



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Pirkkalan kunnan esimiehet työhyvinvoinnin kehittäjiksi

Kehittämishankkeen loppuraportti
(Kehittämisyhteistyö)

Anna Koski
Jaana-Piia Mäkinen
Kirsi Heikkilä-Tammi
Jenni Harjula

TIIVISTELMÄ

Hankkeen lähtökohtana olivat Pirkkalan kunnan työpaikoilla havaitut työhyvinvoinnin haasteet, jotka näkyivät mm. työntekijöiden sairauspoissaolojen määrässä. Hanke päätettiin käynnistää, koska kunta halusi löytää konkreettisia tapoja, joilla hallita sairauspoissaoloja. Kunnassa koettiin tärkeäksi myös panostaa työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön.

Hanke koostui esimiehille järjestetyistä työpajoista, koulutuksesta, konsultoinnista sekä sähköisen esimiestyökalun käyttöönotosta. Tavoitteena oli syventää esimiesten tietämystä henkilöstön hyvinvoinnista, kasvattaa työhyvinvoinnin kehittämisosaamista, lisätä esimiesten omaa hyvinvointia ja näiden kautta edistää henkilöstön työhyvinvointia.

Pilottiorganisaatioiden työhyvinvoinnin tilaa sekä hankkeen vaikuttavuutta kartoitettiin kyselyin. Mittauksissa tarkasteltiin henkilöstön työhyvinvoinnin kehittymistä kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä erityisesti työyhteisö ja tiimin toimivuus paranivat. Ne arvioitiin jokaisessa pilottityöpaikassa paremmaksi lopussa kuin alussa. Selkein muutos parempaan tapahtui johtamisen alueella.

Tulosten perusteella hankkeen toimenpiteet lisäsivät työhyvinvointia. Hankkeessa syntyi toimintamalli kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen ja esimiesten kehittämisosaamisen vahvistamiseen. Se koostuu kahdesta kokonaisuudesta, jotka ovat 1) henkilöstön osallistaminen ja rakentavan vuorovaikutuksen edistäminen 2) kunnan Intraan tulevaa Työhyvinvointi-osio. Työsuojelurahasto osallistui hankkeen rahoittamiseen.

Asiasanat: työhyvinvointi, kunnat, esimiestyö, esimiehen roolit, kehittäminen, osallistaminen

Sisällys

| | |
|---|----|
| TIIVISTELMÄ..... | 2 |
| 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen..... | 4 |
| 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys | 5 |
| 2.1 Hankkeen kuvaus..... | 5 |
| 2.2 Hankkeen tavoitteet ja merkitys hakijalle..... | 6 |
| 2.3 Hankkeen tavoitteet ja merkitys asiantuntijalle..... | 6 |
| 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija | 6 |
| 3.1 Esimiehen rooli ja vaikutukset työhyvinvointiin kunta-alalla | 6 |
| 3.2 Hankkeessa toteutettu kehittäminen..... | 8 |
| 3.3 Ulkopuolinen asiantuntija | 9 |
| 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen | 10 |
| 4.1 Hankkeen vaiheet | 10 |
| 4.1.1 Hankkeen toteutuksen suunnittelu ja valmistelu..... | 11 |
| 4.1.2 Työpajatyöskentely – Esimiesten oma hyvinvointi | 11 |
| 4.1.3 Esimiehet työhyvinvoinnin kehittäjiksi -valmennus ja esimiestyökalun käyttöönotto | 11 |
| 4.1.4 Kehittämistyöskentely pilottiorganisaatioissa..... | 12 |
| 4.1.5 Väliarviointityöpaja..... | 13 |
| 4.1.6 Koulutuskokonaisuudet esimiehille..... | 13 |
| 4.1.7 Yhteenvetotilaisuus | 13 |
| 4.1.8 Toimintamallin levittäminen | 13 |
| 4.2. Hankkeessa tehdyt mittaukset | 14 |
| 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset | 14 |
| 5.1 Hankkeen vaikuttavuuden arviointi | 14 |
| 5.2 Kyselyt..... | 15 |
| 5.3 Sairauspoissaolot..... | 17 |
| 5.4 Esimiesten omat kokemukset..... | 18 |
| 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet..... | 19 |
| 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä..... | 19 |
| 8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot | 20 |
| 9. Lähteet..... | 21 |

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Pirkkalan kunnan työpaikoilla oli havaittu työhyvinvointiin liittyviä haasteita, jotka näkyivät muun muassa työntekijöiden sairauspoissaolojen määrässä. Kunnan henkilöstö on ikääntyvää, ja useat työtehtävät ovat fyysisesti ja/tai henkisesti raskaita. Lisäksi kuntasektorin tehtäväkenttä on laaja.

Pirkkalan kunnassa on laadittu vuonna 2011 henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelma, jonka pohjalta on kehitetty henkilöstön työhyvinvointia. Ohjelman tavoitteena on tukea henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia, vahvistaa johtamista ja esimiestyötä, kannustaa ammattitaidon ja osaamisen ylläpitoon, panostaa määrätietoiseen rekrytointiin sekä kehittää henkilökunnan kannustamista ja palkitsemista. Henkilökunnalla on lisäksi teetetty vuosittain työhyvinvointikysely, esimiehiä on koulutettu ja osaamisen hallinnan työkaluja on otettu käyttöön ennen tätä hanketta. Muita työhyvinvoinnin kehittämistoimia ovat olleet mm. työsuojeluun ja työtapaturmiin liittyvien asioiden huomioiminen, rekrytoinnin kehittäminen, tulospalkkauksen pilotoinnin käynnistyminen sekä pikapalkitsemisen pelisäännöt, jotka tulivat käyttöön vuonna 2014. Työntekijöiden hyvinvointia tukevien prosessien kehittämisessä on tehty tiivistä yhteistyötä työterveyspalvelun kanssa.

Henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelman systemaattisen toteuttamisen sekä muiden keinojen käyttämisen seurauksena sairauspoissaolot oli saatu laskusuuntaisiksi, mutta valtakunnallisesti kuntakentällä vertailtaessa ne olivat kuitenkin edelleen korkeat. Hanke päätettiin käynnistää, koska kunta halusi työnantajana löytää sen avulla konkreettisia tapoja, joilla sairauspoissaolot saataisiin edelleen laskusuuntaisiksi. Tämän lisäksi kunnassa koettiin ensiarvoisen tärkeäksi panostaa työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön. Pirkkalan kunnan esimiehillä nähtiin olevan tarve työkaluihin mm. palautteenantoon, hyvien käytäntöjen keräämistä, työnteon tähtihetkien levittämistä ja kehittämisideoiden keräämistä varten. Kunnassa oli tahtotila kehittää esimiestyötä niin, että lähiesimiehet kykenisivät aiempaa paremmin kehittämään työhyvinvointia yhteistyössä työntekijöiden kanssa, mikä lisäisi sekä henkilöstön että esimiehen työhyvinvointia, voimavaroja ja työtyytyväisyyttä.

Näistä lähtökohdista hankkeen tavoitteiksi kiteytyivät Pirkkalan kunnan esimiesten tietämyksen syventäminen henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä, valmiuksien antaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä aktiivisen kehittäjäroolin omaksumisen edistäminen. Hankkeen rahoittivat Työsuojelurahasto ja Pirkkalan kunta Tampereen yliopiston Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän toimiessa siinä ulkopuolisena asiantuntijana.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

2.1 Hankkeen kuvaus

Pirkkalan kunnan esimiehet työhyvinvoinnin kehittäjiksi - hanke koostui esimiehille järjestetyistä työpajoista, koulutuksesta, konsultoinnista sekä työhyvinvoinnin kehittämisessä apuna toimivan sähköisen esimiestyökalun Esimies – kehitä työhyvinvointia! – sivuston käyttöönotosta. Niiden avulla edistettiin kunnan henkilöstön työhyvinvointia vahvistamalla esimiesten työhyvinvointiin liittyvää kehittämisosaamista ja kehittäjäroolia. Hankkeeseen osallistuvien pilottiorganisaatioiden työhyvinvoinnin tilaa sekä hankkeen vaikuttavuutta kartoitettiin kolmesti hankkeen aikana tehdyin kyselyin.

Hankkeessa toteutetun koulutuksen, konsultoinnin ja työpajatyöskentelyn tavoitteena oli syventää esimiesten tietämystä henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä, kasvattaa esimiesten osaamista työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen ja samalla lisätä esimiesten omaa hyvinvointia. Pyrkimyksenä oli vahvistaa esimiestyötä niin, että lähiesimiehet kykenevät kehittämään työhyvinvointia aiempaa paremmin yhteistyössä työntekijöiden kanssa, mikä lisää sekä henkilöstön että esimiehen työhyvinvointia, voimavaroja ja työtyytyväisyyttä.

