

Anne Mankinen

TYÖHYVINVOINNILLA LAATUA JA TUOTTAVUUTTA?

Työelämän laadun tutkiminen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiomallin avulla

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

2016

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

**Työn nimi:** Työhyvinvoinnilla laatua ja tuottavuutta?

Työelämän laadun tutkiminen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiomallin avulla

**Tekijä:** Anne Mankinen

**Koulutusohjelma / oppiaine:** Hallintotiede

**Työn laji:** Pro gradu -tutkielma

**Sivumäärä 88 + liitteet**

**Vuosi: 2016**

### **TIIVISTELMÄ**

Julkisen talouden kiristyminen ja vaatimus paremmista palveluista lisäävät paineita julkisella sektorilla. Tuottavuuden vaateet lisääntyvät ja haasteeksi muodostuu, säilyykö inhimillisyys ja työnilo työelämässä. Julkisen talouden tasapainottaminen edellyttää tuottavuuden nostamista kestävin keinoin, koska tuottavuuden kasvu mahdollistaa yhteiskunnallisen hyvinvoinnin. Alkuperäinen tuottavuusajatus on nykyään yhdistynyt kokonaisvaltaiseen tuottavuusajatteluun, johon kuuluvat esimerkiksi työhyvinvointi, laatu ja innovatiivisuus. (Kesti & Leinonen 2014.)

Tutkin pro gradu -tutkielmassani työelämän laadun ja työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen. Työ on Lapin yliopiston hallintotieteiden maisteritutkinnon opinnäyte. Pro gradu -tutkielma on osa laajempaa työhyvinvointitutkimusta (Keva 2015). Työelämän laadun tutkimus kuuluu Lapin yliopiston tieteelliseen tutkimustyöhön ja sen henkilöstötuottavuuden ohjelmaan.

Tutkielmassa on käytetty kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto koostuu Kevalta saadusta kyselylomakeaineistosta, jossa kartoitettiin työntekijöiden työhyvinvointia. Aineisto on analysoitu henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiomallin avulla. Tekemäni esimiesten haastattelut tukevat tutkimustuloksia antaen hyödyllistä lisätietoa toiminnan kehittämiseksi.

Tuloksissa nähdään aineettoman henkilöstöpääoman merkitys. Työhyvinvoinnilla, työmotivaatiolla ja sitoutumisella on merkitystä tuottavuuteen. Tutkimukseni mukaan henkilöstön työhyvinvointi on suoraan yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. Johtaminen ja esimiestyö, organisaation toimintakulttuuri sekä henkilöstön systemaattinen kehittäminen näyttävät olevan parhaita keinoja nostaa tuottavuutta, ja ne nousevat esiin tutkimuksessani.

## ALKUSANAT

Gradu valmiina! Pitkä ja sitkeä matka kuljettuna, mutta suomalaisen sisun avulla olen nyt tavoitteessani. Olen yhdistänyt äidin, puolison, mummon, virkanaisen ja opiskelijan roolit toteuttaessani unelmani yliopistossa opiskelusta. Minä, yli 30 vuotta työelämässä olleena, lähdin opiskelemaan ja selvisin siitä. Tosin tämä on vaatinut asennetta, motivaatiota, sinnikkyyttä ja työtä. Palkintona olen saanut huikean opiskelun elämyksen ja tiedon maailman avartumisen.

Hyvinvointi ja työhyvinvointi ovat olleet tärkeitä asioita työelämässäni, joten oli mielenkiintoista lähteä tutkimaan työhyvinvoinnin suhdetta tuottavuuteen. Esimiehenä olen nähnyt työhyvinvointia edistäviä tekijöitä sekä havainnut haasteita, jotka estävät työhyvinvoinnin toteutumista. Tuottavuuden vaatimukset ovat korostuneet. Voidaanko työtä tehdä sekä inhimillisesti että tehokkaasti? Onko työn ilo mahdollista?

Työhyvinvointia ja tuottavuutta on tutkittu paljon, mutta aina löytyy uusia näkökulmia lähestyä aihetta – tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöpääoman merkitystä tuottavuudelle käyttämällä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiomallia.

Kiitän lämpimästi ohjaajiani HTT Jaana Leinosta ja HTT Marko Kestiä kärsivällisestä ja asiantuntevasta ohjauksesta ja kannustavasta palautteesta. Markolle kiitos mahdollisuudesta käyttää henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiomallia tutkimuksessani.

Haluan kiittää perhettäni, ystäviäni ja työkavereitani näiden opiskeluvuosien aikana. Suurkiitos ja halaus kuuluvat miehelleni Matille tsempeistä, välillä maan pinnalle tipauttamisestakin, kuskauksista sekä äidin ja isän tehtävien hoidosta, kun olin viikot opiskelemassa Rovaniemellä: kaikesta. Ilman sinun tukeasi ja apuasi en olisi selvinnyt. Kiitos kaikille lapsilleni, että olette jakaneet opiskeluni iloja ja huolia! Kiitos tyttärelleni Anna - Kreetalle graduni oikolukemisesta ja keskusteluavusta! Vävy-Villelle kiitos atk-tuesta, jota olen saanut aina tarvittaessa! Lastenlapset ovat myös tuoneet iloa ja vaihtelua mummon opiskeluarkeen, kiitos teille kullamurut! Lopuksi suurkiitokset Tuija-ystävälle, joka on omalta osaltaan mahdollistanut opiskeluni Rovaniemellä! Omat iäkkäät, rakkaat vanhempani saavat myös kiitokseni kannustamisesta opinnoissani. Teidän kaikkien tukea olen tarvinnut.

Toivon omalla esimerkilläni voivani kannustaa kaikkia, pieninkin opiskelukipinän saaneita lähtemään opiskelemaan ja toteuttamaan omia unelmia. Se kannattaa! Tutkimuksen tekeminen on ollut minulle suuri tutkimusmatka, josta olen onnellinen.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1. Taustaa tutkimukselle .....	1
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä .....	2
1.3. Keskeiset käsitteet .....	4
1.4. Ajankohtaisia tutkimuksia .....	8
2. TYÖHYVINVOINTI .....	11
2.1. Työhyvinvoinnin lähtökohdat .....	11
2.2. Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiossa .....	15
2.3. Työhyvinvoinnin johtamisen edut ja haasteet .....	17
2.4. Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	19
3. TUOTTAUVUUS JA HENKILÖSTÖTUOTTAUVUUS .....	22
3.1. Tuottavuuden taustatekijöitä .....	22
3.2. Henkilöstötuottavuus osana tuottavuutta .....	25
4. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TUOTANTOFUNKTION MALLI .....	28
4.1 QWL ja henkilöstön suorituskyky .....	28
4.2 QWL- indeksin hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa .....	29
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	38
5.1. Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät .....	38
5.2. Tutkimuksen eettisyys .....	40
6. TULOKSET .....	42
6.1 QWL-indeksit yksiköissä .....	42
6.2. QWL-indeksien erot ryhmien ja menestystekijöiden välillä .....	43
6.2.1. Johtaminen .....	43
6.2.2. Esimiestoiminta .....	47
6.2.3. Toimintakulttuuri .....	51
6.2.4. Osaaminen .....	54
6.2.5. Prosessit .....	58
6.3. Organisaation systeemiälykkyydet .....	61
6.4 Suorituskyvyn ja työelämän laadun yhteys .....	64
6.4.1. Johtaminen .....	65
6.4.2. Esimiestoiminta .....	67

6.4.3. Toimintakulttuuri .....	69
6.4.4. Osaaminen .....	71
6.4.5. Prosessit .....	73
6.5. Tutkimustulosten yhteenveto .....	75
7. POHDINTA .....	79
8. LÄHTEET.....	83

## KUVIOT

Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia mukauteltuna Hersey & Blanchardin (1983) mukaan. ....	12
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat lisättynä henkisellä draive-portaalla (Ojala & Ahonen 2003). ..	13
Kuvio 3. Systemiälykkyyden malli (Kesti 2013). ....	31
Kuvio 4. Asiakasarvon ja työelämän laadun yhteys (Kesti & Leinonen 2014). ....	33
Kuvio 5. Työelämän laadun määrittäminen (Kesti & Leinonen 2014). ....	35
Kuvio 6. Työelämän laadun kuvaustekijöiden määrittäminen (Kesti & Leinonen 2014). ....	36
Kuvio 7. Systemiälykkyyden kehä R1 (varhaiskasvatuksen yksikkö). ....	62
Kuvio 8. Systemiälykkyyden kehä R2 (hoivan yksikkö). ....	63
Kuvio 9. Systemiälykkyyden kehä R3 (koko organisaatio). ....	64
Kuvio 10. Johtamisen suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R1). ....	66
Kuvio 11. Johtamisen suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R2). ....	66
Kuvio 12. Johtamisen suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R3). ....	67
Kuvio 13. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R1). ....	68
Kuvio 14. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R2). ....	69
Kuvio 15. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R3). ....	69
Kuvio 16. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R1). ....	70
Kuvio 17. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R2). ....	71
Kuvio 18. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R3). ....	71
Kuvio 19. Osaamisen suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R1). ....	72
Kuvio 20. Osaamisen suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R2). ....	73
Kuvio 21. Osaamisen suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R3). ....	73
Kuvio 22. Prosessien suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R1). ....	74
Kuvio 23. Prosessien suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R2). ....	75
Kuvio 24. Prosessien suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä (R3). ....	75

## TAULUKOT

Taulukko 1. Yksikköjen QWL-indeksit.....	43
Taulukko 2. Johtamisen QWL- indeksit R1, R2 ja R3 .....	44
Taulukko 3. Johtamisen QWL- indeksi R1 .....	45
Taulukko 4. Johtamisen QWL- indeksi R2.....	45
Taulukko 5. Johtamisen QWL- indeksi R3.....	45
Taulukko 6. Esimiestoiminnan QWL-indeksit R1, R2 ja R3 .....	48
Taulukko 7. Esimiestoiminnan QWL- indeksi R1.....	48
Taulukko 8. Esimiestoiminnan QWL- indeksi R2.....	49
Taulukko 9. Esimiestoiminnan QWL- indeksi R3.....	49
Taulukko 10. Toimintakulttuurin QWL -indeksit R1, R2 ja R3 .....	51
Taulukko 11. Toimintakulttuurin QWL- indeksi R1 .....	52
Taulukko 12. Toimintakulttuurin QWL- indeksi R2 .....	52
Taulukko 13. Toimintakulttuurin QWL- indeksi R3 .....	53
Taulukko 14. Osaamisen QWL- indeksit R1, R2 ja R3.....	55
Taulukko 15. Osaamisen QWL- indeksi R1 .....	55
Taulukko 16. Osaamisen QWL- indeksi R2 .....	56
Taulukko 17. Osaamisen QWL- indeksi R3 .....	56
Taulukko 18. Prosessien QWL- indeksit R1, R2 ja R3 .....	58
Taulukko 19. Prosessien QWL- indeksi R1 .....	59
Taulukko 20. Prosessien QWL- indeksi R2.....	59
Taulukko 21. Prosessien QWL- indeksi R3.....	60
Taulukko 22. Ryhmien QWL-indeksit työhyvinvointikyselyn mukaan eri osa-alueilla .....	76

## 1. JOHDANTO

### 1.1. Taustaa tutkimukselle

Kuntasektorilla tavoitteena hyvän hallinnon kehittämisessä on hyvä henkilöstöpolitiikka ja tuottavuuden parantaminen. Tutkimusten mukaan hyvinvoiva työntekijä pysyy työelämässä pidempään kuin huonosti voiva ja työhyvinvoinnilla on todettu suuri merkitys myös työntekijän henkilökohtaiselle hyvinvoinnille (Jääskeläinen 2013, 11). Hyvällä henkilöstöpolitiikalla ja kannustavalla sekä osallistavalla työilmapiirillä voidaan parantaa tuottavuutta ja luoda edellytyksiä henkilöstön jaksamiselle ja työhyvinvoinnin edistämiseksi (Kesti 2014). Terveystieteiden ammattilaisena näen suurena haasteena, kuinka esimerkiksi terveydenhuollon alalla säilytetään alan vetovoimaisuus, henkilöstön saatavuus sekä työssä jaksaminen.

Yhteiskunnalliset muutokset ja työelämän muutokset aiheuttavat vaatimuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työntekijät ikääntyvät ja suuret ikäluokat ovat jääneet tai jäämässä eläkkeelle ja siten osaavan työvoiman saanti tulevaisuudessa voi vaikeutua. Väestörakenteen muutos ja väestön ikääntyminen tuovat muutospaineita nykyajan liike-elämään ja kuntaorganisaatioihin, mikä tarkoittaa että henkilöstöä tarvitaan yhä enemmän. (Saarinen ym. 2015, 7.) Työhyvinvoinnille on tilausta, koska näyttää siltä, että työuria joudutaan myös pidentämään (Aura ym. 2014). Lisäksi nuorilla työntekijöillä on erilaisia vaatimuksia työlle ja työhyvinvoinnille. Tapscott (2009) on kuvannut Y-sukupolven edustajia vapautta ja luovuutta haluaviksi työntekijöiksi. Y-sukupolvi haluaa leikkimielisyyttä ja keveämpää otetta työssä ja muussa elämässä. He ovat tutkiskelijoita, kokeilijoita ja karsimättömiä, minkä lisäksi he arvostavat nopeaa kommunikaatiota, tiedonsaantia ja toimintaa. (ks. Alasoini 2009.) Samaan tulokseen ovat päätyneet Ojala & Ahonen; nuorten arvomaailma on muuttunut. Nuoret arvostavat työpaikan henkeä, osaavia työkavereita, mahdollisuutta ”tehdä omaa juttua” ja saada kehittää itseään. (Ojala & Ahonen 2003, 46.)

Työn merkitys on monelle ihmiselle elämän hyvinvointitekijä. Työssä voi kokea itsensä tarpeelliseksi, toteuttaa itseään ja kokea kuuluvansa johonkin sosiaaliseen ympäristöön. Työssä kuluva aika on siten merkityksellistä. Työ ja työhyvinvointi kuuluvat ilmiöinä toisiinsa. (Ojala & Ahonen 2005, 22.) Hyvinvoivat ja osaavat työntekijät ovat tutkimusten mukaan tehokkaampia ja tuottavampia. Henkilöstöön kannattaa panostaa, sillä se on organisaation tärkeä voimavara ja menestystekijä. Henkilöstön mukaan ottamista kehittämissuunnitelmiin ei saada ketään pakottamalla, vaan ottamalla inhimilliset tekijät huomioon. Silloin henkilöstön sitoutuminen ja innovatiivisuus lisääntyy. (Kesti

2014, 35.) Monet muutokset luovat haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi, esimerkiksi työntekijöiden määrän vähentyminen, työsuhteiden moninaisuus, uudet tehtäväkuvat, kansainvälistyminen ja kilpailutilanteet. Työhyvinvoinnin edistäminen asettaa johtamiselle haasteita. Painopiste tulisi muuttaa työpahoinvoinnista työhyvinvointiin. (Suonsivu 2014, 11.) Hyvää johtamista tarvitaan, jotta organisaatioissa toimii osaavia, työssään viihtyviä ja jaksavia työntekijöitä. Työ- ja elinkeinoministeriön työelämän kehittämissstrategiassa on myös visioina tuottaa hyvinvointia. Visiossa tähdätään johtamisen ja esimiestyön parantamiseen, yhteistyöhön, uusiin toimintatapoihin ja työn voimavarojen kehittämiseen. Hyvä työpaikka panostaa tuottavuuteen ja työhyvinvointiin yhtä aikaa. Strategiassa arvostetaan työn sisältöä: ”työn on oltava ihmisen kokoista ja siitä on voitava tuntea ammattitaitoa”. Työntekijöiden osaaminen vaikuttaa työn tuottavuuden kasvuun, joten työn kehittäminen työpaikoilla lisää työn mielekkyyttä, ja innostavuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työntekijän oma positiivinen asenne. Piia Hyttinen on tutkinut opinnäytetyössään (2013) työn iloa. Työn ilo kuuluu työhyvinvointiin. Hyttisen tutkimuksen mukaan työn ilon menestystekijöiksi nousivat oman työn arvostaminen, yhteisöllisyys, palautteen antaminen ja saaminen, kuunteleminen, riittävät resurssit ja onnistunut esimiestyö. Hyttisen mukaan terveelliseen, turvalliseen ja työhyvinvointia edistävään työhön kannattaa panostaa, jolloin innostus työn tekemiseen säilyy ja työn tuottavuus paranee. Hyttinen (2013, 6-10) totesi myös palkitsemisen ja työn ilon kulkevan yhdessä.

Organisaation tuottavuus koostuu myös aineettomista tekijöistä. Aikaisemmin tuottavuutta lisättiin koneilla ja paremmilla työvälineillä, mutta nykyään panostetaan organisaation toimintatapojen ja johtamisen kehittämiseen ja hyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen. (Kuntatyönantajat 2008.) Työntekijät eli ihmiset tekevät tuloksen. Lopputulokseen vaikuttavat selkeät tavoitteet, selkeä strategia, parempi johtaminen ja sujuvat prosessit. Mitä osaavammat työntekijät ja paremmat tiedot ovat käytössä, sitä parempi on lopputulos. Hyvä työelämä, hyvä työterveys ja hyvä johtaminen luovat hyvän perustan tuottavuudelle. (Ahonen, Husman & Ikonen 2015.) Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on menestyvän organisaation perusta (Kesti 2014).

## **1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä**

Tässä tutkimuksessa selvitetään työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä organisaatioissa. Oma kiinnostukseni työhyvinvoinnin ja tuottavuuden merkityksen selvittämiseen perustuu pitkään työkokemukseeni julkisessa terveydenhuollossa, jossa myös jatkuvasti etsitään toimintatapoja, miten



tehdä työtä inhimillisesti ja tehokkaasti, jolloin asiakkaat, työntekijät ja koko organisaatio ovat tyytyväisiä toimintaan ja tuloksiin.

Tutkimuksen oletuksena on, että työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen. Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet ovat usein taloudellisesti hyvin kannattavia ja arvioitu hyöty tutkimusten mukaan on 3 - 6-kertainen panostukseen nähden (Kauhanen 2015, 131). Tuottavuutta parantavat organisaation tavoitteiden selkeys, työnjako ja työntekijöiden motivointi. Työhyvinvointi voi parantaa tuottavuutta ja tuottavuudella voidaan parantaa työhyvinvointia. (Virtanen & Sinokki 2014, 86, 140.) Työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää enemmän huomiota. Oletuksena on myös, että positiivisen asenteen ja kannustavan toiminnan avulla saadaan enemmän aikaa kuin seuraamalla sairauspoissaoloja tai vähentämällä henkilöstöä. (Kesti 2013, 31.)

Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää työhyvinvointikyselyjen ja mittausten vaikuttavuutta ja niistä saatua hyötyä ja käytettävyyttä organisaatioissa. Tutkimuksessa käytetään henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallia, jonka avulla selvitetään työelämän laatua henkilöstön kokemana. Saatuja tuloksia voidaan käyttää henkilöstötuottavuuden analysointiin sekä henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. Työelämän laatua tutkitaan uuden mallin avulla, josta käytetään nimeä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. Tuotantofunktiolla muutetaan henkilöstödataa ja työelämän laatua talousmittareiksi, joilla voidaan tukea organisaation johtoa päätöksenteossa. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio on dosentti Marko Kestin kehittämä malli, jossa työntekijöiden aineetonta pääomaa mitataan itsearvostustekijöiden avulla. Malli on tieteellisesti hyväksytty ja sen tavoitteena on loogisesti ja yleispätevästi osoittaa, miten henkilöstökehittäminen ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen vaikuttavat organisaation liiketoimintatuloksiin. (Kesti 2014, 11.)

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Osoittaako henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio luotettavalla tavalla henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden ja henkilöstötuottavuuden välistä yhteyttä?
2. Miten työhyvinvointimittauksia hyödynnetään organisaatioiden henkilöstövoimavarojen ja työelämän laadun kehittämisessä?

Pro gradu -tutkimuksessani tutkin työelämän laatua hyvinvointimittausten avulla. Lähes kaikissa organisaatioissa tehdään hyvinvointikyselyjä tai ilmapiiritutkimuksia, joiden tuloksista lasketaan keskiarvoja. Keskiarvot eivät kuitenkaan kerro luotettavasti henkilöstön suorituskyvystä, koska kysytävien asioiden vaikutus suorituskykyyn on erilainen. Lisäksi organisaatiot eivät hyödynnä tuloksia ja käytä niistä saatuja tietoja niin hyvin kuin voisivat käyttää toiminnan ja työhyvinvoinnin ke-

hittämiseksi. Tässä tutkimuksessa käytetään uudenlaista kyselytutkimuksen laskentakaavaa mitattaessa työelämän laatua ja työhyvinvointia.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu erään suomalaisen keskisuuren kaupungin työhyvinvointikyselyn tuloksista. Tutkimuksessa selvitetään työelämän laadun mittaamisen mallin sovellettavuutta työhyvinvointimittausten analysointiin. Työelämän laatu (Quality of Working Life, QWL) tarkoittaa organisaation hyvinvoinnin ja organisaation henkilöstön kokeman työhyvinvoinnin yhdistelmää (Kesti 2014). Tutkimuksessa tehdään myös esimiehille haastattelut, joiden tarkoituksena on saada vahvistus siitä, antaako työelämän laadun (QWL) analysointi oikeansuuntaista tietoa organisaation tilanteesta ja sopivista kehittämistoimenpiteistä.

Aihe on erittäin ajankohtainen, koska taloudelliset paineet ja työn tavoitteet, haasteet ja vaatimukset ovat kovat. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin avulla organisaatiossa nähdään ja tehdään oikeita asioita. Kehitettävät asiat tuodaan esille ja annetaan tilaa työntekijöiden omille ideoille sekä innovaatioille ja siten parannetaan organisaation toimintatapoja ja tuottavuutta (Kesti 2014).

### **1.3. Keskeiset käsitteet**

#### **Henkilöstövoimavarat ja henkilöstövoimavarojen hallinta**

Henkilöstövoimavarat ovat käytössä olevia henkilöstöresursseja, johon kuuluu henkilöstön tiedot, taidot, osaaminen, asenteet ja arvot, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Vesterisen (2009, 271- 274) mukaan henkilöstövoimavarat tarkoittavat edellä mainittujen lisäksi työntekijän voimavaroja, joita ovat terveys, fyysinen, psyykinen, henkinen ja sosiaalinen työkyky sekä sitoutuminen ja motivaatio. Syväjärvi (2005) käsittelee henkilöstövoimavaroja laajasta näkökulmasta. Syväjärven (2005) mukaan henkilöstövoimavarojen ydintoimintoihin kuuluvat suunnittelu, organisointi, arviointi, kehittäminen, neuvottelu, kompensatio, työsuojelu ja järjestelmät. (ks. Vakkala 2012, 65.) Henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja parantamiseen kuuluvat osaamisen lisääminen ja toiminnan kehittäminen eikä vain henkilöstömäärän lisääminen (Kesti & Syväjärvi 2013). Kauhanen (2000) kuvaa henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelua prosessiksi, jolla määritetään henkilöstövoimavaroille asetetut tavoitteet. Henkilöstöstrategiaa kehitetään tavoitteiden suuntaisesti ja laaditaan henkilöstöpolitiikkasuunnitelma. Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla saadaan tietoa myös tulevasta henkilöstötarpeen määrästä ja laadusta. (Kauhanen 2000, 21.)

Henkilöstö on organisaation voimavara, mutta riippuu henkilöstön innostuneisuudesta ja sitoutuneisuudesta, miten se vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Henkilöstövoimavaroissa tarkastellaan

henkilöstön inhimillistä, aineetonta pääomaa, inhimillisiä menestystekijöitä ja itsearvostustekijöitä. Inhimillinen, aineeton pääoma tarkoittaa työntekijän kompetenssia ja kyvykkyyttä, joka välittyy organisaation voimavaraksi. Työntekijöiden aineettoman pääoman hyödyntämistä kuvataan työelämän laadun kautta. (Kesti 2014, 45.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella on yhteys työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja työn tuottavuuteen. Jokainen organisaatio voi kehittyä keskivertoa paremmaksi henkilöstövoimavarojen avulla. Johdolta se vaatii valvetuneisuutta, tinkimättömyyttä ja kärsivällisyyttä. (Lammintakanen 2014, 96.)

Henkilöstövoimavarojen hyvään hallintaan kuuluvat muun muassa työhyvinvointi, palkitseminen, kehityskeskustelujen käytännöt ja työtyytyväisyyden seuranta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä painopiste kehittämisessä. Innovointi ja työstä palkitseminen pitäisi saada nostettua esille niin, että se kannustaa työntekijöitä. Prosessien tehostaminen tarvitsee henkilöstövoimavarojen optimointia, joten henkilöstövoimavarat pitää saada kohdennettua niin, että saadaan sopiva määrä henkilöstöä tuottamaan palveluja. Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan hallita paremmin työvoiman määrää ja laatua. Henkilöstövoimavarojen uutena haasteena on työyhteisöjen monikulttuurisuus, joka näkyy jo suomalaisissa organisaatioissa. Tähänkin haasteeseen on varauduttava. (Salomaa & Aho- Salomaa 2012.)

### **Työhyvinvointi**

Yleisesti käytössä oleva määritelmä työhyvinvoinnista tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee elämänhallintaa. (Työterveyslaitos 2010; Elo ym. 2010, 16; Ahonen ym. 2015, 65.) Työhyvinvoinnista on useita määritelmiä, mutta yhteistä niille on työn ja hyvinvoinnin yhteys. Myös Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan työn merkityksellisyys lisää ihmisten hyvinvointia ja työstä saatuun hyvinvoinnin kokemukseen voidaan vaikuttaa, jolloin se lisää hyvinvointia. Työ on keskeinen yhteiskunnallinen tekijä, joten työn tekemisellä myös suomalainen yhteiskunta menestyy. Työhyvinvoinnilla ja työkykyisellä työvoimalla on suuri merkitys Suomen kansantaloudelle ja hyvinvointiyhteiskunnallemme. (Virtanen & Sinokki 2014, 7, 143.) Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelujen määritelmä työhyvinvoinnista korostaa yhdessä tekemistä: ”Työhyvinvointi syntyy töissä, töitä tekemällä. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus. Työhyvinvointia luodaan yhdessä.” Työhyvinvointi perustuu myös johtamiseen, osaamiseen, työn hallintaan ja työntekijöiden osallisuuteen. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2009, 9.)

Ahosen ym. (2015) mukaan työhyvinvointi voidaan esittää neliulotteisena ilmiönä. Ensimmäisenä tekijänä on nykyinen työkyky, joka kartoittaa työntekijän terveyden, arvot ja asenteet, osaamisen, työyhteisön ja työympäristön. Toisena tekijänä on työpaikan tuloksellisuus, joka tarkoittaa työpaikan tuottavuutta, kannattavuutta ja yhteiskuntavastuuta. Julkisessa organisaatiossa tuloksellisuuden täytyy olla suhteessa organisaation tuotoksiin ja niistä syntyviin vaikutuksiin yhteiskunnassa. Kolmantena tekijänä on työn ja vapaa-ajan tasapaino, joka perustuu joustavuuteen, komplementaarisuuteen ja elämänlaatuun. Neljäntenä ovat tulevaisuusvaikutukset, jotka ovat toimeentulon ja tulevaisuuden terveystäkymä. Työhyvinvointi toteutuu, jos kaikki neljä tekijää toteutuvat. (Ahonen ym. 2015, 67.) Ojala & Ahonen puhuvat puolestaan fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä työhyvinvoinnista, jotka vaikuttavat työntekijän suorituskykyyn. Lisäksi tiedot, taidot ja osaaminen sekä henkinen hyvinvointi, sisäiset arvot ja motivaatio vaikuttavat työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 31.)

Uusin työhyvinvoinnin käsite kuvaa laaja-alaisempaa työhyvinvoinnin käsitettä, johon kuuluu työmotivaatio, työn imu, toiminnan teoria ja transformatiivinen oppiminen. Tämän käsityksen mukaan organisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai työyksikön toiminnassa esiin tulevat kehitystarpeet toimivat työhyvinvointiin tavoittelevan muutossykäyksen käynnistäjänä ja oppimiseen tukevana. (Suonsivu 2014, 105; Manka ym. 2007; Kesti 2014.) Työhyvinvointia on tutkittu myös onnellisuutena, tyytyväisyytenä, innostuneisuutena, voimaantumisenä ja työnäilynä. (Suonsivu 2014, 105; Siitonen 1999.) Myös Virtasen ja Sinokin (2014) määritelmään työhyvinvoinnista kuuluu, että työhyvinvointia syntyy, kun työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Virtanen ja Sinokki ovat sitä mieltä, että korkeatasoinen työhyvinvointi on työpaikan keskeinen menestystekijä. (Virtanen & Sinokki 2014, 30.) Tutkijana ja pitkän työkokemuksen omaavana voin yhtyä tähän uudempaan ja laajempaan työhyvinvoinnin tulkintaan, jossa kehitystarpeet vaikuttavat muutossykäyksen käynnistäjänä. Kehitystarpeet ohjaavat osaamisen kehittämiseen ja toiminnan muutoksiin, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Mäkitalon ja Pason (2008) mukaan työhyvinvoinnin käsite voidaan tulkita osaksi yksilön kokonaisyhyvinvointia (ks. Suonsivu 2014, 42). Työhyvinvointi ilmenee työhön paneutumisena, yhteistyön sujuvuutena, palvelun laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. Työntekijän kokemus osallisuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa työssään itseään koskeissa asioissa lisää työtyytyväisyyttä. (Suonsivu 2014, 43.)

## **Työelämän laatu**

Työelämän laatu (engl. Quality of Working Life, QWL) tarkoittaa organisaation hyvinvoinnin ja organisaation henkilöstön kokemaa työhyvinvointia (Kesti 2014). Työelämän laadun absoluuttisen totuuden selvittäminen on haasteellista, joten siinä joudutaan käyttämään malleja. Mallien avulla saadaan kuvaa siitä, mitä pitää tehdä työelämän laadun parantamiseksi. Työelämän laadun määrittelyyn kuuluu työhyvinvoinnin lisäksi organisaation hyvinvointi. Työelämän laadun arvioinnissa tulee ottaa huomioon HR-käytännöt sekä henkilöstön kokema työelämän laadun tila. HR-käytännöt (HR, Human Resource) tarkoittaa erilaisia hyväksi havaittuja henkilöstökäytäntöjä. (Kesti 2014, 47.) Työelämän laatu koostuu Kestin (2014) mukaan inhimillisistä menestystekijöistä, joita ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Näiden tekijöiden avulla syntyy työelämän laatu, joka selittää, miten henkilöstö kokee toteuttavansa työnsä suhteessa organisaation tavoitteisiin. Työyhteisö ohjaa toimintaansa inhimillisten menestystekijöiden avulla. Kun organisaatio tunnistaa inhimilliset menestystekijät ja kehittää niitä, niistä tulee organisaation kyvykkyyksiä. Yksi organisaation tärkeimmistä kyvykkyyksistä on toimintakulttuuri. Älykkään organisaation tunnusmerkkejä ovat keskusteleva ja innovaatioita edistävä toimintakulttuuri. Johtajat ja esimiehet ovat tärkeimpiä organisaation tuottavuutta parantavan toimintakulttuurin kehittämisessä. (Kesti 2013, 10 -12.) Työelämän laatua parantavat henkilöstökäytännöt, koulutus ja henkilöstön kehittäminen ja erilaiset rakenteelliset ja strategiset muutokset voivat aiheuttaa häiriöitä ja huonontaa työelämän laatua. (Kesti 2014, 13- 45.)

Markkula toteaa väitöskirjassaan hyvään työelämän laatuun kuuluvan tavoitesuuntautuneen toiminnan, kehityshakuisuuden, joustavuuden, luovuuden, hyvän kestävyuden ja työn ilon. Työn ilo kuvataan työelämän parhaaksi laadun indikaattoriksi. Heikkoa työelämän laatua kuvaavat virheet, virheiden etsintä, konfliktit ja työn ilon puuttuminen. Työelämän laatua voidaan parantaa ja lisätä tehokkuutta kiinnittämällä enemmän huomiota ihmisten johtamiseen. (Markkula 2011, 14). Ojalan ja Ahosen mukaan työelämän laatu perustuu osaamiseen, työmotivaatioon ja asiakkaiden tarpeiden jatkuvaan kehittämiseen ja ennakoimiseen. Työilmapiiri vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja hyvinvointiin työntekijät tuottavat tyytyväisiä asiakkaita. (Ojala & Ahonen 2005, 56.)

Panostaminen työelämän laadun kehittämiseen edistää työn mielekkyyttä, työmotivaatiota ja työn tuottavuutta. Lisäksi se vaikuttaa organisaation julkiseen kuvaan ja kilpailukykyyn sekä palveluiden ja tuotteiden laatuun. Hyvä työpaikka, hyvä johtaminen ja työn organisointi vaikuttavat organisaation liiketoimintamenestykseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012).

## **Henkilöstötuottavuus**

Henkilöstötuottavuus tarkoittaa organisaation taloudellisen kilpailukyyn tarkastelua henkilöstövoimavarojen avulla. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen on organisaation kilpailukyyn lisäämistä parantamalla kokonaisvaltaista henkilöstövoimavarojen analysointia, hallintaa ja kehittämistä. (Kesti 2014.) Henkilöstövoimavarojen merkitys tuottavuuteen on keskeinen. Se näkyy erityisesti työvoimavaltaisilla aloilla, kuten terveydenhuollossa, missä henkilöstökustannukset ovat suuret. Organisaatioilta edellytetään panostuksia henkilöstön kehittämiseen, koska henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus ja työhyvinvointi ovat tutkimusten mukaan suoraan yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. (Kesti & Leinonen 2014.)

Eteran määritelmän mukaan henkilöstötuottavuus mahdollistaa tuottavuuden toteutumisen henkilöstön työkyvyn, osaamisen ja motivaation kautta. (Aura ym. 2015). Henkilöstötuottavuuden kehittämisen tärkeitä osa-alueita Vilkkumaa (2011) mukaan ovat esimiestoiminnan ja johtamisen kehittäminen sekä toiminnan kehittäminen. Siihen kuuluvat myös asiakasarvon, osaamisen, ja innovaatioiden kehittäminen. Tuottavuuden kehittäminen on toiminnan laaja-alaista kehittämistä, joka vaatii pitkäkestoista kehitystyötä. (Vilkkumaa 2011, 49 -50).

#### **1.4. Ajankohtaisia tutkimuksia**

Työterveyslaitoksen kiinnostuksen kohteina on ollut viime aikoina hyvinvointi ja tuottavuus esimiestyön haasteina julkisella sektorilla. Elon ym. tutkimuksen mukaan henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen on lisätty tuottavuuden osatekijäksi, kun yrityksen tai organisaation pääoman käsite laajennettiin käsittämään myös aineettoman pääoman. Silloin organisaation ja yksilöiden suorituskyky nähdään tuloksellisen toiminnan päätekijöiksi. (Elo ym. 2010, 10.) Työterveyslaitoksen aikaisempienkin tutkimusten ja tutkimuksiin kuuluvien käytännön havaintojen perusteella näyttää siltä, että työhyvinvointi on lisännyt toiminnan tuloksellisuutta, vaikka sitä ei olisi asetettu edes tavoitteeksi. Tuloksellisuuden arviointi on osoittautunut vaikeaksi, koska seurantajärjestelmät ovat tuottaneet ristiriitaista tietoa. Työterveyslaitos halusi raportissaan avata keskustelua, miten nykyisiä mittaamisen ja seurannan käytäntöjä tulisi kehittää, että ne palvelisivat paremmin organisaatioita. (Elo ym. 2010, 6.)

