

Espoon kaupungin Liikunta- ja nuorisopalveluiden työ- hyvinvointisuunnitelma

Taipale Nina

Opinnäytetyö
esitarkastusversio
Liikunta-alan johtamisen ja ke-
hittämisen linja liikunnanohjaaja
YAMK14
2016



Tekijä Nina Taipale	
Koulutusohjelma Liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen linja liikunnanohjaaja YAMK	
Opinnäytetyön otsikko Espoon kaupungin Liikunta- ja nuorisopalveluiden Työhyvinvointisuunnitelma	Sivu- ja liitesivumäärä 76 + 19
<p>Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutosta, johon organisaatioiden on kyettävä reagoimaan. Niiden on pystyttävä tunnistamaan ne tekijät, jotka pitävät ne kilpailukykyisinä tulevaisuudessakin. Työhyvinvoinnista huolehtiminen onkin noussut viime aikojen keskusteluissa suureen rooliin ja on alettu ymmärtää sen tärkeys myös organisaation kilpailukykytekijänä. Tulevaisuudessa onnistujia ovatkin ne, jotka ovat onnistuneet pitämään työntekijänsä motivoituneina ja innovatiivisina sekä ne, jotka ovat onnistuneet rekrytoimaan uutta osaavaa henkilökuntaa. Tämä vaatiikin uudenlaista ja rohkeaa johtamista sekä johtamisosaamista. Tästä lähtökohdasta johtuen, myös tässä opinnäytetyön raportissa työhyvinvointia käsitellään johtamisen ja erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmista.</p> <p>Tämän kehittämistyön tavoitteena oli laatia kerättyyn tietoon perustuva Työhyvinvointisuunnitelma Espoon kaupungin Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksikölle. Tarkoituksena oli viädä läpi kehittämisprojekti, jonka matkan varrella kerätään tietoa eri näkökulmista sekä osallistetaan eri henkilöstöryhmiä keskusteluun työhyvinvoinnin kehittämistarpeista Liikunta- ja nuorisopalveluissa.</p> <p>Työhyvinvointisuunnitelman laadintaprojekti koostui neljästä päävaiheesta: alkukartoitukset, johdon linjaukset, suunnitelman laatiminen sekä suunnitelman toteutus ja jalkautus. Alkukartoitusten keskeisimpinä tiedon lähteinä toimivat Työterveyslaitoksen Espoon kaupungissa teettämä Kunta 10 - henkilöstötutkimus sekä liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kysely. Lisäksi henkilöstöltä tietoa kerättiin strategiatyön yhteydessä käydylle ” osallistamisen aallolla”. Projektipäällikkö sekä projektin yhteydessä perustettu työhyvinvointiryhmä tutustui lisäksi laajaan työhyvinvointia käsittelevään materiaaliin ja kokosi niistä tietopohjaa suunnitelman tueksi. Johdon linjaukset ja matkan varrella tehdyt kehittämisenostot työhyvinvoinnin osalta antoivat selkeät raamit sille, mitä tulisi tavoitella tulevaisuudessa.</p> <p>Projektin lopputuloksena syntyi työhyvinvointisuunnitelma, joka sisältää työhyvinvoinnin johtamisen tueksi laaditun työhyvinvoinnin tuloskortin, johtamisen sopimuksen sekä työyhteisöiden työkaluiksi tarkoitetut perehdyttämissuunnitelma- sekä työhyvinvointisuunnitelma -lomakkeet. Lisäksi suunnitelmassa on kuvattu yhteinen toimintatapa työhyvinvoinnin toteuttamisen osalta liikunta- ja nuorisopalveluissa. Työkalujen ja toimintatavan lisäksi suunnitelmaan on kirjattu ajatus työhyvinvoinnin arjen toteuttamisesta Reilu meininki -teemalla.</p> <p>Yhtä ainoaa oikeaa tapaa koostaa työhyvinvointisuunnitelma ei ole olemassa, vaan se tulisi aina pohjautua organisaation tarpeisiin ja itsensä asettamiin strategisiin tavoitteisiin. Myös liikunta- ja nuorisopalveluille nyt laadittu työhyvinvointisuunnitelma on ensimmäinen askel kohti kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin johtamista ja toteuttamista. Nyt laaditut työkalut ja suunniteltu toimintatapa ei kuitenkaan vielä yksin takaa asioiden etenemistä. Jatkossa tarvitaan yhteistä halua sitoutua työhyvinvoinnin edistämiseen ja jokaisen panosta myös arjen arvostavassa kohtaamisessa. Lähtökohdana se, että jokainen työntekijä tuntee työnsä merkitykselliseksi, on motivoitunut sekä tuntee hallitsevansa työnsä jotta arki sujuu.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, johtaminen, strateginen työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointia tukeva johtaminen.....	4
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet ja sen järjestäminen	5
2.2	Työhyvinvoinnin suunnittelu ja kehittäminen osana organisaation rakenteita	10
2.3	Johtaminen	14
2.4	Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen.....	18
2.4.1	Tieto ja mittarit johtamisen tukena.....	21
2.4.2	Arviointi ja seuranta.....	23
2.5	Tulevaisuuden työ ja työhyvinvointi - muutosta edessä.....	24
3	Työhyvinvointi Espoon kaupungilla ja liikunta- ja nuorisopalveluissa	27
3.1	Espoon Liikunta- ja nuorisopalveluiden organisaatio ja johtamisjärjestelyt	27
3.2	Työhyvinvoinnin nykytila Espoon kaupungilla ja liikunta- ja nuorisopalveluissa ...	30
4	Kehittämistyön lähtökohta ja tavoite	35
5	Kehittämiprojektin eteneminen.....	37
5.1	Kehittämiprojektin sidosryhmät ja toimijat.....	41
5.2	Kehittämiprojektissa käytetyt menetelmät.....	42
5.3	Alkuselvitysten tekeminen ja tiedonkoonti	44
5.4	Työhyvinvoinnin kehittämistarpeiden ja linjausten esiin nostaminen.....	46
5.5	Työhyvinvointisuunnitelman yksityiskohtien hiominen	48
5.6	Suunnitelmasta viestiminen ja käytäntöön vieminen.....	49
6	Alkukartoituksista saadut tulokset.....	51
6.1	Kunta 10 henkilöstötutkimuksen tulokset.....	51
6.2	Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kysely.....	53
6.3	Muut tehdyt kartoitukset ja selvitykset	58
6.4	Kooste tehdyistä tutkimus- ja selvitysnastoista sekä niiden tuloksista	60
7	Liikunta- ja nuorisopalveluiden Työhyvinvointisuunnitelma.....	62
7.1.1	Työhyvinvoinnin tuloskortti - työhyvinvoinnin johtamisen väline.....	63
7.1.2	Johtamisen sopimus 2.0.....	63
7.1.3	Perehdytysuunnitelmalomake.....	65
7.1.4	Työpisteiden työhyvinvointisuunnitelma lomake	66
7.1.5	Työhyvinvoinnin vuosikello Liikunta- ja nuorisopalveluissa	66
8	Pohdinta.....	68
8.1	Pohdinta työhyvinvointisuunnitelmasta tuotoksena.....	68
8.2	Pohdintaa kehittämiprojektin läpiviemisestä	70
8.3	Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi	73

Liitteet

Liite 1 Johtamisen ja esimiestyönkyselyn paperinen lomake

Liite 2. Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvointisuunnitelma

Liite 3. Työhyvinvoinnin tulokortti

Liite 4. Johtamisen sopimus 2.0

Liite 5. Perehdytysuunnitelmalomake

Liite 6. Työpisteiden työhyvinvointisuunnitelma -lomak

1 Johdanto

Eri ihmisille hyvä työ merkitsee eri asioita, totta on kuitenkin se, että jokainen ihminen haluaa kokea työnsä merkitykselliseksi. Työ ja työympäristö vaikuttavatkin keskeisesti siihen, millä tavoin ihminen pääsee toteuttamaan itseään sekä omia edellytyksiään ja tätä kautta mahdollistamaan henkistä kasvuaan. Työ on keskeinen asia ihmisen elämässä ja työpaikalla vietetäänkin usein useita tunteja vuorokaudessa. Se tuo toimeentulon ja parhaimmassa tapauksessa lisää ihmisen hyvinvointia, antaen elämään innostusta ja energisyyttä. Työssä tapahtuvat asiat vaikuttavat helposti myös koko elämään, ja vaikka työ ja vapaa-aika ovatkin erillisiä asioita, on niillä väistämättä vaikutusta toinen toisiinsa. Työhyvinvoinnin koostuminen onkin nähtävä laajana kokonaisuutena, jossa jokaisella osa-alueella on vaikutusta siihen, miten ihminen jaksaa tehdä työnsä sekä kokee sen mielekkääksi ja sitä kautta sitoutuu työn tekemiseen ja sen kehittämiseen.

Tyypillistä useassa organisaatiossa on, että ylin johto juhlapuheissaan ylistää henkilöstöä tärkeänä voimavarana, mutta arjessa se näyttää osin unohtuvan. Tärkeää on muistaa, että juuri henkilöstö on se tekijä, jonka avulla palvelut tuotetaan asiakkaille, ja on rahallisen pääoman rinnalla keskeisin voimavara. On syytä muista, että työhyvinvoinnilla on vaikutusta paitsi yksittäisen työntekijän elämään, myös organisaatioiden ja yritysten tuloksiin ja kilpailukykyyn. Pitkällä aikavälillä tämä tarkoittaa sitä, että työpaikoilla on kiinnitettävä huomiota työelämän laatuun ja tehtävä konkreettisia toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Organisaatioiden on kyettävä reagoimaan työhyvinvoinnin johtamiseen ja nähtävä työhyvinvointi osana strategiatyötä. Organisaatioiden on myös syytä pohtia, minkälaista osaamista ne tulevaisuudessa tarvitsevat, jotta kilpailukyky säilyisi. Työntekijän osalta tämä usein tarkoittaa työtehtävien monipuolistumista ja laaja-alaistumista. Työtehtävistä suoriutumiseen tarvitaan enemmän moniosaamista, teknologian hallintaa ja oman osaamisen kehittämistä.

Työstä ei voidakaan puhua ilman, että sen yhteydessä käsitellään työhyvinvointia ja sen vaikutusta työssä jaksamiseen ja työkykyyn. Tältä osin onkin tärkeää tunnistaa ne tekijät, jotka lisäävät ihmisen työhyvinvointia ja erityisesti kyettävä viemään niitä käytäntöön. Hyvin toimivissa organisaatioissa osataan sekä tunnistaa näitä tekijöitä että resursoida niitä hyvällä johtajuudella. Hyvä johtaminen on yhä enemmän keskiössä, kun puhutaan ihmisten työssäjaksamisesta ja työmotivaatiosta. Yhä enemmän johtajilta vaaditaan laaja-alaista osaamista ja heitä voisikin kutsua Juutin ja Vuorelan (2015, 19) tavoin orkesterin johtajiksi, jotka hyvällä johtamisellaan saavat organisaation soimaan hienosti. Työelämän muutoksen myötä myös johtaminen muuttuu ja tämä edellyttää heiltä uudenlaista johtamisosaamista.

Tänä päivänä on lähes mahdotonta ajatella työtä, joka ei muuttuisi. Kuntasektoriin kohdistuu voimakkaita muutospaineita taloudellisesta tilanteesta johtuen. Lisäksi voimakkaasti muutospaineita aiheuttaa sekä työntekijöiden että palveluita käyttävien asiakkaiden ikäänntyminen. Tulevaisuuden työpaikka näyttäytyykin yhä enemmän pirstaleisena, ja kuten Sydänmaanlakka (2014, 19 - 20) sen esittää yllätyksellisenä ja kaoottisena. Monimuotoisuus, tiimimäinen työskentely ja verkostomaisuus kuvaavat nyt jo monen organisaation työtä. Työelämän muutokset kuten teknologian kehitys ja palveluiden kehittyminen tuovat uusia mahdollisuuksia. Samaan aikaan kaikki tämä luo kiireen tuntua ja tunnetta työn katkonaisuudesta. Tästä johtuen organisaatioiden on sekä kyettävä reagoimaan muuttuviin tarpeisiin ja luotava strategioita sekä suunnitelmia henkilöstön hyvinvoinninkin näkökulmasta. On kyettävä varmistamaan riittävä osaaminen ja työmotivaatio, jotta jatkossakin organisaatiot pysyvät kilpailukykyisinä. Työn jatkuva kehittäminen tulee olemaan osa normaalia työ-elämää.

Työhyvinvointitoiminta on pitkäjänteistä työtä ja se vaatii suunnitelmallisuutta, systemaattista seuranta ja arviointia, jotta pystytään ennakoimaan mahdollisia muutostarpeita. Jotta arvioinnit ja suunnitelmat johtavat oikeanlaisiin strategiisiin muutoksiin ja toimenpiteisiin, se vaatii johtamista ja yhteistyötä myös eri toimijoiden kesken. Liian usein kuitenkin työhyvinvointitoiminta näyttäytyy pirstaleisena ja hajanaisena, ja henkilöstön hyvinvointia tukevaa kehittämistoimintaa tehdään irrallisena osana organisaation rakenteista. Tietoa kyllä kerätään runsaasti, joten sitä kyllä on käytettävissä päätöksenteon tueksi, jos niin halutaan. Työhyvinvoinnin johtaminen ei saa kuitenkaan jäädä vain tilastoihin ja strategiisiin asiakirjoihin.

Kaiken tämän keskellä työhyvinvoinnista huolehtiminen nousee keskeiseen asemaan, jotta organisaatioilla on tulevaisuudessakin käytössään työssään jaksavaa, osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Tulevaisuus edellyttääkin toimia sekä johtajilta että jokaiselta työntekijältä. Manka (2012) peräänkuuluttaakin jokaisen vastuuta työhyvinvoinnin edistämiseksi. On nähtävä työhyvinvoinnista huolehtiminen strategisena valintana ja saatava organisaatio toimimaan yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Strategiatyö onkin muutoksen johtamista, jossa puheet ja kirjoitukset muuttuvat aidoksi toiminnaksi koko organisaatiossa. Prosessien ja työkalujen käyttöönoton lisäksi on varmistettava, että työhyvinvointi näkyy myös organisaation arvomaailmassa ja arjen kohtaamisessa.

Johtamisella on todettu olevan suuria vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Tässä opinnäytetyöraportissa käsitellään työhyvinvointia erityisesti johtamisen näkökulmasta. Johtamisen kehittäminen on myös Espoon kaupungin organisaatiossa keskiössä. Espoo

tarina (strategia) antaa suuntaa toiminnan kehittämiseksi ja valtuustokauden tavoite onkin, että johtaminen ja esimiestyö sekä henkilöstön hyvinvointi on hyvällä tasolla. Myös liikunta- ja nuorisopalveluissa tämä on nostettu keskeiseen asemaan henkilöstön kehittämisen osalta. Työhyvinvointia koskevaa tietoa oli kyllä käytettävissä, mutta johto sai tätä tietoa irrallisina kokonaisuuksina eri aikoina. Myös yhteinen kokoava toimintatapa tältä osin puuttui, jolloin työhyvinvoinnin johtaminen suunnitelmallisesti ja systemaattisella toimintatavalla puuttui.

Tässä opinnäytetyöraportissa esitellään Espoon kaupungin liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvoinnin kehittämistä kehittämisprojektin aikana. Tarkoituksena oli viedä läpi kehittämisprojekti, jonka matkan varrella kerätään tietoa eri näkökulmista sekä osallistetaan eri henkilöstöryhmiä keskusteluun työhyvinvoinnin kehittämistarpeista Liikunta- ja nuorisopalveluissa. Tarve suunnitelman laatimiselle nousi vuonna 2014 organisaatiomuutoksen yhteydessä. Kahden tulosityksikön Liikuntapalvelut ja Nuorisopalvelut yhdistyminen tarkoitti myös kahden hieman erilaisen toimintakulttuurin yhteen saattamista. Vuorovaikutuksen tärkeys ymmärrettiin ja huomattiin, että eri työntekijöillä oli myös epävarmuutta työtehtävistään ja yhteistyön sujuvuudesta. Haluttiin myös korostaa Me - henkeä ja puhetta yhdestä yhteisestä tulosityksiköstä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaiseksi kerättyyn tietoon perustuva työhyvinvointisuunnitelma.

2 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Toimintaympäristön nopea muuttuminen avaa työpaikoille uusia menestymisen mahdollisuuksia. Entiset toimintatavat eivät välttämättä kuitenkaan auta selviytymään muuttuneissa oloissa. Toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus ovat tähän saakka olleet menestymisen takeina, mutta nykyisin ne eivät enää yksin riitä. Jokaiselta yritykseltä vaaditaan jatkuvaa kehittymisen ja uusien mahdollisuuksien löytämisen kykyä, jotta ne pystyisivät erottumaan kilpailijoistaan ja tarjoamaan asiakkailleen ainutlaatuisia tuotteita tai palveluja. Tulevaisuuden arvon muodostumisen lähteeksi on noussut aineellisten resurssien, kuten tekniikan, sijasta uudistumiskyky, innovatiivisuus. Tavanmukaisia voimavaroja, esimerkiksi työntekijöiden määrää, ei välttämättä enää voida lisätä, vaan työtä olisi tehtävä uudella tavalla. (Manka & Hakala 2011, 7).

Avaintekijä tuottavuudelle ja menestykselle on hyvinvoiva henkilöstö, joka kokee työnsä kiinnostavaksi ja arvostavaksi (Viitala 2007, 212). Suutarisen (2010,11) mukaan organisaatioissa on nykyisin ymmärretty, että tuottavuuden kasvu ei enää ole saavutettavissa pelkästään prosesseja parantamalla tai uutta teknologialla hankkimalla. Hänen mukaansa lopulta kilpailun tulee ratkaisemaan se, kuka saa pidettyä osaavan ja innostuneen sekä hyvinvoivan henkilöstön organisaatiossaan. Halonen (2014, 186) viittaa siihen, että lähes kaikki tämän päivän riskit organisaatioiden toiminnassa riippuvat pitkälti aineettomasta pääomasta, eikä hänen mukaansa riittävän moni organisaatio tunnistaakaan juuri näitä aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä. Onnistuja organisaation onkin se, joka onnistuu pitämään henkilöstönsä sitoutuneena ja rekrytoida tarvittaessa uutta osaavaa henkilökuntaa.

Työhyvinvointiin kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Se rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisäävät omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus. (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010, 7). Vaikka työhyvinvointi muodostuu monista syistä, se on aina asiayhteydessä työorganisaatioon. Siksi työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on keskeistä pohtia sitä, vastaako työ omia edellytyksiä ja taitoja, voiko ihminen toteuttaa itseään työssään sekä onko työ sopivan haasteellista. Pohdittavana on myös millä tavoin johtaminen vaikuttaa ihmisen kokemuksiin työelämässä. (Rauramo 2012, 8; Tarkkonen 2012, 14).

2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet ja sen järjestäminen

Työstä ei voida puhua ilman, että samassa yhteydessä käsitellään työhyvinvointia ja sen vaikutusta työssä jaksamiseen ja työkykyyn. Ihmiselle työ tuo toimeentulon ja se tuo elämään rytmiä, mutta se ei yksin riitä. Työnteon halutaan olevan myös hyvinvoinnin ja inostuksen lähde. Ihmiset haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä myös työpäivän jälkeen. Työhyvinvointia onkin vaikeaa erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä siihen liittyy ihmisen koko fyysinen, psyykkinen ja henkinen hyvinvointi. Tärkeää onkin ymmärtää, että kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja sitä kautta myös hyvinvoinnin kokonaisuuteen. (Rauramo 2012, 8, 10).

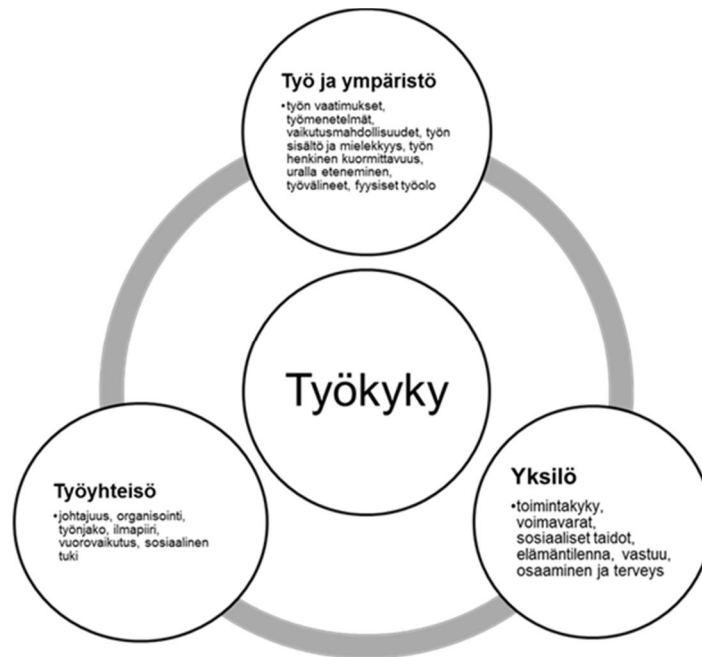
Työhyvinvointi on monen tekijän summa, johon vaikuttavat niin organisaatio, johtaminen kuin työympäristökin (kuva 1). Se on viime kädessä myös työntekijän oma tulkinta koko työyhteisöstä ja siihen vaikuttaa henkilön oma persoona sekä kotiolot. (Manka yms. 2012, 12). Tällä hetkellä Suutarisen ja Vesterisen (2010,12) mukaan organisaatioissa pohditaan työhyvinvoinnin määritelmän merkitystä. Miten määritellä työhyvinvointi organisaatiota tukeväksi kokonaisuudeksi ja onko mahdollista tehdä sisällöstä itselleen sopivaa kokonaisuutta? Myös Juhani Tarkkonen (2012) esittää ajatuksena siitä, että työhyvinvoinnille ei johtamis- ja työsuojelukirjallisuudessa ole esitetty selkeää määritelmää ja usein oletetaan kaikkien tuntevan mistä on kysymys. (Tarkkonen 2012, 21 - 22). Päivi Rauramo (2012) kuvaa työhyvinvointia Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa seuraavasti:

”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä, ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”



Kuva 1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12)

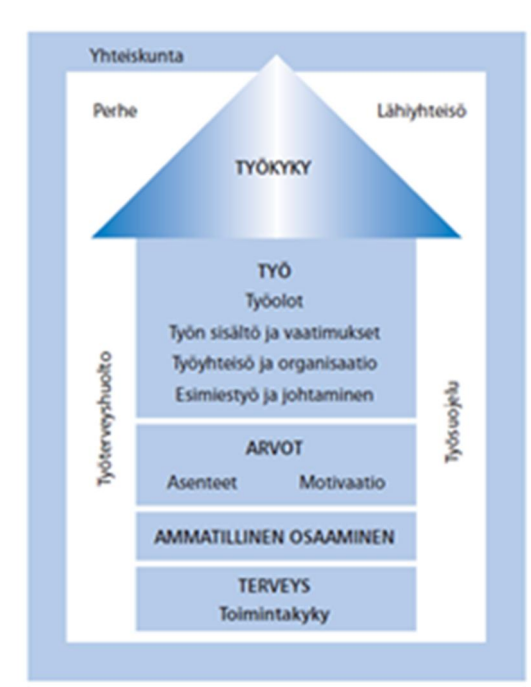
Työhyvinvointitoimintaa kuvataankin yleisesti sekä yksilön, työyhteisön ja organisaation, että keskeisten toimijoiden ja toimintaympäristön kannalta. Kokonaisuuden ja nykytilan avaaminen koko organisaation, lähityöyhteisön ja yksilön näkökulmista auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin kehittämisen edellytyksiä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 12; Tarkkonen 2012, 43). Suutarinen ja Vesterinen (2010, 28) tuovat esiin kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen, jonka mukaan työkyky perustuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman kokonaisuuden lopputuloksena (kuva 2). Tämän ajatusmallin mukaisesti työkyvyn tukemiseksi on työhyvinvointi toimenpiteiden ja kehittämisen kohdistuttava yksilön lisäksi kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. Myös Tarkkonen luo kuvaa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta näkemyksestä. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin osalta on laadullisesti järkevää tarkastella koko työorganisaatiota sekä työhyvinvoinnin toimijoita ja pohtia työhyvinvointitoimintaa kokonaisvaltaisen kehittämis- ja ylläpitoprosessin kautta. (Tarkkonen 2012, 48).



Kuva 2 Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Suutarinen & Vesterinen 2010, 29)

Yksilön ja työntekijän kannalta katsottuna hyvinvointi on henkilökohtainen asia ja kokemus. Rauramon (2012, 11) mukaan onkin hyvä tunnistaa hyvinvointia ja onnellisuutta lisäävät voimavaratekijät, kuten terveys, perhe, työ ja harrastukset. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisten tarpeet muodostuvat hierarkkisesti koostuvista viidestä perustarpeesta, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat - mallissa on kyse juuri näiden perustarpeiden suhteesta työhön ja se on syntynyt vertailemalla ja hyödyntämällä olemassa olevia työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen malleja. Yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti on saatu aikaiseksi systeeminen työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä. Rauramon mukaan ihmisen hyvinvoinnille on oleellista, miten nämä perustarpeet (terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja itsensä toteuttaminen) tyydyttyvät niin yksityiselämässä kuin työssä. (Rauramo 2012, 11 - 13).