Hankkeessa järjestetyn työpajatyöskentelyn tavoitteena oli mahdollistaa esimiesten yhteinen pohdinta siitä, millaista työhyvinvointiin liittyvää kehittämisosaamista he työssään ja omissa organisaatioissaan ensisijaisesti tarvitsevat. Näistä tarpeista ja työhyvinvoinnin osa-alueista koostettiin koulutusten pääasialliset sisällöt. Kehittämistyöskentelyvaiheen tavoitteena taas oli ottaa organisaatiokohtaiset työhyvinvoinnin kehittämistarpeet lähempään tarkasteluun ja ohjata esimiehiä räätälöimään konkreettiset kehittämistoimet niiden pohjalta. Yhtenä hankkeen tavoitteena olikin luoda esimiehille työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamalleja, joita voidaan hyödyntää hanketoteutuksen jälkeen kaikissa Pirkkalan kunnan organisaatioissa.

Hankkeeseen osallistui neljä pilottiorganisaatiota (Kurikankulman päiväkotia, henkilöstöhallinto, sosiaalitoimisto sekä Kouluportin tuotantokeittiö), joista mukana olivat sekä esimiehet että työntekijät. Näissä organisaatioissa toteutettiin laaja kehittämisprosessi, johon kuului konsultointia, ohjausta sekä työhyvinvoinnin mittaukset koulutusten ja työpajojen ohella. Pilottiorganisaatioiden lisäksi hankkeeseen osallistui esimiehiä muista kunnan organisaatioista. Yhteensä 24 esimestä oli mukana koulutuksessa ja työpajatyöskentelyssä sekä sai käyttöönsä työhyvinvoinnin kehittämisen työkalun.

Hankkeen lopputuotoksena luotiin esimiehille työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamalli, jota voidaan hyödyntää hankkeen päätyttyä kaikissa Pirkkalan kunnan organisaatioissa.

2.2 Hankkeen tavoitteet ja merkitys hakijalle

Pirkkalan kunnalla oli vahva tahtotila lähteä kehittämään henkilöstönsä työhyvinvointia esimiesten kehittäjärooleja vahvistamalla. Hanke tuki osaltaan kunnassa on vuonna 2011 laadittua henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelmaa, joka on kuntastrategian alaohjelma. Henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelman kautta on lähdetty systemaattisesti tukemaan henkilökunnan työhyvinvointia, ja kehittämishankkeella haettiin tähän lisää keinovalikoimaa, kanavia ja välineitä.

Hankkeella on ollut huomattava merkitys henkilöstölle työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta esimerkiksi johtamisen vahvistumisen myötä. Toivottua vaikutusta sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyyn ja vähenemisen osalta odotetaan tapahtuvan pidemmällä aikajänteellä. Hankkeessa mukana olleet esimiehet hyödyntävät kartuttamaansa kehittämisosaamista jatkossa. Onnistuneita kehittämiskokemuksia jaetaan ja koulutetaan kaikille esimiehille. Työhyvinvointia edistävät prosessit jatkuvat pilottiorganisaatioissa.

2.3 Hankkeen tavoitteet ja merkitys asiantuntijalle

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvoinnin tutkimusryhmälle hanke mahdollisti tutkimustiedon käytäntöön viemisen sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen suunnitellun sähköisen työkalun jatkokehittelyn ja soveltamisen. Hankkeessa työhyvinvoinnin kehittämistyön apuna käytetty Esimies – kehitä työhyvinvointia! - työkalu on tutkimusryhmän vuonna 2014 kehittämä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä auttava työkalu.

Esimiestyökalun ensimmäinen versio tehtiin Kunnallisan alan kehittämissäätiön (KAKS) rahoittamassa tutkimushankkeessa ja kehittämistä on toteutettu yhteiskehittämisen menetelmin Espoon kaupungin esimiesten kanssa (ks. Mäkinen ym. 2015). Tässä hankkeessa tavoitteeksi otettiin työkalun käytön soveltaminen ja levittäminen laajemmassa työhyvinvoinnin kehittämisen prosessissa Pirkkalan kunnan kanssa.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

3.1 Esimiehen rooli ja vaikutukset työhyvinvointiin kunta-alalla

Suomalaisissa kunnissa on runsaasti työhyvinvointia haastavia tekijöitä. Suuri rakennemuutos lisää työn epävarmuutta, eläköityminen on voimakasta, tehostamista vaaditaan ja useissa kuntatyön ammateissa esiintyy muun muassa väkivallan uhkaa. Toisaalta yleinen työhyvinvointi on kehittynyt parempaan suuntaan (Oksanen 2012). Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on keskeinen. Esimerkiksi Perkon ja Kinnusen (2013) kunta-alan johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa havaittiin, että johtamisen epäoikeudenmukaisuus oli merkittävin uupumusasteista väsymystä selittävä tekijä. Aiempi vähäinen johtamisen oikeudenmukaisuus tai loukkaava

johtajakäyttäytyminen selittivät merkittävimmin työntekijöiden pahoinvointia, kuten uupumusasteista väsymystä, työstä irrottautumisen vaikeutta, somaattisia stressioireita sekä depressio-oireita. Työhyvinvointia edistävä johtajuus ja transformationaalinen johtajuus puolestaan selittivät työntekijöiden työn imua ja ammatillista pystyvyyssuskoa. Laadukas, hyvä johtaminen kuten autenttinen johtaminen voikin toimia työkuormitukselta suojaavana voimavaratekijänä ja sitä kautta mm. vähentää työuupumuksen riskiä (Spence ym. 2014).

Esimies voi tutkimusten mukaan vaikuttaa työhyvinvointiin ainakin neljällä eri tavalla: 1) *hyvien olosuhteiden luojana* 2) *rakentavana vuorovaikuttajana* 3) *työhyvinvoinnin kehittäjänä* 4) *johtamistyyllinsä välityksellä* (Mäkinie mi ym. 2015). Näitä tapoja on kuvattu seuraavassa lyhyesti.

Esimies voi päättää yleensä melko paljon työntekijän työkuvaan ja töiden organisointiin liittyvistä asioista ja siitä millaiset työolosuhteet ovat. Hänen päätökseensä perustuu usein esimerkiksi se, mitä tehtäviä työhön kuuluu, ja kenen kanssa työntekijä niitä tekee.