Valtiokonttori on tehnyt myös tutkimusta työhyvinvoinnista tuottavuustekijänä. Sen mukaan henkilöstön osaaminen ja motivaatio vaikuttavat organisaation tulokseen. Tuottavuutta ja laatua parannetaan, kun työtä kehitetään jatkuvasti, panostetaan osaamiseen ja kehitetään johtajuutta. Työyhteisöjen toimivuutta voidaan parantaa ja vaikuttaa työympäristöön ja työn järjestämiseen ja siten vaikuttaa tuottavuuteen positiivisesti. Työtä voidaan ”tuunata” yksilöllisesti tarpeen mukaan. Näin toimimalla vaikutetaan työntekijöiden terveyteen, ammattitaitoon ja työtyytyväisyyteen. Kun organisaatio

tion sisäistä palvelukykyä parannetaan, työhön käytetty työaika lisääntyy ja samalla työtä häiritsevien tekijöiden määrä vähenee. Tuloksena saadaan syntyvien palvelujen ja tuotteiden määrän kasvaminen ja laadun paraneminen, koska osaava, motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö tekee laadukasta työtä. Valtion sektorilla suuri osa kuluista muodostuu työvoimakustannuksista. Työn tuottavuus katsotaan olevan tärkein kustannustehokkuuden elementti. Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet nostavat tuottavuutta ja henkilöstön motivaatio ja hyvä fyysinen kunto vähentävät sairauspoissaoloja. Henkilöstön monitaitoisuus ja koulutus ovat tärkeitä tuottavuutta lisääviä tekijöitä. Työympäristön ja työturvallisuuden parantaminen tuovat säästöjä ja tehokkuutta. (Valtiovastokonttori 2012.)

Työsuojelurahaston Työelämän laatu ja laadun arviointi -tutkimushankkeen loppuraportti 2010 selvittää työelämän laatua Suomessa. Työelämän laatua on tarkasteltu myös kansallisella tasolla sekä Euroopassa laajentuvassa piirissä. On ryhdytty pohtimaan, miten löytää tasapaino taloudellisen kehityksen ja sosiaalisesti kestävien työn organisointitapojen välille. Euroopan neuvoston kokouksessa 2005 on jo painotettu, että työelämän laadun ja elämän laadun tulee kehittyä yhtäaikaista taloudellisen kasvun ja työllisyyden kehityksen kanssa. Suomessa Työministeriön johdolla toiminut työryhmä on esittänyt tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseksi ohjelmaa, joka on nimetty: ”Esitys kansalliseksi ohjelmaksi tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi parantamiseksi 2007”. Työryhmä määrittelee työelämän laadun perustaksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön, jossa työntekijän terveys ja turvallisuus eivät ole uhattuna. Työelämän laadun kehittämiseen on siis kiinnostusta. Johtamisen teorioissa ja organisaatiotutkijoiden keskuudessa on yhdistetty autonomia työhön ja työoloihin liittyvät voimavariatekijät tekijöiksi, jotka motivoivat henkilöstöä työssä oppimiseen, työhön panostamiseen sekä organisaation tuloksellisuuteen. Työn voimavariatekijät puskuroivat työn korkeiden vaatimusten tekemää kuormitusta sekä lisäävät työn imun kokemista. Suomalaisen Työoloaineistojen aikasarja -tutkimuksen perusteella kiire ja liian tiukat aikataulut ovat nousseet työssä viihtymistä vähentäväksi tekijäksi Suomessa. Kiireen rinnalla myös ylikuormittuneisuus ja psykofyysiset oireet ovat lisääntyneet. Toisaalta henkilöstön ikääntyminen ja osaavan henkilöstön saatavuus asettavat haasteita yhteiskunnassa. Työelämän laatu ja laadun arviointi -tutkimusprojektin tulokset kertovat suomalaisen ja skandinaavisen työelämän laadun korkeasta tasosta. Henkilöstön mahdollisuudet itsensä ja ammattitaitonsa kehittämiseen ja vaikuttamiseen työssä ovat eurooppalaisiin maihin verrattuna korkealla tasolla. Esimerkiksi tiimityöskentely ja työn rikastaminen ovat kuuluneet olennaisesti pohjoismaiseen työelämän kehittämiseen. (Työelämän laatu ja laadun arviointi loppuraportti 2010.) Työhyvinvointi on siis kannattava sijoitus, jotta myös yli 60 -vuotiaat voisivat olla vielä työelämässä. Ennen aikaisen eläköitymisen aiheuttamat kustan-

nukset ovat noin 19 miljardia euroa vuodessa ja siihen voidaan laskea lisäksi noin 5 miljardia euroa sairauspoissaoloista aiheutuvat lisäkustannukset. Kustannukset kaikista poissaoloista ovat noin 30 miljardia euroa vuodessa. Suomessa voitaisiin ottaa tavoitteeksi vähentää ennenaikaista eläköitymistä. Lisäksi voitaisiin vaikuttaa sairauspoissaolojen vähenemiseen panostamalla työhyvinvointiin. (Aura ym. 2012, 47.)

Sippola (2009) on tutkinut työelämän laatu- käsitettä kansainvälisissä johtamisen julkaisuissa 1984-2009. Kun puhutaan suomalaisesta työelämän laadusta, painotus on edelleen tuottavuusnäkökulmassa. Kansainvälinen artikkelianalyysi ei kuitenkaan tue tätä näkökulmaa. Sippolan (2009) tutkimuksen mukaan on vallalla työpaikan ilmapiirin, kulttuurin ja oman kokemuksen vahva trendi, jossa tuottavuutta ei erityisesti korosteta. Sippolan tutkimuksen mukaan tämän vuosituhannen artikkeleissa työn tuottavuus ei olisi itseisarvo, vaan ennemminkin oheistuote, nimenomaan kun on kyse työelämän laadusta. Tuottavuus näyttäytyy kuitenkin alisteisena työelämän laadun edellytykselle. Jenkinsin (1983) mukaan (ks. Sippola 2009): ”Yleisenä päämääränä on järjestää organisaatiot, johdon menettelytavat ja työtehtävät kykyjen ja osaamisen maksimaalisen hyväksikäytön avulla niin, että voitaisiin luoda haastavampaa ja tyydyttävämpää työtä ja parantaa organisaation tehokkuutta.”



## 2. TYÖHYVINVOINTI

### 2.1. Työhyvinvoinnin lähtökohdat

Työ on merkityksellistä ihmiselle. Työtä tekemällä saa palkkaa, mutta palkka ei kuitenkaan yksistään riitä tuottamaan työhyvinvointia. Työhön liittyy myös muita tarpeita ja erilaisia tavoitteita. Tuottaessaan onnistumista ja mielihyvää työ auttaa vahvistamaan työntekijän työhyvinvointia. Motivaatiolla on suuri merkitys työelämässä, koska muuten työn tekeminen ei ole mielekäästä. (Virtanen & Sinokki 2014.) Työmotivaatio on ollut keskeinen kiinnostuksen kohde jo 1950- ja 1960-luvulta alkaen. On pohdittu, mitkä seikat ja sisällölliset tekijät motivoivat työntekijöitä hyvään työsuoritukseen. Useat työmotivaatioita kuvaavat teoriat selittävät motivaation perustana olevan tarpeet. Tarveteorioita ovat esimerkiksi Maslowin, Herzbergin, McClellandin ja Alderferin tarveteoriat.

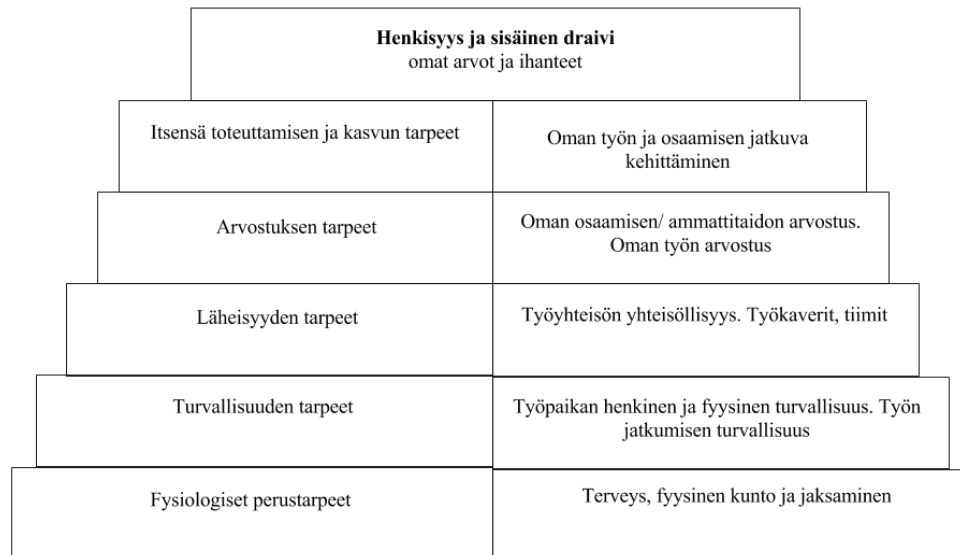
Työhyvinvoinnin tarkastelu tässä tutkimuksessa pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan (1954). Maslowin tarvehierarkiaa pidetään yhtenä tunnetuimpana maailmassa. Maslowin tarveteorian viisi porrasta ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, liittymistarve; yhteenkuuluvuus ja rakkaus, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Ihmisen tulee tyydyttää ensin alimmat tarpeet ennen kuin voi saavuttaa seuraavat tarpeet. Ihminen haluaa aina enemmän kuin mitä hänellä on jo ennestään. Alimmat tarpeet ovat fysiologiset perustarpeet, joita työelämässä ovat ruokailu, liikunta, lepotauot ja palautuminen. Fyysinen terveys on työhyvinvoinnin perusta ja se on työterveyshuollon tehtäviä. Seuraavana ovat turvallisuuden tarpeet, joita työelämässä tyydyttävät säännöllinen ansio ja työsuhteen jatkuvuus sekä hyvä työturvallisuus ja turvallinen työilmapiiri. Kolmantena ovat liittymisen tarpeet, eli sosiaaliset tarpeet, joita ovat suhteet toisiin ihmisiin, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne, hyväksyntä ja tarve toimia ryhmässä. Sosiaalinen hyvinvointi vaikuttaa ihmisen sitoutumiseen työhönsä ja työssä jaksamiseen. Neljäntenä ovat arvostuksen tarpeet; itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema, saavutukset ja muiden antama arvostus ja kunnioitus. Osaaminen ja arvostus antavat turvallisuutta työelämässä ja tukevat sosiaalista hyvinvointia. Ylimpänä on itsensä toteuttamisen tarpeet. Työssä itsensä toteuttamisen tarpeet näkyvät urakehityksessä, työn ilossa, luovuudessa, tunteesta oman työn osaamisesta ja sitoutumisesta, opiskelussa, itsensä kehittämisessä ja toteuttamisessa sekä halusta saavuttaa päämääriä omassa elämässään. Maslow ei alun perin tarkoittanut teoriaansa työelämässä sovellettavaksi, mutta sillä on ollut merkittävä vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. (ks. Lämsä & Hautala 2005, 82- 83; Ojala & Ahonen 2005, 29- 30.)

Maslowin tarvehierarkia kuvataan usein portaina, mutta nykyään voisi piirtää kuvion eri tavalla, painottaen eri asioita, mutta samassa järjestyksessä. (Hersey & Blanchard 1983, 38). Tässä kolmiossa suurinta osaa näyttää itsensä toteuttamisen tarpeet ja pienintä osaa fysiologiset tarpeet (ks. kuvio 1). Nykyajan työntekijälle itsensä toteuttaminen on tärkeää.



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia mukauteltuna Hersey & Blanchardin (1983) mukaan.

Otalan ja Ahosen mukaan työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Ojala ja Ahonen ovat lisänneet kuudennen portaan Maslowin tarvehierarkian portaisiin (ks. kuvio 2). Ylempi porrastus, draivi, kuvaa henkisyttä, sisäistä draivia, johon kuuluvat omat arvot, sisäinen energia ja motiivit. Nämä ovat henkisen hyvinvoinnin tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista. Tässä korostuu ihmisen vastuunotto itsestään. Ihmisen oma hyvinvointi lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Työnantajan toimetkaan eivät vaikuta, ellei ihminen itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta: jos se pettää, siitä seuraa pahoinvointia myös toisilla alueilla. (Ojala & Ahonen 2005, 29 -30.) Nykyajan ihmiset odottavat työelämältään henkistä draivia, joten työn mielekkyyteen ja haasteellisuuteen tulee panostaa, koska se vaikuttaa työn tuottavuuteen.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat lisättyinä henkisellä draive-portaalla (Ojala & Ahonen 2003, 29).

Maslowin tarvehierarkiassa arvostetaan elämänlaatua ja sosiaalisia tarpeita, jotka ovat tärkeitä arvoja Pohjoismaissa. Kansainvälisesti arvot näyttävät eri tavalla eri maissa. Angloamerikkalaisen kulttuurin mukaan tärkeitä ovat tehokkuus, tuottavuus ja itsensä toteuttaminen. Täytyy tuntea ympäristö, jotta ymmärtää ihmisen motivaatioita. (Lämsä & Hautala 2005, 83.) Yhdysvalloissa on tehty teollisuudessa tutkimuksia, joissa on kysytty työnjohtajien ja työntekijöiden mielipiteitä ja odotuksia työstään. Työnjohtajat olettivat työntekijöiden pitävän tärkeinä fysiologisten ja turvallisuuden tarpeista lähteviä asioita, kuten palkka, työturvallisuutta, eteenpäin uralla pääsyä tai hyviä työolosuhteita. Työntekijät puolestaan halusivat saada eniten täyttä tunnustusta tekemästään työstä, mukanaolon tunnetta ja ymmärtämystä henkilökohtaisissa ongelmissa, eli arvostuksen tarpeita. Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli, että asiat, jotka olivat työntekijöiden mielestä tärkeitä, olivat työnjohtajien mielestä vähiten tärkeitä. (Hersey & Blanchard 1983, 53.)

Hawthorne -tutkimukset osoittivat, että työntekijöiden työtulosten parantuminen johtui inhimillisistä tekijöistä: kuulumisesta ryhmään, yhteishengestä, pätevydestä, saavutuksista ja työntekijöiden kokemasta arvostuksen tunteesta. Hawthorne- tutkimukset osoittivat ihmissuhteiden ja ymmärtämisen tärkeyden ja työntekijöiden arvostamisen organisaation tuottavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Tulokset ohjasivat esimiehiä ottamaan työntekijöitä mukaan suunnitteluun, organisointiin ja oman työn seurantaan positiivisen yhteistyön varmistamiseksi. (Hersey & Blanchard 1983, 58; Virtanen & Sinokki 2014, 61- 62.)

Arvostuksen tarpeet ja itsensä kehittäminen on todettu tulevan yhä tärkeämmäksi ihmisen kypsyydessä. Herzbergin motivaatioteoria pohjautuu motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Tyytyväisyys-

tä kuvaavia asioita Herzberg nimittää motivaatiotekijöiksi. Ne ovat työhön liittyviä asioita, jotka saavat aikaan työntekijässä myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvän asenteen. Herzberg (2004) huomasi, että tyytymättömät ihmiset kiinnittävät työssään huomiota työympäristöönsä ja tyytyväiset työntekijät kiinnittävät huomionsa itse työhön. Motivaatioteoriassa on ollut tärkeä merkitys liikkeenjohdolle sen pyrkiessä hyödyntämään tehokkaasti inhimillisiä resursseja. Tieto ihmisen luonnosta, tarpeista ja motiiveista on tärkeää organisaatiolle ja yksilöille. (ks. Hersey & Blanchard 1983, 67 - 68).

Organisaatiokäyttäytymisessä tutkitaan työmotivaatiota yhtenä tärkeimpänä osa-alueena. Tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjä Frederick Taylor oli sitä mieltä, että tarkka ohjaus, valvonta ja rahallisen palkkio saivat työntekijän pyrkimään kohti haluttuja tavoitteita. Nykyään työn ja ihmisen suhde on muuttunut ja esimerkiksi ihmisten koulutustason nousu on muuttanut heidän työnsä asettamia odotuksia ja vaatimuksia. Työntekijöiden lisääntyneet odotukset korkeasta vapaustasosta ja itsenäisyydestä asettavat pohtimaan, miten suunnata ihmisten energia ja luovuus tuotannon lisäämiseen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Nykyään on vedottava työntekijän ajatteluun ja tunteisiin, miten he voisivat kokea työnsä mielekkääksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 80.) Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että motivaatiolla on suuri merkitys ihmisen työsuorituksiin.

Seligman (2000) (ks. Hakanen 2009, 9) kuvaa positiivisen psykologian kautta kolme tasoa: ensimmäinen taso on subjektiivinen, eli kokemusten taso, jota kuvaa hyvinvointi, tyytyväisyys, optimismi ja onnellisuus. Toinen taso käsittää yksilölliset ominaisuudet ja voimavarat, ja niitä ovat kyky rakastaa ja viisaus ja joustavuus elämäntilanteissa. Kolmas taso on positiiviset instituutiot, jotka auttavat ihmisiä kohti hyvää elämää. Positiivisen psykologian tasoilla pohditaan asioita, mitkä kannattelevat ihmisiä työelämässä ja mikä auttaa selviytymään, silloin kun työ on raskasta. Positiivisessa psykologiassa keskitytään hyvän työelämän kysymyksiin: millaisessa ympäristössä työntekijät antavat parhaansa ja saavuttavat parhaat tulokset ja kuinka voidaan jopa nauttia työstä. Tavoitteena on keskittyä organisaatiossa vahvuuksiin, voimavaroihin ja mahdollisuuksiin. (ks. Hakanen 2009, 9.) Seligman (2000) kuvaa onnellisuutta keskeiseksi elementiksi yksilöllisessä tyytyväisyydessä (ks. Virtanen & Sinokki, 2014, 25) Manka puolestaan liittää työhyvinvoinnin käsitteeseen mukaan työn sisältöön liittyvät tekijät, yksilöön liittyvät tekijät, kuten työmotivaatio ja työtyytyväisyys, ilmapiiritekijät ja johtamiseen ja koko organisaatioon liittyvät tekijät. (Manka 2006, 15 -18.) Manka ym. (2007) mainitsevat perinteisen hyvinvointimallin tutkineen työn psyykkistä ja fyysistä rasitusta, mutta ei sitä, mistä syntyy työn iloa ja myönteistä motivaatiota (Suonsivu 2014, 103). Uusin ja modernein työhyvinvoinnin käsite ottaa huomioon työmotivaation ja työn imun, toiminnan teorian ja

oppimisen (Suonsivu 2014, 105). Hyvinvointikäsitteen rinnalle tullut voimavaralähtöinen työn imun käsite (work engagement) tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tilaa. Siihen liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Työn imua kokeva työntekijä voi hyödyntää vahvuuksiaan työssään, mikä tulee organisaatiolle hyödyksi. Työn imua voidaan kuvata organisaation talouden menestymisen avaintekijäksi ja työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon. Tutkimusten mukaan työn imulla on näyttöä toiminnan tuloksellisuudessa. (Elo ym. 2010, 12.) Työn imun on todettu olevan positiivisessa yhteydessä terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen. Hakanen (2007) kuvaa työn imun olevan aidosti positiivinen työhyvinvointia kuvaava käsite, jota voidaan tunnistaa kaikissa ammateissa. (Hakanen 2007, 14.)

## **2.2. Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiossa**

Työhyvinvointi voidaan tulkita hyvinvoinnin osa-alueeksi. Hyvinvointia voidaan kuvata laajasti, jolloin siihen kuuluu inhimillinen ja ymmärtävä kokemusmaailma ja taloudellinen resurssimaailma. Hyvinvointi on yksilön kokemus omasta voinnista ja jaksamisesta. Se on osallisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa omiin asioihin sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Suonsivu 2014, 41.) Työhyvinvointi kuuluu arjen työn sisältöön. Koska työhyvinvoinnin kehittämisen tulee liittyä arjen työn kehittämiseen, työhyvinvointi ei ole irrallinen asia työelämässä (Suonsivu 2014, 8). 2010-luvun työhyvinvointikäsitteessä on työn ja vapaa-ajan välinen suhde ja tulevaisuusnäkökulma keskeisessä asemassa (Ahonen ym. 2015, 5). Ihmisellä on myös sosiaaliset tarpeet ja halu kuulua ryhmään, jossa kokee yhteenkuuluvuutta. Jokaisen yksittäisen työntekijän tarpeita on kuultava erikseen ja sitten huomioida ne ryhmässä. Tavoitteena on ryhmän onnellisuus, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa arvokas ja tarpeellinen. (Kesti 2013, 7.) Työelämässä työntekijät jaksavat pidempään, jos työyhteisön ilmapiiri on kannustava ja inhimillinen (Ristikangas ym. 2015, 24). Nykyään hyvin koulutetun työntekijän odotukset työelämästä ovat korkeat ja organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan niihin. Ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen auttaa organisaatioita menestymään, ja se on erityisen tärkeää luotaessa uudistuvia, kannustavia ja hyvinvoivia työyhteisöjä. (Lämsä & Hautala 2005.) Suunnittelun ja organisoinnin lisäksi motivoinnilla on suuri merkitys, kun määritellään työntekijöiden suorituksen tasoa ja sitä, miten organisaation tavoitteet saavutetaan. Motivointia on pidetty myös kommunikaation ja johtamisen ohella ohjauksen osa-alueena.

Filosofi William James selvitti motivaatiotutkimuksissaan, että työntekijät pystyivät säilyttämään työpaikkansa 20 - 30 prosentin työpanoksella; mutta jos työntekijät olivat hyvin motivoituneita, heidän työpanoksensa oli 80 - 90 prosenttia. Jos työntekijöiden motivaatio laski, sen seurauksena työntekijän työsuoritus laski ja tulokset huononivat. (ks. Hersey & Blanchard 1983, 15; Lämsä &

Hautala 2005, 90.) Motivaatiolla on todettu uudemmankin kansainvälisen tutkimuksen mukaan olevan tärkeä merkitys hyvinvointiin. Julkisen palvelun motivaation on todettu olevan korkeampi julkiselle sektorille hakeutuvilla ja siellä työskentelevillä. Julkisen palvelun motivaatiolla tarkoitetaan henkilöstön halua tehdä työtä oman etunsa sijasta ajatellen muiden ihmisten etua ja hyvinvointia. Jos voidaan lisätä julkisen sektorin henkilöstön mahdollisuutta käyttää työssään palvelumotivaatiotaan, sillä voitaisiin nostaa julkisen sektorin imagoa työnantajana. Kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu palvelumotivaation nostavan tuottavuutta, mutta tätä ei Suomessa ole tutkittu. (Saarinen ym. 2015, 8.)

Hahtela (2015) kuvaa hyvää työpaikkakulttuuria väitöskirjassaan. Hahtelan tutkimuksen mukaan hyvään työpaikkakulttuuriin kuuluu henkilökunnan työhyvinvointi, asiakkaiden kokemana hyvä hoito ja vaikutukset hoidon kustannuksiin. Kun työpaikkakulttuuri on hyvä, asiakkailla on vähemmän haittatapahtumia ja komplikaatioita ja he kokivat tullessaan paremmin huomioituksi yksilöinä. Henkilöstöllä oli Hahtelan (2015) tutkimuksen mukaan vähemmän työtapaturmia, sairauspoissaoloja ja ylityitä, joten toiminta näkyy kustannussäästöinä. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu myös Hahtelan tutkimuksessa. Motivoitunut ja työstään innostunut työntekijä saa aikaan tuloksia enemmän kuin työtään vieroksuva. Huonompikin työyksikkö menestyy, jos se haluaa menestyä ja pelata yhteen. Työyksikön me-henki nostaa työn tuloksellisuutta. Niirasen ym. (2005, 33) mukaan henkilöstöstrategisen ajatuksen lähtökohtana on, että hyvä työyhteisö, yksilön kunnioittaminen ja työsuorituksen tehokkuus ovat edellytyksiä toisilleen yksikön kehittämisessä tuottavaksi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen myös taloudellisista syistä on tärkeää. Tulevaisuuden menestyvät organisaatiot panostavat työhyvinvointiin. Eläkeiän nosto ei auta pidentämään työuria, jos työntekijät kokevat, että eivät jaksakaan olla työssä pitempään. Työn jatkamisessa on kysymys työn ja työkyvyn yhteensovittamisesta ja työmotivaatiosta. Työnantajan kannattaa huomioida työntekijän erilaiset elämäntilanteet, jolloin työntekijä sitoutuu työskentelemään organisaation hyväksi sellaisella työpanoksella, kuin hänelle sopii. Ikäjohtamista tulee korostaa sekä kiinnittää huomiota työn mielekkyyteen. (Virtanen & Sinokki 2014, 237- 238.) Henkilöstön työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa monella tavoin. Työhyvinvointia tukevia toimia Suonsivun (2014) mukaan ovat työpaikkaruokailu, fyysisen kunnan kohentamisen tukitoimet, esimerkiksi kuntosali, päihteen ja savuton työpaikka, tapaturmien torjunta ja kuntoutukset. Työntekijä voi käyttää myös hyvinvointinsa kohentamiseen virkavapaita, vuorotteluvapaita, osa-aikaeläkkeitä, joustavia työaikoja. (Suonsivu 2014, 67; Manka ym. 2007.) Työkykyä ylläpitävä toiminta on prosessi, joka parhaimmillaan toimii tuottavuuden ja

henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistoimintana ja silloin se liittyy myös työelämän laatuun ja työhyvinvointiin.

Esimerkkinä hyvästä suomalaisesta organisaatiosta, joka on huolehtinut hyvin työntekijöistään ja saanut siten taloudellista hyötyä, hyvää imagoa ja kilpailuetua, on Lassilan ja Tikanojan yritys. Yritys alkoi tehdä yhdessä työterveyshuollon ja vakuutusyhtiön kanssa toimenpidesuunnitelmaa työhyvinvoinnin parantamiseksi ja sai neljän vuoden aikana hyviä tuloksia: sairauspoissaolot vähentyivät 2 %, työkyvyttömyys- ja tapaturmaeläkkeet vähenivät lähes puolet, ylimääräiset eläkemenot pienenevät 72 % ja tapaturmat vähenivät 20 %. Yritys hyötyi paljon tehokkaasta panostuksestaan, ja työntekijät olivat tyytyväisiä. (Lassila & Tikanoja Vuosikatsaus 2013.) Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa on laskettu, että yritys voi säästää 1000 - 2500 euroa vuodessa työntekijää kohti panostamalla työhyvinvoinnin edistämiseen. Säästöt tulevat sairauspoissaolojen vähenemisestä ja tuottavuuden noususta. Hyvä esimiestyö, henkilöstön tyytyväisyys ja työpaikan ilmapiiri vaikuttivat eniten yrityksen tehokkuuteen. Hyvä työhyvinvointi vaikutti positiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja toimintatapojen muuttumiseen sekä sitä kautta virheiden vähenemiseen ja laadun paranemiseen. (ks. Ojala & Ahonen 2005, 72.)

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2015 -raportti kertoo, että tekemättömän työn vuosikustannukset Suomessa ovat noin 5 miljardia euroa. Tekemättömään työhön kuuluvat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeelle jääneet. Raportissa kerrotaan, kuinka työkykyä johtamalla yritykset ovat pystyneet vähentämään tekemättömän työn kustannuksia jopa 38 %. Tutkimukseen osallistui 64 organisaatiota. Yrityksistä noin kymmenen valikoitui edistyksellisiin yrityksiin, jotka ovat saaneet huomattavia säästöjä aikaan panostamalla työntekijöiden työkykyyn. Näistä esimerkkinä on energiateollisuuden palveluyritys Empower, joka ryhtyi sairauspoissaolojen ja työtapaturmien suuren määrän vuoksi kehittämään esimiestyötä ja ennaltaehkäisevää työtä. He loivat organisaatioonsa uuden työturvallisuuden kulttuurin ja ovat saaneet työllään aikaan säästöjä ja tuottavuuden nousua. Raportin mukaan kaikki parhaiten onnistuneet yritykset saivat euron työkykypanostuksella kuuden euron nettotuoton. (Tekemättömän työn vuosikatsaus 2015 -raportti.)

### **2.3. Työhyvinvoinnin johtamisen edut ja haasteet**

Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus kytkeytyvät kiinteästi yhteen ja vaikuttavat siten organisaation tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Hyvinvoinnin johtamisessa ovat tärkeimmissä rooleissa organisaation johto ja esimiehet. Työhyvinvointia kannattaa johtaa hyvin, sillä työntekijöiden motivaatio ja työtyytyväisyys lisääntyvät, kun he kokevat, että heitä ja heidän työtään arvostetaan ja heitä kuunnellaan. Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuvat muutosjohtaminen ja viestintä. (Vilhonen

2013.) Johtamis- ja esimiesosaaminen kuuluvat organisaation strategiseen osaamispääomaan. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta johtamisessa on kysymys kansallisesta kilpailukyvyistä, ja yksilön näkökulmasta puhutaan identiteetin vahvistumisesta tai muutoksesta. (Ristikangas ym. 2015, 23.) Ristikankaan ym. (2015, 24) mukaan esimiestyössä on todettu puutteita ja siten esimiestyön kehittäminen on nähty yhtenä työelämän tärkeimpänä kehittämistehtävänä. Tutkimusten mukaan esimiestyö ei ole ollut sellaista, mitä odotetaan. Esimiestyötä, jossa näkyy esimiesten vuorovaikutustaitojen puute, on jopa esitetty hyvinvoinnin esteeksi. Työssä jaksettaisiin pidempään, jos olisi kannustava ja inhimillinen ilmapiiri. Ristikangas kuvaa hyvää esimiestoimintaa, jossa perustyö ja organisaation strategia toteutuu ja työntekijät ovat motivoituneita. Hyvässä esimiestoiminnassa työntekijöiden luovuudelle annetaan tilaa ja mahdollisuuksia, joten tuottavuus nousee. Hyvä esimies on oikeudenmukainen ja saa aikaan selkeät pelisäännöt, joita on hyvä noudattaa. Hyvän esimiestyön avulla työyhteisö keskittyy olennaiseen ja ongelmat ratkaistaan ratkaisukeskeisesti. (Ristikangas ym. 2015, 24.) Valmentava ja vuorovaikutteinen esimies tuottaa parasta tulosta, rakentaa menneä, tuntee alaistensa kyvyt ja osaamisen ja pystyy siten kannustamaan ja tukemaan jokaista työntekijää. Esimies vastaa työhyvinvoinnista, turvallisuudesta, työn organisoinnista ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Kesti 2014, 135- 138.)

Stenvallin ym. tutkimuksessa (2008) tuli myös esille esimiesten ja erityisesti lähiesimiesten roolin tärkeys henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tutkimuksen mukaan tarvitaan pehmeää ja kovaa johtamista, ja se on tärkeää erityisesti muutostilanteissa tai toiminnan kehittämisessä. Henkilöstövoimavarojen arjen johtajuuden tekijät ovat seuraavat: tunnistetaanko yksilölliset valmiudet ja asenteet ja toimitaanko niiden mukaisesti. Onnistuneeseen johtamiseen vaikuttaa työyhteisön sekä yksilöllisen työntekijöiden johtaminen. Muutosten onnistumisessa nähtiin selkeästi, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on muutosjohtamisen ydin. (Stenvall ym. 2008, 11 -12, 99.) Jokaisessa organisaatiossa on kuitenkin oma johtamisfilosofia, ”talon tapa johtaa” ja jokaisen esimiehen ja johtajan tulee löytää oma aito tapansa johtaa (Ristikangas ym. 2015, 25).

Auran ym. (2014) mukaan strateginen hyvinvointi määritellään organisaation toiminnan tuloksellisuutta tukevaksi työhyvinvoinniksi. Se tarkoittaa liiketoiminnan kannattavuutta yrityksissä ja julkisella sektorilla vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa toimintaa, jonka tavoitteena on liittää henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kiinteäksi osaksi organisaation liiketoimintaa. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallissa on neljä osa-aluetta, jotka ovat hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR-toiminnot eli henkilöstöhallinnon toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Koulutus ja osaamisen kehittäminen nähdään organisaation kehittymisen ja kilpailukyvyyn ylläpitämisen perustaksi. Raportin mukaan vastuu he-



kilöstön työhyvinvoinnista on johdon vastuulla. Organisaatioilla on erilaisia hyvinvoinnin mittareita, esimerkiksi sairauspoissaolojen seuranta 74 prosentilla ja ilmapiiri ja työtyytyväisyyskyselyjä 60 prosentilla, joilla on mittareita käytössä. Työhyvinvointia edistävästä sisällöstä tärkeimmäksi koettiin henkilöstön terveyden kehittäminen, seuraavaksi tulivat ilmapiirin ja yhteishengen, lähiesimiestyön, ja osaamisen kehittäminen. Strategisen hyvinvoinnin johtamiselle asetetut tavoitteet on nähty tukevan taloudellisten tulosten positiivista kehittymistä. (Aura ym. 2014.)

Työhyvinvoinnin hyvään johtamiseen kuuluvat palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys sekä työturvallisuus. Työhyvinvointiin kuuluu työolojen järjestäminen, työn sisällön rikastaminen, töiden järjestäminen ja johtaminen siten, että se tyydyttää työntekijöitä ja organisaatiota. Näitä kaikkia osa-alueita tulee kehittää samanaikaisesti optimaalisten tulosten saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin tavoitteena on työkyvyn ylläpitäminen, jolloin työntekijöiden pysyminen pidempään mukana työelämässä on mahdollista. (Kauhanen 2000.) Johtamisen uusi käsite ”terve johtaminen” (ks. Ahonen 2015) korostaa hyvän tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaista toteutumista. Terve johtaminen on myös taloudellista, koska se pyrkii vähentämään kansantalouden kestävyysvajetta ja lisäämään organisaatioiden kilpailukykyä. Ahosen ym. (2015, 58) mukaan terve johtaminen tukee työhyvinvoinnin modernia talouslogiikkaa, joka korostaa organisaation aineetonta pääomaa. Kestin (2013, 13) mukaan hyvä työhyvinvointi on osoitus toimivasta johtamisesta, esimiestoiminnasta ja toimintakulttuurista, jolloin organisaation tuottavuus ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella pyritään saamaan organisaatioon hyviä työntekijöitä, pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille hyvät edellytykset hyviin työsuorituksiin. Heitä palkitaan hyvistä suorituksista ja autetaan kehittymisessä ja ylläpidetään heidän työkykyään nyt ja tulevaisuudessa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella tuetaan mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. Henkilöstö on organisaation keskeinen voimavara, jota ei pidä nähdä vain kustannuksena. (Kauhanen 2000, 14.)

#### **2.4. Työhyvinvoinnin mittaaminen**

Organisaatioissa voidaan työhyvinvoinnin tilaa mitata monella tavoin. Työhyvinvointikyselyt ja ilmapiirikartoitukset ovat yleisimpiä. Lisäksi tehdään asiakastyytyväisyyskyselyjä, osaamiskartoituksia ja pidetään kehityskeskusteluja. (Virtanen & Sinokki 2014, 170.) Poissaolojen seuranta kuuluu myös hyvinvoinnin mittaamiseen. Auran ym. mukaan (2014, 15) sairauspoissaolojen seuranta oli 74 prosentissa ja ilmapiiri- ja työtyytyväisyysmittareita 60 prosentissa niistä organisaatioista, joissa mittauksia oli käytössä. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrää myös seurataan.