Juhani Ilmarisen (2006) mukaan työntekijän tärkein pääoma on hänen työkykynsä, joka syntyy työn vaatimusten sekä ihmisten ja työyhteisön voimavarojen välisestä tasapainosta. Hän on kuvannut työkyvyn muodostumista talon muodossa (kuva 3), jonka neljässä eri kerroksessa nähdään työkyvyn rakentuvan ihmisten voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä sekä koulutuksesta ja osaamisesta, mutta myös arvoista ja asenteista. Työkyky-talo muodostaa kuvaa siitä viitekehyksestä, jossa kokonaisuus vaikuttaa ihmisen kykyyn jaksaa työssään. (Ilmarinen 2006, 79 – 80; Suutarinen & Vesterinen 2010, 28).



Kuva 3 Työkyky - talo (Ilmarinen 2006; Suutarinen 2010, 29)

Osaamisen kehittäminen on sekä yksilön että organisaation kannalta merkittävä kilpailutekijä nykyisessä jatkuvassa muuttuvassa yhteiskunnassa. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on oleellista, että hän kokee suoriutuvansa työtehtävistään ja että työtehtävät ovat myös sopivan haasteellisia. (Rauramo 2012, 146). Jatkuva uuden tiedon oppiminen ja teknologian tuomat muutokset työelämässä tuovat haasteita kaikille organisaatioissa. Itsensä kehittäminen on Kauhasen (2009, 153) mukaan ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla ja organisaatio voi vain tarjota edellytyksiä ja tukea oppimiselle. Oppimisen mahdollistamiseksi organisaatioissa tarvitaan myös kulttuuria, joka tukee oppimista sekä avointa kommunikaatiota, jossa ihmisillä on mahdollisuus hankkia ja jakaa tietoa (Stenvall & Virtanen 2007, 32).

Yksi yksilön osaamisen kehittämisen muodoista on perehdyttäminen, joka nousee keskeiseen asemaan, kun organisaatioon rekrytoidaan uutta työntekijää tai vaihdetaan toisiin tehtäviin. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa työntekijää pääsemään kiinni tehokkaan työntekoon mahdollisimman nopeasti. Hyvällä perehdytyksellä on myös merkitystä siihen miten työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. (Viitala 2007, 189). Perehdyttämisen vastuu on ensisijaisesti lähimmällä esimiehellä, vaikka itse työhön opastuksen voi tehdä myös toinen työntekijä. Useissa organisaatioissa on perehdyttämisen tueksi tehty yhteisiä ohjeistuksia ja muistilistoja tai perehdytys suunnitelmia. Näin varmistetaan, että kaikki keskeiset asiat tulee käsiteltyä. Perehdyttämissuunnitelmassa voidaan

myös kuvata eri osa-alueet ja vastuuhenkilöt. (Kauhanen 2009, 92, 151–153; Österberg 2007, 90 - 93).

Ihmisen hyvinvoinnin lisäämisellä on merkitystä koko organisaation työhyvinvoinnin ja sitä kautta tuloksellisuuden kannalta. Työorganisaatiot muodostavat monitahoisen järjestelmän, jossa eri tekijöillä on vaikutusta toinen toisiinsa. Organisaatioiden toiminnan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja se vaatii aikaa, tietoa ja tahtoa. (Tarkkonen 2012, 42–43). Työorganisaation eri hierarkkisiin tasoihin voidaan vaikuttaa erilaisin sopivin keinoin. Organisaation ylätasolla luodaan suuntaviivat ja yleiset edellytykset työhyvinvoinnille, mutta se ei vielä takaa toimien toteutumista koko organisaatiossa. Johtamisjärjestelmän toimivuus on oleellinen tekijä, jolla on merkitystä muiden tasojen toiminatavoille. Ylimmän johdon teoilla ja esimerkillä luodaan merkitystä työhyvinvoinnille ja johtamisella luodaan organisaatiokulttuuria. Lähityöyhteisö on työntekijälle se merkityksellisin ja välittömin ympäristö, jolla on merkitystä jokaiseen siellä työskentelevään henkilöön. (Tarkkonen 2012, 42 - 45).

Vesterisen kuvaamassa työkykymallin kolmannessa osassa, kuten myös Ilmarisen työkykytalon neljännessä kerroksessa, painotetaan fyysistä työympäristöä, työn organisointia ja työn sisältöä. (Tarkkonen 2012, 59). Työturvallisuus on yksi työhyvinvoinnin perustarpeista ja työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan selvittämään sekä työstä, työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Riskienarvioinneilla kartoitetaan juuri näitä haittatekijöitä ja nostetaan esiin kehittämiskohteita, joille tulisi tehdä korjaavia toimenpiteitä. Työympäristön tulisikin olla sellainen, että työntekijä voi työskennellä ja liikkua siellä turvallisesti. Se myös mahdollistaa hyvän työilmapiirin sekä verkostomaisen ja joustavan työskentelyn, jota nykyinen työelämä yhä enemmän odottaa. Laiminlyönnit työympäristön ja organisoinnin kehittämisessä saatavat Rauramon mukaan lisätä työn kuormittavuutta, jota hän käsittelee sekä fyysisen että psykososiaalisen näkökulman kannalta. (Rauramo 2012, 26, 30, 42)

Vaikka hyvin johdetuissa organisaatioissa nähdäänkin ja tunnistetaan taloudelliset ja työkykyyn vaikuttavat työhyvinvoinnin perusteet, on muistettava, että työhyvinvointia säätelee myös lainsäädäntö. Esimerkiksi työturvallisuuslaissa, tasa-arvolaisissa ja työterveyshuolto-laissa on kirjattu erilaisia veloitteita sekä työnantajalle että työntekijälle. Työturvallisuuslaki määrittelee sekä työntekijän että työnantajan velvollisuudet työsuojelun toteuttamiseksi. Työterveyshuolto-laissa taas säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä terveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. (Rauramo 2012, 7 - 9). Työnantajalle (johdolle ja esimiehille) on säädetty laajaa vastuuta huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. Tarkkosen mukaan (2012, 50) työhyvinvoinnin johtamisella on

olemassa niin hyvät liike- ja kansantaloudelliset perustelut, että juridista perustaa ei luulisi tarvittavan. Hänen mukaansa tämä normisto onkin laaja ja tiukka ja sisältää kaikki osa-alueet työturvallisuudesta ja -terveydestä sekä henkilöstön työkyvystä ja työssäjaksamisesta. Lait takaavatkin sen, että jokaisella työpaikalla on periaatteessa samanlaiset lähtökohdat ja työsuojelutyölle, mutta työhyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ylittävät nämä lainsäädännön vaatimukset. (Rauramo 2012, 18; Tarkkonen 2012, 50).

Johdon ei tarvitse kehittää työhyvinvointia yksin, vaan laki myös ohjaa ylläpitämään hyviä olosuhteita henkilökunnan ja linjaorganisaation sekä työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Työsuojeluorganisaatio toimii hyvänä tukijärjestelmänä organisaation työhyvinvoinnin osalta (Viitala 2007, 233). Tarkkosen (2012,119) mukaan työorganisaation työhyvinvoinnin toimijat muodostuvat kolmesta ryhmästä: johdosta ja esimiehistä, työsuojelun yhteistoimintahenkilöistä sekä työterveyshuollon ammattihenkilöstöstä. Tämä tarkastelu on lähinnä työnjaollinen ja yhteistoiminnallinen tapa hahmottaa järjestelmää. Työsuojeluorganisaation koko riippuu työpaikan koosta, mutta laki määrää työnantajan järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen. Kaiken kaikkiaan kaikki edellä mainittu eri tahojen yhteistoiminta tähtää työhyvinvointitoiminnan juurtumiseen ja samalla työhyvinvoinnin parantumiseen työorganisaatioissa. (Tarkkonen 2012, 124).

2.2 Työhyvinvoinnin suunnittelu ja kehittäminen osana organisaation rakenteita

Työhyvinvoinnin kehittäminen on yleistynyt työpaikoilla, joissa tehdään paljon työhyvinvointiin liittyviä suunnitelmia, perustetaan työryhmiä ja toteutetaan toimenpiteitä. Usein työhyvinvointitoiminta jää kuitenkin yksittäisiksi ja irrallisiksi toimenpiteiksi ilman mitään suunnitelmaa tai systemaattista tapaa toimia (Rauramo 2012, 9; Ilmarinen, 3). Suutarisen ja Vesterisen (2010, 12) mukaan edelleen organisaatioissa vallitsee kirjava käsitys siitä mitä työhyvinvointityö on ja miten sitä tulisi toteuttaa. Työhyvinvointityön tulisikin näkyä jokapäiväisessä arjessa sen lisäksi, että se on osa johtamista. Lisäksi aivan kuten yksilön toimintaa ohjaa oma arvopohja, myös työhyvinvointi perustuu arvoihin. Se miten organisaatioissa arvot näkyvät, tai niiden näkymättömyys, heijastuu tämä varmasti organisaation tapaan ajatella työhyvinvointia (Ojala & Ahonen 2005, 32).

Kesti (2010, 39, 240 - 241) kuvaa kirjassaan Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen henkilöstö kehittämisen sudenkuoppia. Hänen mukaan työyhteisöt ja esimiehet sisäistävät kehittämistoimintaa usein vain käytännön kautta ja yleensä ongelmana on se, että työyhteisöryhmät ovat erittäin kiireisiä operatiivisten töidensä takia, ja siitä syystä heillä ei ole aikaa tehdä kehittämistyötä. Kestin mukaan onkin keskeistä osallistaa henkilöstöä ja työyhteisöitä kehittämistyöhön ja kerätä heiltä impulsseja sekä tietoa kehittämistarpeis-

ta. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa organisaatiot myös pyrkivät selviytymään muutoksista säästämällä taloudellisesti. Samalla ne kohtelevat henkilöstöään vain resurssina, eivätkä ota huomioon sitä, että työhyvinvointia kehitetään yhdessä ihmisten kanssa. Parhaita tuloksia saadaan aikaan, kun voidaan vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja työhyvinvointitoiminnan kehittäminen on työpaikassa sisäistynyt osaksi jokapäiväistä työntekoa. (Suutarinen 2010, 32; Juuti 2010, 52). Jotta tässä kaikessa onnistutaan, tarvitaan yhteistä suunnitelmaa siitä, miten tullaan etenemään.

Rauramo (2009,1) korostaa, että työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa on kuitenkin hyvä edetä pienin ja realistisin askelin. Suunnitelman onkin tarkoitus auttaa työyhteisöä työhyvinvointitoiminnan toteuttamisessa ja antaa suuntaa yhteiselle päämäärälle. Hyvän työhyvinvointisuunnitelman kokoamisen prosessi alkaa hänen mukaansa nykytilan arvioinneilla ja jatkuu työhyvinvoinnin esteiden ja voimavaratekijöiden tunnistamiseen. Tämän jälkeen edetään päämäärien ja tavoitteiden määrittelyyn, joka antaa pohjan itse suunnitelman laatimiselle. Työhyvinvointisuunnitelman sisältöä pohdittaessa voidaan hyödyntää eri työhyvinvointimallien jaottelua ja poimia sieltä organisaation toiminnan kannalta keskeisiä teemoja esiin. Keskeisintä on, että suunnitelma pohjautuu organisaation perustetävään, visioon ja arvoihin. Sisällössä asetetaan huomioon pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita, joihin suuntaviivat löytyy strategiasta. Kuten työhyvinvointitoimintaa yleensä, myös suunnitelmaa voi tarkastella yksilön, työyhteisön ja organisaation näkökulmista. (Rauramo 2009, 1; Suutarinen ja Westerinen 2010,12, 32).

Työhyvinvointitoiminta ja työkykyä ylläpitävä toiminta vaatii hyvää yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Tästä syystä on syytä tunnistaa ketkä toimivat työhyvinvointityön keskeisinä toimijoina organisaatiossa. Työsuojelu ja työterveyshuolto ovat tärkeitä kumppaneita johdolle ja esimiehille, kun on kyse työpaikan työturvallisuudesta ja henkilöstön työterveydestä. Näiden toimijoiden tehtävänä on myös kehittää henkilöstön hyvinvointia sekä työssä että työyhteisössä. Työsuojeluviranomaisten tehtävät perustuvat lainsäädäntöön ja heidän tehtävänä on valvoa työsuojelunormien toteutumista. Työsuojelutoiminnan tarkoituksena onkin vähentää työpaikan vaara- ja riskitilanteita kehittämällä työoloja ja työyhteisöiden toimivuutta. Työterveys taas keskittyy työntekijän työterveyteen sekä työympäristöön liittyviin tekijöihin ja sen tavoitteena on ylläpitää työntekijän työkykyä. (Juuti & Vuorela 2015, 121 - 127; Rauramo 2012, 7). Näiden toimijoiden lisäksi organisaatioissa toimii henkilöstöhallinnon asiantuntijoita, joilla on keskeinen rooli työntekijän uran aikana rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti.

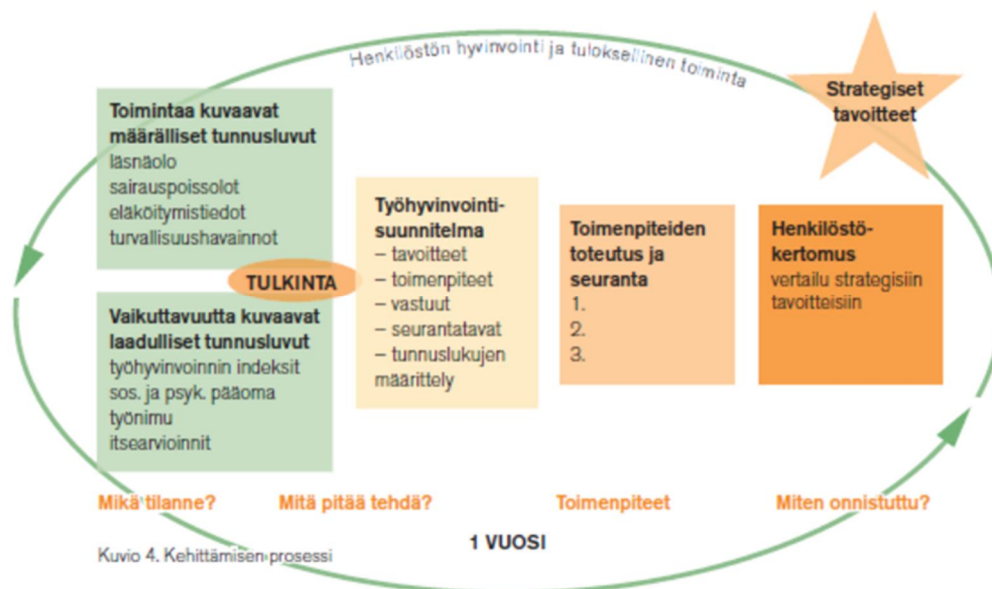
Pelkkä työhyvinvointisuunnitelma ei kuitenkaan takaa toimenpiteiden toteutumista. Toimia on syytä seurata työpaikan palaverissa suunnitellusti ja kirjata suunnitelmaan ylös seu-

rantamallit. Arviointia tarvitaan siitä, onko asetetut tavoitteet saavutettu ja millä tavoin valitut toimenpiteet ovat lähteneet liikkeelle tai toteutuneet. Oikeiden asioiden johtamiseksi ja mittaamiseksi tarvitaan systemaattista toimintaa ja hyvin suunniteltua prosessia. Sitä voidaan myös kutsua organisaation kehittämissykliksi (kuva 4). Kehittämissyklissä uusi kehä pyörähtää liikkeelle, kun arvioidaan missä ollaan ja mitä muuta pitäisi tämän jälkeen tehdä. Onkin tärkeää asettaa selkeät tavoitteet, sopia sen jälkeen toimenpiteistä ja arvioida toimintaa säännöllisesti. (www.Keva.fi).



Kuva 4 Organisaation kehittämissykli (www.Keva.fi)

Parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun kehittäminen on osa normaalia toimintaa ja se näkyy organisaation rakenteissa ja toimintatavoissa. Parhaassa tapauksessa on lisätty samalla joustavuutta, avoimutta sekä vaikuttamisen mahdollisuuksia. Myös Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012, 12) kiinnittävät huomiota koko prosessin suunnitteluun ja tuovatkin esiin kokonaiskuvaa siitä, miten edetä, jotta prosessi johtaa tulokselliseen toimintaan. Kuvassa 5 esitellään tätä prosessia ja sen kytkeytymistä strategisiin tavoitteisiin. Edellisten lisäksi hyvin tyypillistä on koota työhyvinvointitoiminta vuosikellon muotoon, jolloin se voidaan selkeämmin kytkeä osaksi strategiatyötä (Suutarinen 2010, 32).



Kuva 5 Kehittämisen prosessi (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 23)

Työelämässä tapahtuvien isojenkin rakenteellisten muutosten edessä, korostuu tarve pohdita muutosten vaikutusta. Suutarinen (2010, 32) korostaakin tiedonkeruun ja analyysien tärkeyttä strategisia linjauksia tehtäessä. Onkin hyvä lähteä liikkeelle kokoamalla tietoa henkilöstön tilasta. Esimerkiksi työsuojelun raporteista, henkilöstökyselyistä, ilmapiirimitauksista ja asiakaspalautteista saadaan arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. Usein saattaa olla niin, että organisaatiossa on paljon tietoa, jota ei vain ole hyödynnetty riittävästi. Nykytilan arviointi ja tutkittu tieto antaa pohjaa suunnitelmalle. Koska osa henkilöstöä koskevan tiedon raportoinneista perustuu lainsäädäntöön, onkin oletettavaa, että tietoa on lähtökohtaisesti saatavilla. Mutta näiden ulkopuolelle jää paljon tietoa, jonka käyttö on työnantajalle harkinnanvaraista. Tästä syystä on keskeistä miettiä, mitä tietoa organisaatio oikeasti tarvitsee ja miten se käyttää sitä hyödykseen. (Manka & Hakala 2011, 9; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 22).

Työyhteisössä kannattaa yhdessä selvittää, millaisiin asioihin tarvitaan vuorovaikutusta ja dialogia tai osallistavaa viestintää ja milloin riittää yksipuolinen tiedottaminen. Organisaatioin jäsenten osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kehittämistoimenpiteiden valintaan on hyödyllistä. (Rauramo 2009, 1). Myös Tarkkonen (2012, 170) korostaa dialogin käymisen tärkeyttä ja sen hyötyvaikutuksia. Dialogi kasvattaa innovatiivisuutta, lisää ymmärtämystä ja toimintatapa ihmisten sitoutumista. Työyhteisön kehittämisessä ja ongelmatilanteissa dialogi sekä ratkaisukeskeinen toimintatapa auttaa löytämään ratkaisuja yhdessä. Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 60, 72) korostavat viestinnän ja dialogin merkitystä muutostilanteessa. He viittaavat viestinnän asiantuntijan Leif Åbergiin (2006) ja

toteavat, että ilman viestintää ei voi johtaa. Muutosjohtamisen näkökulmasta arvostavalla ja asioihin vastaavalla viestinnällä on merkitystä sille, että organisaatiossa syntyy tilaa aidolle ja luottamukselliselle dialogille.

Viestinnän merkitystä muutosprosessissa ei voi koskaan väheksyä. Ihmiset tarvitsevat tietoa ja usein tunne tiedon puuttumisesta herättää epäilyksiä sekä aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä ja huhuja. Siksi jatkuvalla työhyvinvoinnin viestinnällä on mahdollisuus tukea työntekijöiden sitoutumista ja on ymmärrettävä monikanavaisen viestinnän teho. Viestin toistolla yleisesti varmistetaan sen perille menoa ja ymmärrettävyyttä. (Kauhanen 2009, 177; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 22). Organisaatioissa on usein käytössään lukuisia eri viestinnän kanavia ja muotoja, joiden käyttö kasvaa jatkuvasti. Samassa yhteydessä kun sähköisten viestinnän kasvu on jatkanut kulkuaan, on myös ymmärretty henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys. (Manka yms 2010, 43). Tarvitaankin sekä suunnitelmallista että tilannesidonnaista viestintää. (Sjöblom 2011, 187). Viestintäsuunnitelman laatiminen auttaa kaikkia muodostamaan yhdenmukaista kuvaa viestittävästä asiasta ja viestinnän keinoista. Sen tavoitteena voidaan pitää yhteisen ymmärryksen lisäämisen ohelle muutoksen sitoutumista. Suunnitelmalla varmistetaan myös, että viestintä on oikea-aikaista. (Manka yms 2010, 43; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 22).

Koska työhyvinvointisuunnitelma kokonaisuuteen liittyy monia huomioon otettavia asioita, on ehkä syytä edetä askel kerrallaan. Kaikkea ei välttämättä saada kerralla kuntoon ja siksi saattaa olla järkevää koostaa suunnitelma pala kerrallaan, jolloin etenemisen osalta saadaan välituloksia aikaan. Kun puhutaan isoista muutoksista, korostuu suunnittelun tärkeys. (Manka yms 2010, 69). Hyväkään suunnitelma ei kuitenkaan takaa vielä, että kaikki sujuu kuin rasvattu. Ilman johdon tukea ja sitoutumista suunnitelmaan voi matka katketa alkumetreillä. Anneli Valpola (2010, 25 - 26) kuvaa strategiaa viestikapulaksi, joka ohjaa organisaation työtä. Viestinjuoksua voisi rinnastaa kaikkeen organisaation toiminnassa. Oleellista Valpolan mukaan on se, miten organisaation yksiköt, tiimit ja työntekijät saavat otteen viestikapulasta ja miten se kuljetetaan maaliin ilman pudottamatta sitä matkalla.

2.3 Johtaminen

Johtamisella on keskeinen rooli kun puhutaan työyhteisöiden hyvinvoinnista, sillä johtaminen vaikuttaa kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään. Se luo myös edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. (Juuti & Vuorela 2004, 7). Johtaminen vaatii nykymaailmassa laaja-alaista ymmärtämystä ja osaamista. Voidaankin sanoa, että nykyjohtaja voisi kutsua moniottelijaksi, sillä hänen on kyettävä organisaatiossa kiinnittämään

huomiota sekä suuriin kokonaisuuksiin, että tunnistettava organisaation eri tasoja. Johtamisen eri sisältöjen osalta johtajien on hallittava strategian-, prosessien-, talouden-, henkilöstön- sekä viestinnän johtamista. (Virtanen & Stenvall 2011, 63 sekä 2014, 214).

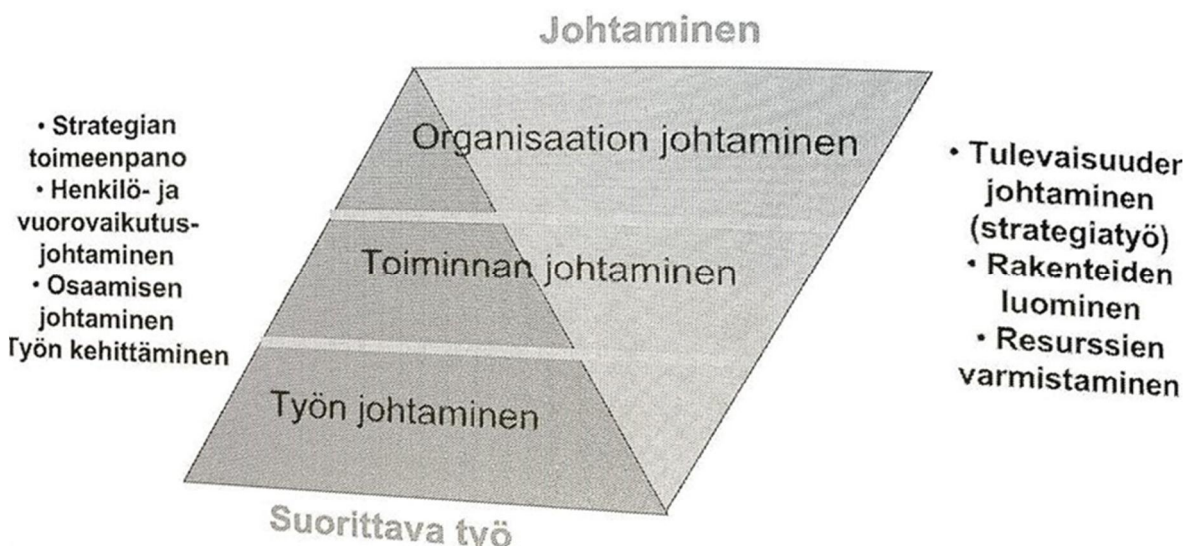
Kirsti Kehusmaa (2011, 118 - 120) käsittelee kirjassaan Työhyvinvointi kilpailuetuna sitä, minkälaista on hänen mielestään hyvää johtamista. Hänen mukaansa reilu johtaminen on osallistavaa ja ihmisiä arvostavaa. Johtajalla on myös oltava kykyä rakentaa hyvää ja luottamusta herättävää organisaatiokulttuuria sekä ymmärrettävä kokonaisuuksia ja eri asioiden välisiä yhteyksiä. Huono johtaminen vie voimia työyhteisöiltä ja epätyytyttävä työ tai epämiellyttävä työyhteisö vaikeuttaa työnsujuvuutta. Hyvältä johtajuudelta vaaditaan myös tehokkuutta ja asioiden laajaa hallintaa. Johtamisen yhteydessä on aina pohdittu, onko hyvää johtamista asioiden vai ihmisten johtaminen? Juutin (2010, 110, 124) mukaan on kuitenkin viime aikoina ollut vallalla ajatus siitä, että johtamisessa tulisi käyttää molempia näkökulmia. Jotta asioiden johtamisessa kuitenkin hänen mukaansa onnistutaan, vaatii se johtajalta osaamista erityisesti ihmisten johtamisessa.