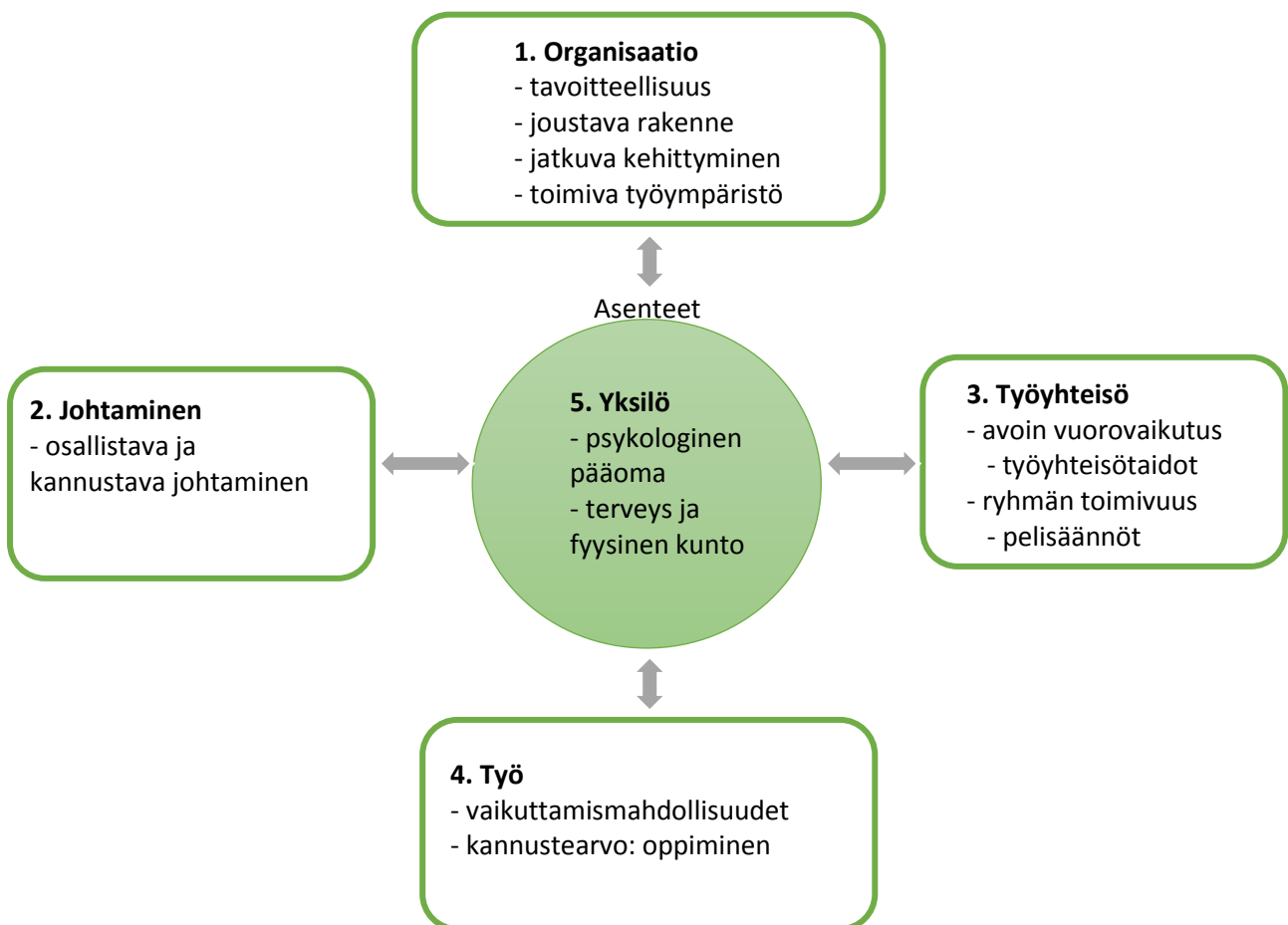
Toisaalta esimiehen vuorovaikutustyyllillä ja -taidoilla on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksissa on osoitettu, että esimieheltä saatu tuki on yksi tärkeimmistä tekijöistä hyvinvoinnin kokemisessa. Edelleen on huomattu, että onnistunut johtaminen on usein työntekijöiden mukaan nimenomaan hyvää ihmisten johtamista ja hyvää vuorovaikutusta. Kun on tutkittu millaiset johtamistyyllit ja -tavat ovat yhteydessä työhyvinvointiin, on huomattu että erityisesti vuorovaikutteiset johtamistavat tukevat hyvinvointia. (ks. Heinonen ym. 2013; Kinnunen, Perko & Virtanen 2013; Konu ym. 2010; Skakon ym 2010; Kuoppala ym. 2008.) Vuorovaikutteisten näkemysten mukaan johtajuus rakentuu esimiesten ja työntekijöiden keskinäisessä päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Esimiesten ei ymmärretä toimivan yksin vaan asioita tehdään yhdessä. Esimies paremminkin innostaa, kuuntelee, auttaa selkeyttämään, keskustelee, antaa palautetta, yllyttää ajattelemaan itse ja osallistumaan kuin antaa valmiita vastauksia tai määräilee. (Nuutinen ym. 2013; Heikkilä-Tammi ym. 2015.) Hän on enemmänkin valmentaja kuin työnjohtaja.

Työhyvinvoinnin kehittäjä esimiehen roolina on saanut toistaiseksi vähän huomiota. Esimerkiksi Auran ym. (2014) strategisen hyvinvoinnin johtamista käsittelevässä tutkimuksessa havaittiin, että vain 52 prosentissa vastaajaorganisaatioista oli määritelty esimiehille rooli alaisten hyvinvoinnin tukemisessa. Työhyvinvoinnin kehittämisen vastuun ja siihen liittyvän osaamisen omaksumista osaksi lähiesimiestyötä on siis syytä edistää. Työhyvinvoinnin näkökulmasta kehittäjän rooli esimiestyössä on tärkeä – ja erityisesti yhteisesti tehtävän työhyvinvoinnin kehittämistyön ohjaajan rooli.

Organisaatioissa on valitettavan tyypillistä että niiden henkilöstölle tehdään erilaisia kyselyitä, mutta niistä saadut tulokset johtavat konkreettisiin kehittämistoimiin vain harvoin. Esimerkiksi Pirkkalan kunnassa ennen tämän hankkeen alkamista tehdyn työhyvinvointikyselyn vastaajista vain 33 prosenttia vastaajista ilmoitti että edellisen kyselyn pohjalta on tehty kehittämissuunnitelma. Tämä kertoo vahvasti siitä, että esimiehet tarvitsevat sekä tietoa että käytännön osaamista ja työkaluja työpaikkansa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esimiesten kehittäjäroolia onkin tärkeää vahvistaa. Esimiehillä tulisi olla osaamista muun muassa erilaisten henkilöstökyselyiden tulosten käsittelyyn sekä itsenäisesti että yhdessä työntekijöiden kanssa sekä konkreettisten kehittämistoimien suunnitteluun, käynnistämiseen ja toteuttamiseen työyhteisössä.

3.2 Hankkeessa toteutettu kehittäminen

Hankkeessa sovelletut menetelmät ja toimenpiteet perustuvat tutkittuun tietoon ja tutkimusryhmän kehittämiin tutkimusperustaisiin työhyvinvoinnin kehittämisen välineisiin, kuten työhyvinvoinnin tikkataulukyselyyn ja Esimies – kehitä työhyvinvointia! - sivustoon. Tässä hankkeessa toteutettavan kehittämisen ja hyödynnettävien kehittämisen apuvälineiden (Posetiivi-työkalu, työhyvinvoinnin tikkataulukysely) pohjana on laaja-alainen käsitys työhyvinvoinnista, joka pohjautuu Mankan (2011) kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin malliin (ks. kuva 1).



Kuva 1. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli (Manka 2011)

Mallin mukaan työhyvinvointi on monesta osasta rakentuva kokonaisuus, jota voidaan tarkastella ja kehittää monipuolisesti eri näkökulmista. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin lähtökohta on voimavarakeskeinen ja sen avulla pyritään hakemaan vastauksia siihen mitkä johtamisen, organisaation, työn, työyhteisön ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin. (Manka 2011.)

Voimavarakeskeisessä lähestymistavassa huomiota kiinnitetään erityisesti jo toimivien asioiden tukemiseen ja vahvistamiseen sekä sen selvittämiseen, mikä saisi työyhteisön kukoistamaan. Kehittämistyön painopiste ei siis ole niinkään ongelmien kartoittamisessa, vaan olemassa olevien voimavarojen ja työhyvinvointia lisäävien tekijöiden tukemisessa ja vahvistamisessa. (ks. Seligman & Csikszentmihalyi 2000.)

Työhyvinvoinnin laaja-alaisen mallin mukaan työhyvinvointi syntyy siis yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden myönteisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen kokonaisuudesta. Työyhteisön ilmapiiri ja toimiva johtaminen luovat sosiaalista pääomaa. Kun työyhteisön jäsenet luottavat sekä toisiinsa että esimieheen ja toimivat yhteisten tavoitteiden mukaan, sekä työyhteisön sisäinen vuorovaikutus että suhteet asiakkaisiin vahvistuvat. Toimivat organisaation rakenteet ja työn hallinta puolestaan vahvistavat rakennepääomaa, kun organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutukseen liittyvät käytännöt kehittyvät. Työntekijän henkilökohtaiset voimavarat ja yksilön työhyvinvoinnin paraneminen puolestaan vahvistavat psykologista pääomaa eli resilienssiä ja uskoa omaan onnistumismahdollisuuksiin. (Manka 2011.)

Toimivilla työhyvinvoinnin osa-alueilla on useita myönteisiä vaikutuksia. Esimerkiksi korkean sosiaalisen pääoman on havaittu ennakoivan parempaa terveyttä (Oksanen 2009) ja työssä saadun sosiaalisen tuen on havaittu olevan yhteydessä organisaation parempaan tuottavuuteen (Park, Wilson & Myung 2004). Osallistavan ja kannustavan johtamisen on puolestaan havaittu olevan yhteydessä vähäisiin sairauspoissaoloihin ja vähäiseen työkyvyttömyyden vuoksi eläköitymiseen (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008). Myös työn hallinnan tunteen lisäämisen, työn vaatimusten mukauttamisen ja sosiaalisen tuen on havaittu vähentävän sairauspoissaolojen riskiä (Vahtera ym. 1999). Työntekijöiden psykologisen pääoman on puolestaan havaittu olevan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen sekä vähäisempiin poissaoloihin ja lopettamisaikeisiin työssä (Luthans ym. 2007; Luthans ym. 2010).