Otalan ja Ahosen mukaan hyviä työhyvinvointimittareita ovat sairauspoissaolot, työtapatilastot, työntekijöiden vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyysmittaukset. Sairauspoissaolot voidaan jakaa lyhyt- ja pitkäaikaisiin poissaoloihin, joista lyhytaikaiset poissaolot kertovat yksikön toiminnasta ja pitkäaikaiset poissaolot työntekijöiden objektiivisesta terveydentilasta. Saatuja tietoja voidaan verrata muihin vertailuryhmiin. Muita kokonaisvaltaisia työhyvinvoinnin mittareita ovat työilmapiiri, työn kuormitus- ja stressi- ja tyytyväisyystekijät, työtyytyväisyys, työn muutokset, koetut kehittämistarpeet, organisaation jaksaminen, johtajuus ja johtaminen. (Ojala & Ahonen 2005, 233.) Useissa organisaatioissa tehdään säännöllisesti työhyvinvointimittauksia ja ilmapiirikyselyjä. Kyselyjen vastausten analysointi ja hyödyntäminen on haasteellista, koska kyselyjen tuloksista lasketaan keskiarvoja, mutta keskiarvot eivät kerro luotettavasti yhteisvaikutuksista, koska ne eivät ole tasa-arvoisessa suhteessa toisiinsa ja niiden vaikutusmekanismit suorituskyvylle ovat erilaiset. Hyvän työelämän laadun mittari kertoo henkilöstön suorituskyvystä, koska suorituskyky on tärkeää organisaation menestymisen ja kestäväen kehityksen kannalta. Pelkkä saatu tieto asian tilasta ei kerro, miten olemassa olevaa ongelmaa pitää korjata tai kehittää. (Kesti 2013, 68.)

Organisaatiot hyödyntävät liian vähän kyselyjen ja ilmapiirikyselyjen tuloksia toiminnan tai työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointikyselyistä puuttuu yleensä yhteys asiakastyytyväisyyteen ja liiketoiminnan tulokortteihin, muun muassa tasapainotettuun mittaristoon (Balanced Score Card). Hyvinvointimittausten tulokset esitetään organisaatioissa ja ongelmia tiedostetaan, mutta niille ei tehdä tarpeeksi konkreettisia toimenpiteitä tai ratkaista ongelmia. Hyviä tuloksia ei esitetä yhteiseen jakeluun ja kokeiltavaksi käyttöön muualle. Perinteisissä työhyvinvointikyselyissä ratkaisut ongelmiin voivat jäädä piiloon, ja niiden seurauksena voidaan myös käynnistää väärä toimenpide. Lisäksi voi kulua liikaa aikaa ennen kuin toimenpiteitä tehdään, jolloin asiat eivät ole enää ajankohtaisia. (Kesti 2013, 7; Kesti 2014; Suonsivu 2014, 97.)

Suomessakin työhyvinvointikyselyt painottuvat liikaa työpahoinvoinnin välttämiseen eivätkä nosta positiivisen psykologian vaikutuksia työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Positiivisen psykologian käyttäminen mahdollistaa kilpailuedun luomista ja saa aikaan moninkertaiset hyödyt verrattuna työpahoinvoinnin estämisen vaikutuksiin (Kesti 2014, 87.) Suonsivu (2014) tuo myös esille työhyvinvoinnin kuvaamisen työpahoinvoinnin eri ilmentymillä, jolloin tarkastellaankin työpahoinvointia, esimerkiksi sairauspoissaoloja, erilaisia ongelmia eikä keskitytä työhyvinvointiin. Työpahoinvointi on ongelma-keskeistä ajattelua organisaatioissa ja se pitäisi kääntää positiiviseen suuntaan, työhyvinvointiin. (Suonsivu 2014, 13 -14.)

Työterveyslaitoksen tekemässä tapaustutkimuksessa (2010) työhyvinvointimittausten hyödyntämisestä tutkittiin, miten työyksikön johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja tuloksellisuus olivat yhteydessä toisiinsa. Tuloksellisuutta määriteltiin tutkimuksessa toiminnan tehokkuuden, tuotosten, laadun, vaikuttavuuden ja työntekijöiden suoriutumisen näkökulmasta. Tuloksellisuutta tarkasteltiin taloustieteellisestä, psykologisesta ja tuotannollisista lähtökohdista. Hyvinvoinnin todettiin lisäävän organisaation kilpailukykyä ja kilpailukyky heijastuu henkilöstön hyvinvointiin. (Elo ym. 2010, 67.)

Hyvä tuloksellisuus antaa edellytyksiä hyvinvoinnin kehittämiseen. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan erilaiset henkilöstökyselyt, suoriteraportit, sairauspoissaolotilastot ja kehityskeskustelut ovat organisaatioiden yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Henkilöstökyselyt ovat työpaikkojen ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyjä, joissa kysytään ihmissuhteiden laatua, työn sitovuutta, työn motivoivia mahdollisuuksia, työn merkittävyyttä ja päätöksentekomahdollisuuksia. Hyvinvoinnin häiriöiden, esimerkiksi työuupumuksen, lisäksi toivotaan positiivisia mittareita, jotka kuvaisivat myös työntekijän voimavaroja. Tutkimuksien johtopäätöksiä on, että henkilöstön ja esimiesten mielestä pätevien hyvinvoinnin mittareiden puute oli ilmeinen. Työntekijät kokevat työhyvinvointikyselyt usein hyödyttömiksi, koska esiin nostetuille asioille ei tehdä tarpeeksi ja ne teettävät lisätyötä. Mittaamisen pitäisi johtaa kehittämiseen. Tuloksellisuuspalautte tulkitaan usein liian suppeaksi ja se ei tarjoa työntekijälle myönteistä haastetta. Elo ym. (2010, 16- 70) mukaan työpaikoilla työhyvinvointikyselyyn voisi liittää tuloksellisuuden arvioinnin ja kehityskeskusteluissa voitaisiin keskustella laajemmin työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnista.

### 3. TUOTTAVUUS JA HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

#### 3.1. Tuottavuuden taustatekijöitä

Tuottavuutta kuvataan usein panosten ja tuotosten välisellä suhteella. Tuottavuutta voidaan parantaa, jos samalla panoksella tuotetaan enemmän tai tuotetaan sama pienemmällä panoksella. Työn tuottavuus tarkoittaa tuotoksen määrää työpanosta kohden eli työn keskimääräistä tuottavuutta. Työpanosta mitataan esimerkiksi työtunteina tai työntekijöiden määrällä. Pääoman tuottavuus saadaan laskemalla tuotos käytettyä pääomapanosta kohti. Kokonaisuustuottavuus tarkoittaa sitä, että tuotos mitataan sovitulla tavalla yhteenlaskettua työ- ja pääomapanosta kohti. Tuottavuus on kansantalouden tai organisaation tuotantokyvyn mittari. (Pohjola ym. 2006, 78.)

Tuottavuutta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä on teknis- taloudellinen näkökulma, jossa tuottavuus liittyy tuotosten ja panosten väliseen suhteeseen. Tällöin tuottavuutta voidaan parantaa panoksien käytössä olevien muutosten kautta. Organisaatio voi saada kilpailuetua ja nostaa tuottavuutta valmistamalla tuotteensa edullisemmin. Toisena näkökulmana on tuottavuuden näkeminen tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmänä. Tuottavuuden nousua saadaan uudistamalla tuotantoa tai valikoimaa, jolloin tavoitteena on saada mahdollisimman paljon hyviä palveluja käytettävissä olevilla resursseilla. Kolmantena ja laajimpana näkökulmana on se, että tuottavuus kattaa kaiken, mikä saa organisaation toimimaan paremmin. (Pritchard 1995, ks. Kesti & Leinonen 2014.) Yhteisenä näkemyksenä korostuu tuottavuuden käsitteen laaja- alaisuuden ymmärtäminen. Tuottavuus tulee ymmärtää syvempänä ilmiönä, jossa yhdistyvät tuottavuus ja laatu, tuottavuuden mittaaminen ja kaikkien tekijöiden huomioonottaminen, jotka vaikuttavat tuottavuuteen. Tästä näkökulmasta tuottavuuden kehittämisen tulee olla kokonaisvaltaista, systemaattista ja käytännönläheistä. (Kesti & Leinonen 2014.)

Salminen (2004) esittää julkisen sektorin suorituskyvyn ja toimivuuden mittareiksi taloudellisuuden, sisäisen tehokkuuden ja tuottavuuden. Tuottavuus ja kilpailukyky ovat julkisen sektorin haasteita. Tuottavuutta parantamalla voidaan kehittää organisaatioiden pitkän aikavälin elinvoimaisuutta. Julkiselle sektorille kaivataan uusia kehittämisideoita, aktiivisia toimenpiteitä, enemmän kustannustehokkuutta ja uusia malleja tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisäämiseksi. Tuottavuus on haaste erityisesti johtamiselle. (Salminen 2004, 115.) Harisalon ja Miettisen (2004) mukaan tuottavuus on mahdollistava voima: jos tuottavuutta voidaan parantaa kaikilla julkisen sektorin alueilla noin 10 % joka vuosi, voimavarat pystyttäisiin käyttämään uusiin julkisiin palveluihin, verojen alentamiseen ja siten luomaan vipuvaikutusta markkinoille. Jos tuottavuus vastaavasti laskee noin 10 % joka vuosi, julkinen sektori ei voi kehittää uutta tuotantoa vaan sen on nostettava verotusta. Kohdentava tehok-

kuus tuotosten ja tavoitteiden suhteessa on Harisalon ja Miettisen (2004) mukaan johtamistaidollinen ongelma. Johdolta tehokkuus vaatii huolellisuutta ja kaukonäköisyyttä tavoitteiden suuntaamisessa. Tavoitteiden tulee olla jaettuina, yhteistyötä edistäviä ja niiden on suunnattava työntekijät kehittämään itseään. Tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus ovat perinteisiä julkisen sektorin arviointimenetelmiä. (Harisalo & Miettinen 2004, 70.)

Tuottavuutta syntyy niissä käytännön toiminnoissa, joissa tehdään suoritteita. Meklinin (2008) mukaan (ks. Kesti & Leinonen 2014) tuottavuus on tuotosten ja panosten välinen suhdeluku, jota voidaan mitata rakentamalla mittari tuotoksille ja panoksille. Julkisen sektorin palvelujen tuottavuuden arvioinnin näkökulmasta panosten määrittely on selkeää, koska panokset, esimerkiksi tavarat, työ tai laitteet ostetaan markkinoilta. Tuotosten määrittely on haasteellisempaa, koska suurin osa tuotoksista on markkinattomia, eli ne ovat vastikkeettomia tai niitä annetaan nimellistä korvausta vastaan. Tällaisia ovat esimerkiksi terveydenhuollon palvelut. Tuotoksen määrittelyssä on silloin kustannukset eikä tuotoksen raha-arvo. (Kesti & Leinonen 2014.) Julkisen sektorin vaikuttavuutta eivät määrämuotoiset mittarit pysty mittaamaan. Suoritteet ovat välineitä, joilla jokin toiminta tehdään, mutta suoritteiden tuottavuuden kannalta on merkityksetöntä, millainen vaikutus suoritteella on ollut asiakkaan paranemiseen. Meklinin (2008) mukaan (ks. Kesti & Leinonen 2014) vaikuttavuuden liittäminen tuottavuuden arviointiin on haasteellista monestakin syystä. Tuottavuuden arvioinnissa on siten päädytty määrämuotoisiin mittareihin, esimerkiksi lääkärikäyntien määrään, jolloin tuotoksen laatua ei voida arvioida. Julkiselta sektorilta odotetaan myös tehokkuutta. Suomessakin on suuria kuntakohtaisia eroja, miten kunnat käyttävät tuotantopanoksiaan. Suomen kustannusvajeen paikkaamiseksi ja julkisen talouden tasapainottamiseksi julkinen sektori joutuu edellyttämään tuottavuutta kunnilta. Tutkimusten mukaan puolen prosentin vuotuinen työn tuottavuuden kasvattaminen esimerkiksi hyvinvointipalveluissa tulisi vähentämään työvoimatarvetta. Hyvinvointipalveluissa on nähty olevan potentiaalia lisätä tuottavuutta. Tuottavuuden kasvu mahdollistaa yhteiskunnallisen hyvinvoinnin, joten se on merkittävä asia julkisella sektorilla. (Kesti & Leinonen 2014.)

Uudistukset hyvinvointivaltion ylläpitämiseksi ovat myös tarpeen, ja ne luovat uusia haasteita tehokkuuteen, kannustavuuteen ja julkisten voimavarojen kohdentamiseen (Aaltonen & Lindroos 2012). Julkisen sektorin tuottavuutta on arvioitu useissa tutkimuksissa heikoksi. Tuottavuus on noussut teollisuudessa jopa kymmenkertaiseksi, mutta julkisen sektorin tuottavuus on pysynyt samalla tasolla. (Hautamäki 2003, 100-103.) Valtion innovatiivisen selonteon mukaan julkisen sektorin pitäisi olla innovatiivinen ja pyrkiä käyttämään uudenlaisia keinoja tuottavuuden parantamiseen. Julkisen sektorin on todettu olevan hyvin vaatimaton innovaatiotoiminnassaan verrattuna yksityiseen sektoriin, liiketalouselämään tai yliopistoihin. Luovuutta ja haastetta kaivataan julkisen sektorin

toimintaan enemmän. Uudistumiskyky julkisella sektorilla on lähes hyödyntämätön voimavara, ”piilevä potentiaali”. Perinteiset keinot eivät riitä enää tuottavuuden parantamiseen, tarvitaan uusia, innovatiivisia toimintatapoja. Nykyään on pakottava tarve korkeampaan työn tuottavuuteen. (Valtiovarainministeriö 2010, 23.) Suomessa talouden tiukkuus asettaa paineita julkisen sektorin tuottavuuden nostamiseen. 2000-luvun alusta lähtien kuntien peruspalvelujen tuottavuus on alentunut, mikä johtuu muun muassa henkilöstökulujen kasvamisesta ja palvelusuoritteiden määrän hitaudesta. Julkisella sektorilla ei ole siis tapahtunut tuottavuuden nousua kuten yksityisellä sektorilla on tapahtunut. Kehittämisen haasteena näyttäytyvät vaatimukset yksilöidymmistä, laajemmista ja laadukkaammista julkisista palveluista. Julkisen sektorin palvelutoiminnassa tulee korostua erityisesti henkilöstötuottavuuden näkökulmat. Pitkäjänteisellä ja johdonmukaisella henkilöstön kehittämisellä voidaan nostaa kansantaloutta. (Kesti & Leinonen 2014.)

Tuottavuuden kasvuun tarvitaan kestävää hyvinvointia. Pitkällä aikavälillä kestävyys tarkoittaa arjen, arvojen ja toiminnan tasapainoa. Tuottavuuden nosto on tärkeää hyvinvointivaltiossa: jos tuottavuutta ei voida nostaa, keskeisiä ja tärkeitä palveluja ei pystytä tuottamaan. (Aaltonen & Lindroos 2012, 20.) Julkisen sektorin alueella tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden kehittäminen on ollut ja on edelleen tärkeää taustalla olevasta vastineen saannista rahoille (value for money). Virtanen & Stenvallin mukaan tehokkuudella tarkoitetaan sitä, että tehdään asioita optimaalisen pienellä ajankäytöllä. Vaikuttavuus on sitä, että tekemisellä saadaan toivottuja tuloksia. Tuottavuuden kasvu on välttämätöntä, jotta julkinen sektori selviytyy tulevaisuuden haasteista. (Virtanen & Stenvall 2014.)

Julkisen sektorin toiminta kestävä tuottavuuden määritelmässä määritellään tulokselliseksi, jos se on ”vaikuttavaa, tuottavaa ja taloudellista”. Tuotannontekijät saadaan yhteismitallisiksi, kun ne hinnoitellaan ja kaikista tuotannontekijöistä aiheutuvat kustannukset lasketaan yhteen.” (Valtiovarainministeriö 2010, 12.) Kestävä tuottavuuteen kuluva organisaation ja yksilöiden osaaminen ja kyky tuottaa ideoita ja jalostaa ne toimintatapoja uudistaviksi innovaatioiksi. Johtamisella ennakoidaan muutoksia ja kyseenalaistetaan toimintaa. Kestävässä tuottavuuden kehittämisessä tuottavuus, innovaatiot ja työelämän laatu yhdistetään toisiaan vahvistavaksi ja tuottavuutta parantavaksi kokonaisuudeksi. Tuottavuutta ja tuloksellisuutta voidaan parantaa uudistamalla rakenteita ja toimintatapoja, asiakaslähtöisesti ja käyttäjälähtöisesti, hyödyntämällä ICT:ää ja poikkihallinnollisen yhteistyön avulla. (Valtiovarainministeriö 2010, 9.) Kestin (2014) mukaan ”tuottavuus on kyky tehdä asioita tehokkaasti ja kilpailukyky edellyttää, että tehdään oikeita asioita tehokkaasti.” Kesti tarkoittaa, että organisaatiossa on tehtävä oikeita liiketoimintastrategisia valintoja ja samalla toimittava tuottavasti, jotta pysytään kilpailukykyisenä. (Kesti 2007, 46; 2014, 77.)

### 3.2. Henkilöstötuottavuus osana tuottavuutta

Henkilöstötuottavuudella tarkoitetaan organisaation taloudellisen kilpailukyvyyn tarkastelua henkilöstövoimavarojen avulla. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen tarkoittaa organisaation kilpailukyvyyn parantamista tehostamalla kokonaisvaltaista henkilöstövoimavarojen analysointia, hallintaa ja kehittämistä. Organisaation henkilöstötuottavuutta on haastavaa ja vaikeaa mitata johtuen sen aineettomista tekijöistä. Hyvä hallintotapa (corporate governance) edellyttää henkilöstökehittämisen vaikuttavuuden kehittämistä. Organisaation voimavaroja on käytettävä tuottavasti. Panos (input) ja tuotos (output) -mallia käytetään, kun perustellaan päätöksiä taloudellisesti. Tuottavuuden kasvu parantaa elämän laatua, joten tavoitteena on kasvattaa tuotosten määrää tuottavuutta lisäämällä (Kesti & Syväjärvi 2014; Brynjolfsson & Saunders 2010). Kestin mukaan tuottavuus on kykyä tehdä asioita tehokkaasti, ja organisaation kilpailukyky edellyttää, että tehdään tehokkaasti juuri oikeita asioita. Henkilöstötuottavuutta voidaan parantaa kehittämällä johtamista ja esimiesosaamista sekä lisäämällä työntekijöiden osaamista ja aitoja osallistumismahdollisuuksia. Esimiestoiminnan tulee olla järkevää ja perustua dialogiin ja vastuun ja vallan jakamiseen. Henkilöstöön panostamalla ja henkilöstöä osallistamalla saadaan aikaan tuottavuuden lisäksi innovatiivisuutta ja organisaatioon sitoutumista. Perehdytykseen ja opastukseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. (Surakka 2008, 9-11; Kesti 2014, 8, 35.)

Tuottavuuden kasvua saadaan lisättyä työvoimaa kouluttamalla, paremmilla työmenetelmillä ja johtamiskulttuurilla sekä tuotantologistiikkaa kehittämällä tai tehokkaammilla työkoneilla (Saari 2006; Kesti 2012). Korkeampi työelämän laatu näyttää antavan mahdollisuudet parempaan tuottavuuteen (Kesti 2012). Autonomia työssä on työhön ja työoloihin kuuluva voimavara, joka motivoi työntekijöitä. Autonomian on havaittu puskuroivan työn aiheuttamaa kuormitusta ja lisäävän työn imun kokemista, mikä on yhdistetty organisaatioiden tuottavuuteen ja menestykseen. (Anttila ym. 2010, 13.) Tuloksellisuutta korostavina tekijöinä nähdään työntekijän omaa osallistuminen työnsä kehittämiseen sekä omasta työkyvystä huolehtimiseen. Esimiestyön tehtävänä on tällöin tukea työntekijää tavoitteisiin pääsemisessä ja työn sujumuuden huolehtimisesta. (Ahonen ym. 2015.) Tämä tarkoittaa vallan ja vastuun jalkauttamista organisaation työntekijöille, jolloin heistä tulee innovatiivisia vastuunottajia. Kun jokainen parantaa työn sujumuutta jatkuvan kehittämisen periaatteella, syntyy tuottavuusvirta. Kestin tutkimusten mukaan käyttökatteen nousuna mitattu tuloksellisuus voi parantua keskimäärin 2000- 3000 euroa jokaista työntekijää kohden vuodessa. (Kesti 2013, 19.)

Organisaatiot eivät kuitenkaan hyödynnä henkilöstövoimavarojaan niin tehokkaasti kuin voisivat. Menestyäkseen paremmin organisaation johdon tulisi analysoida ja kehittää henkilöstövoimavaroja

entistä paremmin, jotta kehittämisessä tehdään oikeita asioita. Henkilöstön kehittämisessä henkilöstön ajankäyttö on arvokkainta liiketoiminnan kannalta katsottuna, koska Suomessa on kalliit henkilöstökulut ja lyhyt työn ääressä vietetty kokonaisaika verrattuna moniin muihin maihin. Kehittäminen tulisi näkyä tehokkaan työajan ja toiminnan laadun paranemisena. Siihen liittyy tärkeänä osana työhyvinvointi, joka nostaa laatua ja tuottavuutta. Työelämän laadun parantaminen nostaa taas asiakkaiden hyvinvointia (Kesti 2014, 7). Useiden tutkimusten mukaan työntekijöillä ja johdolla on vielä paljon käyttämätöntä osaamisen kapasiteettia. Arvioidaan, että nykyisten johtamiskäytäntöjen avulla saadaan vain 60 -70 prosenttia hyödynnettyä organisaation osaamisesta. Osaamisen alikäyttö näkyy myös johtajien kokemana. Osaamisen kehittämistä voi lähestyä henkilöstövoimavarojen näkökulmasta, ja se yhdistää yksittäisen työntekijän ja organisaation intressit. (Lammintakanen 2014, 99.) Organisaatiot voivat saada taloudellista hyötyä pakottavilla toimenpiteillä, mutta vaikutukset ovat lyhytaikaisia ja niillä ei saada henkilöstön arvostusta ja huippuosaamista käyttöön. Henkilöstövoimavarojen tehokkaalla johtamisella voidaan saada kilpailuetua kestäväällä tavalla; mutta se edellyttää, että seuranta-asiat laitetaan kuntoon ja selvitetään vaikutukset poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja työhyvinvointiin. Henkilöstövoimavarojen jatkuva kehittäminen on tärkeintä osaa johtamisesta, koska se vaikuttaa liiketoimintakapasiteettiin ja tuottavuuteen.

Menestyvä organisaatio tarvitsee osaavat työntekijät, joiden avulla tekniset innovaatiot voivat auttaa kilpailukyvyen parantamisessa (Huovari 2008). Innovaatioympäristöön ja -kulttuuriin kannattaa panostaa. Innovaatiot tarvitsevat hyviä olosuhteita. Pääasia on, että innostavuuteen kannustetaan ja innovaatiot otetaan käsittelyyn nopeasti ja systemaattisesti. Kestävän tuottavuuden kehittäminen pohjautuu innovaatiojohtamiseen ja ideoiden jalostamiseen innovaatioksi asti asiakkuuksissa ja palveluissa, työprosesseissa, kumppanuuksissa, johtamis- ja ohjauksikäytännöissä ja julkisuuskuvassa ja maineessa. Innovaatiot edellyttävät asioiden katsomista uusin silmin. Tehtävien vaihtuminen, verkottuminen ja uutta avaava johtaminen voivat synnyttää uutta ja erilaista osaamista. Inkrementaaliset innovaatiot ovat olemassa oleviin toimintoihin ja prosesseihin pohjautuvia pieniä parannuksia, jotka perustuvat toimintojen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Radikaali innovaatio kyseenalaistaa ja muuttaa toimintatapoja ja prosesseja radikaalisti. Innovaatioissa on tärkeintä se, että innovaatiot lisäävät tuottavuutta vain, jos ne johtavat uusiin käytäntöihin. (Valtiovarainministeriö 2010, 23.) Amerikkalainen liiketeoreetikko, professori James G. March (1991) on myös sitä mieltä, että tehokkuuden ja innovatiivisuuden välinen tasapaino mahdollistaa organisaation pitkän elinkaaren ja menestymisen. Työelämäinnovaatioilla ja henkilöstötuottavuudella on selkeä yhteys toisiinsa. Työelämäinnovaatiot ovat työntekijöiden kehittämiä pieniä parannuksia jotka lisäävät tuottavuutta. Innovointi on jokaisen työntekijän tehtävä ja siihen kuuluu myös perustyön



kehittäminen arjen toiminnassa. (Kesti & Syväjärvi 2013.) Työelämäinnovaatioiden luominen työpaikoilla tarvitsee onnistumisen kulmakiviksi kolme tärkeää asiaa: henkilöstön kuuleminen, parantavien toimenpiteiden valitseminen ja tehokkaan ajankäytön käyttäminen. (Kesti 2014.) Voidakseen tehostaa innovatiivisuutta, organisaatiot tarvitsevat oppimista ja luovuutta kehittävää johtamista, organisointia ja uusia tapoja tehdä töitä (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020). Organisaatioiden älykkyyttä ei ole kuitenkaan olemassa ilman siellä toimivien ihmisten älykkyyttä. Julkisella sektorilla tarvitaan älykkyyttä, koska julkisen sektorin tehtävät ovat merkityksellisiä ja vaativia. (Virtanen & Stenvall 2014, 14). Samaa tarkoittaa Pfeffer (1994), jonka mukaan älykkäät organisaatiot menestyvät parhaiten ja saavat aikaan hyviä tuloksia. Älykäs organisaatio sopeutuu muuttuviin toimintaympäristöihin ja sillä on kyky vaikuttaa ympäristöönsä ja tuottaa siten laaja-alaista yhteiskunnallista hyvää. (Schwaninger 2001, 138- 139.)

## 4. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TUOTANTOFUNKTION MALLI

### 4.1 QWL ja henkilöstön suorituskyky

Työelämän laatu (Quality of Working Life, QWL) on laaja käsite. Työelämän laatua määritellään organisaation hyvinvoinnin ja organisaation henkilöstön kokeman työhyvinvoinnin yhdistelmänä. QWL-indeksi kertoo henkilöstön suorituskyvystä eli aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistäasteesta, jota mitataan prosenttilukuina 0 - 100 %. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa QWL-indeksiä käytetään kuvaamaan aineettoman henkilöstöpääoman suorituskykyä. QWL-indeksi kertoo, mitä henkilöstön työpanoksella saadaan aikaan tiettyinä aikoina eli kuinka tehokasta työ on ollut. Työelämän laatua voidaan mitata organisaatioissa validoidulla hiljaiset signaalit - kehittämiskyselyllä, joka mittaa henkilöstön hiljaista tietoa. (Syväjärvi & Kesti 2012.) Työelämän laatuun sisältyy kyvykkyyksistä rakentuva organisaatiosysteemi. Systeemiälykkyyden malli (ks. kuvio 3) tarkoittaa organisaation kyvykkyyksistä rakentuvaa älykästä organisaatiosysteemiä, joka jakaantuu viiteen osa-alueeseen; johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit (Syväjärvi & Kesti 2012). Nämä muodostavat organisaation systeemiälykkyyden ja ovat merkitystekijöitä työelämän laadun määrittämisessä sekä organisaation kilpailukykyyn muodostumisessa. Systeemiälykkyydessä systemaattisen henkilöstökäytäntöjen kehittämisen, (HR-käytännöt, Human Resource Development) on huomattu parantavan henkilöstön työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja voimaantumista, mikä lisää organisaation suorituskykyä. Organisaatiot tarvitsevat oppimista ja luovuutta parantavaa johtamista, organisointia ja erilaisia tapoja tehdä työtä. Henkilöstön koulutuksella on merkitystä kehittämisen tehokkuuteen.

Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on hyvän työelämän laadun perustaa. Nykyisessä käsitteessä ilmassa työhyvinvointi ja työelämän laatu ovat organisaatiotasolla hyvin lähellä toisiaan. Hyvä työelämän laatu korreloi työn sujumuuden kanssa, joten työn sujussa hyvin ovat edellytykset hyvät myös työhyvinvoinnille. Tehokasta työaikaa voidaan lisätä työelämäinnovaatioiden eli työn kehittämisen avulla. Kehittämisessä tulee huomioida sekä aineellinen (resurssit) että aineeton pääoma (työelämän laatu). Investointina tämä maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti, koska tuottavuus paranee. (Kesti 2014; Pietiläinen & Kesti 2012, 185- 187.) Valtiovarainministeriön (2010, 8) mukaan työelämän laatu syntyy työpaikoilla innostavassa, osallistavassa ja uutta luovassa työkuultuurissa. Tutkimusten mukaan työntekijöillä on paljon toteuttamatonta potentiaalia organisaatioissa, osaamista ja kykyjä, joita ei hyödynnetä. Haasteena on sovittaa yhteen inhimilliset ominaisuudet ja taloudelliset haasteet. Onnelliset ihmiset ovat tuottavia, jos onnellisuutta ylläpidetään kuluttamatta liikaa työntekijöiden työaikaa. Tavoitteena on ryhmän onnellisuus, jossa jokainen työntekijä tuntee olevansa arvokas. (Kesti 2013, 7.) Työelämän laatua kehitetään lisäämällä työntekijöiden vaikutus-

mahdollisuuksia omaan työhönsä. Esimiestoiminta, yhteinen toimintakulttuuri ja prosessit muodostavat työelämän laadun perustan, jolloin yhdessä tekemällä saadaan aikaan muutoksia työhyvinvoinnissa ja tuottavuudessa. Työn sujuvuus paranee, laaturvirheet vähenevät ja työn tehollinen työaika lisääntyy. Tehollinen työaika kasvattaa liiketoimintakapasiteettia kasvattamatta henkilöstökulua. Työelämän laadun kehittämällä on todettu vaikutuksia vaihtuvuuden vähenemiseen ja työssä jaksamiseen. Työelämän rakenteelliset muutokset ovat usein kertaluonteisia, mutta työelämän laadun parantamista voidaan tehdä yrityksissä vuosittain aina uudestaan, joten se on kannattavaa. (Kesti 2014, 17 -18.)

Työelämän laatua kuvaavia asioita ovat motivaation lisäksi tiimien toiminnan onnistuminen, organisaation menestyksellinen kehittäminen, ihmisten hyvä johtaminen ja henkilöstöjohtamisen toimitukset käytännöt. (Lämsä & Hautala 2005, 17.) Organisaatiokäyttäytymisen ja johtamisen asiantuntija Laurie Mullinsin (2002) (ks. Lämsä & Hautala 2005, 17) mukaan menestyvät organisaatiot ovat tehokkaita ja niissä työskentelevät työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman yhteydessä tehdyssä Otalan (2000) tutkimuksessa selvitettiin ominaisuuksia, mitä suomalaiset odottavat ihannetyöpaikaltaan ja miten ne vaikuttavat työelämän laatuun. Tärkeimpiä tekijöitä olivat tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Jokaisen työllä tuli olla selkeä tarkoitus ja tavoitteet sekä työntekijällä mahdollisuus osallistua työnsä kehittämiseen. Kaikille tuli kuulua mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja hyviin työvälineisiin. Lisäksi tietoa tuli saada riittävästi. Työntekijät toivovat myös, että he voivat yhdistää työn- ja yksityiselämän. (Lämsä & Hautala 2005, 17)

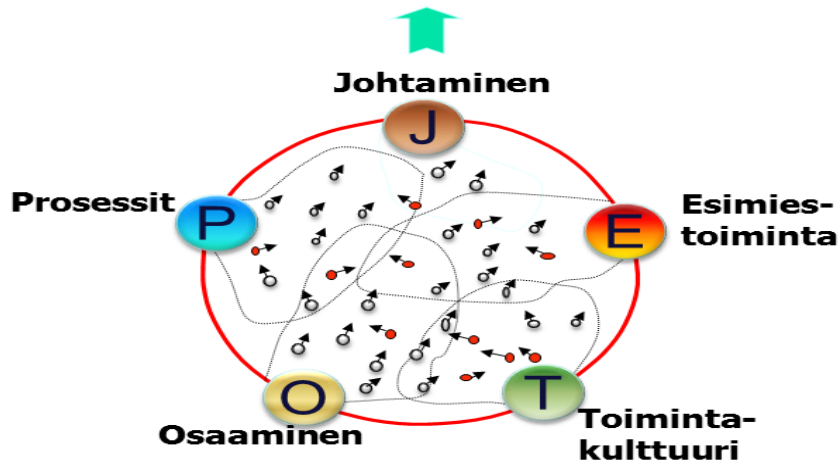
#### **4.2 QWL- indeksin hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa**

Organisaatioiden tuottavuutta mitattaessa haasteena ovat aineettomat tekijät. Tutkimuksessani käytän pohjana dosentti Marko Kestin luomaa henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallia selvittääkseni, onko työhyvinvoinnilla vaikutusta tutkittavien yksikköjen tuottavuuteen ja miten työhyvinvointikyselyllä ja laatua arvioimalla voidaan arvioida tuottavuutta. (Kesti 2014, 12; Kesti ym. 2016.) Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallissa on tärkeää, miten aineettomat tekijät otetaan huomioon. Tutkimusten mukaan aineeton henkilöstöpääoma on tuotannon tekijä kuten myös henkilöstöresurssit.

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion peruslähtökohtana on organisaation tekemä liikevaihtosen henkilöstön työpanoksen avulla, jolloin liikevaihto kertoo henkilöstön toimintakapasiteetin euroina. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio koostuu kolmesta päätekijästä: henkilöstön määrästä, työajan käytöstä sekä aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä eli työelämän laadun

vaikutuksista teholliseen työaikaan ja sen myötä toimintakapasiteettiin. Funktiossa organisaation tuotos kuvataan liikevaihtona, josta saadaan kustannuslaskennan avulla käyttökate. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa liikevaihto tuotetaan henkilöstön tehollisella työajalla. Sitä, miten työaika jakaantuu tuotannon välineenä, kuvataan rakenteellisena työaikana ja työn ääressä vietettynä aikana. Henkilöstön kokema työelämän laatu QWL määritellään tehollisen työajan ääressä vieteystä ajasta ja työelämän laatua mitataan hiljaiset signaalit -kyselyn asteikolla. Työelämän laatu syntyy organisaatiossa inhimillisistä menestystekijöistä, jotka ovat johtaminen, esimiestyö, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Inhimillisten menestystekijöiden avulla vaikutetaan organisaation tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kun inhimillisiä menestystekijöitä kehitetään, niistä tulee osa organisaation kyvykkyyttä. Jokaiselle kyvykkyydelle määritetään Kestin mukaan oma suorituskkyky laittamalla kyvykkyyden itsearvostustekijät QWL kaavioon. Näin saadaan laskettua jokaiselle kyvykkyydelle; johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit, oma suorituskkykyindeksi. Suorituskkykyindeksi eli QWL-indeksi kerrotaan prosenttilukuna.

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin avulla nähdään organisaatiossa kehitettävät asiat. Antamalla tilaa työntekijöiden omille ideoille ja innovaatioille parannetaan toimintatapoja ja siten tuottavuutta (Kesti 2014). Malli on ratkaisukeskeinen, joten se ei anna valmiita vastauksia, vaan laittaa työntekijät itse pohtimaan korjausta vaativia asioita. Silloin sitoutuminen on parasta. Samaan ongelmaan voi olla useita ratkaisuja, mutta paras tulos on ryhmän itsensä oivaltama toimintatapa. (Kesti 2013, 7.) Organisaation kehittäminen näyttäytyy tuotannon välineenä, koska sillä parannetaan työelämän laatua ja työssä vietetyn työajan tehokkuutta. (Kesti 2014, 12- 13; Kesti & Syväjärvi 2013.) Kehittämisprosessien tehokkuus ja vaikuttavuus ovat siis oleellisia. Kesti (2013) on kehittänyt systeemiälykkyyden mallin, jonka avulla organisaatio pystyy uudistumaan ja kehittämään palveluitaan ja toimimaan asiakassuuntautuneesti. (Kesti 2013, 13 - 15.) Systeemiälykkyyteen pitää saada positiivinen kierre, jolloin kyvykkyydet tukevat toisiaan (ks. kuvio 3.) Positiivisessa kierteesä johdon ja esimiesten välillä on avoin vuorovaikutus ja heillä on yhteiset tavoitteet. Esimiehet valmentavat ja herättävät luottamusta. Systeemiälykkäässä organisaatiossa toimintakulttuuri on keskustelevaa ja siellä osataan ratkaista ristiriitoja. Ryhmän osaamista kehitetään koko ajan ja jaetaan hyviä käytäntöjä työyhteisössä. Prosessit parantavat resurssien käyttöä, ja niiden avulla organisaation johto saa oikeanlaista tietoa organisaation kehittymisestä. (Kesti & Syväjärvi 2013; Kesti 2013.)



