

Jaana-Piia Mäkiniemi, Kirsi Heikkilä-Tammi
ja Marja-Liisa Manka

Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?

Miten kuntaesimies voi
parantaa työhyvinvointia?

Jaana-Piia Mäkinieniemi, Kirsi Heikkilä-Tammi
ja Marja-Liisa Manka

Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?

KAKS – KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ

Kieliasun tarkistus:
Sirpa Ovaskainen

Kunnallisan kehittämissäätiön
Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92
© Pole-Kuntatieto Oy ja kirjoittajat

Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala 2015
ISBN 978-952-7072-40-0 nid
ISBN 978-952-7072-41-7 pdf
ISSN 1235-6956

Sisällys

ESIPUHE	7
1 JOHDANTO	9
2 MITÄ ON TYÖHYVINVOINTI, JA MITKÄ TEKIJÄT VAIKUTTAVAT SIIHEN?	11
3 MITEN TYÖHYVINVOINTIA KANNATTA KEHITTÄÄ?	14
4 MITEN ESIMIES VOI LISÄTÄ TYÖHYVINVOINTIA? ...	19
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	23
5.2 Tutkimukseen osallistujat	24
5.3 Tutkimusaineistot	25
6 MILLAINEN VÄLINE AUTTAA KUNTAESIMIESTÄ TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESSÄ?	26
6.1 Nykymittaamisen perusta kunnossa	26
6.2 Nykymittaaminen ei tue esimiestä	29

6.3	Toiveena ketterä ja visuaalinen väline	30
6.4	Vastuuttavia ja suuntaavia kyselyjä	35
6.5	Pilotointi toi esiin pelot ja puutteet	40
6.6	Silmäiltävyyttä ja polkumaisuutta lisää	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
7.1	Keskeiset tulokset	49
7.2	Onko kuntaesimiehestä kehittäjäksi?	50
7.3	Kehittämistyökalun uhat ja mahdollisuudet	52
7.4	Tutkimuksen rajoitukset	55
8	KYSELYJEN KÄYTTÖPERIAATTEET	58
	LIITE 1 YLEISKUVA-KYSELY	59
	LIITE 2 TYÖ-KYSELY	63
	LIITE 3 YKSILÖ/FIILIS-KYSELY	66
	LIITE 4 YHTEISÖ-KYSELY	70
	LIITE 5 ESIMIES-KYSELY	74
	LIITE 6 ASIAKASTYÖ-KYSELY	77
	LÄHTEET	81

Esipuhe

Vaikka kunnissa on työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, työhyvinvoinnin kehittäminen on melko vähäistä. Rahaa on tarjolla niukalti, eikä sitä yksinkertaisesti riitä ulkopuolisten kehittäjien käyttämiseen. Olisiko siis kuntaesimiehestä työhyvinvoinnin kehittäjäksi? Tutkimuksessa selvitettiin, millainen väline auttaa esimiestä kehittämään työyhteisöään kustannustehokkaasti, voimavarakeskeisesti ja osallistavasti. Tutkimustulosten pohjalta rakennetun työkalun yksinkertainen versio on käytettävissä osoitteessa <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/posetiivi>. Sivustolla esiteltävät kyselypohjat löytyvät myös tämän julkaisun liitteistä.

Tutkimuksen taustana on pitkään jatkunut työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämistyö Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosissa. Vuosina 2009–2011 toteutettiin henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehittämishanke (HAKU-hanke). Hankkeen tuloksena oli, että työhyvinvoinnin kehittämisen pohjaksi tarvitaan mittareita ja kyselyjä, jotka katsovat tulevaisuuteen sekä niihin potentiaaleihin, joita organisaatiossa jo on. Tässä tutkimuksessa selvitettiin seuraavia asioita: Millaisia ovat ennakoivat työhyvinvoinnin mittarit? Millaisia mittareita esimies voi käyttää itse? Miten kehittäminen voidaan kytkeä mittaami-

seen? Vastausta etsittiin yhteiskehittämisen ja arvostavan toimintatutkimuksen keinoin. Raportissa kuvataan tutkimusprosessi ja esitellään tuotoksena valmistunut esimiesten ”ketterä” työhyvinvoinnin mittaamisen ja kehittämisen työkalu.

Kiitämme kaikkia tutkimukseen osallistuneita Espoon kaupungin työntekijöitä. Olemme kiitollisia aineistonkeruussa ja käsittelyssä avustaneille Laura Bordille, Anna-Liisa Liskille ja Jenni Heinoselle. Kiitokset myös Riitta-Liisa Larjovuorelle käsikirjoituksen kommentoinnista. Surveypal Oy:tä kiitämme sähköisiin kyselyihin liittyneestä yhteistyöstä. Lopuksi kiitämme Kunnallisalan kehittämissäätiötä tutkimuksen rahoituksesta, aktiivisesta yhteistyöstä ja inspiroivista keskusteluista.

Tampereella 22.6.2015

Kirsi Heikkilä-Tammi
tutkimusjohtaja
Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä
Tampereen yliopisto

1 Johdanto

Kunnissa sairauspoissaolot ja varhaiseläkemenoperusteiset maksut eli varhe-maksut aiheuttavat merkittäviä kustannuksia. Laskelemien mukaan työkyvyttömyyden välittömät kustannukset, kuten sairauspoissaolo-, työterveyshuolto-, tapaturma- ja eläkekustannukset ovat kunta-alalla noin miljardin euron luokkaa. Arviolta toinen miljardi menee välillisiin kustannuksiin, kuten poissaolojen hallinnointiin, sijaisten palkkoihin ja ylitöihin, tuottavuuden alenemiseen ja palvelutuotannon heikkenemiseen.¹ Suomessa sairauspoissaolopäivän keskimääräinen kokonaiskustannus vaihtelee noin 100–500 euron välillä. Nyrkisääntö on, että poissaolojen kokonaiskustannukset ovat kolme kertaa suuremmat kuin sairausajalta maksetut palkat². Työpahoinvoinnista syntyy merkittäviä lisäkustannuksia, joita voidaan karsia työhyvinvointia kehittämällä.

Elämme itsemme mittaamisen kulta-aikaa. Aktiiviranneke laskee askelemme ja arvioi kuluttamamme kalorit. Sykeseuranta kertoo, palaudumme riittävästi. Edellä kuvattujen mittauslaitteiden käyttäminen perustuu ajatukseen siitä, että keräämällä tietoa itseämme voimme kehittää hyvinvointiamme. Samoin myös kunnissa kerätään runsaasti tietoa henkilöstöstä ja sen työhyvinvoinnista. Johdonmukaisella mittaamisella voidaankin saada hyvissä ajoin esille, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä kaipaavat ke-

hittämistä³. Kunnissa onkin kehitetty esimerkiksi työhyvinvointimatriiseja, joiden avulla voidaan seurata ja johtaa työhyvinvointia. Espoon kaupungin työhyvinvointimatriisi kuvataan myöhemmin tässä raportissa. Myös työhyvinvointikyselyjä toteutetaan toistuvasti.

Näyttää siltä, että kunnissa sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläköitymistä nimenomaan seurataan ja mitataan, mutta tavoitteiden asettaminen sekä kehittäminen on jo harvinaisempaa⁴. Tuttua on, että työhyvinvointikyselyjen tulokset eivät johda muutoksiin. KUNTA10:n tulosten mukaan tilanne on tuttu myös tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Espoolaisista vastaajista noin 70 prosenttia kertoi osallistuneensa Kunta10:n tulosten käsittelyyn, mutta noin neljäsosa kertoi tulosten pohjalta tehdyn toimenpiteitä⁵. Lisäksi ongelmana on se, että niin sanotut perinteiset henkilöstötunnusluvut, kuten sairaspoissaolot, kuvaavat tilanteita jälkikäteen eli kertovat esimerkiksi jo tapahtuneista sairauspoissaoloista tai eläköitymisistä. Ne eivät siis auta ennakoimaan, ennaltaehkäisemään tai kehittämään tilannetta. Ne eivät auta näkemään toimivia asioita ja voimavaroja työssä, vaan kiinnittävät huomion siihen, mikä ei toimi. Tämän vuoksi onkin siis selkeä tarve kehittämistä tukevalle, voimavarakeskeiselle mittaamiselle, joka saa aikaan muutosta.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on kehittää kuntaesimiesten käyttöön työhyvinvoinnin mittareita, kyselyjä ja välineitä, jotka ovat luonteeltaan ennakoivia ja tukevat työhyvinvoinnin kehittämistä. Tutkimuksella on merkittävää uutuusarvoa, koska esimiehen ja työhyvinvoinnin suhdetta on aikaisemmin tutkittu lähinnä siihen liittyen, miten esimies edistää tai tukee työhyvinvointia esimerkiksi tiettyä johtamistyyliä käyttämällä. Sitä, millä keinoin esimiehestä voi kasvaa työhyvinvoinnin ja työnkehittäjä, ei ole juurikaan tutkittu.

2 Mitä on työhyvinvointi, ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen?

Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointi voidaan nähdä hyvinvoinnin kokemuksena, joka kohdistuu työhön⁶ ja joka koostuu myönteisistä tunteista, innostuksesta, toimivista ihmissuhteista, merkityksellisyydestä sekä siitä, että saavuttaa tavoiteltuja asioita⁷. Tarkkarajaisempia työhyvinvoinnin ilmentymiä ovat muun muassa työstressi, työuupumus, työhön leipääntyminen, työriippuvuus, työtyytyväisyys ja työn imu sekä työn ilo. Neljä ensin mainittua ovat työpahoinvoinnin ja kaksi viimeistä työhyvinvoinnin ”ilmentymiä”. Työhyvinvointi ilmenee toiminnassa esimerkiksi työtetona, tuottavuutena, luovuutena ja tulokellisuutena⁸. Hyvinvoiva ihminen saa enemmän aikaaan. Toisaalta työpahoinvoinnin ilmentymiä voivat olla fyysiset kuormitusoireet, työtetön laskeminen, työpaikanvaihto- tai lopettamisaikheet, sairauspoissaolot, sairaana työssäkäynti eli presenteismi ja varhainen tai ennenaikainen eläköityminen.

Työhyvinvoinnista erotetaan myös ulottuvuuksia, joita ovat tunnepohjainen, kognitiivinen eli tietopuolinen sekä terveystapinotteen⁹. Tunnepohjainen työhyvinvointi kuvaa muun muassa sitä, millaisia tunteita työ herättää. Esimerkiksi työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatio-täyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja upoutuminen työhön¹⁰. Toisaalta työuupumukselle tyypillisiä ovat epämiel-

lyttävät tunteet ja matala vireystila¹¹. Tietopuolinen työhyvinvoinnin ulottuus kuvaa ”järkiperaisempää” suhdetta työhön. Se voi ilmetä tyytyväisyytenä, kokemuksena työn hallinnasta ja merkityksellisyydestä. Terveyspainotteinen työhyvinvointi taas kattaa muun muassa työkyvyn sekä fyysisen ja psyykkisen terveyden. Kun työhyvinvointi on kunnossa, työntekijä on hyvällä mielellä, innostunut ja työhönsä keskittynyt. Lisäksi hän kokee työnsä mielekkääksi ja hallittavaksi eivätkä terveysongelmat häiritse hänen työskentelyään.

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät¹², joita ovat muun muassa yksilöön, työhön, sosiaalisiin suhteisiin, esimiestyöhön ja johtamiseen sekä organisaatioon liittyvät tekijät¹³. Näiden lisäksi työhyvinvointiin heijastuvat yhteiskunnalliset seikat, kuten yleinen taloudellinen tilanne ja työläinsäädäntö. Esimerkiksi työelämän epävarmuus voi lisätä työpahoinvointia, ja työläinsäädännöllä luodaan edellytykset työhyvinvoinnille esimerkiksi säätelemällä työaikaa ja siten myös työstä palautumista.

Yksilölliset tekijät, kuten työntekijän psyykinen ja fyysinen terveys, persoonallisuus, yksilölliset ajattelutavat sekä elämäntilanne luovat perustan työhyvinvoinnille¹⁴. Esimerkiksi eri elämänvaiheissa on omia työhyvinvoinnin haasteita. Esimerkiksi ikääntyminen, työn ohessa tehtävä omaishoitto tai perheen pikkulapsivaihe voivat tuottaa lisäkuormitusta. Yksilön psykologisen pääoman on havaittu edistävän ja tukevan hyvinvointia, ja tällainen pääoma ilmenee toiveikkuutena, optimistisuutena, sitkeytenä ja itseluottamuksena¹⁵. Yksilölliset ajattelu- ja suhtautumistavat vaikuttavat myös siihen, miten esimerkiksi työolot tai johtaminen koetaan sekä miten tilanteita tulkitaan. Toiveikkaalle ja sitkeälle haasteet voivat näyttäytyä erilaisina kuin pelokkaalle ja helposti lannistuvalla.

Työolot, työn organisointi ja työn luonne vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Erityisiä työhön liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työn yksitoikkoisuus, liiallinen tai liian vähäinen työmäärä, vähäiset osallistumismahdollisuudet, vuorotyö ja yötyö¹⁶. Työhön liittyviä voimavaratekijöitä taas ovat itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, joustavat työajat sekä mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen. Voimavaratekijät tukevat työhyvinvointia ja tuovat energiaa. Hyvät edellytykset työhyvinvoinnille luokin työ, jossa toteutuvat ihmisen perustarpeet, kuten mahdollisuus tehdä itselleen merkityksellisiä asioita, toimia itsenäisesti, olla muiden kanssa ja saavuttaa asioita.

Ihmissuhteet eivät kuitenkaan aina toimi työpaikalla. Kiusaaminen tai syrjintä ovat suuri uhka hyvinvoinnille. Toisaalta työhyvinvointia edistävät hyvin toimivat sosiaaliset suhteet niin työntekijöiden välillä kuin esimerkiksi suhteessa asiakkaisiin tai potilaisiin. Onkin havaittu, että työhyvinvointi tarttuu vuorovaikutuksessa sosiaalisissa suhteissa¹⁷. Muilta työntekijöiltä tai asiakkailta voi saada energiaa ja innostusta. Työyhteisön korkean sosiaalisen pääoman on huomattu liittyvän parempaan terveyteen ja hyvinvointiin, ja tämä ilmenee muun muassa keskinäisenä luottamuksena, vastavuoroisuutena ja me-henkenä¹⁸. Kevan kyselyn mukaan kunta-alalla työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavat nimenomaan työyhteisöjen hyvä ilmapiiri ja työtovereiden tuki. Kielteisesti vaikuttava tekijä on taas asiakasväkivalan uhka¹⁹. Kuten muillakin työpaikoilla, kuntatyöpaikoilla sosiaaliset suhteet siis sekä edistävät että uhkaavat työhyvinvointia.

Myös esimiestyö ja johtaminen voivat uhata tai edistää työhyvinvointia²⁰. Tutkimuksissa muun muassa *laissez-faire* eli antaa mennä -tyyppisen sekä loukkaavan ja epäoikeudenmukaisen johtamistyylin on huomattu aiheuttavan työpahoinvointia²¹. Välinpitämätön, epäoikeudenmukainen ja loukkaava esimies on siis uhka työhyvinvoinnille. Työhyvinvointia edistäviä johtamistylejä kuvataan tarkemmin myöhemmin. Tutkimuksissa kuntien esimiestyössä on havaittu ongelmia. Kunnissa esimiestyö koetaan esimerkiksi epäoikeudenmukaiseksi, eikä esimieheltä koeta saatavan riittävästi palautetta. Toisaalta esimerkiksi kehityskeskusteluja arvioidaan myönteisesti.²²

Edelleen erilaiset organisatoriset tekijät, kuten organisaatorakenne, -käytännöt ja -kulttuuri, ovat tutkimusten perusteella yhteydessä työhyvinvointiin. Esimerkiksi organisaation rakenteelliset muutokset, kuten ulkoistaminen tai fuusioituminen, haastavat usein työhyvinvointia, mutta toisaalta onnistuessaan ne voivat myös synnyttää työhyvinvointia. Muutos voi siis olla myös mahdollisuus. Rakenteelliset muutokset ovat suomalaisissa kunnissa tällä hetkellä laajoja, mikä vaikuttaa kunta-alan työhyvinvointiin.

3 Miten työhyvinvointia kannattaa kehittää?

Usein kehittäminen aloitetaan työhyvinvoinnin tilan kartoittamisella, jotta kehittäminen voidaan suunnata olennaisiin asioihin. Työhyvinvoinnin tilaa kartoitetaan perinteisesti henkilöstökyselyillä, joissa mitataan sekä työhyvinvoinnin ilmenemistä eli esimerkiksi työstressin tasoa (esim. Koetko työsi stressaavaksi?) sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten sosiaalisten suhteiden laatua (esim. Saatko tukea työkavereiltasi riittävästi?). Tulosten pohjalta valitaan kehittämiskohteet. Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kartoittaa myös fyysistä terveyttä kuvaavilla mittauksilla (esim. kuntotestit tai fysiologiset palautusmittaukset), haastatteluin, ryhmäkeskusteluin tai muissa yhteyksissä kerättävien henkilöstötunnuslukujen pohjalta (esim. sairauspoissaolojen määrä)²³. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää päämäärätietoisesti, voidaan kartoituksen pohjalta laatia työhyvinvointisuunnitelma, jossa määritellään tavoitteet sekä niiden toteuttamiseen tähtäävät toimenpiteet vastuuhenkilöineen tai -tahoineen, aikatauluineen ja seurantakäytäntöineen.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä pyritään usein eri tavoin ”muokkaamaan” edellä kuvattuja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä siten, että ne tukevat paremmin työhyvinvointia. Voidaan vaikuttaa esimerkiksi yksilöön, työhön, sosiaalisiin suhteisiin, esimiestyöhön tai organisaatioon erik-

seen tai useampaan tekijään yhtä aikaa. Koska eri tekijät muodostava verkoston, niihin on hyvä vaikuttaa systeemisesti.

Yksilön hyvinvointia voidaan vahvistaa esimerkiksi erilaisin liikunta-, elämäntapa-, palautumis- ja stressinhallintavalmennuksin. Edelleen työntekijä voi esimerkiksi osallistua psykologista pääomaa vahvistavaan valmennukseen, jossa vahvistetaan esimerkiksi toiveikkuutta ja myönteisyyttä²⁴. Työntekijöille voidaan tarjota myös yksilöllistä coachausta, tehostettua tukea työterveyshuollosta tai kuntoutusta tarpeen mukaan. Myös osaamisen vahvistuminen esimerkiksi lisäkoulutuksessa voi edistää työnhallintaa ja hyvinvointia. Erilaiset työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävät toimet, kuten työaikojen joustavoittaminen, voivat tukea yksilön hyvinvointia vähentämällä yhteensovittamisesta aiheutuvaa stressiä.

Työn kuormittavuutta voidaan vähentää esimerkiksi työvuorosuunnittelulla, joustavammilla työtavoilla²⁵ sekä lisäämällä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia²⁶. Olennaista työolojen kehittämisessä on työn kuormitustekijöiden vähentäminen ja voimavaratekijöiden lisääminen. Kuormitusta ei voi koskaan täysin vähentää, joten voimavarojen vahvistaminen on keskeistä. Pelkästään jo voimavaratekijöiden näkyväksi tekemisellä – niistä muistuttamisella – voi olla hyviä vaikutuksia. Käytännössä on siis hyvä pohtia ja keskustella siitä, mikä meillä toimii hyvin ja mikä työssämme innostaa ja antaa energiaa eli mitkä asiat suojaavat kuormitukselta.

Sosiaalisten suhteiden parantamista voidaan myös tehdä eri tavoin. Voidaan esimerkiksi keskittyä työyhteisön ilmapiirin parantamiseen, rakentavan palautteenannon opetteluun tai sosiaalisen pääoman kehittämiseen²⁷. Edelleen voidaan panostaa vuorovaikutuskäytäntöihin, tiedonkulkuun tai vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen²⁸.

Esimiestyön laadun parantaminen on keskeinen tapa edistää työhyvinvointia, ja yksi konkreettinen keino on esimieskoulutus. Onkin havaittu, että työhyvinvoinnin kannalta relevantti esimiesvalmennus voi vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi työntekijöiden stressitasoihin ja unenlaatuun sekä koettuun esimiestukeen sekä antaa esimiehelle välineitä esimerkiksi työpaahoinvointiin puuttumiseen²⁹. Oman osaamisen lisääntyminen voi myös edistää esimiehen työhyvinvointia työn hallinnan lisääntyessä. Koulutuksen tai valmennuksen seurauksena esimies voi myös omaksua työhyvinvointia tukevan johtamistyylin, joita kuvataan myöhemmin.

Organisaatiotason keinot kehittää työhyvinvointia ovat laajat. Esimerkiksi organisaatiokulttuurin kehittäminen voi olla yksi väylä työhyvinvoinnin tukemiseen. Työhyvinvoinnin kannalta olennaisia organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia ovat ainakin turvallisuuskulttuuri, sairauspoissaolokulttuuri³⁰, eettinen organisaatiokulttuuri ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyys³¹. Muun muassa eettisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen voi vähentää eettistä stressiä ja kuormitusta³². Tällöin työntekijä voi kokea, että hän voi toimia omien arvojensa mukaisesti eikä työpaikalla hänen odoteta tekevän jotain muuta. Oikeudenmukaiset menettelytavat, esimerkiksi kaikkien kohtelemisen samojen palkitsemisperiaatteiden mukaan, synnyttävät kokemuksen oikeudenmukaisesta kohtelusta ja siten tukevat työhyvinvointia laajasti³³.

Työhyvinvointia tukevat myös monet toimivat organisaatiokäytännöt ja -prosessit. Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi varhaisen välittämisen ja puuttumisen mallit, työhön paluun tukeminen sekä toimiva työterveys- huoltoyhteistyö, työaikapankki, työsuojelutoiminta, ikäjohtaminen ja perheystävälliset käytännöt.

Työhyvinvoinnin kehittämismenetelmät vaihtelevat sen mukaan, miten voimavarasuuntautuneita ne ovat. Erityisesti positiivisen psykologian³⁴ ja positiivisen organisaatiotutkimuksen piirissä on syntynyt menetelmiä ja ohjelmia, joiden tavoitteena on tehdä näkyväksi ja vahvistaa voimavaroja sekä hyvinvointia. Positiivisen psykologian kehittämismenetelmien etuna on se, että ne ovat helposti sovellettavissa olevia ja nimenomaan ennaltaehkäiseviä ja hyvinvointia tukevia³⁵. Tyypillisiä harjoituksia ovat esimerkiksi kiitollisuus-, tavoitteenasettamis- ja vahvuusharjoitukset. Esimerkiksi esimiehet ovat tehneet psykologista pääomaa vahvistavia harjoituksia³⁶, opettajille on annettu kiitollisuusharjoituksia, joiden tavoitteena on tukea heidän hyvinvointiaan³⁷, ja myyjille sekä Puolustusvoimien työntekijöille on toteutettu resilienssiä eli sinnikkyyttä lisäävää valmennusta³⁸.