Tässä hankkeessa toteutettu kehittämistyö pohjautui siis positiivisen psykologian voimavarakeskeiseen lähestymistapaan ja kokonaisvaltaiseen käsitykseen työhyvinvoinnista. Hankkeen kehittämistyöskentelyssä sovellettiin muun muassa arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry, AI) periaatteita. Arvostavassa haastattelussa tavoitteena on löytää, lisätä ymmärrystä ja edistää innovaatioita sosiaalisissa prosesseissa ja organisaatioissa (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008). Arvostavan haastattelun kautta on mahdollista vahvistaa sitä mikä on hyvää ja toimivaa, visioida sitä mitä haluttaisiin olla, suunnitella yhdessä näkemys tulevaisuudesta ja rakentaa perusta vision toteuttamiselle.

3.3 Ulkopuolinen asiantuntija

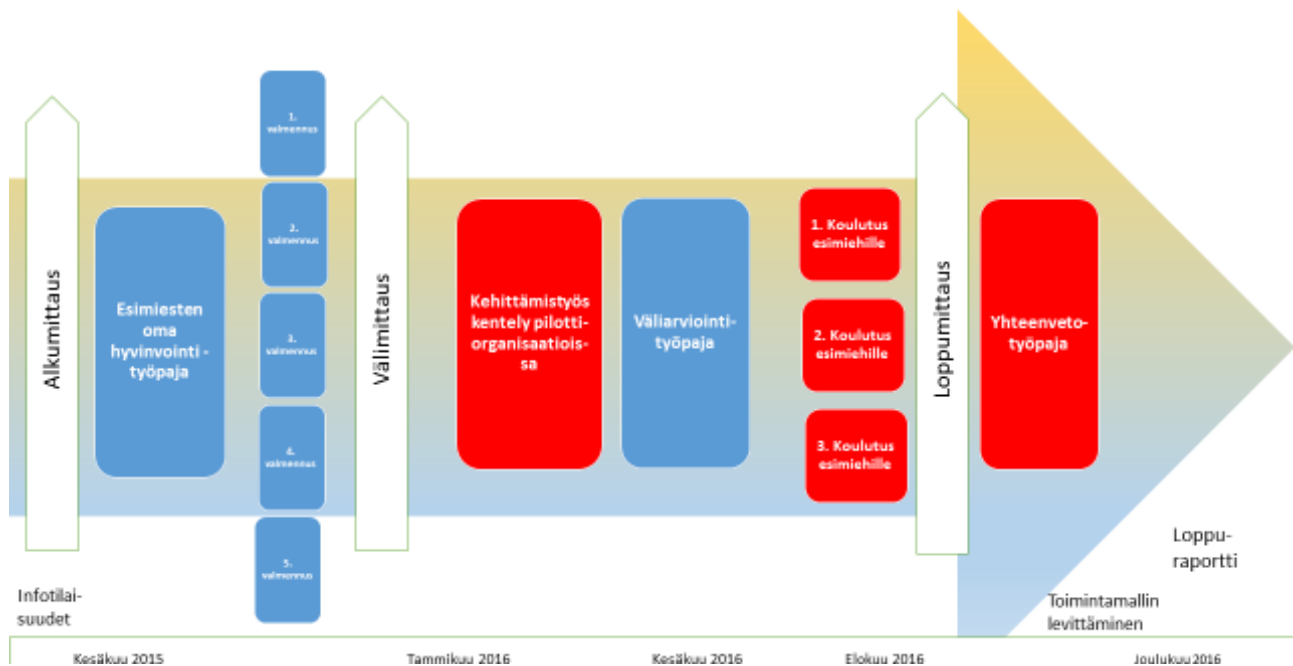
Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvoinnin tutkimusryhmä on työskennellyt vuosia erilaisten työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämishankkeiden parissa sekä toteuttanut säännöllistä aihepiiriin liittyvää koulutusta. Työhyvinvointia tukevan esimiestyön kehittäminen on ollut keskeistä useissa hankkeissa, esimerkiksi KAKS:in rahoittamassa Henkilöstön voimavarojen mittaaminen kunnissa – Miten saada aikaan innostavia ja positiivisia työpaikkoja? -tutkimushankkeessa (2013–2015), jossa on kehitetty Espoon kaupungin kanssa tässäkin kehittämishankkeessa hyödynnettyä Posetiivi-työkalua (Esimies – kehitä työhyvinvointia! – sivusto), jonka avulla lähiesimiehet voivat kartoittaa ja kehittää

työyhteisöjensä työhyvinvointia. Tämän lisäksi työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön on keskitetty eri näkökulmista mm. seuraavissa viime vuosina toteutetuissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa: Työhyvinvoinnin ennakoiva mittaaminen ja johtaminen – DIGILE Wellness Services (Tekes, 2013–2015), Taivas – Taitoan esimiesten muutosvalmennus (TSR, 2012–2014), Työvirta – tuottavuutta ja hyvinvointia yritysverkostossa (ESR, 2011–2014), LeadEmo – Edistynyt menetelmä esimiesten tunneosaamisen kehittämiseksi (Tekes 2011–2013) sekä Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona (TSR, 2011–2012).

Tutkimusryhmästä hankkeen johtajana toimi Kirsi Heikkilä-Tammi, projektipäällikkönä Anna Koski, kouluttajina Jaana-Piia Mäkinieniemi ja Riitta-Liisa Larjovuori sekä mittausten koordinoijana Laura Bordi.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

4.1 Hankkeen vaiheet



Kuva 2. Hankkeen toteutuksen vaiheet

4.1.1 Hankkeen toteutuksen suunnittelu ja valmistelu

Hankkeen konkreettisen toteutuksen ja aikataulun suunnittelu aloitettiin Pirkkalan kunnan ja työhyvinvoinnin tutkimusryhmän yhteisessä aloituspalaverissa 1.4.2015. Tällä kokoonpanolla kokoonnuttiin hankkeen toteutuksen tiimoilta vuosina 2015 ja 2016 yhteensä viisi kertaa.

Pirkkalassa pidettiin palaverit myös Työterveyspalvelu Viisarin kanssa 29.4.15 ja 11.8.15 Esimiesten oma hyvinvointi – työpajaa koskien. Lisäksi sovittiin kaikille hankkeen osallistujille tehtävistä työterveystarkastuksista ja kuntotesteistä. Työterveyspalvelu Viisarin terveydenhoitajat tekivät perustavanlaatuisen terveystarkastuksen kaikille hankkeeseen osallistuville esimiehille kesän 2015 aikana. Fysioterapeutti teetti osallistujille kuntotestit, minkä yhteydessä annettiin myös ohjeistusta kunnan ylläpitämisestä ja parantamisesta.

Hanketta koskien pidettiin yhteensä kolme esittelytilaisuutta, jotka kohdennettiin pilottiorganisaatioiden henkilöstöille ja kaikille kunnan esimiehille. Tilaisuudet pidettiin Pirkkalan kunnantalon valtuustosalissa ja Nuolialan palvelualueen ruoka- ja puhtauspalveluissa 13.4.15 ja 20.4.15.

4.1.2 Työpajatyöskentely – Esimiesten oma hyvinvointi

Esimiesten oman hyvinvoinnin kehittäminen toimii ensimmäisenä askeleena orientoitumisessa laajempaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä oli lähtökohta Esimiesten oma hyvinvointi – työpajalle, joka pidettiin 19.8.15 klo 9-16 Pirkkalan Rantaniityssä. Siihen osallistui kaikkiaan 24 Pirkkalan kunnan esimiestä hankkeen pilottiorganisaatioiden esimiehet mukaan lukien.

Koska terveystarkastusten painopiste tarkastuksissa oli fyysisessä terveydessä, Esimiesten oma hyvinvointi – työpajassa keskityttiin henkiseen jaksamiseen ja sen edistämisen keinoihin. Työpajassa pidettiin alustus työhyvinvoinnista ja yksilön keinoista sen kehittämiseksi sekä käynnistettiin Oman hyvinvoinnin suunnitelman tekeminen. Sen seuraamisen välineeksi jaettiin aktiivisuusrannekkeet kaikille osallistujille. Päivän sisällöstä vastasi Anna Koski. Mukana päivän toteuttamisessa oli myös Työterveyspalvelu Viisarin työterveyspsykologi Merituuli Maanoja.

