava organisaatiokulttuuri sekä laaja tiedonkulku organisaation tuloksellisuudesta. Henkilöstöjohtamisen toiminnoista vaikuttavia ovat tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin

kannalta osaamisen kehittäminen, psykologisen sopimuksen läsnäolo sekä tuloksellisuuden arviointi ja johtaminen. Suorituksen johtamisessa keskeiseksi nousevat arviointi- ja palautejärjestelmän toimivuus ja sen kytkennät strategioihin ja tavoitteiden asettamiseen sekä palkitsemiseen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilön ja organisaation päämäärien yhteensopivuutta. (Sädevirta 2000, Huselid & Becker 1996, Guest 1999, Edwards & Wright 2001; Pakarinen & Holtti 2004, 287 – 288.)

Nykytilanteessa työntekijät joutuvat usein toteamaan, että työn tavoitteet ovat ylivoimaiset selvittää normaalilla työpanoksella ja normaalin työajan puitteissa. Alaisen työkuva on hyvä selvittää yhdessä esimiehen kanssa. Alaisen on hyvä tietää, mitkä ovat olennaiset vastuualueet ja niiden tärkeysjärjestys, mikä on riittävä taso, onko työntekijä tyytyväinen ja millaista tukea hän tarvitsee työstään suoriutumisessa. Pitkäaikainen työn ylikuormittavuus voi johtaa paitsi työn laadun ja tuloksellisuuden heikkenemiseen, työntekijän uupumukseen ja terveyden menettämiseen, jolloin lopputulos on kaikille osapuolille huono. (Koivisto 2001, 219.)

Ahosen mukaan (2010) organisaation työhyvinvoinnin ollessa kunnossa, yleensä muutkin asiat ovat järjestyksessä. Toimiva työhyvinvointi riippuu ratkaisevasti johdosta ja esimiehistä.

## 4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työoikeudelliset reunaehdot vaikuttavat johtamisen taustatekijänä. Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki muodostavat vahvan perustan sille, että työnantajan tulee huolehtia työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. Työsopimuslain 2 luvun 1 §:n yleisvelvoitteen mukaan:

*Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi.*

Edellisen pykälän ensimmäinen lause tarkoittaa mm. hyvää työilmapiiriä edistäviä toimia, jotka kohdistuvat työpaikkaan yleisesti. Pykälän loppuosa kohdistuu yksittäisiin työsuhteisiin ja sen tarkoituksena on turvata opastus, perehdyttäminen ja koulutus työn muutoksien vaatimalla tavalla. (HE 157/2000vp; Huusko 2005, 3.)

### 4.1 Johtaminen työhyvinvoinnin tekijänä

Työhyvinvoinnin johtamisella kehitetään organisaatiota, henkilöstön voimavaroja ja osaamista sekä työyhteisön ilmapiiriä. Työhyvinvoinnin johtaminen on organisaation strategista johtamista, jonka periaatteet kerrotaan henkilöstöstrategiassa. (Manka ym. 2007, 23.)

Johtaminen vaikuttaa sekä ihmisen kykyyn että haluun tehdä työtä. Haasteita johtamiselle luovat työympäristön muutokset ja työn tekemisen muuttuvat tavat myös jatkuvasti erikoistuva työvoima ja työntekijöiden tarvitsema koulutus. Johtamisella on tärkeä rooli kehitettäessä työhyvinvointia, työelämän laatua ja työn tuottavuutta samanaikaisesti. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, 6.)

Pekka Huuhtasen mukaan hyvässä johtamisessa hallitaan koko johtamisketju: visiot, strategiat, tavoitteet, toimintaprosessit, tulosten mittaaminen ja arviointi, palaute ja palkitseminen. Lähiesimiesten roolissa korostuu asioiden johtamisen rinnalla ihmis-



ten johtaminen. Hyvä johtaminen edellyttää tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaista tarkastelua. Hyvä johtaminen on tavoitteellista toimintaa. (Koskela 2010, 8.)

Piilin mukaan (2006, 19) ihmisten johtamisen keskeiset ulottuvuudet ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. Kaikista näistä kolmesta huolehtiminen on välttämätöntä onnistuneessa esimiestyössä.

Työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Tarvitaan joku, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Esimiestehtävän merkitys korostuu jatkuvassa muutoksessa. Esimiehen velvollisuutena on huolehtia työmotivaation luomisesta ja työtyytyväisyyden mahdollistamisesta sekä ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. (Järvinen 2006, 27.)

Johtamisen tehtävänä on luoda edellytykset tuottavan ja hyvän työn tekemiselle. Hyvä johtaminen perustuu luottamukseen, tasa-arvoiseen ja positiiviseen ihmiskäsitykseen ja hedelmälliseen vuorovaikutukseen. Hyvä johtaminen on perusedellytys houkuttelevalle työyhteisölle. Parhaiten pärjäävät organisaatiot, jotka pystyvät luomaan ilmapiirin, jossa kaikki uskaltavat laittaa itsensä likoon ja sytyttää myös muut tekemään. (Miettinen, Mäenpää & Lahdensaari-Nätt 2011, 11 – 12.)

Johdon kypsymätön asenne alaisiin johtaa organisaatioiden häiriöihin, taantumaa, turhautumiseen, aggressiivisuuteen, toimettomuuteen ja viimekädessä organisaation toiminnan tehottomuuteen. Kypsällä johtamistavalla vahvistetaan organisaatiota ja siinä toimivien ihmisten suorituskykyä ja toiminnan tehokkuutta. (Salminen 2004, 88.)

Esimiestehtävän ja -aseman arvostus on heikentynyt, mutta johtamisen merkitys kovenevassa kilpailussa on organisaation menestyksen kannalta tullut entistä tärkeämmäksi. Johtaminen on itse asiassa tärkein keino, jolla huolehditaan organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. (Järvinen 2005, 22.)

Hyvään esimiestoimintaan liittyy kaksi ulottuvuutta. Ihmisten johtaminen on alaisten kuuntelemista, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. Suorituksen johtaminen on tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antamista työsuorituksesta. (Manka 2007, 52.)

Esimiestyössä määrä ei korvaa laatua. Tärkeää on oikeiden asioiden tekeminen. Hyvä esimies tiedostaa oman perustehtävänsä esimiehenä ja kykenee keskittymään olennaiseen. Esimiehen perustehtävä saa sisällön organisaation perustehtävästä. Yleisellä tasolla esimiehen perustehtävä voidaan kiteyttää seuraavasti: esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Monissa organisaatioissa, joissa esimiehet on nimitetty asiantuntijuuden pohjalta – etenkin julkisella sektorilla – esimiehiltä puuttuvat valmiudet toimia ihmisten johtajana. On myös mahdollista, että ei ole katsottu ihmisistä huolehtimista muutoksessa tarpeelliseksi ja seurauksena on työntekijäin henkisten voimavarojen käyttö syntyneiden pelkojen, turvattomuuden ja ahdistuksen työstämisyriytyksiin. Seurauksena voi olla tuottavuuden kärsiminen ja yksilötason oireilu. (Salmimies 2008, 173.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen toiminta on erittäin ratkaisevaa työntekijöiden työmotivaation ja työpaineista selviytymisen kannalta (Esim. Ilmarinen 1999 ja Järnefelt & Lehto 2002). Esimiehen toiminta selittää pitkälti työyhteisön tuloksia tai tuloksettomuutta. Esimies vaikuttaa kaikella mitä tekee työyhteisössä ja myös sillä mitä jättää tekemättä. Näin ollen esimiehen sitoutuminen, motivaatio ja valmiudet esimiestehtävään ovat tärkeitä. (Aarnikoivu 2008; Aarnikoivu 2010, 32.)

Hyväksi esimieheksi voidaan kutsua sellaista esimiestehtävässä toimivaa henkilöä, jonka työyhteisö saavuttaa tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin. Henkilöstön johtamisen lisäksi hyvä esimies johtaa myös itseään. Itsensä johtamisen lisäksi hyvä esimies toteuttaessaan esimiestyötä huomioi aina tilannetekijät. Hän huomioi kunkin tilanteen ja alaistensa erityispiirteet sekä sopeuttaa toimintaansa tilannetekijät huomioiden. Hyvä esimies on joustava ja osaa johtaa yksilöitä. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Johtajana on tiedettävä, minkälaista johdettavien käyttäytymistä haluaa saada aikaan eli minkälaisen tulostulon haluaa luoda organisaatiosi ihmisille. Tämän käyttäytymisen tuottamistehtävän haasteellisuutta korostaa meidän aikanamme vaatimus, että työyhteisössäkin tulee olla ”kivaa” ja siellä halutaan viihtyä. On selvää, että jos haluaa ihmisten tekevän hyvää ja joskus poikkeuksellisen hyvää tulosta, on tehtävien oltava haastavia ja kannustavia. Ihmisten tulee voida vaikuttaa työtapoihinsa ja työn sisältöön, kokea onnistumisen elämyksiä tavoitteiden saavuttamisesta, saada palkitsevaa palautetta sekä kokea ymmärrystä, hyväksyntää ja tukea työtovereiden ja esimiesten taholta. (Salmimies 2008, 172.)

Esimiehen jaksaminen työssä on erittäin merkittävä asia sekä hänen itsensä, että koko työyhteisön toiminnan kannalta. Jos esimies uupuu, se alkaa heijastua kielteisesti hänen johtamaansa ryhmään. Väsynyt esimies ei jaksane paneutua riittävästi työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten toimintaan eikä tehdä päätöksiä, minkä seurauksena työpaikalla alkaa ilmetä monenlaisia puutteita ja epäselvyyksiä. Sen lisäksi, että työnteon edellytysten puutteellinen hoito tuottaa henkilöstölle ongelmia, esimiehen välinpitämättömyys alkaa myös heikentää alaisten työmotivaatiota. Esimies on siis myös keulakuva, jonka tehtävänä on omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Esimiehen viestiessä omalla suhtautumisellaan innottomuutta tai suoranaista apatiaa työtä kohtaan, se alkaa ennemmin tai myöhemmin murentaa henkilöstön työtarmoa ja -moraalia. (Järvinen 2006, 145 – 146.)

#### 4.2 Muutoksen johtaminen

Uudistusten ja muutosten toteuttaminen on käytännössä haaste jokaiselle organisaatiolle ja työyhteisölle. Muutos horjuttaa yksilön suhdetta työhön, työpaikkaan ja ehkä koko elämään ja tulevaisuuteen. Siksi muutos vaatii yksilöltä psyykkistä työtä, jotta hän saa uuden otteen muuttuvista asioista. Keskeinen työstettävä asia on muutoksen hyöty ja tarkoitus, koska ihmisen on vaikea motivoitua asioihin, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. (Järvinen 2009, 143.)