Kuvio 3. Systemiälykkyyden malli (Kesti 2013).

Toiminnan tehokkuus ja asiakkaiden tyytyväisyys näkyvät hyvänä tuottavuutena. Positiivinen kierre vaikuttaa organisaation hyvinvointiin laadun parantumisena ja sisäisten ja ulkoisten laatukustannusten hallintana. (Kesti 2013, 15.) Sydänmaanlakka (2002) käyttää termiä älykäs työyhteisö, jossa on kolme päätekijää: tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Hyvä työyhteisö lisää työntekijöiden työhön sitoutumista, motivaatiota, terveyden ja stressin hallintaa sekä työtyytyväisyyttä, mikä auttaa lisäämään työsuorituksia ja jaksamaan työssä paremmin. Hyvässä työyhteisössä luodaan ja käytetään hyviä käytäntöjä, jotka ovat uudennaisia, innovatiivisia ja tuloksellisia toimintatapoja. (Suonsivu 2014, 61 - 62.)

Työolobarometri 2013 kuvaa työelämän laatua työntekijöiden näkökulmasta. Barometri kuvaa työkykyä edistävän toiminnan lisääntymistä Suomessa. Siinä selvitetään työn organisoinnin muutoksia ja työtahtia, työaikajärjestelmiä ja esimiestyötä sekä kuvataan työntekijöiden mahdollisuuksia työssä oppimiseen ja kehittymiseen. Useimmat työntekijät ovat sitä mieltä, että työssä voi oppia koko ajan uusia asioita. Työntekijöiden kokema työolojen muutosten hitaus näkyy raportissa psyykkisiä ja fyysisiä voimavaroja mittaavissa indekseissä. Suurin muutos näkyy työpaikan säilymisen varmuudessa: se on ollut heikompaa vuodesta 2009 alkaen. Tasapuolinen kohtelu, kannustavuus, innovatiivisuus ja luottamus ovat vähän lisääntyneet 10 vuoden aikana, ja voimavarat suhteessa vaatimustasoon ovat pysyneet pääsääntöisesti ennallaan. Barometrin mukaan työelämän laatuun liittyy myös muita tärkeitä tekijöitä, jotka eivät ole mukana, esimerkiksi oppimismahdollisuudet, kiusaaminen, muun elämän tasapaino. (Työolobarometri 2013.)

Organisaatioiden tilanne vaikuttaa, miten ne panostavat kulloinkin työelämän laatuun ja työhyvinvointiin. Jos organisaatio pyrkii saneeraamaan tai sen tavoitteena on kustannustehokkuuden avulla

saada tuottavuutta, työhyvinvoinnilla voidaan lisätä organisaation kustannustehokkuutta työntekijöiden jaksamiseen vaikuttamalla, koska silloin sairaus- tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannukset laskevat. Kustannusten tehokkuusnäkökulmasta työhyvinvointityössä korostuu ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin lisääminen ja henkilöstökulujen pienentäminen. Mikäli organisaation strategia on säilyttää olemassa oleva asema, työhyvinvoinnin avulla parannetaan osaamista, laatua ja asiakastytyväisyyttä sekä kehitetään valmiuksia tulevaisuutta varten. Organisaation, joka tavoittelee kasvua ja tuottavuutta, tulee panostaa työhyvinvoinnin avulla tukemaan innovatiivisuutta, osaamisen jakamista ja ihmisten innostamista. Tällöin vaikutetaan positiivisesti myös organisaation imagoon. Työhyvinvointi on kilpailukeino, jolla luodaan kestävä kehitystä. Ahosen (1997) mukaan tutkimuksissa on todettu, että yritykset voivat saada 10 - 20-kertaisena takaisin rahan, jonka ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2005, 71- 72.)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa käytetään työelämän laadun indeksiä määrittämään aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistarvetta. Työelämän laadun indeksin määrittäminen on saanut vaikutteita Kanon (1984) luomasta mallista, jossa kolmen tekijän avulla kuvataan asiakastytyväisyyden muodostumista. (ks. kuvio 4.) Kanon mallissa asiakastytyväisyys koostuu kolmesta tekijästä, jotka linkittyvät itsearvostuksen tekijöihin. Asiakastytyväisyys-tekijät ovat ensimmäisellä tasolla Must-Be eli perusasiat ja itsestään selvydet, ja tällä tasolla ovat tyytymättömät asiakkaat. Toisella tasolla ovat Discussed eli asiat, joita odotetaan: asiakas haluaa keskustella näistä tai pyytää näitä. Asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kolmannella tasolla ovat Attractive eli asiat, jotka yllättävät positiivisesti ja ovat innovatiivisesti yllättäviä ratkaisuja, joissa saadaan henkilökohtainen positiivinen palvelu. Attractive ylittää asiakkaan odotukset ja asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä. Kesti (2013) on linkittänyt asiakastytyväisyystekijät itsearvostustekijöihin: Must Be linkittyy fyysiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen. Must-be -asiakastytyväisyyden kannalta on tärkeää organisaatiossa, että fyysinen ja emotionaalinen taso on kunnossa, sillä sen pettäminen voi aiheuttaa myös must-be -asioiden epäonnistumisen. Discussed asiat linkittyvät yhteenkuuluvuuteen ja identiteettiin (työrooleihin). Discussed asiakaslaatu toteutuu todennäköisemmin, jos työyhteisön mehenki ja työosaaminen on kunnossa, eli itsearvostustekijät yhteenkuuluvuus ja identiteetti. Attractive asiat linkittyvät päämääriin ja luovuuteen. Attractive asiakastytyväisyys saavutetaan silloin, kun organisaatiossa on päämäärät ja luovuus -itsearvostustekijät kunnossa. Itsearvostuksen tekijät perustuvat Maslowin tarveteoriaan. Työtytyväisyyttä voidaan myös mallintaa itsearvostustekijöiden avulla. (Kesti 2013.) Asiakastytyväisyys on merkittävä asia tuottavuuden kannalta. Asiakkaille pitää tarjota hyvää palvelua. Hypoteesi on myös, että jos työntekijät ovat tyytyväisiä, he tekevät hyvää laatua. Henkilöstön hyvinvointiin ja työtytyväisyyteen kannattaa panostaa tuottavuuden ja

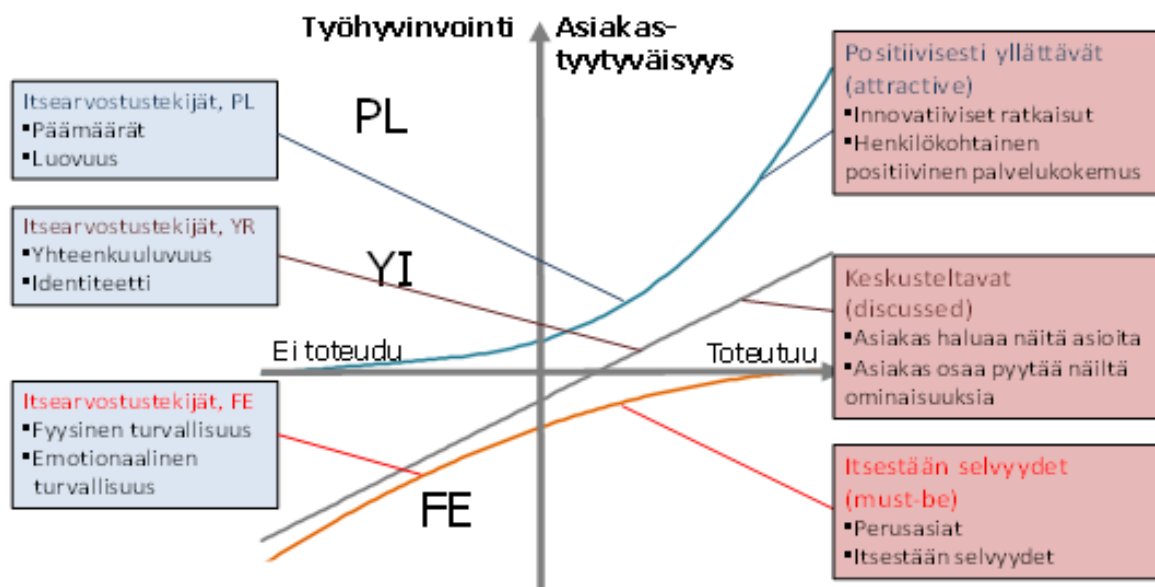
laadun kannalta. Tutkimusten mukaan työelämän laadun kehittymisellä ja asiakastyytyväisyyden parantumisen välillä on selkeä yhteys. (Kesti 2014, 89.) Organisaatioon kertyvä hiljainen tieto muuntuu ylivoimaiseksi kilpailukyvyksi toiminnassa, joka ylittää asiakkaan odotukset. (Kesti 2014).

### Asiakasarvon ja työelämän laadun yhteys

Kano 1984 (Attractive Quality and Must-be Quality)

Kesti 2013 Hiljaiset signaalit esimiestyössä

Kesti 2014 Henkilöstövoimavarat tuottaviksi



Kuvio 4. Asiakasarvon ja työelämän laadun yhteys (Kesti & Leinonen 2014).

Työelämän laatu on yhteydessä henkilöstöpääoman suorituskykyyn, joten työelämän laatu on yksi johtamisen tärkeimmistä mittareista. Työelämän laatu rakentuu siis itsearvostuksen tekijöistä. Laakentamalli ohjaa henkilöstövoimavarajohtamisessa kehittämään asioita, joissa on paras vaikuttavuus työelämän laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. (Kesti 2014, 88 -89.)

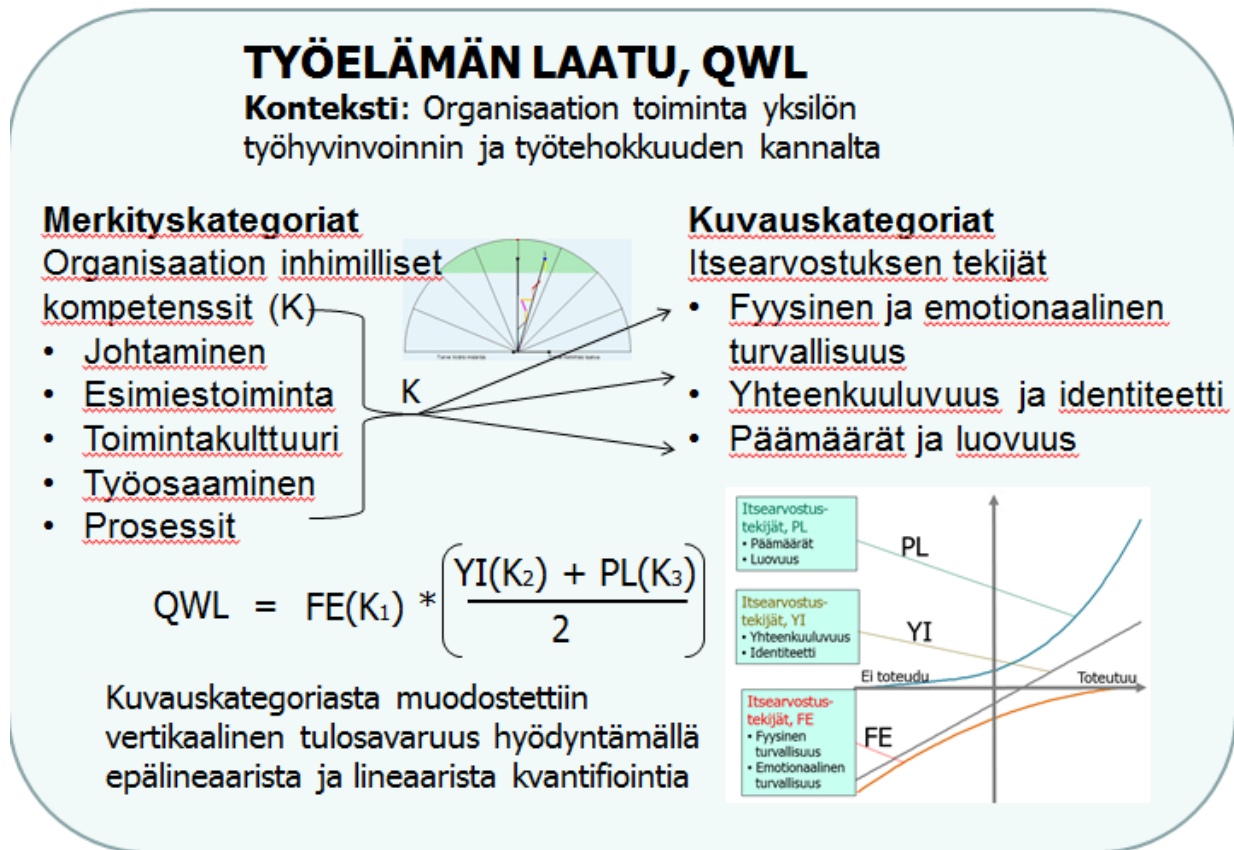
Työelämän laadun indeksi voidaan määritellä kaavaksi  $QWL = FE * \frac{YI+PL}{2}$ , jossa FE tarkoittaa fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta, YI yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä, PL päämäärää ja luovuutta. Kaava noudattaa Herzbergin motivaatioteoriaa (motivaatio = hygieniatekijät \* motivaatiotekijät). Työelämän laatu tarkoittaa kaavana, että työpahoinvointitekijät kerrotaan työhyvinvointi- ja motivaatiotekijöillä. Kun työelämän laadun indeksia parannetaan, se tarkoittaa työpahoinvoinnin estämistä ja työmotivaation ja -hyvinvoinnin edistämistä.

Hiljaiset signaalit on Kestin kehittämä kyselymenetelmä (2013), jonka tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstön hiljaisen tiedon saamisella voidaan parantaa organisaation tuottavuutta. Organisaation tärkein voimavara on henkilöstö, ja sen hiljainen tieto on Kestin (2014, 7) mukaan tuottavuuden kestävä virtalähde. Hiljaiset signaalit -menetelmä ei mittaa pelkästään asiantilaa vaan myös kehittämistarvetta. Hiljaiset signaalit -mittauksessa kehittämistehtävä annetaan henkilöstön itsensä mietittäväksi. Mittauksessa kysytään kehittämistarpeita asioihin, joissa organisaation kannattaa onnistua. Ratkaisukeskeisen ajattelutavan mukaan henkilöstöllä on hiljaista tietoa ratkaista ongelmia, mikäli he tunnistavat kehittämistarpeet. Työntekijät veloitetaan myös sopimaan toteutettavista toimenpiteistä. Hiljaiset signaalit -menetelmä kytkeytyy henkilöstövoimavarojen funktioon, koska kehittäminen liittyy kyvykkyyden tekijöihin, joissa täytyy onnistua. Menetelmässä käytetään ohjaavia tekijöitä, joiden avulla toimenpiteet kohdistuvat optimaalisesti oikein siihen, mitä pyritään. Ohjaavat tekijät ovat vuorovaikutteisia suhteessa toisiinsa ja ne valitaan mitattavien kyvykkyyksien mukaan, esimerkiksi määrän lisäämisen tarve ja laadun kehittämisen tarve. Hiljaiset signaalit -asteikolla mitataan kyvykkyyden kehittämistarvetta toimintaa ohjaavasti. (Kesti 2014, 106.)

Yerkes-Dodsonin (1908) laki kuvaa henkilön suorituskykyä ja paineita käänteisellä U-käyrällä. Tämän teorian mukaan, jota useat tutkimukset vahvistavat, luova jännite parantaa suorituskykyä ja liiallinen stressi heikentää suorituskykyä. Käänteistä U-käyrää voidaan käyttää perustana työelämän laadun määrittämisessä. Työelämän laatua parannetaan oman toiminnan kehittämisen avulla. (Kesti & Syväjärvi 2013.)

Työhyvinvointi voidaan laskea euroiksi matemaattisen kaavan avulla:  $LV = HR * TVA * K * QWL * (1 - RA)$ , jossa LV tarkoittaa liikevaihtoa eli kokonaistuotannon määrää euroina. HR tarkoittaa henkilöstövahvuutta ja TVA teoreettista säännöllistä vuosityöaika tunteina, eli noin 1900h/v. K on liiketoimintakerroin, joka tarkoittaa euroa per tunti. QWL on työelämän laatua kuvaava indeksi, joka määritellään prosentteina. RA on rakenteellinen työajankäyttö, joka ilmaistaan prosentteina. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion avulla voidaan osoittaa henkilöstökehittämisen vaikuttavuus organisaation liiketoimintatuloksiin.



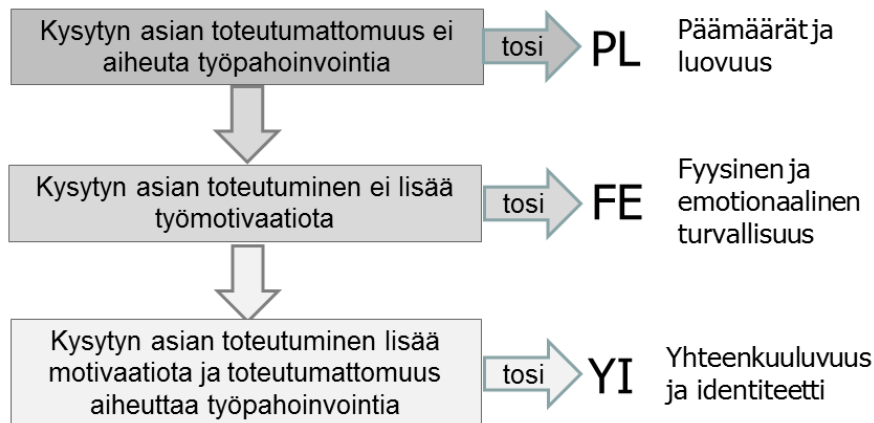


Kuvio 5. Työelämän laadun määrittäminen (Kesti & Leinonen 2014).

Organisaation inhimillisiksi menestystekijöiksi määritellään johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit, koska ne vaikuttavat organisaation tuottavuuteen ja tavoitteisiin pääsemiseen. (ks. kuvio 5.) Käytännössä inhimillisiä menestystekijöitä on enemmän, mutta toimintakulttuuri on todettu yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä. Älykkäässä organisaatiossa on keskusteleva ja innovaatioita edistävä toimintakulttuuri. (Kesti 2013, 12.)

Yksi oleellinen HR-KPI- mittari (HR Key Performance Indicator) on indeksi, joka kertoo, paljonko yksi tehollinen työtunti maksaa eli HRCCR (Human Resource Capacity Cost Ratio). Aineeton henkilöstöpääoma huomioidaan tehdyn työajan kanssa henkilöstötuottavuuden analysoinnissa. HRCCR- indeksiin vaikuttaa henkilöstökulujen lisäksi, kuinka tehokkaasti työntekijät toimivat, jolloin siihen tulee laadullinen näkökulma. Laadulliset tekijät kvantifioidaan työelämän laadun avulla. (Kesti 2014, 23.)

## Kuvauskategorioita on kolme FE, YI ja PL.



Kuvauskategoriat ovat loogisessa suhteessa toisiinsa ja ilmiöön, jota ne kuvaavat. Jokainen kategoria kertoo jotakin erityistä tutkittavasta ilmiöstä. Kategorioita on hyvä olla mahdollisimman vähän. (ref. Marton & Booth 1997, Niikko 2003, Uljens 1989.)

Kuvio 6. Työelämän laadun kuvaustekijöiden määrittäminen (Kesti & Leinonen 2014).

Kesti on hyödyntänyt Kano-mallia organisaatiokontekstissa ja yhdistänyt malliin itsearvostustekijät. (ks. kuvio 6.) Itsearvostus vaikuttaa työntekijän kokemukseen työtyytyväisyydestä. Itsearvostustekijät koostuvat kuudesta osatekijästä Youngsin (1992) mukaan: fyysinen turvallisuus, emotionaalinen turvallisuus, identiteetti, yhteenkuuluvuus, kompetenssi ja päämäärä. Fyysinen turvallisuus on turvallisuutta työpaikalla, mikä tarkoittaa, että siellä ei ole mitään vaarallista tai terveydelle uhkaavaa. Emotionaalinen turvallisuus on tunnetta, että ei tarvitse pelätä tai kokea uhkaa esimerkiksi esimiesten taholta. Identiteetissä työntekijä tietää ja tunnistaa roolinsa ryhmässä tärkeäksi, ja yhteenkuuluvuudessa työntekijä kokee kuuluvansa ryhmään ja tyydyttää siten sosiaalisia tarpeitaan. Kompetenssissa työntekijä kokee työnsä osaamisen tärkeäksi. Päämäärä tuo onnistumisen tunteen työntekijälle, koska on päässyt saavuttamaan tavoitteitaan. (Kesti 2013, 20.) Työntekijät, jotka ovat alimalla tasolla, ovat tyytymättömiä. Heillä toteutuvat fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tarpeet, mutta muut itsearvostuksen tekijät eivät toteudu. Työntekijät tavoittelevat perusasioiden hyvää tekemistä. Tällä tasolla työntekijät eivät voi kokea tyytyväisyyttä, eikä siellä tehdä tiimityötä. Työntekijöiden osaamista ei myöskään hyödynnetä.

Toisella tasolla olevat työntekijät ovat tyytyväisiä. Heidän työssään toteutuvat fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tekijät. He tekevät tiimityötä, jolloin he kokevat yhteenkuuluvuuden tunteita. Ryhmätyö on toimivaa. Työyhteisössä arvostetaan työntekijöitä ja kuunnellaan heitä. Työyhteisö tukee työntekijän identiteettiä. Kolmannella tasolla on edellisten tasojen tekijöiden lisäksi hyvä

johtamiskulttuuri ja vuorovaikutteinen esimiestoiminta. Johto aktivoi kehittämistä, ja työyhteisöllä on selvät tavoitteet ja mahdollisuudet kehittää omaa työtään. Valta ja vastuu ovat tasapainossa. Työntekijät voivat kokea onnistumisen tunteita. Työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä. Tutkimusten mukaan kun työntekijät arvostavat omaa ja muiden työtä, he ovat tyytyväisempiä. Kestin (2013) mukaan työntekijöiden tyytyväisyys korreloi usein organisaation tuottavuuden kanssa. Kolmannella tasolla olevilla organisaatioilla on selkeästi sovittu tavoitteet ja henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti. Kolmannen tason organisaatiot säilyttävät kilpailukykyä ja hyödyntävät henkilöstönsä osaamisen. (Kesti 2013, 21 -22.)

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1. Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, voidaanko henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion avulla kuvata luotettavalla tavalla henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden välistä yhteyttä. Lisäksi selvitetään, miten työhyvinvointimittauksia voidaan hyödyntää organisaatioiden henkilöstövoimavarojen kehittämisessä. Tutkimuksessani olen saanut luvan käyttää Kuntien Eläkevakuutuksen Kevan keräämää tutkimusaineistoa. (KEVA; Pauli Forma 2015.) Kysely on toteutettu sähköisenä kyselynä 29.9- 12.10.2014. Aineisto on kerätty Keski-Suomessa keskisuuresta kaupungista. Kyseessä on kaupunkiorganisaatio, johon on liitetty useita pieniä kuntia 2009 vuoden vaihteessa. Kyselyyn on vastannut 908 työntekijää. Vastausprosentti on 61 %. Organisaatiossa on tehty hyvinvointimittauksia vuosina 2010 ja 2014. Seuraava hyvinvointimittaus tehdään vuonna 2016. Organisaatio on panostanut työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimukseni aineisto koostuu koko organisaation työhyvinvointia käsittelevästä kyselytutkimuksesta. Kyselyn tarkoituksena on ollut mitata koko organisaation sekä organisaation kahden erilaisen yksikön työhyvinvointia ja kehittämiskohteita. Tutkimukseen valikoituivat varhaiskasvatuksen ja ympärivuorokautisen hoivan yksiköt sekä koko organisaatio. Yksinkertaistamiseksi olen nimennyt yksiköt aineiston käsittelyssä ja tuloksien analysoinnissa seuraavasti: varhaiskasvatuksen yksikkö R1, ympärivuorokautisen hoivan yksikkö R2 ja koko organisaatio R3, joista tässä yhteydessä käytän lyhenteitä R1, R2 ja R3. Varhaiskasvatuksen yksikössä henkilöstön määrä on 27 työntekijää. Keski-ikä varhaiskasvatuksen yksikössä on 47,3 vuotta. Työntekijöiden vaihtuvuus on pientä. Hoivan yksikkö on suurempi. Yksikössä on 48 työntekijää. Keski-ikä hoivan yksikössä on 46,2 vuotta. Koko organisaation henkilöstömäärä on 1545 työntekijää ja keski-ikä on 49,5 vuotta. Naisten osuus henkilöstöstä koko organisaatiossa on 86 % ja miesten osuus 14 %. Yksiköt kuvastavat naisvaltaisia aloja.

Tutkimukseni pääasiallinen tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään melko paljon yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Mielestäni tutkimukseeni sopii hyvin kvantitatiivinen menetelmä. Johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja teorioista ovat keskeisiä, joten olen käyttänyt tutkimuksessani paljon aikaisempaa tärkeää tutkimustietoa. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluvat hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely ja aineiston keruu sillä edellytyksellä, että aineisto sopii määrälliseen, numeeriseen mittaukseen. Tulokset tulee voida muodostaa taulukkomuotoon tai tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi ym. 2007, 136.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoja tutkitaan tilastojen ja numerojen avulla, joten se sopii tämän pro

gradu -tutkimuksen luonteeseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan suhde tutkittaviin jää usein etäiseksi ja on siten helpompi toteuttaa objektiivisesti (Mäkelä 1991). Tutkimuksessani käytetään henkilöstövoimavarojen funktioon kuuluvaa henkilöstökyselyn analyysimenetelmää, jonka avulla selvitetään työyksikön tehollista työaika ja tapaa, miten sille luodaan kehittämistoimenpiteet. Työhyvinvointikyselyllä kartoitetaan työelämän laatua, työhyvinvointia sekä kehittämiskohteita.

Kvantitatiivista tutkimusta tuen kvalitatiivisella aineistolla. Haastattelu on eräs kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien keino. Tässä tutkimuksessani käytän puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka kohdentuu etukäteen valittuihin teemoihin. Se antaa tilaa haastateltavalle. Haastateltava voi kertoa omista kokemuksistaan, ja lisäksi hänellä on mahdollisuus osallistua tiedon tuottamiseen. (Eskola ym. 2010, 26- 64.) Haastattelu kuuluu tiedonhankinnan perusmuotoihin ja on tiedonkeruunmenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun etuna on, että sen avulla voidaan huomioida haastateltavat joustavasti ja korostaa haastateltavaa tilanteen päähenkilönä. Haastattelussa on mahdollisuus selventää asioita tekemällä lisäkysymyksiä. Haastattelussa tulee olla tietty rakenne litteroinnin ja analyysin takia. (Hirsjärvi ym. 2010, 204 - 205.) Haastattelututkimuksen hyöty tässä tutkimuksessa on lisätiedon saanti. Kevan henkilöstökyselyaineisto ei antanut kaikkia tarvittavia tietoja, joten halusin täydentää aineistoa haastattelututkimuksella. Haastateltaviksi valikoituivat tutkimuksen yksiköiden esimiehet, joiden kanssa sovittiin yksilöhaastattelut. Haastattelut oli sovittu varhaiskasvatuksen yksikön esimiehen kanssa ja organisaation työhyvinvoinnista vastaavan kanssa. En saanut haastattelua hoivan yksikön esimieheltä. Kolmesta haastattelusta kaksi siis toteutui. Haastateltavilla on työhön soveltuva koulutus ja pitkä työkokemus, joten heidän mielipiteillään on painoarvoa. Nauhoitin ja litteroin haastattelut ja analysoin ne sisällön analyysin metodilla. Haastatteluista kokosin yhteenvedot.

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista analyysia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa. ”Laadullisen ja määrällisten menetelmien yhdistämisen mielekkyys samassa tutkimuksessa riippuu tutkijan tieteenfilosofisista sitoumuksista”. (Lähdesmäki ym. 2009).

## 5.2. Tutkimuksen eettisyys

Tutkimustyössä etiikka ohjaa tutkijan valintoja ja päätöksiä koko tutkimusprosessin ajan. Kuulan (2006) mukaan eettinen ajattelu on kykyä pohtia sekä omien että yhteisön arvojen välityksellä, mikä on oikein ja väärin. Eettisiä kysymyksiä pohditaan jo aihetta ja tutkimusmenetelmiä valittaessa sekä aineiston hankinnassa ja tutkimustulosten käsittelyssä. Etiikan ohella lainsäädäntö määrittää toimintatapoja. (Kuula 2006, 11 - 12.) Esimerkiksi Kantin velvollisuusetiikan mukaan ihmisen pitää noudattaa etiikkaa omasta vapaasta tahdostaan. Tutkimuksessa tämä tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistuja voi halutessaan perua tutkimukseen osallistumisen. (Kuula 2006, 22.) Terveystieteiden ammattilaisena noudatan eettisiä ohjeita työssäni ja tutkijana noudatan samaa arvomaailmaa.

Tutkijalla on eettinen vastuu tutkimustyöstään. Vastuu koskee tiedettä, tutkimuskohdetta ja kanssaihmisii. Tutkijaa ohjaavat totuuden etsimistä ja tiedon luotettavuutta ohjaavat normit, jotka ohjaavat tutkijaa käyttämään tieteellisen tutkimuksen menetelmiä ja esittämään tiedeyhteisölle luotettavia tuloksia. (Kuula 2006, 24.) Olen pyrkinyt tekemään tutkimustani hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Omassa työssäni olen pyrkinyt merkitsemään lainaukset ja toisten aineistosta saadut tiedot asiallisesti ja oikein. Aineiston käsittelyssä, tulosten raportoinnissa ja aineiston säilyttämisessä sekä myöhemmin aineiston hävittämisessä käytän hyvän tieteellisen käytännön mukaisia tietoja ja toimintatapoja.

Tutkimusaineistoa olen käsitellyt luottamuksellisesti ja tutkimuksesta ei voida tunnistaa ketään. Käytössäni on Kuntien Eläkevakuutuslaitoksen tuottama valmis aineisto. Tutkimukseen osallistuville on pitänyt antaa tietoa tutkimuksesta ja aineiston käsittelystä, mutta tässä tapauksessa Kuntien Eläkevakuutuslaitos on tehnyt sen yhdessä tutkittavan organisaation johdon kanssa. Omassa haastattelututkimuksessa osallistuminen oli vapaaehtoista.

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää monenlaisia suuntauksia. Kvalitatiivinen tutkimus on tyypiltään kokonaisvaltaista tiedon keruuta, jossa aineisto saadaan luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuksessa suositaan omia havaintoja sekä aineiston monitahoista tarkastelua. Laadullisten metodien käyttöä suositellaan, jolloin tutkittavien ”ääni” kuuluu. Yksi tällainen metodi on käyttämäni puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa sekä teeman suuntaisesti että vapaasti kertoen. Näin haastateltava voi tuoda uudenlaisia asioita esille haastattelun aikana. Tutkimuksessani haastattelut on tehty kunnioittaen haastateltavien toiveita, joten yksi haastateltava sai jäädä pois haastattelusta. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen pyrkinyt käsitte-

lemään haastattelut ainutlaatuisina ja tekemään oikeat johtopäätökset tutkijan oikeudella. Tutkimustani olen pyrkinyt tekemään objektiivisesti ja luotettavasti.

## 6. TULOKSET

### 6.1 QWL-indeksit yksiköissä

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää työelämän laatua yksiköissä QWL-indeksien avulla, jotka saadaan henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin avulla. QWL-indeksit kuvaavat yksikköjen aineettoman henkilöstöpääoman suorituskykyä, joka tarkoittaa tehollista työaika. QWL-indeksi on siis aineetonta tuottavuutta kuvaava luku, joka kuvaa mitä henkilöstön työpanoksella saadaan aikaan. QWL-indeksi näyttää tässäkin tutkimuksessa selkeästi yksikköjen suorituskyvyn lukuina, jolloin ne on helppo ymmärtää. Varhaiskasvatuksen yksikön QWL-indeksi kuvaa R1:n tehollisen työajan hyväksi, lähellä erittäin hyvää (72 %). Varhaiskasvatuksen yksikön työ on sujuvaa, taloudellista ja asiakaslähtöistä. Tämän yksikön työntekijät ovat tyytyväisiä. Hoivan yksikkö (R2) edustaa välttävää tehollista työaika (38,4 %), mikä tarkoittaa, että siellä on paljon kehitettävää sekä laadun että määrän suhteen. Hoivan yksikössä ei tehdä tehokkaasti työtä, vaan siellä on paljon sählystä. Sähly on Kestin (2014, 75) käyttämä sana, jolla kuvataan häiriötekijöitä, virheitä ja korjauksia, mitkä vievät turhaan aikaa. Lisäksi hoivan yksikössä sekä asiakkaat että työntekijät kokevat hoidon laadun huonoksi ja ovat siihen tyytymättömiä. Hoivan yksikössä on ongelmia ja haasteita myös esimiestoiminnassa. Koko organisaation (R3) QWL-indeksi edustaa keskiarvoltaan hyvää (55,8 %) henkilöstöpääoman suorituskykyä, mikä tarkoittaa, että toiminta on pääosin hyvää, mutta kehitettäviä ja korjattavia asioitakin on (ks. taulukko 2).

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa QWL kuvaa henkilöstön suorituskykyä ja määrittää tehollisen työajan osuutta työn ääressä vietetystä ajasta (Kesti & Syväjärvi 2013). Työelämän laadun mittaamisella kvantifioidaan henkilöstövoimavarojen laadullinen puoli.

QWL-indeksit arvioidaan tässä tutkimuksessa Likert-asteikon skaalalla. Perinteiset kyselytutkimukset mittaavat asiantilaa, joten asteikkoa voidaan käyttää tutkimuksessa. QWL-indeksi kertoo henkilöstön suorituskyvystä eli aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämisasteesta, jota mitataan prosenttilukuina 0 - 100 %.

#### QWL-indeksien asteikko

4: 75- 100 % Erittäin hyvä: Määrä ja laatu kunnossa

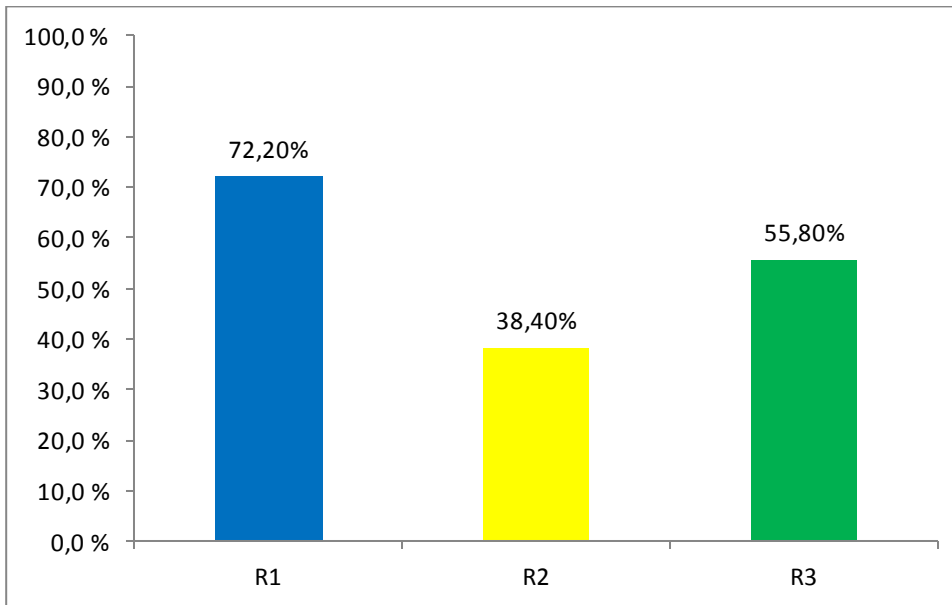
3: 50- 75 % Hyvä: Hieman tarvetta lisätä määrää tai hieman kehitettävää laadun suhteen

2: 25- 50 % Välttävä: Paljon tarvetta lisätä määrää tai paljon kehitettävää laadun suhteen

1: 0 - 25 % Heikko: Erittäin paljon tarvetta lisätä määrää tai erittäin paljon kehitettävää



Taulukko 1. Yksikköjen QWL-indeksit



Tutkimuksessa olevien yksikköjen QWL-indeksitulokset työhyvinvointikyselyn mukaan ovat R1 (varhaiskasvatuksen yksikkö) 72,2 % eli hyvä, R2 (hoivan yksikkö) 38,4 % eli välttävä ja R3 (koko organisaatio) 55,8 % hyvä.