4.1.3 Esimiehet työhyvinvoinnin kehittäjiksi -valmennus ja esimiestyökalun käyttöönotto

Esimiehet työhyvinvoinnin kehittäjiksi – valmennus järjestettiin viiden lähiopetuskerran (kesto á 3,5 tuntia) sarjana Tampereen yliopistolla. Valmennuksiin osallistui 24 esimiestä Pirkkalan kunnan eri organisaatioista. Valmennuksessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin tutkimusryhmän asiantuntijoiden johdolla työhyvinvoinnin osa-alueita esimiestyön kannalta sekä perehdytettiin Esimies – kehittä työhyvinvointia! – sivuston käyttöön. Jokaisella valmennuskerralla annettiin välitehtävä tai -tehtäviä, joiden tarkoituksena oli soveltaa ja syventää valmennuksissa saatua tietoa omassa käytännön esimiestyössä. Valmennussarjan päätteeksi koottiin yhteen ajatukset syksyn aikana opitusta ja oivalletusta sekä palattiin Oman työhyvinvoinnin suunnitelman toteutumiseen.

Valmennuskerrat:

- 1) 9.9.15 Esimiehen roolit työhyvinvoinnissa ja ratkaisukeskeinen työhyvinvoinnin kehittäminen, kouluttaja Jaana-Piia Mäkinie
- 2) 30.9.15 Johtaminen ja työhyvinvointi, kouluttaja Kirsi Heikkilä-Tammi

- 3) 21.10.15 Työhyvinvoinnin toimijat työpaikalla sekä työhyvinvoinnin ja asiakastyön yhteydet, kouluttaja Riitta-Liisa Larjovuori
- 4) 11.11.15 Sosiaalinen pääoma, vuorovaikutus, ongelmatilanteet, puuttuminen, kouluttaja Kirsi Heikkilä-Tammi
- 5) 2.12.15 Työn ja työolojen vaikutus työhyvinvointiin, kouluttaja Jaana-Piia Mäkinieniemi

4.1.4 Kehittämistyöskentely pilottiorganisaatioissa

Kehittämistyöskentelyn tavoitteena oli kartoittaa työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet pilottiorganisaatioissa ja tehdä sen pohjalta konkreettinen suunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Ensimmäinen tapaaminen pilottiorganisaatioissa oli ns. kartoituskäynti, johon esimiehiä pyydettiin valmistautumaan 1) perehtymällä välikyselyn tuloksiin oman organisaation osalta sekä 2) miettimällä (työntekijöiden kanssa), mitkä ovat keskeisimpiä kehittämistarpeita oman organisaation työhyvinvoinnissa. Tältä pohjalta edettiin kehittämistyön toteutukseen, jossa tutkimusryhmän edustajat toimivat esimiesten konsulttina ja tukena.

Kaikkiaan tapaamisia oli kussakin pilottiorganisaatiossa kahdesta kolmeen kertaa. Kehittämistyöskentelyvaihe huipentui kahdessa pilottiorganisaatioissa työyhteisölle pidettyyn kehittämispäivään (Henkilöstöhallinto 6.4. Yhteishengen avaimet, Sosiaalitoimisto 20.5. Maailman paras työkaveri) yhdessä pilottiorganisaatioissa työpajaan alustuksineen (Kurikanpirtin päiväkotiki 18.4. Vuorovaikutusilta), ja yhdessä koko työyhteisölle pidettyyn luentotilaisuuteen (Kouluportin keittiö- ja puhtaanapito 18.5. Työhyvinvointi tehdään yhdessä!) Kehittämistyöskentelyvaiheen toteuttivat Anna Koski, Riitta-Liisa Larjovuori ja Kirsi Heikkilä-Tammi.

Taulukko 1. Kehittämistyöskentelyn vaiheet pilottiorganisaatioissa

| pilottiorganisaatio | kehittämistyöskentely 1 | kehittämistyöskentely 2 | kehittämistyöskentely 3 |
|------------------------------------|--|--|--|
| Henkilöstöhallinto | konsultaatiokeskustelu esimiehen kanssa | konsultaatiokeskustelu esimiehen kanssa | työhyvinvointipäivä ja työpaja henkilöstölle |
| Sosiaalitoimisto | konsultaatiokeskustelu esimiesten kanssa | työhyvinvointipäivän suunnittelu esimiesten kanssa | työhyvinvointipäivä ja työpaja henkilöstölle |
| Kurikanpirtin päiväkotiki | konsultaatiokeskustelu | konsultaatiokeskustelu ja tilaisuuden suunnittelu | Vuorovaikutusilta: koulutus ja työpaja henkilöstölle |
| Kouluportin tuotantokeittiö | konsultaatiokeskustelu | työhyvinvointiluento henkilöstölle | |

4.1.5 Väliarviointityöpaja

Hankkeen väliarviointityöpaja toteutettiin 1.6.16 Pirkkalan Rantaniityssä. Siinä arvioitiin kehittämistyöskentelyn onnistumista sekä tuotiin esiin, mitä kehittämis- tai valmennustarpeita oli ilmennyt. Työpajassa esimiehillä oli myös mahdollisuus kokemusten jakamiseen ja vertaisoppimiseen.

Työpajassa nousi esiin tarve käytännön keinoihin, joilla osallistaa ja aktivoida työntekijöitä mukaan esimerkiksi pelisääntöjen tekemiseen ja muuhun kehittämistyöhön. Työpajan pohjalta suunniteltiin koulutuskokonaisuudet. Väliarviointityöpajan toteutuksesta vastasivat Anna Koski ja Kirsi Heikkilä-Tammi.

4.1.6 Koulutuskokonaisuudet esimiehille

Väliarviointityöpajassa esiin nousseiden tarpeiden pohjalta esimiehille räätälöitiin kolmesta kerrasta koostuva koulutuskokonaisuus ”Osallistavien menetelmien syventäminen”, jossa harjoiteltiin fasilitointia eritasoisina sovellutuksina. Mahdollisuutta osallistua koulutuskokonaisuuteen tarjottiin kaikille Pirkkalan kunnan esimiehille. Osallistujia kussakin koulutuksessa oli noin 20. Kokonaisuuden rakenne oli seuraava:

- 1) 8.9.”Ketterät” fasilitointimenetelmät; osallistavia käytäntöjä ja työskentelytapoja palaveriin yms. Kouluttajana Anna Koski
- 2) 23.9.”Laajemmat” fasilitointimenetelmät (esim. puimala, arvostava haastattelu)
Kouluttajana Kirsi Heikkilä-Tammi
- 3) 4.10. Palautteenanto, kehityskeskustelut ja muita vuorovaikutuksellisia tilanteita
Kouluttajana Jaana-Piia Mäkinen

4.1.7 Yhteenvetotilaisuus

Yhteenvetotilaisuus pidettiin 10.11.16 Pirkkalan kunnan valtuustosalissa seminaarityyppisenä tapahtumana. Kutsu oli esitetty kaikille kunnan esimiehille, mutta tilaisuus kokosi yhteen lopulta vain noin 10 osallistujaa.

Tilaisuudessa käytiin läpi hankkeen lähtökohtia ja toteutusta sekä hankkeen toteuttajien että pilottiorganisaatioiden esimiesten kuvaamana. Samalla tarkasteltiin tuloksia kyselyistä ja sairauspoissaolojen seurannasta, arvioitiin työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumista sekä Esimies – kehitä työhyvinvointia! – sivuston käyttöä. Tilaisuuden tarkoituksena oli osaltaan levittää hankkeessa kehitettyjä toimintamalleja kunnassa muidenkin kuin pilottiorganisaatioiden käyttöön. Yhteenvetotyöpajan järjestivät Pirkkalan kunnan kanssa Anna Koski, Kirsi Heikkilä-Tammi ja Jaana-Piia Mäkinen.

4.1.8 Toimintamallin levittäminen

Hankkeessa syntyneen toimintamallin tarkoitus on levittää hankkeen keskeisimmät tulokset koko Pirkkalan kunnan työyhteisöihin ja kaikkien esimiesten käyttöön. Toimintamalli tähtää kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen ja sen esimiesten kehittämisosaamisen vahvistamiseen. Se koostuu kahdesta kokonaisuudesta.

1) Pilottiorganisaatioissa hankkeen myötä kehittyi **henkilöstön osallistamisen ja rakentavan vuorovaikutuksen toimintamalli**, jonka levittämiseen kunta keskittyy jatkossa. Hankkeessa kehitettyjä ja opittuja hyviä käytäntöjä jaetaan organisaation sisällä mm. kouluttamalla esimiehiä laajemmin koko kunnassa vuoden 2017 aikana.