Työn voimavaroihin ja vaatimuksiin keskittyvissä valmennuksissa suunnataan huomio nimenomaan työn voimavara- ja kuormitustekijöiden tunnistamiseen, voimavaratekijöiden lisäämiseen ja kuormitustekijöiden karsimiseen. Esimerkiksi työn tuunaus -valmennuksissa työntekijät pohtivat sitä, mitä he haluaisivat ja voisivat muuttaa työssään siten, että se tukisi paremmin heidän työhyvinvointiaan³⁹. Perinteisestihän on ajateltu, että työn

muokkaaminen työhyvinvointia edistäväksi tapahtuu työnsuunnittelun kautta, jossa asiantuntija muokkaa työtä – ei työntekijä itse. Työn tuunaus taas sisältää ajatuksen siitä, että työntekijä on itse kykenevä muokkaamaan omaa työtään, ja tässä apuna voidaan käyttää erityisiä tuunausharjoituksia⁴⁰.

Arvostava haastattelu on yksi voimavarasuuntautunut työyhteisöjen kehittämismenetelmä, johon voi osallistua koko työyhteisö. Se sisältää neljä eri vaihetta. Löytäminen on ensimmäinen vaihe, ja se lähtee liikkeelle parhaiden kokemusten muistelemisella ja nykytilan hyvien puolien kartoittamisella. Unelma-vaiheessa visioidaan tulevaa ja pohditaan, mitä voitaisiin tehdä paremmin ja mitä voisi olla tulevaisuudessa. Suunnittelu-vaiheessa kuvat tulevaisuudesta muunnetaan toimintasuunnitelmaksi. Tässä vaiheessa on mahdollista hyödyntää erilaisia luovan ideoinnin välineitä (esim. aivoriihi). Viimeisessä tulevaisuus-vaiheessa on tarkoitus kehittää edellä valittua tulevaisuutta toiminnallisesti.⁴¹

Arvostavan haastattelun hyvänä puolena pidetään sitä, että se herättää myönteisiä tunteita ja innostaa, mikä auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja tuottamaan ideoita. Esimerkiksi kun verrattiin kehittämisprosessiin osallistuneita ja osallistumattomia työntekijöitä, huomattiin, että arvostavan haastattelun prosessiin osallistuneiden kompetenssin tunne eli halu ja kyky kehittyä, toimia ja saada aikaan oli korkeampi. Halu ja kyky kehittyä olivat edelleen yhteydessä työntekijän korkeampaan psykologiseen pääomaan (toiveikkuus, optimismi, sitkeys, itseluottamus).⁴²

Tulokset siis viittaavat siihen, että valittu menetelmä voi jo itsessään tukea kehittämishalukkuutta sekä myönteistä asennoitumista kehittämiseen. Voimavarakeskeinen menetelmä voi lisätä nimenomaan uskoa siihen, että pystyy muuttamaan tilannetta (vrt. kompetenssi), mikä taas on onnistuneen kehittämisen edellytys. Tämä on tyypillistä muillekin voimavarakeskeisille kehittämismenetelmille.

Menetelmät, joissa yhdistyvät sekä työntekijöiden osallistuminen että voimavarakeskeisyys, voivat edistää työhyvinvointia voimakkaammin kuin ns. perinteiset menetelmät. Ensinnäkin prosessin herättämät myönteiset tunteet voivat lisätä avoimuutta uudelle, auttaa löytämään ratkaisuja sekä näkemään työhön liittyviä voimavaroja. Myönteisenä on helpompi olla sinnikäs ja uskoa kehittämisen onnistumiseen. Toiseksi yhteistyössä toimimi-

nen voi vahvistaa kokemusta osallisuudesta ja vaikuttamisesta sekä myös mahdollisesti oikeudenmukaisesta kohtelusta, koska oma ääni tulee aidosti kuuluviin.

Kun Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto⁴³ kartoitti työhyvinvoinnin edistämiskeinoja ja hyviä käytäntöjä, havaittiin, että hyvää työhyvinvoinnin kehittämistä kuvaavat muun muassa kokonaisvaltainen kehittämisenäkökulma, systemaattinen suunnittelu ja seuranta, työntekijöiden aktiivinen osallistuminen, johdon osallistuminen, toiminnan arviointi, jatkuva prosessi yksittäisen toiminnon sijaan, hyvä viestintä ja tiedotus työntekijöille sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen integrointi arkikäytäntöihin. Yhä enemmän korostetaan myös sitä, että työntekijöiden tulee voida osallistua kehittämiseen jo siinä vaiheessa, kun hanketta suunnitellaan ja kehittämiskohteita valitaan⁴⁴. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistä ei suunnitella esimerkiksi henkilöstöhallinnossa irrallaan, vaan myös kehittämiskohteet valitaan työntekijöiden kanssa. Kehittämiskohteita ei siis poimita kaavamaisesti esimerkiksi kyselytuloksista.

Kun työntekijät pääsevät itse osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, tämä voi jo itsessään tukea työhyvinvointia, koska vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet vaikuttavat työhyvinvointiin⁴⁵. Yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin kehittäminen voi siis käynnistää myönteisen kierteen: työhyvinvoinnin kehittämisprosessi tukee samalla jo työhyvinvointia.

Vaikuttavan ja tuloksellisen työhyvinvoinnin kehittämisen tulee siis olla sekä suunniteltua, systeemistä eli useisiin eri työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kohdistuvaa että pitkäjänteistä ja jatkuvaa. Myös tutkimusperustaisuus sekä vaikuttavuuden pitkäjänteinen arviointi lisännevät tuloksellisuutta. Kehittämistä edistävät myös käytettävän kehittämismenetelmän osallistavuus, yhteistoiminnallisuus ja voimavarakeskeisyys.

4 Miten esimies voi lisätä työhyvinvointia?

Esimiehellä on useita keinoja edistää työhyvinvointia. Ensiksikin esimies voi vaikuttaa moniin työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten työoloihin. Esimies usein päättää siitä, mikä työntekijän työnkuva on, mitä tehtäviä työhön kuuluu sekä miten itsenäisesti ja kenen kanssa työtä tehdään⁴⁶. Tällöin työhyvinvointi voi syntyä hyvästä työn hallinnasta, mahdollisuudesta työskennellä itsenäisesti sekä työn merkityksellisyydestä⁴⁷. Toiseksi esimiehen vuorovaikutus- ja johtamistyyllillä on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia tukevassa kohtaamisessa esimies tarjoaa esimerkiksi stressaavassa tilanteessa työntekijälle sosiaalista, emotionaalista tai konkreettista apua työn tekemiseen. Edelleen hän voi antaa arvostavaa palautetta, kannustaa tai luoda toivoa. Hän voi noudattaa näissä kohtaamisissa työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä. Esimies voi myös jättää tukematta, kiusata, kohdella epäkorrektisti, epäoikeudenmukaisesti tai loukkaavasti, mikä voi vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin.

Kolmanneksi esimies voi suhtautumisellaan rakentaa yleistä käsitystä siitä, miten työpaikalla reagoidaan työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin, esimerkiksi sairauspoissaoloihin, sekä mallittaa tähän liittyvää käyttäytymistä⁴⁸. Neljänneksi esimies voi tietoisesti pyrkiä kehittämään työpaikkan-

sa hyvinvointia eli omaksua työhyvinvoinnin kehittäjän roolin – sen, johon tällä tutkimuksella nimenomaan kannustetaan.

Esimiehen keskeisimpiä keinoja lisätä työhyvinvointia on hänen tyyliinsä johtaa. Tiettyjen johtamistyylien on havaittu olevan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja vähäisempään työpahoinvointiin⁴⁹. Näitä tyyliä ovat esimerkiksi vuorovaikutteinen, voimaannuttava, transformationaalinen, autenttinen/aito, palveleva ja positiivinen sekä oikeudenmukainen tyyli⁵⁰. Edellisten lisäksi puhutaan myös työhyvinvointia edistävästä johtamisesta, jolle on tyypillistä esimerkiksi se, että esimies antaa työntekijöiden työskennellä itsenäisesti ja siten, että työntekijät voivat osallistua vahvasti päätöksentekoon. Näiden lisäksi esimies ratkoo konfliktit nopeasti ja tasapuolisesti.⁵¹ Johtamistyyli vaikuttaa työhyvinvointiin usein epäsuorasti niin sanottujen välittävien tekijöiden kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimies vaikuttaa toiminnallaan työoloihin eli esimerkiksi mahdollistaa itsenäisen työn tekemisen ja antaa työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. Näin työolot vaikuttavat myönteisesti työntekijän työhyvinvointiin eli välittävät tätä vaikutusta.

Palvelevaa tyyliä noudattava esimies haluaa nimenomaan palvella työntekijöitä⁵². Käytännössä palveleva esimies esimerkiksi tukee ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen ja itsensä toteuttamisen. Hän on aito, nöyrä, anteeksiantava, oppii kritiikistä sekä huomioi johtamisessaan kokonaisuuden ja vastuullisuuden esimerkiksi siten, että antaa menestyksestä kunnian työntekijöilleen⁵³. Palvelevan johtamisen on havaittu edistävän työn imua. Palvelevan johtamisen yhteyttä työn imuun välittivät sitoutuminen organisaatioon sekä psykologinen voimaantuminen⁵⁴. Edelleen palveleva johtamistyyli on yhdistetty vähäisempiin lopettamisaikaisiin sekä vähäisiin uupumusoireisiin, ja tätä suhdetta välittivät kokemus oikeudenmukaisuudesta sekä työhön vaikuttaminen⁵⁵. Kiteytetysti voi todeta, että palveleva johtaminen tukee erityisesti työntekijän työhön sitoutumista, voimaantumista, koettua oikeudenmukaisuutta sekä antaa työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia, jotka lisäävät edelleen työhyvinvointia.

Autenttiselle ja aidolle tyyliä on ominaista, että esimies tuntee hyvin vahvuutensa ja heikkoutensa, ilmaisee avoimesti omia tunteitaan ja ajatuksiaan⁵⁶, analysoi monipuolisesti tietoa ja on avoin erilaisille näkemyksille ja itseensä kohdistuvalle kritiikille ja toimii omien moraaliperiaatteidensa

mukaan. Näiden piirteiden on huomattu olevan yhteydessä muun muassa vähäisempiin työuupumusoireisiin ja erityisesti vähäisempään väsymykseen ja kyynisyyteen⁵⁷. Tätä suhdetta välittävät erityisesti ns. voimaannuttavat työolot, joille on tyypillistä mahdollisuus haasteisiin, hyvä tiedonkulku, riittävä tuki ja resurssit⁵⁸. Autenttinen johtaja siis luo voimaannuttavia työoloja, jotka taas synnyttävät hyvinvointia. Autenttisen johtamistyylin on havaittu tukevan myös myönteistä työilmapiiriä ja sitä kautta työhyvinvointia.⁵⁹

Transformationaliselle johtamiselle on tyypillistä innostava motivointi, älyllinen haastaminen ja yksilöllinen huomiointi, ja sen on havaittu tukevan työhyvinvointia eli esimerkiksi lisäävän työn imua⁶⁰ ja vähentävän uupumusoireita⁶¹. Transformationalisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin välittyy esimerkiksi esimiehen kohdistuvan luottamuksen⁶², pystyvyyden tunteen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen kautta⁶³. Tämä ei ole yllätys, koska transformationaalinen esimies usein kuvaa yhteisen tavoitteen eli vision ymmärrettävällä tavalla ja antaa työtehtäviä, jotka saavat työntekijät tuntemaan tekevnsä merkityksellistä työtä.

Positiivisella johtamistyyllillä pyritään synnyttämään työntekijöissä myönteisiä tunteita, ja sillä on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen⁶⁴. Positiivisen tyylin omaksunut esimies kiittää, antaa myönteistä palautetta työsuorituksesta, kannustaa, auttaa ja antaa tunnustusta. Edelleen voimaannuttavan johtamisen on havaittu olevan yhteydessä parempaan työn imuun, ja sille on tyypillistä, että johtaja rohkaisee tekemään tiimityötä, oppimaan uutta ja kehittämään itseään sekä ottamaan uusia vastuita itseohjautuvasti. Tätä yhteyttä välittävät osittain työolot⁶⁵.

Edellisistä tutkimustuloksista voi todeta, että työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä toteuttava esimies toimii oikeudenmukaisesti, reilusti, avoimesti ja aidosti. Hän auttaa työntekijöitä näkemään työssään myönteisiä asioita ja toivoa, kiittää, kannustaa ja selvittää ongelmat nopeasti. Hän antaa työntekijöille mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Esimiehen rooli korostuu erityistilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi pitkältä sairauslomalta töihin palaaminen tai muutostilanteet⁶⁶. Vaikka tutkimuksissa on tunnistettu tiettyjä työhyvinvointia tukevia johtamistyyliä, yksilölliset tekijät (esim. työntekijän psykologinen pääoma, neuroottisuus, pystyvy-

den tunne) voivat vaikuttaa siihen, miten johtamistyyli koetaan ja miten se heijastuu työhyvinvointiin⁶⁷. Nämä tulokset korostavat yksilöllisen johtamisen merkitystä: Kaikki eivät pidä ja hyödy samanlaisesta johtamisesta, ja työhyvinvointia tukeva johtaminen huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen perusoletus on, että kuntaesimies osaa ja voi toimia työhyvinvoinnin kehittäjänä. Työhyvinvointia ei tuoda ulkopuolelta, vaan se luodaan itse. Tämä on kustannustehokas vaihtoehto sille, että kehittäminen ostetaan ulkopuolelta. Esimiehen tekemä kehittämistyö mahdollistaa myös kehittämisen jatkuvuuden ja seurannan. Jos esimies ryhtyy työyhteisönsä kehittäjäksi, hänen tulisi omaksua uudenlainen rooli sekä kehittää sekä itseään että työyhteisöään. Nämä prosessit kietoutuvat toisiinsa esimerkiksi siten, että työyhteisö ja esimies keskustelevat yhdessä työyhteisön asioista ja pyrkivät muuttamaan niitä. Samalla esimies saa tietoa, jonka avulla kehittää itseään.

Peruslähtökohta on haastava ottaen huomioon, että kuntajohtaminen on huonoimmillaan epäasiallista ja epäkohteliasta toimintaa, jossa työntekijöihin ei luoteta eikä heille anneta vaikuttamismahdollisuuksia⁶⁸. Kun selvitettiin, kuka käytännössä suomalaisissa organisaatioissa vastaa työhyvinvointityöstä, havaittiin, että vain 52 prosentissa organisaatioista esimiehille oli määriteltä rooli tukea hyvinvointia ja vastuulliseksi toteuttajaksi esimies arvioitiin vain 23 prosentissa organisaatioista. Tulos on linjassa sen kanssa, että työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään helposti ulkoisen toteuttajan

tehtäväksi⁶⁹. Onko esimiehestä siis työhyvinvoinnin kehittäjäksi? Jos on, niin millaista tukea hän tähän tarvitsee.

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli kehittää ja tutkia ennakoivia ja kehittämistä tukevia työhyvinvointimittareita. Tavoite täsmentyi prosessin aikana siten, että mittareiden käyttäjä on nimenomaan esimies eikä kyseessä ole pelkkä mittari vaan kehittämistyökalu. Tutkimuksen pääkysymyksiksi muotoutuivat:

- Millainen on työhyvinvoinnin mittaamisen nykytila Espoon kaupungissa?
- Millainen olisi unelmien työhyvinvoinnin mittaus- ja kehittämistyökalu?
- Miten em. pohjalta rakennettu työkalu toimii käytännössä?

Tutkimus sitoutuu toimintatutkimuksellisen ja kehittävän tutkimuksen paradigmaan, jossa tavoitteena ei ole vain kuvata asiantiloja vaan vaikuttaa ja muuttaa niitä. Koska aineistonkeruu tapahtui arvostavan haastattelun periaatteiden mukaan ja pääaineistona olivat ryhmäkeskustelut, tutkimusta voidaan pitää osallistavana ja arvostavana toimintatutkimuksena (Participatory Appreciative Action Research⁷⁰). Toisaalta tutkimus on käyttäjakeskeisen suunnitteluprosessin kuvaus, koska siinä rakennettiin ja testattiin työkalua. Käyttäjakeskeiselle suunnitteluprosessille onkin ominaista loppukäyttäjien vahva mukanaolo.

5.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimus toteutettiin Espoon kaupungissa, joka tuottaa kuntapalveluja noin 265 000 espoolaiselle. Kaupungilla työskentelee yhteensä noin 14 000 työntekijää, joista esimiestehtävissä noin 800. Espoon kaupungin hallinnollinen organisaatio muodostuu konsernihallinnosta ja neljästä toimialasta: sosiaali- ja terveystoimesta, sivistystoimesta, teknisestä ja ympäristötoimesta sekä palveluliiketoimesta. Näitä ohjaa ja valvoo luottamuselimestä koostuva päätöksenteko-organisaatio: valtuusto, kaupunginhallitus sekä lautakunnat ja johtokunnat.

Tutkimuksessa järjestettyihin työpajoihin ja muihin toimintoihin osallistui yhteensä 41 henkilöä eri ryhmistä: henkilöstö- ja viestintäyksiköistä yhteensä 5 henkilöä, työhyvinvointitoimijoista 20 henkilöä ja esimiehistä yh-

teensä 16 henkilöä. Konserniesikuntaan hallinnollisesti kuuluvasta henkilöstöyksiköstä mukana olivat henkilöstöjohtaja, työhyvinvointipäällikkö, henkilöstön kehittämispäällikkö sekä henkilöstösuunnittelupäällikkö. Konserniesikunnan viestintäyksiköstä tutkimukseen osallistui viestintäpäällikkö. Tätä ryhmää kutsutaan jatkossa henkilöstöyksiköksi, vaikka yksi ryhmän edustaja tulikin hallinnollisesti eri yksiköstä.

Työhyvinvointitoimijoiden ryhmä muodostui työhyvinvoinnin ja työsuojelun koordinoitiryhmän jäsenistä, joita ovat työhyvinvoinnin ja työterveyden asiantuntijat ja työhyvinvointi- ja työsuojelupäälliköt, sekä työsuojeluvaltuutetuista. Esimiehiä oli kaikilta neljältä toimialalta. Osallistujia oli eniten sosiaali- ja terveystoimesta. Työnimikkeiden mukaan tarkasteltuna tutkimukseen osallistui eniten päiväkodinjohtajia. Pilottivaiheen aikana tutkimukseen osallistui epäsuorasti noin 50 Espoon kaupungin työntekijää, jotka vastasivat tutkimukseen osallistuneen esimiehen toteuttamaan kyse-lyyn.

5.3 Tutkimusaineistot

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kerättiin kolmenlaista aineistoa. Ensimmäisenäkin analysoitiin käytössä olevia dokumentteja, kyselyjä, keskusteltiin aiheesta henkilöstöyksikön kanssa sekä käsiteltiin aihetta työpajoissa. Dokumenttianalyysi ja keskustelu tapahtuivat kevään ja kesän 2013 aikana. Syyskuussa järjestettyyn ensimmäiseen työpajaan osallistuivat henkilöstöyksikön edustajat. Joulukuussa järjestettyyn toiseen työpajaan osallistuivat työhyvinvointitoimijat ja kolmanteen esimiehet. Työpajojen ryhmäkeskustelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin laadullisen sisällön analyysin mukaisesti⁷¹.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi käytettiin edellä kuvattuja ryhmäkeskusteluaineistoja ja aineisto analysoitiin samalla tavalla. Kolmatta tutkimuskysymystä varten kerättiin käyttökokemuksia ryhmäkeskusteluilla, kyselyillä ja sähköpostitiedusteluilla. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Aineistonkeruun yksityiskohtia kuvataan lyhyesti kunkin tulososan alussa.

6 Millainen väline auttaa kuntaesimiestä työhyvinvoinnin kehittämisessä?

6.1 Nykymittaamisen perusta kunnossa

Työhyvinvoinnin mittaamisen ja kehittämisen nykytilaa Espoossa kartoitettiin henkilöstöyksikön edustajien kanssa keskustellen, dokumentteihin (esim. kyselyihin, purkuohjeisiin) ja asiakirjoihin tutustumalla sekä erityisesti kolmessa työpajassa. Toimialoilta tiedusteltiin lisäksi sähköpostitse, millaisia työhyvinvointiin liittyviä kyselyjä heillä on käytössä, ja tästä laadittiin koonti. Kaikki työpajat alkoivat arvostavan haastattelun periaatteiden mukaisesti ns. löytämisen vaiheella. Siinä tunnistetaan nykytilan hyviä ja toimivia asioita ja piirteitä. Käytännössä pienryhmät pohtivat yhdessä keskustellen sitä, miten eri tavoin he ovat hankkineet tietoa työyhteisönsä hyvinvoinnista tähän asti, mistä nykyinen työhyvinvoinnin mittaussysteemi rakentuu, mikä siinä toimii hyvin ja mikä siinä on sellaista, joista voi olla ylpeä ja jota voi arvostaa. Keskustelut nauhoitettiin ja purettiin sekä luokiteltiin pääteemoihin aineistolähtöisesti laadullisen sisällön analyysin periaattein.

Aineistojen perusteella Espoon kaupungissa työhyvinvoinnin mittaaminen tapahtuu ensisijaisesti Kunta10-kyselyjen sekä Työhyvinvointimatriisin avulla. Lisäksi sairauspoissaoloja seurataan systemaattisesti useamman kerran vuodessa, ja toimialoilla (esim. palveluliiketoimi) käytetään omia

työhyvinvointiin liittyviä kyselyjä, kuten ilmapiiri- ja esimiestyökyselyjä. Osalla yksiköitä tulokorttimitariin on valittu Kunta10-kyselyn aihekokonaisuuksia. Johtamiskoulutusten osana tehdään muun muassa 360-arvioita. Riskinarviointiin on omia välineitä. Työpajoissa tuli myös ilmi, että osa esimiehistä oli täysin itsenäisesti kehittännyt ja käyttänyt erilaisia kyselyjä oman esimiestyönsä tukena. Lisäksi esimiehet järjestivät kehityskeskusteluita ja tiimipalavereja sekä keskusteluita työntekijöiden kanssa ja pitivät niitä tärkeinä välineinä hankkia tietoa työhyvinvoinnista. Osa esimiehistä oli myös kehittännyt itse erilaisia fiilis- ja työhöntulokyselyjä. Tiedustelujen perusteella selvisi, että toimialoilla oli suunnitteilla uusien kyselyjen kehittämistä samanaikaisesti tämän tutkimushankkeen kanssa. Esimerkiksi palveluliiketoimessa suunniteltiin omaa yhtenäistä työhyvinvointikyselyä työhyvinvointi- ja esimiesohjelman osaksi.