Vuorovaikutus ja keskusteleva johtajuus nousevat esiin työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa asiakeskeisyyden rinnalla. Tutkimuksissa on osoitettu, että erityisesti keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet ovat onnistuneet luomaan työyhteisöön arvostavaa, luottamusta herättävää ja avointa ilmapiiriä. (Juuti & Vuorela 2015, 95, 168). Myös Hänninen (2014, 104) kirjoittaa, että vuorovaikutusta ja kuuntelemista omalla esimerkillään ruokkiva johtaja vahvistaa tämän kaltaista kulttuuria myös muualla organisaatiossa. Hän myös painottaa, että tulevaisuuden johtajalta edellytetään yhä enemmän tämän kaltaisia ominaisuuksia. Johdolla saattaakin olla joskus toimintaan eri näkökulma kuin työntekijällä, ja jotta kaikilla on sama näkemys asioista, tarvitaan yhteistä vuoropuhelua ja keskustelua. (Juuti & Vuorela 2015, 24 - 25).

Virtasen ja Stenvallin (2014, 27,122) mukaan organisaatioissa tietoa välitetään juuri vuorovaikutuksen kautta ja sillä onkin vahva sidos tiedolla johtamiseen. Erityisesti suurissa organisaatioissa törmätään usein ongelmaan, että strategisesti tärkeä tieto ei välity sitä tarvitseville ja päätöksenteon tueksi. Teknologia mahdollistaa kyllä tiedon keräämisen ja varastoinnin, mutta miten oleellinen tieto saadaan liikkumaan? Hänninen (2014, 105 - 106) puhuu tiedon ja tietämyksen virtaamisesta läpi organisaation. Tiedon määrästä ei hänen mukaansa ole puutetta, enemminkin on pohdittava sitä, miten olennaiset asiat esille ja toimintakulttuuri sellaiseksi, että se kannustaa dialogiin ja avoimeen vuorovaikutukseen. Tiedolla on vaikutusta muutoksien läpivientiin. Kun haetaan ratkaisuita ongelmiin tai ajatuksia suunnan muutoksille korostuu ajantasaisen ja paikkansapitävän tiedon käyttö, jota tarvitaan päätöksenteon tueksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 112 - 115).

Työhyvinvointi vaatii systemaattisen toimintatavan lisäksi myös hyvää johtamista, jolla vaikutetaan työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Esimies luo toimivan ja tuottavan työyhteisön kulttuuria ja rakenteita kaikille työyhteisön jäsenille. Hyvän johtamisen lisäksi esimies edistää työhyvinvointia työn oikealla organisoinnilla ja vuorovaikutteisella toimintatavalla. Lisäksi tärkeää on huolehtia yhteisistä pelisäännöistä sekä oikeanlaisesta ja riittävästä osaamisesta. Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään vaan esimies edistää työssä jaksamista kytkemällä työhyvinvoinnin osaksi pitkäjänteistä kehittämistä. (Terävä & Mäkelä – Pusa 2011, 7). Esimiehen ja johdon tehtävä onkin luoda organisaatioon sellainen vahva toimintakulttuuri, joka ohjaa arjen toimintaa (Juuti & Vuorela 2015, 27).

Työhyvinvoinnin rakentamisessa esimiehen lisäksi vastuu on koko organisaatiolla ja jokaisella työyhteisössä työskentelevällä. Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen onkin jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä, on päävastuu sen organisoinnista ylimmällä johdolla. Myös esimiehen rooli korostuu työhyvinvoinnin toteuttamisen osalta. Kuvassa 6 esitellään johtamisvastuiden jakoa. Nivala (2011, 170) kuvailee siinä ylemmän johdon ja suorittavan työn johtamisen painopisteitä ja korostaa sitä, että mitä korkeammassa asemassa johtaja on, sitä enemmän hänen tulisi keskittyä strategiseen työhön, tulevaisuuden johtamiseen, resurssien varmistamiseen sekä rakenteiden luomiseen. Alemmalla tasolla taas painopiste on enemmän strategia toimenpanossa sekä työn ja osaamisen kehittämisessä.

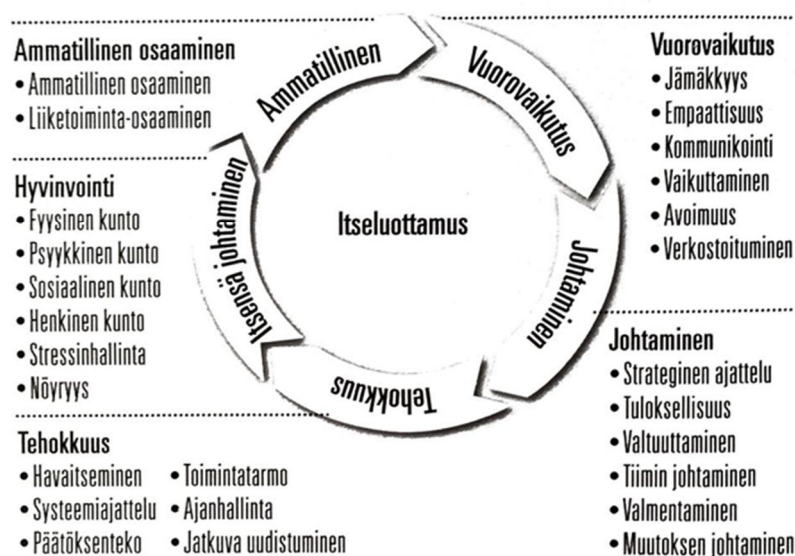


Kuva 6 Johtamisvastuiden jakoa (Nivala 2011, 170).

Vaikka organisaatioissa organisaatiossa johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi olisi hyvin hoidettu, se ei vielä takaa, että kaikki sovitut asiat niin sanotusti valuvat koko organisaatioon. Kuten aikaisemmin on esitelty, viestinnän merkitys tässä yhteydessä on tärkeää. Tämän lisäksi merkitystä on sillä, että työhyvinvoinnin rakentumisen ja varmistamisen parissa työskentelee organisaatiossa johdon ja esimiesten kanssa parhaimmillaan laaja joukko muitakin toimijoita. Sovittujen työhyvinvointitoimien näkymiseksi koko organisaatiossa on johdon tehtävä vaikuttaa kaikkiin työyhteisön osiin, sillä muilla toimijoilla ei välttämättä ole valtaresursseja tarvittavien muutosten läpiviemiseksi. (Tarkkonen 2012, 74 - 75).

Työhyvinvointi edellyttää siis hyvää ja systemaattista johtamista sekä hyvän johtajuuden ominaisuuksien näkymistä koko organisaatiossa. Johtaminen onkin työhyvinvoinnin kannalta keskeisin toiminto, sillä työhyvinvoinnin luonti, ylläpito ja parantaminen vaatii sekä valtaa että tahtoa. Se vaatii myös johtamisosaamista sekä ymmärrystä siitä, että johtajat ja esimiehet toimivat vastualueillaan esikuvina ja esimerkkeinä. Heidän suhtautumis- ja toimintatapansa myös viestittyvät työyhteisölle ja henkilöstölle pitkällä aikavälillä. (Tarkkonen 2012,74–75). Johtaminen vaatiikin laaja-alaista ja monenlaista osaamista. Sydänmaanlakka (2014, 44) kuvailee johtamisen osaamisen kokonaisuutta (kuva 7), ja korostaa sitä, että johtajan olisikin kyettävä katsomaan kokonaisuutta helikopteriperspektiivistä ja hänen tulisi olla tietoinen ja valmis kehittämään kakkia näitä osa-alueita.

Johtamisosaamiset – mitkä tärkeimmät?



Kuva 7 Johtamisosaamiset (Sydänmaanlakka 2014, 44)

Tulevina vuosina tulee tapahtumaan rakennemuutoksia työmarkkinoilla ja esimiesten on myös hyvä ymmärtää, mitä nämä muutokset työpaikoilla aiheuttavat. Kun pula pätevistä osaajista kasvaa, nousee tärkeäksi tekijäksi organisaation maine työnantajana. Kunnissa ollaan rakennemuutosten edessä ja toimintaympäristön muutos haastaakin niitä tarkastelemaan toimintatapojaan. Nykyisillä toimintatavoilla ei välttämättä selviydytä jatkossa, vaan tulevaisuuden arvo muodostuukin aineellisten resurssien sijasta aineettomista resursseista. Koska työntekijöiden määrää ei enää kunnissa voida lisätä, on työtä tehtävä uudella tavalla. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012,7). Työhyvinvoinnin kokonaisjohtamisen näkökulmasta vaaditaankin johdolta ymmärrystä ja osaamista sekä strategisen-, henkilöstö-, että asiajohtamisen näkökulmista sekä hallintaa hallinnollisten asioiden kokonaisuudesta (Tarkkonen 2012, 78). Tähän kaikkeen vaikuttaa johtamiskäyttäytyminen, johdon toimintatavat sekä henkilöstöjohtaminen ja hyvä esimiestyö. Kun kaikki nämä osa-alueet ovat hyvin hoidettu, houkuttelee se uusia työntekijöitä organisaation palvelukseen, mutta myös vaikuttaa olemassa olevan henkilöstön sitoutumiseen ja pysyvyyteen. (Hyppänen 2007, 16 - 17).

Rohkeaa ja uudistusmielistä johtamista tarvitaan. Heidi Wink (2011) peräänkuuluttaakin sellaista rohkeaa johtoa, joka uskaltaa lähteä löytöretkelle oman organisaation henkilöstön kanssa, jotta voitaisiin löytää uusia innovatiivisia toimintatapoja. (Wink 2011, 94). Oleellista on se, millä tavoin johtajat saavat aikaan sellaisen organisaatiokulttuurin, joka tukee yksilön innostumista ja osaamista, jotta saadaan aikaan toiminnan kehittymistä sekä uutta innovatiivista toimintaa (Tirkkonen 2014, 86). Tähän kaikkeen tarvitaan sekä esimerkin voimaa, että aikaa, sillä organisaatioissa vallitsevien toimintakulttuurien ja arvomaailmojen muuttaminen on usein hidas prosessi. (Kehusmaa 2011, 118 – 120).

2.4 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Hyvin usein kuullaan johdon juhlapuheissa sanottavan, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Kuitenkin arkisissa tilanteissa se tuntuu unohtuvan. (Kauhanen 2009, 14). Työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaation kokonaisuutta ja se tulisi linkittää osaksi strategiaa, visiota ja arvoja. Usein kuitenkin työhyvinvointi on yksittäisiä ja irrallisia toimenpiteitä ilman suunnitelmaa. Sitä mitataan keinoin, joka kertoo menneisyydestä eikä ennakoit tulevaa. Työhyvinvoinnin laaja-alainen ymmärtäminen tarkoittaa ennakoivia, kokonaisvaltaisia ja systemaattisia toimenpiteitä. (Ilmarinen, 3). On sitten kyse minkälaisesta organisaatiosta tahansa, tavoitteiden asettaminen ja niiden arviointi on osa johtamisen prosesseja ja niiden saavuttaminen onkin organisaatioiden menestymisen ehto (Tirkkonen 2014, 74).

Työhyvinvoinnilla on merkitystä organisaation menestyksen kannalta. Se vaikuttaa organisaation kustannuksiin, tuloksellisuuteen ja työnantajamaineeseen. Strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen tehtävänä onkin saada työvoimasta tehokkuutta irti ja samalla huolehtia työhyvinvoinnista, sillä vastaavasti työhyvinvoinnin vajeella on vaikutusta organisaation tuottavuuteen. Viimeaikaisessa työhyvinvointiin liittyvässä keskustelussa onkin nähtävissä taloudellisen näkökulman korostuminen ja työhyvinvoinnin paraneminen on alettu nähdä investointina. Lisäksi keskusteluissa on korostunut työhyvinvoinnin merkitys työssä jatkamisen ja työurien pidentämisen näkökulmasta. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013; Pursio 2010, 56). Työhyvinvointiin sijoittamisen on myös osoitettu olevan kannattavaa sekä kansan- että liiketaloudellisesti. Yhteiskunnalle koituu kustannuksia väestön ennenaikaisen terveyden menetyksestä sekä työssä uupumisesta, joka johtuu työssäkäyvien ihmisten vähenemisestä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 22). Jotta talouskasvua saadaan aikaiseksi, on käytettävä keinoja, jotka samanaikaisesti tukevat sekä tuottavuuden kasvua, että työhön osallistumisen astetta.

Tutkimuksin on osoitettu, että ihmisiin investoiminen tuottaa samalla tavalla tuottoa, kuin muutkin investoinnit. Hyötyjä saadaan sairauspoissaolo-, työtapaturma-, ammattitauti ja työttömyyseläkekustannusten laskusta. (Kehusmaa 2011, 81). Työhyvinvointiin panostaminen maksaakin itsensä takaisin jopa moninkertaisesti. Hyöty on keskimääräisesti kuu-sinkertainen panostukseen nähden. (Työterveyslaitos). Sairauspoissaoloista koituu työnantajalle sekä kustannuksia että käytännön hankaluuksia ja tästä syystä on syytä kiinnittää huomiota sairauspoissaolojen kehitykseen. (Rauramo 2012, 42). Sairauspoissaoloja ei voi pelkästään selittää työntekijöiden henkilökohtaisilla tekijöillä. Organisaatioiden ilmapiirin vaikutus sairauspoissaoloihin on havaittu olevan suurempi kuin työntekijän elintavoilla (Virolainen 2012,77). Sairauspoissaolojen lisäksi työhyvinvointi toimenpiteillä voidaan vähentää eläkkeelle siirtyvien määrää. Yleisimmiksi syiksi sille, että työntekijät jäävät varhennetulle eläkkeelle on mainittu työn henkinen raskaus sekä pitkät työurat. Vanhempien työntekijöiden työn mielekkyyden kokemista voitaisiin parantaa hyvällä ikä-johtamisella ja esimerkiksi työoloja parantamalla (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 25).

Kuten on todettu, työhyvinvoinnilla on hyvät strategiset perusteensa tuottavuuden, taloudellisuuden ja voimavarojen hyödyntämisen näkökulmista. Kehusmaa (2010, 62–63) kuvaa kokonaisstrategiaa yhdeksi kokonaisuudeksi, joka ottaa huomioon eri osa-alueiden vaikutukset kilpailukykyyn. Työhyvinvointi onkin yksi keskeinen tekijä, jonka tulee liittyä organisaation kokonaisstrategiaan. Strategisesta työhyvinvoinnin johtamisesta löytyy paljon kirjallista materiaalia. Niille kaikille yhteistä on painotus, että strategia työn kehittämisen lähtökohtana on, että kaikilla on käsitys organisaation perustehtävästä ja visiosta se-

kä vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja johtamismallista. On myös ymmärrettävä, että strategia työ on muutoksen johtamista, jossa johtamisen tehtävä on siirtää tieto eläväksi toiminnaksi työpaikoille. (Kehusmaa 2010, 136, 153; Pursio 2010, 58).

Kun puhutaan organisaatioiden strategiastyöstä yleisesti, on tunnistettavissa ja käytössä monia eri toimintamalleja ja menetelmiä, joista mikään yksinään ei ole väärä tai huono. (Kehusmaa 2010, 136, 153). Kehusmaa puhuu tässä yhteydessä strategisen johtamisen käsitteen sijaan strategiastyöstä, joka sateenvarjona toimii strategian suunnittelulle, sen toteuttamiselle sekä sen johtamiselle. Hänen mukaansa parhaimmillaan strategiastyö on parhaimmillaan elävä ja jatkuva prosessi, joka sisältää strategian suunnittelu, laatimisen ja toteuttamisen lisäksi seuranta, arviointia ja päivitystä. Kehusmaa myös korostaa johdon roolia kaiken tämän onnistumisessa ja sitä, että harva organisaatio toimii tällaisen ideaalimallin mukaisesti. Hän kuvailee myös strategiastyötä kasvupoluksi, jossa organisaatio oppii ja kehittyy strategiastyönsä mukana. (Kehusmaa 2010, 15 - 18).

Aikaisemmin tässä opinnäytetyön raportissa kuvattiin organisaation työhyvinvoinnin kehittämistä osana organisaation rakenteita. Kehittämissykli (kuva 4) ja Manka, Heikkilä-Tammen ja Vauhkosen (2012) esittämä kehittämisen prosessi (kuva 5), toimivat myös esimerkkeinä strategian kehittämisprosesseista. Strategiastyö voidaan myös kuvata työhyvinvointityön kuvaamisen tavoin vuosikellon muodossa. Virtanen ja Stenvall (2011, 133) muistuttavat strategiastyön yhteydessä suunnitelmallisuudesta ja korostavat, että millään erityisellä strategiastyökalun käytöllä ei sinänsä ole merkitystä. Strategiaproessin itsessään tulisi olla mahdollisimman tehokas sekä laadukas. Organisaatiot tuntuvat hallitsevan kyllä strategisten painopisteiden ja linjausten asettamisen, mutta tuntuvat tarvitsevan vielä apua ja tukea itse strategiaprosessien rakentamiseen. Laadukkaassa strategiastyössä onkin otettu huomioon sekä strategian sisältö, toteutettava toimintamalli, valitseva johtamis- ja organisaatiokulttuuri sekä strategiastyön tulokset. (Virtanen & Stenvall 2011, 133; Kehusmaa 2010, 186, 193).

Työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä työkaluna voidaan käyttää tasapainotettu tulokorttia (BSC - Balanced score card), joka toimii hyvänä tuloksellisuuden raportoinnin pohjana. Tulokortti toimii myös välineenä kääntää organisaation strategiset tavoitteet konkreettiseksi mitattaviksi toimenpiteiksi. (Virtanen 2007, 191). Ilmarinen esittelee esimerkin työhyvinvoinnin tulokortista (kuva 8), josta ilmenee konkreettisesti se, miten työhyvinvoinnin painopisteet on johdettu strategisista tavoitteista ja millä mittareilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 8)

Visio	Paras palvelualan yritys		
Perustehtävä	Huolehdimme, että asiakkaamme saavat laadukasta ja asiantuntevaa palvelua		
Arvot	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakslähtöisesti • Vastuullisesti • Yhdessä menestyen 		
Strategiset tavoitteet 2012-2014	Menestystekijät	Työhyvinvoinnin painopistealueet 2012	Mittarit 2012
Toimialan markkina-johtaja	Aktiivinen myynti ja asiakassuhteen hoito	Esimiestyön kehittäminen	Esimiesindeksi Tavoite: XX
Kannattava kasvu	Toimivat ja tehokkaat prosessit	Muutoksen hallinta	Sairauspoissaolot Tavoite: XX %
Toimialan edelläkävijä	Ketterä kehittäminen	Varhainen välittäminen arjessa	Maksuluokka Tavoite: XX
Paras työpaikka	Tyytyväinen ja osaava henkilöstö		Asiakaspalaute Tavoite: XX
			Työilmapiiri-indeksi Tavoite: XX

Kuva 8 Esimerkki työhyvinvoinnin tulokortista (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 8)

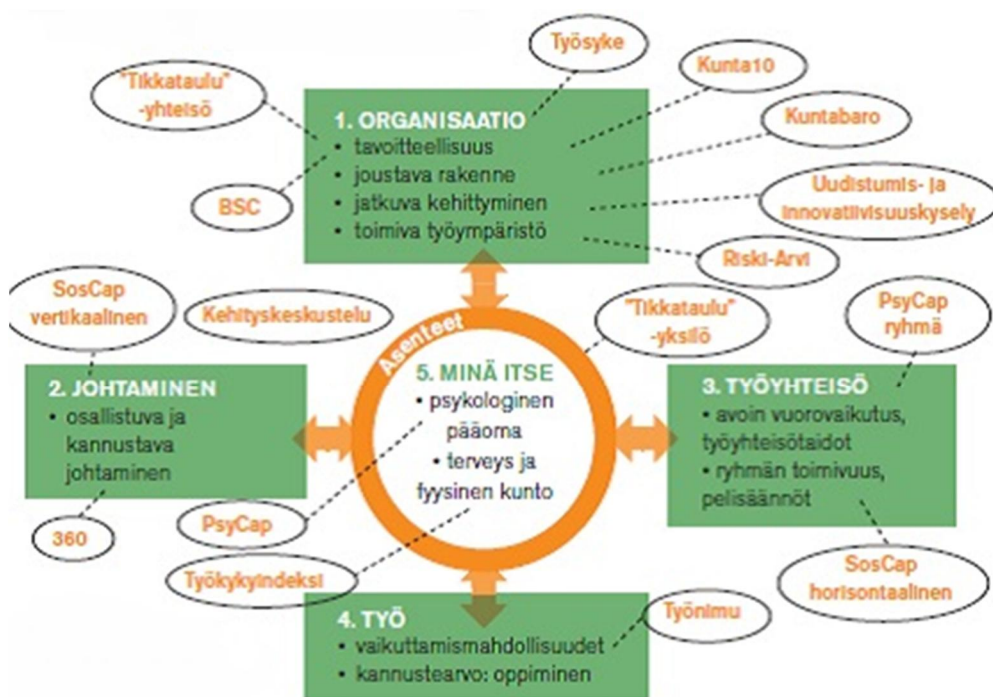
Jotta strategisen työhyvinvoinnin johtamisessa onnistutaan, tarvitaan kuvaa käytettävissä olevasta tiedosta sekä mittareista, mutta myös niiden toteutumisen seuranta. Syytä on myös pysähtyä arvioimaan aika ajoin, ollaanko asetettuihin tavoitteisiin päästy ja ollaanko menossa oikeaan suuntaan.

2.4.1 Tieto ja mittarit johtamien tukena

Keräämme tietoa jatkuvasti monesta eri näkökulmasta ja eri keinoin. Tiedolla johtamisen kannalta on kuitenkin keskeistä, miten kaikki riittävä informaatio ja faktatieto otetaan huomioon johtamisessa ja päätöksenteossa. (Kuntaliitto Kunnat.net 2014). Koska organisaatioilla on yleisesti ottaen omat strategiset painopisteensä ja tavoitteensa, on jokaisen organisaation itse mietittävä, minkälaista tietoa se tarvitsee arvioidakseen onnistumistaan (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 22). Tieto ei kuitenkaan yksinään ole yksiselitteistä. Jotta sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä tai tulkintoja, on käytävä riittävästi keskustelua ja vuoropuhelua. Tällöin voidaan puhua tiedon jakamisen sijasta tiedolla johtamisesta. (Kuntaliitto Kunnat.net 2014).

Tietoa henkilöstötunnusluvuista ja työhyvinvoinnin tilasta on organisaatioiden käytössä runsaasti. Osa henkilöstöä koskevan tiedon käsittelystä ja raportoinnista perustuu lainsäädäntöön ja osan käyttäminen jää työnantajan harkittavaksi. Esimerkiksi velvollisuus pitää työaikakirjanpitoa perustuu työaikalakiin. (Manka & Hakala 2011, 9). Perinteisiä hen-

kilöstötunnuslukuja ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, henkilöstörakenne, tapaturmataajuus, eläköitymisikä ja -määrä sekä osaamisen kehittämiseen käytetyt kustannukset ja henkilöstön vaihtuvuus. Näiden lukujen hyödyntämistä helpottaa, jos tietoja löytyy organisaation omista järjestelmistä. (Manka & Hakala 2011, 9, 16). Henkilöstötunnusluvut kuvaavatkin henkilöstön ja työyhteisön, organisaation ja johtamisen tilannetta sekä niihin sijoitettuja panostuksia ja tuotoksia. Lukuja näihin voidaan saada tilastoiden, mittausten ja selvitysten kautta. Kuvassa 9 taas esitellään Mankan, Heikkilä-Tammen ja Vauhkonen (2012, 46) kuvaamaa kokonaisuutta työhyvinvoinnin tietolähteistä työhyvinvoinnin järjestämisen ero osa-alueiden osalta. Kuten kuvasta näkyy, käytettävissä on runsaasti erilaisia tietolähteitä ja työkaluja työhyvinvoinnin laadun selvittämiseksi.