2) Toimintamallin toisen osan muodostaa **kunnan Intraan rakennettava Työhyvinvointi-osio**, joka on esimiesten ja työntekijöiden hyödynnettävissä vuodesta 2017 alkaen. Tähän työhyvinvoinnin kehittämisen työkalupakkiin kootaan henkilöstön työhyvinvointia tukevia työkaluja, joita ovat mm. kunnan erilaiset ohjeistukset, sisäiset työhyvinvointia tukevat tukimuodot ja käytännöt sekä päätökset. Lisäksi osioon linkitetään Esimies – kehitä työhyvinvointia! –sivusto sekä muiden organisaatioiden työhyvinvointia tukevia sivustoja.

4.2. Hankkeessa tehdyt mittaukset

Hankkeessa toteutettiin yhteensä kolme mittausta, joiden tarkoituksena oli seurata hankkeessa tehtävän kehittämisen tuloksellisuutta. Tuloksia hyödynnettiin myös organisaatiokohtaisessa kehittämistyöskentelyssä. Mittauksen välineinä käytetyt kyselyt on esitelty tarkemmin luvussa 5.2. Kyselyt toteutettiin sähköisenä kyselynä web-lomakkeella hankkeen aikana kolme kertaa: alkumittauksena (5-6/2015), välimittauksena (1/2016) ja loppumittauksena (9/2016).

Kyselyihin vastasivat pilottiorganisaatioiden henkilöstön edustajat. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi yhteensä 50 henkilöä neljästä eri pilottityöpaikasta vastausprosentin ollessa 70%. Toisella mittauskerralla vastaajia oli 47 (87%), ja kolmannella 46 (76%). Yhteensä 27 työntekijää vastasi kaikkiin kolmeen kyselyyn. Osa vastaamatta jättämisistä johtui työpaikan vaihdoista, ja osa vastausprosenttien vaihteluista henkilöstömäärän muutoksista. Käytännössä siis se, monelleko kysely kullakin kerralla lähetettiin vaihteli mittauskertojen välillä.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

5.1 Hankkeen vaikuttavuuden arviointi

Hankkeen hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointi perustuu tässä kolmeen eri aineistoon: 1. pilottityöpaikkojen henkilökunnalle tehtyihin kyselyihin, 2. sairauspoissaolojen määrään pilottityöpaikoilla sekä 3. yhteenvetotyöpajassa esiintuotuihin esimiesten kokemuksiin hankkeen hyödyllisyydestä.

5.2 Kyselyt

Hankkeen vaikuttavuuden arvioinnissa käytettiin Työhyvinvoinnin tikkataulu-kyselyä täydennettynä Työstressi-mittarilla. Työhyvinvoinnin tikkataulu-kyselyssä vastaajille esitetään kysymyksiä/väittämiä seitsemästä työhyvinvointiin vaikuttavasta tekijästä: 1. Terveystä ja elämäntilanteesta (esim. Työyhteisössämme joustetaan eri elämäntilanteet huomioiden), 2. Työstä (esim. Työntekijät tietävät ja ymmärtävät työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän.), 3. Työyhteisöstä (esim. Asenteemme on "toimimme yhdessä"), 4. Osaamisesta (esim. Henkilöstöä palkitaan hyvästä suoriutumisesta.), 5. Johtamisesta (esim. Esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.), 6. Tiimin toimivuudesta (esim. Annamme toisillemme helposti myönteistä ja innostavaa palautetta.) ja 7. Tuloksellisuudesta ja toiminnan jatkuvuudesta (esim. Työyhteisömme on ajan tasalla taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista.) Vastausvaihtoehdot olivat 1= erittäin vähän, 2= melko vähän, 3=jonkin verran, 4= melko paljon ja 5= erittäin paljon. Työstressin tasoa työntekijät arvioivat vastaamalla kysymykseen: Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? (Elo ym. 2003.)

Joka kyselykerralla esitettiin myös niin sanottuja avoimia kysymyksiä. Ensimmäisessä kyselyssä kartoitettiin, miten aiempien kunnan työhyvinvointikyselyjen pohjalta laaditut kehittämisuunnitelmat ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin vastaajien mielestä, ja miten työyhteisössä voitaisiin vahvistaa toimivaa vuorovaikutusta. Toisessa kyselyssä vastaajilla puolestaan oli mahdollisuus antaa avointa palautetta. Kolmannessa kyselyssä vastaajat arvioivat, millaisia muutoksia on havaittu työpaikan työhyvinvoinnissa kuluneen vuoden aikana, ja mikä työhyvinvoinnin alue vaatisi heidän mielestään vielä parantamista työpaikalla. Pilottityöpaikkojen esimiehet saivat käyttöönsä kunkin kyselyn tarkat tulokset aina kyselyjen päätyttyä. Heillä oli mahdollisuus seurata eri osioiden kehitystä yksinkertaisten visualisointien ja kuvioiden avulla.

Muutamit vastaajat raportoivat avoimissa kysymyskentissä kyllästymistä ”jatkuviin” kyselyihin vastaamiseen, mutta vastausprosentit pysyivät hyvinä ja esimiehet korostivat yhteenvetotyöpajassa kyselyjen hyödyllisyyttä. Niiden koettiin ensinnäkin olleen hyvin sopivia ja osuvia kyseisille työpaikoille sekä ennen kaikkea virittäneen erinomaista keskustelua muun muassa siitä, miten eri tavoin ihmiset kokevat voivansa työssään. Esimiehet olivat ottaneet kyselyt vakavasti ja seuranneet ja käsitelleet niiden tuloksia niin itsekseen kuin yhdessä työntekijöiden kanssa.

Kun tarkastellaan Työhyvinvoinnin tikkataulu-kyselyn mittaamien eri osioiden kehittymistä työpaikkatasolla, voidaan alla olevasta taulukosta huomata, että **viisi osiota (Terveys ja elämäntilanne, Työ, Työyhteisö, Tiimin toimivuus ja Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus) arvioitiin jokaisessa pilottityöpaikoissa paremmaksi loppukyselyssä kuin alkukyselyssä**. Erot olivat erityisen selkeitä ja nimenomaan myönteistä kehitystä kuvaavia Työyhteisöön ja Terveysten ja elämäntilanteeseen liittyen. Myös Osaaminen ja Johtaminen kehittivät myönteisesti kolmessa neljästä pilottityöpaikassa alku- ja loppukyselyjen välillä. Huomattavaa johtamisen kehitystä

tapahtui. Erityisen selkeää johtamisen parantuminen oli pilottityöpaikka 3:ssa, jossa myös Työyhteisön toimivuus kehittyi merkittävästi. Yhteenvetotyöpajassa ko. työpaikan esimies esittelikin lukuisia työntekijöiden innovoimia tapoja lisätä yhteisöllisyyttä, mitä oli myös toteutettu käytännössä (ks. luku 5.4 Esimiesten omat kokemukset). Vaikka osa yhteisöllisyyttä tukevista toimista tapahtui työn ulkopuolisena aikana, ne näyttivät tukevan myös työpaikan sosiaalisia suhteita.

Taulukko 2. Työhyvinvointiosioden keskiarvot alku-, väli-, ja loppumittauksissa työpaikoittain