## 6.2. QWL-indeksien erot ryhmien ja menestystekijöiden välillä

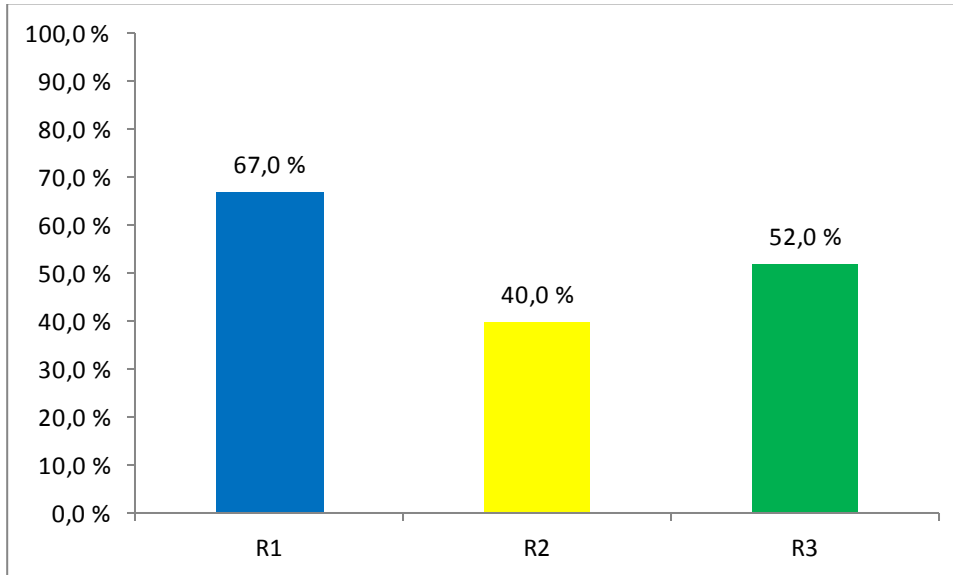
QWL-indeksit on laskettu myös organisaation menestystekijöille, joita ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Ryhmät kuvataan R1, R2 ja R3 ja ryhmiä voidaan vertailla niiden saamien QWL-indeksien avulla. Menestystekijöitä arvioidaan itsearvostustekijöiden avulla. Hyvä itsearvostus auttaa oppimaan nopeammin sekä sisäistämään uusia asioita. Itsearvostus koostuu fyysisestä ja emotionaalisesta turvallisuudesta (FE), yhteenkuuluvuudesta ja identiteetistä (YI) ja päämääristä ja luovuudesta (PL). Päämäärät ja luovuus -tekijöissä korostuvat työn palkitsevuus, työyhteisötaitojen kehittäminen, tavoitteellisuus ja innovatiivisuus sekä tehokas kehityskeskustelujen käyminen. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti -tekijöissä korostuvat työntekijän työhön paneutuminen, työyhteisön tuki esimiestyölle, työpaikan ilmapiiri, sosiaalinen pääoma ja riittävä koulutus. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus -tekijät koostuvat työajan hallinnasta, kohtelun oikeudenmukaisuudesta, päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta, työn hallinnasta ja esimiehen tuesta. (Kesti 2014, 86 -87; Kesti & Leinonen 2014.)

### 6.2.1. Johtaminen

Johtamisessa todettiin kehitettävää kaikissa yksiköissä. QWL-indeksiä ei voitu määrittää johtamisen kyvykkyydelle, koska kyselystä puuttui kaksi itsearvostustekijää johtamisen osalta. Haastatteluista

sain arvokasta lisätietoa esimiehiltä. Tarkoituksena oli selvittää, ovatko QWL -tulokset samassa linjassa yksiköiden esimiesten käsitysten kanssa.

Taulukko 2. Johtamisen QWL- indeksit R1, R2 ja R3



Johtamisen QWL-indeksit ovat: R1 (varhaiskasvatuksen yksikkö) 67,0 % hyvä, R2 (hoivan yksikkö): 40,0 % välttävä ja R3 (koko organisaatio) 52,0 % hyvä. R1 ja R3 -yksiköissä on hieman kehitettävää johtamisen osa-alueella. R2 -yksikössä on paljon kehitettävää johtamisen määrän ja laadun suhteen.

Koko organisaatiossa (R3) johto on ollut kiinnostunut työhyvinvoinnin kehittämistä palkatessaan hyvinvointikoordinaattorin, joka ohjailee nyt ”kulttuurien sulattamo”. ”Kulttuurien sulattamo” johtuu vuonna 2009 tehdystä kuntaliitoksesta, jolloin kaupunkiin liitettiin pieniä kuntia. Tehdyn kuntaliitoksen vuoksi organisaation haastateltavan mukaan nyt tarvitaan yhteisiä linjauksia koko organisaatiossa. Organisaatiossa on käytetty aikaisemminkin Kevan työhyvinvointikyselyä kehittämistyön tukemisessa. Organisaatio arvioi oman toimialajohtamisen hyväksi (QWL-indeksi 60 %). Koko kaupungin johtamistapaan oltiin vähemmän tyytyväisiä (QWL-indeksi 44 %), ja se arvioitiin välttäväksi.

Taulukko 3. Johtamisen QWL- indeksi R1

JOHTAMINEN		Itsearvostuksen vaikutus		
	4	Nykytilanne		
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>		I	II	III
		0 %		
		0 %		
<b>Yhteekuuluvuus ja identiteetti</b>				
Olen tyytyväinen koko kaupungin johtamistapaan.	56 %		56 %	
Olen tyytyväinen toimialani johtamistapaan.	78 %		78 %	
			67 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				0 %
				0 %
	<b>Johtaminen</b>		<b>67 %</b>	
<b>johtamisen QWL-indeksi</b>			<b>67,0 %</b>	

Taulukko 4. Johtamisen QWL- indeksi R2

JOHTAMINEN		Itsearvostuksen vaikutus		
	4	Nykytilanne		
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>		I	II	III
		0 %		
		0 %		
<b>Yhteekuuluvuus ja identiteetti</b>				
Olen tyytyväinen koko kaupungin johtamistapaan.	44 %		44 %	
Olen tyytyväinen toimialani johtamistapaan.	36 %		36 %	
			40 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				0 %
				0 %
	<b>Johtaminen</b>		<b>40 %</b>	
<b>johtamisen QWL-indeksi</b>			<b>40,0 %</b>	

Taulukko 5. Johtamisen QWL- indeksi R3

JOHTAMINEN		Itsearvostuksen vaikutus		
	4	Nykytilanne		
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>		I	II	III
		0 %		
		0 %		
<b>Yhteekuuluvuus ja identiteetti</b>				
Olen tyytyväinen koko kaupungin johtamistapaan.	44 %		44 %	
Olen tyytyväinen toimialani johtamistapaan.	60 %		60 %	
			52 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				0 %
				0 %
	<b>Johtaminen</b>		<b>52 %</b>	
<b>johtamisen QWL-indeksi</b>			<b>52,0 %</b>	

Johtaminen nähtiin kokonaisuutena suurena kehittämisen kohteena. Organisaatiossa (R3) johtamisen merkitys ja tärkeys on ymmärretty ja kehittämistyössä nähdään työn tehostamisen tarve. Vastuksista käy esille, että koko organisaation johtamisessa on keskityttävä enemmän operatiivisen toiminnan kehittämiseen ja työntekijöiden kuuntelemiseen. Organisaatiolla on vastuu henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisesta ja esimerkiksi riittävästä henkilöstöresursseista. Palkitseminen nähtiin heikkona, joten siihen täytyy panostaa. Viestintä ja tulevaisuuteen visiointi ja palvelujen kehittäminen nähdään haasteena koko organisaatiossa.

*”Organisaatio on satsannut työhyvinvoinnin kehittämiseen palkkaamalla hyvinvointikoordinaattorin kehittämään koko organisaation työhyvinvointia. ”Organisaatio on kulttuurien sulattamo. Kulttuurit ovat erilaisia, asioita lähestyttävä monelta kantilta ja eri kulttuurien jäänteitä edelleen näkyvissä. Organisaatiossa on pääsääntöisesti hyvin koulutetut esimiehet.” (R3)*

*”Tulosaluejohto on keskeisessä asemassa. Alueella, missä tulosaluejohto on kiinnostunut yksiköistään, seuraa sairauspoissaoloja ja on mukana työkykyarvioinnissa, toiminta toimii paremmin. Esimerkkinä varhaiskasvatuksen yksión hyvin onnistunut toiminta.” (R3)*

*”Johdon tuki esimiehelle korostuu.” ”Palkitsemisessa on vielä paljon tekemistä. Palkitsemisen pitää perustua johonkin asiaan, esimerkiksi jos yksikkö saa nostettua QWL indeksiaan, yhteisöä palkittaisiin. ”Paineet kohdistuvat ylempään johtoon...” ”Organisaatiossa tehty isoja talouden sopeuttamisen toimenpiteitä ja se näkyy. Johto leimaantuu syntipukiksi.” (R3)*

*”Haussa parempi mittari työhyvinvoinnin mittaamiseen, sairauslomien seuraaminen ei riitä” ”Tavoitteena työajan tehokkaampi käyttö” ”Tavoitteena nähdä hyvät asiat ja kehitettävät asiat” (R3)*

*”Jos tehdään työtä 40 % tehollisena työaikana, on varmasti kiirettä ja saa tehdä tukka putkella” (R3)*

Varhaiskasvatuksen yksikkö (R1) on erittäin tyytyväinen oman yksikkönsä toimialajohtamiseen, sillä suuri osa vastaajista kokee sen erittäin hyväksi (QWL-indeksi 78 %). Esimies on onnistunut johtamisessa, ja hänen ovensa on konkreettisesti auki työntekijöille. Hän on onnistunut luomaan myönteisen ja innostavan työkuiltuurin ja luottaa itse työntekijöihinsä. Edelleen johtamisessa tulee

jatkaa työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimisesta. Viestinnän merkitys on tärkeää edelleenkin.

*”Saa kokeilla kaikkea, olla luova. Saa kyseenalaistaa, miten tään vois tehdä toisin.”*

*”Tämän yksikön rikkaus; ei tehdä aina samalla tavalla” (R1)*

*”Olen ylpeä henkilökunnastani” [...] ”Haen sellaisia työntekijöitä, jotka tekee sydämellää töitä. Valinnat pitää olla hyviä” [...] ”Mottona: tee työtä niin kuin haluaisit, et-  
tä omaa lasta haluaisit hoidettavan.” (R1)*

*”Meillä on hyvä me- henki. Kaikkia arvostetaan. Jokaisella on omat vahvuutensa ja niitä osataan hyödyntää. Omaa luovuutta voidaan hyödyntää. Kaikki innostuu.” (R1)*

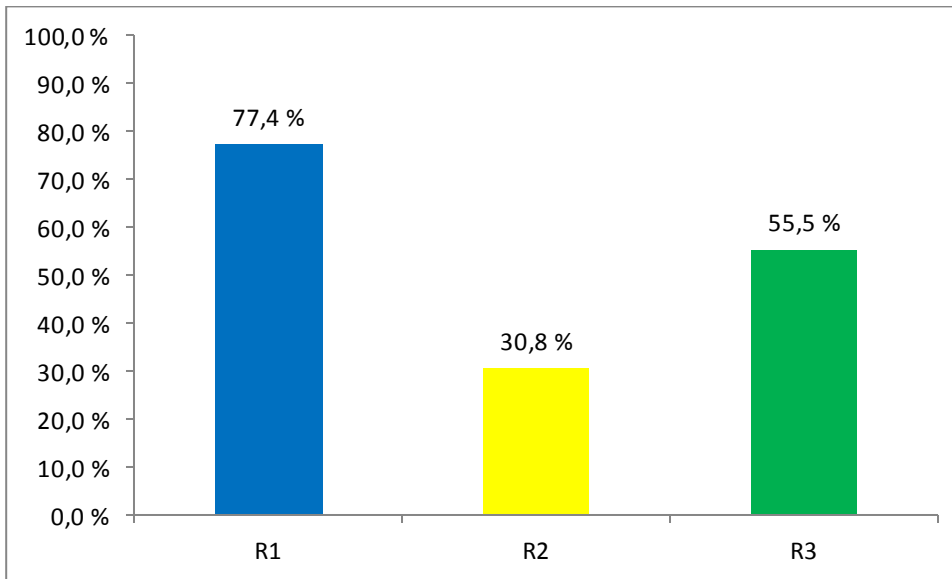
*”Meillä juhlitaan onnistumisia.” (R1)*

Hoivan yksikössä (R2) oltiin vähemmän tyytyväisiä koko organisaation johtamistapaan (QWL-indeksi 44 %) ja omaan toimialan johtamiseen vielä vähemmän (QWL-indeksi 36 %), jotka kummatkin ovat välttävää tasoa. Johtamisen päätavoitteet ovat henkilöstön työhyvinvoinnin huolehtimisessa ja riittävän ja osaavan henkilöstön varmistamisessa. Tärkeä asia johtamisessa on myös viestinnän tehostaminen ajankohtaisista asioista.

### **6.2.2. Esimiestoiminta**

Tutkimusaineistossani suurimmaksi kehittämisen tarpeeksi nousi esimiestoiminta. Aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan esimiestoiminta on nähty tärkeäksi ja usein korjaamista ja kehittämistä tarvitseväksi. Esimiestoiminnassa tuli esiin suurin ero QWL-indekseissä eri yksiköiden välillä. R1 (varhaiskasvatuksen yksikkö) edustaa erittäin hyvää esimiestoimintaa, jossa QWL-indeksi on 77,4 %. R2:ssa (hoivan yksikkö) esimiestoiminnassa koetaan paljon puutteita ja siellä on paljon kehitettävää (QWL-indeksi 30,8 %). Hoivan yksikön esimiestoiminta on välttävää tasoa. Koko organisaatiossa (R3) esimiestoiminta arvioidaan aika hyväksi (QWL-indeksi 55,5%), joka on keskinkertainen tulos.

Taulukko 6. Esimiestoiminnan QWL-indeksit R1, R2 ja R3



Esimestoiminnan QWL-indeksin mukaan R1: n esimestoimintaa kuvataan erittäin hyväksi. Siellä on edelleen hieman kehitettävää, vaikka toiminta arvioitiin lähes puolta paremmaksi kuin hoivan yksikössä. R2 -yksikössä suurimmat haasteet koetaan esimestoiminnassa. Koko organisaatiossa (R3) nähdään haasteita esimestoiminnan kehittämiseksi, joten organisaatiossa tulee panostaa esimestoiminnan kehittämiseen: esimiehille pitää antaa selkeät ohjeet ja velvoitteet palautekäytäntöjen parantamisesta, palaverikäytännöistä, päivittäisestä johtamisesta ja työntekijöiden kuuntelemisesta.

Taulukko 7. Esimestoiminnan QWL- indeksi R1.

ESIMESTOIMINTA	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Saatko tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäsi?	90 %	90 %		
Koetko esimiehesi toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi?	84 %	84 %		
		87 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Saatko esimieheltäsi informaatiota työyhteisölle tärkeistä asioista?	90 %		90 %	
Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?	80 %		80 %	
			85 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Millaiseksi arvioit esimiehesi tavan ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaan?	84 %			84 %
Onko työllesi sovittu vähintään yksi keskeinen ja seurattava tavoite?	87 %			87 %
Käytkö vuosittain esimiehesi kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskust	88 %			88 %
				86 %
	<b>Esimestoiminta</b>	<b>87 %</b>	<b>85 %</b>	<b>86 %</b>
<b>Esimestoiminnan QWL-indeksi</b>		<b>77,4 %</b>		

Taulukko 8. Esimiestoiminnan QWL- indeksi R2.

ESIMIESTOIMINTA	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Saatko tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäsi?	46 %	46 %		
Koetko esimiehesi toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi?	40 %	40 %		
		43 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Saatko esimieheltäsi informaatiota työyhteisölle tärkeistä asioista?	60 %		60 %	
Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?	50 %		50 %	
			55 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Millaiseksi arvioit esimiehesi tavan ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaan?	42 %			42 %
Onko työllesi sovittu vähintään yksi keskeinen ja seurattava tavoite?	38 %			38 %
Käytkö vuosittain esimiehesi kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun	35 %			35 %
				38 %
	<b>Esimiestoiminta</b>	<b>43 %</b>	<b>55 %</b>	<b>38 %</b>
<b>Esimiestoiminnan QWL-indeksi</b>		<b>30,8 %</b>		

Taulukko 9. Esimiestoiminnan QWL- indeksi R3

ESIMIESTOIMINTA	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Saatko tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäsi?	76 %	76 %		
Koetko esimiehesi toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi?	74 %	74 %		
		75 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Saatko esimieheltäsi informaatiota työyhteisölle tärkeistä asioista?	74 %		74 %	
Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?	66 %		66 %	
			70 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Millaiseksi arvioit esimiehesi tavan ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaan?	72 %			72 %
Onko työllesi sovittu vähintään yksi keskeinen ja seurattava tavoite?	58 %			58 %
Käytkö vuosittain esimiehesi kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun	67 %			67 %
				66 %
	<b>Esimiestoiminta</b>	<b>75 %</b>	<b>70 %</b>	<b>66 %</b>
<b>Esimiestoiminnan QWL-indeksi</b>		<b>55.5 %</b>		

Varhaiskasvatuksen yksikön (R1) esimies kannustaa luovuuteen ja jokaisen työntekijän arvostamiseen: jokaisella on omat vahvuutensa, joita saa käyttää. R1:n esimies saa omalta esimieheltään tukea ja on siihen tyytyväinen. R1:ssä alaiset saavat erittäin paljon tukea esimieheltään (QWL-indeksi 90 %). R1 (varhaiskasvatuksen yksikössä) alaiset kokevat esimiehen toiminnan oikeudenmukaiseksi ja puolueettomaksi (QWL-indeksi 84 %). R1 -yksikkö saa palautetta esimieheltään erittäin paljon (QWL-indeksi 80 %). Työlle sovitusta tavoitteista yksiköt eroavat toisistaan. R1:ssä tavoitteet on sovittu hyvin (QWL-indeksi 87 %), R2:ssa työlle on sovittu vähän

tavoitteita (QWL-indeksi 38 %) ja R3:ssa tavoitteita on suunniteltu hieman enemmän tavoitteita (QWL-indeksi 58 %). Kehityskeskustelujen pitämisessä yksiköt poikkeavat myös toisistaan: varhaiskasvatuksen yksikössä kehityskeskustelut toteutuivat lähes 100 -prosenttisesti eli erittäin hyvin. Tästä seuraa se, että esimies oppii tuntemaan työntekijöitään paremmin ja saa luottamusta työntekijöiltä. Varhaiskasvatuksen yksikössä työntekijä voi kokea työnimua.

*”Kaikki aina innoissaan, jos joku keksii uutta, niin kaikki lähtee mukaan kokeilemaan.” Eri ikäistä työporukkaa, se on rikkaus.” (R1)*

*”Saan omalta esimieheltä tukea jos tarvitsen.” (R1)*

*”Ihanaa, että luotat minuun” – työntekijältä saatu palaute (R1)*

*”Kehityskeskusteluista on hyötyä; oppii tuntemaan työntekijää ja työntekijälle tulee tunne, että häntä kuunnellaan ja arvostetaan.” ”Jokaisen kanssa käydään kehityskeskustelu.” (R1)*

Koko organisaatiota R3 edustava haastateltava näkee esimiestoiminnan merkityksen tärkeänä. Myös alaistaitojen tärkeys tai niiden puute nähdään merkittävänä tekijänä. Esimiehen tulee saada omalta esimieheltään tukea, jolloin oma esimiestyö helpottuu. Koko organisaatio kokee esimiestoiminnan melko oikeudenmukaiseksi (QWL-indeksi 74 %). R3:ssa on tiedossa, että kehityskeskustelut eivät toteudu kaikissa yksiköissä. Kaupungin johdon tulee puuttua siihen, että kehityskeskustelut toteutuvat joka paikassa sovitusti. Pääosin kehityskeskustelut toteutuvat hyvin (QWL-indeksi 67 %).

*”Strategiat eivät jalkaudu, koska niitä ei avata kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluja ei vielääkään pidetä säännöllisesti joka paikassa, vaikka niin on sovittu.” (R3)*

*”Henkilökunnat voivat olla eri tavalla johdettavissa.” R1: n esimies saa tukeaa esimieheltään ja toiminta on sujuvaa ja alaiset ovat tyytyväisiä.” R2: n esimies kokee, että ei ole saanut tukea ylemmiltään...alaisilla tavoitteet eivät ole selkeitä ja palautetta ei saa.” (R3)*

*”Esimiehet ovat kovilla” ”Alaiset eivät ole saaneet alaiskoulutusta. Siinä on tekemistä.” Toimialojen välillä eroja, se näkyy. Heikompaan pitää tukea, parempi pärjää. Vertaistukea pitäis saada.” (R3)*



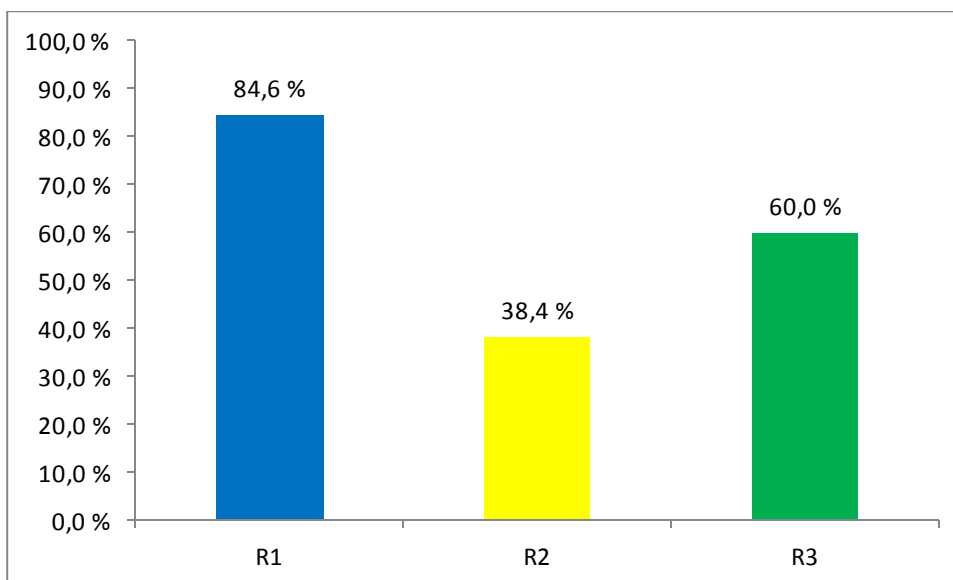
*”Esimiesten vaihtuminen usein ei ole hyvä.” (R3)*

Hoivan yksikössä (R2) työntekijät saavat erittäin vähän tukea esimieheltään. Yksikön QWL-indeksi 46 % tarkoittaa välttävää tasoa. Koko organisaatiossa työntekijät arvioivat saavansa hyvin tukea esimiehiltään (QWL-indeksi 76 %). R2 arvioi esimiehen oikeudenmukaisuuden huonoksi (QWL-indeksi 40 %). Hoivan yksikössä saadaan ja annetaan palautetta melko vähän (QWL-indeksi 50 %). Tavoitteita ei ole määritelty selkeästi (QWL-indeksi 38 %), ja kehityskeskustelut hoivan yksikössä toteutuvat välttävästi (QWL-indeksi 35 %). Esimiestoiminnan QWL-indeksi osoittaa, että hoivan yksikössä täytyy panostaa erityisesti esimiestoiminnan kehittämiseen.

### 6.2.3. Toimintakulttuuri

Toimintakulttuuri vaikuttaa yhtenä tärkeimpänä alueena organisaation hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Herzbergin mukaan tyytymättömät ihmiset kiinnittävät työssään huomiota työympäristöönsä ja tyytyväiset työntekijät itse työhön (Herzberg 2004, 13). Toimintakulttuurilla on tärkeä merkitys inhimillisenä menestystekijänä organisaatiossa. Älykkäässä organisaatiossa on keskustelevalta ja innovaatioita edistävä toimintakulttuuri. (Kesti 2013.)

Taulukko 10. Toimintakulttuurin QWL -indeksit R1, R2 ja R3



R1 (varhaiskasvatuksen yksikkö) on onnistunut erittäin hyvän toimintakulttuurinsa luomisessa. R1:n toimintakulttuurin QWL-indeksi on 84,6 %, kun taas R2:n (hoivan yksikkö) saa QWL-indeksiksi 38,4 %, mikä on välttävää tasoa. Koko organisaation QWL-indeksi on 60,0 %, mikä tarkoittaa vielä hyvää toimintakulttuuria.

Taulukko 11. Toimintakulttuurin QWL- indeksi R1

TOIMINTAKULTTUURI		4	Itsearvostuksen vaikutus		
			Nykytilanne		
			I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>					
Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?	88 %		88 %		
Pystytäänkö työyhteisössänne ratkaisemaan ristiriitoja?	84 %		84 %		
			86 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>					
Millainen on työyhteisösi ilmapiiri?	96 %			96 %	
Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisön sisällä?	86 %			86 %	
Saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltasi?	94 %			94 %	
Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?	92 %			92 %	
Käsitelläänkö työyhteisön asioita riittävästi yhteisissä kokouksissa?	90 %			90 %	
Miten työyhteisössäsi huolehditaan perehdyttämisestä?	82 %			82 %	
				90 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>					
Voitko osallistua työyhteisösi pidemmän tähtäimen suunnitteluun?	92 %				92 %
Suosittelisitko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi?	93 %				93 %
					93 %
		<b>Toimintakulttuuri</b>	86 %	90 %	93 %
		<b>Toimintakulttuurin QWL-indeksi</b>	<b>84,6 %</b>		

Taulukko 12. Toimintakulttuurin QWL- indeksi R2

TOIMINTAKULTTUURI		4	Itsearvostuksen vaikutus		
			Nykytilanne		
			I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>					
Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?	56 %		56 %		
Pystytäänkö työyhteisössänne ratkaisemaan ristiriitoja?	52 %		52 %		
			54 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>					
Millainen on työyhteisösi ilmapiiri?	56 %			56 %	
Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisön sisällä?	56 %			56 %	
Saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltasi?	88 %			88 %	
Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?	48 %			48 %	
Käsitelläänkö työyhteisön asioita riittävästi yhteisissä kokouksissa?	50 %			50 %	
Miten työyhteisössäsi huolehditaan perehdyttämisestä?	66 %			66 %	
				62 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>					
Voitko osallistua työyhteisösi pidemmän tähtäimen suunnitteluun?	54 %				54 %
Suosittelisitko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi?	30 %				30 %
					42 %
		<b>Toimintakulttuuri</b>	54 %	62 %	42 %
		<b>Toimintakulttuurin QWL-indeksi</b>	<b>38,4 %</b>		

Taulukko 13. Toimintakulttuurin QWL- indeksi R3

TOIMINTAKULTTUURI	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?	76 %	76 %		
Pystytäänkö työyhteisössänne ratkaisemaan ristiriitoja?	72 %	72 %		
		74 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Millainen on työyhteisösi ilmapiiri?	80 %		80 %	
Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisön sisällä?	70 %		70 %	
Saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltasi?	86 %		86 %	
Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?	74 %		74 %	
Käsitelläänkö työyhteisön asioita riittävästi yhteisissä kokouksissa?	72 %		72 %	
Miten työyhteisöissäsi huolehditaan perehdyttämisestä?	68 %		68 %	
			75 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Voitko osallistua työyhteisösi pidemmän tähtäimen suunnitteluun?	66 %			66 %
Suosittelisitko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi?	79 %			79 %
				73 %
	<b>Toimintakulttuuri</b>	<b>74 %</b>	<b>75 %</b>	<b>73 %</b>
<b>Toimintakulttuurin QWL-indeksi</b>		<b>60.0 %</b>		

Varhaiskasvatuksen yksikön (R1) toimintakulttuurissa korostui erilaisuuden hyväksyminen ja ristiriitojen ratkaisukyky. Varhaiskasvatuksen yksikön hyvä toimintakulttuuri näkyi myös haastattelussa: esimies hyväksyy erilaisuutta ja antaa tilaa työntekijöiden ideoille. Ristiriitoja on, mutta ne ratkaistaan. Työyhteisön ilmapiiriä kuvataan erittäin hyväksi (QWL-indeksi 96 %). R1: n esimies herättää luottamusta ja tukee avointa ilmapiiriä. Esimies omaa hyvät vuorovaikutustaidot ja kuuntelee työntekijöitään ja on läsnä tarvittaessa. Tukea saadaan myös työkavereilta erittäin paljon, lähes aina (QWL-indeksi 94 %). Tiedon kulku arvioitiin myös erittäin hyväksi (QWL-indeksi 86 %). Työntekijät kokivat voivansa osallistua ja vaikuttaa työnsä suunnitteluun (QWL-indeksi 92 %) ja he olivat valmiit suosittelemaan työpaikkaa myös muille (QWL-indeksi 93 %).

*”Työssä voi olla kivaa.” (R1)*

*”Ovi on aina auki” - esimiehen huoneeseen. ”Olen tavoitettavissa.” ”Kierrän joka aamu jokaisen osaston ja luen viestit.” (R1)*

*”Työilmapiiri on hyvä.” (R1)*

Hoivan yksikössä (R2) toimintakulttuurissa on paljon korjattavaa, sillä QWL-indeksi on 38,4 %. Tosin siellä erilaisuuden hyväksyminen on aika hyvää (QWL-indeksi 56 %). Ristiriitojen ratkaiseminen on kohtuullisen hyvää (QWL-indeksi 52 %), mutta yksikössä tarvitaan vielä lisää kehittämistä. Työilmapiiri (QWL-indeksi 56 %), tiedonkulku (QWL-indeksi 56 %) ja omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet (QWL-indeksi 48 %) tarvitsevat kehittämistä. Hoivan yksikössä

saadaan myös paljon tukea työkavereilta (QWL-indeksi 88 %), mikä on erittäin hyvä tulos. Tiedonkulku ja perehdyttäminen ovat myös kehitettäviä asioita. Yksikössä koetaan, että ei voi vaikuttaa tarpeeksi työyhteisön pidemmän tähtäimen suunnitteluun. Työpaikan suositteluun muille on alhaista (QWL-indeksi 30 %), joten oman työn arvostukseen ja oman työpaikan imagoon tulee kiinnittää huomiota.

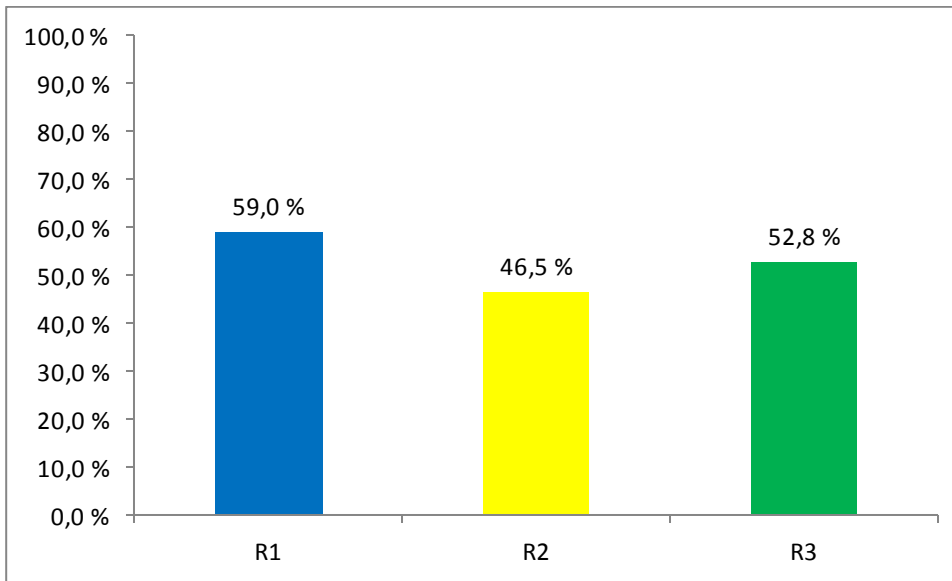
Koko organisaatiossa (R3) toimintakulttuurissa on kehitettävää, vaikka QWL-indeksi on 60 %. Toimintakulttuuria kehitettäviä toimintoja ovat yhteisten toimintojen kehittäminen, palaverikäytäntöjen tarkistaminen ja työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden lisääminen, viestinnän tehostaminen ja arvojen tuominen käytäntöön. Organisaatiossa arvioidaan erilaisten näkemysten ja ihmisten erilaisuutta hyväksyttävän erittäin hyvin. Kykyä ristiriitojen ratkaisemiseksi arvioidaan myös hyväksi. Organisaation ilmapiirin QWL-indeksi on 80 %, mikä tarkoittaa erittäin hyvää tasoa. Tarvittaessa saadaan erittäin paljon apua työkavereilta. Oma työtä koskeviin asioihin voidaan vaikuttaa hyvin ja perehdyttämiseen on panostettu melko hyvin. Koko organisaation pidemmän tähtäimen suunnittelun QWL -indeksi on 66 %, mikä on kohtuullisen hyvä tulos. Koko organisaatiossa arvioidaan työpaikan suosittelusta muille erittäin hyväksi (QWL-indeksi 79 %). R3 yksikön haastateltava tiedottaa, että henkilöstöresursseja ei tule lisää, vaan työn tekemiseen ja tehostamiseen tulee puuttua.

*”Valitetaan kiirettä. Pitäis mieltä, mitä ja miten tehdään työssä, onko hukkaa ja sähköä. Henkilöstöresurssia ei ole tulossa lisää.” (R3)*

#### **6.2.4. Osaaminen**

Organisaatioiden menestymiseen vaikuttavat osaavat työntekijät, jotka edistävät organisaatioiden kilpailukykyä teknisten innovaatioiden ohella. Työntekijät voivat paremmin, kun he voivat vaikuttaa työnsä sisältöön. Työelämäinnovaatiot eli työelämän laatua parantavat käytännöt vaikuttavat organisaation tuottavuuteen positiivisesti. (Kesti 2014.) Osaamisen QWL-indeksit osoittavat kehittämisen tarvetta koko henkilöstön osaamisessa. Varhaiskasvatuksen yksikön osaamisen QWL-indeksi on 59 % ja koko organisaation osaamisen QWL-indeksi on 52,8 %, eli ne yltyvät hyvälle tasolle, mutta hoivan yksikkö jää välttävän tasolle (QWL-indeksi 46,5 %).

Taulukko 14. Osaamisen QWL- indeksit R1, R2 ja R3



Henkilöstölle tulee tarjota parempia mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Kehittämisen rinnalla tulee kehittää palkitsemisjärjestelmiä sekä ergonomia-asioiden korjaamista, koska niissä on havaittu puutteita.