Työntekijöiltä edellytetään tänä päivänä kykyä toimia muutoksessa ja muutososaamista. Esimiehen roolissa muutososaaminen on kriittistä, koska esimiehen pitää

suunnata paitsi oma toimintansa kohti muutosta myös tukea alaistensa suuntautumis- ta kohti muutosta. Esimiehen tulee omalla esimerkillään johtaa muutosta, samalla kun hän on itse myös muutoksen kohteena. Muutososaavan esimiehen tunnistaa siitä, että hän tiedostaa muutoksen edistämiseen ja läpimenoon liittyvät perusasiat. Olen- naista on myös olla selvillä siitä, mitkä tekijät pysäyttävät muutoksen. Näiden teki- jöiden tunnistaminen mahdollistaa sen, että esimies pystyy tehokkaasti vaikuttamaan alaisiinsa muutosprosessissa. Esimiehen viedessä muutosta läpi, tulisi hänen keskit- tyä olennaiseen ja tiedostaa muutokseen sisältyvät vaihteet sekä sopeuttaa omaa toi- mintaa muutosvaiheen mukaisesti. (Aarnikoivu 2008,170 – 171.)

Johtaminen on vuoropuhelua, vuorovaikutusta ja yhteistyötä toisten ihmisten kanssa. Johtajan on kyettävä toistuvasti kuvaamaan johdettaville, minkälainen on organisaat- ion nykytila, mitä ihmisiltä odotetaan tänään ja lähitulevaisuudessa, mihin ollaan menossa ja miltä tavoitetilä väli- ja päätavoitteineen näyttää. Erityisen vaativaa on vuoropuhelu muutoksen edessä ja aikana. (Salmimies 2008, 192 – 193.)

Kotterin (1996) mukaan onnistuneessa muutoksessa on kahdeksan askelta, joilla muutokset saadaan toteutettua onnistuneesti. Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstölle on korostettava muutoksen välttämättömyyttä ja tunnistettava muutoksen mahdolliset esteet. Toisessa vaiheessa korostuu ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen. Kolman- nella askeleella on pystyttävä kuvaamaan konkreettinen kuva tulevasta toiminnasta ja sen hyödystä. Neljännessä vaiheessa on tiedostettava viestinnän merkitys, joka kestää koko muutosprojektin ajan. Viestinnän on oltava suunniteltua ja systemaattista. Vii- dennessä vaiheessa korostuu henkilöstön osallistuminen. Henkilöstö on otettava mu- kaan miettimään muutoksen käytännön toteutusta. Tätä kautta henkilöstö saa enem- män tietoa, kokee pystyvänsä vaikuttamaan ja henkilöstölle luodaan edellytyksiä si- toutua muutokseen. Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel vaativat yrityksen johdon, esimiesten ja projektihenkilöstön kannustavaa otetta ja viestimistä kaikista edistysas- kelista; pientenkin edistysaskelten esiin nostamista, uusien toimintatapojen vahvis- tamista ja uusien toimintatapojen vakiinnuttamista. (Hyppänen 2007, 226 – 227.)

Viestinnällä ja esimiehen läsnäololla on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutosten keskellä. Tärkeintä on, että esimies on läsnä ja tavoitettavissa. Henkilöstöllä on kysymyksiä, joihin he odottavat vastauksia. Riippumatta muu-

toksen sisällöstä henkilöstö kaipaa perusteluja tuleville tai jo tehdyille muutoksille. Mitä aiemmin henkilöstölle ilmoitetaan muutoksista, sitä enemmän heillä on aikaa sopeutua tilanteeseen. (Hyppänen 2007, 231 – 232.)

## 5 HENKILÖSTÖTYÖN VAIKUTUKSET TULOKSELLISUUTEEN

Työnantajakuvalla on suuri merkitys rekrytoitaessa uutta henkilöstöä. Hyvämaineinen organisaatio on vetovoimainen, pystyy pitämään henkilöstönsä ja houkuttelemaan hyvää väkeä. Kilpailu hyvästä ja sopivasta henkilöstöstä kiristyy jatkuvasti ja siksi hyvän työnantajakuvan omaavat organisaatiot pystyvät palkkaan parhaat työntekijät. (Kauhanen 2009, 69.)

Koska asenteet ja mielikuvat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen työ- ja rekrytointimarkkinoilla, on työnantajakuvalla suuri merkitys. Hyvä työnantajamaine syntyy hyvistä teoista ja houkuttelee ja sitoo osaavia työntekijöitä. Työnantajakuva on osa koko kunnan mainetta ja kuntakuvaa. Hyvään työnantajamaineeseen voidaan vaikuttaa myös valtuustossa ja hallituksessa, sekä lautakunnissa ja johtokunnissa. Työnantajamaineen rakentaminen on osa työnantajapolitiikkaa ja strategista henkilöstöjohtamista. Rekrytointikäytäntöjen ja rekrytointiviestinnän kehittäminen on tärkeää, mutta se ei yksinään riitä. Työnantajakuvaan ja mielikuviin kuntatyöstä vaikuttavat erityisesti kunnan oman henkilöstön ja kuntapalvelujen asiakkaiden kokemukset. Oma henkilöstö on avainasemassa työnantajakuvan rakentamisessa. Se on uskottavin viestijä ja markkinoija. (KT Kuntatyönantajan www-sivut 2011.)

### 5.1 Osaaminen

Kuntien palvelutuotantojen muutokset, asiakaslähtöisyys, prosessien johtamisen ja hallinnan vaatimus, ohjauksjärjestelmän muutos sekä verkosto- ja tietoyhteiskunnan kehitys vaikuttavat myös henkilöstön osaamisvaatimuksiin. Osaamisen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät organisaation toimintatavat ovat tekijöitä, joilla voidaan erottua muista, kehittää hyvää työnantajakuvaa ja onnistua tuloksellisuudessa ja vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. (KT Kuntatyönantajat 2011, 6.)

Työelämässä jokaisen on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan. Organisaatioiden tuloksellisuus edellyttää osaavaa henkilöstöä, jonka vuoksi osaamiseen panostaminen olisi nähtävä investointina. Oppivan työyhteisön kehittäminen lähtee perehdyttämisestä ja päättyy eläkkeelle siirtyvän henkilön osaamisen siirtämisestä muille.

Työuran aikana oppimista voidaan tukea sekä koulutuksella, omalla oppimisella sekä yhdessä oppimalla. (KT Kuntatyönantaja 2011, 8 – 10.)

Osaaminen ja ammattitaito ovat työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Työntekijän hallitessa ammattinsa ja omaa työnsä vaativat taidot, on työnteko sujuvaa ja tulokset vaikuttavia. (Miettinen ym. 2011, 20.)

Oppivan organisaation lähtökohtana on ollut joustava ympäristöön sopeutuminen. Oppimisella pyritään organisaation kilpailuaseman ja tuottavuuden säilyttämiseen ja parantamiseen sekä innovatiivisuuden kehittämiseen. Jatkuvan oppimisen avulla voidaan siirtää rajaa, jossa ihmisen suorituskyky alkaa heikentyä. Elinikäinen oppiminen on henkistä kunnossapitoa. Työsuoritus riippuu siitä, kuinka motivoitunut ja sitoutunut ihminen on tavoitteisiinsa. (Ojala 2004, 162 – 164.)

Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin se pystyy paremmin selviytymään muuttuvassa ympäristössä. Mankan mukaan (2007, 51 - 58.) oppivan organisaation ja hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit ovat:

- osaamistarpeiden samansuuntaisuus yrityksen strategioiden kanssa
- joustavuus
- avoin sisäinen vuorovaikutus
- oppimista suosiva ilmapiiri ja kannustusjärjestelmät
- ympäristön ja yrityksen välinen aktiivinen vuorovaikutus
- yksilöllisten kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen kaikille
- ryhmien ja ihmisten välisen riippuvuuden mieltäminen yhteisöllisyyden perustaksi
- luottamus, riskin ottaminen ja avuliaisuus sekä
- konfliktien yhteisöllinen ratkaiseminen.

Esimies on osa aikuisopiskelijan tukiverkkoa. Esimiehen tulee kannustaa oppimista ja antaa opiskelu mahdollisuus, muuten oppiminen on mahdotonta. Esimiehellä on tärkeä rooli organisaationsa ja alaistensa oppimisen johtamisessa. Esimiehen tulee osata auttaa tulevien osaamistarpeiden selvittämisessä ja opintojen organisoinnissa siten, että ne tukevat organisaation oppimistavoitteita ja sopivat työn ohessa suorit-

taviksi. Esimiehen tulee olla kiinnostunut organisaatiosta, sen tuloksesta ja koko henkilöstön suorituksen kehittamisestä. (Ojala 2004, 148.)

## 5.2 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Rekrytointi on aina merkittävä investointi ja merkittävä asia koko organisaatiolle. Osa henkilöstön vaihtuvuudesta johtuu virheellisistä rekrytoinneista. Virhe voidaan tehdä henkilövalinnassa, mutta vieläkin useimmin liian yleisluontoisessa tehtävän määrittelyssä, jolloin hakijalle ja työnantajalle muodostuu työstä ja sen tavoitteista erilaiset käsitykset. Oikein osunut rekrytointi antaa pohjan työssä onnistumiselle ja kestäväälle työsuhteelle. Rekrytoinnin onnistuminen on aina sitä todennäköisempää, mitä parempi kuva organisaation johdolla on siitä, minkälaista rekrytoinnilla hankittava uusi osaaminen on, miten tämä osaaminen tunnistetaan ja miten sitä organisaatiossa käytetään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73 – 74.)

Perehdyttäminen rakentaa sillan uuden työntekijän rekrytoinnista työsuhteen alkuun. Jotta työsuhde lähtisi hyvin alkuun ja johtaisi molemmin puolin hyviin tuloksiin, jo rekrytointihankkeen kuluessa alkanut perehdytystyö on avainasia. Perehdyttämisen tarkoituksena on lyhentää sitä työaika, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Se myös varmistaa, että työpanos vie organisaatiota lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Tässä vaiheessa on tilaisuus rakentaa vankka pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle. (Valvisto 2005, 47.)

Kauhasen mukaan (2009, 151) perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat, työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit, oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset.

Jatkuvien muutosten ja uudistusten vuoksi työpaikalla on oltava riittävän selkeät toimintaohjeet ja -mallit, jotta tiedetään, miten kulloinkin toimitaan. Tämä on tärkeää niin vanhojen kuin uusienkin työntekijöiden kannalta. Hyvin suunniteltu työhön perehdytys on ehdottoman tärkeä asia, jota ilman työpaikka ei voi toimia tavoitteellisesti. (Järvinen 2006, 38.)