Aineiston perusteella näyttää siltä, että nykyisellä työhyvinvoinnin mitausjärjestelmällä on kaksi toisiaan tukevaa tukijalkaa: KUNTA10 ja Työhyvinvointimatriisi. Näiden ulkopuolelta alkaa vakiintumattomampi ja kirjavampi kyselemisen ja mittaamisen alue. KUNTA10 on Työterveyslaitoksen toteuttama Suomen suurin kunta-alan henkilöstön seurantatutkimus, joka selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutusta henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimusta on tehty vuodesta 1997 pääsääntöisesti kahden vuoden välein. Viimeisin kysely on tehty vuonna 2014. Tulokset tiedotetaan tutkimukseen osallistuneille kunnille ja niiden henkilöstölle työyksikötasolla. Kunnissa käytetään tutkimuksen tuloksia henkilöstön hyvinvoinnin ja työn kehittämiseen.⁷² Tuloksia käytetään myös strategian henkilöstötavoitteiden laadinnassa ja seurannassa⁷³.

KUNTA10-kysely sisältää väittämiä ja kysymyksiä liittyen muun muassa työoloihin, työaikoihin, vaikuttamismahdollisuuksiin, työn epävarmuuteen, työyhteisön toimivuuteen ja johtamiseen sekä fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. Väittämät ovat tieteellisesti perusteluita ja testattuja. Espoolla on käytössään KUNTA10:n purkuohjeet, ja siellä seurataan sitä, tehdäänkö tulosten perusteella kehittämistä. Espoon kaupunki on ollut mukana KUNTA10:ssä vuodesta 2001.

Espoon kaupungin työhyvinvointimatriisissa esitetään kiteytetysti kahdeksan työhyvinvointia kuvaavan mittarin tulokset. Kolme mittareista ku-

vaa euromääräisinä sairauspoissaolojen, työtaturmien ja varhaiseläkkeiden kustannuksia henkilöä kohden. Edellä mainitut tiedot kerätään henkilöstötietojärjestelmän poissaolotilastoista, vahinkovakuutusyhtiön tilastoista ja Kuntien eläkevakuutuksesta. Poissaolotiedoista on myös mahdollista saada diagnoositietoja. Viisi muuta tulostietoa saadaan KUNTA10-tutkimuksesta, ja ne kuvaavat vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin, työn kuormittavuutta (hallinnan ja vaatimusten ero), työyhteisön tavoitteellisuutta, yhteisön sosiaalista pääomaa sekä kohtelun oikeudenmukaisuutta. Matriisi tuotetaan Konserniesikunnan HR-yksikössä vuosittain joka tulosyksikölle. Kukin yksikkö pyrkii parantamaan omaa tasoaan.

Espoon työhyvinvointimatriisi on Työterveyslaitoksen tarkistama.⁷⁴

Keskeiset nykytilan hyvät puolet kiteytyivät vahvasti Kunta10:iin, mikä on loogista, koska se muodostaa nykytilan keskeisen tukijalan. Sisällönanalyysin perustella pääulottuvuudet, joista sitä arvotettiin, liittyivät Kunta10:n sisältöön, laatuun, prosessiin, tuloksiin, sen pohjalta tehtävään kehittämistyöhön sekä sen hyväksyntään.

Aineiston perusteella Kunta10-lomakkeen väittämät kattavat sisällöllisesti hyvin eri työhyvinvoinnin ulottuvuudet, eli kysely on riittävän monipuolinen. Laatuun liittyen korostettiin erityisesti sitä, että kyseessä on tieteellinen tutkimus, joka sen vuoksi on väittämiltään ja tuloksiltaan luotettava. Myös virhemarginaalin pienuutta kiiteltiin. Prosessi sinänsä nähtiin toimivaksi ja erityisenä vahvuutena pidettiin sitä, että vastaajan tietosuoja ja anonymiteetti turvataan varmasti ja toteuttaja on luotettava. Lisäksi arvostettiin sitä, että prosessia on myös tarpeen mukaan kehitetty ja Kunta10:ssä syntyy trenditietoa, joka mahdollistaa systemaattisen työhyvinvoinnin seurannan. Lisäksi muodostuu myös vertailutietoa, joka mahdollistaa sekä kuntien että yksiköiden välisen vertailun.

Tulokset ovat selkeitä, ja niiden perustella on helposti nähtävissä, mitä asioita pitäisi muuttaa. Lisäksi Kunta10:n tulosten purku oli useiden mukaan hyvin ohjeistettu. Työpaikoilla käsitellään tuloksia myös tutkitusti⁷⁵. Tulosten käsittelystä on laadittu purkuohjeet ja purkuun saa myös tukea.

Kunta10 on aineiston mukaan käynnistänyt keskusteluja ja kehittämistä, johon ei ehkä muuten olisi ryhdytty. Kunta10:n pohjalta on valittu myös koulutusten aiheita, ja siitä on vuosien varrella tullut kiinteä osa arkea ja vakiintunut käytäntö Espoossa. Sen koettiin olevan hyväksytty käytäntö niin

henkilöstön kuin ylimmän johdon puolelta. Korkea vastausprosentti on yksi merkki tästä.

Koska Työhyvinvointimatriisi kuvaa osittain Kunta10:n tuottamaa tietoa, edellä kuvatut hyvät puolet koskevat osaltaan sitäkin. Erityisesti työhyvinvointimatriisia arvostettiin kuitenkin muun muassa siksi, että siinä yhdistyvät niin sanotut kovat luvut eli esimerkiksi euromääräistetyt sairauspoissaolot ja pehmeämmät luvut, jotka kuvaavat esimerkiksi työyhteisön sosiaalista pääomaa. Matriisi antaa erittäin selkeää tietoa johdolle, ja siitä näkyy, että pienilläkin muutoksilla saadaan aikaan isoja talousvaikutuksia. Perushenkilöstötiedot koettiin olevan yleensä ja erityisesti Työhyvinvointimatriisin kautta helposti saatavilla. Vastauksissa korostui myös se, että ollaan ylpeitä siitä, että Espoossa on jo vuosia haluttu mitata, seurata ja kehittää työhyvinvointia erityisesti em. mittaristojen avulla. Espoon kaupunki nähtiin edelläkävijänä ja koettiin, että johto pitää työhyvinvoinnin seurantaan tärkeänä ja seuraa tarkoin myös sitä, mitä tulosten pohjalta tehdään.

Vapaamuotoisemman työhyvinvoinnin mittaamisen, kuten kehityskeskustelujen, muiden keskustelujen ja itsetehtyjen kyselyjen, hyvät puolet kietyivät keskustelujen osalta kahdenkeskisyyteen ja luottamukseen. Itsetehtyjen kyselyjen hyvänä puolena pidettiin taas nopeutta ja ketteryyttä: tulokset saadaan heti ja niitä voi käsitellä välittömästi keskustellen. Niihin voi laittaa parhaaksi katsomiaan kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Itse luodut ns. päivän paras hetki -kyselyt auttavat myös suuntaamaan myönteiseen, mitä pidettiin tärkeänä.

6.2 Nykymittaaminen ei tue esimiestä

Vaikka emme aineistonkeruussa erityisesti kysyneet nykyisten mittaustapojen heikkouksista, niistä puhuttiin myös työpajoissa. Heikkouksista nousi selkeitä kehittämistarpeita, jotka perustelivat koko tutkimuksellisen kehittämishankkeen merkityksen. Uudelle työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämistyökalulle on tarvetta, vaikka nykyisessä mittausjärjestelmässä on paljon hyvää.

Keskeiset heikkoudet Kunta10:ssä liittyivät tulosten saatavuuteen, ajalliseen viiveeseen sekä väittämien luonteeseen. Aineistossa korostui erityisesti se, että KUNTA10:ssä on rajattu tiukasti vastaajien määrä kustakin yksi-

köstä, jotta tulokset tulevat työpaikan käyttöön. Mikäli vastaajia on alle 10, tuloksia ei tule lainkaan. Mikäli vastaajia on alle 50, esimiestyöstä saatavia tuloksia ei toimiteta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pienet työyksiköt saavat tuloksia vain osana suurempaa yksikköä ja omien tulosten erottaminen tästä massasta on vaikeaa. Toisaalta hyvänä puolena on vastaajan hyvä tietosuoja, anonymiteetti. Heikkoutena nähtiin myös se, että vastaamisen ja tulosten saamisen välillä kuluu paljon aikaa. Tilanne ja ihmiset ehdivät työpaikalla muuttua, mikä vaikeuttaa tulosten hyödyntämistä kehittämisessä.

Heikkoutena pidettiin myös sitä, että kysely toteutetaan liian harvoin ja kaikki väittämät ovat tekstiä eikä kyselyssä hyödynnetä visuaalisuutta. Kyselystä puuttui myös myönteisten ja positiivisten asioiden mittaaminen. Dokumenttianalyyssissä selvisi, että KUNTA10:n neutraalit ja tieteelliset väittämät eivät sinällään tavoittele ajatusten herättämistä ja vastuuttamista. Toki perusväittämäkin voi nostaa esiin jonkin asian, jota vastaaja ei olisi tullut muuten ajatelleeksi. Kyselyt suuntaavat aina vastaajan huomion esitettyihin asioihin.

Aineiston perusteella Kunta10 ja Työhyvinvointimatriisi eivät välttämättä tarjoa esimiehille riittävästi välineitä oman työpaikan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tätä huomiota tukee se, että toimialoille sekä yksittäisille työpaikoille on luotu omia työhyvinvointikyselyjä. Näihin kyselyihin liittyi kuitenkin laatuongelmia. Tyypillisin laatuongelma oli se, että yhdessä väittämässä vastaajalle voidaan esittää ikään kuin monta eri asiaa kerralla. Lisäksi vastausvaihtoehdot, skaalat, eivät ole välttämättä linjassa kysymyksen kanssa. Työpajoissa tuli myös ilmi, että esimiesten mielestä tulosten käsittely on haastavaa. Erityisen työlästä tulosten tulkinta on ollut esimerkiksi silloin, kun kyselyssä ollut sekä kielteisiä että myönteisiä väittämiä sekaisin.

6.3 Toiveena ketterä ja visuaalinen väline

Työpajoissa tutkittiin erityisesti sitä, millaisia toiveita ja unelmia henkilöstöyksiköllä, työhyvinvointitoimijoilla ja esimiehillä oli työkalusta. Unelmointi on arvostavan haastattelun toinen vaihe. Sille on tyypillistä visioida tulevaisuutta ja miettiä, millainen on ideaali ratkaisu käsillä olevassa tilanteessa. Tässä tutkimuksessa visioinnin apuna käytettiin tehtävää, jossa ryh-

miä pyydettiin eläytymään erään Pekaksi nimetyn henkilön asemaan, joka jo käytti aivan loistavaa työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämistyökalua. Tehtävästä käytettiin nimitystä ”Aivomatka tulevaisuuden käyttäjän luokse”. Seuraavassa kuvataan aivomatka-tehtävän tuottamia työkaluun liittyviä visioita ja unelmia.

Aineisto luokiteltiin sisällönanalyysin mukaan pääluokkiin, jotka sisälsivät samaan aiheeseen liittyviä unelmia. Unelmat jäsentyivät kolmeen pääluokkaan, jotka liittyivät työkalun luonteeseen ja ominaisuuksiin, kysymykseen ja väittämiin sekä erilaisiin käyttötilanteisiin ja integroitumiseen muihin mittaus- ja kehittämistapoihin. Unelmat eivät yleisesti ottaen poikenneet sisällöltään merkittävästi henkilöstöyksikön, työhyvinvointitoimijoiden ja esimiesten välillä, mutta osasta aiheesta oltiin työpajassa muodostuneiden ryhmien sisällä enemmän ja osasta vähemmän samanmielisiä. Ainut selkeä ero oli, että henkilöstöyksikön edustajien unelmissa työkalu sisälsi enemmän Espoo-tarinasta nousevia elementtejä (esim. arvostava vuoroaikutus) kuin muiden toiveissa. Edelleen työkalua tarkasteltiin enemmän järjestelmätasolla ja esimerkiksi suhteessa meneillään olevaan johtamisen kehittämishankkeeseen, mikä on luonnollista henkilöstöyksikön roolin vuoksi.

Työkalun toivottiin tukevan ja ennakoivan kehittämistä. Se ei olisi vain mittaristo, vaan siinä kerrottaisiin myös selvästi, mitä tulosten pohjalta kannattaisi tehdä:

”Se olisi semmoinen laajempi toimintamalli, ei vain pelkkä kysely.”

”Meillä ei ole vielä käytössä sellaista työkalua, jolla voisi reagoida juuri tämän hetken tilanteeseen ja josta saisi myös neuvoja, mitä voisi tehdä.”

Työkalu antaisi siis tulosten pohjalta selkeitä toimintasuosituksia. Kyse olisi nimenomaan ketterästä kehittämisestä ja nopeasta ja välittömästi tapahtuvasta, jopa reaaliaikaisesta kehittämisestä. Kyselyjen purkamiseen liittyvät ohjeet kannustaisivat nimenomaan yhteistoiminnalliseen työskentelyyn ja innovointiin. Niissä olisi keskeistä myös dialogisuus ja arvostava vuoroaikutus, jotka ovat keskeisiä Espoo-tarinan elementtejä. Pääpaino olisi nimenomaan kehittämisessä, ei kyselemisessä. Työkalussa voisi olla myös eräänlainen hyvien käytäntöjen tai toimintojen pankki, jonne voisi

kuvailta onnistuneita toimintatapoja. Tämä edistäisi tiedon leviämistä onnistuneista tilanteista. Esimies saisi tarpeen mukaan apua kehittämistyöhön esimerkiksi neuvontapuhelimesta tai jopa konsultilta, jos menee todella huonosti.

Työkalu tuottaisi aina tarpeen mukaan sellaista tietoa, mitä esimies tarvitsee omassa työssään. Työkalun pitäisi olla niin nopea ja helppokäyttöinen, että se ei kuormita tai aiheuta lisävaivaa esimiehelle tai vastaajalle. Vastaamisen pitäisi olla myös positiivinen kokemus. Työkalu olisi itsessään peilillinen, moderni ja visuaalinen. Työkaluun voisi sisältyä polkuajatus. Se voisi sisältää eri tasoja:

”Jos esimerkiksi saisi selville jonkin ongelman, voisi selvittää sitä tarkemmin.”

Työkalu nähtiin vahvasti sähköisenä työkaluna. Tosin toivottiin, että se toimisi myös työpaikoilla, joissa ei ole käytössä tietokoneita. Sitä voisi siis periaatteessa käyttää monella tavalla, myös paperilla ja iPadilla. Vastaamisen pitäisi tapahtua helposti, vaikkapa työvaatteiden vaihdon yhteydessä ja osana normaalia työpäivää, mutta myös kotona.

Erityisesti työhyvinvointitoimijoiden työpajassa syntyi myös metaforia, jotka ikään kuin kiteyttivät heidän unelmiaan. Työkalu on kuin silmä eli nopea ja täydentävä lähityökalu, se on kuin tietokoneversio Jukka-palikka-laatikosta (Jukka Askare), ja edelleen se on kuin visuaalinen tikkataulu.

Unelmat koskivat myös kysymyksiä ja väittämiä. Varsinainen kyselyosio olisi visuaalinen, sisältäisi värikoodeja, liukupalkkeja, peukutusta tai vaikka hymynaamoja. Nähtiin, että kysymistapoihin voisi ottaa vaikutteita sosiaalisen median uusimmista sovelluksista. Pohdittiin esimerkiksi, voisiko siinä olla mukana esimerkiksi kehu kaveria -toiminto, jolla voisi antaa hyvää palautetta työkaverille. Toivottiin, että kysyminen ei tapahtuisi vain tekstuaalisesti, vaan mukana olisi visuaalisuutta eli esimerkiksi kysymyksissä hyödynnettäisiin kuvia. Lisäksi korostettiin vastaamisen anonyymisyyttä ja toivottiin, että kyselyt olisivat saatavilla myös ruotsiksi, venäjäksi ja englanniksi.

Työkalun sisältämiä kyselyjä pitäisi pystyä räätälöimään unelmien perusteella. Niistä pitäisi myös pystyä valitsemaan sekä itselle että työhön sopivat. Kysymykset sopisivat myös suorittavaan työhön:

”Ne houkuttais myös sitä duunaria.”

Kyselyt sinänsä olisivat lyhyitä. Ne voisivat kohdistua fiiliksiin ja olla ikään kuin impulssimaisia. Toisaalta toivottiin syvällisempiä, avoimia kysymyksiä, joista saisi ideoita kehittämiseen ja tarkemmin selville, mikä oikeastaan ”mättää”. Kyselyjen aiheita, teemoja, olisi paljon. Ne voisivat liittyä esimerkiksi asenteisiin, motivaatioon, ilmapiiriin tai johtamiseen, mutta ne liittyisivät selvästi työn maailmaan eikä yksityisasioihin. Lisäksi toivottiin, että kysymykset tuovat esiin strategiaa, Espoo-tarinaa, eli yhtenä teemana kyselyissä näkyisi muun muassa arvostava vuorovaikutus.

Edelleen oli tärkeää, että kysyttäisiin sellaisista asioista, joihin voidaan oikeasti itse vaikuttaa. Osa myös unelmoi siitä, että saisi tehdä täysin omia kyselyjä. Tällöin työkalun tulisi sisältää ohjeita kyselyn rakentamisesta ja laadukkaiden kysymysten laadinnasta. Osa taas koki, että kysymysten pitäisi olla pysyviä ja hyväksi havaittuja eikä niitä pitäisi muokata liikaa. Tämä unelma oli siis luonteeltaan poleeminen.

Kysymykset ja niissä käytetyt väittämät olisivat luonteeltaan ajatuksia myönteisiin ja olennaisiin asioihin ohjaavia, voimaannuttavia ja vastuuttavia:

”Jos sillä työkalulla voisi ohjata siihen ajatteluun, että jonkun muunkin kun esimiehen pitäisi tehdä jotain.”

Yhtäältä toivottiin, että työkalu ehdottaisi vastaajalle jo vastausvaiheessa toimintatapoja:

”Tämä arvo viittaa siihen, että voisit pohtia tätä asiaa tarkemmin.”

Toisaalta toivottiin, että kysymisen tavat korostaisivat sitä, että työhyvinvointi on suhteellista – aina ei olla huipputasolla, ja sekin voi olla ihan ok tilanne. Lisäksi toivottiin, että väittämät liittyvät enemmän toimintaan kuin pelkkiin asenteisiin tai ajatuksiin. Tavoitteena oli, että väittämät kertovat myös siitä, mitä työntekijältä odotetaan. Kysymykset myös herättäisivät halua osallistua kehittämiseen, ja samalla syntyisi tahtoa yhdessä kehittämiseen. Tärkeänä pidettiin myös väittämien ja kysymysten laadukkuutta ja sitä, että ne tuottavat objektiivista tietoa. Toiveisiin näytti sisältyvän sekä objektiivisuuden että vaikuttavuuden tavoitteet.

Erityisesti tuloksista toivottiin, että ne tulevat heti ja helposti – mieluiten graafisessa muodossa. Lisäksi visioitiin, että tuloksista näkisi tilanteen heti

esimerkiksi värikoodin avulla. Tulokset voisi esitellä lyhyesti vaikka palaverien alussa ja keskustella sitten siitä, mitä niiden pohjalta kannattaisi tehdä. Toisaalta tulosten tuli olla riittävän virallisessa muodossa, että ne voitaisiin viedä johtoryhmän tietoon. Tulosten perusteella tulisi saada selville myös se, mikä asia vaatii vastaajan mielestä eniten kehittämistä ja mikä vain harmittaa tai suututtaa. Näin selviäisi, mihin kehittäminen kannattaa suunnata ja mikä on olennaisin ongelma. Lisäksi olisi hyvä saada selville, onko tilanne jatkunut jo pitkään vai onko esimerkiksi huono mieli tai fiilis vain tilapäinen ongelma. Osa unelmoi myös siitä, että vastattuaan kyselyyn vastaaja näkisi välittömästi oman tuloksensa ja mahdolliset kehittämissuhteudet.

Edelleen tuloksiin liittyen unelmoitiin siitä, että aiempien ja uusien tulosten pohjalta muodostuisi trenditietoa siitä, miten tilanne on kehittynyt. Unelmien työkalu voisi myös tuottaa vertailutietoa suhteessa muihin yksiköihin sekä luoda jopa ennusteita. Ihanteellista olisi edelleen, jos työkalun tuottamat tulokset voisi integroida muuhun työhyvinvointitietoon, kuten sairauspoissaoloihin. Toiveet hajosivat jonkin verran siinä, pitäisikö tuloksista raportoida. Osan mielestä olisi hyvä, että syntyisi tietoa, joka mahdollistaa yksiköiden välisen vertailun, mutta osa taas korosti, että työkalu olisi vain työpaikan omaan käyttöön, jolloin raportointivelvollisuutta ei olisi. Jotkut unelmoijat olivat jopa valmiita siihen, että tulokset olisivat kaikkien käytössä – niin vastaajien kuin esimiehenkin, mikä mahdollistaisi aidon yhteiskäsittelyn.

Kyselyn tuloksia toivottiin käsiteltävän yhdessä esimerkiksi kahvitauolla tai palaverin alussa. Käsitely olisi keskustelevaa ja tähtäisi kehittämiseen. Unelmien työkalun nähtiin integroituvan jouhevasti muuhun työhyvinvoinnin mittaamiseen Espoossa eli esimerkiksi Kunta10:een. Sitä voisi käyttää esimerkiksi syventämään sen tuloksia tai käyttää kyselyn väliaikoina. Se voisi myös täydentää kyselyä pienissä yksiköissä, jolloin ne saisivat omat tuloksensa käyttöön. Toisaalta nähtiin mahdollisena yhdistää työkalun käyttö kehityskeskusteluihin tai jopa ketterään palkitsemiseen ja tulospalkkaukseen sekä johtoryhmätyöskentelyyn. Yhtenä mahdollisena käyttöpaikkana pidettiin intraa ja unelmoitiin työkaluun liittyvästä laadukkaasta ja kiinnostavasta perehdytyksestä ja tiedottamisesta. Unelmissa työkalusta oli tullut osa normaalia esimiestyötä ja espoolaista johtamisjärjestelmää.

6.4 Vastuuttavia ja suuntaavia kyselyjä

Arvostavan haastattelun kolmannessa vaiheessa suunnitellaan ja neljännessä toteutetaan. Tässä tutkimushankkeessa työkalun ensimmäisen, ns. pilotiversion, suunnittelu tapahtui siten, että tutkija analysoi edellisissä vaiheissa syntyneet aineistot ja teki koonnin siitä, millainen olisi unelmien työkalu. Sen jälkeen henkilöstöyksikön kanssa pohdittiin, mitä unelmia pyritään toteuttamaan ja mitä ei.