Taulukko 15. Osaamisen QWL- indeksi R1

OSAAMINEN	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Miten työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on huomioitu työpaikallasi?	86 %	86 %		
Kuinka ergonomiset tekijät on huomioitu työpaikallasi?	76 %	76 %		
Kuinka turvallisuuteen liittyvät tekijät on huomioitu työpaikallasi?	88 %	88 %		
Millainen on työtyytyväisytesi?	88 %	88 %		
		85 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssä?	88 %		88 %	
Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyyllesi	89 %		89 %	
Miten työtehtävät vastaavat osaamistasi?	60 %		60 %	
			79 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittämiseen?	74 %			74 %
Ovatko työnantajan palkitsemistavat kannustavia?	46 %			46 %
				60 %
	<b>Osaaminen</b>	85 %	79 %	60 %
<b>Osaamisen QWL-indeksi</b>		<b>59,0 %</b>		

Taulukko 16. Osaamisen QWL- indeksi R2

OSAAMINEN	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Miten työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on huomioitu työpaikallasi?	60 %	60 %		
Kuinka ergonomiset tekijät on huomioitu työpaikallasi?	72 %	72 %		
Kuinka turvallisuuteen liittyvät tekijät on huomioitu työpaikallasi?	74 %	74 %		
Millainen on työtyytyväisyytesi?	60 %	60 %		
		67 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi?	66 %		66 %	
Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi	77 %		77 %	
Miten työtehtävät vastaavat osaamistasi?	61 %		61 %	
			68 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen?	66 %			66 %
Ovatko työnantajan palkitsemistavat kannustavia?	30 %			30 %
				48 %
	<b>Osaaminen</b>	67 %	68 %	48 %
<b>Osaamisen QWL-indeksi</b>			<b>46,5 %</b>	

Taulukko 17. Osaamisen QWL- indeksi R3

OSAAMINEN	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Miten työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on huomioitu työpaikallasi?	74 %	74 %		
Kuinka ergonomiset tekijät on huomioitu työpaikallasi?	68 %	68 %		
Kuinka turvallisuuteen liittyvät tekijät on huomioitu työpaikallasi?	74 %	74 %		
Millainen on työtyytyväisyytesi?	74 %	74 %		
		73 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi?	78 %		78 %	
Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi	83 %		83 %	
Miten työtehtävät vastaavat osaamistasi?	61 %		61 %	
			74 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen?	68 %			68 %
Ovatko työnantajan palkitsemistavat kannustavia?	46 %			46 %
				57 %
	<b>Osaaminen</b>	73 %	74 %	57 %
<b>Osaamisen QWL-indeksi</b>			<b>52,8 %</b>	

R3: ssa (koko organisaatio) tiedostetaan, että organisaatiossa on koulutusmyönteisyyttä, mutta myös osaamisen alihyödyntämistä, johon kannattaa puuttua. Henkilöstössä on potentiaalia enempään.

*”Onko organisaatio oppiva organisaatio – tavoitteena on olla! Hyvinvointitutkimuksen tulokset lisäävät osaamisen kehittämistä. Osa on hyödynnetty, osa alihyödynnetty.” (R3)*

*”Koulutusmyönteisyyttä on.” (R3)*

*”On osaamista, mutta ei osata hyödyntää.” (R3)*

*”Työnohjausta saa, jos tarvitsee, se on ymmärretty.” (R3)*

Varhaiskasvatuksen yksikössä (R1) työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on onnistunut erittäin hyvin (QWL-indeksi 86 %). Hoivan yksikössä (R2) työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa on kehitettävää (QWL-indeksi 60 %) ja koko organisaatio (R3) on onnistunut hyvin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. (QWL-indeksi 74 %). Kaikissa yksiköissä ergonomiatekijät on huomioitu melko hyvin (QWL-indeksit R1 74 %, R2 72 %, ja R3 68 %). Ergonomia-asioissa on kuitenkin parannettavaa kaikilla, vaikka perustaso on kohtuullinen. Hyvin hoidettu ergonomiakulttuuri parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja vähentää sairauslomien tarvetta.

R1 arvioi voimavaroja kohdata uusia muutoksia ja haasteita erittäin hyväksi (QWL-indeksi 88 %), R2:ssa on kehitettävää (QWL-indeksi 66 %) ja R3:ssa on innostusta haasteisiin ja muutoksiin. Työtehtävien vastaaminen osaamista vaatii kehittämistä kaikilla. Yksiköt arvioivat työtehtävien vastaavan osaamistaan aika hyväksi: R1: n QWL -indeksi on 60 %, R2: n 61 % ja R3: n 61 %. Työntekijät kokevat kuitenkin, että heidän osaamistaan ei käytetä hyväksi niin hyvin kuin voisi. Mahdollisuutta ammatilliseen kehittymiseen koettiin melko hyväksi, R1: n QWL-indeksi on 74 %, R2: n 66 % ja R3: n 68 %.

*”Suvaitsevaisuutta on pyritty lisäämään, jotta ristiriitoja pystytään selvittämään. Koulutukseen on satsattu.” [...] ”Työntekijät kouluttavat toisiaan,” (R3)*

*”Muistan antaa kiitosta henkilöstölle joka päivä.” [...] ”Työntekijät tyytyväisiä. [...] 93 % suosittelisi työpaikkaa muille.” (R1)*

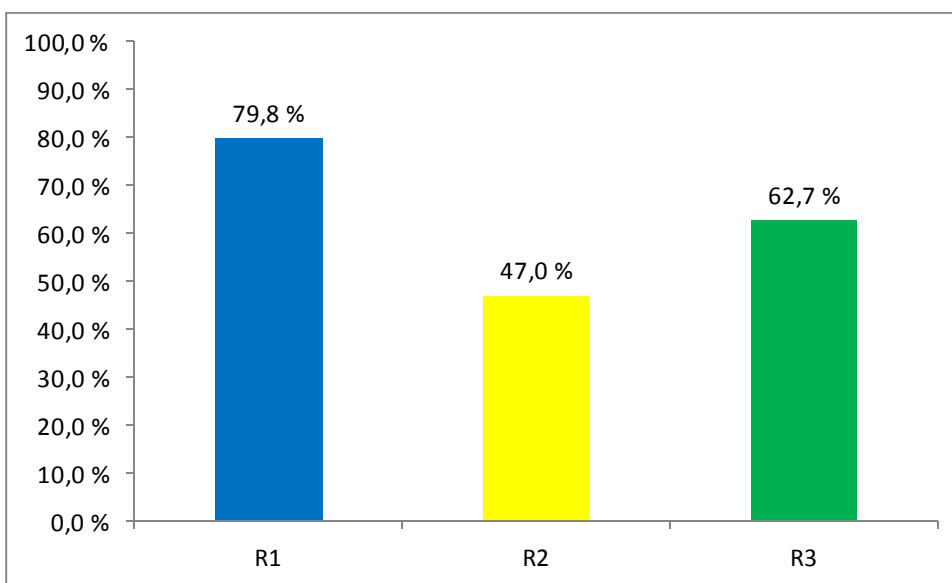
*”Koulutusta saa ja järjestetään myös itse koulutusiltoja omalle henkilöstölle, jossa esimies siirtää tietoa tai uutta asiaa, esittelyjä ja syömistä. Illasta tehdään kirjallinen yhteenveto.” ”Koulutuksiin pääsy helppoa, koska kaikilla päivättyö.” ”Hyvin koulutettuja työntekijöitä” (R1)*

Työnantajan palkitsemistavat arvioitiin eniten kehittämistä tarvitseviksi kaikilla ryhmillä. Kaikki ryhmät arvioivat palkitsemisen välttäväksi: R1:n QWL-indeksi on 46 %, R2: n 30 % ja R3: n 46 %. Palkitsemisen koettiin kaikissa ryhmissä tarvitsevan laaja-alaista kehittämistä.

### 6.2.5. Prosessit

Prosessit parantavat resurssien käyttöä, ja niiden avulla organisaation johto saa oikeanlaista tietoa organisaation kehittymisestä (Kesti 2013). Kehittäminen tarkoittaa työn sujuvuutta ja työelämän laatua parantavien toimenpiteiden toteuttamista, esimerkiksi työyhteisössä työtapojen kehittämistä ja hyvien käytäntöjen jakamista. Esimiehen rooli näyttäytyy tärkeänä, sillä esimiehen vastuulla on viime kädessä työntekijöiden työhyvinvointi ja työturvallisuus. Prosessien QWL-indeksit kyselyn mukaan ovat: R1 (varhaiskasvatuksen yksikkö): 79,8 % erittäin hyvä, R2 (hoivan yksikkö): 47,0 % välttävä ja R3 (koko organisaatio): 62,7 % hyvä.

Taulukko 18. Prosessien QWL- indeksit R1, R2 ja R3



Varhaiskasvatuksen yksikössä (R1) on onnistuttu prosessien kehittämisessä (QWL-indeksi 79,8 %). Se näkyy esimerkiksi kiireen hallinnassa. Työntekijät ovat sitä mieltä, että heillä on tarpeeksi aikaa tehdä työnsä erittäin hyvin (QWL-indeksi 86 %). Työ on silloin sujuvaa, eikä siinä ole häiriöitä. Hoivan yksikössä (R2) on paljon korjattavaa prosessien sujumisessa. Työntekijöillä on tunne, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa tehdä työtä (QWL-indeksi 44 %). Työssä on häiriötekijöitä sekä osaamisen puutteita. Koko organisaatiossa (R3) koetaan prosessien kehittämisessä haasteita (QWL-indeksi 62,7 %). Osa työntekijöistä kokee, että heillä ei ole riittävästi aikaa työn tekemiseen (QWL-indeksi 64,4 %).



Taulukko 19. Prosessien QWL- indeksi R1

PROSESSIT	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi	86 %	86 %		
Millainen on työkykyysi työsi vaatimusten kannalta?	90 %	90 %		
Tiedätkö selkeästi, mitä työtehtäviisi kuuluu?	94 %	94 %		
Toimitaanko työyksikössäsi sovittujen toimintatapojen mukaisesti?	90 %	90 %		
Edistätkö omalla toiminnallasi esimies-alaisuuden toimivuutta?	88 %	88 %		
Oletko nykyisessä työssäsi kohdannut asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa	87 %	87 %		
		89 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Ovatko nykyiset työtehtäväsi mielekkäitä?	92 %		92 %	
Minkälaisiksi koet käytössäsi olevat työmenetelmät ja -välineet?	90 %		90 %	
			91 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Miten työpaikallasi suhtaudutaan aloitteisiin ja parannusehdotuksiin?	82 %			82 %
Edistätkö omalla toiminnallasi työpaikkasi yhteisten tavoitteiden toteutumista?	90 %			90 %
				86 %
	<b>Prosessit</b>	<b>89 %</b>	<b>91 %</b>	<b>86 %</b>
<b>Prosessien QWL-indeksi</b>		<b>79,8 %</b>		

Taulukko 20. Prosessien QWL- indeksi R2

PROSESSIT	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi	44 %	44 %		
Millainen on työkykyysi työsi vaatimusten kannalta?	68 %	68 %		
Tiedätkö selkeästi, mitä työtehtäviisi kuuluu?	84 %	84 %		
Toimitaanko työyksikössäsi sovittujen toimintatapojen mukaisesti?	60 %	60 %		
Edistätkö omalla toiminnallasi esimies-alaisuuden toimivuutta?	64 %	64 %		
Oletko nykyisessä työssäsi kohdannut asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa	30 %	30 %		
		58 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Ovatko nykyiset työtehtäväsi mielekkäitä?	68 %		68 %	
Minkälaisiksi koet käytössäsi olevat työmenetelmät ja -välineet?	70 %		70 %	
			69 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Miten työpaikallasi suhtaudutaan aloitteisiin ja parannusehdotuksiin?	50 %			50 %
Edistätkö omalla toiminnallasi työpaikkasi yhteisten tavoitteiden toteutumista?	76 %			76 %
				63 %
	<b>Prosessit</b>	<b>58 %</b>	<b>69 %</b>	<b>63 %</b>
<b>Prosessien QWL-indeksi</b>		<b>47,0 %</b>		

Taulukko 21. Prosessien QWL- indeksi R3

PROSESSIT	4	Itsearvostuksen vaikutus		
		Nykytilanne		
		I	II	III
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>				
Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi	64 %	64 %		
Millainen on työkykyysi työsi vaatimusten kannalta?	82 %	82 %		
Tiedätkö selkeästi, mitä työtehtäviisi kuuluu?	88 %	88 %		
Toimitaanko työyksikössäsi sovittujen toimintatapojen mukaisesti?	76 %	76 %		
Edistätkö omalla toiminnallasi esimies-alaisuuden toimivuutta?	78 %	78 %		
Oletko nykyisessä työssäsi kohdannut asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa (he	67 %	67 %		
		76 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>				
Ovatko nykyiset työtehtäväsi mielekkäitä?	80 %		80 %	
Minkälaisiksi koet käytössäsi olevat työmenetelmät ja -välineet?	74 %		74 %	
			77 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>				
Miten työpaikallasi suhtaudutaan aloitteisiin ja parannusehdotuksiin?	70 %			70 %
Edistätkö omalla toiminnallasi työpaikkasi yhteisten tavoitteiden toteutumista?	80 %			80 %
				75 %
	<b>Prosessit</b>	<b>76 %</b>	<b>77 %</b>	<b>75 %</b>
<b>Prosessien QWL-indeksi</b>		<b>62,7 %</b>		

Varhaiskasvatuksen yksikössä (R1) koetaan myös työkyky erittäin hyväksi (QWL-indeksi 90 %). Työntekijät edistävät omalla toiminnallaan esimies-alaisuuden toimivuutta (QWL-indeksi 88 %). Väkivallan uhkaa koettiin paljon asiakkaiden taholta ja sen ennaltaehkäisyyn on panostettava. R1-yksikön esimies tunnistaa jaksamisen ongelmia. Ristiriitoja on, mutta ne käsitellään jouhevasti. Työnohjaus on nähty hyvänä apukeinona ja sitä on saatu tarvittaessa.

*”Työtyytyväisyys hyvää. Henkilöstö viihtyy työssä, vaihtuvuutta on vähän. Joka lähtee, etenee uralla.” (R1)*

*”Jos jaksamisessa ollut ongelmaa, ei ole johtunut työstä vaan on ollut henkilökohtaisessa elämässä ongelmia” ” [...] ” Työnohjausta saa, tiimi kerrallaan” (R1)*

Koko organisaatiossa (R3) koetaan uhkaa erityisesti asiakasväkivallan kohtaamisessa. Organisaatiossa suhtaudutaan jonkin verran kielteisesti aloitteisiin ja parannusehdotuksiin (QWL-indeksi 70 %). Koko organisaatiossa tulee jokaisen työntekijän edistää omalla toiminnallaan työpaikan tavoitteiden toteutumista. Organisaatiossa kannattaa kehittää varahenkilöstön joustavaa käyttöä.

*”Haasteena asiakasväkivalta” (R3)*

*”Haasteena varahenkilöstön käyttö” (R3)*

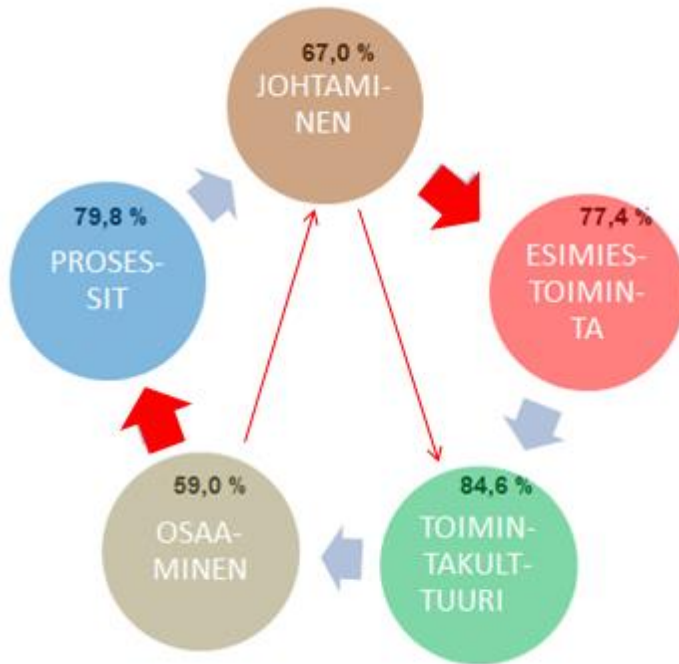
Hoivan yksikössä (R2) työntekijät arvioivat työkykynsä kuitenkin melko hyväksi (QWL-indeksi 68 %), vaikka siellä koetaan paljon haasteita. Työssä kohdetaan myös asiakasväkivallan uhkaa, joten työturvallisuuden ja työsuojelun tarpeet nousevat esille. Työntekijät tietävät selkeästi työtehtävänsä,

QWL-indeksi 84 %, mikä on erittäin hyvä tulos. Työntekijöiden aloitteisiin ja parannusehdotuksiin suhtaudutaan hoivan yksikössä melko heikosti (QWL-indeksi 50 %). Kuitenkin työntekijät kokevat, että he voivat omalla toiminnallaan edistää työpaikallaan yhteisten tavoitteiden toteutumista (QWL-indeksi 76 %). Hoivan yksikkö tulee tarvitsemaan apua prosessien kehittämisessä ja esimiehen roolin kirkastamisessa.

### **6.3. Organisaation systeemiälykkyydet**

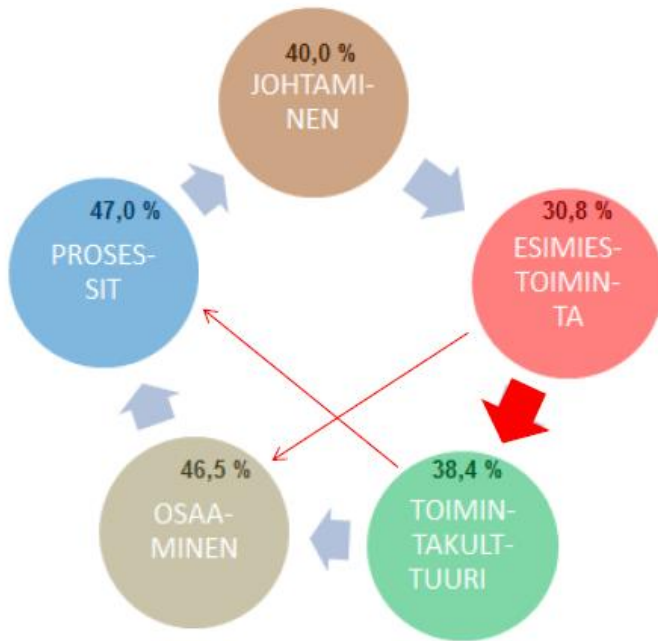
Organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää, että sen systeemiälykkyydessä saadaan aikaan positiivinen kierre, jolloin kyvykkyydet tukevat toisiaan. Positiivisessa kierteesä johdon ja esimiesten välillä on oltava avoin vuorovaikutus ja heillä on oltava yhteiset tavoitteet. Esimiehet valmentavat ja herättävät luottamusta; systeemiälykkäässä organisaatiossa toimintakulttuuri on keskustelevaa ja siellä osataan ratkaista ristiriitoja. Ryhmän osaamista kehitetään koko ajan ja jaetaan hyviä käytäntöjä työyhteisössä. (Suonsivu 2014, 61)

R1 (varhaiskasvatuksen yksikkö) edustaa systeemiälykkyyden positiivista kierrettä, jossa kyvykkyydet tukevat toisiaan ja vuorovaikutus toimii ja yhteisiin tavoitteisiin pyritään ja päästään. R1:n systeemiälykkyyden kehän QWL-indeksit ovat huomattavasti paremmat verrattuna R2:een ja R3 edustaa koko kaupunkia ja keskiarvoa. Systeemiälykkyyden positiivisen kierteen mukaan kehittämistä tehdään pienemmistä arvoista suurempaan, eli johtamisen keinoin parannetaan esimiestoimintaa, osaamisen kehittämisellä kehitetään prosesseja ja johtamisen kehittämisen keinoin vaikutetaan toimintakulttuuriin ja osaamiseen (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Systemiälykkyyden kehä R1 (varhaiskasvatuksen yksikkö).

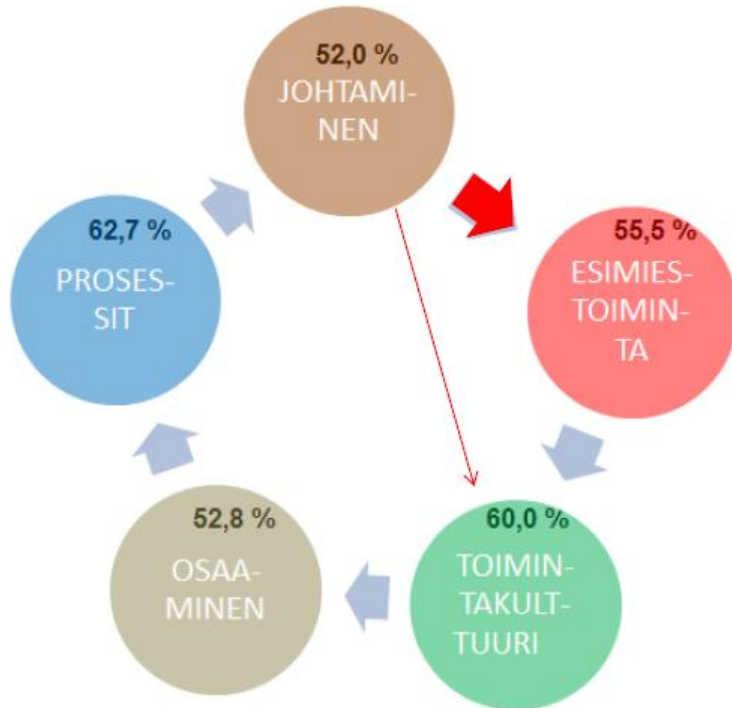
R2 (hoivan yksikkö) edustaa yksikköä, jolla on isoja haasteita jokaisella alueella. Heikoimpana lenkkinä nähdään esimiestoiminta (QWL-indeksi 30,8 %). Tärkein kehittämisen kohde on siis esimiestoiminta. Ongelmia on erityisesti esimies-alaisuudessa. Esimiestyöhön on mahdollista saada korjausta johtamisen keinoin ja positiivisen psykologian avulla. Esimiestoiminnalla vaikutetaan myös osaamisen kehittämiseen. Esimiehellä on kokonaisvastuu yksikkönsä toiminnasta ja työhyvinvoinnista. Työntekijöillä on oikeus esimiehen antamaan tukeen ja esimiehen tulisi kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Esimiehen tehtävä on myös selkiyttää työn tavoitteet ja jalkauttaa organisaation strategiaa. (Suonsivu 2014, 60; Kesti 2014). Vaikka esimiestoiminta arvioidaan heikoksi, esimieskään ei voi yksin mitään, jos alaiset eivät ryhdy mukaan yhteistyöhön. Alaistaitojen tärkeys tulee tuoda esille kehittämistyössä. Alaisilla on oikeuksien lisäksi myös velvollisuuksia. R2:n haasteet ovat kovat, joten se tarvitsee ulkopuolista apua organisaation johdolta. R2:ssa toimintaa tulee korjata jokaisella osa-alueella ja tehdä henkilöstön kanssa yhteistyötä ja osallistaa heitä miettimään yhdessä toimintaansa ja ratkaisemaan ongelmia. Esimiestoiminnan kehittämisellä pitää saada toimintakulttuuria paranemaan. Toimintakulttuuriin vaikuttamalla panostetaan osaamiseen ja prosesseihin. (ks. kuvio 8.)



Kuvio 8. Systemiälykkyyden kehä R2 (hoivan yksikkö).

R3 edustaa koko organisaation systemiälykkyyden kehää. (ks. kuvio 9.) Johtaminen arvioidaan koko organisaatiossakin heikoimmaksi lenkiksi. Seuraavaksi eniten kehitettävää toimintaa on esimiestoiminta. Toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit on arvioitu kohtuullisen hyväksi, vaikka siellä on vielä puutteita.

Johtamisella vaikutetaan esimiestoimintaan ja toimintakulttuuriin. Koko organisaation tärkein kehittämisen alue on johtaminen ja esimiestoiminta. Palkitseminen arvioitiin heikoksi, joten kaupungin tulee kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä.



Kuvio 9. Systemiälykkyyden kehä R3 (koko organisaatio).

Organisaatiossa työntekijöiden kyvykkyydet vaikuttavat laatuun. Huono laatu aiheuttaa kustannuksia, jotka aiheutuvat esimerkiksi etsimisestä, korjaamisesta, odottelusta tai harkitsemattomasta tekemisestä, jota kuvataan sanalla sähläys. Kestin tutkimuksen perusteella julkisella sektorilla toiminnan kehittämällä ja sähläyksen vähentämällä saadaan euromääräisiä tulosparrannuksia, laskennallisesti jopa 1750 euroa / työntekijä/vuosi. Tällä toiminnalla saataisiin melkein miljardin euron tulosparrannus vuodessa. Työn kehittäminen tarkoittaa työssä tehtäviä parannuksia jotka ovat työntekijästä lähtevä eivätkä sinänsä vaadi rahallista investointia. Ne ovat pieniä jokapäiväisiä asioita, jotka muuttuvat tuottavuuden virraksi jatkuvan kehityksen kautta. (Kesti 2014, 74 – 75.)

#### 6.4 Suorituskyvyn ja työelämän laadun yhteys

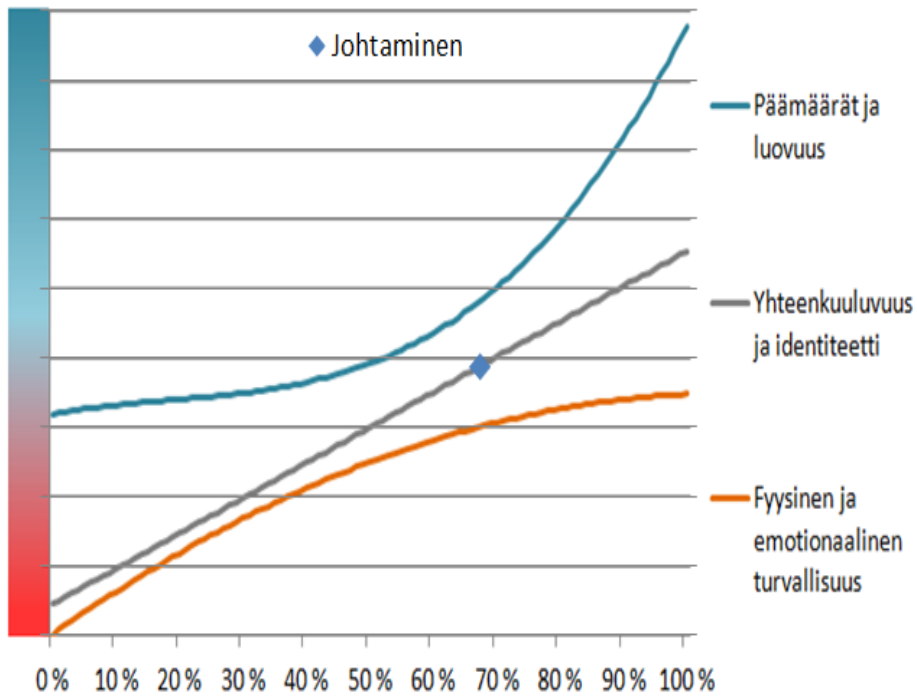
Työhyvinvointi nostaa laatua ja tuottavuutta. Työelämän laadun parantaminen nostaa asiakkaiden hyvinvointia (Kesti 2014, 7). Asiakastytyväisyys on merkittävä asia tuottavuuden kannalta. QWL-yhteys asiakastytyväisyyteen on ilmeinen, mutta sitä ei ole vielä tieteellisesti todennettu. QWL-analysoinnissa käytetään samaa Kano-mallin periaatetta, jolla asiakastytyväisyyttä tai työntekijän työtytyväisyyttä määritetään. Työhyvinvointia ja tuottavuutta mitataan suorituskyvyn ja työelämän laadun yhteyden kautta. Organisaatioiden tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat organisaation inhimilliset menestystekijät, joita ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri,

osaaminen ja prosessit. Kun menestystekijät tunnustetaan, niistä tulee kyvykkyyksiä. Suorituskykyä voidaan arvioida QWL- itsearvostustekijöillä.

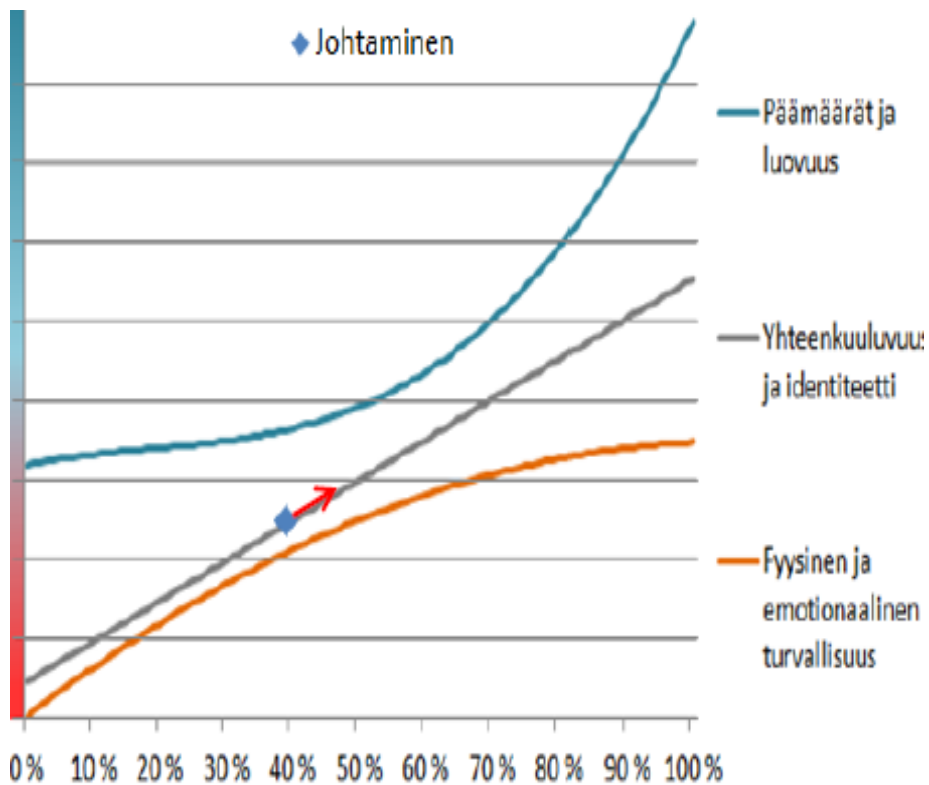
Asiakastyytyväisyys- tekijät ovat ensimmäisellä tasolla Must-Be, eli perusasiat ja itsestään selvyudet, ja tällä tasolla ovat tyytymättömät asiakkaat. Toisella tasolla ovat Discussed eli asiat, joita odotetaan, tai asiakkaan pyytämät asiat. Asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kolmannella tasolla ovat Attractive eli asiat, jotka yllättävät positiivisesti. Ne ovat innovatiivisesti yllättäviä ratkaisuja, joissa saadaan henkilökohtainen positiivinen palvelu. Attractive ylittää asiakkaan odotukset, joten asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä. Kesti on linkittänyt asiakastyytyväisyystekijät itsearvostustekijöihin: Must Be linkittyy fyysiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen. Discussed-asiat linkittyvät yhteenkuuluvuuteen ja identiteettiin eli työrooleihin. Attractive-asiat linkittyvät päämääriin ja luovuuteen. Itsearvostuksen tekijät perustuvat Maslowin tarveteorian. Työtyytyväisyyttä voidaan myös mallintaa itsearvostustekijöiden avulla. Ylimpiin itsearvostustekijöihin eli päämäärät ja luovuus, pääseminen edellyttää alimpien tasojen toteutumista. Työtyytyväisyyden kannalta ensimmäisellä tasolla (FE) ovat tyytymättömät työntekijät, toisella tasolla (YI) ovat tyytyväiset ja kolmannella tasolla (PL) erittäin tyytyväiset työntekijät. (Kesti 2013.)

#### **6.4.1. Johtaminen**

Johtamisen kyselylomakekysymyksissä puuttuivat yhteydet ”fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden” sekä ”päämäärät ja luovuus” -tekijöihin, joten näitä asioita mittaus ei kerro johtamisen osalta. Varhaiskasvatuksen yksikön (R1) johtamisen suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 67,0 %. Kehitettävää asioita johtamisessa ovat henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä viestinnän tehostaminen ajankohtaisista asioista. (ks. kuvio 10.) Hoivan yksikön (R2) johtamisen suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 40,0 %. Se tarkoittaa, että työhyvinvointijohtamiseen tulee panostaa. Lisäksi kehitettävää on henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä, ajankohtaisten asioiden viestinnässä ja osaavan henkilöstön varmistamisessa. (ks. kuvio 11.) Koko organisaation (R3) johtamisen suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 52,0 %, mikä tarkoittaa panostamista operatiivisen toiminnan kehittämiseen, henkilöstön kuuntelemiseen ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Lisäksi on huolehdittava riittävästä henkilöstöresurssoinnista ja tulevaisuuden visioinnista. Palkitsemismenetelmien kehittäminen ja investointien ja palvelujen kehittäminen ovat tärkeitä (ks. kuvio 12).

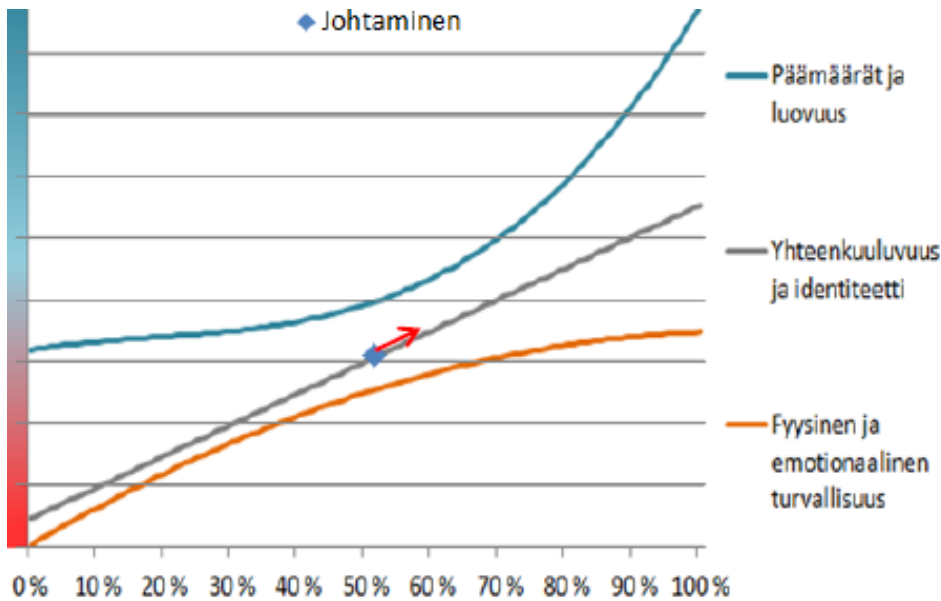


Kuvio 10. Johtamisen suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R1).



Kuvio 11. Johtamisen suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R2).





Kuvio 12. Johtamisen suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R3).