Ei ole mitään syytä jättää uutta työntekijää perehdyttämättä. Yleensä organisaatioista perehdyttää uudet työntekijät, mutta on myös organisaatioita, jotka jättävät hyödyntämättä ison osan perehdytyksen mahdollisuuksista. Organisaation suorittaessa perehdytyksen muutamassa päivässä, näyttämällä sosiaalililat ja kertomalla joitakin perusasioita, menettää se mahdollisuutensa saada juuri tekemästään investoinnista mahdollisimman hyvän tuoton. Perehdyttämisen yhtenä tavoitteena on rakentaa vankka pohja sitoutumiselle. Tämä pohja kantaa vaikeiden aikojen yli silloin, kun organisaation vetovoima muuten on vähissä. Uuden henkilön rekrytointi on aina kallista. Siksikin työntekijän sitouttamiseen kannattaa panostaa. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja parhaimmillaan kokee yrityksen työntekijänä saavansa mahdollisuuden elää täysipainoista elämää. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2011.)

### 5.3 Motivointi ja sitouttaminen

Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. (Viitala 2009, 90.)

Motivaatio saa aikaiseksi tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilöstö käyttää voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaation menestyksellisen toiminnan näkökulmasta on tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan organisaation tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja siten myös parempaan tulokseen. (Hyppänen 2007, 128.)

Työn tulokset pitää saada nähdä monella tavalla, konkreettisesti rahana tai mahdollisuutena vaikuttaa asioihin, saada aikaan jotain näkyvää. Kukaan ei jatkuvasti jaksaa olla osaamisen ääri rajoilla. Mukaan on mahduttava suvantopaikkoja, joissa hektisessä ympäristössä kertynyttä osaamista voi syventää. Vaikeusasteen sopivasti vuorotellen rutiinien ja haasteiden välillä, motivaatio pysyy korkealla. Silloin, kun rutiineihin

kyllästynyt on varma, että mitään muutosta ei ole odotettavissa, hän lähtee. Uupuneen työntekijän ponnistellessa kapasiteettinsa ylärajoilla, eikä helpotusta ole näköpiirissä, käy samoin. (Valvisto 2005, 94.)

Tutkimukset osoittavat, että palkansaajien epävarmuus tulevaisuudesta on lisääntynyt 2000 – luvulla, samalla työn mielekkyys on vähentynyt. Toisaalta on myös niitä, joiden mielestä on tapahtunut myönteistä kehitystä. Työntekijät ovat menettäneet uskoaan siihen, että he omalla toiminnallaan voisivat vaikuttaa työnteon mielekkyyteen. Työnteon henki on ollut tähän mennessä se, että työntekijältä on odotettu sitoutumista työnantajaan ja työnteon pelisääntöihin sekä motivaatiota, minkä vastikkeeksi hän on saanut työpaikkansa kautta arvostusta ja turvallisuutta elämäänsä. Kuitenkin, mitä todennäköisimmin, pelkän palkan vuoksi työssä käynti alentaa tuloksellisuutta. (Manka 2007, 24 – 26.)

Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijöiden motivoinnissa. Esimies voi jättää alaisensa täydelliseen pimentoon, heittäen verhon alaistensa tulevaisuudennäkymien eteen tai miellyttämisen halussaan antaa katteettomia ja epärealistisia lupauksia tulevaisuudesta. Työn tuloksia voi nähdä lukemattomalla tavalla. Palkankorotukset, palkkiot, urala eteneminen, hyvä palaute, valmis tuote ja isompi vastuu, kaikki nämä ovat motivaation kannalta tärkeitä. Motivaatio laskee, jos työsuhteen elinkaari on ehtinyt edetä pitkälle ilman tällaisia tuloksia. (Valvisto 2005, 94 – 95.)

Tutkimusten mukaan motivaatiota heikentäviä tekijöitä on sekä johtamisessa ja työn organisoinnissa että työn sisältötekijöissä. Muun muassa tehtävien epämääräisyys, päätösten perustelemattomuus ja jatkuvat muutokset vähentävät työmotivaatiota. Työmotivaatiota vähentää myös se, että esimies ei ole asioissa ajan tasalla ja se, että asioita ei tehdä oikein ja laadukkaasti. Työn sisältöön liittyvät, motivaatiota heikentävät tekijät liittyvät siihen, että työllä ei ole tarkoitusta tai siinä ei ole riittävästi haasteita. Päätöksentekoon osallistumisen niukkuus ja vaikutusmahdollisuuksien vähyys ovat myös työmotivaatiota vähentäviä tekijöitä. (Hyppänen 2007, 143.)

Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde. Oikeudenmukainen johtaminen saattaa jopa suojata ihmistä sairastumiselta. (Kivimäki 2002). Tutkimuksissa on todettu, että heikko esimiestyö on suurin syy työpaikan vaihtoon.

Heikko esimiestyö estää ihmisiä sitoutumasta työhönsä, oman osaamisensa kehittämiseen ja jaksamiseen, ja se estää nauttimasta onnistumisista ja työnilosta. Työpaikan vaihtajat eivät pelkäästään vie osaamista, vaan tulevat myös kalliiksi. Johtuen esimiestyön vaikutuksesta työhyvinvointiin, pitäisi johtajavalintoihin ja johtamisvalmennuksiin kiinnittää erityistä huomiota. (Ojala & Ahonen 2005, 172.)

Tehokkaan palkitsemisjärjestelmän tehtävä on turvata organisaation pärjääminen työmarkkinoilla. Kunnossa oleva palkitsemispolitiikka mahdollistaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden yrityksessä. Palkkapolitiikalla on varmistettava myös se, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. (Viitala 2009, 143.)

#### 5.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksella on erittäin suuri merkitys, jotta esimies saisi alaisensa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Kuunteleminen, kannustaminen, luottamuksen rakentaminen sekä tunteiden havainnoiminen ovat esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. (Manka & ym. 2007, 9.)

Työyhteisöiden palavereilla on erittäin tärkeä merkitys, koska niiden avulla työpaikan jatkuva kehittäminen voidaan saada osaksi normaalia käytäntöä. Säännöllisissä palavereissa voidaan tarkastella ja arvioida organisaation normaalia toimintaa. Tällaisessa arvioivassa keskustelussa on keskeistä, että jokainen ryhmän jäsen kokee tehtäväkseen tuoda esiin havaitsemiaan epäkohtia ja puutteita sekä niihin liittyviä kehittämisehdotuksia. Esimiehet kokevat usein kuitenkin vaikeaksi saada työyhteisö osallistumaan aktiivisesti ja kriittisesti oman toiminnan parantamiseen. Näin ollen esimiehen täytyy ensin ratkaista omalla kohdallaan peruskysymys, pitääkö hän tarpeellisena sitä, että henkilöstö osallistuu palavereissa aloitteellisesti ja aktiivisesti. Silloin, kun esimies haluaa pitää palaverit tiukasti omissa käsissään ja kokee työyhteisön mielipiteet ja keskustelun turhaksi, hänen on kuitenkin hyvä olla tietoinen siitä, että keskustelu ja kritiikki siirtyvät palavereiden ulkopuolelle. Käytäväkeskusteluihin ei esimiehellä ole pääsyä ja vaikutusvaltaa. Pahimmillaan tämä johtaa ns. epäviralliseen organisaatiokulttuuriin, joka saadessaan riittävät mittasuhteet alkaa

nakertaa tyytymättömyydellään ja kielteisillä asenteillaan yhdessä sovittuja toimintatapoja ja yhteistyötä. Siksi esimiehen kannattaisi saada kritiikki esiin ja käsiteltäväksi yhteisiin tilanteisiin, joissa voidaan sopia korjaustoimenpiteistä ja tarvittavista muutoksista. (Järvinen 2006, 40 - 41.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä työkaluja suorituksen johtamisessa. Esimiehen kannalta kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden viestiä alaisille organisaation strategiasta ja tulevista muutoksista. Kehityskeskustelussa käsitellään alaisen tavoitteet ja huolehditaan tarvittavasta osaamisesta ja kehittämistarpeista. Kehityskeskusteluissa sovitetaan yhteen organisaation ja yksilön tavoitteet. Keskustelun avulla esimiehellä on mahdollisuus oppia tuntemaan henkilöstönsä paremmin ja saada selville henkilön odotuksia ja kehittymiskohteita. Myös esimies voi saada keskustelussa palautetta, joten kehityskeskustelun avulla esimies voi myös oppia ja kehittyä. (Hyppänen 2007, 56.)

Kehityskeskusteluiden viestintään ja vuorovaikutukseen voi liittyä monenlaisia ongelmia, jos avoimuus, rehellisyys ja luottamuksellisuus puuttuvat. Ongelmia aiheuttaa mm. se, että alainen ei puhu tai esimies puhuu liikaa eikä kuuntele. Monille palautteen antaminen sekä palautteen vastaanottaminen on vaikeaa. Yleinen ongelma on se, että keskustelusta ei tehdä yhteenvetoa eikä varmisteta, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. (Hyppänen 2007, 65.)

Esimes ohjaa palautteella konkreettisesti työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoi henkilöstöä sekä antaa mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Palautteen antaminen tulkitaan myös välittämisenä. Palaute toimii kokonaisuudessaan merkityksen luomisen työkaluna. (Aarnikoivu 2008, 142.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimustyöhön liittyy aina jokin ongelma, joka halutaan ratkaista. Ongelman ratkaisu pyrkii usein asiantilan parantamiseen. Tutkimuksen yksi tärkeämmistä tehtävistä on kehittää yhteiskuntaa ja viedä sitä eteenpäin. (Kananen 2010, 18.)

### 6.1 Opinnäytetyön taustaa ja tarkoitus

Ensimmäisenä opiskeluvuoteni suoritin mm. henkilöstöhallinnon, työoikeuden ja johtamisen kurssit, jolloin totesin, että henkilöstöhallinto on mahdollisesti tulevaisuuden työtäni. Näin ollen tutkimustyön aihealue oli jo hyvissä ajoin selvillä. Lopullinen aihe täsmentyi lokakuussa 2011. Kuntaorganisaation valitseminen tutkimuksen kohteeksi oli luonnollinen, koska olen itse työskennellyt usean vuoden kunta-alalla. Toisena kriteerinä oli ajankohtaisuus. Ajankohtaiseksi aiheen tekee nykyiseen hallitusohjelmaan sisältyvä kuntauudistusohjelma, kunta-alaan lähivuosina kohdistuva runsas eläköityminen sekä kuntasektorin tuottavuusohjelma vuosille 2011 – 2014.