| Osio | Työpaikka | 5-6/2015 | 1/2016 | 8/2016 |
|--|--------------------|----------|--------|--------|
| Terveys ja elämäntilanne | Pilottityöpaikka 1 | 3,28 | 3,79 | 3,53 |
| | Pilottityöpaikka 2 | 3,08 | 3,74 | 3,70 |
| | Pilottityöpaikka 3 | 2,96 | 3,20 | 3,17 |
| | Pilottityöpaikka 4 | 3,26 | 3,28 | 3,33 |
| Työ | Pilottityöpaikka 1 | 3,45 | 3,97 | 3,78 |
| | Pilottityöpaikka 2 | 3,89 | 4,07 | 3,95 |
| | Pilottityöpaikka 3 | 3,18 | 3,52 | 3,57 |
| | Pilottityöpaikka 4 | 3,44 | 3,41 | 3,44 |
| Työyhteisö | Pilottityöpaikka 1 | 3,47 | 3,89 | 3,60 |
| | Pilottityöpaikka 2 | 3,97 | 4,17 | 4,15 |
| | Pilottityöpaikka 3 | 3,10 | 3,52 | 3,57 |
| | Pilottityöpaikka 4 | 3,30 | 3,46 | 3,69 |
| Osaaminen | Pilottityöpaikka 1 | 3,30 | 3,61 | 3,51 |
| | Pilottityöpaikka 2 | 3,64 | 4,17 | 3,82 |
| | Pilottityöpaikka 3 | 2,90 | 2,88 | 3,14 |
| | Pilottityöpaikka 4 | 3,41 | 3,33 | 3,28 |
| Johtaminen | Pilottityöpaikka 1 | 3,81 | 4,37 | 4,22 |
| | Pilottityöpaikka 2 | 3,82 | 4,24 | 4,25 |
| | Pilottityöpaikka 3 | 3,17 | 3,85 | 3,94 |
| | Pilottityöpaikka 4 | 3,47 | 3,31 | 3,44 |
| Tiimin toimivuus | Pilottityöpaikka 1 | 3,55 | 3,94 | 3,93 |
| | Pilottityöpaikka 2 | 4,03 | 4,17 | 4,12 |
| | Pilottityöpaikka 3 | 3,25 | 3,46 | 3,56 |
| | Pilottityöpaikka 4 | 3,44 | 3,35 | 3,58 |
| Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus | Pilottityöpaikka 1 | 3,08 | 3,68 | 3,24 |
| | Pilottityöpaikka 2 | 3,48 | 3,43 | 3,52 |
| | Pilottityöpaikka 3 | 3,02 | 2,97 | 3,25 |
| | Pilottityöpaikka 4 | 3,42 | 3,28 | 3,53 |

Edellä tarkasteltiin keskiarvojen kehittymistä kunkin työpaikan tasolla. Seuraavassa keskitytään vain niihin 27 vastaajaan, jotka vastasivat kaikkiin kolmeen kyselyyn. Tämä antaa kuvan siitä, miten saman ihmisen arviot työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tilasta kehittyi hankkeen aikana. Analyysissä käytettiin toistettujen mittausten yksisuuntaista varianssianalyysiä, ja analyysi tehtiin koko vastaajajoukolle työpaikasta riippumatta.

Analyysin mukaan Johtaminen parantui vastaajien mukaan eniten ja myös tilastollisesti merkitsevästi ($p < .01$) ($ka_1=3,59$; $ka_2=3,90$; $ka_3=4,00$). Tulos on erinomainen huomioiden se, että hankkeen tavoitteena oli esimiesten työhyvinvoinnin kehittäjäroolin vahvistaminen, johon

keskeisesti kuuluu myös johtamistyylillä. Keskiarvoja tarkastellessa huomattiin, että myös Terveys ja elämäntilanne (ka1=3,20;ka2=3,38; ka3=3,43) ja Työ (ka1=3,69;ka2=3,66;ka3=3,75) kehittivät vastaavan nousujohteisesti, vaikka erot eivät olleetkaan tilastollisesti merkitseviä.

Työyhteisö (ka1=3,75;ka2=3,65;ka3=3,77), Tiimin toimivuus (ka1=3,76;ka2=3,60;ka3=3,78) sekä Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus (ka1=3,36; ka2=3,24; ka3=3,78) kehittivät siten, että välikyselyn tulos oli huonoin, mutta loppukyselyn tulos paras. Käytännössä siis tulokset laskivat alkukyselystä välikyselyyn, mutta nousivat taas välikyselystä loppukyselyyn. Tämä voinee johtua esimerkiksi siitä, että hankkeen aikana nostettiin ja käsiteltiin työpaikoilla vaikeita asioita, mikä saattoi rasittaa. Toisaalta myös niiden avoin käsittely ja kehittäminen saattoi lisätä odotuksia sen suhteen, että asiat voisivat olla nopeammin paremmin kuin ne käytännössä olivat. Oletettavasti myös muut hankkeeseen liittymättömät asiat vaikuttivat asiaan.

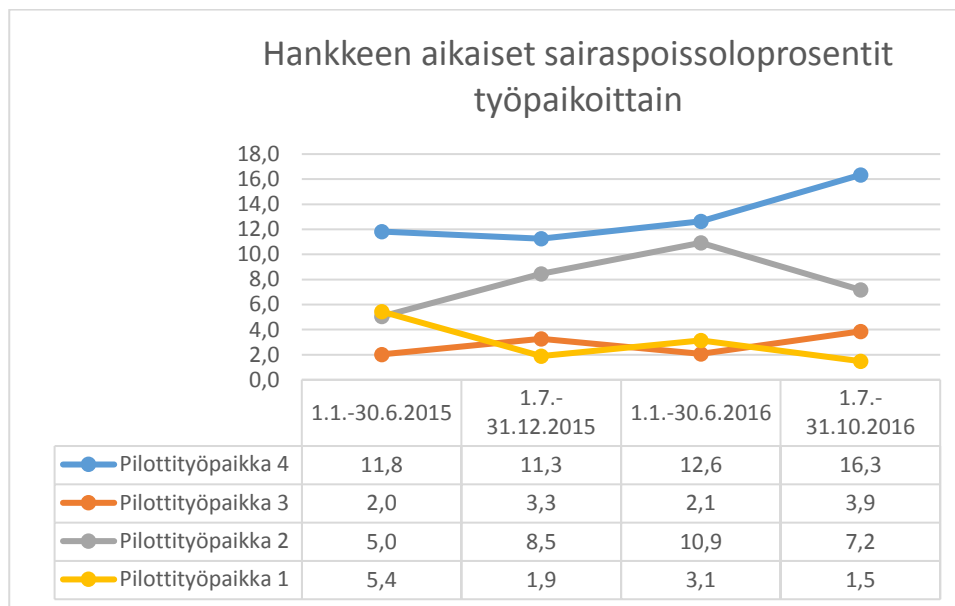
Osaamisen osa-alueen arvio oli loppumittauksessa hieman matalampi kuin alku- tai välimittauksessa (ka1=3,51, ka2=3,35, ka3=3,43). Samoin arvioitu työstressin määrä oli hienoisesti korkeampi lopussa kuin alussa (ka1=2,44, ka2=2,44, ka3=2,48). Yhteenvedotyöpajassa esimiehet korostivat, että osaamiseen liittyen työntekijöitä askarruttaa erityisesti palkitsemisen puuttuminen, mikä heidän mukaansa selittää matalia arvoja. Pajassa pohdittiinkin, että olisi hyvä nostaa esimerkiksi intraan selvemmin esille, millaisia palkitsemiskäytäntöjä on jo olemassa, jotta ainakin ne tunnettaisiin hyvin. Osa vaikuttaa olevan tietämättömiä näistä, ja siksi arviot ovat matalia. Toisaalta palkitsemisessä sinänsä todettiin myös olevan kehittämisen varaa.

Kun loppukyselyssä vastaajia pyydettiin vapaasti kirjoittamaan siitä, millaisia muutoksia he olivat havainneet työpaikkansa työhyvinvoinnissa kuluneen vuoden aikana, tyypilliset myönteiset muutoshavainnot liittyvät työyhteisön toimivuuteen ja johtamiseen. Ne siis tukevat hyvin edellä esiteltyjä tuloksia. Tyypillisesti korostettiin, että vuorovaikutus ja ilmapiiri ovat parantuneet. Avointa keskustelua käydään enemmän, on vähemmän selän takana puhumista ja ilmapiiri on vapautuneempi. Esimiestyön koettiin myös kehittyneen. Toisaalta muutamat kokivat, että työhyvinvoinnissa ei ole juuri tapahtunut muutosta tai henkilöstön vaihtuvuus on lisännyt kiirettä ja kuormitusta. Nämä havainnot ovat taas linjassa sen kanssa, että työstressin määrä ei ollut laskenut hankkeen aikana. Yksi syy tälle näyttää olevan henkilöstön vaihtuvuuteen liittynyt lisäkuormitus.

5.3 Sairauspoissaolot

Yksi hankkeen lähtökohdista olivat korkeat sairauspoissaolot ja niihin liittyvät lisäkustannukset. Sairauspoissaolojen määrien kehittyminen hankkeen aikana työpaikoittain selviää kuvasta 3. Sairauspoissaolojen kehittyminen on vaihdellut työpaikoittain, mutta niiden vaihtelu ei esimiesten mukaan juurikaan liity hankkeeseen. Esimiehet kommentoivatkin asiaa muun muassa yhteenvedotyöpajassa, että joko heillä sairauspoissaolot eivät ole olleet iso ongelma alun perinkään (pilottityöpaikat 1 ja 3) tai, että ne selittyvät pääsääntöisesti pitkillä sairauslomilla (pilottityöpaikat 4 ja 2). Ei ole siis ihme, että hankkeen aikana sairauspoissaolojen kehitys ei noudattanut selkeää

tiettyä kaavaa vaan vaihteli pilottityöpaikoittain ja ajankohdittain melko lailla riippumatta kehittämishankkeesta. Tämä vastaa pitkälti käsitystä siitä, että sairauspoissaolon käyttöön työhyvinvoinnin indikaattorina liittyy haasteita. Esimerkiksi se nousee rajusti vakavien leikkaushoitoa vaativien sairauksien ja niiden liittyvien pitkien poissaolojen vuoksi. Nämä eivät välttämättä liity työpaikkaan ja työhyvinvointiin, eikä niitä voida vähentää työyhteisön hyvinvointia kehittämällä.