Unelmien ja toiveiden perusteella oli selvää, että alkuperäinen tavoite, joka oli lähinnä ennakoivan työhyvinvointimittariston luominen, eri riitä. On oltava muutakin, kuten tietoa, käyttöohjeita sekä kehittämisneuvoja. Niiden on myös sijaittava jossakin. Jotta voidaan luoda unelmien työkalu ja testata sitä, sillä on oltava tekninen alusta ja toteutus. Kyselyjen testaamista tuki Espoon kaupungin sähköisten kyselyjen toimittaja Surveypal.

Ensimmäinen versio työkalusta rakennettiin mahdollisimman pitkälti edellä kuvattujen toiveiden pohjalta. Rakentamista ja myöhempää pilotointia ohjasivat myös ketterän suunnittelun arvot, erityisesti yksinkertaisuus ja jatkuva palaute. Yksinkertaisuusarvon mukaan on edullisempaa tehdä aluksi yksinkertainen toteutus, jota voidaan muokata myöhemmin. Palautearvon mukaan toteutusta kehitetään jatkuvasti saadun palautteen avulla.⁷⁶

Työkalun ensimmäinen yksinkertainen versio rakennettiin Wix-kotisivutyökalun avulla verkkosivuksi, josta on linkki sähköisiin Surveypal-kyselyihin (yht. 14 erilaista). Käyttäjä kirjautui eri tunnuksin nettisivulle ja Surveypaliin, joka myös tuki kyselyjen linkityksessä. Työkalusta saadun palautteen perusteella tehtiin väliversioita, joita esiteltiin henkilöstöyksikön ryhmälle, ja lisäksi järjestettiin erillinen pilottijakso, jonka tulokset kuvataan myöhemmin.

Työkalun sisältöjen valinnassa huomioitiin työpajoihin osallistuneiden toiveita ja kuvatut aiheet upotettiin työkalun pääsisältöihin, jotka mukailivat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin vaikuttavia tekijöitä⁷⁷. Pääsisällöiksi valittiin yhteistyössä Yksilö, Työ, Yhteisö, Esimiestyö ja Asiakas. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin organisaatio-osa jätettiin työkalusta pois, koska siihen esimies ei yleensä pysty vaikuttamaan samassa määrin kuin muihin työhyvinvointitekijöihin. Uutena elementtinä lisättiin puolestaan Asiakas. Lisäksi teksteissä huomioitiin Espoo-tarinan sisällöistä muun muassa arvostavan vuorovaikutuksen tema. Työkalu sai hieman en-

nen pilotoinnin alkua nimekseen Posetiivi. Työkalun perusrakenne ilmenee seuraavasta kuvasta.

Aloitteisuus
Yleiskäyttö
Työolot
Yksilö
Yhteisö
Esimiestyö
Asiakastyö

POSETIIVI - RYTMIÄ TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN

Työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa työn tuloksellisuuteen sekä heijastuu asiakastyön laatuun. Jokaisella on oikeus voida riittävän hyvin työssään.

POSETIIVIN avulla esimies oppia työhyvinvoinnin perusteet, tehdä työhyvinvointiin liittyviä kyselyjä sekä kehittää työntekijöiden kanssa sitä.

OIVALLA

- Opi työhyvinvoinnista

KYSY!

- Tee sähköisiä kyselyjä

KEHITÄ!

- Arvioi itse tai kehitä yhdessä!



Mikä Posetiivi on?

Miten ja milloin käyttää Posetiiviä?

Mistä apua ja tukea Posetiivin käyttöön?

Työhyvinvoinnin tekijät



Mikä teillä toimii ja mikä ei vielä toimi? Aloita kehittämisen yleiskuva-kyselyllä, joka tunnistaa kehittämiskohteet ja suuntaa syventämään ymmärrystä.

LUO YLEISKUVA



Kuormittavatko vai innostavatko työolot? Oivalla, miten työolot vaikuttavat hyvinvointiin! Kysy, ovatko työolot teillä kunnossa. Kehitä työoloja työpaikallasi.

TYÖ



Kaipaako vuorovaikutus kehittämistä? Oivalla, miten yhteisön toiminta ja vuorovaikutus vaikuttavat hyvinvointiin, tee aiheeseen liittyvä kysely ja kehitä.

YHTEISÖ



Millä mielellä tänään töissä? Oivalla, miten yksilön fiilis, mieliala, liittyy työhyvinvointiin. Kysy, millä fiiliksellä teillä ollaan. Kehitä työyhteisöasi.

YKSILÖ



Tukeeko esimiestyö työhyvinvointia? Oivalla, miten esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin, tee kysely, kehitä itseäsi esimiehenä.

ESIMIESTYÖ



Ovatko asiakkaat illo vai taakka? Oivalla, miten asiakkaat liittyvät työhyvinvointiin. Tee asiakastyöhön liittyvä kysely. Kehitä asiakastyötä.

ASIAKAS

Kuva 1. Kuvakaappaus Posetiivi-työkalun julkaisemattomasta versiosta

Työkalun rakenne perustui toiveisiin, joissa korostettiin sitä, miten pelkät kyselyt eivät riitä, vaan on oltava myös tietoa sekä ohjeita kyselyjen tulkinnaan. Kukin pääsisältö eli esimerkiksi Yksilö tai Asiakas sisälsikin Oivalla-, Kysy- ja Kehitä-osiot. Oivalla-osiot sisälsivät perustietoa edellä kuvatuista pääsisällöistä (esim. yksilö, työ, yhteisö). Kysy-osioihin rakennettiin linkitys valmiisiin sähköisiin kyselyihin. Kehitä-osioihin kirjoitettiin ohjeita siihen, miten työhyvinvointia voi tulosten perusteella kehittää työpaikalla. Kehittämishojeissa hyödynnettiin arvostavan haastattelun⁷⁸ sekä ratkaisukeskeisyyden⁷⁹ periaatteita sekä yleisiä kyselyjen purkuohjeita⁸⁰. Kehittämishojeissa korostettiin erityisesti yhteistoiminnallista kehittämistä, jota esimies tekee yhdessä työntekijöiden kanssa.

Työkalun sisällöt perustuvat yleistajuiseen teoria- ja tutkimustietoon työhyvinvoinnista. Esimerkiksi Yksilö-osion rakentamista ohjasi tieto siitä, mitä on tunnepohjainen työhyvinvointi ja miten se ilmenee esimerkiksi innostuksen tai kyllästyneisyyden tunteina⁸¹. Yhteisö-osiossa hyödynnettiin taas tutkimustietoa siitä, miten myönteinen vuorovaikutus edistää ryhmätoimintaa ja miten tunteet tarttuvat ihmisten välillä⁸². Esimiestyö-osiossa käytettiin apuna aiemmin kuvattua tietoa työhyvinvointia tukevista johtamistyyleistä. Asiakastyön ja työhyvinvoinnin kytköksiin liittyvässä osiossa hyödynnettiin tutkimustietoa muun muassa siitä, miten asiakkaiden ongelmat voivat heijastua työhyvinvointiin⁸³. Yleiskuva-osio kattaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, joita on kuvattu aiemmin.

Työpajoihin osallistuneet toivoivat kysymisen tapoja ja väittämätylejä, jotka herättäisivät jo itsessään ajatuksia ja työntekijän omaa vastuuta (ks. em. kyselyjen ja väittämien ominaisuudet). Lisäksi toivottiin, että väittämät liittyisivät enemmän toimintaan (esim. millä tavalla puhutaan) kuin pelkkiin asenteisiin tai ajatuksiin. Tavoitteena oli, että väittämät kertoisivat myös siitä, mitä espoolaiselta työntekijältä odotetaan; ne suuntaavat huomiota esimerkiksi Espoo-tarinassa korostuvaan arvostavaan vuorovaikutukseen (ks. Liite 4, Yhteisö-kysely). Toiveet eivät noudattaneet perinteistä kysymyksen ja väittämän rakentamisen periaatteita eli esimerkiksi sitä, että sekoitetaan sekä myönteisiä että kielteisiä väittämiä. Ei siis pyritty perinteiseen neutraaliuteen vaan ennemminkin ajatusten ja huomion herättämiseen ja suuntaamiseen. Toisaalta esimerkiksi väittämien laadusta ei tingitty, vaan pidettiin kiinni esimerkiksi periaatteesta, jonka mukaan kysytään vain yksi asia kerrallaan.

Käytännössä rakennetut kyselyt kohdistuivat lähinnä työn voimavaratekijöihin eli nimenomaan työhyvinvointiin. Lähes kaikki väittämät kuvasivat hyvin toimivaa tilannetta, eli kaikki esitetyt väittämät olivat myönteisiä, kun pyydettiin arvioimaan vuorovaikutusta. Ne siis kuvaavat ilmiön eli esimerkiksi rakentavan vuorovaikutuksen olemassa oloa, ei sen puutetta. Toisaalta matala arvo väittämässä kertoo siitä, että toimivaa asiaa ei juurikaan ole. Myönteisiin väittämiin ja toimiviin asioihin keskittymistä voi perustella sillä, että kielteiset asiat näyttävät herättävän helpommin huomion⁸⁴. Tämä voi tarkoittaa sitä, että työyhteisössä nähdään helpommin ja automaattisesti huonosti toimivat ja kuormittavat asiat toisin kuin hyvin toimivat. Siksi kyselyillä kannattaakin tehdä hyviä asioita näkyväksi ja muistutella myös niistä.


Lisäksi vastaajien omaa vastuuta korostettiin sillä, että avoimissa kysymyksissä pyydettiin myös kertomaan erilaisia keinoja ratkoa tilannetta (esim. Mitä voisimme tehdä, jotta pääsisimme lähemmäs 10:n työilmapiiriä?). Esimiestyön laatua mittaavassa kyselyssä oli mukana väittämiä, jotka korostavat myös alaisen omaa roolia: ”Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimiestäni hänen työssään” (ks. Liite 5, Esimiestyö-kysely). Lisäksi vastaajia pyydettiin yhdessä kyselyvaihtoehdossa pohtimaan, mitä hän itse tekisi, jos olisi esimies. Yhteisö-kyselyssä hyödynnettiin puolestaan ratkaisukeskeisyydestä tuttua skaalakysymystä (esim. ”Jos paras mahdollinen työilmapiiri on luku 10, niin mikä luku kuvaa tämänhetkistä työilmapiiriämme?”) sekä arvostavan haastattelun kysymystyyppettä, kuten nykytilan vahvuuksiin liittyvä kysymys: ”Mitkä työilmapiiriin liittyvät asiat meillä ovat hyvin?” (Liite 4).

Muutamissa kyselyissä käytettiin kysymystä, joka auttaa erottamaan, mitkä asiat kaipaavat kehittämistä juuri nyt ja mitkä ehkä myöhemmin. Vastaajilta kysyttiin esimerkiksi: ”Missä määrin asiakastyö kaipaa kehittämistä työpaikallasi juuri nyt?” (Liite 6, Asiakastyö-kysely). Tämä kysymystyyppi liittyi työpajoihin osallistuneiden toiveisiin siitä, että saataisiin tietoa siitä, mistä asioista valitetaan muuten vain ja mille oikeasti pitäisi tehdä jotakin.

Pilotin aloitustapaamisessa pilotoijat nostivat esiin toiveen, että vastausvaihtoehtojen skaala olisi hyvä olla yleisesti käytetyn viiden sijaan neljä (esim. erittäin tyytyväinen, melko tyytyväinen, melko tyytymätön, erittäin tyytymätön). Toivetta perusteltiin sillä, että vastaajan on tällöin oikeasti va-

littava joko myönteinen tai kielteinen suhtautuminen. Tämä huomioitiin osassa kyselyjä pilottivaiheessa. Haastavana voidaan kuitenkin pitää sitä, että neutraali kanta ikään kuin pakotetaan äärimmäisemmäksi kuin se on. Kyselyissä ei käytetty suoraan olemassa olevien kyselyjen väittämiä. On kuitenkin selvää, että vaikutteita ja inspiraatiota on tiedostamatta tullut lukuisista eri mittareista, koska työhyvinvoinnin tutkijalla on ennakkotietoa ja kokemusta erilaisista mittareista.

Miten tyytyväinen olet tämänhetkiseen työilmapiiriimme?



Miten hyvin seuraavat sanat kuvaavat mielestäsi työilmapiiriämme?

	1= ei kuvaa ollenkaan	2	3	4=kuvaa täysin
Rento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iloinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lämmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusia ideoita tukeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiseen etuun tähtäävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anteeksiantava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 2. Kuvakaappaus Ilmapiiri-kyselystä

6.5 Pilotointi toi esiin pelot ja puutteet

Pilottijakso käynnistyi marraskuussa 2014 ja kesti noin kuukauden. Sen aikana pilotoijilla oli erillisin tunnuksin pääsy Posetiivi-työkaluun eli Wix-sivustolle ja sinne linkitettyihin Surveypal-kyselyihin (14 kpl). Pilotointimahdollisuutta markkinoitiin erityisesti esimiestyöpajaan osallistuneille kuudelletoista esimiehelle. Pilotin mahdollistaneet tunnukset lähetettiin lopulta yhteensä 27 vastaanottajalle, joista 10 oli esimiehiä, 5 henkilöstöyksikön edustajia ja 12 työhyvinvointitoimijoita. Lisäksi tunnuksia jaettiin jonkin verran edelleen. Pilottistarttiin osallistui yhteensä 17 henkeä, ja siinä esiteltiin Posetiivi-työkalua sekä ohjeistettiin pilotointiin.

Pilotoinnin päättäneeseen purkuvaiheeseen osallistui yhteensä 14 henkilöä, joista 4 oli esimiestä, 6 työhyvinvointitoimijaa ja 4 henkilöstöyksikön edustajaa. Osa työhyvinvointitoimijoista ja henkilöstöyksikön edustajista toimii myös esimiestehtävissä ja testasi Posetiivi-työkalua esimiesroolissa. Purkutilaisuudessa olivat mukana myös Surveypalin edustajat Ilkka Kaikuvuo ja Martin Härmälä. Heille oli mahdollista antaa suoraan palautetta Surveypal-kyselytyökalusta.

Pilottiin oli mahdollista osallistua eri tavoin. Päätoiveena luonnollisesti oli, että työkalua testattaisiin kokonaisuutena eli tehtäisiin myös siihen kuuluvia kyselyjä ja ehkä jopa purettaisiin tuloksia yhteisesti. Muut kuin esimiesasemassa olevat keskittyivät arvioimaan ja testaamaan työkalua enemmän sisällöllisestä näkökulmasta. Pilottipurun yhteydessä selvisi, että kyselyyn vastanneet pilotoijat (n=11) olivat kirjautuneet Posetiivi-työkaluun jakson aikana keskimäärin kolme kertaa. He olivat tutustuneet keskimäärin seitsemään eri kyselyyn. Vähintään viisi teetti kyselyjä työpaikallaan, ja kyselyihin vastasi noin 50 työntekijää eri puolilla kaupunkia. Pilottipurkuun osallistui myös henkilöitä, jotka olivat vastanneet itse kyselyihin.

On mahdollista, että pilotointia on tehty hieman laajemmin, mutta siitä ei ole raportoitu. On tiedossa, että pilotointia tekivät myös muutamat henkilöt, jotka eivät osallistuneet pilottitapaamisiin. He lähettivät palautetta tutkijalle sähköpostitse. Pilottipurun työpajatyöskentelyssä ilmeni selvästi myös se, että paikalle oli tullut myös henkilöitä, jotka eivät olleet tutustuneet aiemmin Posetiiviin. Heille jouduttiin selvittämään perusasioita, jotka sivustolla useamman kerran käyneelle olivat tuttuja.

Pilottikokemuksia kartoitettiin kolmella eri tavalla eli purkutyöpajalla ja kahdella erilaisella kyselyllä. Kyselyistä ensimmäinen keskittyi enemmän käyttökokemuksiin, ja toinen mukaili SWOT-analyysin periaatteita. Siinä pyydettiin arvioimaan Posetiivin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Lisäksi poissaolleille pilotoijille tarjottiin mahdollisuus kommentoida sähköpostilla ja vastata sähköiseen kyselyyn.

Pilotin päättävässä purkutyöpajassa käytiin läpi työkalua ja sitä arvioitiin pienryhmissä. Keskeisiä kysymyksiä ryhmissä käsiteltäviksi olivat esimerkiksi seuraavat: ”Mistä asioista työkalussa pidätte?”, ”Minkä arvioitte hyödylliseksi esimiehelle?”, ”Mitä jätitte kaipaamaan?” ja ”Mistä olisitte valmiita luopumaan?”. Työkalun sivut ja kyselyt oli tulostettu suurikokoisille pape-reille ja kiinnitetty seinille, jotta työkalu olisi mahdollisimman hyvin muistissa ja arvioitavissa.

Ryhmät työskentelivät neljässä eri ryhmässä, joissa työskentely mukaili fasilitointi- ja ryhmätyömenetelmää nimeltä kahvila tai open space. Aluksi työskenneltiin ohjeen mukaan noin puoli tuntia yhdessä ryhmässä ja sen jälkeen siirryttiin toiseen ryhmään hieman lyhyemmäksi aikaa jatkamaan työskentelyä.

Käytetty aineistonkeruumenetelmä poikkeaa perinteisestä ryhmähaastattelusta, esimerkiksi fokusryhmähaastatteluista, siten, että ryhmät keskustelivat ilman moderaattoria eli ohjaajaa. Tällaisen työskentelyn hyvänä puolena on se, että ohjaajan poissaolo saattaa vähentää arviointiarkuutta eli taipumusta vastata sosiaalisesti suotavalla tavalla. Toisaalta kääntöpuolena voi olla se, että joku ryhmän jäsen dominoi ryhmää liiaksi, jolloin hänen mielipiteensä painottuu hiljaisempien mielipiteen kustannuksella. Lisäksi aineistonkeruuseen voivat aina vaikuttaa asemien ja työroolien valtaerot. Tämä on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa.

Ryhmätyöskentelyt nauhoitettiin ja purettiin. Aineisto luokiteltiin sisäl-lönanalyysin mukaan pääluokkiin, jotka sisälsivät samaan aiheeseen liittyviä, pääsääntöisesti sekä myönteisiä että kielteisiä arvioita. Osa luokista oli selvästi poleemisempia kuin toiset, eli niissä mielipiteet hajosivat enem-män. Pilottikokemukset jäsentyivät viiteen pääluokkaan:

- Posetiivin sisältö ja rakenne
- sähköisten kyselyjen käyttö
- luonne ja määrä

- tulosten käsittely ja niiden pohjalta kehittäminen
- käytön ohjeistus
- työkalun suhde laajempaan toimintakontekstiin.

Useat pitivät ”oivalla, kysy ja kehitä” -perusrakenteesta. Pääsääntöisesti kiiteltiin kattavaa, monipuolista ja hyvää sisältöä. Tekstimassaan toivottiin kuitenkin lisää rakennetta ja kiteytystä sekä silmäiltävyyttä, jotta se olisi nopeammin omaksuttavissa. Korostettiin myös sitä, että pitää saada nopeammin esiin perusidea kyselyistä ilman syvällistä perehtymistä:

”Kaipais sellasen kevytjohdannon: mitä kysellään, miks ja mitä tuloksilla tehdään.”

Osa kaipasi parempaa perustelua sille, miksi voimavarakeskeinen ja positiiviseen psykologiaan liittyvä lähestymistapa on valittu työkalun taustaksi. Osa taas korosti, että tällainen lähestymistapa on juuri se, mitä kaivataan.

Pilottivaiheessa sähköisiä kyselyjä oli käytettävissä 14. Kyselyjä ei voinut muokata pilottivaiheessa, ja siksi toisistaan hienoisesti poikkeavia versioita oli useampia. Esimerkiksi Yleiskuva-kyselystä oli kaksi eri versiota sen mukaan, oliko kyselyyn vastaaja asiakastyössä vai ei. Pilotissa oli lisäksi mukana yksi valokuva-asteikko ja Kuvaa huippuhetki -kysely, johon sai vastaukseksi liittää valokuvan oman työpäivänsä huippuhetkestä. Valokuva-asteikko ja Kuvaa huippuhetki -kyselyä ei tietääksemme käytetty pilotissa.

Keskusteluissa kyselyjen räätälöintimahdollisuus nousi keskeiseksi ja varsin poleemiseksi teemaksi. Yhtäältä nähtiin mahdollisuutena, että kyselyjä voisi jatkossa muokata paljon:

”Tässä on nyt kuitenkin se, että nää on valmiita kyselyjä. Jatkossa voi sitten muokata niitä tilanteen mukaan.”

”Jos saisiki poimia näistä eri osioista sellasen itselleen parhaimman vaihtoehdon.”

Toisaalta taas korostettiin, että:

”Pitäs kyllä löytyä sellanen jo valmis sapluuna, ettei esimiehen itse tarviis lähtee räätälöimään. Mä kuvittelen, että on jo niin hyvä valikoima, ettei tartte itselleen räätälöidä.”

Myös kompromissiratkaisua kannatettiin eli ajateltiin, että olisi olemassa valmiita väittämäpatteristoja, joista voi kukin valita haluamansa:

”Eli se ois hyvä, jos siel patterissa ois kysymyksiä, joita vois yhdistellä jotenki.”

Liiallinen räätälöinti nähtiin kyselyissä uhkatekijänä. Esimerkiksi itsetehdyt kyselyt eivät kerro työyhteisön tilasta, jos esimies voi vapaasti valita haluamansa kysymykset. Osa koki kyselyt liian pitkiä ja toivottiin esimerkiksi vain kolmen väittämän mittareita.

Kysymystyypppeihin liittyen tarkasteltiin sitä, mikä on perusväittämien eli hymynaamojen ja avointen kysymysten suhde: mikä niistä on paras ja sopivin. Avoimista kysymyksistä nousi esiin se, että ne ovat hyviä ja vastaajatkin tykkäävät niistä, mutta toisaalta niiden käsittely on aikaa vievää ja vaikeaa. Lisäksi esitettiin tärkeä kysymys siitä, helpottaako vai kuormittaaako Posetiivi esimiestyötä. Pilottialoituksessa oli esitetty toive, että vastausvaihtoehtoja olisi neljä, jotta vastaajan olisi pakko oikeasti ottaa kantaa eikä hän voi valita neutraalia vaihtoehtoa. Tätä pääsääntöisesti kiiteltiin. Liukuasteikkoa pidettiin hankalana, mutta hymynaamoja hyvinä. Vaikka osassa ryhmistä pidettiin jopa 20 väittämän kyselyjä mukavan lyhyinä, toivottiin myös lyhyempiä kyselyjä:

”Ois voinu olla yks sellanen superlyhyt kysely – semmonen kaks tai kolme kysymystä vaan.”