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategian valintaa. Tutkimuksen tarkoituksena pidetään yleensä neljää seikkaa: kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 127.) Tätä tutkimusta voidaan pitää sekä kartoittavana että selittäväenä. Työssäni kartoitan niitä tekijöitä, jotka johtajan pitää omaksua organisaation työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. Tutkimuksessa myös etsin selitystä sille, mikä on työhyvinvoinnin merkitys tuloksellisuuteen.

### 6.2 Tutkimus ongelma

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, millaista organisaation toimintaa ja johtamista kuntaorganisaatioissa tulisi olla, jotta ne pystyvät vastaamaan henkilöstön avulla niille asetettuihin ajankohtaisiin haasteisiin, jotka ovat välttämättömiä muuttavassa yhteiskunnassa.

Työn teoriaosassa tarkastellaan, mitä on työhyvinvointi johtamisen ja organisaation näkökulmasta sekä niitä asioita, jotka merkittävästi vaikuttavat organisaation tuottavuuteen.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys

Työn empiriaosassa selvitetään tutkimuksen tulokset ja yhdistetään keskeisimmät tulokset teoreettiseen viitekehukseen. Lopussa olen esittänyt omia mietteitäni kuntaorganisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvittavista toimenpiteistä.

Tutkimustyön varsinaiset kysymykset ovat:

Millainen on työhyvinvointia edistävä organisaatio?

Mitä on hyvä johtaminen työhyvinvoinnin kannalta?

Miten henkilöstötyöllä voidaan vaikuttaa tuottavuuteen?

### 6.3 Käytettävät menetelmät, aineisto ja aikataulu

Tutkimustyöni tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltui parhaiten työhöni, koska halusin saada tutkimusilmiöstäni mahdollisimman hyvän kuvauksen. Kanasen mukaan (2010, 41 - 42) hyvä kuva ilmiöstä voidaan ymmärtää sanalliseksi kuvaukseksi, joka on helppo ymmärtää. Sa-

noilla on mahdollista saada parempi ja ymmärrettävämpi kuvaus kuin määrällisellä ilmauksella.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Ihminen toimii tiedonkeruun instrumenttina ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi ym. 2001, 155.) Teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käyttää. Laadullisessa tutkimuksessa ratkaisun tekee ongelmalliseksi se, että sille on luonteenomaista käänellä ja katsella ilmiötä monelta kantilta. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeitä kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdolliseksi. Ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 2007, 83 – 84.)

Alkuperäisenä tarkoitukseni oli kerätä tutkimusaineisto teemahaastatteluiden avulla, mutta esteeksi muodostui aikataulujen yhteen sovittaminen ja kustannuskysymykset. Lopullinen tiedonkeruu tapahtui kyselylomakkeiden avulla (LIITE 2), joilla oli mahdollista saada laajempi vastaajajoukko. Kyselylomakkeella oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä ja kysymykset pyrin laatimaan niin, että ne olisivat selkeitä, mutta ei liian johdattelevia. Kyselylomakkeet, joissa oli vastauskuoret mukana, postitin kahdellekymmenelle henkilölle. Saatekirjeessä (LIITE 1) kerroin tutkimuksen tarkoituksesta ja perustelut tutkimuksen aihevalinnalle. Kyselyn vastausprosentti oli 40. Uusinta kyselyä en tehnyt, koska vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia ja totesin, että vastaus määrä olisi riittävä. Vastanneilta henkilöiltä sain hyvin positiivista palautetta aiheen valinnasta.

Kyselytutkimusten etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Postikysely lähetetään tutkittaville, he täyttävät sen itse ja postittavat lomakkeen takaisin tutkijalle. Menettelyn etuina on juuri nopeus ja vaivaton aineiston saanti. Suurin ongelma on vastaajien halukkuus ja vaivannäkö vastaamiseen. Vastaaminen riippuu paljon vas-

taajajoukosta ja tutkimuksen aihepiiristä. Parhaimmillaan vastauksia saadaan 30 – 40 prosenttia lähetetyistä lomakkeista. Erityisryhmälle lähetetyssä ja heidän kannaltaan tärkeän aiheen kyselyssä, voi vastausprosentti nousta korkeammaksi. Kysymykset voivat olla joko avoimia kysymyksiä tai monivalintakysymyksiä. (Hirsijärvi ym. 2001, 182 – 185.)

Aloittaessani teoreettisen viitekehyksen kirjoittamista totesin, että aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on runsaasti tarjolla. Kirjallisuuden valinnassa pyrin keskittymään 2000-luvulla kirjoitettuihin teoksiin, osittain valitsin sellaisia teoksia, joita olin käyttänyt opintojeni aikana ja todennut ne laadullisiksi. Materiaalin valinnassa käytin apuna teoksien selailua sisällysluetteloiden perusteella, koska koko aineiston lukeminen olisi vienyt aikaa huomattavasti enemmän. Lisäksi käytin runsaasti kunta-alan julkaisuja. Keskeisinä asiasanoina tiedonhankinnassa käytin sanoja tuottavuus, työhyvinvointi, johtaminen/esimiestyö sekä kuntaorganisaatio. Erityisesti pyrin keskittymään termeihin työhyvinvointi ja tuottavuus. Kirjallisuuden hankinta ja alustava selailu alkoi joulukuussa 2011. Varsinaisen työskentelyn aloitin joulukuun lopussa. Kirjallisuuden lukeminen ja teoriaosan kirjoittaminen tapahtui pääasiallisesti tammi-helmikuussa. Teoriaosan tekemistä helpotti aiempi perehtyminen aiheeseen ja säännöllinen kunta-alan julkaisujen lukeminen.

Kyselylomakkeet, jotka pyysin palauttamaan 5.3.2012 mennessä, postitin helmikuun puolessavälissä. Tarkoitukseni oli suorittaa vastausten litterointi maaliskuun aikana, mutta työ keskeytyi koko maaliskuun ajaksi ulkopuolisista syistä johtuen. Lopulta litterointi tapahtui huhtikuun alussa, jonka jälkeen kirjoitin vastausten tulokset au-ki. Teorian ja empirian välisen vuorokeskustelun suoritin huhtikuun loppupuolella. Analyysi valmistui toukokuun alussa ja tämän jälkeen tapahtui viimeistely. Toukokuun puolessavälissä työ oli saanut lopullisen muotonsa.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus ja laatu pitää varmistaa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on huomattavasti vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, että luotettavuusmittarit ovat kehittyneet



luonnontieteissä, josta ne ovat omaksuttu yhteiskuntatieteisiin. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Molempiin käsitteisiin liittyy myös alakäsitteitä, joista validiteetin ulkoinen validiteetti eli tutkimustulosten yleistettävyyden on tärkein. Saadut tutkimustulokset siirretään vastaaviin tilanteisiin, joissa ne pitävät myös paikkansa. (Kananen 2010, 69.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on varmistettavissa kyselytutkimuksen (LIITE 2) ja tutkimustulosten perusteella. Validiteetin varmistamiseksi tutkimuksen kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä sattumanvaraisella otannalla. Tosin vastaajien määrä oli suppea valtakunnallisesti ajateltuna, mutta vastausten samansuuntaisuuden perusteella katson vastausten antavan oikean tuloksen. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen kertonut tutkimuksen toteutuksen, jossa pyrin mahdollisimman selkeään kuvaukseen koko tutkimusprosessista.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Lähtökohtana tutkimukselle oli kuntaorganisaation tulevaisuuden haasteet ja miten organisaation työhyvinvoinnilla ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työssäjaksamiseen ja -viihtymiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Vastaajien mielestä tutkimustyön aihevalinta oli hyvä ja tarpeellinen.

Seuraavassa esittelen kyselytutkimuksella saadut vastaukset. Kyselyt kohdistin kuntien henkilöstö- ja työhyvinvointiasioista vastaaviin henkilöihin. Kyselyt lähetin sellaisille henkilöille, joiden kanssa olin alkuperäisesti sopinut haastattelun ja osan vastaajista valitsin Internetistä saatujen yhteystietojen perusteella. Yhteystietoja etsin hakusanalla kunta, kaupunki, työhyvinvointi ja henkilöstö. Vastaaminen tapahtui nimettömänä, tosin kaksi vastaajaa oli kertonut myös nimensä, joista toinen oli antanut myös yhteystietonsa, koska halusi saada valmiin työn luettavaksi.

### 7.1 Työhyvinvointi ja kuntatyön keskeisimmät haasteet

Kuten on todettu, työhyvinvointi koostuu useasta osa-alueesta. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että työhyvinvointiin liittyy monia tekijöitä. Ihminen nähtiin kokonaisuutena, joka voi itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Perhetilanne, riittävä uni, ravinto ja liikunta olivat asioita, joista yksilön on itse huolehdittava.

Vastaajien mielestä lähtökohtana työyhteisön työhyvinvoinnille on turvallinen ja terveellinen työympäristö, joka on perusedellytys kehitettäessä työpaikkaa. Työhyvinvointia kehitettäessä ja johdettaessa, ihmisen huomioiminen yksilönä on huomioitava. Jokaista työntekijää tulee kohdella tasapuolisesti ja palkkaus sekä palkitseminen on oltava oikeudenmukaista.

Työpaikan ilmapiiriin on oltava kunnossa, joka luo työyhteisöön tekemisen meininkiä. Työyhteisön pelisäännöt ja toimintatavat on oltava kaikkien tiedossa ja niihin on sitouduttu. Resurssit on kohdennettava oikein. Työn vaatimusten ja voimavarojen kohdatessa työnteko on mielekästä ja tuottavaa. Vuorovaikutustekijöillä on tärkeä rooli työilmapiiriin luomisessa, riittävä ja kannustava palautteen antaminen, esimiehen tuki sekä työntekijöiden kuunteleminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työ-

hönsä lisäävät myönteistä ilmapiiriä. Hyvinvoivan työyhteisön toiminta ja tulos on laadukasta, joka puolestaan lisää työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointi syntyy yhteistyöllä.

*”Se, että työntekijät voivat työssä niin hyvin, että voivat keskittyä täysin työnsä sisältöön ja tavoitteiden toteutumiseen. Kun työhyvinvointi on hyvä, on helpompi motivoitua töihin, eivätkä toisarvoiset seikat vie energiaa! Pelisäännöt ja menettelytavat on sovittu ja kaikkien tiedossa, sitoutuminen pelisääntöihin ja töiden tekemiseen on helpompaa.”*

Vastaajien näkemykset kuntatyön haasteista olivat selkeästi samansuuntaiset. Vastusten perusteella voidaan todeta, että kuntatyön suurimpana haasteena on riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön saanti. Osaltaan työvoiman tarpeeseen vaikuttavat työvoiman ikääntyminen, ennenaikaiset eläköitymiset sekä työssä jaksaminen kiireen ja kuormittumisen takia. Suuret eläköitymis määrät vaikuttavat myös tiedon siirtoon, jolloin uusien tulokkaiden tiedon saannista olisi huolehdittava osaamisen varmistamiseksi. Haasteena työvoiman saannissa oli myös hyvän kuntamaineen rakentaminen. Osaltaan haastetta aiheuttaa myös kuntien taloudellinen tilanne ja taloudellisten resurssien riittävyys tulevaisuudessa.