Kuva 9 Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tietolähteitä (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 46)

Strategiatyön yhteydessä puhutaan paljon mittareita ja tunnuslukuista. Hyvä mittari osoittaa kehittymisen suunnan ja on yksinkertainen. Sen tulee olla myös helposti viestittävässä ja kaikkien ymmärrettävässä. Lisäksi siitä saatu tunnusluku olisi hyvä olla helposti tuotettavissa ja arvioitavissa. (Kuntaliitto Kunnat.net 2014). Mittareita koostettaessa onkin organisaation tunnistettava, mitä lukuja organisaation toiminnasta on saatavissa ja mikä tarvitsee vielä työstämistä tai päivittämistä. Mittareiden ja tunnuslukujen suuresta määrästä kannattaakin valita itselleen keskeisimmät ja sellaisia jotka kertovat sekä tuloksellisuudesta, laadusta että vaikuttavuudesta. (Manka & Hakala. 2011, 15, 23). Kun organisaation

strategia ja tavoitetila on määritelty ja keinoista sovittu, on hyvä katsoa, että kerätty tieto antaa oikeanlaista tietoa näiden arvioimiseksi. Mittariston onkin tuettava organisaation tarpeita. (Rauramo 2012, 5).

Hyvä mittaristo auttaa organisaatiota vertailemaan lukujaan ja henkilöstönsä tilaa toisiin vastaaviin organisaatioihin. Myös sisäinen vertailu antaa tietoa tunnusluvuista aikajanaisesti, siitä minkälaista organisaation toiminta on ollut eri aikakausina ja miten toimenpiteet ovat vaikuttaneet lukuihin. (Manka & Hakala 2011). Kehusmaan (2011, 82) mukaan usein työhyvinvointitoiminnan tuloksia mitataan vain välittömien talousvaikutusten ja aineellisten tekijöiden näkökulmasta. Viime aikoina on kuitenkin alettu ymmärtää aineettoman pääoman ja laadullisten henkilöstötunnuksien tuomaa merkitystä. Ennakoivalla tiedolla on merkitystä, sillä mitä varhaisemmassa voidaan vaikuttaa juuri aineettoman pääomaan vaikuttaviin tekijöihin, sitä pienemmäksi henkilöstökustannukset jäävät. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012,46).

2.4.2 Arviointi ja seuranta

Organisaatiot kyllä hallitsevat strategian sisällön ja siihen liittyvien linjausten kirjaamisen, mutta tarvitsevat pääsääntöisesti tukea ja apua jatkuvan ja keskusteluun perustuvan toimintamallin luomisessa. (Kehusmaa 2010, 187). Kun strategia on avattu konkreettiseksi tavoitteiksi ja tehtäviksi, korostuu jatkossa mittaaminen ja seuranta. Mittariston tuottamia tietoja tuleekin analysoida ja arvioida, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä kehittämistarpeiden osalta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 139). Arvioinnin ja mittareiden tuottamien tietojen avulla saadaan tietoa siitä, miten tavoitteisiin on päästy tai missä kohtaa ollaan matkalla kohti päämäärää (Manka yms. 2012, 14).

Kun mittaristo on rakennettu järkevästi, antaa se tietoa eri näkökulmista. Strateginen arvioinnin lähtökohtana on myös, että tavoitteita asetettaessa on otettu huomioon se, millä tavoin ne ovat mitattavissa sekä arvioitavissa. (Kuntaliitto Kuunat.net 2014). Ennakoivan ja jälkikäteisen tiedon ohella on järkevää käyttää sekä määrällistä että laadullista tietoa. (Rauramo 2012, 5). Manka yms. (2012, 14) peräänkuuluttavat strategiaperusteisen työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä sitä, että euromääräisten tiedon rinnalla tulisi tarkastella myös työhyvinvointia koskevaa tietoa. Tuloksellisuuden arviointi on kuitenkin osoittautunut hankalaksi, sillä tietoa, jota tuloksellisuudesta tuotetaan, on usein erilaista ja ristiriitaista (Manka yms. 2012,14). Viitala (2007, 11) kuvailee tuloksellisuuden tutkimisen olevan hankalasti tutkittava, vaikka hänen mielestään henkilöstövoimavarojen johtamisen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä onkin pidetty itsestään selvänä.

Mittareiden ja tavoitteiden toteutumisen seuranta voidaan tunnistaa tapahtuvan eri tasoilla. Johto ja päättäjät tarvitsevat keskeisten mittareiden tuottamia tunnuslukuja ja tietoa päätöksenteon tukena ja arvioidessaan esimerkiksi vaikuttavuutta. Henkilöstöjohdon seuraamat tunnusluvut ovat taas laajempia ja kuvaavat tietoa monipuolisemmasta näkökulmasta. Lähiesimiesten tehtävänä on enemminkin oman työyhteisön henkilöstövoimavarojen seuraaminen sekä kehittämistarpeiden tunnistaminen. Keskeistä on kuitenkin se, miten kaikki tämä kerätty tieto käytetään hyväksi ja miten sen johdetaan käytännön kehittämistyöksi. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 9; Manka yms. 2012, 14). Strategian seuranta ja arviointi ei olekaan pelkästään johdon tehtävä, vaan sitä tulisi tehdä eri puolilla organisaatiota (Kehusmaa 2010, 56).

Kehusmaa (2010, 39, 56 - 57) kuvailee strategiatyön suurimpia haasteita ja nostaa esiin juuri sen, kuinka moni organisaatio tyytyy seuraamaan tunnuslukuja liian suppeasti ja ilman systemaattista toimintatapaa. Vaikka johto usein kuvailee strategisten valintojen olevan kyllä keskiössä, mutta siihen palataan aivan liian harvoin. Tämä tarvitsee tuekseen suunnitellun tavan toimia ja seuranta-aikataulutusta, jotta yhteisesti asetettujen tavoitteiden osalta voidaan käydä keskustelua. Strategiatyö tulisivatkin nähdä jatkuvana prosessina, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja niistä raportoidaan yhteisesti sovitulla tavalla. Arvioinnin tehtävänä onkin antaa tietoa kehitettävästä asiasta, mutta myös antaa suuntaa sille. Arviointi onkin eräänlainen solmukohta, jossa pysähdytään pohtimaan perusteluja, organisointia ja toteutusta (Toikko & Rantanen 2009, 61).

Pursio (2010, 59 - 60) pohtii työhyvinvoinnin strategisen johtamisen peruskysymyksiä ja mainitsee strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen yhdeksi edellytykseksi juuri ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen. Työhyvinvoinnin johtamisessa onkin osattava tulkita työhyvinvointia selittäviä tekijöitä sekä ennakoida muutosten vaikutuksia ja tehdä niiden perusteella oikein kohdennettuja toimenpiteitä. Tässä yhteydessä voidaankin puhua ennakoivasta työotteesta. (Pursio 2010, 60, 66).

2.5 Tulevaisuuden työ ja työhyvinvointi - muutosta edessä

Muutokset työssä ja työelämässä ovat osa nykypäivää. Kuten aikaisemmin on todettu, strategiatyö on muutoksen johtamista, jossa hyvin suunniteltu ja johdettu muutosprosessi auttaa työntekijöitä hahmottamaan sitä mitä on tapahtumassa. Muutoksen kokeminen on sekä myönteistä että kielteistä ja se on hyvin yksilöllinen kokemus. Usein se tarkoittaakin

työntekijälle luopumista vanhasta sekä uusien asioiden oppimista ja hallintaa. Kun muutos on hyvin toteutettu se auttaa kaikkia kiteyttämään perustehtävää ja pohtimaan osaamisen kehittymistä. Samassa yhteydessä parhaimmillaan työntekijä pääsee osalliseksi muutosprosessia ja tätä kautta vaikuttamaan työnsä sisältöön. (Rauramo 2013, 5; Ylikoski & Ylikoski 2009, 4).

Nykyaikana monessa työpaikassa puhaltaa muutoksen tuulet. Se tuo tullessaan sekä ongelmia että mahdollisuuksia. (Rauramo 2013, 3- 5). Tulevaisuuden työpaikka ei välttämättä ole samanlainen stabiili ”työpaikka” kun aikaisemmin on totuttu (Vargas 2014, 177). Työn luonne muuttuu ja sitä tehdään yhä useammin verkostomaisesti ja tiimeissä. Työ vaatii myös yhä enemmän moniosaamista ja joustavuutta työntekijöiltä, ja saattaa tätä kautta aiheuttaa työntekijälle pelkoa ja epävarmuutta esimerkiksi oman osaamisen riittävyydestä. (Rauramo 2013, 4). Muutospaineita aiheuttaa teknologian kehittyminen samalla kun painiskellaan taloudellisessa tilanteessa säästövelvoitteiden kanssa. Kustannustehokkuus ja tuottavuuden lisääminen aiheuttavat muutospaineita ja saattavat vaikuttaa työpaikan olemassa oloon. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 7 - 8).

Kun työpaikalla tapahtuu merkittäviä muutoksia, nousee esiin tarve pohtia muutoksen vaikutusta ihmisten työhyvinvointiin. Keskeistä onkin se, millä tavoin muutos viedään läpi, samoin kuin se, että millä tavoin siitä ihmisille viestitään. Rauramo (2013, 18) kuvaa muutosta oppimisprosessiksi, jossa opetellaan uusia asioita, kuullaan asiantuntijoita sekä laaditaan suunnitelmia ja malleja muutoksen tueksi. Muutos on myös luopumista vanhasta ja saattaa aiheuttaa surua, jolloin muutosvastarinta on luonnollista. Muutosvastarinta on silloin myönteistä silloin kun se synnyttää kriittistä keskustelua rakentavalla tasolla. Rauramo (2013, 13)

Muutosjohtaminen edellyttääkin vuorovaikutusta ja vahvaa viestintää muutoksen eri vaiheissa. Tärkeänä voidaan myös pitää sitä, että muutoksen tavoite on kiteytetty ja mietitty tarkkaan. Muutoksen toteuttaminen vaatii myös hyvää suunnittelua aikataulusta, resursseista sekä tehtävänjaosta. Tämä luo perustan onnistumiselle ja halutun toimintatavan vakiinnuttamiselle. Suurin virhe yleisesti tapahtuu siinä, kun sekä suunnittelu ja toteutus tapahtuu samanaikaisesti päällekkäin. Uudet rutiinit ja toimintatavat vaativat hyvää toteutusvaihetta ja siinä muutosjohtamisen osaaminen punnitaan. Esimiehet tulisikin valmentaa kohtaamaan työntekijää muutostilanteessa, jotta työntekijöiden ja työyhteisöiden työhyvinvointi säilyy hyvänä. (Virtanen & Stenvall 2011, 212; Rauramo 2013, 18).

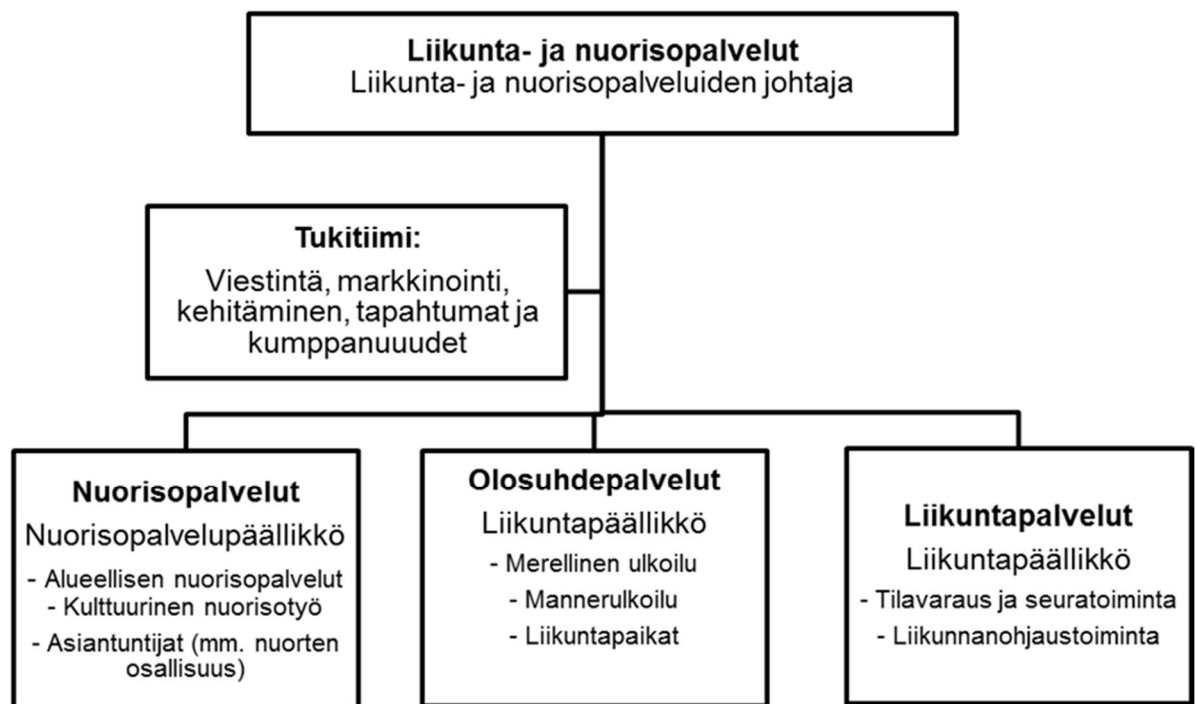
Suurten ikäluokkien ikääntyessä ja siirtyessä työelämästä eläkkeelle tulee työmarkkinoille uutta sukupolvea, joka haastaa uudella tavalla edeltäjiään. Vesterinen (2010, 171) pohtii

uuden sukupolven, niin sanotun y - sukupolven, työelämään tulon vaikutuksia organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen. Edeltäjiään koulutetumpi ja työnantajaansa kohtaan vähemmän lojaali sukupolvi valtaa pikkuhiljaa työelämää. Oma leimaansa työelämän muutokselle antaa työn globalisoituminen sekä monimuotoistuminen. Globalisoitumisen myötä moni Suomalainen organisaatio ja yritys on jo ymmärtänyt, että se ei tarkoita vain toimistojen konkreettista sijoittumista maailmanlaajuisesti, vaan se vaati myös ajatusmaailman muutosta. Tähän liittyen on meidän ymmärrettävä, että eri kulttuurien ja monimuotoisuuden merkitys on kasvanut tärkeään rooliin. Maailma on yhä enemmän yhdistynyt ja työpaikat taas monimuotoisia ja jakaantuneita. (Goddard 2014, 157 - 158).

3 Työhyvinvointi Espoon kaupungilla ja liikunta- ja nuorisopalveluissa

3.1 Espoon Liikunta- ja nuorisopalveluiden organisaatio ja johtamisjärjestelyt

Espoon kaupungin Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksikön tehtävänä on yhteistyössä eri toimijoiden kanssa huolehtia kaupunkilaisten liikunnan ja nuorisotyön edistämisestä. Tulosityksikkö koostuu kolmesta palvelualueesta ja sitä johtaa liikunta- ja nuorisopalveluiden johtaja. Hänen alaisuudessaan toimii tukitiimi, joka vastaa koko organisaation läpi menevien tukiprosessien (viestintä, markkinointi, kehittäminen, tapahtumat ja kumppanuudet) hoitamisesta (kuva 10). Henkilöstöä tulosityksikössä on kaiken kaikkiaan noin 250 työntekijää, joista suurin osa työskentelee olosuhdepalveluissa.



Kuva 10 Liikunta- ja nuorisopalveluiden organisaatio

Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksikön ja sen kolmen palvelualueen tehtävät on määriteltävä toimintaohjeessa, joka on hyväksytty liikunta- ja nuorisolautakunnassa. Toimintaohjeessa on myös määriteltävä tulosityksikön ja palvelualueiden johtajien vastuut ja tehtävät. Jokaista palvelualueita johtaa palvelualueenpäällikkö, joka vastaa palvelualueensa toiminnasta, taloudesta, henkilöstövoimavaroista sekä asiakkuuksien ja kumppanuuksien hallinnasta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Liikuntapalveluiden tehtävänä on vastata omaehtoisen liikkumisen lisäämisestä, seurayhteistyöstä, terveysliikunnasta ja toiminnan

kehittämisestä. Se myös koordinoi liikunta- ja nuorisotilojen ulkopuolista käyttöä ja valmistelee jaettavat avustukset. Nuorisopalveluiden palvelualue taas vastaa nuorisokasvatustyöstä, palvelutarjonnasta ja toiminnan kehittämisestä yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Olosuhdepalvelut vastaa liikunta- ja nuorisotilojen toimintavalmiudesta sekä kaupungin kalatalousasioista. (Espoon kaupunki 2015, 1-4).

Hierarkkisesta rakenteesta huolimatta tulosityksikössä toteutetaan osin myös matriisiorganisaation toimintatapaa, jossa nimenomaan tukitiimissä olevien vastuiden osalta (viestintä, markkinointi, kehittäminen ja tapahtumat) on jaettu valtaa johtaa näitä kokonaisuuksia liikunta- ja nuorisopalveluiden johtajan alaisuudessa. Organisaatiokaavio ei aina kuvaa-kaan sitä, miten työnjako on organisaatiossa järjestetty (Lämsä ja Päivike 2013, 151–152). Palvelualueiden päälliköillä ei matalassa organisaatiossa ole aikaa keskittyä tukitiimissä olevien prosessien kehittämiseen ja tehtävien hoitamiseen ja siitä syystä on hyvä ollut miettiä näiden tukiprosessien toimivuutta. Ajattelutapa matriisirakenteesta ei ole kovinkaan tyypillistä julkisessa organisaatiossa, jossa perinteisesti valta rakentuu linjaorganisaatiossa hyvin hierarkkisesti.

Tulosityksikön johtotyöskentelyä kuvaa jaettu johtajuus. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan yleisesti johtajan vastuiden ja tehtävänkuvien jakamista esimerkiksi työtiimejä rakentaen ja asiantuntijuutta korostaen. Ropon (2006,19) mukaan tällaisella johtamisen jakamisella pyritään delegoinnin ja töiden organisoinnin kautta saamaan aikaan hallintaa ja järjestystä. Tulosityksikön johtoryhmätyöskentely on jaettu kahteen tapaan työskennellä. Joka kolmas viikko kokoontuu laajennettu johtoryhmä, jossa istuu jokaiselta palvelualueilta palvelualueen päällikön lisäksi pienempien yksiköiden päälliköitä, koko tukitiimin henkilöstö sekä talous- ja henkilöstöasiantuntijat. Tämän koonpanon tarkoituksena on varmistaa tiedonkulkua ja päätöksenteossa laajaa asiantuntijakentän kuulemista. Tämän ryhmän kokousten väliviikoilla kokoontuu pienempi johtotiimi, J Tiimi. Tähän tiimiin kuuluu tulosityksikön johtajan lisäksi palvelualueiden päälliköt sekä talous-, henkilöstö- ja kehittämisasiantuntijat. Pienemmällä ryhmällä voidaan tehdä nopeampia suunnan muutoksia ja valmistella laajennetulle johtoryhmälle laajempia kokonaisuuksia päätöksenteon tueksi.

Organisaatioihin kohdistuukin nykyisin haasteita toteuttaa tiimitoimintaa ja projektimaista työntekoa. Tulevaisuudessa tiimimäinen ja verkostomainen työskentely tulee yhä lisääntymään. Myös liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksikön henkilöstöä osallistuu toimialan moniin verkostoihin ja tulosityksikön on perustettu tiimejä oman organisaation sisälle. Tiimimäinen työskentelyn etuna on yleisesti pidetty tehokkuuden ja ajankäytön lisäämistä ja sitä, että näin saadaan saman asian asiantuntijuutta niin sanotusti yhden pöydän ääreen. (Lämsä & Päivike 2012, 127 - 128). Liikunta- ja nuorisopalveluiden sisäisinä ti-

meinä esimerkkinä voi mainita Sähköisten järjestelmien asiantuntijatiimin Säbä:n sekä hallinnollisten tukiprosessien asiantuntijatiimiin Haba:n.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisjärjestelyt kuvataan toimintaohjeessa ja sitä on täydennetty johtamisen sopimuksessa. Toimintaohjeessa johtamisjärjestelyt on kuvattu vastuiden ja sijaisjärjestelyiden osalta, mutta siitä puuttuu yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Johtamisen sopimus 1.0 laadittiin tulosityksikköön ensimmäisen kerran vuonna 2013 organisaatiomuutoksen yhteydessä. Sopimus on laadittu tukemaan hyvää johtamista ja esimiestyötä tulosityksikössä sekä varmistamaan arjen sujumista. Siinä on myös kuvattu johdon itselleen asettamia päämääriä ja tavoitteita sekä toimenpiteitä, joita johtamisen osalta on sovittu toteutettavan. Vuonna 2014 käyttöön otetussa sopimuksessa pääpainona oli tulosityksikön sisäisen tiedonkulun varmistaminen sekä kokouskäytännöistä viestiminen.

Kehusmaa (2010, 63) kuvailee hyvää perusstrategiaa eräänlaiseksi reittisuunnitelmaksi ja kuvaksi siitä, missä organisaatio on nyt ja mihin se on menossa. Espoo tarina on Espoon strategia, joka on laadittu valtuustokaudeksi ja nyt siis vuoteen 2017. Espoo tarinaa toteutetaan yksiköiden omilla tarinoilla ja myös Liikunta- ja nuorisopalveluille on laadittu omat tarinansa. Tarinan muodossa kirjoitetut strategiat ja yhteinen visio on ollut helpompi hahmottaa ja jalkauttaa henkilöstölle. Strategiatyötä kuvataan strategiamallissa, johon on kirjattu Espoon strategisen johtamisen keskeiset elementit. Espoo tarinan ja tulosityksiköiden tarinoiden toteutuksen keskeinen työvälineenä toimii tasapainotettu tulokortti, johon liikunta- ja nuoriso-palveluissa on kirjattu strategisesti keskeiset tavoitteet ja sovitut toimenpiteet niiltä osin. (Espoon kaupunki 2014, 2 - 3).

Liikunta- ja nuorisopalveluiden strategiatyön aikataulujen selkeyttämiseksi kuvattiin syysyllä 2014 koko strategiaprosessi yhdessä taloussuunnitteluprosessin kanssa. Koska sekä strategian että talouden seurannasta raportoidaan sekä toimialan johdolle että liikunta- ja nuorisolautakunnalle neljästi vuodessa vaatii se valmistelua ja aikatalutusta tiedonkeruun osalta. Kuluvan vuoden seurannan ja arvioinnin kanssa päällekkäin alkaa myös seuraavan vuoden strategisten painopisteiden ja tavoitteiden valmistelu. Strategiatyön onnistumisen kannalta hyvä suunnitelma auttaa sekä tulosityksikön johtoa, että henkilöstöä havaitsemaan milloin ja miten keskeisiä asioita käsitellään. Liikunta- ja nuorisopalveluiden strategiatyön yhteydessä käytävää dialogia kutsutaan Osallistamisen aalloksi.

3.2 Työhyvinvoinnin nykytila Espoon kaupungilla ja liikunta- ja nuorisopalveluissa

Espoon kaupungin hallinnollinen organisaatio muodostuu konsernihallinnosta ja kolmesta toimialasta: sosiaali- ja terveystoimesta, sivistystoimesta ja teknisestä ja ympäristötoimesta. Näitä ohjaa ja valvoo luottamuselimistä koostuva päätöksenteko-organisaatio: valtuusto, kaupunginhallitus sekä lautakunnat ja johtokunnat. Espoon kaupungin organisaatiossa Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksikkö sijoittuu Sivistystoimen toimialaan ja on yksi toimialan viidestä tulosityksiköstä.

Työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työkyvyn varmistaminen on huomioitu Espoo - tarinassa (strategiassa) asetetuissa tavoitteissa, jotka tähtäävät työhyvinvoinnin paranemiseen ja johtamisen kehittämiseen (Espoon kaupunki 2015). Työsuojelun toimintaohjelma on Espoossa laadittu vuosiksi 2014 - 2017 ja se toimii raamina työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden turvaamiseksi Espoo kaupunkikonsernissa. Tällä lakisääteisellä ohjelmalla edistetään myös henkilöstön työhyvinvointia ja tuetaan työkykyä. Siinä kuvataan myös vastuut Espoon työhyvinvointi toiminnan toteutuksen osalta. Ohjelman mukaan vastuu toiminnan toteutuksesta on johdolla ja työpaikan esimiehillä, ja tätä toimintaa on tukemassa työsuojelun asiantuntijaorganisaatio, työhyvinvointitoimijat sekä työterveyspalvelut. Myös henkilöstöhallinnon asiantuntijat osallistuvat omalta osaltaan tähän työhön. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämiseen kuuluu kuitenkin myös koko henkilöstölle ja tässä yhteydessä halutaankin korostaa yksilön vastuuta ja kumppanuuksia. (Espoon kaupunki 2013, 1).

Espoon kaupungissa seurataan systemaattisesti henkilöstön työhyvinvoinnin tunnuslukuja. Henkilöstökertomus on dokumentti, joka sanallisesti ja tunnuslukujen avulla kuvaa henkilöstöä ja sen kehitystä (Österberg 2007, 45). Espoon kaupungin vuoden 2014 henkilöstökertomuksen mukaan työhyvinvointi kehittyi pääosin myönteiseen suuntaan (Espoon kaupunki 2014, 16). Manka, Mäkinen ja Heikkilä Tammi (2015, 24) pohtivat tutkimuksessaan kuntaesimiestä työhyvinvoinnin parantajana ja etsivät mallia unelmien työhyvinvoinnin mittaus- ja kehittämistyökaluksi. He toteuttivat tutkimuksensa Espoon kaupungin organisaatiossa ja keräsivät sen aikana laajaa materiaalia myös työhyvinvoinnin nykytilasta. Aineistossa he toivat esiin Espoon hyviä käytäntöjä ja erityisesti painottivat kahta työhyvinvoinnin mittaamisen välinettä, työhyvinvointimatriisia sekä Kunta 10 - henkilöstötutkimusta.