Kysymysten sisältö ja luonne herättivät ajatuksia siitä, ovatko kysymystavat liian myönteisiä ja siksi ärsyttäviäkin. Kriittisemmissä kannoissa korostuu pelko vastaajien hermostumisesta:

”Jotkut kysymykset täälki oli ehkä liian positiivisia, vaikka tää nyt on Posetiivi ja pitäis olla positiivisia kyselyjä. Mut mietin, että on sellaisia hieman kyynisiä työntekijöitä, jotka sitten hermostuu, kun kysytään: Kehumme toisiamme.”

Innostuneempaa ja melko vastakkaista näkökulmaa edusti seuraava kommentti:

”Tää on musta hienoa. Mä tykkään tästä lähtökohdasta. Tästä ajatuksesta, et keskitytään positiiviseen. Se on musta tosi hyvä, ja siit meil on paljon oppitta-

vaa. Mut se on varma, et se ärsyttää osaa. Mut siin ois sit taas positiivista sekin, et jos ei muuten, niin mennään sitten provokaation kautta sitten.”

Lisäksi pohdittiin tarkkaan vastuuttavaa ja ajatuksia herättävää kysymystyyliä, josta oli unelmoitu ja jota oli käytetty myös esimieskyselyssä. Onko se sittenkin liian provosoiva tapa kysyä?

”Onhan tässä sellastakin pointtiä, et tääl on myös tuotu sitä näkökulmaa esiin, et esimiestyö ei oo pelkästään esimiehen, vaan työntekijänkin yhtenä tekona on tukea esimiestä tai mahdollistaa – – sehän on myös semmonen provokatiivinen ja herättää joissakin ihmisissä myöskin samalla lailla tuntemuksia, et tavallaan täs on mun mielestä semmonen hyvä juttu, et täs on oivallettu se, että kyselyllä voi ohjata aika vahvasti, ja et voi vähän niinku ”tiedottaa” samalla tai ”kouluttaa”, silleenhän tää ohjaa... et se on must hyvä.”

Vain pieni osa työpajoihin osallistuneista oli itse toiminut vastaajina. Vastanneet olivat pitäneet vastaamista helppona ja nopeana. Toisaalta todettiin, että avoimiin kysymyksiin vastaaminen vei aikaa ja niihin piti paneutua. Osa testaaajista oli myös kysynyt palautetta teettämäänsä kyselyyn vastanneilta. Eräs esimies oli myös käsitellyt työntekijöiden kanssa kyselyjä, ja he olivat äänestäneet niistä jopa suosikkinsa, joka oli vuorovaikutukseen liittyvä kysely (ks. liite 4 Yhteisö-kysely).

Sitä, missä muodossa tulokset tulivat kyselyn laatijalle, pidettiin helppona ja selkeänä. Surveypal-kyselystä saadaan PowerPoint-raportti, jonka esimies voi vaikka heti esitellä työntekijöille esimerkiksi videotykillä. Pienelle osalle työpajaan osallistuneista tuntui olevan ongelma, että tulokset tulevat sähköiseen kyselytyökaluun eivätkä suoraan Posetiivi-sivustolle. Tällöin esimerkiksi tulkinta- ja kehittämisohteet eivät linkity toisiinsa esimerkiksi siten, että kyselyn tulos viittaisi suoraan tiettyyn toimintaohjeeseen. Toisaalta suurin osa ei ottanut aihetta esiin työpajoissa, mikä viitanee siihen, että kahden eri teknisen alustan kanssa toimiminen ei ollut kohtuuttoman hankalaa tai sitten osallistujille oli muodostunut realistinen käsitys siitä, minkä tasoiseen ratkaisuun hankkeessa oli mahdollista päästä.

Pilottipurun aikana nousi ensimmäistä kertaa selvästi esiin kysymys siitä, miten esimies reagoi nähdessään kyselyn tulokset. Huonot tulokset eivät välttämättä tunnu mukavalta, ja ajatuksia herättäviä tuloksia varmasti tulikin pilotin aikana. Tämä vaatii esimieheltä paljon. Vasta pilotointi ja

testaaminen konkretisoivat työkalun käyttöä ja vaikuttavuutta, mikä korostaa pilotoinnin tärkeyttä. Unelmointi- ja suunnittelutapaamisissa työkalun käyttöä oli pidetty helppona, mukavana ja myönteisenä. Yhdessä ryhmässä pohdittiinkin esimiehen reaktioita sekä keinoja tukea esimiestä. Eräs esimies korosti avoimuutta ja mahdollisuutta omaan kehittymiseen:

”Musta se on vaan sellasta avoimuutta. Se pitää vaan hyväksyä se... ja siitähän sä opit sitä kautta, kun tulee palautetta. Totta kai se varmaan sattuu joissakin tietyissä paikoissa, jossa tavallaan itsellä on toinen tuntemus ja näkemys itsestä kuin miten työntekijä sut arvioi. Niin se ristiriita, miten se pystytään ratkasemaan sitten? Päästään niinku sinne syvemmälle keskustelemaan.”

Ryhmä näki keskeisenä esimiehen tukikeinona koulutuksen järjestämisen. Koulutuksen pitäisi heidän mukaansa olla työpajamuotoista ja vuorovaikutteista sekä keskustelevaa – ei ”massaluentoja valtuustotalolla”. Toisena keskeisenä keinona he mainitsivat oman esimiehen tuen.

Melko yksimielisiä oltiin siitä, että kyselyjen pohjalta on tehtävä kehittämistä ja kehittäminen on ensisijainen tavoite. Posetiiviin liittyvänä uhkana pidettiin kuitenkin sitä, että kyselyt eivät johda toimenpiteisiin eli tuloksia kerätään, mutta käsittelyyn ja toimiin ei ole aikaa. Kehitä-osioiden toivottiin konkreettisempia kehittämisneuvoja sekä sitä, että neuvot ja ohjeet riippuisivat siitä, mikä on kyselyn tulos. Toisaalta osa kaipaisi yleisempää kehittämisohjetta, joka sopisi kaikkien eri osioiden kyselytulosten purkamiseen. Epäiltiin jopa, että jos ei ole tarkkoja esimerkkiratkaisuja tarkkojen tulosten pohjalta, ei työkalua uskalleta käyttää lainkaan:

”Mut kaipais enemmän just niit apuja, et mitä sitten. Et voisko siel olla vaik esimerkkitulokseen perustuen jotain vastauksia, et voi nyt kertoo tästä tai jotenki tarkemmin.”

”Nii voihan se olla, et jos täs ei oo esimerkkiratkasuja, niin pelottaa toteuttaa tällänen kysely eli jätetään toteuttamatta.”

Lisäksi huomattiin, että kyselyt saattavat ohjata ajattelua ja ehkä toimintaakin oikeaan suuntaan ilman, että varsinaista kehittämistyötä tehdään:

” – – vuorovaikutusta arvioivassa kyselyssä on niin hyviä kysymyksiä, että vaikka ikinä ei tehtäisi kehittämiskohteita, niin ainakin ihmisillä säilyy mielessä normaalit käytöstavat ja vuorovaikutuksen edellytykset ja jokainen voi oikeesti kohdallaan pohtia asioita. Se toimii siis ihan vaan ajatusten ylläpitäjänä, vaikei koskaan tehtäisi kehittämiskohteita.”

Tulosten käsittely nähtiin haastavana ja vastuullisena prosessina. Osa oli sitä mieltä, että lyhyen kyselyn etuna on myös nopea käsittely. Tällaista nopeaa käsittelyä voisi tehdä osallistujien mukaan ihan ilman koulutustakin.

”Senki takii just lyhyt kysely on semmonen, mil on kevyempi alottaa ja kynnys matalampi, mut myöski sen takii, et sillon on todennäkösempää, et saat enemmän vastauksia, mitä lyhyempi, sit sen voi käsitellä nopeesti, vastaajillekaan ei tarvii jättää niin paljon aikaa.”

Halu toimia Posetiivin kanssa mahdollisimman nopeasti nousi esiin useissa kohdin aineistoa. Pääasiassa kommentit liittyivät siihen, että tekstien pitäisi olla lyhyempiä ja asioiden löytyä nopeammin. Nämä liittyvät osaltaan käytettävyyteen, eli työkalu ei ole ollut riittävän nopeakäyttöinen. Tältä osin sitä on selvästi parannettava. Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin ns. ”hätäsien esimiehen osioita”. Toisaalta riippumatta työkalun ominaisuuksista korostettiin sitä, että vastausten käsittely vie paljon aikaa samoin kuin kehittäminen. Uhkana nähtiin myös liiallinen paneutuminen:

”Jos tarkoitus olla sellanen nopea tapa saada palautetta eri aihealueisiin liittyen, niin on epätodennäköistä, että esimiehellä on aikaa ja halua lähteä tällaiselle tieteelliselle linjalle... Jos lähtee paneutumaan, vie mukanaan.”

Pilottityöpajassa innostuttiin visioimaan sitä, miten Posetiivin käyttöönottoa voisi tukea. Yhtenä vaihtoehtona nähtiin sähköinen ohjeistus, vaikka pa demovideo, josta selviäisi, mikä Posetiivi on ja miten ja missä konkreettisissa tilanteissa sitä kannattaa käyttää. Toisaalta pienryhmissä tapahtuva koulutus voisi sopia työkalun käytön opastamiseen.

”Nii tää pitäis silleen tosi tarkkaan, esimerkiksi pienryhmissä keskustelemaan. Ei mihinkään valtuustotalolle tai mihinkään hirveen isoon tilaan, vaan et ryhmässä keskusteltais.”

Ryhmäkeskusteluissa toistettiin unelma-vaiheen tapaan edelleen sitä, miten tärkeää on, että työkalu integroituu osaksi espoolaista arkista esimiestyötä, jolloin sitä voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja KUNTA10:n tukena. Keskustelu vastasi myös sisällöltään varsin pitkälti unelma-vaiheetta.

6.6 Silmäiltävyyttä ja polkumaisuutta lisää

Pilottikokemusten pohjalta Posetiivi-työkaluun päätettiin tehdä muutoksia. Näistä muutoksista keskusteltiin myös henkilöstöyksikön ryhmän kanssa. Ensinnäkin parannettiin tekstiosuuksien, erityisesti Oivalla-osioiden, rakenteellisuutta ja silmäiltävyyttä. Käytännössä tekstiä paloiteltiin ja otsikoitiin kuvaavammin. Päänäkymään lisättiin ohjaavaa tietoa, jonka avulla helppo valita suora reitti kyselyihin. Visuaalisesti työkalua muutettiin siten, että väritystä vaalennettiin. Espoolainen visuaalinen ilme säilytettiin.

Teksteissä pyrittiin lisäämään unelmissa esiintynyttä polkumaisuutta: yleiskuva-kyselystä saa pikaisen yleiskuvan ja aiheeseen liittyvällä kyselyllä syvennetään ymmärrystä. Kyselyjen kuvauksia ja tavoitteita avattiin enemmän. Kehittämisohteita muokattiin siten, että ne sisältävät nyt yleisohjeen voimavarakeskeiseen yhteiskehittämiseen sekä muutamia osioihin liittyviä itsearviointeja ja tehtäviä. Edelleen lisättiin tietoa siitä, mistä voi saada lisätukea ja apua.

Kyselyjen vastausasteikkoja muokattiin lisäämällä hymiöiden määrää ja käytettiin vaihtoehtoja 1–4 neutraalien vastauksien välttämiseksi. Muutamat organisaatioon liittyvät väitteet ja kysymykset (esim. Miten tyytyväinen olet Espoon kaupunkiin työnantajana?) jätettiin pois saadun palautteen perusteella, koska tämän kaltaisiin asioihin ei koettu voivan vaikuttaa. Yksi eniten keskustelua ja päänvaivaa aiheuttanut kysymys liittyi kyselyjen räätälöityvyyteen: Ovatko kyselyt vakiomuotoisia vai muokataanko peruspohjasta itselle sopivia? Näin kuhunkin osioon laadittiin yksi laaja kysely, josta esimies voi itse jättää pois tarpeettomat kysymykset ja väittämät. Lopulliset kyselyt ovat tutkimusraportin liitteenä (ks. Liitteet 1–6).

Espoon kaupungin intraan rakennetaan parhaillaan omaa versiosta Posetiivista. Vapaasti kaikkien käytössä oleva versio on Tampereen yliopiston verkkosivulla osoitteessa <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/>

positiivi. Sivustoa kutsutaan Posetiivin sijaan Esimies – kehitä työhyvinvointia -sivustoksi. Hankkeessa kehitetyt kyselyt esitellään kyseisellä sivustolla sekä tämän tutkimusjulkaisun liitteinä. Niitä saa käyttää oman työpaikan kehittämistyöhön, mutta niitä ei ole tarkoitettu kaupalliseen käyttöön eli niitä ei saa myydä edelleen. Suosittelemme, että kyselyjen käyttäjät tutustuvat huolellisesti sivustolta löytyvään taustamateriaaliin.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda ennakoivia ja voimavarakeskeisiä mittareita sekä tukea sitä, että kerätty tieto muuttuu toiminnaksi, kehittämiseksi ja muutokseksi. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedettiin, että työhyvinvointia kyllä kunnissa mitataan, mutta mittauksilla saadun tiedon käyttö kehittämiseen on harvinaisempaa⁸⁵. Edelleen tavoitteena oli tutkia, miten esimiehestä voi tulla työhyvinvoinnin kehittäjä ja millainen väline häntä voisi tässä auttaa.

7.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen perusteella nykyiset mittausjärjestelmät eli Kunta10 ja Työhyvinvointimatriisi toimivat erinomaisesti Espoossa organisaatiotason tietojohdamisen tukena, mutta ne eivät riittävästi tue esimiestä: niitä ei voi tehdä tarpeen niin vaatiessa, tulosten saaminen ei ole välitöntä eivätkä kaikki työpaikat saa tietoja käyttöönsä. Lisäksi nämä mittarit eivät juurikaan suuntaa ajatuksia voimavaroihin, ennakointiin ja kehittämiseen. Nykytila-analyysi siis vahvisti käsitystä siitä, että esimiestasolle tarvitaan työhyvinvoinnin mittaamis- ja kehittämistyökaluja. Keskeiset toiveet kohdistuivat siihen, että kyseessä on pelkän mittarin lisäksi laajempi työkalu, joka on pelillinen, monipuolinen ja aina käytettävissä.

Edelleen aineistosta nousi laajasti toive siitä, että työkalu on nopea. Se sisältää nopeasti silmäiltävää ja omaksuttavaa tietoa sekä oikopolkuja olenaiseen. Kyselyt ovat lyhyitä, mutta vastuuttavia ja voimavarakeskeisiä, ja niihin vastaaminen käy nopeasti.

Toiveiden pohjalta kehitetyn työkalun ja sivuston sisällöt pohjaavat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malliin, positiivisen (työ)psykologian tutkimukseen sekä ratkaisukeskeiseen kehittämiseen. Työkalun rakenne ja sisällöt painottuvat kuitenkin työpajoissa nousseiden unelmien pohjalta. Huomio on nimenomaan työhyvinvoinnissa ja voimavaroissa sekä siinä, miten niitä voidaan vahvistaa. Perusoletus on, että työhyvinvoinnin kehittäminen on ensisijaisesti työn ja työyhteisön laaja-alaista kehittämistä eikä se kohdistu pelkästään yksilöön. Yhdessä kehittäminen ja keskusteleminen on keskeinen työhyvinvoinnin kehittämismuoto.

Työkaluun tehty kyselyt eivät suurimmaksi osaksi ole perinteisiä objektiivisuuden pyrkiviä väittämäkyselyjä, vaan ne suuntaavat ajattelua toimiviin asioihin ja ennakoivat kehittämistä. Pilottikokemusten perusteella työkalun ensimmäisen version hyvinä puolina pidettiin erityisesti sen sisältöjä ja monipuolisuutta sekä voimavarakeskeisyyttä ja kyselyjen helppokäyttöisyyttä. Työkalun ensimmäisen version keskeiset puutteet koskivat käytettävyyttä, tekstimassan rakenteellisuutta sekä kyselyjen tavoitteita ja kehittämis ehdotuksia. Nämä huomioitiin seuraavan työkaluversion rakentamisessa.

7.2 Onko kuntaesimiehestä kehittäjäksi?

Tutkimuksessa oletettiin, että kuntaesimies osaa toimia työpaikkansa työhyvinvoinnin kehittäjänä. Tosin tavoitetta voi pitää kunnianhimoisena, sillä aikaisempien tutkimustulosten mukaan osallistaminen ei ole kuulunut perinteiseen kuntajohtamiseen ja osassa kunnista johtamisen laatua pidetään jopa erittäin huonoa⁸⁶. Aikaisemmassa tutkimuksessa on lähinnä karotoitettu erilaisten esimiestylien vaikutusta työhyvinvointiin⁸⁷ ja huomattu, että esimiehiä ei pidetä kovinkaan usein vastuullisina työhyvinvoinnin kehittämisestä⁸⁸. Tämä tutkimus tähtäsi esimiehen kehittäjäroolin vahvistamiseen, ja siinä luotiin tähän tarkoitukseen työkalu.

Onko kuntaesimiehestä työhyvinvoinnin kehittäjäksi? Tutkimukseen osallistui useita innostuneita esimiehiä, joilla oli monipuolinen käsitys työ-

hyvinvoinnin mittaamisen nykytilasta Espoossa. Kunta10:n purkujen lisäksi he olivat kehittäneet esimerkiksi omia ilmapiiri- ja fiilismittareita. Heillä oli runsaasti toiveita ja unelmia työhyvinvoinnin mittaamisesta ja kehittämisestä. Nämä havainnot puoltavat ajatusta, jonka mukaan osa esimiehistä on jo omaksunut työhyvinvoinnin kehittäjän roolin.

Edelleen työpajoissa osa esimiehistä kuvaili tekevänsä ja käsittelevänsä kyselyjä jo varsin rutiininomaisesti ja siitä kuormittumatta. Jotkut kertoivat, että kyselyjen tekemisen kautta he voivat oppia itsestään ja kehittyä esimiehenä. Tämä ”innostunut esimiestyyppi” näytti olevan jo pitkällä kehittämisroolinsa toteuttajina, ja heitä selvästi kiinnosti mittaaminen ja kehittäminen. Tutkimuksen perusteella yksi motiivi tälle näytti olevan kehittyminen ja oppiminen.

Esimiehet suhtautuivat hyvin myönteisesti työkaluun, mutta toisaalta he jossain määrin kokivat jo hallitsevansa nämä asiat ja pystyivät tekemään kyselyjä itsekkin. He tuntuivat odottavan sitä, kun pääsisivät itse muokkaamaan niitä ja poimimaan työkalusta sopivat palat.

Tutkimuksen perusteella jäi osittain epäselväksi, missä laajuudessa aiemmin kyselyjä tehneet esimiehet ovat käsitelleet tuloksia ja tehneet suunnitelmallista kehittämistyötä niiden pohjalta. Osa tuntui toivovan, että kysely ja sen väittämät ”tekisivät” kehittämistyön eli vastaajalle syntyisi isoja oivalluksia, jotka muuttaisivat esimerkiksi hänen työmotivaatioaan. Muuta kehittämistä ei tarvittaisi. Tällöin esimiehen vastuulle jäisi kyselyjen lähettäminen ja vastaajien motivointi osallistua kyselyyn. Tämä kuitenkin lienee varsin epärealistinen ja idealistinen käsitys siitä, millä tavoin vastaaminen voisi suunnata ajatuksia. Jos tehdään vain pelkkiä kyselyjä, joiden pohjalta ei tapahdukaan mitään, on selvää, että vastausmotivaatio vähenee. Työpajoissa puhuttiin tulosten pohjalta keskustelemisesta, eli ainakin tuloksia on jossain määrin käsitelty. Toisaalta käsittelystä on vielä matkaa pitkäjänteiseen kehittämiseen, joten esimies kaivannee tukea erityisesti kehittämiseen.

Osa tutkimukseen osallistuneista suhtautui selvästi varovaisemmin sekä kyselyihin että erityisesti tulosten käsittelyyn ja niiden pohjalta tehtävään kehittämiseen. He kaipaisivat täsmällisempiä ohjeita ja esimerkkejä sekä kuvailivat useissa kohdin sitä, miten haastavaa tulosten käsittely on. Heitä huolestutti, mistä ja missä laajuudessa tukea on saatavilla. He haaveilivat

neuvontapuhelimesta ja konsultista. Ehkä heillä oli vähemmän kokemusta kyselyjen laadinnasta kuin ensin kuvatulla esimiesryhmällä tai kielteisiä kokemuksia. He suhtautuivat siis työkaluun varovaisen neutraalisti ja pitivät sen käyttöä haastavana, mutta eivät mahdottomana. He edustavat toista esimiestyyppejä eli neutraalin varovaista tyyppiä.

7.3 Kehittämistyökalun uhat ja mahdollisuudet

Tutkimuksessa ilmeni selviä huolia ja uhkia. Nämä liittyivät siihen, että esimies voi käyttää kyselyjä väärin – jopa kiusaamiseen – ja kyselyt, erityisesti myönteiset kysymisen tavat, herättävät vastaajissa kielteisiä reaktioita. Ongelmana pidettiin myös sitä, että esimies saattaa valita vain sellaiset kysymykset, joista itse pitää ja jotka palvelevat häntä itseään. Edelleen epäiltiin, voiko esimies oikeasti selvittää ilman ulkopuolista fasilitaattoria.

Nämä kommentit korostavat osittain epäuskoa koko esimiehen kehittäjäroolia kohtaan: osaako esimies sittenkään kehittää työpaikkansa työhyvinvointia vai pitäisikö se jättää vain muiden vastuulle. Uhkakuvien esiintönsä oli siinä mielessä kiinnostavaa, että osa esimiehistä teki jo varsin innostuneesti kehittämistyötä, joka toisten silmin nähtiin sekä pelottavana että uhkaavana. Lisäksi Espoossa on ollut käytössä Kunta10-tutkimus, ja siihen liittyviä kyselyjä on tehty, purettu ja käsitelty jo pitkään. Eli periaatteessa kyselyjen laadinnan ja tulosten käsittelyn ei pitäisi olla uusi, vieras, pelottava tai uhkaava asia.

Ehkä työkalun lanseerauksessa olisikin syytä hyödyntää aikaisempia hyviä mittaamiseen liittyviä käytäntöjä ja rinnastaa uusi työkalu tuttuun ja hyvin toimivaan asiaan. Ihmiset suhteuttavat ja ankkuroivat uutta tietoa vanhaan, kun muodostavat niistä arkisia käsityksiä.

Mikäli halutaan, että esimiehistä kasvaa arjen työn ja hyvinvoinnin kehittäjiä, on selvää, että heihin täytyy uskoa. Organisaation ihmis- tai oikeastaan esimieskäsityksen täytyy olla riittävän myönteinen. Lisäksi aineiston perusteella nousi keskeiseksi, että esimiehestä ei kasva kehittäjää yhdessä yössä, vaan hän tarvitsee tähän apua, tukea ja koulutusta.