*”Työhyvinvoinnilla on merkitystä moneen asiaan, mm. työnantajan maineeseen, työssä jaksamiseen – ja jatkamiseen.”*

*”Suurten eläköitymisten myötä tiedon siirto ja kuntien taloudellinen tulevaisuus???”*

*”Työntekijöiden ikääntyminen kuntasektorilla, taloudellisen tilanteen kiristyminen, muutokset (esim. kuntauudistus), esim. terveydenhuollossa ja maatalouslomituksessa työtapaturmien/kuormituksen riskien hallinta.”*

Vastauksissa oli selkeästi huomattavissa myös huoli esimiestyön onnistumisesta. Eri-tyisesti vuorovaikutustaidot, pelisääntöjen rakentaminen, erilaisuuden hyväksyntä ja hyödyntäminen olivat asioita, joissa esimiestyössä nähtiin olevan tulevaisuudessa kehittämistä. Yleisesti nähtiin tarvetta kehittää esimiesten henkilöstöjohtamisen taito-

ja. Muutokset vaikuttavat osaltaan sekä henkilöstön että esimiesten työhyvinvointiin ja näin ollen muutosjohtamisen osaaminen on tärkeä ominaisuus esimiehelle.

*”Johtamisen ja esimiestyön onnistuminen.”*

*”Esimiestyö, selkeät pelisäännöt työpaikalla; ristiriitojen avoin käsittely ja niistä oppiminen – erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen.”*

*”Hyvän henkilöstöjohtamisen merkityksen tiedostaminen ja siinä onnistuminen. Muutoksessa onnistuminen sekä esimiesten että henkilöstön osalta.”*

## 7.2 Hyvinvoiva työpaikka

Vastaajien näkemysten mukaan hyvinvoivassa työpaikassa työntekijä kokee työniloa, työssä on kivaa ja hyvinvoivaan työpaikkaan on mukava tulla. Työpaikalla työntekijän on tunnettava voivansa hyvin, koetaan me-henkeä ja yhteistyö on sujuvaa, arvostavaa sekä kannustavaa. Hyvinvoivassa työpaikassa on positiivisen tekemisen meininki ja voidaan kokea flow-tila. Hyvinvoivassa työpaikassa tehdään hyvää työtä ja tulosta, työllä pitää olla myös tulevaisuus.

*”Hyvinvoivaan työpaikkaan työntekijä tulee mielellään ja kokee työniloa, työssä on kivaa. Työntekijä kokee, että työt sujuvat ja työpaikassa tehdään hyvää tulosta, työllä on tulevaisuus, työntekijä kokee voivansa hyvin.”*

*”Hyvinvoivaan työpaikkaan on mukava kaikkien tulla.”*

Vastaajien mielestä hyvinvoivan työpaikan peruslähtökohtana on kunnossa oleva esimiestyö. Esimiehen on oltava läsnä, hallittava oma tehtäväkenttensä ja huolehdittava perustehtävien antamisesta, jossa työnkuvat ja tavoitteet ovat selkeästi määritellyt. Työt organisoidaan hyvin ja töiden mitoitus on tehty oikein. Työn vastuun, määrän ja palkkauksen on oltava oikeassa suhteessa. Esimiehen on kohdeltava kaikessa suhteessa työntekijöitä tasapuolisesti.

*”Työn mitoituksen ollessa kohdallaan työntekijä voi nauttia työstään, tuntee selviytvänsä tehtävistään ja tekee laadukasta työtä.”*

*”Työt on organisoitu hyvin ja esimiestyö on kaikin puolin kunnossa.”*

Hyvinvoivalla työpaikalla vuorovaikutuksen pitää toimia. Säännölliset palaverit nähtiin tärkeiksi. Viestinnän pitää olla toimivaa ja kulkea useaan suuntaan. Työntekijän pitää voida avoimesti ja luottamuksellisesti kertoa ongelmista. Avoimessa työyhteisössä ei juoruille ole tarvetta eikä juoruilua sallita. Erimielisyydet ja konfliktit pystytään käsittelemään rakentavasti, avoimesti ja tuloksellisesti.

*”Tiedonkulku on toimivaa ja kulkee useaan suuntaan.”*

*”Säännölliset palaverit vähentävät käytäväkeskusteluja, jokainen voi avoimesti kertoa mielipiteensä ja jokaista kuunnellaan. Palaverit ovat tuloksellisia ja sovitut asiat pidetään”.*

Työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet nähtiin tärkeäksi. Yksilön on voitava kehittyä työssään ja kehittää omaa työtään, jolloin työ on mielekästä ja motivoivaa. Työntekijän osaamisesta on huolehdittava ja oppimiseen on annettava mahdollisuus.

*”Työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä lisää työmotivaatiota.”*

Hyvinvoivassa työpaikassa huolehditaan työterveys- ja työturvallisuusasioista, huomioidaan laidansäädäntö ja noudatetaan sitä. Pelisäännöt on tehty ja jokainen huolehtii, että niitä myös noudatetaan.

*”Otetaan huomioon lainsäädännölliset asiat ja työpaikan omat pelisäännöt sekä huolehditaan, että niitä myös noudatetaan.”*

### 7.3 Hyvän johtaminen ja johtamistaidot

Vastajat olivat pääsääntöisesti samaa mieltä hyvän johtamisen ominaisuuksista. Eri-tyisesti vastauksista kävi ilmi, että esimiehen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Työntekijöitä on kohdeltava oikeudenmukaisesti, jotta jokainen voisi tuntea olevansa työyhteisönsä tasavertainen jäsen.

Johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Esimiehen tulee osata keskustella alaistensa kanssa ja kuunnella heidän mielipiteitään. Työntekijät turhautuvat ja lakkaavat keskustelemasta, jos huomaavat keskustelun olevan hyödytöntä. Esimieheltä vaaditaan esimiestäitojen lisäksi työyhteisötaitoja, esimiehen on myös sitouduttava työyhteisön pelisääntöihin. Positiivisen asenteen luominen lähtee esimiehestä, joka on esimerkkinä muille. Esimiehen on pystyttävä käsittelemään ongelmia, eikä odota, että asiat korjaantuvat itsestään. Esimies kannustaa alaisiaan rakentavalla palautteen annolla ja rohkaisee työntekijöitään. Esimiehen ovi on avoinna ja on helposti lähestyttävä, mutta häneltä vaaditaan myös jämäkkyyttä. Esimiehen tehtävänä on toimia valmentajana, hän ohjaa, neuvoo sekä opastaa ja työntekijän on tarvittaessa helppo kysyä neuvoa. Positiivisen ihmiskuvan omaava esimies motivoi myös alaisia ja omaa tunneälyä. Esimiehen on luotettava alaisiinsa ja heidän taitoihinsa, eikä sekaannu liikaa alaisten tehtäviin vaan antaa heidän kehittyä ja keksiä ratkaisut ongelmiin. Hyvä esimies tukee kehittämistä ja kehittymistä.

*”Esimiehen on sitouduttava yksikön sääntöihin kuten työntekijöidenkin.”*

Hyvä esimies huolehtii, että perustehtävät ovat jokaiselle selvät, jokainen tietää roolinsa ja tehtävänsä. Menettelytavat pitää olla selkeitä ja työyhteisön tavoitteiden mukaisia. Johtamisen suunta on sama, kuin tavoitteet. Työtehtävät pitää hoitaa järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti, jolloin virheet ja turhat tehtävät vähenevät ja säästetään kustannuksissa. Esimiehen tulee huolehtia, että resurssit ovat riittävät työtehtävistä selviytymiseen. Hyvä johtaminen on eteenpäin katsomista, kuljetaan askel edellä ja katsotaan tulevaisuuteen.

*”Hyvässä johtamisessa kuljetaan aina askel edelläpäin ja katsotaan tulevaisuuteen. Menneestä voidaan oppia, mutta siihen ei pidä ripustautua.”*

*”Esimies huolehtii riittävästä resursseista, jotta työntekijät eivät uupuisi. Uupuneet työntekijät tekevät huonompaa tulosta ja tulevat yksikölle kalliiksi.”*

Hyvä esimies osaa johtaa myös itseään. Esimiehen on varmistettava myös oma ammattitaitonsa ja kehitettävä itseään sekä huolehdittava omasta hyvinvoinnistaan. Esimiehen on oltava rehellinen ja luottamuksellinen, alaisten on vaikea keskustella asioista avoimesti, jos he eivät voi luottaa esimieheensä.

*”Esimiehen on oltava avoin, rehellinen ja luottamuksellinen, jotta voi saavuttaa alaistensa kunnioituksen ja hyväksynnän.”*

Vastaajien mielestä oman kunnan johtajien ja esimiesten valmiudet ihmisten johtamiseen olivat kohtalaiset tai hyvät, tosin kunnallisia johtajia ja esimiehiä on paljon, joten joukkoon mahtuu monen tasoista esimiestä. Parantamisen varaa kuitenkin nähtiin olevan.

*”Kaupungilla on noin 120 esimiestä. Siihen porukkaan mahtuu monenlaista. Uskoin kuitenkin, että pääosin valmiudet ovat kohtalaiset tai hyvät.”*

*”Esimiesten johtamistaidoissa olisi paljon kehittämistä. Monelta puuttuu johtamiskoulutus, joka tänä päivänä on ensiarvoisen tärkeää.”*

#### 7.4 Tuottavuuden lisääminen ja motivointi

Työn tuottavuuteen voidaan vaikuttaa monella tavalla. Tärkeimmäksi keinoksi nähtiin hyvä ihmisten johtaminen, mutta myös ammattitaitoista asijahtajuutta tarvitaan. Uusien työmenetelmien kehittäminen, koulutus ja tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen ovat omalta osaltansa tarpeellisia tuottavuuden lisäämiseksi. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että työmäärien lisääminen lisäisi myös tuottavuutta.