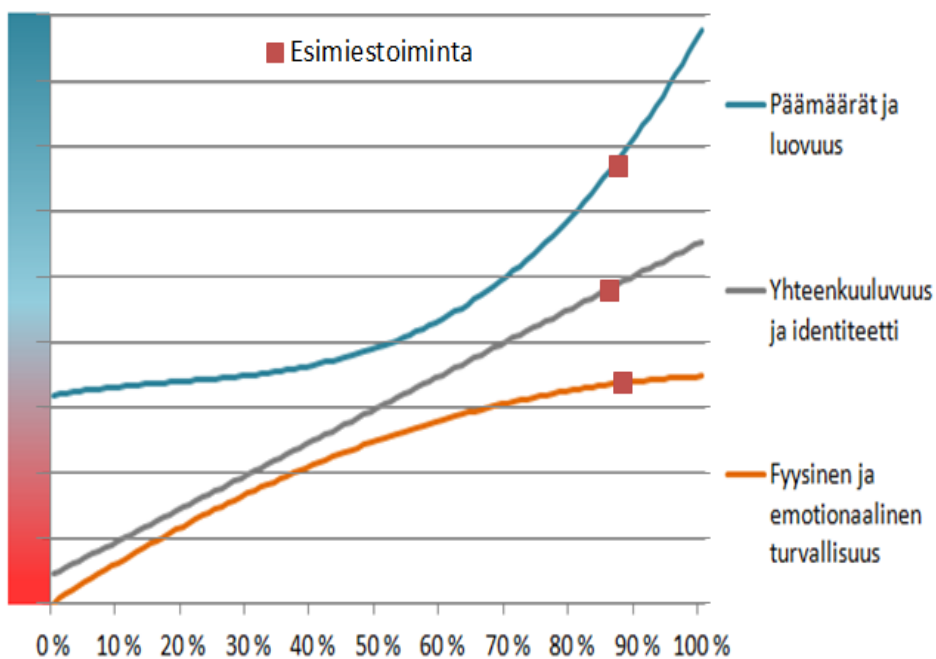
#### 6.4.2. Esimiestoiminta

Varhaiskasvatuksen yksikön (R1) esimiestoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 77,4 %. Varhaiskasvatuksen yksikössä esimiestoiminta on sujuvaa ja toimivaa ja työntekijät ovat tyytyväisiä. Työnohjaus on hyväksi hyvällekin esimiestyölle. (ks. kuvio 13.) R1:n esimiestoiminnan suorituskyky on lähelle optimia kaikilla tasoilla. Päämäärät ja luovuus itsearvostustekijöinä pitää olla kunnossa, jotta työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä ja asiakkaat yllättyvät positiivisesti.

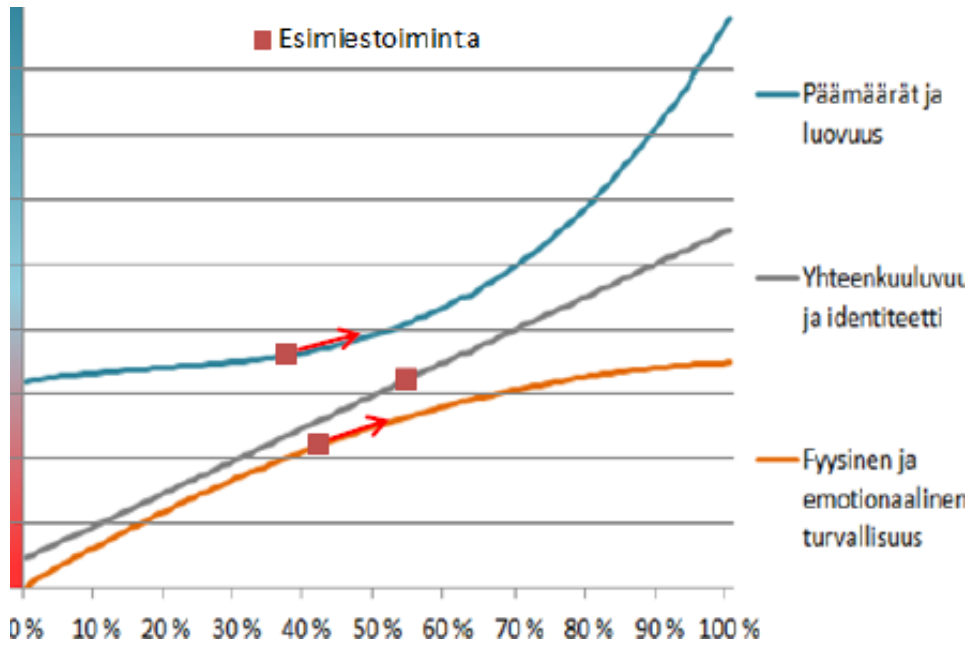
Hoivan yksikön (R2) esimiestoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 30,8 %. Se tarkoittaa, että esimiestoiminta tarvitsee paljon kehittämistä FE, YI ja PL -tasolla. FE-tasolla toteutuu vain perusasioiden hoitaminen, joten työntekijät ovat tyytymättömiä ja ryhmätyötä ei osata tehdä niin paljon kuin pitäisi. Työntekijöiden osaamista ei huomioida riittävästi. Jos työntekijöillä peittää fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, heidän huomionsa keskittyy huonoihin olosuhteisiin. Silloin suorituskyky heikkenee, koska negatiivinen huomio vie ajatuksen tehokkaalta työn tekemiseltä. YI-tasolla R2:n työntekijät saavat kuitenkin tukea toisiltaan, mutta esimiehen tuki ja kannustus puuttuu. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää yleensä tyytyväisyyttä. PL-tasolla on päämäärät ja luovuus itsearvostustekijänä, mutta R2:n pitää hoitaa asiat kuntoon FE ja YI-tasolla ennen kuin voivat päästä eteenpäin PL-tasolla. Esimiestoiminnan kehittämiskeinoja ovat varhaisen välittämisen malli, työnohjaus, työyhteisön kehittäminen ja työyhteisöryhmien tuki. Epäkohtien

puheeksiotto ja käsittely on tärkeää. R2:ssa kehittämisen painopiste on FE ja PL- tasoilla. (ks. kuvio 14.)

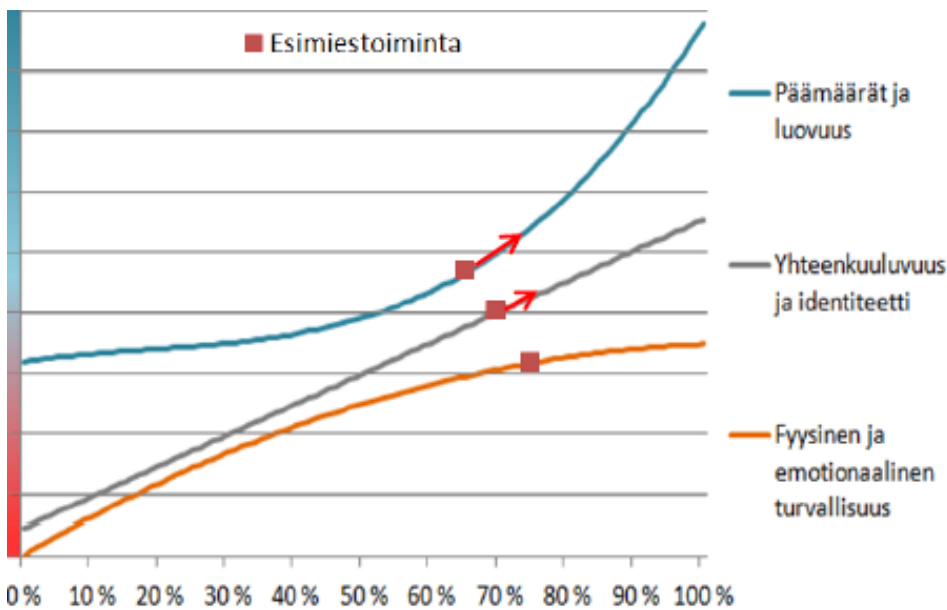
Koko organisaation (R3) esimiestoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 55,5 % eli hyvä. R3:n tehtävä on esimiestoiminnan kehittäminen koko organisaatiossa. Painopiste kehittämisessä on YI ja PL-tasolla. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on organisaatiossa pääosin kunnossa. YI-tasolla tarvitaan esimiehen kannustusta ja tukea. PL-tasolla työntekijät kaipaavat haasteita ja mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan. R3:ssa kehittämisen pääkohteina ovat esimiesten palautekäytäntöjen parantaminen, kokouskäytännöt ja päivittäinen tuki. Esimiehille korostetaan velvoitetta kuunnella työntekijöitä. Esimiehillä on myös velvoite kehittymisen tukemiseen ja innovaatioiden mahdollistamiseen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia tulee myös lisätä. (ks. kuvio 15.)



Kuvio 13. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R1).



Kuvio 14. Esimestoiminnan suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R2).



Kuvio 15. Esimestoiminnan suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R3).

### 6.4.3. Toimintakulttuuri

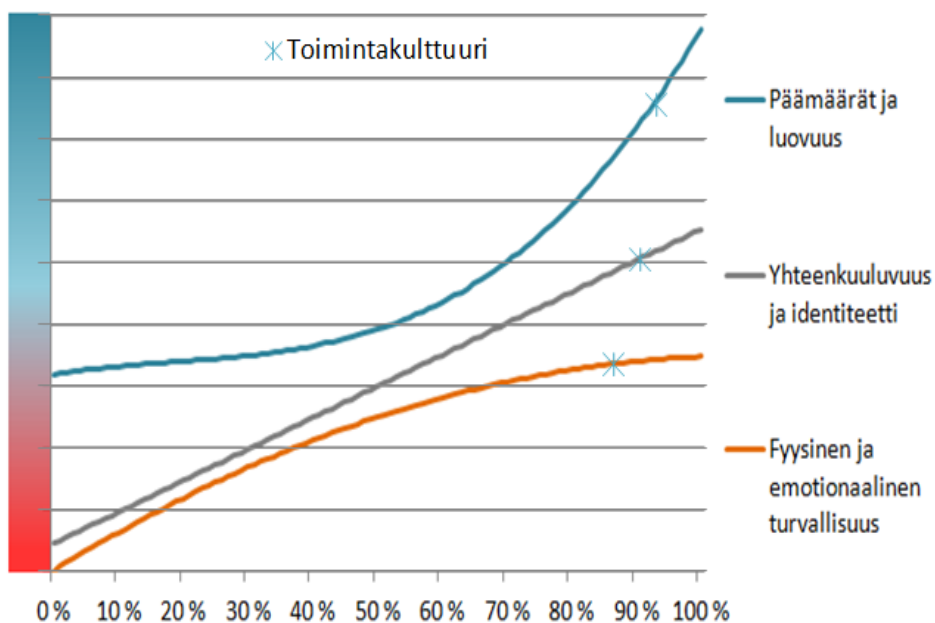
Toimintakulttuuri on organisaation tärkeimpiä kyvykkyyksiä. Keskusteleva ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri kuuluu älykkääseen organisaatioon ja luo mahdollisuudet tuottavaan toimintaan.

Varhaiskasvatuksen yksikkö (R1) edustaa erittäin hyvää toimintakulttuuria. R1:n toimintakulttuurin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 84,6 %. Yksikön vahvuutena on ryhmän me-

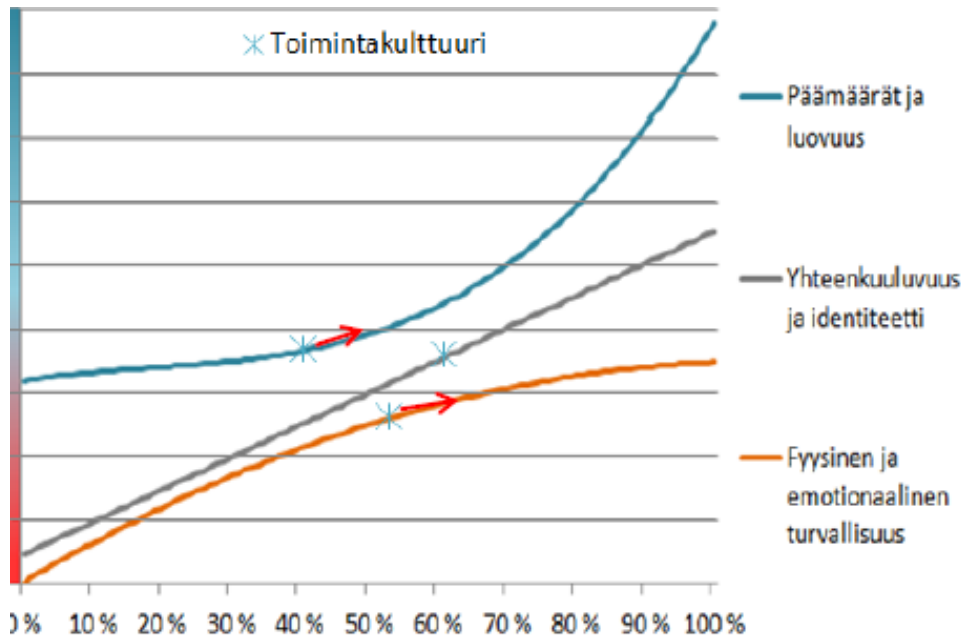
henki ja kehittäminen yhdessä sekä työelämäinnovaatiot. Ristiriitoja on, mutta ne ratkaistaan yhdessä. (ks. kuvio 16.) R1:n suorituskky on FE, YI ja PL-käyrillä lähes optimi. Hyvä toimintakulttuuri mahdollistaa vallan ja vastuun jakamista työntekijöille.

Hoivan yksikön (R2) toimintakulttuurin suorituskky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 38,4 %, mikä osoittaa sen tarvitsevan paljon korjaamista. Kehittämisen painopisteet ovat FE ja PL-tasoilla. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ei toteudu, mitä raskas hoivan osasto voi selittää. Väkivallan uhkaa koettiin myös. PL-tasolla ei toteudu proaktiivista toimintakulttuuria eikä innovaatioita edistävää toimintaa. Toimintakulttuurin kehittäminen lähtee työyksikön pelisääntöjen ja arvojen sopimisesta yhdessä esimiehen kanssa ja ryhmän me-hengen nostattamisesta ja työntekijöiden osallistumismahdollisuuksista. (ks. kuvio 17.)

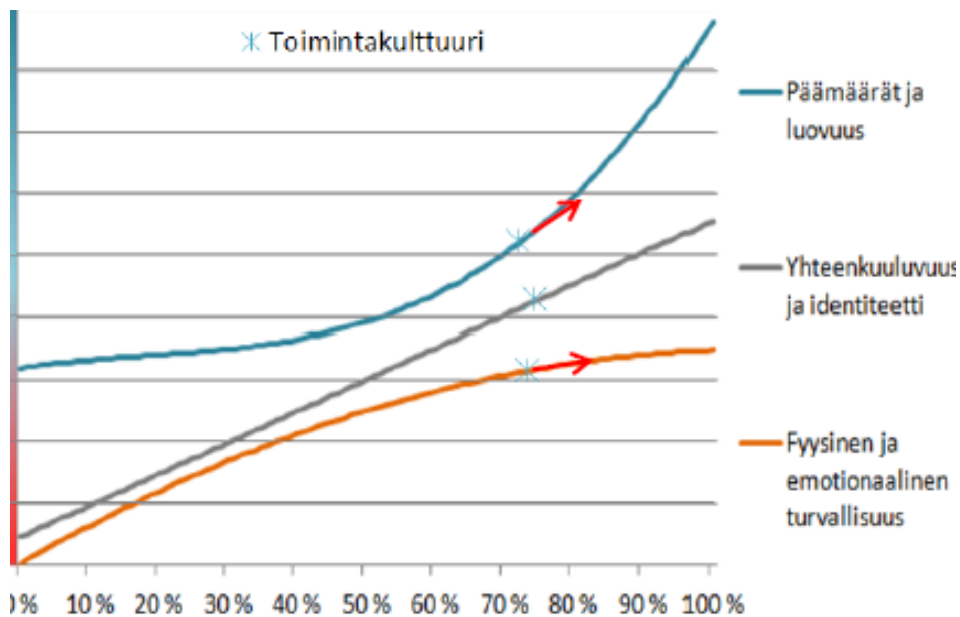
Koko organisaation (R3) toimintakulttuurin suorituskky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 60,0 %. Painopisteet kehittämisessä on FE ja PL-tasoilla. FE-tasolla koettiin väkivallan uhkaa, joten siinä on korjaamista ja kehitettävää. PL-tasolla tulee kehittää proaktiivista toimintakulttuuria. R3:n kehittämistehtävänä on tarkistaa työyksiköiden palaverikäytännöt ja suunnitella toimintaa. Lisäksi organisaation tulee panostaa yhteishengen luomiseen ja työelämäinnovaatioiden mahdollistamiseen. R3:n tehtävänä on tarkistaa yksiköiden arvot ja niiden toteutuminen käytännössä. Koko organisaatiossa tulee lisätä avointa tiedonkulkua, edistää työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä sekä sopia yhteisistä päämääristä ja tavoitteista. (ks. kuvio 18.) Organisaation toimintaa on uudistettava ja kehitettävä koko ajan, jotta se pysyy kilpailukykyisenä. (Kesti 2013, 10.)



Kuvio 16. Toimintakulttuurin suorituskky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R1).



Kuvio 17. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R2).

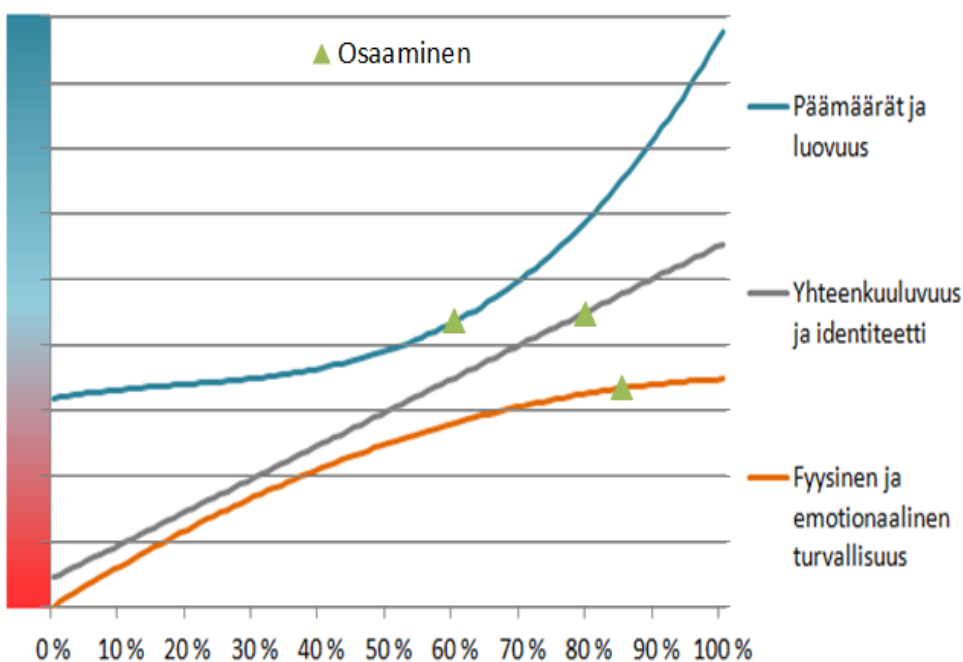


Kuvio 18. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R3).

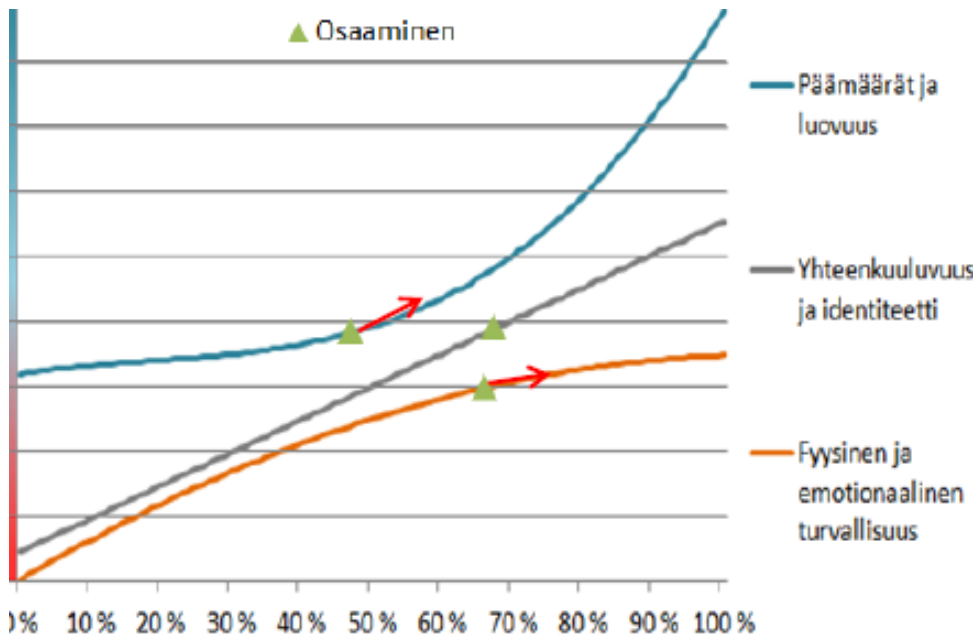
#### 6.4.4. Osaaminen

Osaamisen kehittämisen tarve näkyi kaikissa ryhmissä. Osaamista kehittämällä ja työmenetelmiä parantamalla voidaan vaikuttaa tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen. Varhaiskasvatuksen yksikön (R1) osaamisen suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 59,0 %. Pääpaino kehittämisessä on PL-tasolla: työntekijät kokevat, että työ ei tarjoa tarpeeksi mahdollisuutta ammatilliseen

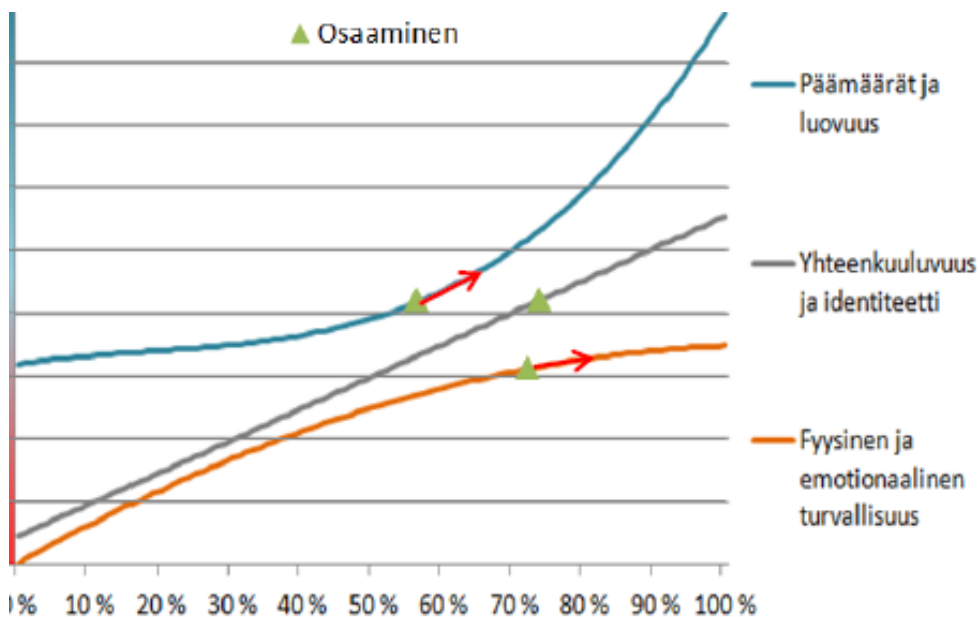
kehittämiseen ja työnantajan palkitsemistavat eivät ole kannustavia. Työntekijöille pitäisi antaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman työyksikön toimintaan. Työn osaamiseen ja kehittämiseen kannattaa kytkeä palkitsemisen keinoja (ks. kuvio 19.) Hoivan yksikön (R2) osaamisen suorituskky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 46,5 %. Osaamisen kehittämisen pääpaino on tasoilla FE ja Yl. PL-tasolla R2-yksikön työntekijät kokevat myös, että työ ei tarjoa mahdollisuuksia ammatilliseen kehittämiseen ja että työnantajan palkitsemismenetelmät ovat huonoja (30 %). Myös tämän yksikön työntekijöille tulee antaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja tarjota parempia palkitsemiskeinoja (ks. kuvio 20.) Koko organisaation (R3) osaamisen suorituskky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 52,8 %, mikä edustaa keskiarvoa. Kehittämisen pääpaino on FE ja Pl-tasoilla. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuuksia vaikuttaa oman työyksikön toimintaan ja kytkeä siihen palkitsemismenetelmiä. Kaikissa ryhmissä tuli esille puutteita ergonomia-osaamisessa, joten organisaation on hoidettava tämä asia kuntoon kaikissa yksiköissä (ks. kuvio 21).



Kuvio 19. Osaamisen suorituskky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R1).



Kuvio 20. Osaamisen suorituskyyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R2).

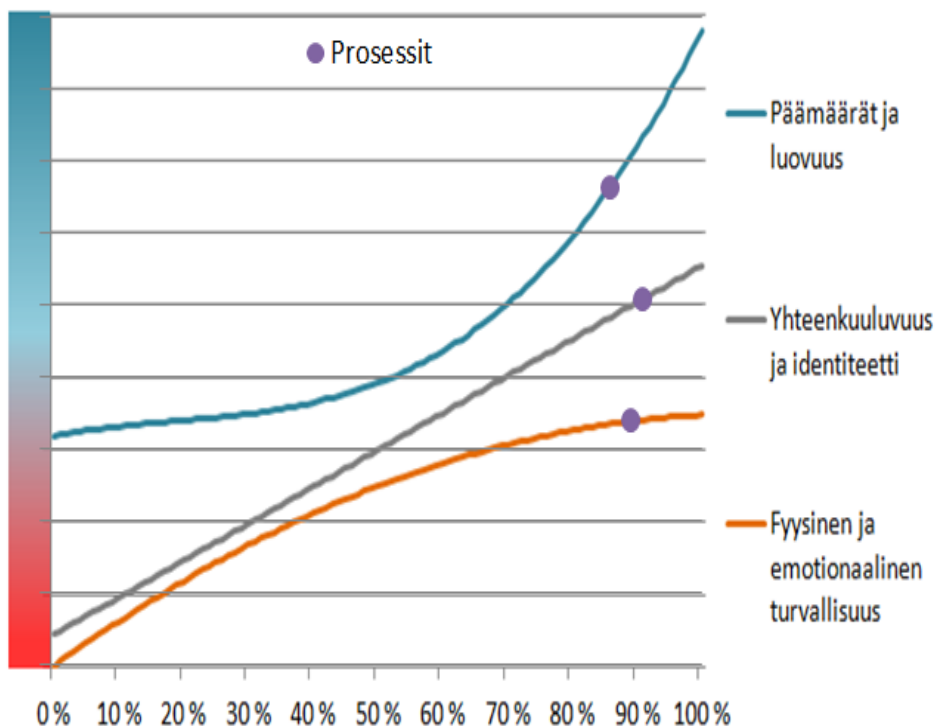


Kuvio 21. Osaamisen suorituskyyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R3).

#### 6.4.5. Prosessit

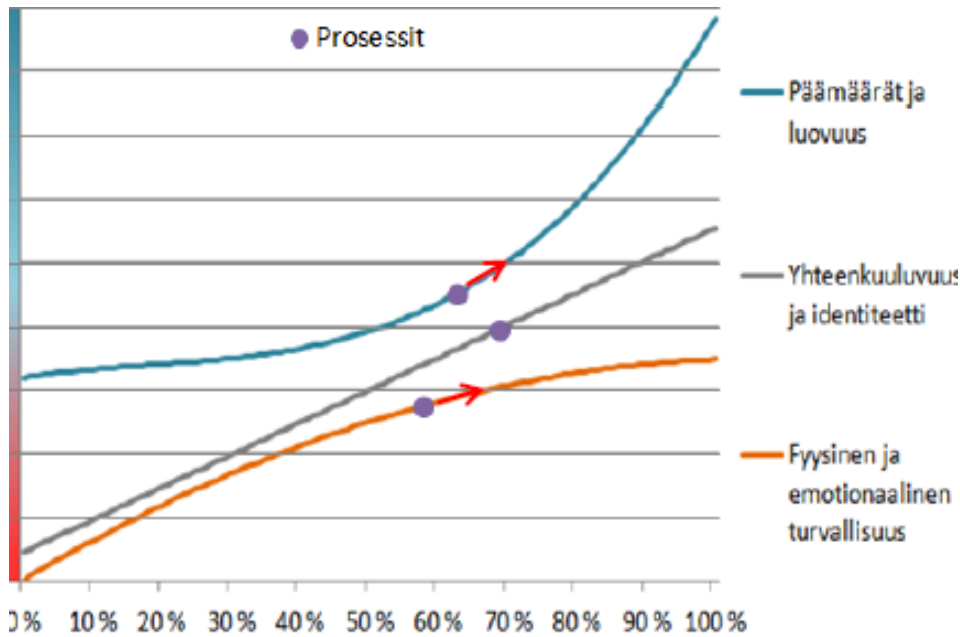
Prosessien kehittämisessä näkyy yksikkökohtaisia eroja. Työyhteisökohtaisten toimintatapojen kehittäminen palvelee myös prosessien kehittämistä. Prosesseissa pyritään hyvien käytäntöjen jakamiseen jokaisella tasolla. Varhaiskasvatuksen (R1) prosessien suorituskyyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna on 79,5 %. Prosessi sujuu pääsääntöisesti erittäin hyvin, mutta PL-

tasolla on pientä kehitettävää, esimerkiksi miten suhtaudutaan aloitteisiin ja parannusehdotuksiin. Hyvien käytäntöjen jakamista kannattaa edistää, sillä tässä yksikössä nousee uusia ideoita ja työtapoja. ja niitä kannattaa jakaa. Osaamisen kehittäminen, uusi tekniikka, monikulttuuriset asiat tekevät lisää haasteita (ks. kuvio 22). Prosessien suorituskyky on R1:ssä lähes optimi. Hoivan yksikön (R2) prosessien suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 43,7 %, mikä tarkoittaa eniten kehittämistä FE ja PL-tasoilla. Työntekijät kokevat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa tehdä työtään. Lisäksi he kokevat väkivallan uhkaa työssään, joten fyysiset ja emotionaaliset tarpeet eivät toteudu. R2:ssa on positiivista, että työntekijät tietävät selkeästi, mitä heidän tehtäviinsä kuuluu (QWL-indeksi 84 %) ja ovat kohtuullisen tyytyväisiä yksikön toimintatapoihin ja työvälineisiin (QWL-indeksi 70 %). Työntekijöistä puolet (QWL-indeksi 50 %) kokee, että työpaikalla ei suhtauduta edistyksellisesti aloitteisiin ja parannusehdotuksiin. Pääkehittämistoimenpiteitä ovat työturvallisuus, työsuojelu, työpaikkaselvitys ja riskien arviointi sekä työyhteisön kehittämispalaverit ja HRD-tuki (ks. kuvio 23). Koko organisaation (R3) prosessien suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna on 62,3 %. Korjattavaa on FE ja PL-tasoilla. Kaikissa yksiköissä koettiin väkivallan uhkaa. Aloitteisiin ja parannusehdotuksiin suhtauduttiin keskimääräistä paremmin (QWL-indeksi 70 %), ja työntekijät ovat kokonaisuutena sitä mieltä, että jokainen edistää omalla toiminnallaan työyksikköään tavoitteiden suuntaisesti (QWL-indeksi 80 %). Työyhteisöjen työtapojen kehittäminen kehittää myös prosessien sujumista (ks. kuvio 24).

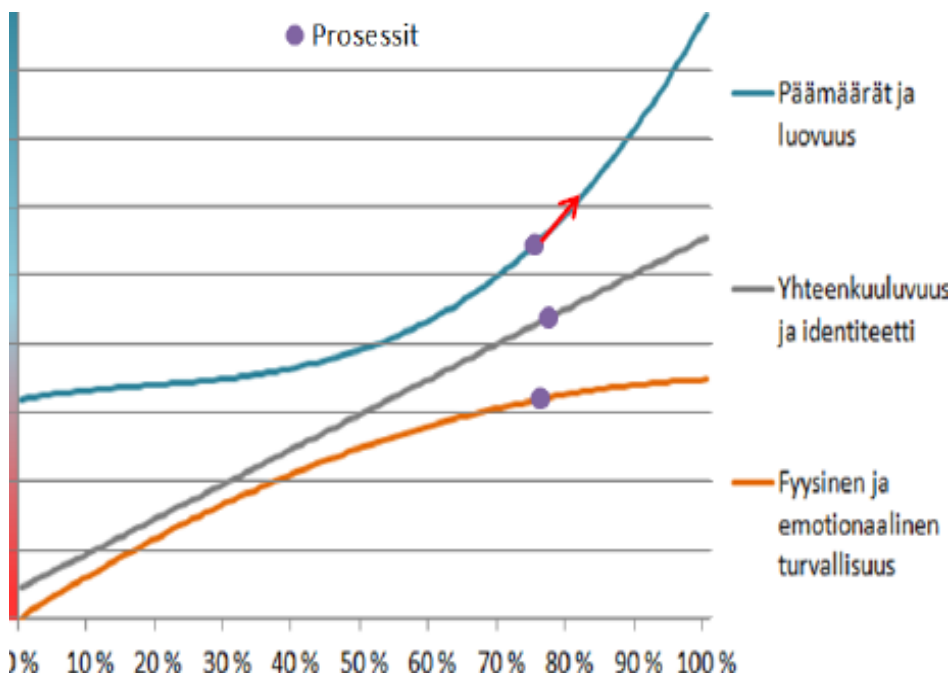


Kuvio 22. Prosessien suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R1).





Kuvio 23. Prosessien suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R2).



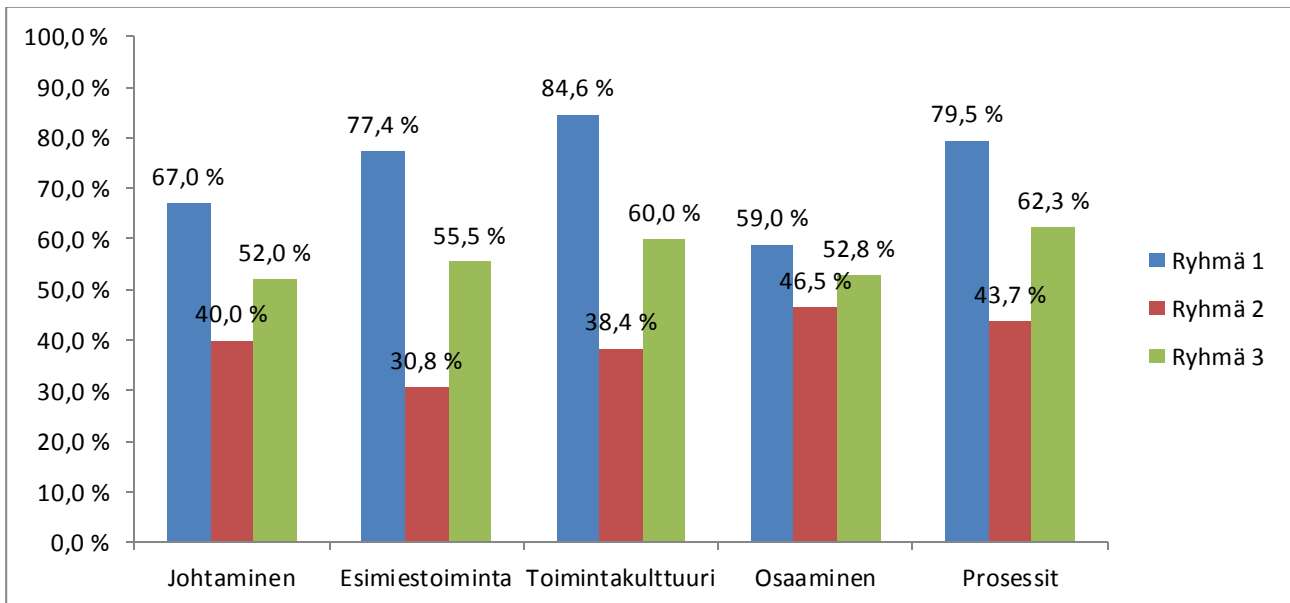
Kuvio 24. Prosessien suorituskyky QWL- itsearvostustekijöillä mitattuna (R3).