Tulokset ovat linjassa englantilaisen julkishallinnon esimiehiin kohdistuneen tutkimuksen kanssa. Siinä todettiin, että esimiesten aitoa toimijuutta muutosagenttina rajoittaa tarvittavien resurssien (aika, osaaminen,

taloudellinen liikkumavara) puute, päivittäisissä työsuorituksissa kiinni oleminen ja jatkuva tasapainottelu työntekijöiden ja ammattikuntien ja keskusjohdon ristiriitaisten odotusten välissä, usein vieläpä ilman tarvittavia päätösvaltuuksia. Lisäksi ylimmän johdon käsitykset lähiesimiesten johtamiskyvyistä ja osaamisesta saattoivat olla kielteisiä, eivätkä lähiesimiehet aina itsekään kokeneet osaamistaan riittäväksi.⁸⁹ Osa tähän tutkimukseen osallistuneista esimiehistä luotti kuitenkin omiin kehittäjäkykyihinsä. Lienee paikallaan huomioda tämä ja selvittää tarkemmin, mistä usko omiin kykyihin kumpuaa, jotta myös muiden esimiesten pystyvyyden tunnetta voitaisiin lisätä.

Keskeinen tutkimukseen osallistujien unelma liittyi nopeuteen. Kaikki käy nopeasti: niin työkalun sisältöjen lukeminen, kyselyjen käyttö kuin kehittäminenkin. Herää kuitenkin kysymys, voiko työhyvinvointia kehittää nopeasti. Riittääkö, että esimies löytää nopeasti lyhyen filismittarin, lähettää sen ja työyhteisö toteaa hymynaamojen tilan yhdessä, vai tulisiko esimiehen ennen tätä olla perehtynyt esimerkiksi siihen, miten filis liittyy työhyvinvointiin ja sen eri ulottuvuuksiin, kuten työuupumukseen.

Ehkä kepeä, nopea ja ketterä kyseleminen sopii tiettyihin tilanteisiin, mutta systemaattisempi, hitaampi ja paneutuvampi prosessi voi olla tarpeen erityisesti, jos työpaikalla on selkeitä työhyvinvointia uhkaavia asioita. Erityisesti, jos peilaa tätä edellä mainittuihin tuloksiin, joiden mukaan kannattava ja vaikuttava työhyvinvoinnin kehittäminen on laaja-alaista, monipuolista ja pitkäkestoista, nopeuden ihannointi voi kääntyä itseään vastaan.

Tutkimuksessa korostui myös se, että kyseleminen ja mittaaminen ovat vaikuttavaa, ajatuksia herättävää ja vastuuttavaa. Kyselyjen ja väittämien laatimista on yleensä pidetty alueena, jossa tieteen keinoin pyritään luomaan mahdollisimman luotettava mittari. Mittarin eli kyselyn laatu määrittää keskeisesti koko tutkimuksen laatua: huonolla kyselyllä ei saa luotettavia tuloksia. Käytännössä on esimerkiksi analysoitu tarkasti, miten väittämän laatu suuntaa vastaamista ja miten erilaiset virheet voivat heikentää luotettavuutta. Väittämien rakentamiseen on luotu vakiintuneita periaatteita.

Tämän tutkimuksen osallistujat toivoivat pääsääntöisesti ihan muuta. Ei haluttu tavoitella samalla tavoin tieteelle ominaista objektiivista ja luotettavaa tietoa, vaan vaikuttamista, ajatusten suuntaamista ja kehittämistä. Tämä edustaa erilaista ja ehkä uudenlaistakin ajattelutapaa.

On selvää, että tieteellinen tutkimus ja organisaatioissa tehty tutkimus poikkeavat jossain määrin toisistaan. Organisaatiokontekstissa kyselyjen onkin hyvä olla voimakkaammin kehitystä suuntaavia välineitä, joiden avulla voi tehdä muutoksia tai toimenpiteitä. Niiden tavoitteet ovat erilaiset kuin tieteellisellä tutkimuksella. On kuitenkin syytä pohtia, millaisia eettisiä kysymyksiä vaikuttavien, suuntaavien ja kehittämistä ennakoivien kysymystyyppien käyttö herättää. Tehdäänkö päätöksiä enää riittävän oikean tiedon pohjalta vai syntykö niissä olennaisempaa tietoa kuin koskaan?

Tutkimuksessa selvisi, että monet esimiehet ja yksiköt olivat kehittäneet omia kyselyjä. Ne koettiin hyviksi ja toimiviksi. Kun näitä kyselyjä käytiin läpi nykytila-analyysin vaiheessa, kävi selväksi, että ne kaipasivat kehittämistä. Kun kyselystä oli haluttu tehdä lyhyt ja nopea, oli yhteen väittämään yhdistetty pahimmillaan kolme eri asiaa. Toisaalta aineistossa korostui se, että Kunta10:n kysymistavan tieteellisyyttä pidettiin hyvänä ja arvostettavana asiana, mutta toisaalta painotettiin, että Posetiivissa ei ole kyse tieteellisestä kyselystä, vaan omalle työpaikalle sopivasta kyselystä. Näin väittämien laatu ja tieteellinen ote eivät nousseet enää niin arvostetuksi asiaksi. Tämä selittyy myös sillä, että osa on ehkä jo vuosia tehnyt omia kyselyjä ja ne ovat toimineet riittävän hyvin. Heillä ei ole ollut tarvetta miettiä, miten monen asian kysyminen samassa väittämässä vaikuttaa vastaamiseen sekä vastaukseen. Tämä onkin syytä huomioida työkalun lanseerausvaiheessa. On myös tärkeä panostaa väittämien laatuun, sillä tämä vaikuttaa tuloksiin.

Espoon kaupungilla työskentelevillä esimiehillä on ollut jo käytettävissä Surveypal, joten he voivat edelleen laatia omia kyselyjä. Espoossa on kuitenkin kehittänyt sähköisten kyselyjen pelisäännöt, joiden on tarkoitus suunnata eettisesti kestävää käyttöä linjaamalla esimerkiksi sitä, miten vastaajien anonymiteetti turvataan. Pelisääntöjen ensisijaisena tehtävänä on suojella vastaajaa ja hänen oikeuksiaan tulla kuulluksi, mutta tavalla, joka ei loukkaa häntä. Tutkijat ovat suositelleet, että samat pelisäännöt koskisivat kyselyjen käyttöä sekä Posetiivissa että Espoon kaupungissa, jotta ne iskostuisivat mieleen ja muuttuisivat käytännöksi. Työkaluun ja sivustoon liitettiin mukaan myös Hyvän kyselyn periaatteet, joissa otetaan kantaa siihen, miten kyselyjä pitäisi tehdä. Niissä kerrotaan esimerkiksi avointen kysymysten käsittelystä. Avointen kysymysten käsittely on yksi potentiaalis-

ti anonymiteettiä loukkaava vaihe. Jos niiden vastaukset esitellään vastaajille ilman minkäänlaista käsittelyä tai yhdistelyä, niistä on usein helppo esimerkiksi kirjoitustyylistä tunnistaa, kenestä on kyse. Periaatteissa korostetaan sitä, että avoimia vastauksia tulisi aina ryhmitellä ja luokitella. Suosituksena on myös, että kyselyjen käytöstä sovitaan mahdollisimman tarkasti aina työntekijöiden kanssa. Jos työntekijöille sopii, että avoimet kysymykset käsitellään sellaisenaan, esimies voi hyvin toimia näin. Kyselyjen rakentaminen ja aineiston analysointi ovat esimiehelle todennäköisesti uusia tehtäviä, ja tähän hän tarvitsee ohjeita.

Uhkien lisäksi on paljon mahdollisuuksia. Tutkimuksessa kerättyjen eri aineistojen (esim. pilottipurun SWOT-analyysi) sekä epävirallisempien keskustelujen perusteella näyttää siltä, että Posetiivi-työkalun käyttöön Espoon kaupungissa liittyy paljon mahdollisuuksia. Posetiivista voi kehittyä joka esimiehen työkalu, joka auttaa esimiestä työn kehittämisessä. Se voi integroitua muuhun käytännön esimiestyöhön, esimerkiksi kehityskeskusteluihin tai palavereihin. Tästä voi edelleen seurata, että esimiehet ottavat enemmän vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisestä, koska heillä on enemmän välineitä ja osaamista. Kyselyistä saadun tiedon pohjalta voidaan tehdä nimenomaan arkista ja pitkäjänteistä kehittämistä, mihin ulkopuolinen kehittäjä ei useinkaan pysty.

Työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet lisääntyvät yhteistoiminnallisen kehittämisen myötä, samoin voimavarakeskeisestä lähestymistavasta ja arvostavasta vuorovaikutuksesta muodostuu käytäntöjä. Yhteistoiminnallinen ja voimavarakeskeinen prosessi tukee itsessään jo työhyvinvointia.

7.4 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimukseen liittyy luonnollisesti myös rajoituksia ja ongelmia, jotka on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa. Ensinnäkin tutkimukseen osallistui selvästi valikoitunut ja kiinnostunut joukko. Todennäköisesti työpajoihin ja pilotointiin osallistuneet esimiehet ovat keskimääräistä innostuneempia aiheesta. Ryhmässä oli mukana kuitenkin myös selvästi kriittisempiä henkilöitä, jotka nostivat esiin tärkeitä asioita, esimerkiksi vastaajien anonymiteetin kunnioittamisen ja kyselyjen eettisen toteuttamisen. Toinen keskei-

nen rajoitus on, että tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ei vielä tiedetty, että pelkät mittarit tai pelkkä sähköinen kyselytyökalu ei riitä, vaan tarvitaan lisäksi tekninen alusta, johon sijoitetaan ohjeet, tiedot ja pelisäännöt. Edelleen työkalun rakentamisesta vastasi tutkija itse, joten teknisen alustan valinta ja sen rakentaminen kesti odotettua kauemmin. Työkalun ja sivuston käytettävyys ja visuaalisuus jäivät myös perustasolle. On mahdollista, että osa esimiehistä jäi tämän takia pois pilotista. Lisäksi osa ei ehtinyt kuukauden pilottijaksolla löytämään sopivaa testausajankohtaa, koska vuoden loppu oli kiireistä aikaa. Tosin työkalua onkin tarkoitettu käyttäen vastaavanlaisissa normaaleissa, arkisissa ja kiireisissä tilanteissa, joten pilotointiajan kohta oli tässä mielessä osuva.

Kolmanneksi ehdimme alkuperäistä tavoitetta lyhyemmän ajan kerätä tietoa siitä, miten esimiehet höytyvät käytännössä Posetiivin käytöstä. Pilottijaksolle osallistui suhteellisen vähän esimiehiä, ja heidän käyttönsä oli lyhytaikaista. Neljäntenä tutkimuksen ja kehittämisen rajoituksena voidaan nähdä se, että kuten tutkimus- ja kehittämishankkeissa yleensä, Posetiivin kehittäminen tapahtui tutkijoiden ohjaamana ja toimesta, vaikka Espoon toimijoilla oli vahva yhteiskehittäjän rooli. Henkilöstöyksikön toimijat olivat kyllä vahvasti mukana prosessissa, mutta on selvää, että työkalun integroiminen arkiseen espoolaiseen esimiestyöhön jää pitkälti heidän vastuulleen. Tähän kaupunki on kuitenkin luomassa viestintä-, koulutus- ja perehdytyskäytäntöjä sekä käyttäjätukea.

Keskeinen kysymys oli, mille tekniselle alustalle työkalu lopulta sijoitetaan: kaupungin intraan vai ehkä johonkin muualle. Prosessin aikana intravaihtoehto hylättiin kertaalleen, mikä pakotti etsimään ilmaista teknistä ratkaisua muualta. Intran ei uskottu tällöin taipuvan riittävän hyvin työkaluksi, ja sitä pidettiin liian epävisuaalisena. Tämä johti väliaikaisratkaisuun eli Wix-sivustoon. Väliaikaisratkaisun pohjalta alettiin kuitenkin nopeasti rakentaa pysyvää ratkaisua intraan, ja työkalu sijoitetaan Espoon Essi-intran Esimiestyö-valikkoon. Näin työkalu saadaan oikeasti esimiesten käyttöön.

Tutkimus on yksi ensimmäisistä, joka tietoisesti tähtäsi esimiehen työhyvinvointiroolin vahvistamiseen ja jossa kehitettiin tähän konkreettinen apuväline. Esimiehen kehittäjäroolia ei ole juurikaan tutkittu, mutta sen korostaminen liittyy henkilöstöjohtamisen kehityssuuntaukseen, jossa henki-

löstön kehittämistehtäviä jalkautetaan lähelle liiketoimintaa tai asiakasrajapintaa.

Toisaalta, jos halutaan esimiesten omaksuvan vahvemman kehittäjäroolin, heille tulee tarjota tähän konkreettista tukea. Keskeinen tutkimuksen pohjalta nouseva jatkotutkimusaihe liittyykin ymmärryksen kasvattamiseen siitä, miten esimiehistä voi kasvaa työhyvinvoinnin kehittäjiä ja millaista tukea he tähän tarvitsevat. Tulokset viittaavat siihen, että tukea tarvittaisiin erityisesti siinä, miten ohjataan voimavarakeskeistä ja yhteistoiminnallista kehittämistä omalla työpaikalla. Olisikin syytä tutkia esimerkiksi, millainen koulutus ja valmennus tukisi parhaiten esimiehen kehittäjäroolin vahvistumista.

8 Kyselyjen käyttöperiaatteet

Liitteissä ovat tutkimushankkeessa kehitetyt työhyvinvointikyselypohjat. Niitä on yhteensä kuusi kappaletta. Voit käyttää niitä vapaasti oman työyhteisösi työhyvinvoinnin kehittämiseen ja muihin vastaaviin tarkoituksiin, mutta niitä ei saa käyttää kaupallisiin tarkoituksiin.

Kyselypohjat ovat pitkiä, eivätkä ne ole kyselylomakkeen muodossa. Niitä ei ole tarkoitus käyttää sellaisenaan, vaan niistä voi valita työpaikalle parhaiten sopivat osuudet. Näin niistä tulee lyhyitä ja nopeasti vastattavia kyselyjä.

Kyselyjen ja ehkä osioidenkin valinta kannattaa tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa. Työntekijöillä on paras tieto siitä, mitkä ovat tärkeitä aiheita, miten pitkä kysely voi olla ja missä muodossa vastaukset tulee antaa. Mielekkääseen kyselyyn on mukavampi vastata ja vastauksia tulee enemmän. Voit viedä valitut väittämät tai kyselyt esimerkiksi työpaikalla olevaan sähköiseen kyselytyökaluun tai muokata niistä lyhyitä paperikyselyjä. Testaathan kyselyä aina ennen varsinaista käyttöä.

Tutustu ennen kyselyjen käyttämistä Esimies – kehitä työhyvinvointia -sivustoon, joka löytyy osoitteesta <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/posetiivi>. Sivustolta saat vinkkejä siihen, miten ja milloin kyselyjä kannattaa tehdä, miten kyselytuloksia voi purkaa ja käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa.

LIITE 1 Yleiskuva-kysely

Kyselyn kuvaus

Yleiskuva-kyselyn kysymykset ja väittämät on tarkoitettu nopean yleiskuvan luomiseen siitä, missä kunnossa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät teillä ovat. Hymiökysymykset ja väittämät on tarkoitettu keskenään vaihtoehtoisiksi. Älä käytä niitä samalla kertaa. Voit yhdistää niihin arviokysymyksiä, jotta saat lisätietoa siitä, mikä nähdään yleisesti toimivaksi ja mille pitäisi tehdä jotakin. Mikäli teillä ei varsinaisesti tehdä asiakastyötä, jätä sitä koskevat väittämät pois. Mikäli haluat kohdentaa kyselyn johonkin tiettyyn asiakasryhmään, esimerkiksi sisäiset asiakkaat, voit muokata kyselyväittämiä tai kertoa tämän vastaajille lähetettävässä saatteessa. Voit hakea ideoita ja väittämiä myös muista kyselyistä ja muokata täysin uusia kysymystyyppejä niiden pohjalta.

Arvioi, miten tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi.



Miten tyytyväinen olet työtehtäviisi?



Miten tyytyväinen olet esimiehesi toimintaan?



Miten tyytyväinen olet työpaikkasi ilmapiiriin?



Miten tyytyväinen olet omaan työhyvinvointiisi?



Miten tyytyväinen olet siihen, mitä saat aikaan asiakastyössä?



Vinkki! Jos käytössäsi ei ole hymiötä kysymistapana, voit käyttää hymynaanman sijaan esimerkiksi vaihtoehdoskaalaa: erittäin tyytyväinen, melko tyytyväinen, melko tyytymätön, erittäin tyytymätön. Edelleen voi lisätä keskele myös vaihtoehdon: en tyytyväinen enkä tyytymätön.

Arvioi, miten tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi.

Vinkki! Voit lisätä kaikki vastausvaihtoehdot näkyviin eli täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä. Voit lisätä välivaihtoehdoksi myös en samaa enkä eri mieltä. Voit luonnollisesti käyttää myös hymiöitä.

TYÖ

	1 = Täysin eri mieltä			4 = Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen, mitä työtehtäviä minulla on.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen siihen, miten hyvin saavutan työlleni asetetut tavoitteet.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen siihen, miten paljon minulla on työtä.	1	2	3	4

ESIMIESSUHDE

	1 = Täysin eri mieltä			4 = Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen, miten yhteistyö sujuu esimieheni kanssa.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen tapaan, jolla esimieheni kohtelee minua.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen siihen, miten esimieheni johtaa työtämme.	1	2	3	4

TYÖYHTEISÖ

	1 = Täysin eri mieltä			4 = Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen, miten tulemme toimeen keskenämme työpaikalla.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla on.	1	2	3	4

OMA TYÖHYVINVOINTI

	1 = Täysin eri mieltä			4 = Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen, mitä saan aikaan työssäni.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen työhyvinvointiini.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen siihen, miten innostunut olen työstäni.	1	2	3	4

ASIAKASTYÖ

	1 = Täysin eri mieltä			4 = Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen, miten meillä tehdään asiakastyötä.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen siihen, millaista palautetta saan asiakkailtani.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen siihen, miten hyvin voin "palvelua" asiakkaitani.	1	2	3	4

Mitkä seuraavista osa-alueista ovat mielestäsi hyvässä kunnossa?

<input type="checkbox"/>	Esimiestyö
<input type="checkbox"/>	Työpaikan ilmapiiri
<input type="checkbox"/>	Oma työhyvinvointini
<input type="checkbox"/>	Omat työtehtäväni
<input type="checkbox"/>	Asiakastyö

Mitkä seuraavista tekijöistä kaipaisivat mielestäsi kehittämistä?

<input type="checkbox"/>	Esimiestyö
<input type="checkbox"/>	Työpaikan ilmapiiri
<input type="checkbox"/>	Oma työhyvinvointini
<input type="checkbox"/>	Omat työtehtäväni
<input type="checkbox"/>	Asiakastyö

LIITE 2 Työ-kysely

Kyselyn kuvaus

Työ-kysely on neutraali työhön keskittyvä kysely. Voit silmäillä muita kyselyjä ja hakea niistä ideoita lisäkysymyksiin. Voit halutessasi poistaa tai lisätä väittämiä. Voit halutessasi myös muokata esitysjärjestystä. Avoimista kysymyksistä yhdessä esitettäväksi sopivat erityisesti 1, 2 ja 3, joiden tavoitteena on herätellä miettimään, että mitä tekemällä työtä voisi muuttaa itselle paremmin sopivaksi. Kysymykset 4 ja 5 liittyvät erityisesti voimavara- ja kuormitustekijöihin. Niiden kautta saat tietoa vastaajien työhön liittyvistä kuormitus- ja voimavaratekijöistä.

Vinkki! Unohtaisitko väittämät ja tekisitkin kyselyn, jossa on vain yksi hymiöpohjainen kysymys (Miten tyytyväinen olet työhösi tällä hetkellä noin ylipäätään?) sekä avoimet kysymykset 4 ja 5.

Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat työtäsi ja omaa suhdetta siihen.

	1 = Ei kuvaa ollenkaan	2 = Kuvaa vain vähän	3 = Kuvaa melko selvästi	4 = Kuvaa täysin
Työni tavoite on minulle selvä.	1	2	3	4
Saan työssäni aikaan em. tavoitteen mukaisia asioita.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen siihen, mitä saan työssäni aikaan.	1	2	3	4
Työmäärä on minulle sopiva.	1	2	3	4
Voin tehdä työni niin hyvin kuin haluan.	1	2	3	4
Työni on sopivan vaativaa.	1	2	3	4
Voin vaikuttaa työhöni riittävästi.	1	2	3	4
Voin vaikuttaa työpaikkani asioihin riittävästi.	1	2	3	4
Voin tehdä työtäni sopivan itsenäisesti.	1	2	3	4
Voin vaikuttaa työaikoihini sopivasti.	1	2	3	4
Voin oppia työssäni sopivasti uusia asioita.	1	2	3	4
Voin toteuttaa työssäni riittävästi itseäni.	1	2	3	4
Työni on sopivan vaihtelevaa.	1	2	3	4
Työssäni on enemmän hyviä kuin huonoja puolia.	1	2	3	4
Koen, että tekemälläni työllä on merkitystä.	1	2	3	4

AVOIMET KYSYMYKSET

1. Mitkä asiat ovat työssäsi sellaisia, joista erityisesti pidät? Mitkä asiat työssäsi toimivat hyvin eli ovat hyvässä kunnossa?

2. Jos saisit vapaasti poistaa työstäsi kolme asiaa/tekijää/ominaisuutta, mistä luopuisit mieluiten?

3. Jos saisit vapaasti lisätä työhösi kolme asiaa/tekijää/ominaisuutta, mitä lissaisit mieluiten?

4. Mitkä asiat työssäsi väsyttävät tai kuormittavat sinua?

5. Mitkä asiat työssäsi innostavat tai tuovat sinulle energiaa?

Miten tyytyväinen olet työhösi tällä hetkellä noin ylipäätään?



Missä määrin työsi kaipaisi kehittämistä?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Ei kuulu tärkeisiin tai kiireellisiin kehittämiskohteisiin. |
| <input type="checkbox"/> | Kehittäminen olisi ihan hyväksi, mutta ei kovin kiireellistä. |
| <input type="checkbox"/> | Kuuluu tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin. |

Vinkki! Kysymys sopii käytettäväksi myös muissa kyselyissä. Vaihda vain työsi-sanalla kohdalle esimerkiksi ilmapiiri, sosiaaliset suhteet, esimiestyö tms. Saat siten selville, nähdäänkö kehittäminen tärkeänä ja akuuttina vai ei.