*”Hyvällä esimiestyöllä saadaan henkilöstö motivoitumaan ja kokemaan työniloa, jolloin työntekijä on valmis antamaan enemmän työlleen, innostunut ja tuottava.”*

*”Uusien työmenetelmien kehittäminen vaatii hyvää asiajohtamista, hyvää ihmisten johtamista ja koulutuksen lisäämistä.”*

Ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, motivaatio lähtee itsestä, mutta esimies voi vaikuttaa motivaatioon. Motivaatio vaihtelee eri ihmisten kohdalla, riippuen mm. iästä, elämäntilanteesta tai muista yksilöllisistä tekijöistä. Vastauksien perusteella hyvän työilmapiirin nähtiin vaikuttavan eniten motivoitumiseen. Mahdollisuus kouluttamiseen ja kehittymiseen, asioihin vaikuttaminen sekä hyvä johtaminen ovat motivoitumisessa tärkeitä tekijöitä. Hyvä palaute, uralla eteneminen ja palkkaus merkitsivät myös jonkin verran, mutta eivät ole ensisijaisia.

*”Eri ihmisillä motivaatio vaihtelee, mutta tärkeimpiä ovat hyvä johtaminen, hyvä ilmapiiri ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Nämä asiat ovat myös kiinteästi sidoksissa toisiinsa.”*

## 7.5 Työnantajakuvaan vaikuttaminen ja rekrytoinnin onnistuminen

Työnantajakuva on tärkeä asia kilpailtaessa työvoimasta. Huonomaineinen työnantaja karkottaa parhaimmat hakijaehdokkaat. Tärkeimmäksi työnantajakuvan rakentajaksi nähtiin oma henkilöstö. Työnantajalla, joka arvostaa ja huolehtii omasta henkilöstöstään, on hyvä maine myös ulkopuolisten näkökulmasta. Oma henkilökunta on aina työnantajan paras markkinoija. Henkilöstöstä huolehtimiseen kuuluu mm. hyvät perehdyttämiskäytännöt, henkilökunnan muistaminen, tyky-toiminta, ikäohjelma, henkilökuntaedut ja liikuntasasetelit. Työnantajan on huolehdittava kaikin puolin hyvistä työolosuhteista ja hyvän työnantajan velvollisuuksiin kuuluvista tehtävistä. Organisaation arvojen, johtamisen ja henkilöstöpolitiikan pitää olla kunnossa. Hyvä työnantaja huolehtii henkilöstön kehittämisestä ja opiskelumahdollisuuksista kaikissa rakenteissa. Kunnan taloudellisella tilanteella koettiin olevan merkitystä, koska se antaa osaltaan kuvan ammattitaitoisista päättäjistä ja johtajista.

Medialla on nyky-yhteiskunnassa merkittävä rooli. Työnantajan julkinen kuva rakennetaan mediayhteistyöllä. Kunnan edustajien esiintyminen mediassa, sisäinen ja erityisesti ulkoinen viestintä pitää olla avointa ja ajankohtaista. Markkinointimateri-



aalien pitää olla ajan tasalla ja materiaalin, rekrytointi-ilmoitusten sekä virallisten kuulutusten ulkoasuun tulee kiinnittää huomiota. Ajankohtaista on myös näkyvyys sosiaalisessa mediassa.

Ystävälliset vuorovaikutustilanteet niin asiakkaiden, median ja yhteistyökumppaneiden kanssa ovat merkittäviä. Hyvä asiakaspalvelu ja kuntien rakentava yhteistyö lähikuntien sekä lähiseudun yritysten kanssa ovat osa kuntakuvaa.

*”Hyvän maineen omaava työnantaja on haluttu työnantaja.”*

*”Työnantajakuva syntyy yrityksen arvoista, johtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta. Toki olosuhteidenkin pitää olla kunnossa.”*

*”Huolehtimalla hyvin työnantajan velvollisuuksiin kuuluvista tehtävistä. Johtamalla työhyvinvointia”*

Rekrytointi on monivaiheinen prosessi, jossa kaikkien palasten on loksahdettava paikalleen. Positiivisen työnantajakuvan merkitys korostuu, jotta saataisiin hyviä hakijoita. Rekrytointiprosessin alkutyö ennen hakumenettelyä on tärkein vaihe. Tehtäväkuva pitää määritellä tarkasti sekä haettavan henkilön profiili. Pitää miettiä, millaista koulutusta ja osaamista tehtävään vaaditaan sekä työntekijän sosiaaliset ominaisuudet, jotta sopeutuisi työyhteisöön. Tehtäväkuvat olisi hyvä olla vaihtelevia, jolloin työntekijät kehittyisivät monitaitoisiksi. Nähtiin, että nykyisin vaatimukset koulutuksen suhteen ovat koventuneet, mutta pitäisi myös miettiä, onko ylempi korkeakoulututkinto aina merkittävä asia. Tärkeämpää voisi olla erilaisten ihmisten valmiuksien hyödyntäminen, jotta henkilöstö olisi osaavaa, monipuolista ja kehittymishaluista. Hyvä valmistelu takaa nopean rekrytointiprosessin ilman epäätietoisuuksia.

Haastattelut tulee valmistella hyvin, erityisesti esimiehen tulee paneutua haettavan henkilön profiiliin. Pitää myös miettiä muiden haastatteluun osallistuvien henkilöiden kykyä arvioida hakijoiden valmiuksia. Hakutilanteessa on hyvä kertoa myös negatiiviset asiat, jotta uusi henkilö ei pettyisi tulevaan työpaikkaansa. Soveltuvuustestien hyväksikäyttöä pitää miettiä, erityisesti esimiesten kohdalla. Valinnat tulee tehdä oikeudenmukaisesti, paras valittakoon.

Sopivan henkilön löydyttyä, ei prosessi ole vielä ohitse. On huolehdittava riittävästä ja perusteellisesta perehdytyksestä, joka puolestaan vaikuttaa henkilön nopeampaan tuottavuuteen sekä työyhteisöön sopeutumiseen ja sitoutumiseen.

*”Pitää olla selkeä käsitys haluttavan henkilön profiilista. Alkutyö ennen työpaikan hakumenettelyä on tärkein vaihe. Tulee miettiä mitä haetaan ja millainen henkilö sopii olemassa olevaan työyhteisöön.”*

*”Positiivinen kuntakuva, jolloin saadaan hyviä hakijoita.”*

*”Pitää huomioida, että prosessi ei ole ohitse, kun henkilövalinnat on tehty. Hyvä perehdytys takaa nopean tuottavuuden ja henkilön työhön ja työyhteisöön sitoutumisen.”*

## 7.6 Työhyvinvointia parantavat toimenpiteet

Kunnissa on tehty paljon erilaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lähes jokaisen vastaajan organisaatiossa on järjestetty henkilöstöetuuksia erilaisiin liikunta ja/tai kulttuurin harrastuksiin. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on kokonaisvaltaisesti käytössä. Yleisesti henkilöstön fyysisen kunnon ylläpitämiseen on kiinnitetty paljon huomiota mm. kuntotarkastuksin, kuntoutuksin ja TYKY- ja TYHY-päivin tai –viikoin. Ikääntyvä henkilöstö on joissakin organisaatioissa huomioitu erikseen.

Varhaisen puuttumisen malli on yleisesti käytössä ja näin ollen ongelmiin puututaan, kun niitä havainnoidaan. Varhaisella puuttumisella voidaan edistää niin fyysistä kuin psyykkistä työkuntoa. Puheeksiottaminen kuuluu sekä esimiehen oikeuksiin että velvollisuuksiin.

Henkilökunnan palkitsemista on kehitetty ja palkitsemisessa on erilaisia käytäntöjä. Palkitsemiskeinoina mainittiin mm. henkilöstöjuhlat, kestolomat palvelusvuosien

perusteella, henkilökuntaetuudet, rahalliset kannustimet ja oikeudenmukainen palkkaus.

Esimiesten koulutuksia on lisätty ja työhyvinvointikoulutuksia järjestetään sekä esimiehille että muulle henkilöstölle. Henkilökunnalle järjestetään yhteiskoulutuksia ja kannustetaan omaehtoiseen opiskeluun. Omaehtoista koulutusta tuetaan tarvittaessa työaikajoustoin.

Työhyvinvointikyselyt ovat yleisesti käytössä. Kyselyiden perusteella pyritään korjaamaan esille tulleita asioita. Työsuojelullisiin asioihin kiinnitetään huomiota samoin yhteistoiminnan kehittämiseen. Säännöllisesti käytävien kehityskeskusteluiden merkitystä työhyvinvoinnin tekijänä on korostettu esimiestyössä.

Perehdyttäminen nähtiin yhdessä organisaatiossa merkittäväksi työhyvinvoinnin edistäjäksi. Perehdyttämisen merkitystä on pyritty korostamaan eri yksiköissä sekä perehdyttämisoppaan käyttöä ja sen seuranta. Samoin tehdään irtisanoutuneille työntekijöille lähtöhaastattelut, joiden perusteella seurataan irtisanoutumisen syitä ja tehdään tarvittaessa parantavia toimenpiteitä.

*”Henkilöstöä kannustetaan liikkumaan ja harrastamaan kulttuuria, myöntämällä henkilöstöetuuksia. Järjestetään kokonaisvaltaiset kuntotarkastukset, henkilöstöjuhla ja työhyvinvointiviikko vuosittain sekä henkilöstö- ja esimieskoulutuksia. Luotu uralta uusiutumisen/varhaisen tuen malli sekä kehitetty yhteistoimintaa ja palkitsemista.”*

*”Järjestetään työhyvinvointikyselyjä ja tehdään toimenpiteitä kyselyissä esille tulleiden epäkohtien korjaamiseksi. Työhyvinvointikoulutusta esimiehille sekä muulle henkilökunnalle säännöllisesti. TYKY-toimintaa monessa eri muodossa ja säännölliset kehityskeskustelut.”*

*”Esimiesten johtamiskoulutusta on lisätty, työyksiköt järjestävät TYHY-päiviä kerran vuodessa, tiivistetty yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, otettu käyttöön aikaisen puheeksiottamisen ja puuttumisen malli, järjestetään teatterimatkoja ja liikuntapäiviä, työsuojelullisiin asioihin kiinnitetään aktiivisesti huomiota ja henkilökunnalla on mahdollisuus käyttää kaupungin uimahallia ja kuntosalia.”*

*”Koulutusta on lisätty sekä henkilöstölle että esimiehille, erityisesti on kannustettu johtamiskoulutuksiin ja henkilöstöä omaehtoiseen opiskeluun, antaen joustoa työaikojen suhteen. Vapaa-ajan toimintaa ja yhteistyötä työterveyshuollon kanssa on lisätty. Esimiestyössä korostetaan perehdyttämisen ja kehityskeskusteluiden merkitystä. Suositellaan perehdyttämisoppaan käyttöä ja seurantaan sekä lähtöhaastatteluiden tekemistä, jolloin voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä.”*