Myös liikunta- ja nuorisopalvelut seuraavat vuosittain työhyvinvointimatriisin lukuarvon kehitystä. Taulukossa 1 esitellään tätä kehitystä vuosina 2013 - 2015 ja tuloksista on näh-

tävissä, että lukuarvon kehitys on ollut myönteistä. Lukuarvoa luetaan siten, että mitä korkeampi lukuarvo, sitä parempaa työhyvinvoinnin tilaa se osoittaa. Työhyvinvointimatriisi antaa tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta ja siihen on kerätty kahdeksan eri tarkasteltavaa muuttujaa: sairauspoissaolot, työtaturmat, varhaiseläkkeelle siirtyminen, vaikutusmahdollisuudet työaikoihin, työn kuormittavuus, työyhteisön tavoitteellisuus, sosiaalinen pääoma sekä kohtelun oikeudenmukaisuus. Ensimmäiset kuvaavat euromäärällisesti kuinka paljon kustannuksia henkilöä kohden on mennyt, kun taas viisi viimeistä perustuvat KUNTA 10 - tutkimuksen tuloksiin. (Espoon kaupunki 2012). Kuten kuvasta 11 on nähtävissä liikunta- ja nuorisopalveluiden kustannukset sairauspoissaolojen osalta ovat viimeisen vuoden aikana hieman nousseet, mutta vastaavasti työtaturmista koituvien kustannusten määrä laski vuodesta 2014.

Taulukko 1 Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvointimatriisin kehitys 2013 - 2015 (Espoon kaupunki 2012)

TYÖHYVINVOINTIMATRIISI / Liikunta- ja nuorisopalvelut								
Liikunta- ja nuorisopalvelut	Henkilöstön sairauspoissaolot, euroa/hlö	Henkilöstön työtaturmat euroa /hlö	Varhe-maksut, euroa /hlö	Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin	Työn kuormittavuus	Työyhteisön tavoitteellisuus	Sosiaalinen pääoma	Kohtelun oikeudenmukaisuus
Pisteytys								
0 pistettä	2 500	200	1000	1	-4	1	1	1
10 pistettä	800	10	50	5	4	5	5	5
Painoarvo	2,5	1,5	1	1	1	1	1	1
Tulos 2015	1 316	32	161	3,02	0,56	4,03	3,80	3,77
Tulos 2014	1 015	106	241	3,02	0,56	4,03	3,80	3,77
Tulos 2013	1 451	51	284	3,01	0,70	4,02	3,72	3,71
Pistearvo 2015	7,0	8,8	8,8	5,1	5,7	7,6	7,0	6,9
Pistearvo 2014	8,7	4,9	8,0	5,1	5,7	7,6	7,0	6,9
Pistearvo 2013	6,2	7,8	7,5	5,0	5,9	7,6	6,8	6,8
Matriisitulos 2015	7,0	8,8	8,8	5,1	5,7	7,6	7,0	6,9
Matriisitulos 2014	8,7	4,9	8,0	5,1	5,7	7,6	7,0	6,9
Matriisitulos 2013	6,2	7,8	7,5	5,0	5,9	7,6	6,8	6,8
Painotettu arvo 2015	17,4	13,3	8,8	5,1	5,7	7,6	7,0	6,9
Painotettu arvo 2014	21,8	7,4	8,0	5,1	5,7	7,6	7,0	6,9
Painotettu arvo 2013	15,4	11,8	7,5	5,0	5,9	7,6	6,8	6,8
Matriisiluvun kehitys	2013	2014	2015					
	66,8	69,5	71,8					

Vuosi	Matriisiluvu
2013	66,8
2014	69,5
2015	71,8

Työterveyslaitoksen toteuttama KUNTA 10 - henkilöstötutkimus tehdään Espoossa kahden vuoden välein ja se antaa seuranta tietoa pitkältä aikaväliltä, jo vuodesta 1997 lähtien. Tutkimuksen toteuttaa työterveyslaitos tiiviissä yhteistyössä kuntien henkilöstön edustajien kanssa. Espoossa viimeisin kysely toteutettiin vuonna 2014. Espoon kaupungin

vakiintuneen käytännön mukaisesti tulosityksiköt käyvät läpi tuloksiaan ja esimiehet raportoivat käsittelystä käyttäen Kunta 10 - tiketti lomaketta. Raportoinnissa nostetaan esiin myös valitut kehittämiskohteet, jotka myös kirjataan kehittämissuunnitelmaan (taulukko 2).

Taulukko 2 Liikunta- ja nuorisopalveluiden Kunta 10 - henkilöstötutkimuksen kehittämissuunnitelma 2014 (Espoon kaupunki 2015)

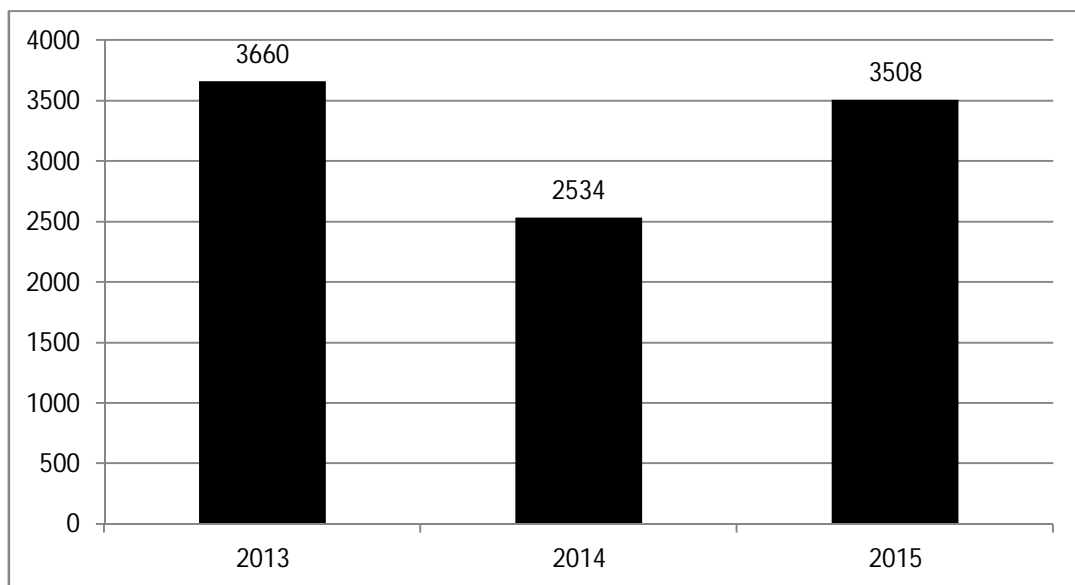
Kehittämisaalue	Nykytila (2014)	Tavoitetila (2016)	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö(t)	Seuranta
1. Sosiaalinen pääoma	3,8	3,8 <	Sosiaalisen pääoma - kysymyksen sisältö sisällytetään tulosityksikön työhyvinvointisuunnitelmaan (laaditaan 2015) jossa sovitaan toimenpiteet tähän liittyen	Martti Merra ja palvelualueiden päälliköt	Syyskuu 2015
2. Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys	41,7	Kasvua 100 %	Järjestetään esimieskoulutuksia, otetaan käyttöön liikuntapaikanhoitajien ammattiosaamisen kartoituslomake kehityskeskusteluiden tueksi esimiehille.	Martti Merra ja palvelualueiden päälliköt	Joulukuu 2016
3. Itse työpaikkakiusaamisen kohteena	14,1 %	Sama kuin Sito tason tavoite	Käydään läpi tämän mittarin tulokset palvelualueittain ja sovitaan toimenpiteistä	Martti Merra ja palvelualueiden päälliköt	Sito seurannan yhteydessä

Mankan, Mäkinien ja Heikkilä -Tammen (2015, 29) kuntaesimiehistä työhyvinvoinnin parantajina tekemän tutkimuksen perusteella oli todettavissa, että edellä mainitut välineet eivät välttämättä anna riittävästi välineitä esimiehille työhyvinvointitoiminnan kehittämiseen. Tästä syystä eri työpaikoille on luotu omia työhyvinvointikyselyitä, joiden sisältö saattaa erota hyvinkin toisistaan. Heidän mukaansa kuitenkin Espoon kaupunki nähtiin edelläkävijänä ja koettiin tärkeänä, että johdolla on halua mitata, seurata ja kehittää työhyvinvointia näiden mittaristojen avulla. Tutkimuksessa myös korostettiin, että käytetyt mittaristot toimivat erinomaisesti tiedolla johtamisen tukena.

Edellisten mittaristojen lisäksi Espoossa seurataan systemaattisesti terveysperusteisia poissaoloja. Espoon valtuustokauden tavoitteena on vähentää näitä poissaoloja vuoden 2016 loppuun mennessä 20 % vuoden 2012 tasosta. Tilastojen mukaan koko Espoon tasoisesti luvut ovat kehittyneet hyvää suuntaan. Terveysperusteiset poissaolot sisältävät palkalliset ja palkattomat sairauspoissaolot, kuntoutustuen sekä työ- ja työmatkatapaturmat. Terveysperusteisia poissaoloja tarkasteltaessa puhutaan myös tunnuslukujen osalta kuormasta, joka tarkoittaa sairauspoissaolopäivien suhdetta työntekijöiden määrään. Vuodelle 2015 kaupunkitasoiseksi tavoitteeksi oli kuorman osalta asetettu 13,5 poissaolopäivää/henkilö. Terveysperusteisten poissaolojen aiheuttama kuorma onkin vähentynyt tasaisesti vuodesta 2013 lähtien. Pitkien poissaolojen osuus on hieman kasvanut ja kuntoutustukien osuus palvelussuhdepäivistä on vähentynyt.

Vuoden 2015 aikana alettiin toimiala tasoisesti kiinnittää huomiota sairauspoissaolojen seurantaan ja tämän kokonaisuuden johtamiseen. Tulosyksiköissä ja myös Liikunta- ja nuorisopalveluissa oli toki seurattu sairauspoissaoloja aiemminkin systemaattisesti jo useamman vuoden ajan. Viime vuonna alettiin tulosyksikön esimiehiä ja päälliköitä ohjaamaan valmentavan johtamisen ajatusmallin käyttöön työkykyjohtamisessa. Tämä tarkoittaa sitä, että sairauspoissaolojen systemaattisen seurannan lisäksi pureudutaan myös syihin sekä pyritään ennaltaehkäisemään pitkien sairauspoissaolojen venymistä. Tähän päästäänkin hyvällä yhteistyössä eri toimijoiden kesken sekä hyvällä varhaisen tuen johtamisella. Johdon tehtävä onkin varmistaa, että tulosyksikön esimiehet noudattavat sovit-
tuja toimintatapoja.

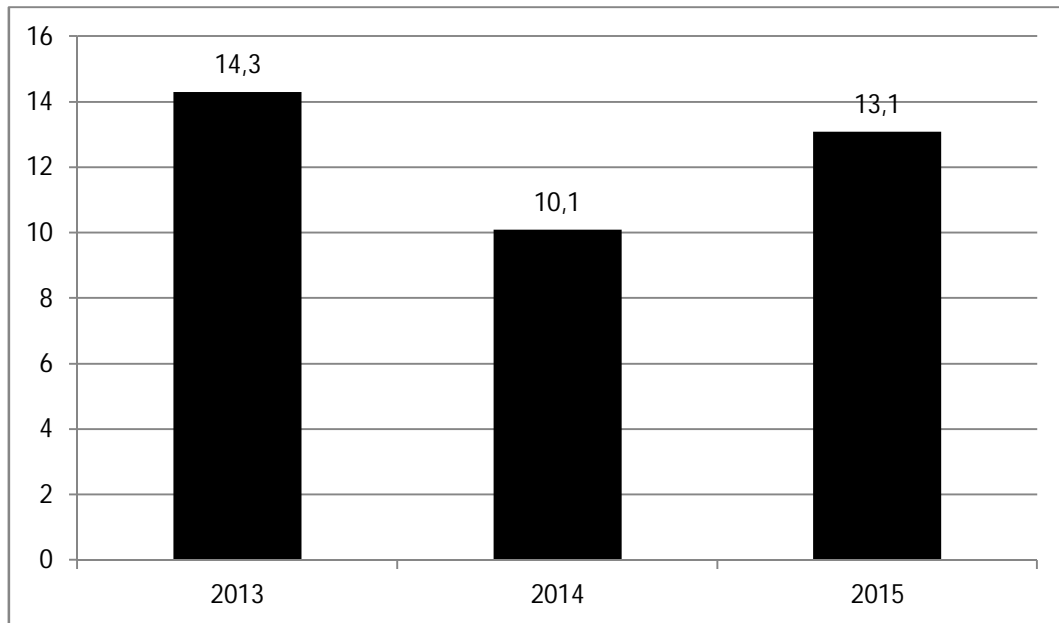
Kaaviosta 1 on nähtävissä tulosyksikön sairauspoissaolojen kehitys kolmen viime vuoden ajalta. Liikunta- ja nuorisopalveluissa sairauspoissaolopäivien kokonaismäärä onkin viime vuosien aikana hieman heilahdellut. Vuoden 2014 tuloksesta noustiin takaisin vuoden 2013 lukemiin, mikä osittain selittyy muutamalla pitkää sairaslomaa vaatineella työtapa-
turmalla.



Kuva 11 Liikunta- ja nuorisopalveluiden sairauspoissaolojen kehitys 2013 - 2015 (Espoon kaupunki)

Liikunta- ja nuorisopalveluiden sairauspoissaolojen kuormaa vastaava tunnusluvun (sairauspoissaolopäivien suhdetta työntekijöiden määrään) kehitystä esitellään kaaviossa 2.

Kuten sairauspoissaolojen päivien lukumäärässä myös kuormaa kuvaavassa luvussa nähtävissä samantapainen heilahdus vuoden 2014 luvuissa.



Kuva 12 Liikunta- ja nuorisopalveluiden sairauspoissaolot, kuorma 2013 - 2015 (Espoon kaupunki)

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta tulosityksikössä on tehty arviointia eri tunnuslukujen ja mittareiden tuloksista. Myös eri kaupunkitasoisista tietolähteistä saatuja tietoja on arvioitu toimintakertomustilastojen valmistumisen yhteydessä. Eri tietolähteistä tai arviointivälineistä saatava tieto tulee kuitenkin pirstaleisena ja eri aikakausina tulosityksikön käsiteltäväksi ja tämä on tehnyt sen, että kehittämiskohteita nostetaan esiin eri lähteistä irrallisina toisistaan. Työhyvinvoinnin suunnittelua ja toteuttamista on sen sijaan tehty palvelualueilla ja työpisteillä systemaattisesti jo useita vuosia, mutta koko tulosityksikköä koskevat yhteiset työkalut ja toimintamallin ohjeistukset ovat puuttuneet.

4 Kehittämistyön lähtökohta ja tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli laatia kerättyyn tietoon perustuva Työhyvinvointisuunnitelma Espoon kaupungin Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksikölle. Tarkoituksena oli viedä läpi kehittämisprojekti, jonka matkan varrella kerätään tietoa henkilöstöltä sekä osallistetaan eri henkilöstöryhmiä keskusteluun työhyvinvoinnin kehittämistarpeista Liikunta- ja nuorisopalveluissa. Kehittämistoiminta nähdään vahvasti sosiaalisena prosessina ja siltä edellytetään myös ihmisten aktiivista osallistumista (Toikko & Rantanen 2009, 89). Myös osallistaminen nähty keskeiseksi osaksi tätä projektia, jotta suunnitelmaan sitoutuminen voidaan varmistaa. Johtamisen kehittäminen on ollut viime vuosina keskiössä Espoon kaupungilla ja tässä opinnäytetyössä käsitelläänkin työhyvinvointia erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta.

Tarve työhyvinvointisuunnitelman laatimiselle nousi esiin vuonna 2013 strategiatyön yhteydessä. Espoon kaupungin valtuustokauden tavoitteena on, että johtaminen ja esimiestyö sekä henkilöstön hyvinvointi on hyvällä tasolla. Espoo tarina (strategia) on toimintaamme ohjaava asiakirja ja myös Liikunta- ja nuorisopalveluiden tarinat pohjaavat siihen. Johtamisen arvot on myös kirjattu Espoon johtamisen kulmakiviin, johon pohjautuu myös tulosityksikössä laadittu johtamisen sopimus 1.0. Johtamista ja esimiestyötä sekä henkilöstön hyvinvointia koskevaan tavoitteeseen tähtääviä toimenpiteitä on tehty laajasti Espoossa sekä kaupunkitasoisesti, että Liikunta- ja nuorisopalveluiden tasolla. Kokonaisuus on kuitenkin jäänyt pirstaleiseksi ja johtamisen kannalta on ollut hankalaa erottaa sitä, millä keinoin ja tavoin kulloinkin edetään. Kuten Terävä ja Mäkelä – Pusa (2011, 7) ovat todenneet, työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, ja ilman selkeää suunnitelmaa ja kokonaiskuva, sen johtaminen jää irrallisiksi toimenpiteiksi.

Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen tuloksellinen kehittäminen vaatii myös pohdintaa siitä, millä tavoin kokonaisuutta voidaan arvioida ja mitata (Rauramo 2012, 4). Osana tätä kehittämisprojektia oli tarkoituksena kuvata liikunta- ja nuorisopalveluiden toimintaa ja johtamista kuvaavat tunnusluvut ja mittarit yhteen dokumenttiin, jotta saataisiin kokonaiskuva siitä, mitä kaikkea tietoa ja informaatiota johdolla on käytettävissä strategisilla suunnitelmissa tehdessään. Johtajilta odotetaan uudessa julkisessa johtamisessa yhä enemmän oman toiminnan jatkuvaa peilaamista ja kykyä tietoon perustuvaan johtamiseen (Virtanen ja Stenvall 2011, 51). Ja kuten Virtanen ja Stenvall (2011, 20) toteavatkin tiedolla johtamisesta ytimekkäästi:

”Tieto ei takaa johtajana onnistumista, mutta ilman sitä epäonnistuminen on lähes varmaa.”

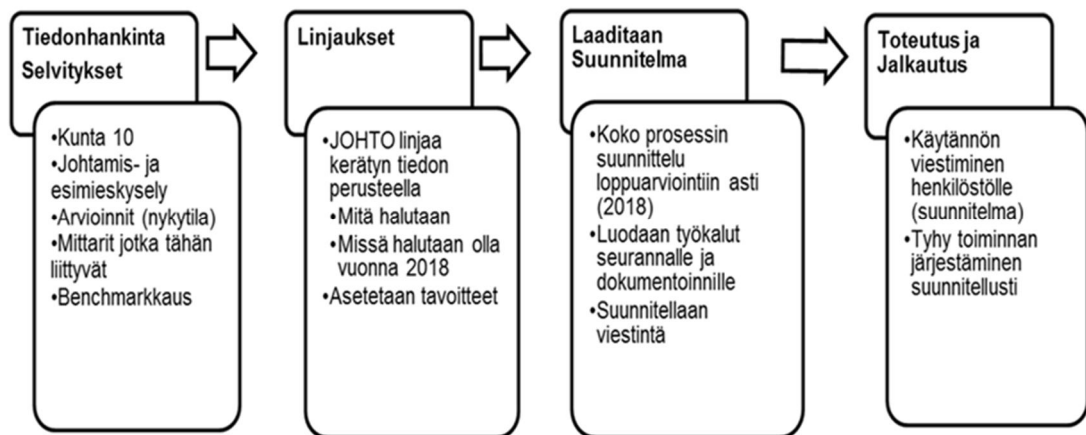
Kehittämistoiminnan onnistumisen edellytyksiä on, että siitä saadut tulokset ovat käytännönläheisiä ja sovellettavissa aidosti toimintaan. Dialogin ja vuorovaikutuksen merkitys on työhyvinvoinnin edistämiseksi kiistaton. Keskustelevan johtamistavan vaikutukset positiivisen työhyvinvoinnin kehittymiselle työyhteisöissä on osoitettu lukuisissa tutkimuksissa (Juuti & Vuorela 2015, 95, 168; Toikko & Rantanen 2009, 89- 90). Kehittämisprojektin aikana oli tarkoitus pohtia niitä keinoja, joilla saadaan tietoa henkilöstöltä työhyvinvoinnin kehittämistarpeista ja millä tavoin voitaisiin käydä vuoropuhelua eri henkilöstöryhmien kanssa. Tällä tavoin haluttiin myös varmistaa eri tahojen tarpeiden mahdollisimman hyvä huomioiminen. Yleisesti projektikirjallisuudessa pidetäänkin tuloksellisuuden ehtona tärkeimpien sidosryhmien osallistamista suunnitteluun jo valmistelun alusta alkaen. Tällä myös lisätään sidosryhmien sitoutumista lopputulokseen. (Toikko & Rantanen 2009, 90).

5 Kehittämisprojektin eteneminen

Kehittämistoimintaa jäsennetään yleisesti vaihemallien avulla, jossa kehittäminen etenee toiminnan perustelusta ja organisoinnista varsinaiseen toteutukseen ja arviointiin. Kuitenkin jotta kehittämistyössä voidaan edetä suunnitteluun, on vastattava kysymykseen, miksi juuri tämä aihe vaatii kehittämistä ja miksi juuri nyt? Perustelu pohjautuu yleisesti joko olemassa olevaan ongelmaan tai strategiaan tavoitteisiin, jotka halutaan saavuttaa. (Toikko & Rantanen 2009, 10, 57). Projekti idea syntyi kevään 2014 aikana, jolloin organisaatiouudistus oli juuri toteutettu. Ajatus työhyvinvoinnin toteutumisesta uudessa organisaatiossa ja juuri vuoden alussa allekirjoitetun johtamisen sopimus 1.0 tavoitteiden toteutumisesta haluttiin varmistaa.

Tarve kehittämisprojektin toteuttamiselle sai vahvistusta johdon strategiapäivillä 2014 tehtyjen johtoryhmän ryhmätöiden tuloksena, jotka projektipäällikkö fasilitoi. Ryhmätöiden tuloksena tultiin siihen tulokseen, että organisaatiomme työhyvinvointia tulisi tarkastella laajemmin johtamisenkin näkökulmasta ja sitä tukemaan on järkevää tehdä yhteinen suunnitelma. Lisäksi yhteiseksi teemaksi nousi myös tuolloin vuorovaikutuksen ja sisäisen tiedonkulun vahvistaminen. Jo aikaisemmin tämä teema oli nostettu esiin talvella tehdyn johtamisen sopimus 1.0 laatimisen yhteydessä. Toinen teema, joka tuolloin nousi esiin, oli kahden yksikön aito oikea yhdistyminen, myös työntekijöiden ajatuksissa. Tässä yhteydessä lyötiin lopullisesti lukkoon työhyvinvointisuunnitelman laatiminen ja sen läpivieminen toiminnan kehittämisprojektina.

Kehittämistyön alustava suunnitelma prosessin etenemisen osalta laadittiin syksyllä 2014. Suunnitelma antoi raamit ja suuntaviivat alkuvaiheessa kehittämisprojektin etenemiselle ja sen tavoitteena oli helpottaa kokonaisuuden hallintaa. Kehittämisprojektin varsinainen suunnitelma laadittiin EsPro projektimallin mukaisin ohjeistuksin ja samalla laadittiin alustavaa aikataulua etenemiselle. Projektisuunnitelman laatimisesta vastasi tämän opinnäytteen laatija, joka toimi myös projektin projektipäällikkönä. Espoon projektimallissa projektin elinkaari kuvataan projektinjohtamisen vaiheina, joita projektimallissa on neljä: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja lopetus. Alustava projektisuunnitelma (kuva 11) kuvattiin ensin prosessina, jossa edettiin alkukartoituksista linjausten tekemiseen ja sitä kautta kohti suunnitelman laadintaa. Siinä myös otettiin kantaa suunnitelman viestimisestä sekä toiminnan järjestämisestä suunnitelmallisesti. Alustavan projektisuunnitelman mukaan koko prosessi oli tarkoitus olla läpivietynä vuoden 2015 aikana.



Kuva 13 Kehittämiprojektin alustava suunnitelma vaiheittain

Käytännössä projektin elinkaaren vaiheet toteutuivat osittain ajallisesti limittäin. Projektin aikataulu pyritäänkin yleisesti suunnittelemaan niin tarkasti kuin voidaan. Silti on hyvä muistaa, ettei tiukka aikataulutusta ja liian yksityiskohtainen aikabudjetointi hukuta allensa projektin isoa kuvaa ja tavoitetta (Virtanen & Stenvall 2014, 201). Toimintaa onkin ennalta aina vaikea suunnitella, varsinkin kun työskennellään erilaisten ja monimutkaisten sosiaalisten verkostojen kanssa (Toikko & Rantanen 2009, 10). Vaikka alustava suunnitelma antoikin suuntaa etenemiselle, tapahtuu projektin matkan varrella helposti asioita, jotka muuttavat suunnitelmia. Aikataulullisesti eri vaiheet limittyvät helposti toistensa lomaan ja selkeitä vaiheesta toiseen siirtymistä on vaikea erottaa. Siitä syystä projektityökaluksi otettiin myös projektin etenemisen kuvaus (taulukko 3), jossa pystyttiin esittämään etenemistä aikataulullisesti. Tämä suunnitelma auttoi hahmottamaan osa-alueiden limittymistä ja niiden ajoittumista aikataulullisesti vuosille 2014 - 2015.