LIITE 3 Yksilö/fiilis-kysely

Kyselyn kuvaus

Kysely sisältää erityyppisiä yksilön fiiliksiin ja tunnetiloihin liittyviä väittämiä ja kysymyksiä. Valitse niistä teille sopivin tai sopivimmat. Älä missään tapauksessa käytä kaikkia kerralla. Jos suunnittelette jatkuvaa fiilismittausta, valitkaa yhdessä työntekijöiden kanssa siihen tulevat kysymykset ja väittämät – tai muokatkaa teille sopiva uusi kysely. Voit muokata sitä, mittaatko fiilistä juuri nyt, tänään, tällä viikolla tai yleensä sanavalinnoin tai ohjeistamalla erikseen vastaajia.

Arvioi, millainen työfiiliksesi on juuri nyt.



Miten kuvailisit tämänhetkistäsi työfiilistäsi muutamalla sanalla?

Oletko tyytyväinen siihen, millä työfiliksellä olet juuri nyt?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | En. Haluaisin olla paremmalla filiksellä. |
| <input type="checkbox"/> | Ehkäpä tämä riittää. Tämä on ihan ok filis. |
| <input type="checkbox"/> | Kyllä. Tämä on mukava filis. |

Mikä saa sinut olemaan juuri tällä filiksellä?

Onko tämänhetkinen työfiliksesi sinulle tyyppillinen vai epätyypillinen, jos ajattelet viimeistä noin kuukautta?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Erittäin tyyppillinen. Sama filis päivästä toiseen. |
| <input type="checkbox"/> | Melko tyyppillinen. |
| <input type="checkbox"/> | Ei tyyppillinen eikä epätyypillinen. |
| <input type="checkbox"/> | Melko epätyypillinen. |
| <input type="checkbox"/> | Erittäin epätyypillinen. Yleensä olen ihan eri filiksissä. |

Jos ensi yönä tapahtuisi työpaikallasi ihme ja sen seurauksena olisit aivan huippu-työfiliksessä, mitä olisi tapahtunut/mitkä asiat olisivat muuttuneet työpaikallasi?

Mitkä ovat kolme akuuteinta korjaustoimenpidettä, jotka pitäisi tehdä, että työfiliksesi olisi parempi?

Miten tärkeää on, että em. korjaustoimenpiteisiin ryhdytään mahdollisimman nopeasti?

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Erittäin tärkeää |
| <input type="checkbox"/> | Melko tärkeää |
| <input type="checkbox"/> | Ei kovin tärkeää |
| <input type="checkbox"/> | Ei ollenkaan tärkeää |

Haluaisitko keskustella esimiehesi kanssa kahden kesken siitä, mikä voisi parantaa työfilistäsi?

<input type="checkbox"/>	Kyllä
<input type="checkbox"/>	En

Haluaisitko, että keskustelisimme yhdessä työporukalla sitä, miten työfilistä voitaisiin parantaa työpaikalla?

<input type="checkbox"/>	Kyllä
<input type="checkbox"/>	En

Vinkki! Edellä olevat korjauksiin ja parantamiseen liittyvät kyselyt voit helposti muokata eri aihealueisiin liittyviksi.

Millaisten asioiden olet huomannut tukevan hyvää työfilistäsi? Millaisia keinoja sinulla itselläsi on työfiliksen nostattamiseen?

Miten hyvin seuraavat tunnetilat kuvaavat omaa työfilistäsi?

	1 = Ei kuvaa ollenkaan	2 = Kuvaa vain vähän	3 = Kuvaa melko selvästi	4 = Kuvaa täysin
Energisyys	1	2	3	4
Tarmokkuus	1	2	3	4
Innostus	1	2	3	4
Inspiraatio	1	2	3	4
Ilo	1	2	3	4
Väsymys	1	2	3	4
Tylisyys	1	2	3	4
Turhautuminen	1	2	3	4
Välinpitämättömyys	1	2	3	4
Stressaantuneisuus	1	2	3	4

Miten tyytyväinen olet siihen, mikä työfiiliksesi on?



Millaisissa tilanteissa/olosuhteissa sinä itse olet erityisen hyvällä fiiliksellä töissä?

Millaisissa tilanteissa/olosuhteissa teidän työpaikallanne vallitsee erityisen hyvä fiilis?

LIITE 4 Yhteisö-kysely

Kyselyn kuvaus

Yhteisö-kyselyssä on sekä ilmapiiriin että vuorovaikutukseen liittyviä väittämiä ja kysymyksiä. Valitse niistä teille sopivimmat. Tee valinta mahdollisuuksien mukaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Kyselyn avoimet kyselyt tukevat voimakkaasti kehittämistä. Niistä saat jo runsaasti tietoa siitä, mitä työntekijöiden mielestä asioille pitäisi tehdä.

ILMAPIIRIIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

Millä sanoilla kuvailisit työilmapiiriämme?

Miten tyytyväinen olet tämänhetkiseen työilmapiiriimme?



Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat työilmapiiriämme?

	1 = Ei kuvaa ollenkaan	2 = Kuvaa vain vähän	3 = Kuvaa melko selvästi	4 = Kuvaa täysin
Rento	1	2	3	4
Iloinen	1	2	3	4
Lämmin	1	2	3	4
Avoin	1	2	3	4
Kannustava	1	2	3	4
Uusia ideoita tukeva	1	2	3	4
Arvostava	1	2	3	4
Yhteiseen etuun tähtäävä	1	2	3	4
Anteeksiantava	1	2	3	4
Luottava	1	2	3	4
Välittävä	1	2	3	4
Rakentava	1	2	3	4
Myönteinen	1	2	3	4

Millaiseksi kuvailisit parasta mahdollista työilmapiiriä – unelmien työilmapiiriä noin ylipäätään?

Jos paras mahdollinen työilmapiiri on luku 10, niin mikä luku kuvaa tämänhetkistä työilmapiiriämme?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mitä voisimme työilmapiiriin liittyen tehdä, jotta pääsisimme lähemmäs kymppin työilmapiiriä?

(Huomioi, että tämä liittyy em. skaalakysymykseen, ja niitä käytetään yhdessä)

Mitkä työilmapiiriin liittyvät asiat meillä ovat hyvin? Mikä meillä jo siis toimii hyvin?

Millaisia havaintoja olet tehnyt työilmapiirin vaikutuksesta omaan työhyvinvointiisi?

Vinkki! Voit soveltaa myös edellä kuvattuja kysymyksiä myös muihin aihealueisiin ja kysyä esimerkiksi, mitkä asiakastyöhön tai esimiestyöhön liittyvät asiat ovat hyvin, tai jos paras mahdollinen esimiestyö olisi 10, missä olemme tällä hetkellä?

VUOROVAIKUTUKSEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat työpaikkanne vuorovaikutusta?

	1 = Ei kuvaa ollenkaan	2 = Kuvaa vain vähän	3 = Kuvaa melko selvästi	4 = Kuvaa täysin
Kehumme toisiamme	1	2	3	4
Arvostamme toistemme mielipiteitä	1	2	3	4
Jaamme osaamistamme keskenämme	1	2	3	4
Jaamme tietoa riittävästi keskenämme	1	2	3	4
Kuuntelemme toisiamme aidosti	1	2	3	4
Annamme palautetta toisillemme rakentavasti	1	2	3	4
Puhumme enemmän myönteisistä kuin kielteisistä työhön liittyvistä asioista	1	2	3	4
Emme valita "valittamisen ilosta"	1	2	3	4
Kannustamme toisiamme	1	2	3	4
Tuemme toisiamme	1	2	3	4
Puhumme hyvää toisistamme kasvojen takana	1	2	3	4
Tervehdimme toisiamme	1	2	3	4
Puhumme toisillemme kunnioittavasti	1	2	3	4
Olemme ystävällisiä toisillemme	1	2	3	4
Jaamme kohtaamiemme onnistumisia	1	2	3	4
Emme arvostele toisiamme selän takana	1	2	3	4

Emme syyttele toisiamme epäonnistumisista	1	2	3	4
Pyydämme anteeksi toisiltamme tarpeen mukaan	1	2	3	4
Osoitamme toisillemme myötätuntoa tarpeen mukaan	1	2	3	4
Annamme toisillemme rakentavia neuvoja	1	2	3	4
Korostamme puheissamme vaikeina hetkinä aikaisempia onnistumisiamme	1	2	3	4
Korostamme puheissamme vaikeina aikoina sitä, että tulevaisuudessa asiat voivat olla paremmin	1	2	3	4

Miten tyytyväinen olet siihen, miten työntekijöiden välinen vuorovaikutus sujuu?



Mikä toimii jo hyvin työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja puhetavoissa? Mikä siinä on hyvää ja arvostettavaa? Mistä voidaan olla ylpeitä?

Mitä sinä voisit tehdä vuorovaikutuksen parantamiseksi? Mitä koko työpaikan väki voisi tehdä vuorovaikutuksen parantamiseksi? Mitä esimiehesi voisi tehdä vuorovaikutuksen parantamiseksi?

Vinkki! Muokkaa em. avoimista kysymyksistä myös muihin aihealueisiin liittyviä kysymyksiä: Mikä toimii jo hyvin asiakastyössä? Mikä siinä on hyvää ja arvostettavaa? Mistä voidaan olla ylpeitä?

LIITE 5 Esimies-kysely

Kyselyn kuvaus

Esimies-kyselyyn kuuluvat alla olevat väittämät ja kysymykset. Väittäjäryhmän 2 väittämien tavoitteena on herätellä vastaajaa huomaamaan myös se, miten hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja luoda edellytyksiä esimiehen toiminnalle. Kohteena on siis esimies–työntekijä-suhde. On mahdollista ohjeistaa kysely siten, että näihin väittämiin ei velvoiteta ketään vastaamaan, vaan ohjeistetaan itsekseen pohtimaan näitä ja tekemään itsearviointi ilman, että lähettää vastauksia esimiehelle. Sopikaa tästä yhdessä. Voit muokata väittämiä ja kysymyksiä. Muista kyselyistä esimerkiksi Yksilö- ja Yhteisö-kyselyistä voit katsoa ideoita uusien kysymystyyppien luomiseksi.

ESIMIEHEN TOIMINTA

Seuraavassa esitetään esimiehesi toimintaan liittyviä väittämiä. Arvioi, miten hyvin ne kuvaavat esimiehesi toimintaa.

	1 = Ei kuvaa ollenkaan	2 = Kuvaa vain vähän	3 = Kuvaa melko selvästi	4 = Kuvaa täysin
Esimieheni tukee minua riittävästi.	1	2	3	4
Esimieheni puhuu minulle ystävällisesti.	1	2	3	4
Esimieheni kannustaa minua.	1	2	3	4
Esimieheni luo uskoa tulevaan, kun sitä tarvitaan.	1	2	3	4
Esimieheni kohtelee minua arvostavasti.	1	2	3	4
Esimieheni on luotettava.	1	2	3	4
Esimieheni toiminta on reilua.	1	2	3	4
Esimieheni on riittävästi saatavilla/tavoitettavissa.	1	2	3	4
Esimieheni kyselee riittävästi työstäni.	1	2	3	4
Esimieheni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni.	1	2	3	4
Esimieheni ottaa palautetta vastaan työstään rauhallisesti.	1	2	3	4

ESIMIESSUHDE

Seuraavassa esitetään väittämiä, jotka kuvaavat sinun ja esimiehesi suhdetta. Arvioi, miten hyvin seuraavat väitteet kuvaavat omaa toimintaasi.

	1 = Ei kuvaa ollenkaan	2 = Kuvaa vain vähän	3 = Kuvaa melko selvästi	4 = Kuvaa täysin
Keskustelen esimieheni kanssa ikävistäkin asioista rauhallisesti.	1	2	3	4
Otan nopeasti yhteyttä esimieheeni, jos tarvitsen lisää tukea.	1	2	3	4
Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimiestäni hänen työssään.	1	2	3	4
Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia työni/työpaikkamme kehittämiseksi.	1	2	3	4
Puhun esimiehelleni ystävällisesti.	1	2	3	4
Annan esimiehelleni palautetta rakentavasti.	1	2	3	4
Pyrin tarkastelemaan asioita myös esimieheni näkökulmasta.	1	2	3	4
Mikäli jokin asia on esimieheni ja minun välillä epäselvää, selvitän asian nopeasti.	1	2	3	4
Puhun esimiehestäni eteenpäin vain hyviä asioita.	1	2	3	4
Toimin siten, että esimieheni voi luottaa minuun.	1	2	3	4
Mikäli en ole tyytyväinen esimieheni toimintaan, otan asian puheeksi hänen kanssaan viipymättä.	1	2	3	4

Miten tyytyväinen noin yleisesti ottaen olet sinun ja esimiehesi suhteeseen?



Jos ensi yönä sinusta tulisi työpaikkasi esimies, mitä tekisit uudella tavalla/toisin?

Anna kolme konkreettista vinkkiä esimiehellesi, miten hän voisi olla sinulle parempi esimies.

Anna itsellesi kolme neuvoa, jotka edistäisivät sinun ja esimiehesi välistä yhteistyötä.

Missä määrin esimiestyö kaipaa kehittämistä työyksikössäsi juuri nyt?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Ei kuulu tärkeisiin tai kiireellisiin kehittämiskohteisiin. |
| <input type="checkbox"/> | Kehittäminen olisi ihan hyväksi, mutta ei kovin kiireellistä. |
| <input type="checkbox"/> | Kuuluu tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin. |

LIITE 6 Asiakastyö-kysely

Kyselyn kuvaus

Asiakastyö-kyselyn tavoitteena on kartoittaa esimerkiksi sitä, koetaanko asiakastyö kuormittavana vai innostavana. Voit halutessasi muokata kyselyä ja jättää pois tai lisätä väittämiä/kysymyksiä. Mikäli teillä on sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita tai eri asiakasryhmiä, voit saatteessa opastaa, mihin haluat kyselyn tällä kertaa suunnata, sekä määritellä tarkemmin, mitä tarkoittat asiakastyöllä juuri teillä (esim. onko asiakas vanhus vai vanhuksen omaiset). Hae ideoita uusien kysymysten luomiseen muista kyselyistä.

Miten tyytyväinen olet siihen, miten hyvin asiakastyö sujuu teillä noin ylipäätään?



Asiakastyö voi vaihdellen innostaa tai kuormittaa. Arvioi, miten eri tai samaa mieltä olet seuraavien asiakastyötä kuvaavien väitteiden kanssa.

	1 = Täysin eri mieltä	2 = Jokseenkin eri mieltä	3 = Jokseenkin samaa mieltä	4 = Täysin samaa mieltä
Saan asiakkaista energiaa työhöni.	1	2	3	4
Onnistumiset asiakkaiden kanssa auttavat jaksamaan työssäni.	1	2	3	4
Puhetyyliini asiakastilanteissa on sävyllään myönteinen.	1	2	3	4
Puhetyyliini sävy asiakastilanteissa on arvostava.	1	2	3	4
Saan asiakkaitani pääsääntöisesti hyvää palautetta.	1	2	3	4
Teen asiakastyötä sopivan itsenäisesti.	1	2	3	4
Voin tehdä asiakastyötä niin, että se on linjassa omien arvojeni/periaatteideni kanssa.	1	2	3	4
Olen mielelläni tekemisissä asiakkaiden kanssa.	1	2	3	4
Asiakkaani eivät herätä minussa pelon tunteita.	1	2	3	4
Tunnen itseni varmaksi asiakastilanteissa.	1	2	3	4
Tiedän hyvin, mitä asiakkaani odottavat minulta.	1	2	3	4

Arvioi, miten eri tai samaa mieltä olet seuraavien asiakastyötä kuvaavien väitteiden kanssa.

	1 = Täysin eri mieltä	2 = Jokseenkin eri mieltä	3 = Jokseenkin samaa mieltä	4 = Täysin samaa mieltä
Minulla on tunne, että pystyn palvelemaan asiakkaitani riittävän hyvin.	1	2	3	4
Minusta tuntuu, että saavutan asiakastyölle asetetut tavoitteet.	1	2	3	4
Minusta tuntuu, että onnistun pääsääntöisesti täyttämään asiakkaideni tarpeet.	1	2	3	4
Minulla on riittävästi osaamista, jotta voin toimia onnistuneesti asiakkaiden kanssa.	1	2	3	4
Minulla on riittävästi tietoa siitä, mitä asiakkaani minulta odottavat.	1	2	3	4
Minulla on riittävästi tietoa muista palveluista, joihin voin tarpeen mukaan ohjata asiakkaitani.	1	2	3	4

Jos alla olevista arvosanoista 10 on täydellisesti onnistunut asiakas(palvelu) tilanne, niin minkä arvosanan antaisit tämänhetkiselletyöpaikkasitarjomalle asiakastyölle noin ylipäätään?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Jos arvosana ei ole tällä hetkellä 10, kerro ainakin muutamia asioita, joita muuttamalla/lisäämällä tai vähentämällä arvosana nousisi – esimerkiksi vähintään yhden pykälän tai enemmän. (Huom. Tämä kysymys on tarkoitettu käytettäväksi yhdessä em. skaalakysymyksen kanssa.

Kuvaa lyhyesti viimeaikainen onnistumisesi asiakastyössä. Mitä siinä tapahtui, ja miten se vaikutti asiakkaaseen – entä sinuun itseesi? Mitä opit tästä tilanteesta?

Vinkki! Kerää onnistumisia vaikka pelkästään. Kuvaile niitä tulosten käsittelyssä lyhyesti yleisesti, tai pyydä työntekijöitä kertomaan niitä toisilleen siten, että jokainen kertoo ja kuulee useamman tarinan. Tämä sopii hyvin esimerkiksi kehittämispäivän tai muun tapaamiseen alkuun, se nostaa tunnelmaa ja energisoi. Samalla kaikki saavat puhua omasta työstään ja jakaa kokemuksia.

Kerro, mitkä asiakaspalveluun/asiakastyöhön liittyvät asiat tai käytännöt ovat työpaikallasi kunnossa. Mikä siinä toimii erityisen hyvin, ja mistä voitte olla työpaikkana ylpeitä?

Kerro, minkä asioiden tai käytäntöjen muuttaminen voisi parantaa asiakas- palvelun/asiakastyön laatua työpaikalla? Kerro, minkä tekemisessä haluaisit itse olla mukana?

Missä määrin asiakastyö kaipaa kehittämistä työpaikallasi juuri nyt?

Ei kuulu tärkeisiin tai kiireellisiin kehittämiskohteisiin.

Kehittäminen olisi ihan hyväksi, mutta ei kovin kiireellistä.

Kuuluu tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin.

Millä tavoin asiakastyö liittyy työhyvinvointiisi?

Asiakaskohtaukset pääsääntöisesti energisoivat/piristävät minua.

Asiakaskohtaukset eivät juurikaan tuo tai vie minulta energiaa.

Asiakaskohtaukset vievät minulta enemmän energiaa kuin toivoisin.

Lähteet

- ¹ Keva (2015). Työkyvyttömyys maksaa. https://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/tyokyvyttomyys_maksaa/Sivut/Default.aspx
- ² Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2009). Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. http://ek.fi/wp-content/uploads/sairauspoissaolot_opas.pdf
- ³ Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/hakuopas_netti.pdf
- ⁴ Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. (2013). Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Helsinki: Keva.
- ⁵ Espoon kaupunki (2014). Espoon kaupungin henkilöstökertomus 2014.
- ⁶ Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University, 178–189.
- ⁷ Kern, M. L., Waters, L., Adler, A. & White, A. (2014). Assessing employee wellbeing in schools using a multifaceted approach: associations with physical health, life satisfaction, and professional thriving. *Psychology*, 5(6), 500–513.
- ⁸ Hakanen, J. J. & Koivumäki, J. (2014). Engaged or exhausted – How does it affect dentists’ clinical productivity? *Burnout Research*, 1(1), 12–18.
- ⁹ Airila, A. (2015). Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters. Academic dissertation. Tampere: Finnish Institute of Occupational Health.

- ¹⁰ Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20(1), 4–28.
- ¹¹ Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University, 178–189.
- ¹² Manka, M.-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- ¹³ Harvey, S. B., Joyce, S., Tan, L., Johnson, A., Nguyen, H., Modini, M. & Groth, M. (2014). Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature. A report for the National Mental Health Commission and the Mentally Healthy Workplace Alliance. <http://www.mentalhealthcommission.gov.au/media-centre/news/workplacentalhealthreport.aspx>
- ¹⁴ Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational wellbeing. In L. Skipton, R. Lewis, A. M. Freedman & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. West Sussex: John Wiley & Sons, 107–144.
- ¹⁵ Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- ¹⁶ European Agency for Safety and Health at Work (2012). *Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/management>
- ¹⁷ Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88–101.
- ¹⁸ Oksanen, T. & Virtanen, M. (2012). Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa T. Oksanen (toim.), *Hyvinvointihavainnot – tutkimustietoa kunta-alalta*. Helsinki: Työterveyslaitos, 55–64.
- ¹⁹ Pekka, T. & Perhoniemi, R. (2014). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Kevan tutkimuksia 1/2014*. Helsinki: Keva.
- ²⁰ Donaldson-Feilder, E., Munir, F. & Lewis, R. (2013). Leadership and Employee Well-being. In L. Skipton, R. Lewis, A. M. Freedman & J. Passmore (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. West Sussex: John Wiley & Sons, 155–174.
- ²¹ Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50, 59–70.
- ²² Pekka, T. & Perhoniemi, R. (2014). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Kevan tutkimuksia 1/2014*. Helsinki: Keva.
- ²³ Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa.

- Tampere: Tampereen yliopisto. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/hakuopas_netti.pdf
- ²⁴ Manka, M.-L., Larjovuori, R.-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2014). Voimavarat käyttöön. Miten kehittää psykologista pääomaa? Tampere: Tampereen yliopisto. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat/PsykologPO_esite_241014_VALMIS.pdf
- ²⁵ Harvey, S. B., Joyce, S., Tan, L., Johnson, A., Nguyen, H., Modini, M. & Groth, M. (2014). Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature. A report for the National Mental Health Commission and the Mentally Healthy Workplace Alliance. <http://www.mentalhealthcommission.gov.au/media-centre/news/workplacementalhealthreport.aspx>
- ²⁶ Bakker, A. B., Oerlemans, W. G. M. & Brummelhuis, L. L. (2013). Becoming fully engaged in the workplace: What individuals and organizations can do to foster work engagement. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.) *The Fulfilling Workplace. The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health. Psychological and Behavioral Aspects of Risk Series*. Surrey: Gower, 55–70.
- ²⁷ Manka, M.-L. & Larjovuori, R.-L. (2014). Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopisto. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_netiti_sivutettu.pdf
- ²⁸ Walumbwa, F. O. & Christensen, A. L. (2013). The importance of social capital in the workplace and how individuals and organizations can support its development. In R. J. Burke & Cooper, C. L. (Eds.) *The Fulfilling Workplace. The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health. Psychological and Behavioral Aspects of Risk Series*. Surrey: Gower, 105–120.
- ²⁹ Donaldson-Feilder, E., Munir, F. & Lewis, R. (2013). Leadership and Employee Well-being. In L. Skipton, R. Lewis, A. M. Freedman & J. Passmore (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. West Sussex: John Wiley & Sons, 155–174.
- ³⁰ Siukola, A. (2013). *Sickness absence and working conditions in the food industry. Academic Dissertation*. Tampere: University of Tampere.
- ³¹ Mauno, S., Kinnunen, U. & Feldt, T. (2012). Work-family culture and job satisfaction: does gender and parenting status alter the relationship? *Community Work & Family* 15(1), 101–129.
- ³² Huhtala, M. (2013). *Virtues that Work: Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-Being and Personal Work Goals. Academic Dissertation*. University of Jyväskylä.
- ³³ Linna, A., Elovainio, M., Virtanen, M. & Kivimäki, M. (2012). Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa T. Oksanen (toim.), *Hyvinvointihavainnot – tutkimustietoa kunta-alalta*. Helsinki: Työterveyslaitos, 45–54.
- ³⁴ Seligman, M. P. E. & Steen, T. A. (2005). Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421.