### 7.7 Muita ajatuksia aiheeseen liittyen

*”Vastuu henkilöstöjohtamisesta koetaan henkilöstöosaston tehtäväksi, mikä on lähes mahdotonta päivittäisessä työssä. Isommat yksiköt vaativat selkeästi omat henkilöstöjohtajat, mutta taloudelliset resurssit eivät välttämättä siihen riitä. Johtajien ja esimiesten koulutusta pyritty lisäämään, koska johtajat ovat pääasiallisesti asiajohtajia ja monelta esimieheltä puuttuu johtamiskoulutus.”*

*”Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat pitkälti subjektiivisia kokemuksia. Henkilöstö voi huonosti sekä liian työkuorman että liian vähäisen työkuorman kanssa. Työnimu (flow) on mahdollista kokea tehtävässä kuin tehtävässä. Oman työn kehittäminen on jokaisen omalla vastuulla. Myös työhyvinvointiin ja työssäviihtymiseen voi parhaiten vaikuttaa oman asenteen kautta. Oma asenne on keskeisin tässäkin asiassa.”*

*”Työhyvinvointi on hyvin monimuotoinen asia, joka koostuu monesta osa-alueesta. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on työnantajalla, poliittisilla päättäjillä, esimiehillä, työntekijöillä ja työterveyshuollolla.”*

*”Henkilöstöjohtamisen merkitystä ei vielä tiedosteta johtamistyössä riittävästi! Olet valinnut hyvän ja tärkeän aiheen tutkimuksellesi.”*

*”Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen.”*

*”Hyvä, että tutkit tätä aihetta.”*

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Muuttuva yhteiskunta asettaa runsaasti haasteita kuntatyölle. Kunta-alan työllistäessä suuren osan työvoimasta, heijastuvat haasteet vääjäämättömästi myös henkilöstöön. Esimiestyö ja esimiestyössä onnistuminen on avainasemassa kuntaorganisaatioiden hyvän ja vastuullisen henkilöstöpolitiikan takaamiseksi. Näin ollen huoli esimiestyön onnistumisesta on aiheellista. Kuntajohtamisen rakenteista johtuen, on myös poliitikkojen kannettava vastuu esimiestyön onnistumisesta.

Taloudellisten resurssien riittävyys vaikuttaa osaltaan tulevaisuuden kuntatyöhön. Työt tulisi tehdä taloudellisemmin ja kuntapalvelut olisi kuitenkin turvattava. Täten kuntien palvelut tulisi tulevaisuudessa tuottaa aiempaa tuottavammin. Lisääntyvät työmäärät aiheuttavat kiirettä ja kuormittumista, jotka puolestaan vaikuttaa henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen, heijastuen työn laadun ja tuloksellisuuden heikkenemiseen.

Työhyvinvoinnin edistäminen on ihmisen fyysisen ja psyykkisen terveyden edistämistä. Työhyvinvoinnin kokonaisuus koostuu monesta osa-alueesta. Ihminen itse voi monelta osin vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Yksi tekijä tässä kokonaisuudessa on myös organisaation työhyvinvointi ja organisaation arvo löytyy ihmisestä sekä ihmisen tekemästään työstä. Organisaatioiden on pystyttävä hyödyntämään ihmisten voimavarat, koska organisaatioiden toimintakyky riippuu paljolti siitä, miten ne saavat ihmisten toimintakyvyn käyttöönsä.

Jotta työntekijät voisivat työssään hyvin, on perusasioiden organisaatiossa oltava kunnossa. Lähtökohtana hyvinvoivalle organisaatiolle on turvallinen ja terveellinen työympäristö. Tämä lähtökohta tulee työturvallisuuslaista ja on näin ollen jokaisen työnantajan huomioitava. Hyvinvoivassa työpaikassa jokainen työntekijä tietää oman perustehtävänsä ja organisaation tavoitteet. Myös työyhteisön pelisääntöjen ja toimintatapojen on oltava kaikkien tiedossa ja niihin on sitouduttava.

Selkeät palaverikäytännöt edistävät tiedonkulkua ja työpaikan kehittämistä. Avoin viestintä henkilöstön ja esimiehen kesken auttaa ongelmien käsittelyä rakentavasti,

avoimesti ja tuloksellisesti. Näin voidaan välttää käytäväkeskustelut ja saada ongelmat nopeammin käsiteltäviksi. Kokonaisuudessaan vuorovaikutuksen on oltava toimivaa. Kuunteleminen sekä rakentava palautteen antaminen ja vastaanottaminen auttaa kannustamisessa ja luottamuksen rakentamisessa. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan käsitellä työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet, odotukset ja kehittämistarpeet.

Hyvinvoivassa organisaatiossa koetaan työniloa ja voidaan kokea jopa työnimua. Hyvinvoivaan työpaikkaan työntekijän on mukava tulla ja työntekijä tuntee voivansa kaikin puolin hyvin. Hyvinvoivassa organisaatiossa tehdään laadukasta ja tuloksellista työtä, joka puolestaan vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin.

Hyvinvoivassa työpaikassa esimies hallitsee oma työnsä ja esimiestyön tulee olla kaikin puolin kunnossa. Esimiestoiminnalla on selkeä yhteys työmotivaatioon, työviihtyvyyteen ja työssä jaksamiseen. Johtamisella voidaan vaikuttaa työurien pidentämiseen ja työhön sitoutumiseen. Otalan & Ahosen mukaan (2005, 172) huono esimiestyö on suurin syy työpaikan vaihtoon. Huono esimiestyö estää ihmistä sitoutumasta työhönsä, oman osaamisensa kehittämiseen, ja estää nauttimasta onnistumisesta sekä työn ilosta.

Organisaation työhyvinvoinnin kannalta esimiehen on huolehdittava työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta, töiden järjestelyistä ja riittävästä resursseista sekä työntekijöiden osaamisesta ja kehittymisen mahdollisuuksista. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia palkkauksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta.

Hyvässä johtamisessa kuljetaan kohti organisaation tavoitteita. Esimies huolehtii, että työnteon edellytykset ovat kunnossa ja menettelytavat ovat selkeitä sekä johdonmukaisia tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee asioiden johtamisen rinnalla huolehtia myös työntekijöiden sekä itsensä johtamisesta. Positiivisen ihmiskuvan omaava esimies luo omalla esimerkillään positiivisuutta koko työyhteisöön.

Muuttuva kuntatyö vaatii esimieheltä myös muutososaamisen hallintaa. Muutokset vaikuttavat osaltaan työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Esimiehen tehtävänä on johtaa sekä työntekijöitään että itseään kohti muutosta. Esimiehen on tie-

dostettava muutoksen edistämiseen ja läpiviemiseen liittyvät asiat. Tärkeää on selvittää henkilöstölle muutoksen merkitys sekä huolehtia riittävästä viestinnästä koko muutosprosessin ajan.

Henkilöstön tuottavuus alkaa jo rekrytointi vaiheessa. Rekrytointiviestinnällä ja sosiaalisella medially on näkyvä rooli rekrytoinnissa, mutta tarvitaan myös hyviä tekoja. Työnantajan on huolehdittava hyvistä työolosuhteista ja arvostettava omaa henkilöstöään. Organisaation arvojen, johtamisen ja henkilöstöpolitiikan on oltava kaikin puolin kunnossa. Hyvämaineinen työnantaja houkuttelee parhaat hakijat ja kuntien palvelutuotannon turvaamiseksi on rekrytoinnin onnistuttava. Esimiehellä on oltava selkeä kuva haettavan henkilön profiilista ja tehtäväkuvasta. Oikein osunut rekrytointi antaa pohjan työssä onnistumiselle ja kestäväälle työsuhteelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 74.) Uuden työntekijän palkkaaminen on investointi ja perehdyttämisen tarkoituksena on saada uuden työntekijän työpanos nopeasti tuotavaksi. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii työyhteisönsä toimintatavat, arvot ja tavoitteet. Hyvä perehdytys on edellytys työntekijän sitoutumiselle työyhteisöönsä. (Hietala ym. 2011.)

Ihmisten johtamisen keskeisimmät ulottuvuudet ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen (Piili 2006, 19). Työntekijän riittävä osaaminen ja ammattitaito ovat edellytyksenä sujuvaan ja tulokselliseen työntekoon. Oman työn hallinta lisää myös työhyvinvointia. Osaamisen kehittäminen lähtee perehdytyksestä, jatkuen osaamisen uudistamiseen työuran aikana ja päättyy osaamisen siirtämiseen muille työuran lopussa. Esimiehen rooli on keskeisessä asemassa oppimiseen kannustamisessa ja oppimisen mahdollistamisessa.

Työntekijällä on oltava myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työn kehittämiseen. Silloin, kun ihminen saa aikaiseksi jotain näkyvää, pysyy työmotivaatio korkealla. Motivaatio saa ihmisessä aikaan tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä ja lisää ihmisen suorituskykyä, jonka myötä myös työn tulokset paranevat. Ihmisen motivaatio voi vaihdella elämäntilanteen mukaan. Palkkaus ja palkitseminen ovat osa motivointia ja sitouttamista, mutta pelkkä palkka vaikuttaa ihmisen motivaatioon yhä vähemmän.

Tuottavuuden lisääminen henkilöstön avulla vaatii selkeästi hyvää henkilöstötyön hallintaa. Työn tuloksellisuus syntyy ikään kuin sivutuotteena, seurauksena oikeiden asioiden tekemisestä (vrt. Kuvio 1). Hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Henkilöstöjohtamisen haasteena on mahdollisimman hyvän tasapainon löytäminen organisaation tehokkuusvaatimusten ja työhyvinvoinnin edistämisen kesken. (Viitala 2009, 212.)



## 9 POHDINTA

Kunnissa on tehty paljon työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työhyvinvoinnin merkitys on tiedostettu henkilöstö- ja työhyvinvoinnista vastaavien henkilöiden keskuudessa. Fyysisen hyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen on mielestäni panostettu riittävästi. Johtaja ja esimieskoulutuksiin on myös panostettu, koska asiajohtamisen lisäksi vaaditaan myös hyviä henkilöstöjohtamisen taitoja ja monelta esimieheltä puuttuu esimieskoulutus. Vastauksista kävi kuitenkin selkeästi ilmi huoli esimiestyön onnistumisesta ja todettiin myös, että vastuu henkilöstöjohtamisesta koetaan henkilöstöosaston tehtäväksi. Pohdintaa herättää se, onko esimiesten koulutus riittävää ja pitäisikö koulutus olla pakollinen jokaiselle esimiehelle, jolla sitä ei ole. Ihmisten tuoma lisäarvo organisaatioissa korostuu entisestään, jolloin johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän henkilöstöjohtamisen taitoja. Isommissa yksiköissä nähtiin olevan tarvetta myös omalle henkilöstöjohtajalle. Tämän perusteella näkisin esimieskoulutuksen ja henkilöstötyön lisäämiselle olevan jatkossakin tarvetta. Poliittisten päättäjien ja ylimmän johdon olisi suunnattava taloudellisia resursseja yhä enemmän henkilöstötyöhön, jolloin voitaisiin välttyä enneaikasilta eläköitymisiltä, sairauslomiat vähenisivät, ihmiset jatkaisivat pidempään työelämässä, työn tuottavuus kasvaisi ja kunnat olisivat vetovoimaisia työnantajia.