Taulukko 3 Kehittämiprojektin etenemisen aikataulu

Projektin suunniteltu aikataulu:	2014		2015	
	syksy	kevät	syksy	talvi
Käynnistysvaihe: Johdon strategiapäivät ja aloituskeskustelut				
Alkukartoitusvaihe: - Kunta 10 tutkimus - Menetelmien ja eri työkalujen kartoitus				
Linjaukset: Johdon strategiapäivät				
"Osallistamisen aalto" dialogi				

Johtamisen sopimus 2.0 päivitys				
Kartoitus: Johtamien ja esimiestyön kysely henkilös- tölle				
Linjaukset: Johdon strategia ja tuloskorttipäivät				
Suunnitelman lopullinen laatiminen ja tulosten koos- taminen				
Jalkautus: Työhyvinvointisuunnitelman ensimmäisen version työkalujen ja prosessin esittely				

Kehittämiprojektin alusta alkaen projektipäällikkö kirjasi ylös keskeisiä välietappeja etenemisen aikana. Tämä auttoi jälkikäteen kuvaamaan sisällöllisesti sitä, mitä matkan varrella oli tapahtunut. Tässä opinnäyteyöraportissa avataan eri vaiheita alustava suunnitelman mukaisesti, ensin alkukartoitukset, sitten linjaukset, suunnitelman laatiminen sekä toteutusta ja jalkautus. Kehittämiprojektin etenemistä on kuitenkin helpompi hahmottaa kronologisesti esitettynä, kuten taulukossa 4 on nähtävissä. Siitä on myös selkeämmin nähtävissä eri alustavassa suunnitelmassa suunnitellut prosessin kokonaisuuksien limityminen eri ajankohtiin.

Taulukko 4 Kehittämiprojektin todellinen eteneminen

Etenemisvaihe / aihe	Aika	Sisältö
Laajempi tulosityksikön yhteys- henkiöiden kokous ja Työhyvin- vointiryhmän kokoaminen	10.4.2014	Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvin- vointiryhmä aloittaa toimintansa ja ko- koontuu ensin laajemmalla kokoonpanol- la, jossa päätetään jatkaa pienemmällä kokoonpanolla itse suunnitelman työstä- mistä
Johdon strategiapäivät ja aloi- tuskeskustelut	12.–13.8. 2014	Johdon strategiset painopisteet vuodelle 2015 sekä lähtölaukaus Työhyvinvointi- suunnitelman laatimiselle
Liikunta- ja nuorisopalveluiden mittariston kuvaus	Elokuu 2014	Projektin vetäjä Koottiin yhteen dokumenttiin kaikki Liikun- ta- ja nuorisopalveluiden tilastoinnista syntyvät tunnusluvut ja mittarit
Työhyvinvointiryhmä kartoitus työn aloittaminen	Kokoontumi- set 14.5.2014 14.10.2014 Työ jatkuu kevällä 2015	Tutustuminen Espoon kaupungin työhy- vinvoinnin kokonaisuuteen alkaa. Projektipäällikkö käy EsPro malli koulu- tuksen ja laatii projektisuunnitelman mallin ohjeistusten mukaisesti

KUNTA 10 - henkilöstötutkimus toteutetaan Espoon kaupungin henkilöstölle	Syksy 2014	Espoon kaupungin henkilöstölle toteutetaan Työterveyslaitoksen toimesta laaja joka toinen vuosi tehtävä henkilöstön tyytyväisyyskysely
Kartoitustyö jatkuu ja tulokset on saatavilla KUNTA 10 tutkimuksesta	Kevät 2015	Haettiin tietoa eri työhyvinvointimalleista ja tavoista jäsentää työhyvinvointia KUNTA 10 tutkimuksesta nostetaan kehittämiskohteet esiin toimialakäytäntöjen mukaisesti, kehittämistoimenpiteiden tavoitteet kirjataan tulosityksikön tulokorttiin Johtamisen ja esimiestyönkyselyn kysymyksiä valmisteltiin sekä testikysely tehtiin mannerulkoilun henkilöstölle.
Ensimmäisen version koonti tyhy ryhmässä sekä esittely johdolle	Toukokuu - kesäkuu 2015	Työhyvinvointisunnitelman ensimmäinen versio käytiin läpi tyhy ryhmän kanssa ja esiteltiin johdolle. Tässä vaiheessa valmiina työpisteiden työhyvinvointisuunnitelma lomake sekä perehdyttämissuunnitelman ensimmäinen versio. Myös johtamisen sopimus 2.0 raamit alkavat valmistua. Tässä vaiheessa kerättiin palautetta sisällöstä ja painopisteistä johdolta.
Johdon strategiapäivät	13.–14.8.2015	Strategiset linjaukset tehtiin vuodelle 2016. Käytiin läpi myös henkilöstönäkökulmaa ja tehtiin esitykset tulosityksikön kehittämislinjauksiksi niiltä osin Johtamisen ja esimiestyön kysely sovittiin toteutettavaksi koko yksikössä Strategisten mittareiden priorisointi
Strategia työ ja osallistamisen aalto palvelualueiden kanssa	Syyskuu - Marraskuu 2015	Osallistamisen aalto eri palvelualueiden esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa. Projektipäällikön ja päällikön kanssa yhteistyössä kerättiin tietoa ja käytiin vuoropuhelua strategisten tavoitteiden ja tulevaisuuden osalta. Samalla vietiin viestiä johdon tahtotilasta ja strategisista valinnoista.
Johtamisen sopimuksen 2.0 päivitys tehdään	Loka-marraskuu 2015	Johtamisen sopimus allekirjoitettiin päälliköiden toimesta marraskuun alussa. Sitä ennen projektipäällikkö valmisteli sopimuksen sisällön syksyn aikana käytyjen keskusteluiden perusteella

Johtamisen ja esimiestyön kysely	lokakuu 2015	Projektipäällikkö vastasi tästä kokonaisuudesta. Kyselyn toteuttaminen Surveyspal - työkalulle koko henkilöstölle lokakuussa Muistutusviesti viikko 45 sekä paperisten kyselyiden syöttö järjestelmään viikko 46
Johdon tuloskortti päivät	26.– 27.11.2015	Johtamisen ja esimiestyön kyselyn tulosten läpikäynti Linjaukset kehittämisnostoiksi vuodelle 2016 ja nostettavaksi tulosityksikön tuloskorttiin
Työhyvinvointisuunnitelman lopullinen muoto	tammikuu 2016	Lopullinen muoto hahmottuu ja sitä esitellään eri toimijoille kommenttikierroksen aikana
Viestintäsuunnitelman laatiminen	tammikuu 2016	Projektipäällikkö laati viestintäsuunnitelman työhyvinvointisuunnitelman jalkauttamisen tueksi
Esittely henkilöstölle ja johdolle	tammi- helmi- kuu 2016	Työkalujen ja Reilu Meininki teeman esittely henkilöstöinfossa sekä nuorisopalveluiden kehittämispäivillä

5.1 Kehittämisprojektin sidosryhmät ja toimijat

Kehittämistoiminnan haasteista yksi liittyy juuri eri toimijoiden ja sidosryhmien ” mukaan saamiseen”. Käytännössä kuitenkin arjen kiireet työssä ja toimijoiden erilaiset intressit saattavat vaikuttaa siihen, että suunniteltuun kehittämistoimintaan sitoudutaan pintapuolisesti, jolloin osallistaminen saattaa jäädä pelkäksi iskulauseeksi. Eri toimijoilta saatetaan kyllä kysyä mielipidettä, mutta se ei vielä takaa, että heidän kommenttejaan otetaan huomioon. (Toikko & Rantanen 2009, 8). Tässä kehittämisprojektissa keskeisiä sidosryhmiä ja toimijoita olivat tulosityksikön johto, esimiehet, henkilöstöryhmät sekä työhyvinvoinnin asiantuntijat ja suunnittelijat. Heidän rooliansa osallistamisessa esitellään myöhemmin tässä opinnäytetyön raportissa.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtoryhmä työskentelyä on jaettu kahteen tapaan työskennellä. Johtotiimiin kuuluu tulosityksikön johtajan lisäksi jokaisen kolmen palvelualueen päällikkö, henkilöstöasiantuntija, talousasiantuntija sekä kehittämisasiantuntija. Kehittämisasiantuntija toimi myös tämän projektin projektipäällikkönä. Johtotiimi toimii pääsääntöisesti myös kaikkien tulosityksikössä läpivedettävien projektien ohjausryhmänä. Johtotiimi-

min lisäksi tulosityksikössä toimii laajennettu johtoryhmä, johon kuuluu johtotiimin jäsenten lisäksi palvelualueiden esimiehiä sekä muut tukitiimin asiantuntijat.

Työhyvinvoinnin työryhmään kuului projektipäällikön lisäksi yksi henkilö liikuntapalveluiden ja kaksi henkilöä nuorisopalveluiden palvelualueilta. Työryhmän työtä esiteltiin myös projektin aikana henkilöstöasiantuntijalle, joka toimialan esikunnassa hoitaa osittain tulosityksikön henkilöstöasioita. Tämä työryhmä oli projektin onnistumisen kannalta keskeinen ryhmä ja toimi aktiivisesti erityisesti tiedonkeräämisen aikana. Erityisesti tiedonkeruu vaiheessa tämä ryhmä toimi projektipäällikön apuna hahmottamassa kokonaiskuvaa ja kun käytiin läpi kirjallisia tuotoksia, täältä ryhmältä sai hyvää palautetta työn kehittämistarpeista.

Osallistamisen näkökulmasta keskeisessä roolissa toimivat tässä kehittämisprojektissa tulosityksikön henkilöstö ja esimiehet. Koko henkilöstöä oli hankala osallistaa yhteiseen keskusteluun, mutta heidän äänensä kuului kuitenkin tekemämme kyselyn välityksellä. Lähes kaikki esimiehet osallistuivat syksyn 2015 aikana keskusteluihin strategiatyön yhteydessä käytyyn osallistamisen aaltoon. Näissä keskusteluissa painotettiin, että esimiehet toimivat niissä myös henkilöstönsä äänitorvina ja tuovat myös näkemystä keskusteluihin siitä näkökulmasta. Samassa yhteydessä painotettiin työpistekokousten tärkeyttä viestin kulkemisessa kumpaankin suuntaan.

5.2 Kehittämisprojektissa käytetyt menetelmät

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoittelee yleisesti ottaen käytännönläheisyyttä ja pyrkii vastaamaan työelämälähtöisyyteen. Selvitysten tekeminen tai tutkimuksellinen työote on silti yksi osa opinnäytetyön toteuttamistapaa. Aineiston ja tiedonkeruun tueksi voidaan käyttää tutkimuksellista menetelmää tai toiminnallisessa opinnäytetyössä tätä voidaan jopa kutsua kevyemmin selvitykseksi. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 10, 51, 57). Tiedonkeruu menetelmänä Toikko ja Rantanen (2009, 103) korostavat myös keskustelua virittävien tekniikoiden käyttöä. Kehittävä keskustelu ei aina ole heidän mukaansa työyhteisöissä itsestään selvää ja ohjaavatkin käyttämän kehittämisen tukena erilaisia keskustelukonsepteja, jotka antavat samalla mahdollisuuden käsiteltävän asian jäsentelyyn ja suunnitteluun.

Henkilöstötutkimuksissa selvitetään yleisesti työhön, työolosuhteisiin, esimiestyöhön tai tiedonkulkuun liittyviä asioita. Niiden tutkimisen kohteena on organisaation henkilökunta ja niiden tavoitteena on saada käsitystä henkilöstön näkemyksistä organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Säännöllisesti toteutettuina ne antavat tietoa eri osa-alueiden kehittymisestä pitkälläkin aikavälillä. (Österberg 2005, 24 - 25). Tässä opinnäytetyössä kerättiin

tietoa kahden eri tutkimuksen kautta, jotka molemmat edustivat tiedonkeruun menetelminä määrällistä tutkimusta. KUNTA 10 - henkilöstötutkimus on laaja Työterveyslaitoksen Espoon kaupungin henkilöstöllä joka toinen vuosi teettämä tutkimus. Sen tarkoituksena on selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin (Salo 2011, 67).

Syksyllä ensimmäisen kerran 2015 tehty liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kysely oli omalla resurssilla toteutettu kysely. Kyselyn tavoitteena oli saada kuvaa liikunta- ja nuorisopalveluiden esimiestyön ja johtamiskulttuurin nykytilasta ja peilata sitä tulosityksikössä asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöstötutkimuksia tehtäessä ja niitä suunniteltaessa ei läheskään aina ole otettu huomioon strategiatyön näkökulmaa (Kehusmaa 2010,34). Johtamisen ja esimiestyön kyselyn haluttiin tuottavan erityisesti tietoa kehittämistoimenpiteiksi sovittujen kokonaisuuksien näkökulmasta sekä antaa syötettä seuraavan vuoden tavoiteasettelulle. Kysely toteutettiin sekä Espoon kaupungin käyttämän Surveyspal- kyselytyökalun kautta että osalle työntekijöistä paperisena. Vilka (2005, 34) painottaa tutkimustyön tekemisessä sitä, että tutkijoiden tulisi varmistaa se, ettei saatua tietoa käytetä vastaajien haitaksi. Tutkimusten tulisikin olla hänen mukaansa niin eettisesti kestäviä, että sekä dokumentoinnin että tulosten käsittelyn osalta noudattavat hyvää hallintotapaa ja sidosryhmien kanssa sovittuja pelisääntöjä. Johtamisen ja esimiestyön kyselyyn saikin vastata nimettömästi ja vastaajille painotettiin, että yksittäisiä vastauksia ei tulla esittelemään esimiehille, vaan he tulevat saamaan tuloksista koosteen. Tutkimusta ja sen toteuttamistapaa on esitelty aikaisemmin tässä opinnäytetyöraportissa.

Edellisten lisäksi tässä opinnäytetyössä tiedonkeruu menetelmänä käytetään myös tulosityksikössä tehtyä riskienarviointeja. Riskien ja työstä aiheutuvien haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen on työturvallisuuslain edellyttämää toimintaa. Tällä ennakoivalla työsuojelutyöllä varmistetaan työn turvallisuus ja terveelliset olosuhteet. (Espoon kaupunki 2015). Espoossa riskienarvioinnit tehdään ohjeistuksien mukaisesti kerran vuodessa tai aina olosuhteiden muuttuessa. Ne dokumentoidaan oheistusten mukaisesti yhteisiin ryhmätyötiloihin ja toimialan työsuojelupäällikkö työstää tulosityksikölle niistä yhteisen koosteen. Tulokset käsitellään tulosityksikön johtoryhmässä ja niistä nostetaan esiin tulosityksikökohtaiset kehittämiskohteet.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käytiin läpi kehittämisprojekti Espoon projektimallin EsPro:n mukaisesti. EsPro projektimalli kuvaa espoolaista tapaa toteuttaa kehittämisprojekteja. Kaupunginjohtajan päätöksen mukaan tätä projektimallia käytetään kaikissa kehittämisprojekteissa. Mallin tarkoituksena on ollut luoda yhtenäinen ja laadukas tapa johtaa projekteja, jotta saadaan parempia tuloksia aikaiseksi. Malli myös vahvistaa Espoo

tarinan toetutumista, parantaa viestintää ja vähentää riskejä. (Espoon kaupunki 2013). Liikunta- ja nuorisopalvelut ovat mukana syksyllä 2015 alkaneessa pilottiprojektissa, jonka tarkoituksena on ottaa käyttöön EsPro - mallin työkaluna EsPro projektisalkku. Myös tämä kehittämisprojektin suunnittelua tehtiin projektisalkun avulla.

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin myös sekä johdon arviointikeskusteluja strategia-päivien yhteydessä sekä tulosityksikön esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa käytyjä strategia- ja tuloskorttikeskusteluja. Tästä työstä vastasi kehittämisprojektin projektipäällikkö. Tulosityksikössä kutsutaan tätä ” Osallistamisen aalloksi” ja se käydään läpi joka syksy tästä eteenpäin strategiatyön yhteydessä. Tässä aallossa tulosityksikön kehittämisen kokonaisuudesta vastaava projektipäällikkö vie johdon ja toimialan tekemien linjausten viestiä eri tason keskusteluihin yhdessä päälliköiden kanssa ja tuo niistä vastaavasti takaisin asiantuntemuksen ääntä ja viestiä kehittämistarpeista johdolle. Vilka (2005, 120) kutsuu tapaa tarkastella ihmisten toimintaa ja ajatuksia osallistuvaksi havainnoinniksi. Tätä voi hänen mukaansa pitää erinomaisena keinona tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja sekä vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä.

5.3 Alkuselvitysten tekeminen ja tiedonkoonti

Kehittämistoiminnan käytännön toiminnan organisoimiseksi on syytä pohtia pystytäänkö se viemään läpi minkälaisin resurssein. Usein se edellyttää työyhteisön yhteistä käsittelyä ja vaatii laajaa yhteistyötä onnistuakseen. Joissakin vaiheissa sitä voidaan kehittää yksittäisen työntekijän omana työnä tai ryhmällä. (Toikko & Rantanen 2009, 58). Myös tämän työhyvinvointisuunnitelman suunnittelun aloittamista ensin esiteltiin koko tulosityksikön työhyvinvoinnin yhteyshenkilöille. Tässä kokouksessa päätettiin koota pienempi ydinjoukko projektipäällikön tueksi, viemään eteenpäin projektia ja työstämään tietopohjaa.

Työhyvinvointiryhmän ensimmäinen tehtävä oli alkaa tehdä kartoitusta siitä, mitä tietoa sekä yleisesti ottaen, että Espoon kaupunkitasoisesti on käytettävissä työhyvinvoinnin osalta. Päätettiin lähteä selvittämään, mitä kaikkea Espoon kaupunkitasoisesti on tehty ja minkälaisia ohjeistuksia tai työvälineitä on käytettävissä. Lisäksi päätettiin selvittää sitä, minkälaisia eri malleja työhyvinvointisuunnitelman laatimisen osalta on löydettävissä. Kolmas selvityksen kohde oli se, mitä tietoa olisi käytettävissä liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvoinnin nykytilasta tiedolla johtamisen näkökulmasta. Espoon kaupungin intranetistä Essistä löytyi runsaasti tietoa työhyvinvoinnin osalta. Työsuojelun toimintaohjelma antoi hyvää tietoa työhyvinvoinnin tavoitteiden ja toteuttamisen osalta, mutta ei vielä antanut kokonaisvaltaista työvälinettä työhyvinvoinnin hallintaan. Espoon kaupungin henkilöstöraportti antoi myös hyvää tietoa siitä, minkälaisia tunnuslukuja se kerää henkilöstö-

johtamisen osalta. Yhtään mallia varsinaisesta työhyvinvointisuunnitelman laatimisesta ei kuitenkaan Essin kautta löytynyt. Työryhmän kaksi jäsentä alkoikin yleisesti kartoittaa muita työhyvinvointisuunnitelman pohjamalleja ja löysivät mm Eteran käyttämän pohjan, josta sai hyvää suuntaa oman lomakkeen laatimiselle. Työhyvinvointia koskevassa kirjallisuudessa oli löydettävissä laajasti materiaalia työhyvinvoinnin johtamisen ja suunnittelun osalta ja sitä esitellään tämän opinnäytetyön raportin teoria osuudessa.

Kuntasektorilla painottuu nykyisin tietoon perustuva johtaminen ja johtajilta edellytetään yhä enemmän oman toiminnan jatkuvaa peilaamista (Virtanen & Stenvall 2011, 51). Liikunta- ja nuorisopalvelut tuottavat palveluita kuntalaisille ja palveluista kerätään sekä laadullista että määrällistä tietoa. Organisaatioiden yhdistymisen yhteydessä nousi esiin tarve kuvata kaikki organisaation suorituskykyä kuvaavat mittarit, sillä nyt tieto niistä tuntui olevan hajallaan yksiköissä. Mittariston kuvaus tehtiin kesällä 2014 ja työtä jatkettiin vuonna 2015 priorisoimalla ne ensin tulosityksikkö tasolla seurattaviin keskeisiin ja strategiaan mittareihin ja toisaalta palvelualueitasoihin mittareihin. Tämä työ auttoi myös työhyvinvoinnin osalta hahmottamaan keskeisiä linjoja.

Nykytilan kartoitusten osalta oli todettavissa, että Espoon kaupungissa oli syksyllä 2014 tehty Työterveyslaitoksen teettämänä KUNTA 10 - henkilöstötutkimus, josta saatiin hyvää tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta. Tämän tutkimukset analysoinnin yhteydessä keväällä 2015 kuitenkin kuului palautetta, että henkilöstöllä oli kysymyksiin vastatessaan ollut osin vaikea erottaa sitä, koska vastatessa he arvioivat suoraan omaa esimiestään ja koska he antavat palautetta organisaation johtamiskulttuurista. Myös esimiehet viestittivät, että heidän oli hankalaa saada tutkimuksesta itseään koskevaa palautetta, koska osaan kysymyksistä olisi pitänyt olla yli 50 vastaajaa, jotta niitä voidaan avata yksittäisen esimiehen toiminnan osalta. Tästä syystä Kunta 10 - tutkimus antoi kyllä vastauksia koko tulosityksikön ja palvelualueen työhyvinvoinnista, mutta jos haluttiin nostaa kehittämiskohteita esimiestyöstä, sitä tietoa ei yksityiskohtaisemmin ollut saatavissa.

Tästä lähtökohdasta projektipäällikkö suunnitteli toteutettavaksi johtamisen ja esimiestyön kyselyn, joka suunnattaisiin koko liikunta- ja nuorisopalveluiden henkilöstölle Survey-pal työkalun avulla sekä osalle henkilöstöstä paperisena (liite 1). Johtamisen ja esimiestyön kyselyn kysymyksiä koostettaessa käytiin läpi aikaisempia toimialalla tehtyjä henkilöstökyselyitä, mukaan lukien Kunta 10 tutkimus. Näiden lisäksi kirjattiin ylös, mitä Espoon johtamisen kulmakiviin sekä Liikunta- ja nuorisopalveluiden Johtamisen sopimukseen on kirjattu johtamisen ja esimiestyön tavoitteiden osalta. Hyvää viitekehystä johtamisen ja esimiestyön arvioinnille antoi myös CAF - arviointimalli, josta erityisesti peilattiin sen kahta osa-aluetta, henkilöstö sekä johtajuus. CAF (Common Assessment Framework) on EU-

jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli, jonka perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadun arviointi (Valtiovarainministeriö).

Johtamisen ja esimiestyön kyselyn kysymykset jaettiin kahteen osioon. Ensimmäisessä osassa kysymykset kohdistuivat suoraan esimiestyöhön. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan vastatessaan suoraan omaa esimiestään ja hänen alaisuudessaan työskentelevän työyhteisön toimintatapoja. Toisessa osassa taas vastaajaa pyydettiin arvioimaan tulosyksikön johtamis- ja organisaatiokulttuuria siitä näkökulmasta, minkälaisen mielikuvan he ovat siitä saaneet. Tällä tavoin saatiin palautetta sekä suorasta esimiestyöstä että johtamisen toimintatavoista organisaatiossa. Arviointiasteikko oli 1 - 5, mutta vaihtoehtona oli myös vastata: en osaa sanoa. Johtamisen ja esimiestyön kyselystä tehtiin ensin testikysely yhdelle liikuntapaikan henkilöstöryhmälle, jonka jälkeen se toteutettiin kokonaisuudessaan lokakuussa 2015. Kyselyn tuloksia esitellään myöhemmin tässä opinnäyteyöraportissa.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden eri toimipisteiden ja työyhteisöiden riskienarvioinnit päivitettiin pääsääntöisesti loka - marraskuussa 2015 lähes jokaisessa työpisteessä. Muutamia ei jostain syystä ollut päivitetty tai sitten tuloksista oli unohdettu raportoida toimialan työsuojelupäällikölle. Riskienarvioinnit osana tiedonkeruuta toimivat erinomaisena välineenä kerätä tietoa työyhteisöiden ja eri toimipisteiden näkökulmasta. Vaikka riskienarviointien ajatellaan perinteisesti antavan tietoa työympäristöön liittyvistä tekijöistä, on Espoon mallissa oma kohtansa myös käsitellä henkisiä riskitekijöitä. Tehdyt riskienarvioinnit tukivatkin tässä yhteydessä mainiosti muita tiedonkeruumenetelmiä.