- ³⁵ Sin, N. L. & Lyobomirsky, S. (2009). Enhancing Well-Being and Alleviating Depressive Symptoms With Positive Psychology Interventions: A Practice Friendly Meta-Analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 467–487.
- ³⁶ Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28.
- ³⁷ Chan, C. W. (2013). Counting blessings versus misfortunes: positive interventions and subjective well-being of Chinese school teachers in Hong Kong. *An International Journal of Experimental Education Psychology*, 33(4), 504–519.
- ³⁸ Cornum, R., Mathews, M. D. & Seligman, M. E. P. (2011). Building resilience in a challenging institutional context. *American Psychologist*, 66(1), 4–9.
- ³⁹ Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University, 178–189.
- ⁴⁰ Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity at work. In A. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology*. Bingley: Emerald, 281–302.
- ⁴¹ Cooperrider, L. D., Whitney, D. & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook*. Brunswick: Crown Custom Publishing.
- ⁴² Verleysen, B., Lambrechts, F. & Van Acker, F. (2014). Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry. Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Journal of Applied Behavioural Science*, 51(1), 1–26.
- ⁴³ European Agency for Safety and Health at Work (2011). *Mental health promotion in the workplace – A good practice report*. https://osha.europa.eu/en/publications/reports/mental-health-promotion-workplace_TEW11004ENN
- ⁴⁴ Nielsen, K. & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91–111.
- ⁴⁵ Böckerman, P., Bryson, A. & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 660–680.
- ⁴⁶ Wegge, J., Shemla, M. & Haslam, A. (2014). Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 6–23.
- ⁴⁷ Arnold, K.A. & Connelly, C.E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. In L. Skipton, R. Lewis, A.M. Freedman & J. Passmore (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. West Sussex: John Wiley & Sons, 175–194.
- ⁴⁸ Wegge, J., Shemla, M. & Haslam, A. (2014). Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 6–23.

- ⁴⁹ 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>
- ⁵⁰ Linna, A., Elovainio, M., Virtanen, M. & Kivimäki, M. (2012). Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa T. Oksanen (toim.), Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 45–54.
- ⁵¹ Perko, K. & Kinnunen, U. (2013). Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/94622>
- ⁵² Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos. <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>
- ⁵³ Mittal, R. & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47, 555–570.
- ⁵⁴ de Sousa, M. J. C. & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 877–899.
- ⁵⁵ Hakanen, J. & van Dierendonck, D. (2013). Servant leadership and life satisfaction. *International Journal of Servant Leadership*, 7(1), 253–261.
- ⁵⁶ Laschinger, H. K. & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1, 19–28.
- ⁵⁷ Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50, 59–70.
- ⁵⁸ Laschinger, H. K., Wong, C. A. & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison of new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541–552.
- ⁵⁹ Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90–101.
- ⁶⁰ Vincent-Höper, S. & Muser, C. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663–682.
- ⁶¹ Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50, 59–70.
- ⁶² Nielsen, K. & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313–329.

- ⁶³ Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454–479.
- ⁶⁴ Kelloway, K. E., Weigand, H., McKee, M. C. & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 107–117.
- ⁶⁵ Tuckey, M. R., Bakker, A. B. & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 15–27.
- ⁶⁶ Arnold, K.A. & Connelly, C.E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. In L. Skipton, R. Lewis, A.M. Freedman & J. Passmore (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. West Sussex: John Wiley & Sons, 175–194.
- ⁶⁷ Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. (2012). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.
- ⁶⁸ Manka, M.-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2013). Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. Sastamala: KAKS – Kunnallisalan kehittämisiätiö.
- ⁶⁹ Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf
- ⁷⁰ Ghaye, T., Melander-Wikman, A., Kisare, M., Chambers, P., Bergman, U., Kostenius, C. & Lillyman, S. (2008). Participatory and appreciative action and reflection (PAAR) – democratizing reflective practices. *Reflective Practice*, 9(4), 361–397.
- ⁷¹ Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- ⁷² Työterveyslaitos (2014). Kunta10-tutkimus. http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus.
- ⁷³ Oksanen, T. (2012). Suomi ikääntyy ja eläköityy. Teoksessa T. Oksanen (toim.), *Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta*. Helsinki: Työterveyslaitos, 11–15.
- ⁷⁴ Espoon kaupunki (2013). Espoon työhyvinvointimatriisin lukuohje ja sisällön kuvaus. Espoon kaupunki. Konserniesikunta. HR-yksikkö. 9.4.2013.
- ⁷⁵ Oksanen, T. (2012). Suomi ikääntyy ja eläköityy. Teoksessa T. Oksanen (toim.), *Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta*. Helsinki: Työterveyslaitos, 11–15.
- ⁷⁶ Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. & Ylitolva, M. (2014). Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turku: Turun yliopisto, Työterveyslaitos, TEKES.
- ⁷⁷ Manka, M.-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WsoyPro.
- ⁷⁸ Cooperrider, L. D, Whitney, D. & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook*. Brunswick: Crown Custom Publishing.

- ⁷⁹ Bannink, F. (2010). *1001 Solution-Focused Questions: Handbook for Solution-Focused Interviewing*. New York: W. W. Norton & Company.
- ⁸⁰ Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. (2011). *Ilmapiiirikysely – tuloksista kehittämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- ⁸¹ Harju, L., Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2014). Job Boredom and Its Correlates in 87 Finnish Organizations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 911.
- ⁸² Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88–101.
- ⁸³ Ervasti, J. (2012). Pupil-related psychosocial factors, school setting, and teacher sick leave: A collaborative data study.
- ⁸⁴ Rozin, P. & Royzman, E. B. (2001). Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296–320.
- ⁸⁵ Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. (2013). Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla. *Kevan tutkimuksia 1/2013*. Helsinki: Keva.
- ⁸⁶ Manka, M.-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2013). *Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva*. Sastamala: KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö.
- ⁸⁷ Vincent-Höper, S. & Muser, C. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663–682.
- ⁸⁸ Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014*. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf
- ⁸⁹ Gatenby, M., Rees, C., Truss, K., Alfes, K. & Soane, E. (2014) *Managing change, or changing managers? The role of middle managers in UK public service reform*. *Public Management Review Online*.

Kunnallisan kehittämissäätien tutkimusjulkaisujen sarjassa ovat ilmestyneet

- 1 Pirjo Mäkinen
KUNTARAKENNESELVITYS (1992)
- 2 HYVINVOINTIYHTEISKUNNAN TULEVAISUUS
Kolme näkökulmaa (1992)
- 3 Maria Lindbom
KUNNAT JA EUROOPPALAINEN ALUEKEHITYS (1994)
- 4 Jukka Jääskeläinen
KUNTA, KÄYTTÄJÄ, MARKKINAVOIMA
Kunnallisen monopolin ohjaus ja johtaminen (1994)
- 5 Torsti Kivistö
KEHITYKSEN MEGATRENDIT JA KUNTIEN TULEVAISUUS
Kohti ihmisläheistä kansalaisyhteiskuntaa (1995)
- 6 Kari Ilmonen–Jouni Kaipainen–Timo Tohmo
KUNTA JA MUSIIKKIJUHLAT (1995)
- 7 Juhani Laurinkari–Pauli Niemelä–Olli Pusa–Sakari Kainulainen
KUNTA VALINTATILANTEESSA
Kuka tuottaa ja rahoittaa palvelut? (1995)
- 8 Pirjo Mäkinen
KUNNALLISEN ITSEHALLINNON JÄLJILLÄ (1995)
- 9 Arvo Myllymäki–Asko Uoti
LEIKKAUKSET KUNTIEN UHKANA
Vaikeutuuko peruspalvelujen järjestäminen? (1995)
- 10 Heikki Helin–Markku Hyypiä–Markku Lankinen
ERILAISET KUNNAT
Kustannuserojen taustat (1996)
- 11 Juhani Laurinkari–Tuula Laukkanen–Antti Miettinen–Olli Pusa
VAIHTOEHDOKSI OSUUSKUNTA
– yhteisö kunnan palvelutuotannossa (1997)
- 12 Jari Hyvärinen–Paavo Okko
EMU – ALUEELLISET VAIKUTUKSET JA KUNTATALOUS (1997)
- 13 Arvo Myllymäki–Juha Salomaa–Virpi Poikkeus
MUUTTUMATON – MUUTTUVA KANSANELÄKELAITOS (1997)

- 14 Petri Böckerman
ALUEET TYÖTTÖMYYDEN KURIMUKSESSA (1998)
- 15 Heikki Helin–Seppo Laakso–Markku Lankinen–Ilkka Susiluoto
MUUTTOLIIKE JA KUNNAT (1998)
- 16 Kari Neilimo
STRATEGIAPROSESSIN KEHITTÄMINEN MAAKUNTATASOLLA
– case Pirkanmaa (1998)
- 17 Hannu Pirkola
RAKENNERAHASTOT
– ohjelmien valmistelu, täytäntöönpano ja valvonta (1998)
- 18 Marja-Liisa Nyholm–Heikki Suominen
PALVELUVERKOSSA YÖTÄPÄIVÄÄ (1999)
- 19 Jarmo J. Hukka–Tapio S. Katko
YKSITYISTÄMINEN VESIHUOLLOSSA? (1999)
- 20 Salme Näsi–Juha Keurulainen
KUNNAN KIRJANPITOUUDISTUS (1999)
- 21 Heikki Heikkilä–Risto Kunelius
JULKISUUSKOE
Kansalaiskeskustelun opetuksia koneistoille (2000)
- 22 Marjaana Kopperi
VASTUU HYVINVOINNISTA (2000)
- 23 Lauri Hautamäki
MAASEUDUN MENESTYJÄT
Yritykset kehityksen vetureina (2000)
- 24 Paavo Okko–Asko Miettälä–Elias Oikarinen
MUUTTOLIIKE PAKOTTAA RAKENNEMUUTOKSEEN (2000)
- 25 Olavi Borg
TIEDON VAJE KUNNISSA (2000)
- 26 Max Arhippainen–Perttu Pyykkönen
KIINTEISTÖVERO KUNNALLISTALOUESSA (2000)
- 27 Petri Böckerman
TYÖPAIKKOJEN SYNTYMINEN
JA HÄVIÄMINEN MAAKUNNISSA (2001)
- 28 Aimo Ryyänen
KUNTAYHTEISÖN JOHTAMINEN (2001)

- 29 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen
LUOTTAMUSHENKILÖ JA VALTA
Edustuksellisen kunnallisdemokratian mahdollisuudet (2001)
- 30 Terho Pursiainen
KUNTAETIIKKA
Kunnallisen arvokeskustelun kritiikkiä (2001)
- 31 Timo Tohmo–Jari Ritsilä–Tuomo Nenonen–Mika Haapanen
JARRUA MUUTTOLIIKKEELLE (2001)
- 32 Arvo Myllymäki–Eija Tetri
RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS KANSALAISPALVELUJEN
RAHOITTAJANA (2001)
- 33 Anu Pekki–Tuula Tamminen
LAPSEN EHDOLLILLA (2002)
- 34 Lauri Hautamäki
TEOLLISTUVA MAASEUTU
– menestyvät yritykset maaseudun voimavarana (2002)
- 35 Pertti Kettunen
KUNTIEN ELOONJÄÄMISEN TAITO (2002)
- 36 MAAKUNTIEN MERKITYS JA TEHTÄVÄT (2003)
- 37 Marko Taipale–Max Arhippainen
ANSIOTULOVÄHENNYS, JAETTAVAT YRITYSTULOT
JA KUNTIEN VEROPOHJA (2003)
- 38 Jukka Lassila–Tarmo Valkonen
HOIVARAHASTO (2003)
- 39 Pekka Kettunen
OSALLISTUA VAI VAIKUTTAA? (2004)
- 40 Arto Ikola–Timo Rothovius–Petri Sahlström
YRITYSTOIMINNAN TUKEMINEN KUNNISSA (2004)
- 41 Päivi Kuosmanen–Pentti Meklin–Tuija Rajala–Maarit Sihvonen
KUNNAT ERIKOISSAIRAANHOIDOSTA SOPIMASSA (2004)
- 42 Pauli Niemelä
SOSIAALINEN PÄÄOMA SUOMEN KUNNISSA (2004)
- 43 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen
TARKASTUSLAUTAKUNTA KUNNAN PÄÄTÖKSENTEOSSA (2004)
- 44 Aimo Ryytänen
KUNNAT VALTION VALVONNASSA (2004)

- 45 Antti Peltokorpi–Jaakko Kujala–Paul Lillrank
KESKENERÄISEN POTILAAN KUSTANNUKSET
Menetelmä kunnille terveystalveluiden tuotannon suunnitteluun ja ohjaukseen (2004)
- 46 Pentti Puoskari
KUNTA JA AMMATTIKORKEAKOULU (2004)
- 47 Timo Nurmi
KUNTIEN ARVOPERHEET (2005)
- 48 Jarna Heinonen–Kaisu Paasio
SISÄINEN YRITTÄJYYS KUNTATYÖSSÄ (2005)
- 49 Soili Keskinen
TUTKIMUS ALAISTAIDOISTA KUNNISSA
(verkkojulkaisu 2005)
- 50 Heikki A. Loikkanen–Ilkka Susiluoto
PALJONKO VERORAHOILLA SAA? (2005)
- 51 Arvo Myllymäki–Päivi Kalliokoski
VALTIO, KUNTA JA EUROOPAN UNIONI
Unionijäsenyyden vaikutus valtion ja kuntien taloudelliseen päätösvaltaan (2006)
- 52 Aini Pehkonen
MAAHANMUUTTAJAN KOTIKUNTA (2006)
- 53 Toivo Pihlajaniemi
KUNTARAKENNE MURROKSESSA
(verkkojulkaisu 2006)
- 54 Satu Nivalainen
PENDELÖINKÖ VAI MUUTANKO?
Työvoiman liikkuvuus kuntien välillä (2006)
- 55 Jouni Kaipainen
KUNTIEN ROSKASOTA (2006)
- 56 Vesa Vesterinen
KUNTA JA YHTIÖITTÄMINEN (2006)
- 57 Maria Solakivi–Matti Virén
KUNTIEN HENKILÖSTÖ, TEHOKKUUS JA KUNTAKOKO (2006)
- 58 Jarmo J. Hukka–Tapio S. Katko
VESIHUOLLON HAAVOITTUVUUS
(verkkojulkaisu 2007)

- 59 Elina Viitanen–Lauri Kokkinen–Anne Konu–Outi Simonen–
Juha V. Virtanen–Juhani Lehto
JOHTAJANA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA (2007)
- 60 Jouni Ponnikas–Timo Tiainen–Johanna Hätälä–Jarmo Rusanen
SUOMI JA ALUEET 2030
– toteutunut kehitys, ennakointia ja skenaariot (2010)
- 61 Ritva Pihlaja
KOLMAS SEKTORI JA JULKINEN VALTA (2010)
- 62 Pekka Pietilä–Tapio Katko–Vuokko Kurki
VESI KUNTAYHTEISTYÖN VOITELUAINEENA (2010)
- 63 Pasi Holm–Janne Huovari
KUNNAT VEROUUDISTUKSEN MAKSAJINA? (2011)
- 64 Irene Roivainen–Jari Heinonen–Satu Ylinen
KÖYHÄ BYROKRATIAN RATTAISSA (2011)
- 65 Anu Hakonen–Kiisa Hulkko–Nyman
KUNNASTA HOUKUTTELEVA TYÖPAIKKA? (2011)
- 66 Markku Sotarauta–Toni Saarivirta–Jari Kolehmainen
MIKÄ ESTÄÄ KUNTIEN UUDISTUMISTA? (2012)
- 67 Eero Lehto
VOIKO ÄÄNESTÄMÄLLÄ VAIKUTTAA KUNTAVEROIHIN? (2012)
- 68 Kirsi Kuusinen–James
TUOKO PALVELUSETELI VALINNANVAPAUTTA? (2012)
- 69 Leena Forma–Marja Jylhä–Mari Aaltonen–Jani Raitanen–
Pekka Rissanen
VANHUUDEN VIIMEISET VUODET
– pitkäaikaishoito ja siirtymät hoitopaikkojen välillä (2012)
- 70 Niina Mäntylä–Jonna Kivelä–Seija Ollila–Laura Perttola
PELASTAKAA KOULUKIUSATTU!
– koulun vastuu, puuttumisen muodot ja ongelmat oikeudellisessa
tarkastelussa (2013)
- 71 Juhani Laurinkari–Kirsi Rönkä–Anja Saarinen–Veli-Matti Poutanen
PALVELUT TOIMIMAAN
– tapaturmissa vammautuneiden nuorten puheenvuoro (2013)
- 72 Signe Jauhiainen–Janne Huovari
KUNTARAKENNE JA ALUEIDEN ELINVOIMA
– laskelmia väestöstä, työpaikoista ja kuntataloudesta (2013)

- 73 Riitta Laakso
MISTÄ KOTI HUOSTAANOTETULLE LAPSELLE?
(verkkojulkaisu 2013)
- 74 Vuokko Niiranen–Minna Joensuu–Mika Martikainen
MILLÄ TIEDOLLA KUNTIA JOHDETAAN? (2013)
- 75 Niko Hatakka–Erkka Railo–Sini Ruohonen
KUNTAVAALIT 2012 MEDIASSA (2013)
- 76 Hannu Kytö ja Monika Kral-Leszczyńska
MUUTTOLIIKKEEN VOITTAJAT JA HÄVIÄJÄT
– tutkimus alueiden välisistä muuttovirroista (2013)
- 77 Sakarias Sokka, Anita Kangas, Hannu Itkonen, Pertti Matilainen &
Petteri Räisänen
HYVINVOINTIA MYÖS KULTTUURI- JA LIIKUNTAPALVELUISTA
(2014)
- 78 Petra Kinnula, Teemu Malmi & Erkki Vauramo
SISÄLTÖÄ SOTE-UUDISTUKSEEN
Tunnuslukuja terveydenhuollon suunnitteluun (2014)
- 79 Hagen Henry, Jarmo Hänninen, Seija Paksu ja Päivi Pylkkänen
OSUUSTOIMINNASTA VALOA VANHUSPALVELUIHIN (2014)
- 80 Toni Mättö, Jukka Pellinen, Antti Rautiainen ja Kari Sippola
TALOUSOHJAUS TERVEYSASEMILLA
– näennäisohjaus luo näennäistehokkuutta (2014)
- 81 Tuija Rajala ja Jari Tammi
BUDJETOINTIA KUNTIEN MUUTOSKIERTTEESSÄ (2014)
- 82 Petra Kinnula, Teemu Malmi & Erkki Vauramo
SAADAANKO SOTE-UUDISTUKSELLE TASALAATUA? (2014)
- 83 Maria Ohisalo & Juho Saari
KUKA SEISOO LEIPÄJONOSSA?
Ruoka-apu 2010-luvun Suomessa (2014)
- 84 Anna-Maria Isola, Elina Turunen, Sakari Hänninen, Jouko Karjalainen
ja Heikki Hiilamo
SYRJÄYTYNYT IHMINEN JA KUNTA (2015)
- 85 Heli Sjöblom-Immala
PUOLISONA MAAHANMUUTTAJA –
Monikulttuuristen perheiden viihtyminen Suomessa ja muuttosuunnitel-
mat (2015)

- 86 Arttu Saarinen, Mervi Ruokolainen, Heikki Taimio, Jukka Pirttilä ja Saija Mauno
PALVELUMOTIVAATIO JA TYÖHYVINVOINTI TERVEYDEN-
HUOLLOSSA (2015)
- 87 Olli-Pekka Viinamäki ja Maria Katajamäki
LUOTTAMUKSESTA ELINVOIMAA KUNNILLE (2015)
- 88 Seppo Penttilä, Janne Ruohonen, Asko Uoti ja Veikko Vahtera
KUNTAYHTIÖT LAINSÄÄDÄNNÖN RISTIAALLOKOSSA (2015)
- 89 Paula Saikkonen, Sanna Blomgren, Pekka Karjalainen ja Minna Kivipelto
POISTAAKO SOSIAALITYÖ HUONO-OSAISUUTTA? (2015)
- 90 Eija Kauppi, Niku Määttänen, Tomi Salminen ja Tarmo Valkonen
VANHUSTEN PITKÄAIKAISHOIDON TARVE VUOTEEN 2040
(2015)
- 91 Petra Kinnula, Teemu Malmi ja Erkki Vauramo
MITEN SOTE-UUDISTUS TOTEUTETAAN? (2015)
- 92 Jaana-Piia Mäkinie, Kirsi Heikkilä-Tammi ja Marja-Liisa Manka
MITEN KUNTAESIMIES VOI PARANTAA TYÖHYVINVOINTIA?
(2015)



KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on tukea ja parantaa kuntien ja niiden organisaatioiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

Polemia-sarja, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme www.kaks.fi.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite	Fredrikinkatu 61 A 00100 Helsinki
Asiamies	Antti Mykkänen, antti.mykkanen@kaks.fi , p. 0400 570 087
Tutkimusasiames	Veli Pelkonen, veli.pelkonen@kaks.fi , p. 0400 815 527
Taloudenhoitaja	Anja Kirves, anja.kirves@kaks.fi , p. 0400 722 682

Tutustu kotisivuihimme (www.kaks.fi)!

Jaana-Piia Mäkinieniemi, Kirsi Heikkilä-Tammi
ja Marja-Liisa Manka

Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?

Vaikka kunnissa on runsaasti työhyvinvointi-ongelmia, niiden korjaamiseen käytetään vähän resursseja. Tutkijat herättelevät kuntien lähiesimiehiä omiin aktiivisiin toimiin.

Mutta onko kuntaesimiehestä työhyvinvoinnin kehittäjäksi? Millaista tukea ja välineitä hän tarvitsee tässä tehtävässä?

Tampereen yliopiston tutkimuksessa selvitetiin, millainen väline auttaa esimiestä kehittämään työhyvinvointia kustannustehokkaasti, voimavaroja hyödyntäen ja kaikki ihmiset mukaan ottaen. Koekenttänä oli Espoon kaupunki.