Työhyvinvointikyselyt olivat organisaatioissa jo käytössä, joten niiden avulla saadaan tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Tulevaisuudessa katsoisin tärkeäksi kehittää tulosten seuranta ja tulosten perusteella tehtäviä toimenpiteitä, erityisesti niissä organisaatioissa, joiden tulokset ovat olleet huonoja. Esimiehet tulisi velvoittaa tekemään parantavista toimenpiteistä kehittämissuunnitelman ja suunnitelman toteutumista tulisi seurata. Uusinta kyselyt toteutettaisiin sovitussa aikataulussa, jolloin voidaan analysoida toimenpiteiden vaikutusta ja mahdollisten jatkotoimenpiteiden tarvetta.

Näkisin myös, että yhteiskuntarakenteiden muutokset vaativat poliittisen päätöksenteon muuttumista. Poliittiseen päätöksentekoon vaaditaan lisää asiantuntemusta, jotta voitaisiin ymmärtää henkilöstötyön merkitys tärkeänä osana kunnan strategista johtamista.

Jatkotutkimuksen kyseisestä aiheesta voisi tehdä kuntien johtajille ja esimiehille. Mikä on heidän näkemyksensä omista henkilöstöjohtamisen taidoistaan ja miten he näkevät oman työnsä vaikuttavan henkilöstön työhyvinvointiin?

Tutkimusprosessin aikana kohtasin omassa elämässäni monenlaisia haasteita, mutta henkilökohtainen motivaationi sai minut jatkamaan ja saattamaan työni valmiiksi. Tuntemuksiani voisin kuvata Golo Mannin ajatuksin,

*”Ihminen on aina enemmän kuin hän voi itse tietää – tämän seurauksena hänen saavutuksensa yllättävät hänet itsensä kerta toisensa jälkeen.”*

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY. Viitattu 20.1.2012.  
[http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=08jo348758](http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=08jo348758)
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. WSOYpro. Viitattu 21.1.2012.  
[http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=10ty371220](http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=10ty371220)
- Ahonen, G. 2010. Investointi ihmisiin kannattaa. Mediaplanet, Henkilöstö ja rekrytointi 5.
- Alasuutari P., 2007. Laadullinen tutkimus. 6. painos (3. uud. painos). Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Anttiroiko A-V., Haveri A., Karhu V, Ryyänen A., Siitonen P (toim.). 2007. Kuntaorganisaatio ja sen johtaminen. Teoksessa Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hannus, A., Hallberg, P., Niemi, A. E. 2009. Kuntalaki. WSOYPro. Viitattu 3.1.2012.  
[http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=09ju359624](http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=09ju359624)
- Heinonen, J. 2012. Vaikka kuntauudistus toteutuu: Henkilöstöllä ei hätää. Motiivi 1, 8.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto E. Esimiehen käsikirja. Viitattu 13.2.2012.  
<http://www.esimiehenkasikirja.fi.lillukka.samk.fi/esimies/index.jsp?part=esimies&cl earhits=1&subsession=1>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6. – 7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- Huusko, L. 2005. Työlainsäädäntö luo taustan hyvälle johtamiselle. Edilex. Viitattu 5.2.2012. <http://www.edilex.fi.lillukka.samk.fi/lakikirjasto/2457.pdf>
- Huuskonen, M. 2011. Työhyvinvointi ja tuottavuus. Viitattu 13.2.2012.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Härkönen, H. & Järvenpää, K. 2010. Lisää! Telma 4, 12.
- Jalonen, M. 2010. Menestyminen edellyttää hyvää johtajuutta. Kuntatyönantaja 2, 3.

Jalonen, M. 2008. Työnantajakuva on osa kuntakuva. Julkaisussa Kunnan työnantajakuva – päättäjän opas maineenhallintaan. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus. Star-Offset Oy. ISBN 978-952-213-329-8.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 12.1.2012.  
[http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=05jo337738](http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=05jo337738)

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy. WSOYpro.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy. WSOYpro.

Kananen, J. 2010. Opinnäyteyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kauppinen, M. 2004. Kuntakohtaiset erot työhyvinvoinnin toteutuksessa ja edellytyksissä. Teoksessa P. Forma & J. Väänänen (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauppinen, M. & Utriainen, K. 2004. Työhyvinvoinnin edistämisen tila ja tarve kunta-alalla. Teoksessa P. Forma & J. Väänänen (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskela, K. 2010. Hyvä johtaminen on tavoitteellista toimintaa Muutos räätälöidään arjessa. Kuntatyönantaja 5, 8.

KT Kuntatyönantajat. 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Kalle Pelkonen, Mainostoimisto Soih-tu Oy.

KT Kuntatyönantajan www-sivut. 2011. Viitattu 26.2.2012.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/Sivut/default.aspx>

Kunta-alan eläkepoistuma nopeutuu. 2011. Kuntalehti 16, 80.

Kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelujen järjestäjiä koskevat valtakunnalliset tuottavuustavoitteet. 2011. Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisuja 26/2011. Viitattu 28.12.2011.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/03\\_kunnat/20110517\\_Kuntia/Kuntia%2c\\_kuntayhtymiae\\_tuottavuustavoitteet.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20110517_Kuntia/Kuntia%2c_kuntayhtymiae_tuottavuustavoitteet.pdf)

Manka, M – L. 2007. Työrauhan julistus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Kotimaa-Yhtiöt Oy / Kirjapaja

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 25.2.2012.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Miettinen, H., Mäenpää, K., Lahdensaari-Nätt, L. 2011. Oivalluksia työhyvinvoinnista – tahtotilasta tekemiseen. Painohäme Oy, AMKE/AIKE Oy.

Otala, L.2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 5. painos. Vantaa: Dark Oy, WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy, WSOYpro.

Pakarinen, T. & Holtti, A. 2004. Tuloksellisuusarvioinnin käyttö kunnissa ja kuntayhtymissä – kohti kestäviä työjärjestelmiä. Teoksessa P. Forma & J. Väänänen (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltonen, M. 2011. Satsaukset työhyvinvointiin palautuvat moninkertaisina. Kuntatyönantaja 5, 10.

Piili, M. 2010. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Tietosanoma Oy

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOY. Viitattu 20.1.2012.  
[http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=08jo352076](http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=08jo352076)

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen, hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suorsa, B. 2011. Virkkunen haluaa kohtuukokoisia kuntia. STTK 8, 9.

Työhyvinvoinnin kehittämistä jatkettava. 2011. Kuntatyönantaja 4, 22.

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. 2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 13/2011. Viitattu 22.1.2012.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf)

Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala R. 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pirjo Montonen  
Uudenhaantie 79  
28260 HARJUNPÄÄ  
puh. 040 566 5979  
pirjo.montonen@student.samk.fi

SAATE  
14.2.2012

ARVOISA VASTAANOTTAJA,

opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulun liiketoiminnan Huittisten toimipisteessä tradenomiksi ja opintoihin sisältyy opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen kuntaorganisaatiossa. Aiheen valitseminen perustui omaan kiinnostukseeni henkilöstöjohtamisesta ja kuntaorganisaation valitseminen tutkimuskohteeksi on yhteiskunnallisesti ajankohtainen sekä samalla haastava. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii opettaja Jonna Seppälä.

Oheisen kyselylomakkeen tarkoituksena on kartoittaa kuntaorganisaatioiden henkilöstö- ja työhyvinvointiasioista vastaavien henkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista, johtamisesta ja tuloksellisuudesta. Kyselyyn vastaaminen on Teille vapaaehtoista ja vastauksenne käsitellään nimettöminä. Analysoinnin jälkeen tulen tuhoamaan vastauslomakkeet asianmukaisesti.

Toivon Teiltä myönteistä suhtautumista kyselyyn. Täytettyänne kyselylomakkeen olkaa hyvä ja palauttakaa se 5.3.2012 mennessä mukana olevassa palautuskuoressa, jossa postimaksu on puolestanne maksettu. Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Pirjo Montonen

## KYSELYLOMAKE

Olkaa hyvä ja vastatkaa seuraaviin kysymyksiin oman näkemyksenne mukaan. Voitte jättää vastaamatta kysymyksen, jos ette halua vastata. Tarvittaessa voitte jatkaa lomakkeen kääntöpuolelle.

1. Mitä mielestänne on työhyvinvointi?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Mitkä ovat mielestänne kuntayön keskeisemmät haasteet työhyvinvoinnin kannalta?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





5. Onko kuntanne/kaupunkinne johtajilla/esimiehillä hyvät valmiudet ihmisten johtamiseen?

- Erittäin hyvät
  - Hyvät
  - Kohtalaiset
  - Huonot
- 
- 

6. Mikä asia on mielestänne tärkein tuottavuuden lisäämiseksi?

- Henkilökohtaisten työmäärien lisääminen
  - Hyvä asiajohtaminen
  - Hyvä ihmisten johtaminen
  - Uusien työmenetelmien kehittäminen
  - Koulutuksen lisääminen
  - Joku muu,
- 
- 
- 

7. Mitkä seikat parhaiten motivoivat työntekijää? Valitkaa kolme mielestänne merkittävintä asiaa?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Palkkaus                                 | <input type="checkbox"/> Mahdollisuus vaikuttaa asioihin |
| <input type="checkbox"/> Hyvä johtaminen                          | <input type="checkbox"/> Uralla eteneminen               |
| <input type="checkbox"/> Joustavat työajat                        | <input type="checkbox"/> Hyvä palaute                    |
| <input type="checkbox"/> Mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen | <input type="checkbox"/> Hyvä työilmapiiri               |
|   | <input type="checkbox"/> Joku muu,                       |
- 
-



10. Millaisia toimenpiteitä kunnassanne/kaupungissanne on tehty työhyvinvoinnin parantamiseksi?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Lopuksi voitte vielä kirjoittaa vapaasti omia ajatuksianne aiheeseen liittyen.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KIITOS VASTAUKSISTANNE!**