Kuva 3. Sairauspoissaolojen määrien kehittyminen hankkeen aikana

5.4 Esimiesten omat kokemukset

Yhteenvertailaisuudessa selvitettiin mitä hankkeen kehittämistoimet ja niiden tulokset olivat herättäneet esimiehissä ja miten ne ovat sovellettavissa omassa esimiestyössä ja työyhteisössä. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin minkälaisia oivalluksia työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä oli syntynyt työyhteisöissä, ja millaista hyötyä Esimies – kehitä työhyvinvointia! – sivustosta oli heille ollut. Kolme pilottiorganisaatioiden esimiestä piti alustuksen siitä, mitä heidän työpaikallaan oli hankkeessa tehty, ja millaisia vaikutuksia he kokivat sillä olleen. Neljättä esimiestä haastateltiin aiheesta yleisön kuullen.

Esimiesten puheenvuoroissa korostuivat yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen parantumisen vaikutukset ja keskeinen merkitys työyhteisön toimivuudelle ja siitä kumpuavalle työhyvinvoinnille. Tähän oli päästy ennen kaikkea henkilöstöä osallistamalla ja kuulemalla sekä avoimempaa keskustelukulttuuria kehittämällä.

Esimies – kehitä työhyvinvointia! -sivusto oli ollut vaihtelevasti esimiesten käytössä. Siellä oleville mittareille ei ollut ollut paljonkaan käyttöä itse hankkeen mittausten saadessa kiitosta hyvänä työhyvinvoinnin kartoitusvälineenä. Sen sijaan sivustolla olevia aineistoja oli käytetty muihin työhyvinvoinnin kehittämisen tilanteisiin. Niitä oli hyödynnetty mm. kehityskeskusteluihin valmistautuessa.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kokonaistulosten tarkastelun perusteella voidaan todeta, että hankkeessa toteutetuilla toimilla voidaan kehittää kuntaorganisaatioiden työhyvinvointia parempaan suuntaan. Mittausten osoittamaa **johtamisen kehittymistä** voidaan pitää varsin hyvänä tuloksena hankkeelle, jonka tarkoituksena oli vahvistaa nimenomaan esimiesten roolia työhyvinvoinnin kehittäjinä.

Stressin määrässä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää muutosta, mutta työyhteisön toimivuudessa havaittiin myönteistä kehitystä. Vuorovaikutus ja ilmapiiri työyhteisöissä paranivat, mikä näkyi konkreettisesti mm. yhteen hiileen puhaltamisena, vapautuneempana ilmapiirinä ja avoimena keskusteluna. **Henkilöstön osallistaminen ja rakentavan vuorovaikutuksen edistäminen** muodostavatkin osaltaan työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamallin, jonka levittämiseen kunta keskittyy jatkossa. Hankkeessa kehitettyjä ja opittuja hyviä käytäntöjä jaetaan organisaation sisällä mm. **kouluttamalla esimiehiä** laajemmin koko organisaation sisällä vuoden 2017 aikana.

Esimies – kehitä työhyvinvointia! – sivuston osalta ei havaittu uusia kehittämistarpeita. Sen sisältämiä työyhteisökyselyitä ei juurikaan ollut käytetty, mitä saattaa tässä yhteydessä selittää hankkeen melko tiiviisti pilottiorganisaatioissa toteutetut mittaukset. Sivusto näyttäisi toimivan parhaiten esimiesten itseopiskelun välineenä, joskin tähän irrotettava aika voi olla haaste arjen työssä.

Kun em. sivusto liitetään hankkeen jälkeen osaksi kunnan **Intraan tulevaa Työhyvinvointi-osiota**, sen käyttö ja hyödyntäminen helpottunee entisestään. Tähän osioon kootaan lisäksi henkilöstön työhyvinvointia tukevia työkaluja, joita ovat mm. kunnan erilaiset ohjeistukset, sisäiset työhyvinvointia tukevat tukimuodot ja käytännöt sekä päätökset. Lisäksi osioon viedään linkityksiä eri organisaatioiden työhyvinvointia tukeville sivustoille. Uuden Intran osion on tarkoitus olla esimiesten ja työntekijöiden hyödynnettävissä vuonna 2017.

Työhyvinvoinnin kehittämisen mahdolliset vaikutukset sairauspoissaolojen määrään ovat nähtävissä pidemmällä aikajänteellä. Kunta jatkaa **yhteistyön kehittämistä työterveyspalvelun kanssa** ja mm. jatkokehittäen hankkeessa luotuja toimintamalleja sen kanssa.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen tulokset ovat hyödynnettävissä julkisen hankeraportin myötä yleisesti kuntasektorilla ja muussa työelämässä. Hankkeen toteutumisesta on tiedotettu Pirkkalan organisaation kunnan sisällä

sekä paikallislehdessä. Lisäksi hankkeesta ja sen tuloksista tiedotetaan kunnan henkilöstölehdessä, Intrassa sekä erilaisissa esimiesten koulutustilaisuuksissa.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä on tiedottanut hankkeesta mm. internet-sivuillaan ja Synergos Views -sidosryhmälehdessä. Tämän lisäksi hankkeesta saatuja kokemuksia ja tietoa hyödynnetään erilaisissa luennoissa ja koulutuksissa.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakijan yhteystiedot:

Jenni Harjula

henkilöstöjohtaja, työsuojelupäällikkö

Pirkkalan kunta

p. 050 372 3490

jenni.harjula@pirkkala.fi

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:

Kirsi Heikkilä-Tammi

tutkimusjohtaja

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto

p. 050 420 1532

kirsi.heikkila-tammi@uta.fi

Anna Koski

projektipäällikkö, suunnittelija

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto

p. 050 318 7292

anna.koski@uta.fi

9. Lähteet

- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.aspx
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stavros, J.M. (2008). Appreciative Inquiry Handbook (2nd ed.). Brunswick, OH: Crown Custom Publishing.
- Elo, A.-L., Leppänen, A., Jahkola A. (2003) Validity of a single-item measure of stress symptoms. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 29 (6), 444-451.
- Esimies – kehitä työhyvinvointia! – sivusto. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Osoitteessa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/posetiivi/etusivu.html>. Luettu 19.12.2016
- Heikkilä-Tammi, Kirsi, Nuutinen, Sanna, Bordi, Laura & Manka, Marja-Liisa. 2015. Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. Hallinnon tutkimus 2/2015, 143-161.
- Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. & Keskinen, S. (2013). LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. Hallinnon Tutkimus 32(1), 5-17.
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 50(1).
- Konu, A., Viitanen, E. & Lintonen, T. (2010). Teachers' wellbeing and perceptions of leadership practices. International Journal of Workplace Health Management 3(1), 44-57.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and a meta-analysis. Journal of Occupational & Environmental Medicine 50(8), 904-915.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. Human Resource Development Quarterly 21(1), 41-67.
- Manka, M.-L. (2011). Työnilo. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.
- Mäkinen, J.-P., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. (2015). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Sastamala: KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/TSRloppuraportti.pdf>
- Oksanen, T. (2009). Workplace social capital and employee health. Doctoral Dissertation. Turku: University of Turku. <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2003/103432Oksanen.pdf>
- Oksanen, T. (toim.) (2012). Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Park, O.-K., Wilson, M. G. & Myung, S. L. (2004). Effects of social support on depression and organizational productivity. *American Journal of Health Behavior* 28(5), 444-455.

Perko, K. & Kinnunen, U. (2013): Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisu 11/2013. Sähköinen julkaisu. http://www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist* 55(1), 5-14.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 24(2), 107-139.

Spence Laschinger, H. K. & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J. & Theorell, T. (1999). Effects of change in the psychosocial work environment on sickness absence: A seven-year follow-up on initially healthy employees. *Journal of Epidemiology & Community Health* 54(7), 484-493.