Syksyllä 2015 osana liikunta- ja nuorisopalveluiden strategiatyötä käytiin läpi esimiestason ja asiantuntijoiden osallistaminen strategistyöhön. Organisaatioissa tieto kulkee vuorovaikutuksen kautta. Virtasen ja Stenvallin (2014, 122) mukaan vuorovaikutuksella ja osallistamisella onkin erittäin suurta merkitystä tiedolla johtamisen näkökulmasta, sillä strategisesti tärkeää tietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi. Osallistamisen aaltoa on kuvattu aikaisemmin tässä opinnäyteyöraportissa. Liikunta- ja nuorisopalveluissa se on jatkossa suunniteltu tehtäväksi osana normaalia strategiatyötä joka vuosi.

5.4 Työhyvinvoinnin kehittämistarpeiden ja linjausten esiin nostaminen

Alkukartoitusten ja selvitysten jälkeen edettiin kehittämistarpeiden esiin nostamiseen. Tämä vaihe antoi pohjaa itse suunnitelman luomiselle. Liikunta- ja nuorisopalvelut on jo muutamien vuosien ajan tehnyt strategiatyötään suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Kuten aikaisemmin tässä raportissa on todettu, strategiaprosessi on kuvattu, ja siinä on otettu huomioon sekä kuluvan vuoden tavoitteiden seuranta ja arviointi sekä seuraavan

vuoden strategisten linjausten sekä tavoitteiden asettaminen. Strategiaprosessin mukaisesti liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksikön johto istuu joka vuosi kahdesti vuodessa laajemmalla johtoryhmällä pohtimaan ja arvioimaan tulevan vuoden linjauksia yhteisillä strategia- ja tulokorttipäivillä. Johtoryhmä toimikin tämän kehittämisprojektin ohjausryhmänä antaen projektille suuntaa. Ohjausryhmä onkin foorumi, jossa kehittämistoimintaan liittyvät erilaiset intressit kohtaavat antaen toiminnalle hyväksynnän (Toikko & Rantanen 2009, 59).

Työhyvinvointiin liittyvien linjausten osalta oli todettavissa, että kaikki työhyvinvointiin liittyvät mittarit ja tunnusluvut tuntuivat nousevan eri lähteistä eri aikoina, mikä loi mielikuvaa niiden pirstaleisesta hallinnasta. Eri lähteiden arviointia tehtiin eri aikoina ja irrallisina toisistaan ja niistä nostetuista kehittämiskohteista ja nostoista raportoitiin joko toimialalle tai kaupunkitasoisesti eri aikoina. Mitään yhteistä työkalua niiden tarkastelemiseksi ja liittämiseksi koko työhyvinvoinnin johtamiseen ei ollut olemassa. Liikunta- ja nuorisopalveluiden itsensä esiin nostamien työhyvinvoinnin kehittämisen painopisteitä nostettiin esiin johtamisen sopimuksessa 1.0 vuonna 2014. Sopimus päivitettiin syksyllä 2015 ja siihen kirjattiin ylös tavoitteita sekä johtamisen näkökulmasta, että työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös vuoden 2014 Kunta 10 tutkimuksen osalta nostettiin esiin kehittämistarpeita vuodelle 2015. Näistä osa nostettiin myös vuoden 2015 tulosityksikön tulokorttiin.

Tähän kehittämisprojektiin liittyvä ensimmäinen ajankohta laajemmalle strategisille linjausten tekemiselle tapahtui elokuussa 2015 johdon strategiapäivillä. Tässä yhteydessä tehtiin arviointia myös johtamisen sopimuksen toteutumisesta sekä päivittämistarpeista. Tämä arviointi antoi myös suuntaa itse työhyvinvointisuunnitelman sisällölle ja rakenteelle. Espoo tarinassa ja sen valtuustokauden tavoitteeksi oli kirjattu, että johtaminen ja esimiestyö sekä henkilöstön työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Tähän liittyen työhyvinvointimatriisin lukuarvon ja terveysperusteisten poissaolojen arviointi, laittoi myös tulosityksikön johdon pohtimaan miettimään työhyvinvoinnin merkitystä myös taloudellisesta näkökulmasta.

Tässä vaiheessa oli todettavissa, että erityisesti henkilöstötunnuslukuja ja työhyvinvointiin liittyviä mittareita kyllä tuotetaan, mutta niitä ei systemaattisella tavalla arvioida toiminnan kehittämisen yhteydessä. Lisäksi lukuja arvioitiin irrallisina toisistaan ja raportoitiin joko toimialalle tai kaupunkitasoisesti eri ajankohtina. Tämän työn helpottamiseksi kaikki aikaisemmin tehdyt linjaukset ja kehittämisenostot koostettiin yhteen dokumenttiin jota esitellään taulukossa 5. Kuten nähtävissä on, työhyvinvointiin liittyviä kehittämisenostoja tai -tavoitteita oli asetettu runsaasti.

Taulukko 5 Liikunta- ja nuorisopalveluiden eri arviointivälineiden kehittämisenostot vuosilta 2014 - 2015

Kehittämisenosto / -tavoite (mittari)	Lähde / arviointiväline
Kehityskeskustelut käydään sovitusti (Käytyjen kehityskeskusteluiden määrä)	Kunta 10 tutkimus (2014)
Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys paranee (Kehityskeskusteluidenhyödyllisyys)	Kunta 10 tutkimus (2014)
Sosiaalinen pääoma on hyvällä tasolla	Kunta 10 tutkimus (2014)
Työpaikkakiusaamisen prosentti on 0 % (Itse työpaikkakiusaamisen kohteena)	Kunta 10 tutkimus (2014)
Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen parantaminen	Johtamisen ja esimiestyön kysely (2015) sekä osallistamisen aalto
Perehdyttäminen työyhteisöissä toimii	Johtamisen ja esimiestyön kysely (2015)
Työyhteisöissä on hyvä ja avoin työilmapiiri (Työilmapiiri työyhteisöissä)	Kunta 10 tutkimus (2014), Osallistamisen aalto
Sairauspoissaolojen seurannan systemaattisuus sekä terveysperusteisten poissaolojen väheneminen	Kaupunkitasoinen tavoite
Työhyvinvointimatriisin lukuarvo	Kaupunkitasoinen tavoite
Meluhaitat työssä	Riskienarvioinnit (2015)
Keskeytykset työssä	Riskienarvioinnit (2015)
Johtamisen tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus	Johtamisen sopimus
Johto ja esimies innostavat henkilöstöä	Johtamisen sopimus
Johtamisen johdonmukaisuus ja systemaattisuus, tavoitteellisuus toteutuu työyksiköissä	Johtamisen sopimus
Palveluiden laatu on hyvä (Henkilökunta on tärkein voimavara ja se näkyy palveluissa)	Johtamisen sopimus
Johtamisen ja esimiestyö on hyvällä tasolla	Johtamisen sopimus

5.5 Työhyvinvointisuunnitelman yksityiskohtien hiominen

Kehittämistoiminnassa ei kaikkea mahdollista voi toteuttaa ja siksi joudutaan priorisoidaan asioita. Toteutusta saatetaan joutua kohdentamaan tiettyihin osa-alueisiin ja rajaamaan sitä esimerkiksi resurssien puuttuessa. (Toikko ja Rantanen 2009, 60). Yhtä oikeaa tapaa toteuttaa työhyvinvointisuunnitelmaa ei siis ole olemassa, vaan organisaation on hyvä koostaa se omien tarpeiden lähtökohdista. Organisaation strategia ja johtoryhmän eri aikoina tekemät linjaukset auttoivat hahmottamaan sitä, mitä työhyvinvoinnilta odotetaan ja mihin suuntaan sen halutaan kehittyvän. Tästä lähtökohdasta alkoi muodos-

tua kuva siitä, mitä liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvointisuunnitelma tulisi pitää sisällään.

Työhyvinvointisuunnitelman koostamisesta vastasi asetettu työhyvinvointiryhmä, joka koostui projektipäällikön lisäksi kolmesta muusta henkilöstä. Ryhmä jakoi valmisteluvastuita eri elementtien osalta ja kokoontui tietyin väliajoin arvioimaan työn etenemistä. Työryhmän lisäksi suunnitelmaa esiteltiin matkan varrella liikunta- ja nuorisopalveluiden johtajalle sekä toimialan henkilöstöryhmässä työskentelevälle henkilöstöasiantuntijalle. Myös tulosityksikön johtotiimi antoi palautetta kesän 2015 strategiapäivien yhteydessä. Työryhmä kokoontui erityisesti projektin alkuvaiheessa ja loppuvaiheessa tiiviimmin, kun taas siinä välillä kerättiin tietoa henkilöstöltä ja johdolta.

Työhyvinvointisuunnitelman ensimmäinen versio valmistui jo vuonna 2014. Tällöin se sisälsi koontia kaupunkitasoisesta työhyvinvoinnin järjestämisestä, liikunta- ja nuorisopalveluiden tuon vuoden nostoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä ensimmäisen version työpisteiden työhyvinvointisuunnitelma lomakkeesta. Lopullista muotoaan työhyvinvointisuunnitelma alkoi saada sitä mukaan, kun eri ajankohtina tehdyt arviointilähteiden kehittämisenostot valmistuivat. Matkan varrella siihen lisättiin koko tulosityksikköä koskeva perehdytysuunnitelma. Perehdyttämisen kehittäminen oli noussut esiin vuoropuhelussa osallistamisen aallon aikana sekä johtamisen ja esimiestyönkyselyn tuloksissa. Koko suunnitelman viimeinen osio, työhyvinvoinnin tuloskortti johtamisen välineenä koostettiin tukemaan tulosityksikön johtamista. Kuten aikaisemmin on todettu, tavoitteet, mittarit sekä välineet tulivat pirstaleisina tietoina johdolle, eikä yhtä yhtenäistä työvälinettä tältä osin ollut olemassa. Viimeinen versio suunnitelmasta esiteltiin johdolle sekä esimiehille tammikuussa 2016. Työhyvinvointisuunnitelman sisältöä esitellään myöhemmin tässä opinnäytetyöraportissa.

5.6 Suunnitelmasta viestiminen ja käytäntöön vieminen

Mikäli muutos halutaan viedä onnistuneesti päätökseen, on onnistuttava sekä sen johtamisessa että viestinnässä. Muutostilanteessa johtajiin kohdistuukin juuri odotuksia viestinnän osalta. Onnistuneen viestinnän tulisi olla jatkuvaa ja ytimekästä. Usein sorrutaan liialliseen viestintään, jolloin työyhteisöt ovat vaarassa hukkoa informaatiotulvaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 73). Kun ihmistä pidetään riittävästi ajan tasalla muutoksen mukanaan tuomista asioista, muuttuu uhan kokeminen aktiiviseksi toiminnaksi ja aktiiviseksi uteliaisuudeksi (Ylikoski & Ylikoski 2009, 39).

Matkan varrella työhyvinvointisuunnitelman sisällöstä ja etenemisestä raportoitiin johdolle ja erityisesti sisällöstä käytiin keskusteluita liikunta - ja nuorisopalveluiden johtajan kanssa. Työhyvinvointisuunnitelman lopullisen muodon varmistettua, siitä viestittiin ensin laajennetulle johtoryhmälle helmikuun 2016 kokouksessa sekä tulosityksikön esimies ja asiantuntijaryhmälle samoihin aikoihin. Tarve mahdolliselle viestintäsuunnitelman laatimisille nousi ensimmäisen kerran esiin syksyn 2015 aikana, kun pohdittiin keinoja työhyvinvointisuunnitelman viemisestä käytäntöön. Viestintä - ja jalkautus suunnitelman käyttöön otto ja lopullinen työstäminen tehdään kevään 2016 aikana. Tällä tullaan varmistamaan se, että työhyvinvointisuunnitelmassa olevien työkalujen käytöstä syntyy yhteinen käsitys. Tämän lisäksi on keskeistä viestiä siitä työstä, jota johto tulee tekemään työhyvinvointityön seurannan osalta. Itse viestintäsuunnitelma ei vielä kuitenkaan takaa sitä, että se jalkautuu osaksi jokapäiväistä elämää työpaikoilla.

6 Alkukartoituksista saadut tulokset

Kehittämiprojektin tavoitteena oli, että laadittavan työhyvinvointisuunnitelman tuli pohjautua projektin aikana kerättyyn tietoon ja tarkoituksena oli kerätä sitä myös henkilöltä osallistamalla heitä keskusteluun. Työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta ja tietoa oli runsaasti käytössä. Myös Espoon kaupungin työhyvinvointitoiminnasta oli löydettävissä paljon tietoa. Kaikkea tätä leimasi kuitenkin laaja-alaisuus ja pirstaleisuus sekä se, että työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta puuttui työvälaineitä. Suutarinen (2010, 21) painottaa työhyvinvointityön kokonaisvaltaisuutta ja sitä, että ”tempujen tekemisen” sijaan keskitytään olennaiseen ja otetaan haltuun perusasiat ja toiminnan mittarit.

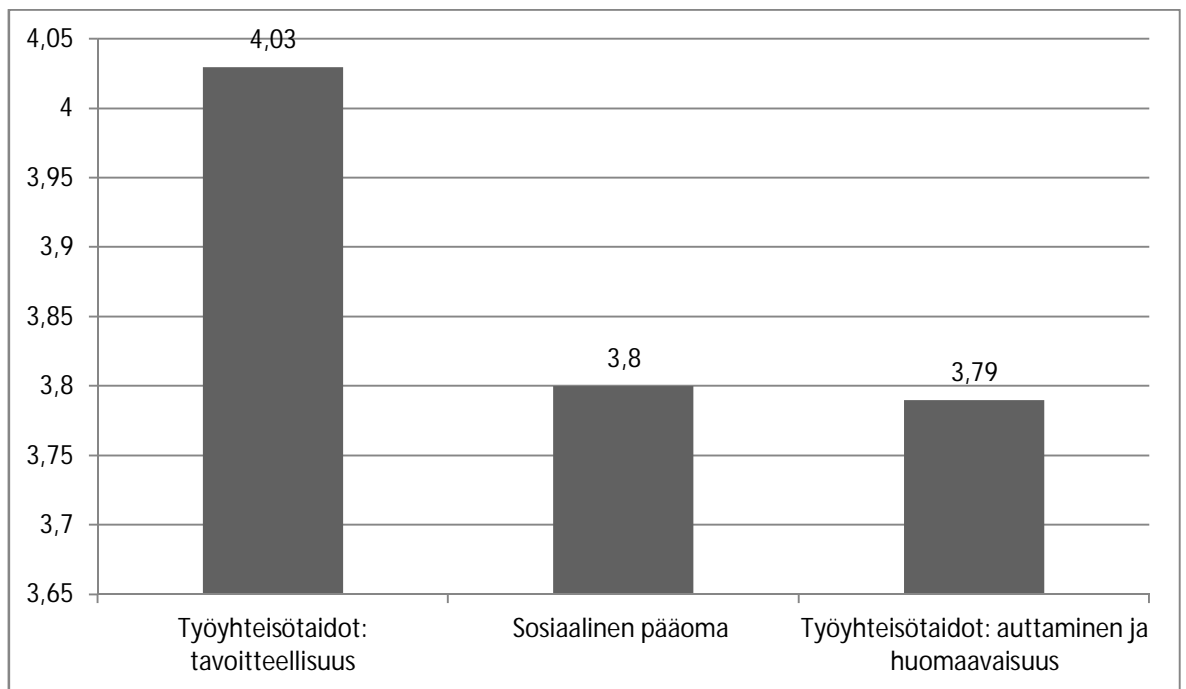
Tämä kehittämiprojektin tuloksena on laadittu liikunta- ja nuorisopalveluille yhteinen työhyvinvointisuunnitelma, joka perustui kerättyyn tietoon sekä henkilöstön osallistamiseen. Suunnitelma perustui tulosityksikön tarpeisiin ja sen tarkoituksena on toimia ensimmäisenä askeleena kohti kokonaisvaltaisempaa työhyvinvoinnin haltuunottoa. Siinä on otettu huomioon sekä kaupunkitasoiset strategiset painopisteet sekä tulosityksikön itselleen asettamia tavoitteita. Yhtä ainoaa tapaa koota työhyvinvointisuunnitelma ei ole olemassa, ja tämä nyt tehty onkin tekijöidensä kuva siitä, mitä ensin tulisi laittaa kuntoon. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sekä yhteisten työvälaineiden löytäminen nousikin keskeisesti esiin projektin aikana, samoin kun selvityksistä ja kartoituksista esiin nousseet aiheet olivat tiedonkulku ja osaamisen kehittäminen. Sekä selvitysten ja kartoitusten tuloksia että itse työhyvinvointisuunnitelman sisältöä esitellään tarkemmin omista alaluvuissaan.

Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyön raportissa on esitetty, keskeisinä tiedonlähteinä henkilöstön näkemyksistä tässä kehittämistyössä toimivat Kunta 10 henkilöstötutkimus sekä liikunta- ja nuorisopalveluiden itse teettämä johtamisen ja esimiestyön kysely, joista on saatavissa koostettua tietoa. Lisäksi tietoa saatiin työyhteisöiden tekemistä riskienarvioinneista sekä strategiatyönyhteydessä käydyistä ”Osallistamisen aallosta”, joita projekti-päällikkö on vetänyt osana omaa työtään. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on lähtökohdana se, että vastaukset antavat suuntaa tulevan tuotoksen sisältöön (Vilkkä & Airaksinen 2003, 60). Kehittämiprojektin tavoitteena oli laatia kerättyyn tietoon perustuva työhyvinvointisuunnitelma, joten näiden selvitysten kehittämisnostot antoivat pohjaa lopulliselle lopputulokselle, Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvointisuunnitelmalle.

6.1 Kunta 10 henkilöstötutkimuksen tulokset

Kunta 10 - tutkimus on Työterveyslaitoksen Espoon kaupungin henkilöstölle teettämä laaja henkilöstötutkimus. Tämän tutkimuksen tulokset ovat keskeisessä roolissa kehittämis-

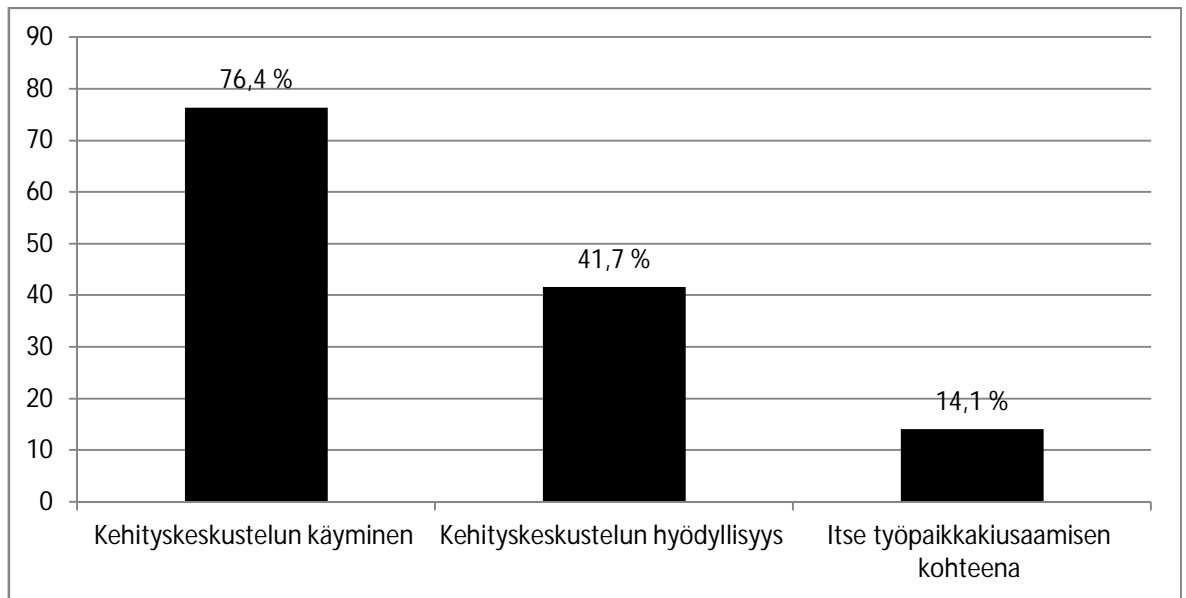
tarpeita esiin nostettaessa. Tuloksia esitellään tässä siten, että projektipäällikkö on koostanut saaduista raporteista keskeisimmän nostot tähän opinnäyteyöraporttiin. Kunta 10 - tutkimukseen syksyllä 2014 vastasi liikunta- ja nuorisopalveluista 157 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli tuon aikaisen henkilöstömäärän mukaan 72 %. Tuloksia käsiteltiin johtoryhmässä ja palvelualueilla niiden valmistuttua vuoden 2015 alussa. Tulosten perusteella jokaisen tuloyksikön tuli nostaa esiin omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohtiaan ja raportoida niistä sekä kaupunki- että toimialatasoisesti. Liikunta- ja nuorisopalveluiden vahvuudeksi (kaavio 3) nousivat tavoitteellisuuden näkyminen, työyhteisötaidoissa toisten auttaminen ja huomaavaisuus. Myös sosiaalista pääomaa kuvaava tulos näytti hyvältä.



Kuva 14 Kunta 10 tutkimuksen vuoden 2014 vahvuudet liikunta- ja nuorisopalveluissa 1-5 p (Espoon kaupunki)

Kehittämiskohteitakin nostettiin esiin. Parantamista olisi selkeästi kehityskeskusteluiden käymisessä sekä niiden hyödyllisyyden kokemisessa (kaavio 4). Vain 76,4 % vastanneista ilmoitti käyneensä kehityskeskustelun esimiehensä kanssa, vaikka jo aikaisempina vuosina tuloyksikkö oli asettanut tavoitteeksi, että kehityskeskustelut käydään sovitusti joka vuosi joka tasolla. Ja vain 41,7 % vastanneista oli kokenut käydyn kehityskeskustelun hyödylliseksi. Myös hälyttävää oli se, että 14,1 % vastanneista tunsu tulleen työpaikkakiusatuksi työpaikallaan. Samanlaisia tuloksia oli saatu koko toimialatasoisesti, ja tästä käytiinkin jatkossa keskustelua myös toimialan johtoryhmää myöten. Nämä kolme kehittämiskohdetta kirjattiin ylös tuloyksikön kehittämiskohteina. Lisäksi päätettiin nostaa seurattavaksi asiaksi myös sosiaalista pääomaa kuvaavan mittarin tulos. Vaikka tulos näytti

kin lähtökohtaisesti hyvältä, sisälsi se osa-alueita, joihin tulosityksikkö jatkossa halusi panostaa. Tutkimuksessa selvitettiin myös työpaikkojen työilmapiiriä ja tätä haluttiin johdon toiveesta jatkossa jollain tavoin tarkkailla. Työilmapiiri tulos 3,7 oli jo vuosia pysynyt samalla tasolla, mutta koska sillä katsottiin olevan vaikutusta työhyvinvoinnin kehittämisen osalta, mittari haluttiin nostaa jatkossa johdon tarkeasteluun, vaikei sitä kehittämiskohdeeksi tässä kohtaa nostettukaan esiin.



Kuva 15 Kunta 10 tutkimuksen vuoden 2014 kehittämiskohteet liikunta- ja nuorisopalveluissa (Espoon kaupunki)

Sosiaalisen pääoman mittari avattuna:

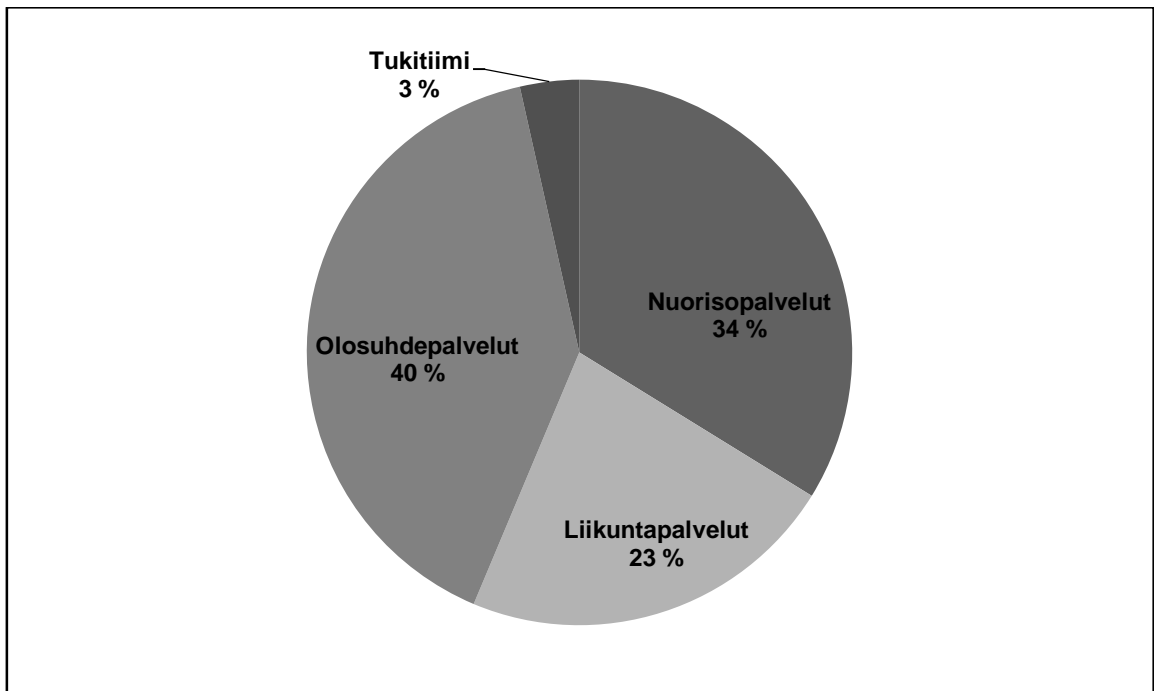
- Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita ja ottavat työsäännön huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen
- Asenteemme on 'toimimme yhdessä'
- Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty
- Esimieheeni voi luottaa, hän kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti sekä kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia

6.2 Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kysely

Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kysely tehtiin tulosityksikön henkilöstölle lokakuussa 2015. Kysely koski yhteensä 223 työntekijää, sillä kyselyn ulkopuolelle

jätettiin liikuntapalveluiden iltakäytönvalvojat (11), jotka ovat mukana koko henkilöstömääräsäämmme (234), muuta työskentelevät pääsääntöisesti muutamia tunteja viikossa. Heille suunniteltiin tehtäväksi oma kohdennettu kysely myöhemmin vuonna 2016. Kaiken kaikkiaan määräaikaan mennessä saatiin yhteensä 142 vastausta. Vastausprosentti oli näin ollen 63,7 %. Kysely ei myöskään koskenut harjoittelijoita tai juuri aloittaneita oppimisopetusopiskelijoita.