## 6.5. Tutkimustulosten yhteenveto

Tämä tutkimus osoittaa, että henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin avulla voidaan selittää tieteellisesti luotettavalla tavalla henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden välistä yhteyttä. Tutkimuksessa on selvitetty yksiköiden QWL-indeksit sekä QWL-indeksit organisaation

menestystekijöiden avulla (ks. taulukko 22). R1 edustaa varhaiskasvatuksen yksikköä, R2 ympärivuorokautista hoivaa antavaa yksikköä ja R3 koko organisaatiota. Tutkimuksessa ryhmien QWL-indeksit ovat seuraavat: R1 72,2 % eli hyvä, lähellä erittäin hyvää, R2 38,4 % eli välttävä, R3 55,8 % eli hyvä.

Taulukko 22. Ryhmien QWL-indeksit työhyvinvointikyselyn mukaan eri osa-alueilla



R1 edustaa erittäin hyvin johdettua yksikköä (kokonais-QWL 72,2 %), jossa työntekijät ovat tyytyväisiä ja sairauspoissaolot ovat vähäisiä. QWL-indeksit ovat pääasiassa erittäin hyviä kaikilla eri osa-alueilla. Työntekijät luottavat esimieheensä ja heillä on hyvä tiimityö, jossa jokainen arvostaa toistaan. Luovuutta, innostusta ja erilaisuutta sallitaan ja se näkyy työn tuloksissa. Työhyvinvointi parantaa yksikön toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja lisää kilpailukykyä. Ristiriitöjakin on, mutta ne käsitellään nopeasti ja sujuvasti. Henkilöstöllä on korkeaa osaamista ja he ovat sitoutuneita työhönsä ja ylpeitä työpaikastaan. R2 tarvitsee kehittämistä lähes jokaisella osa-alueella (kokonais-QWL 38,4 %). QWL-indeksit ovat osittain hälyttävän matalia eri osa-alueilla, joten R2 tarvitsee jo ulkopuolista apua. Esimiestoiminta koettiin heikoimmaksi osa-alueeksi (30,8 %). Toimintakulttuurin QWL on myös matala (38,4 %). Arvioin, että R2:lla on heikko työhyvinvointi, työntekijät ovat tyytymättömiä ja myös asiakastyytyväisyyden arvioin matalaksi. Positiivista on, että R2:n työntekijät saavat toisiltaan tukea. Lisäksi R2:ssa tiedonsaanti ja tehtävien perusosaaminen on hyvää. R3 edustaa koko kaupunkia, ja se näkyy keskiarvona QWL-analyysissä (55,8 %). Kehitettävää näkyy eniten johtamisessa ja esimiestoiminnassa sekä palkitsemisessa, joten kehittämissuositukset painotuvat näihin osa-alueisiin.

Toisena kysymyksenä selvitin, miten työhyvinvointimittauksia hyödynnetään organisaatioiden henkilöstövoimavarojen ja työelämän laadun kehittämässä. Lisäksi halusin tietää, saadaanko työhyvinvointimittausten tulosten avulla uutta lisäarvoa organisaatioiden kehittämistyöhön. Työelämän laatua tutkin hyvinvointimittausten avulla. Tutkimuksessa selvitin, että uusi malli soveltuu työhyvinvointimittausten analysointiin. Tuloksia voidaan käyttää henkilöstötuottavuuden analysointiin sekä henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. Työhyvinvointimittausten mallia voidaan hyödyntää yleisesti, mutta toimenpiteet ja jatkoseurannat ovat jokaisen organisaation ja yksikön oma tehtävä. Jokainen yksikkö saa siis omat kehittämissuosituksen, jotka perustuvat niiden saamiin vastauksiin kehittämistarpeista. Kaikki kyselylomakkeen kysymykset eivät olleet soveltuvia QWL-analysointiin, esimerkiksi johtamisen kysymyksistä puuttuivat fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden sekä päämäärien ja luovuustekijöiden mittaamista koskevat kysymykset, joten niistä en saanut oikeaa arvoa. Pyrin saamaan puuttuvat tiedot esimiehille tehdyillä haastatteluilla, joiden tarkoituksena oli saada vahvistus siihen, antaako QWL-analysointi oikeansuuntaista tietoa organisaation tilanteesta ja sopivista kehittämistoimenpiteistä. R1:n ja R3:n haastateltavien antamat haastattelut tukivat pääosin QWL-analyysin tuloksia. R2:n esimiehellä en saanut haastattelua, joten se jäi siltä osin vajaaksi. Toisaalta esimiehen haastattelun poisjääminen kuvaa R2:n tilanteen haasteellisuutta. QWL-indeksien perusteella valitaan strategiset toimenpiteet kehittämiseen ja R1, R2 ja R3 saavat samalla omat kehittämissuosituksen.

Hypoteesina oli, että työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen. Kirjallisuus, aikaisemmat tutkimukset sekä tämä tutkielma tukevat hypoteesia. Ne antavat selvää näyttöä siitä, että työhyvinvointi vaikuttaa työn tuottavuuteen. R1 edustaa erittäin hyvää työyksikköä. Hyvinvoiva yksikkö tekee hyvää ja laadukasta työtä, poissaolot ovat vähäisiä ja asiakkaat sekä työntekijät ovat tyytyväisiä. Kun jokainen parantaa työn sujuvuutta jatkuvan kehittämisen periaatteella, syntyy tuottavuusvirta. Kestin tutkimusten mukaan tuloksellisuus voi parantua 2000- 3000 euroa jokaista työntekijää kohden vuodessa, kun työtä kehitetään jatkuvasti. (Kesti 2014, 75.)

Aikaisempien tutkimusten ja tämän tutkimustulosten mukaan johtamisella ja esimiestoiminnalla on ratkaiseva merkitys työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Johdon ja esimiesten tulee olla täysin sitoutuneita työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseen. Erityisesti muutostilanteissa korostuu esimiehen läsnäoleva johtaminen ja kyky laittaa itsensä likoon, rohkeus käydä ongelmiin käsiksi sekä valmentava johtajuus. Näillä keinoilla esimies rakentaa luottamusta alaisiinsa. Työhyvinvoinnin tärkeitä osa-alueita ovat hyvä toimintakulttuuri, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelujen toteutuminen ja koulutuksiin mahdollistaminen; nämä asiat toteutuivat erittäin hyvin R1:n toiminnas-

sa. Esimiestoiminnan kehittämisen tärkeys korostuu erityisesti R2: n kohdalla. Työyhteisö ei onnistu perustehtävässään, ellei esimies huolehdi työn tekemisen edellytyksistä. Toisaalta kukaan esimies ei pysty yksin muuttamaan työyhteisöä ja hankalia työtilanteita, eikä kukaan esimies pysty onnistumaan tehtävässään, elleivät työntekijät anna onnistumisen mahdollisuuksia. Alaistaitojen merkitys korostuu R1:ssä, jossa on aktiivisia ja luovia työntekijöitä. Hyvä esimiestoiminta näyttäisi myös edistävän hyvien alaistaitojen kehittymistä. R2: n työntekijöiden alaistaidoissa on puutteita, joten R2 tarvitsee myös alaistaitojen kehittämistä.

## 7. POHDINTA

Tutkimuksen aihe työhyvinvoinnista on edelleen ajankohtainen ja tärkeä, vaikka sitä on tutkittu paljon. Taloudelliset paineet ja työn tavoitteet, haasteet ja vaatimukset ovat kovat, joten on tärkeää yhteiskunnan kannalta kiinnittää huomiota kilpailukykyyn vaikuttaviin asioihin. Aikaisemmin ei ole pystytty laskemaan aineettoman pääoman resurssia tuottavuudessa. Tutkimuksessani olen käyttänyt uutta henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallia. Mielestäni tutkimustuloksissa saadut QWL-indeksit kuvaavat selkeästi, onko työ tai toiminta tehokasta tai ei. Yksiköt voivat ottaa tavoitteeksi nostaa QWL-indeksiä, jolloin tuottavuus ja laatu nousevat pienelläkin QWL-indeksin nousulla. Se tarkoittaa, että saadaan lisää tehollista työaikaa ja lisää euroja nostamalla henkilöstön suorituskykyä. Haasteellista on kuitenkin aineettoman tuloksellisuuden euromääräinen mittaaminen. QWL-indeksin hyvä tavoitearvo tässä organisaatiossa voisi olla 80 %, johon yksiköt voivat asettaa tavoitteensa. Suurempi panostus voisi lisätä tuottavuutta, mutta söisi liikaa aikaa ja vaatisi uusia kehittämistoimenpiteitä. Siinä tulee esille rajatuottavuusteoria; tuottavuuden lisäämiseen kannattaa panostaa tiettyyn rajaan asti, koska sen jälkeen se syö tulosta. (Kesti 2014.) Kestin (2014) mukaan korkeamman työelämän laadun kehittäminen vaatii siis enemmän kehittämispanosta kuin matalan työelämän laadun parantaminen. Matalan työelämän laadun työyhteisössä on enemmän potentiaalia parantaa ja tuloksia saadaan helpommin. Tämä tarkoittaa, että R1:n kehittäminen vielä paremmaksi työyksiköksi vaatisi vielä enemmän panostusta esimieheltä ja yksiköltä. R2:n työelämän laadun parantaminen on helpompaa, koska siellä on selkeitä asioita, joita voidaan nopeastikin ratkaista. R2 edustaa välttävää QWL-indeksiä, mikä tarkoittaa, että sen tehollinen työaika on matala ja siellä on paljon sähläystä. R3:n QWL-indeksi edustaa keskiarvoa 55,8 %, mikä tarkoittaa myös tehollisen työajan parantamistarvetta.

Tutkimustulokseksi sain, että työhyvinvointia voidaan mitata työelämän laadun mittauksen avulla ja saatuja QWL-indeksejä voidaan arvioida. Tosin tutkimusotos tässä tutkimuksessa on verraten pieni, mutta tutkimus antaa selkeää uutta näkökulmaa, millainen työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa ja millaisia toimenpiteitä tarvitaan. Työhyvinvointikyselyjen säännöllisyys ja tehtävien toimenpiteiden nopea aikataulu ovat merkittäviä asioita tutkimustuloksissa. Tutkimukseni osoittaa, että henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio menetelmää voi hyödyntää ja käyttää organisaatioiden kehittämisessä. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on tärkeämpää kuin työpahoinvoinnista puhuminen. Usein huomaa, että keskustelun pääpaino on työpahoinvoinnissa ja sairauspoissaolojen seurannassa. Ajattelun suuntaa on käännettävä kaikkialla: positiivisen asenteen ja kannustavan toiminnan avulla saadaan enemmän aikaa kuin pelkästään seuraamalla sairauspoissaoloja tai vähentämällä henkilö-

töä. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että tuottavuutta voidaan nostaa panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin.

Tutkimukseni mukaan valmentava ja vuorovaikutteinen esimies tuottaa parasta tulosta. Esimies vastaa työhyvinvoinnista, turvallisuudesta, työn organisoinnista ja tavoitteiden saavuttamisesta, mutta johto antaa raamit. Tutkimuksessani tuli selkeästi esille johtamisen ja esimiestyön tärkeys työhyvinvoinnissa. Kaizen teorian mukaan hyvin toimivan ryhmän tulos on enemmän kuin yksilöiden suorituksen summa. Esimiehen tehtävä oman ryhmän osaamisen kehittämiseen ja yhteisiin tavoitteisiin kannustamiseen on merkittävää. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa - tutkimusraportin mukaan esimiestoiminnassa on vielä paljon kehitettävää organisaatioissa. Raportin mukaan selkeät tavoitteet auttavat strategisen hyvinvoinnin johtamisessa. Esimerkiksi yksi selkeä tavoite esimiestyönkehittämiseksi voisi olla se, että 75 % henkilöstöstä kokee lähiesimiehen tuen hyväksi tai erinomaiseksi. (Aura ym. 2014, 19.) R1 ja R3 yltyvät tähän tavoitteeseen jo nyt, mutta R2:n pitää kehittää esimiestoimintaa. Oman työkokemukseni perusteella näen johtamisen ja esimiestoiminnan olevan merkittäviä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Esimies voi vaikuttaa työyhteisössään paljon siihen, miten työntekijät voivat kehittää omaa työtään. Tutkimuksessani nousi esille kaikissa ryhmissä tarve kehittää henkilöstön osaamista. Osaamisen kehittäminen R2:ssa on vähäistä, eikä osaamista voinut hyödyntää niin hyvin kuin parhaassa tapauksessa olisi ollut mahdollista. Nämä ovat selkeitä asioita, joita on voi lähteä heti kehittämään. Haastattelussa tuli myös esille, että uusia haasteita tulee jatkuvasti. Yksiköissä otetaan käyttöön uutta teknologiaa, mikä on haaste työntekijöille. Monikulttuurisuus ja uudet kielivaatimukset tuovat myös oman lisänsä työhön.

Hyvä esimies panostaa työyhteisön toimivuuteen ja innostavaan ilmapiiriin. Toisaalta yksi esimies ei voi tehdä kaikkea, vaan jokaisen työntekijän on otettava vastuuta työpaikan hyvästä ilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia luodaan työpaikalla, ja siten työhyvinvointi on myös organisaation asia. Organisaatio ei ole kuitenkaan yksinään vastuussa työntekijän työhyvinvoinnista, vaan myös jokaisen työntekijän tehtävänä ja tavoitteena on kehittää omaa työhyvinvointiaan. Kenellekään ei voi pakolla tuottaa tai antaa työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 24.) Organisaation kannattaa kuitenkin panostaa työhyvinvointiin, koska organisaatio saa sen takaisin tuottavuuden nousuna. Työhyvinvointi on nykyajan kilpailukeino, jolla luodaan kestävä kehitys. Ahosen (1997) mukaan tutkimuksissa on todettu, että yritykset voivat saada 10 - 20 -kertaisena takaisin rahan, jonka ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Työyhteisötaitojen merkitys korostui vertaillen tutkimiani ryhmiä. R1:n työyhteisötaidot olivat erittäin hyvät: tässä työpaikassa ajateltiin asioita yhteisen edun mukaisesti. Työyhteisötaidoilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja lisätä yksikön

kilpailukykyä. Hyvä työyhteisö lisää työntekijöiden työhön sitoutumista, motivaatiota sekä työtyytyväisyyttä. R1:ssä luodaan ja käytetään sekä hyviä käytäntöjä että innovatiivisia ja tuloksellisia toimintatapoja. R2:n työyhteisötaidot ovat puutteellisia ja siellä puuttuu toisen arvostaminen ja erilaisuuden hyväksyminen ja ristiriitojen käsittely on haasteellista.

Tutkimukseni osoittaa, että henkilöstöllä on myös paljon käyttämätöntä osaamisen kapasiteettia ja kykyjä, kunhan niille annetaan vain mahdollisuus. Tutkimukseni osoittaa myös, että onnelliset ihmiset ovat luovia ja hyviä työntekijöitä. Jokainen voi lisätä onnellisuutta omassa organisaatiossaan: se vaikuttaa työtuloksiin. Tutkimuksessa R1 edustaa hyvää työyhteisöä ja R2 edustaa yksikköä, jossa on paljon haasteita. Pohdin, kuinka paljon on vaikutusta yksikköjen erilaisuudella; toinen on päivätyötä tekevä varhaiskasvatuksen yksikkö ja toinen kolmivuorotyötä tekevä raskas hoivan yksikkö. Työn kuormittavuus on todennäköisesti erilainen ja vaikuttaa osittain tulokseen. Työilmapiiri on kuitenkin erilainen näissä kahdessa yksikössä, toisessa saa tilaa ja arvostusta ja toisessa ei. Olisi ollut vielä mielenkiintoista ottaa tutkimuksessa huomioon vastausten ääripään vastaajat; paljonko tutkimukseen esimerkiksi voi vaikuttaa yksittäinen työntekijä, jonka mielestä kaikki on huonosti? Kuinka paljon yksittäinen työntekijä voi heikentää yksikön tulosta? Yleisten laatujohtamisen periaatteiden mukaan tulosten arvioinnissa tasainen tulos on parempi kuin tulos, missä on paljon hajontaa. (Kesti 2014, 105.) Työntekijän oma elämäntilanne voi näkyä ja vaikuttaa työyhteisössä hankalana käytöksenä muita kohtaan.

Tutkimukseni ja työkokemukseni tukevat johtopäätöstä, että henkilöstön kehittäminen on arvokasta työtä yksikön ja koko organisaation toiminnan kannalta. Kehittäminen tulee näkymään tehokkaan työajan, toiminnan laadun ja osaamisenparanemisena. QWL-indeksiä voidaan käyttää osoittamaan, onko tehty työ tehokasta. Työhyvinvointi kuuluu siihen tärkeimpänä osana, joka nostaa laatua ja tuottavuutta. Työelämän laadun parantaminen puolestaan nostaa asiakkaiden hyvinvointia. Sählyys on hukkaa ja työelämän häiriötekijöitä ja sählyys aiheuttaa aina kustannuksia ja menetettyä työpanosta. Se nähdään matalassa QWL-indeksissä. Tämä tutkimukseni vahvistaa käsitystä, että valittamisen ja sählyksen sijasta kaikkien työntekijöitten on kannattavaa sitoutua tekemään töitä työn sujumuuden parantamiseksi ja työn tehostamiseksi. Kehittämisen tulee lähteä työntekijöistä itseltään, jolloin työntekijöillä on motivaatio kehittää osaamistaan ja työhön sitoudutaan. Me-hengen luomiseen tulee panostaa kaikissa yksiköissä, sillä tiimityön arvo korostuu. Jokaisen työntekijän työpanos on tärkeää ja arvokasta. Kehitettäessä vähän jokaista organisaation menestystekijää (johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit) organisaatio pystyy nostamaan sen QWL-indeksiä ja siten nostamaan tuottavuuttaan.

Tutkimus osoitti myös, että työn innovatiivisuus ei ollut mahdollista kaikissa yksiköissä. Lisäksi työssä saatuja hyviä käytäntöjä ei jaettu niin hyvin kuin voisi tehdä. Innovatiivisessa ja sallivassa työympäristössä toiminta on sujuvaa, työ on tuottavaa ja työntekijät tyytyväisiä. Innovaatioiden kehittäminen tarvitsee Suomessakin uusia tuulia ja kaikille tulee antaa mahdollisuuksia työn uudelleen tekemiseen. Useat yritykset ovat keskittyneet innovaatiotoiminnassaan käyttäjien kuulemiseen. Esimerkiksi myös omalla kotipaikkakunnallani kehitetään terveystoimintaa kyselemällä asiakkaiden mielipiteitä ja toteuttamalla pieniä parannuksia, jolloin saadaan tyytyväisiä käyttäjiä ja asiakkaita. Julkiselle sektorille voisi jättää kehittämisajatuksen alkaa kehittää toimintojaan enemmän yhdessä työntekijöiden sekä kuntalaisten kanssa.

Futuricen henkilöstöjohtajan Hanno Nevanlinnan sanoin: ”Onnellinen työntekijä on huomattavasti tehokkaampi ja onnellisten työntekijöiden kanssa on myös mukavampi itsekkin työskennellä. Ihminen on onnellinen, kun hänestä välitetään ihmisenä, kun hän ymmärtää työnsä merkityksen, kun hän saa vapautta ja vastuuta, eikä hänelle tarjota oikoteitä.”

### **Jatkotutkimusaiheet**

Tulevaisuuden jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista kehittää valtakunnallista työhyvinvointikyselyä, joka mahdollistaisi alueellisen vertailun. Huomioon voisi ottaa myös kulttuuriset erot eri alueilla. Suomessa työhyvinvoinnin positiivisten mittarien puute on ilmeinen ja siinä on tulevaisuuden kehittämisen aihetta. Kyselyssä pitäisi kiinnittää huomiota myös hyvin oleviin asioihin, ei pelkästään ongelmiin. Usein nostetaan vain negatiiviset asiat esille, hyvät asiat jäävät vähemmälle huomioimiselle. Positiivisen ja yhtenäisen työhyvinvointimittarin kehittäminen olisi merkittävä edistys työhyvinvoinnin kehittämisessä. Samalla hyvien käytäntöjen jakamista voisi kehittää.

Tutkimuksessa nousi myös toinen jatkoselvittelyn kysymys: miksi kaikki organisaatiot eivät panosta työhyvinvointiin niin paljon kuin voisivat? Yritykset, jotka ovat panostaneet työhyvinvointiin, ovat kasvattaneet selkeästi tuottavuutta ja kilpailukykyään sekä asiakas- ja työtyytyväisyyttä. Tutkimusten perusteella hyvä työelämä, hyvä työterveys ja hyvä johtaminen luovat hyvän perustan tuottavuudelle; nämä ovat perusasioita jokaiselle organisaatiolle toteutettavaksi.



## 8. LÄHTEET

- Aaltonen, K. & Lindroos, R. (2012): Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa. Talentum. Helsinki.
- Ahonen, G., Husman, P. & Ikonen, R. (2015): Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu 2015.
- Alasoini, T. (2009): Y- sukupolven johtaminen. Näkökulmia työelämä- ja sukupolvitutkimuksen pohjalta. [http://www.tuottavuustyoy.fi/files/538/Alasoini\\_Y\\_sukupolven\\_johtaminen.pdf](http://www.tuottavuustyoy.fi/files/538/Alasoini_Y_sukupolven_johtaminen.pdf) (Viitattu 22.1.2016)
- Anttila, T., Hartikainen, A., Oinas, T. & Nätti, J. (2010): Työelämän laatu ja laadun arviointi. Tutkimushankkeen loppuraportti.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014): Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Helsinki.
- Aura, O.; Ahonen, G & Hussi, T. (2015): Henkilöstötuottavuus ja eurot- case rakennusala. [www.etera.fi/henkilöstötuottavuus](http://www.etera.fi/henkilostötuottavuus) (Viitattu 9.2.2016)
- Brynjolfsson, E. & Saunderson, A. (2010): Wired for innovation. How Information technology in reshaping the economy. Massachusetts Institute of Technology. USA.
- Elo, A., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. (2010): Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010): Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. – Ikkunoita tutkimusmenetelmiin. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä. PS – kustannus.
- Hahtela, N. (2015): Työpaikkakulttuuri perusterveydenhuollossa – yhteys hoitotyönsensitiivisyyteen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis; 2113, Tampere University Press, Tampere 2015. <http://www.uta.fi/ajankohtaista/vaitokset/tiedote.html?id=111782> (Viitattu 20.1.2016)
- Hakanen, J. (2007): Työuupumuksesta työn imuun. Tampereen yliopistopaino.
- Hakanen, J. (2009): Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja - kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.

- Harisalo & Miettinen (2010): Hyvinvointivaltio. Houkutteleva lupaus vai karvas pettymys. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hautamäki, A.(2003): Kyllä Amerikka opettaa. Hyvinvointivaltio muutosten edessä. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa. Strategiat hallinnaksi, hallinta strategiaksi. KT. Kuntatyönantajat. Helsinki 2012. Julkaisun kirjoittaneet Jari Salomaa ja Sinikka Aho- Salomaa.  
[http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/kt\\_henkilostovoimavarat\\_netti.pdf](http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/kt_henkilostovoimavarat_netti.pdf) (Viitattu 9.4.2016)
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1983): Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvälmentuskirjat. Gummerrus. Jyväskylä.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman Bloch, B. (2004): The motivation to work. New Brunswick. Transaction publishers.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007): Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Huovari, J. (2008): Aineeton pääoma ja talouskasvu. TEKES katsaus 230/2008
- Hyttinen, P. (2013): Työnilon asialla – positiivisuutta työhyvinvoinnin arviointiin. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Joensuun ammattikorkeakoulu Karelia.
- Jääskeläinen, A. (2013): Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Kaiku- työelämäpalvelut. Työhyvinvointi tuottavuustekijänä. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi\\_tuottavuustekijana](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana) (Viitattu 10.4.2016)
- Kano, N. (1984): Attractive Quality and Must-Be Quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, April, 39-48.
- Kauhanen, J. (2000): Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa 2000.
- Kauhanen, J. (2015): Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Waa- sa Graphics, Vaasa 2015.

- Kesti, M. (2007): Huipputuottava organisaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kesti, M. (2013): Hiljaiset signaalit esimiestyössä. FINVA kustannus, Helsinki.
- Kesti, M. (2014): Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. FINVA kustannus, Helsinki.
- Kesti, M. & Syväjärvi A. (2013): Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla.
- Kesti, M. & Leinonen, J. (2014): Kuntatuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. Hallinnontutkimuspäivät 27- 28.11.2014. työryhmä3: Hallinnon tutkimuksen metodologiat, menetelmät ja tekniikat.
- Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2016): A Multidisciplinary Critical Approach to measure and Analyze Human Capital Productivity.
- Kuntatyönantajat 2008. Yleiskirjeet. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevat suositukset. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/a/jankohtaista/yleiskirjeet/2008/Sivut/2408-Tuloksellisen-toiminnan-kehittamista-koskeva-suositus.aspx> (Viitattu 11.5.2016)
- Kuula, A. (2006): Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2006.
- Lammintakanen, J. (2014): Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (2014): Johtajana muutoksissa. Acta 253. Kuntaliitto.
- Lassila&Tikanoja Vuosikertomus 2013. <http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/vuosikertomus2013/kestavaa-tyota/henkilosto/Sivut/tyokyvyn-johtaminen.aspx>. (Viitattu 11.5.2016)
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <http://www.jyu.fi/mehu>. (Viitattu 05.12.2014)
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki
- Manka, M.-L. (2006): Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum.
- Manka, M-L, Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S.( 2007): Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämisen avuksi. Tutkimus- ja koulutus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto Tampere 2007.

- Manka, M-L., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K.,(2013): Perusasioista pieniin ihmeisiin- kuntajohtamisen kuva. Polemia- sarjan julkaisu nro 88. Vammalan kirjapaino Oy. Sastamala. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/polemia%2088.pdf> (Viitattu 13.1.2015)
- March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Standorf. California.
- Markkula, M.(2011): Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Universitas Wasaensis 2011. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-353-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf) (Viitattu 9.2.2016)
- Mäkelä, J.(1991): Sunnuntaina sataa aina. Tutkimus tilastollisen ajattelun siirtymisestä osaksi empiiristä sosiaalitutkimusta. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 13. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (2014): Johtajana muutoksissa. Acta 253. Kuntaliitto.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003): Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WS Bookwell Oy Juva 2005.
- Pietiläinen, V. & Kesti, M. (2012): Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa
- Pohjola, M., Pekkarinen, J., Sutela, P.(2006): Taloustiede. WSOY Helsinki.
- Ristikangas,V, Aaltonen, T. & Pitkänen, E. (2015): Asiantuntijasta esimies. Talentum. Suomi 2015.
- Saari, S. (2006): Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. MIDO Oy.
- Saarinen, A., Ruokolainen, M., Taimio, H., Pirttilä, J. & Mauno, S. (2015): Palvelumotivaatio ja työhyvinvointi terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu nro 86. Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala 2015.
- Schwaninger, M. (2001): Intelligent Organizations: An Integrative Framework- Systems Research and Behavioral Science 18.
- Salminen, A. (2004): Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita. Helsinki.
- Siitonen, J.( 1999): Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Sippola, M..(2009): Työelämän laatua käsittelevien artikkeleiden kontekstin tarkastelua kansainvälisissä johtamisalan julkaisuissa vuosina 1984-2009. Julkaistu Työsuojelurahaston työelämän laatu ja laadun arviointi loppuraportissa 2010.

Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2008): ”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntatafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino, Helsinki.

Suonsivu, K. (2014): Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress 2014. Painettu EU:ssa.

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. (2008): Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2008.

Syväjärvi, A. & Kesti, M. (2012): Positive human tacit signal approach and competence system intelligence in organization. In Di Fabic A. (ed.) Emotional intelligence – New Perspectives and Applications. In Tech Publications, EU & USA. pp. 139- 166.

Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollon ja työelämän kehityksessä. KT 2008 muistio.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/Sivut/default.aspx#anchor-details> (Viitattu 21.4.2015)

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2015 raportti:

[http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/tyokykyja\\_johtamalla\\_saastettaisiin\\_miljardeja.aspx](http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/tyokykyja_johtamalla_saastettaisiin_miljardeja.aspx). (Viitattu 8.1.2016)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Helsinki.

<http://www.ttl.fi/fityohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. (Viitattu 18.9.2015)

Työolobarometri 2013

[http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2014?117197\\_m=115922](http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2014?117197_m=115922) (Viitattu 10.4.2016)

VM (2010): Tavoitteena kestävä tuottavuus. Julkisen sektorin toinen aalto. Valtionvarainministeriö. 7.4.2010.

[http://www.vm.fi/vm\\_edit/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/ketu.pdf](http://www.vm.fi/vm_edit/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/ketu.pdf), (Viitattu 15.4.2015)

Vakkala, H. (2012): Henkilöstö kuntauudistuksissa. Väitöskirja. Acta 238. Kuntaliitto.

Vesterinen, P-L (2009): Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki. Talentum.

Vilhonen, T. (2013): Henkilöstötuottavuutta työhyvinvoinnin johtamisella. Opinnäytetyö (YAMK).  
Turun Ammattikorkeakoulu

Vilkkumaa, M.(2011): Kansantaloutta kansalaisille. Suomen Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall J. (2014): Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014): Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy. Helsinki. Painopaikka Tallinna 2014.

## Liite 1

<b>TYÖHYVINVOINTISYKE -kyselyn tutkimuskysymykset</b>		<b>Vastausvaihtoehdot</b> 1 = erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot 2= melko huonosti, huono, huonoksi, huonot 3 =ei hyvä eikä huono 4 = melko hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät 5 = erittäin hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät
<b>Pakolliset, vakioidut kysymykset</b>		
<b>Esimestyö</b> (ohje: esimestyö -osiossa arvioit nykyisen esimiehesi työskentelyä. Myös esimiehet arvioivat omaa esimestään.)		
	9. Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?	1-5
	10. Saatko tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäsi?	1-5
	11. Koetko esimiehesi toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi?	1-5
	12. Millaiseksi arvioit esimiehesi tavan ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaan?	1-5
	13. Saatko esimieheltäsi informaatiota työyhteisölle tärkeistä asioista?	1-5
	14. Onko työllesi sovittu vähintään yksi keskeinen ja seurattava tavoite?	kyllä / ei
	15. Käytkö vuosittain esimiehesi kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavan?	kyllä / en
	16. Vastaako esimiehesi kanssa käymäsi kehityskeskustelu odotuksiasi ja tarpeitasi?	1-5
<b>Johtaminen organisaatiossa</b>		
	<b>Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat johtamista organisaatiossasi?</b>	
17.	Olen tyytyväinen toimialani johtamistapaan.	täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, en samaa mieltä, enkä eri mieltä, melko eri mieltä, täysin eri mieltä
18.	Olen tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan.	täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, en samaa mieltä, enkä eri mieltä, melko eri mieltä, täysin eri mieltä
<b>Työyhteisön toimivuus</b>		

19.	Millainen on työyhteisösi ilmapiiri?	1-5
20.	Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisön sisällä?	1-5
21.	Saatko tarvittaessa apua ja tukea työkavereiltasi?	1-5
22.	Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?	1-5
23.	Käsitteläänkö työyhteisön asioita riittävästi yhteisissä kokouksissa?	1-5
24.	Voitko osallistua työyhteisösi pidemmän tähtäimen suunnitteluun?	1-5
25.	Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?	1-5
26.	Pystytäänkö työyhteisössänne ratkaisemaan ristiriitoja?	1-5
27.	Miten työyhteisössäsi huolehditaan perehdyttämisestä?	1-5
28.	Suosittelisitko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi?	kyllä / en
<b>Työolot ja osaaminen</b>		
29.	Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen?	1-5
30.	Ovatko nykyiset työtehtäväsi mielekkäitä?	1-5
31.	Miten työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on huomioitu työpaikallasi?	1-5
32.	Minkälaiseksi koet käytössäsi olevat työmenetelmät ja -välineet?	1-5
33.	Kuinka ergonomiset tekijät on huomioitu työpaikallasi?	1-5
34.	Kuinka turvallisuuteen liittyvät tekijät on huomioitu työpaikallasi?	1-5
35.	Miten työpaikallasi suhtaudutaan aloitteisiin ja parannusehdotuksiin?	1-5
36.	Ovatko työnantajan palkitsemistavat kannustavia?	1-5
<b>Miten hyvin seuraava väittämä kuvaa omaa työtäsi?</b>		
37.	Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi.	täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, en samaa mieltä, enkä eri mieltä, melko eri mieltä, täysin eri mieltä
<b>Omat voimavarat ja työssä jatkaminen</b>		
38.	Millainen on työtyytyväisyytesi?	1-5
39.	Millainen on työkykysi työsi vaatimusten kannalta?	1-5
40.	Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi?	1-5
41.	Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkywyllesi asteikolla 0-10 (0=en nykyisin pysty lainkaan työhön ... 10=olen täysin työkykyinen)?	0-10
42.	Uskotko terveytesi sallieissa jatkavasi työssä vielä 63 ikävuden tai oman ammatillisen eläkeikäsi jälkeen?	en varmasti, tuskin, eos, melko varmasti, erittäin varmasti
43.	Mitä muuta haluaisit kertoa? Voit esimerkiksi kertoa mitkä asiat työyksikössäsi ovat hyvin tai mitkä asiat tarvitsevat kehittämistä.	avoin tekstikenttä, TÄMÄ TULEE AINA LOMAKKEEN VIIM. KYSYMYKSEKSI
<b>Vapaavalintaiset kysymykset</b>		
<b>Sisäinen viestintä ja yhteistyö</b>		
51.	Tiedätkö selkeästi, mitä työtehtäviisi kuuluu?	1-5
53.	Toimitaanko työyksikössäsi sovittujen toimintatapojen mukaisesti?	1-5
<b>Työyhteisötaidot</b>		
55.	Edistätkö omalla toiminnallasi esimies-alaissuhteen toimivuutta?	1-5
56.	Edistätkö omalla toiminnallasi työpaikkasi yhteisten tavoitteiden toteutumista?	1-5



<b>Työssä jaksamisen tukeminen</b>		
65.	Uskotko, että terveytesi puolesta pystyt työskentelemään nykyisessä ammatissasi viiden vuoden kuluttua?	1 melko varmasti pystyn 2 en ole varma pystynkö 3 tuskin pystyn 4 vaikea sanoa, koska olen silloin jo siirtynyt pois työelämästä
<b>Osaamisen kehittäminen</b>		
66.	Miten työtehtävät vastaavat osaamistasi?	aivan liian helppoja hieman liian helppoja juuri sopivia hieman liian vaikeita aivan liian vaikeita
<b>Väkivalta, kiusaaminen</b>		
68.	Oletko nykyisessä työssäsi kohdannut asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa (henkistä tai fyysistä), kiusaamista tai uhkailua?	en koskaan harvemmin kuin vuosittain vuosittain kuukausittain viikottain tai useammin

## **Liite 2**

### TEEMAT HAASTATTELUUN

#### **Taustakysymyksiä:**

- Esimiehen koulutus, työkokemus, johtamisideologia

#### **Työhyvinvointikyselyjen merkitys**

#### **Johtaminen ja esimiestyö yksikössä/organisaatiossa**

#### **Työyhteisö ja toimintakulttuuri**

- Hyvien käytäntöjen jakaminen. Palautekäytännöt. Kannustaminen ja palkitseminen. Innovaatiivisuus.
- Viestintä
- Tiimityö. Alaistaitojen merkitys.

#### **Osaaminen ja osaamisen kehittäminen**

#### **Prosessien sujuminen**

#### **Kehityskeskustelut**

Vapaata keskustelua. (sairauslomat, sijaisjärjestelyt, asiakastyytyväisyys, asiakaspalautteet, avoimet -käytäntöjä, julkisuus jne.)