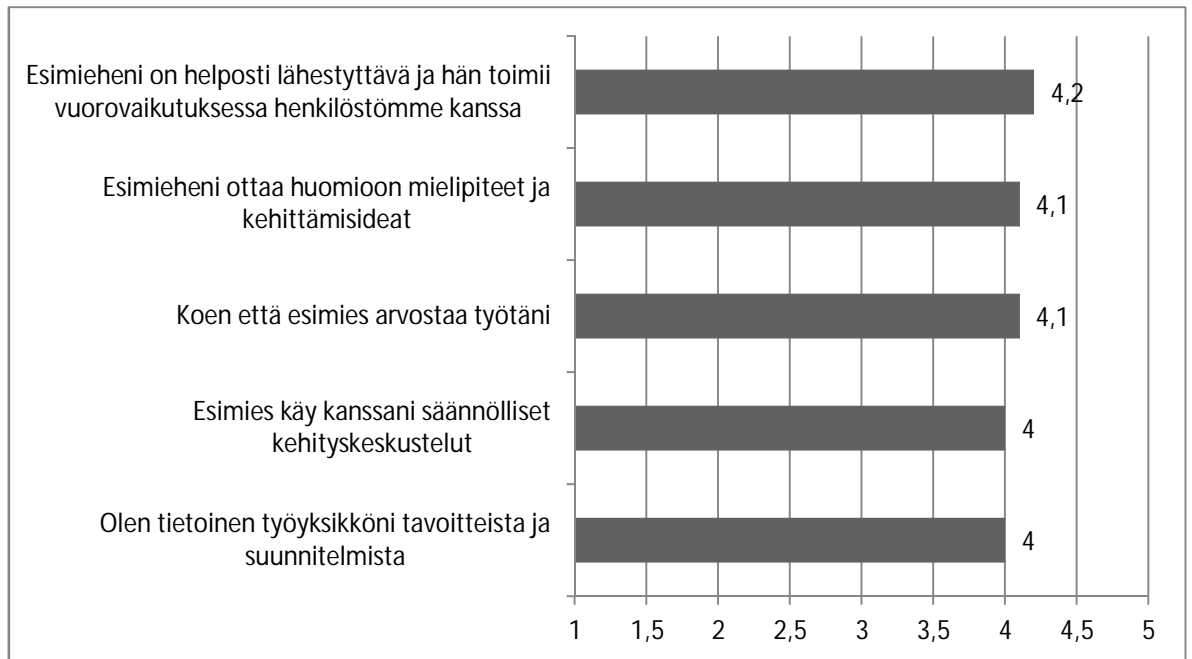
Suurin osa, 40 % (n = 57) vastauksista saatiin olosuhdepalveluista (kaavio 5), jossa myös määrällisesti työskentelee eniten ihmisiä. Nuorisopalveluiden osuus vastauksista oli 34 % (n=48) ja liikuntapalveluista 23 % (n=32). Tukitiimiin kuuluu liikunta- ja nuorisopalveluiden johtajan alaisuudessa 5 työntekijää, mutta esimiehenä hän toimi yhteensä 10 henkilölle, jotka kaikki vastasivat kyselyyn.



Kuva 16 Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyönkyselyn vastausjakauma palvelualueittain (Espoon kaupunki 2015)

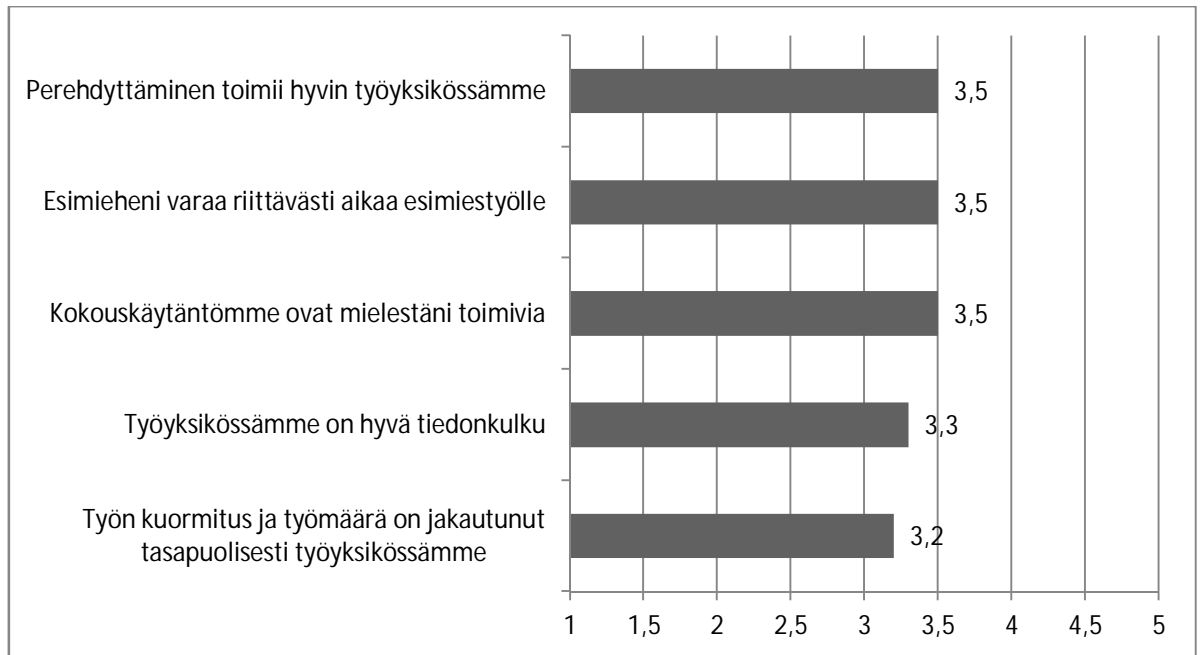
Johtamisen ja esimieskyselyn kyselyn tuloksia käsiteltiin johtoryhmätasolla heti niiden valmistuttua marraskuussa 2015 strategia- ja tuloskorttipäivillä. Tuloksia arvioitaessa nostettiin esiin sekä vahvuuksia että kehittämistä vaativia osa-alueita. Suorasta esimiestyöstä esimiehet saivat pääsääntöisesti hyvää palautetta (kaavio 5). Esimies koettiin helposti lähestyttäväksi ja vuorovaikutukselliseksi (4,2) ja koettiin, että esimies arvostaa työntekijän työtä (4,1). Lisäksi työn tavoitteista ja suunnitelmista oltiin selvillä (4,1). Suurin osa vastaajista oli käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa, mutta kuten Kunta 10 -

tutkimuksessa nousi esiin, hälyttävää on, että edelleen tulosityksikössä on työntekijöitä, joiden kanssa kehityskeskustelua ei ole käyty.



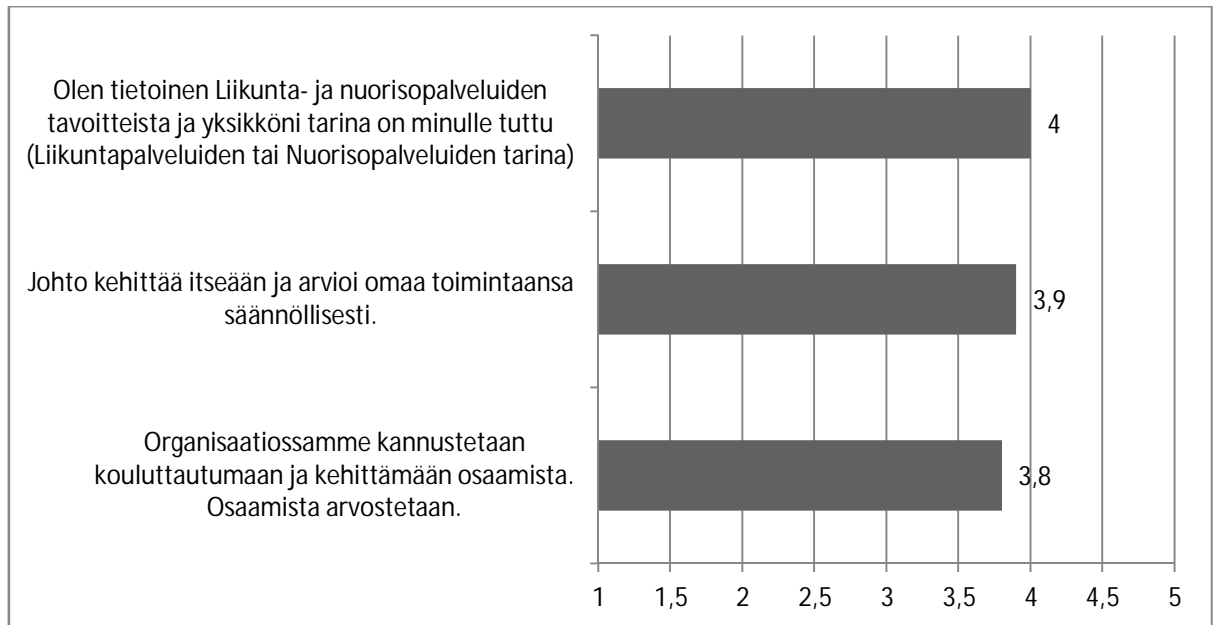
Kuva 17 Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kyselyn osion 1 vaihto-asteikolla 1 -5 (Espoon kaupunki 2015)

Kehitettävää sen sijaan löytyi työn tasapuolisessa jakautumisessa (3,2) sekä tiedonkulus- sa (3,3). Tiedonkulkua arvioitaessa nousi esiin tarve avata hieman tiedonkulun ongelmia, sillä lisätystä informaatiokanavista huolimatta tiedonkulku edelleen nousi kehittämistoimenpiteenä esiin. Myös töiden epätasainen jakaantuminen tunnistettiin ja käytiin keskustelua keinoista, jolla tähän voitaisiin tarttua. Kuten kaaviosta 7 on nähtävissä, kehitettävää olisi myös perehdyttämisessä (3,5) sekä kokouskäytännöissä (3,3). Esimiestyön kiireellisyydestä kertoo myös se, että tulosityksikkömme henkilöstö kokee osittain, että esimies ei varaa riittävästi aikaa esimies-työlle.



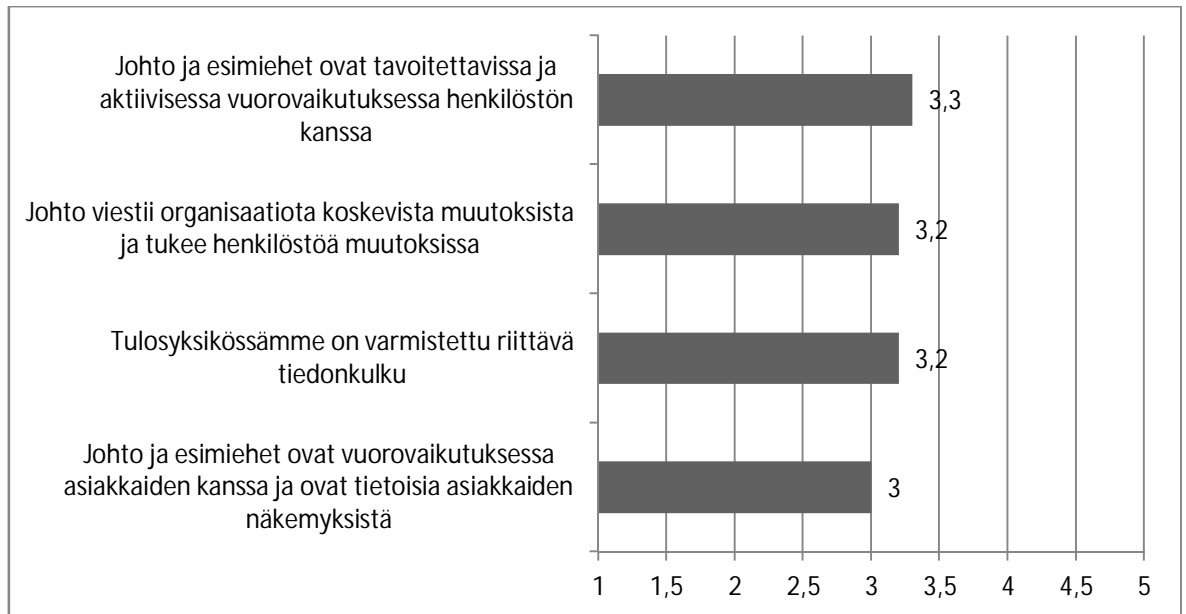
Kuva 18 Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kyselyn osion 1 kehittämisenostot asteikolla 1 -5 (Espoon kaupunki 2015)

Toisen osan kysymykset koskivat johtamis- ja organisaatiokulttuuria ja tässä yhteydessä pyydettiin vastaajaa arvioimaan omaa mielikuvaansa tästä osa-alueesta. Tämän osa-alueen vahvuuksia ja kehittämisenostoja esitellään kaavioissa 8 ja 9. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tulostyöyksikössä arvostetaan kouluttautumista ja ollaan hyvin koulutusmyönteisiä (3,8). Myös strategia tarinoiden muodossa on henkilöstölle tuttu (4,0). Liikuntapalveluiden tarina on kirjoitettu jo vuonna 2013 ja Nuorisopalveluiden vuonna 2014, ja viime vuosina onkin tarinat tulleet tutuiksi myös henkilöstölle toimintasuunnitelmia ja tulokorttia koottaessa. Henkilöstön mielikuvan mukaan johto myös kehittää itseään ja arvioi omaa toimintaansa säännöllisesti (3,9).



Kuva 19 Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kyselyn osion 2 vahvuudet asteikolla 1 -5 (Espoon kaupunki 2015)

Kehitettävää kuitenkin riittää myös johtamiskulttuurin osalta (kaavio 9). Myös tässä osiossa painottuivat tiedonkulun ongelmat (3,2). Henkilöstö koki myös, että muutosjohtamisessa olisi vielä kehitettävää (3,2), mikä kertoo siitä, että organisaatio muutoksen tuomat muutokset ovat vielä tuoreessa muistissa. Sekä organisaatio yhdistymisen jälkimainingit että työssä jatkuvasti tapahtuvat muutokset aiheuttavat epävarmuutta ja tähän tarvitaan vielä tukea johdolta. Tässä osiossa oli huomattavissa se, että henkilöstö kokee esimiehet ja johdon kiireellisiksi, eikä henkilöstön kohtaamiseen varata riittävästi aikaa (3,3). Tämä tuli myös esiin 1 osion kehittämistarpeissa ja tähän seikkaan onkin jatkossa kiinnitettävä huomiota koko organisaation esimiestyön kehittämistä silmällä pitäen.



Kuva 20 Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kyselyn osion 2 kehittämisenostot asteikolla 1 -5 (Espoon kaupunki 2015)

6.3 Muut tehdyt kartoitukset ja selvitykset

Kolmantena tiedonkeruun lähteenä työhyvinvoinnin toteutumisen osalta toimi tulosityksissä tehdyt riskienarvioinnit, jotka päivitettiin vuoden 2015 lopulla. Riskienarviointien tarkoituksena on kuvata niitä riski- ja haittatekijöitä, jotka työyhteisön jäsenet itse tunnistavat olevan työpaikallaan. Riskienarvioinnin tekemiseen käytetään Espoon kaupungin luo-maa lomaketta. Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksissä on myös laadittu yhteiset ohjeet riskienarviointien laatimisen toimintatavan osalta, jotta ne eivät jäisi pelkästään työpaikan pöytälaatikkoon, vaan toisivat myös tietoa johtamisen tueksi tältä osin.

Työsuojelupäällikön koostamaa esitystä koko tulosityksikön riskienarvioinneista käytiin läpi vuoden 2016 alussa johtoryhmässä. Kaaviossa 10 esitellään Liikunta- ja nuorisopalveluiden riskienarvioinneista nousseita vaara- ja haittatekijöitä painotetun keskiarvon mukaisesti (Ovaskainen 2016). Painotetussa keskiarvossa huomioidaan se, että jokaisella tekijällä on oma vaaraluokituksensa (5= sietämätön riski ja 1 = merkityksetön riski) jonka työyhteisö arvioi. Tulosityksikkökohtaiseen painotusarvoon vaikuttaa lisäksi se, kuinka paljon havaintoja kyseisestä vaarasta tai haitasta on löydettävissä.

Tulosten perusteella oli nähtävissä, että eniten vaara- ja haittilanteita aiheutti jatkuva ja / tai iskumelu työssä (2,9). Suurin osa tulosityksikön henkilöstöstä työskentelee joko liikunta- tai nuorisotaloilla, joissa jatkuvaa melua aiheuttavat joko työkoneet tai ihmisten hälinä. Myös liikunnanohjaustyössä meluhaittaa saattaa aiheuttaa musiikin käyttö työssä.

Toiseksi eniten vaaraa tai haittaa aiheuttaa työn jatkuva keskeytyminen (2,3). Erityisesti hallinnollisissa tehtävissä työskentelevät työntekijämme kokevat, että kiireen keskellä työssä tulee paljon keskeytyksiä toisten työntekijöiden toimesta. Myös se aiheuttaa tätä tunnetta, että työtehtävien tekemisen kesken tulee jo uutta päällekkäistä työtehtävää ja on hallittava montaa kokonaisuutta yhtäaikaan. Mainintoja oli myös saanut työn määrän ja työtahdin kohtuuttomuus (2,17) sekä yksin työskentely (2,14).



Kuva 21 Liikunta- ja nuorisopalveluiden riskienarviointien painotettu keskiarvo (Ovaskainen 2016)

Strategiatyön yhteydessä toteutetun osallistamisen aallon tuottamat keskusteluista keskeiset tavoitteet kirjattiin ylös palvelualueiden tuloskortteihin. Projektipäällikkö kokosi myös keskeiset havainnot omaan dokumenttiinsa. Havaintojen perusteella voidaan sanoa, että osallistamisen aallon kautta ei noussut mitään sellaista esiin, jota ei olisi havaittu jo muiden tiedonkeruu välineiden kautta. Lähinnä osallistamisen aalto vahvisti käsitystä siitä, että tulosityksikössä tiedonkulkuun on kiinnitettävä paremmin huomiota, ei niinkään määrällisesti vaan laadullisesti. Myös kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen haluttiin kiinnittää huomiota sekä esimiesten että työntekijöiden osalta. Osaamisen kehittämisen osalta meillä on suunnitelmat työnkierron toteuttamisesta olosuhdepalveluissa ja nuorisopalveluissa saivat myös vahvistusta. Myös yhteishengestä ja työilmapiiristä oli jonkin ver-

ran puhetta. Vielä oli monella tunne, että vaikka halutaankin puhua ME hengestä ja yhdestä yhteisestä tulosityksiköstä, se ei vielä toteudu joka tasolla. Osallistamisen aaltoa it-sessään pidettiin hyvänä tapana päästä osalliseksi strategia työtä ja sitä haluttiin jatkaa myös tulevana vuonna. Vuoropuhelu ja asiantuntemuksen äänen kuuluminen strategia työssä saikin hyvää palautetta.

6.4 Kooste tehdyistä tutkimus- ja selvitysnostoista sekä niiden tuloksista

Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyöraportissa on todettu, tietoa kehittämistarpeista on noussut matkan kehittämisprojektin aikana eri aikoina ja eri lähteistä. Lisäksi on todettu, että niitä myös tarkastellaan eri aikoina. Aikaisemmin tässä opinnäytetyöraportissa esitellään johdon tekemiä kehittämisenostoja eri välineistä sekä niiden perusteella tehtyjä linjauksia kehittämisen suhteen. Taulukossa 6 esitellään näihin kehittämisenostoihin ja linjauksiin liittyviä tuloksia, jotka on koostettu yhteen edellä esitetyistä kartoituksista ja pohjatyöstä. Osasta on seurantatietoa pidemmältä ajalta, kun taas joistakin osa-alueista on satavil-la tiedot vain yhdeltä vuodelta. Esimerkiksi työpaikkakiusaamisen mittari on lisätty Kunta 10 tutkimukseen vasta vuoden 2014 kyselyyn. Samoin perehdyttämisestä ja tiedonkulun toimivuudesta on saatu kerättyyn tietoon perustuvaa faktaa vastaa johtamisen ja esimies-työn kyselyn välityksellä.

Taulukko 6 Liikunta- ja nuorisopalveluiden kehittämisenostojen tulokset koottuna eri lähteis-tä

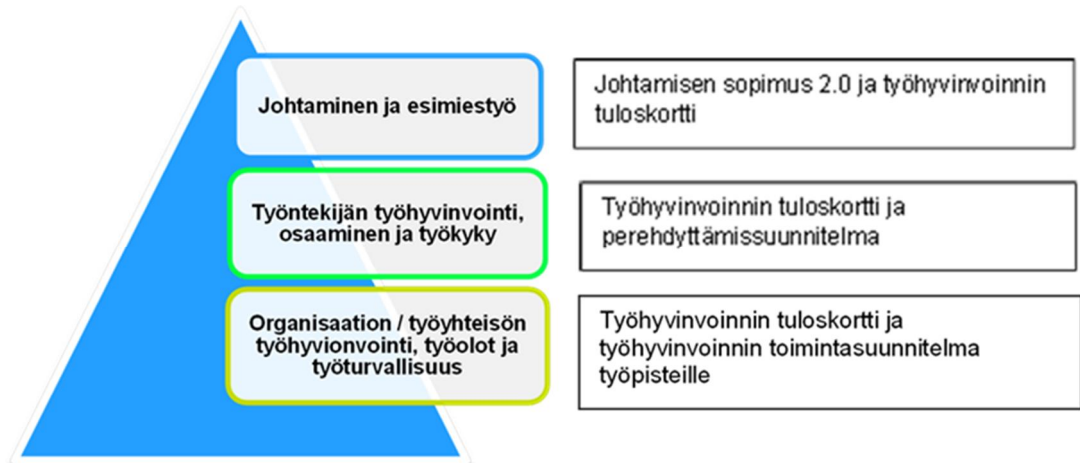
Kehittämisenosto/ mittari	Tulos	Edelli-nen	Lähde / arviointiväline
Työhyvinvointimatriisin lukuarvo	71,8	69,5	Työhyvinvointimatriisi 2015 (2014)
Sairauspoissaolo pv	3508	2534	Sairauspoissaoloraportti 2015 (2014)
Sairauspoissaolo kuorma	13,1	10,1	Sairauspoissaoloraportti 2015 (2014)
Kehityskeskusteluiden käyminen %	76,40 %	61,40 %	Kunta 10 tutkimus 2014 (2012)
Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys %	41,70 %	46,50 %	Kunta 10 tutkimus 2014 (2012) sekä osallistamisen aalto
Sosiaalinen pääoma (1-5 p)	3,72	3,8	Kunta 10 tutkimus 2014 (2012)
Itse työpaikkakiusaamisen kohteena %	14,10 %		Kunta 10 tutkimus 2014 Johtamisen sopimuksen tavoite: arvostava kohtaaminen
Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen parantaminen (1-5 p)	3,3		Johtamisen ja esimiestyön kysely (2015) sekä osallistamisen aalto

Perehdyttäminen työyhteisöissä toimii (1-5 p)	3,5		Johtamisen ja esimiestyön kysely (2015)
Työyhteisön työilmapiiri (1-5 p)	3,73	3,72	Kunta 10 tutkimus 2014 (2012)
Työyhteisön ilmapiiri (1-5 p)	3,7		Johtamisen ja esimiestyönkysely (2015) sekä Osallistamisen aalto Tavoite: arvostava kohtaaminen
Meluhaitat työssä (painotettu ka)	2,9		Riskienarvioinnit (2015)
Keskeytykset työssä (painotettu ka)	2,3		Riskienarvioinnit (2015)
Johtamisen tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus	3,77	3,71	Kunta 10 -tutkimus 2014 (2012) - Johtamisen sopimuksen tavoite: Johtamisen oikeudenmukaisuus
Esimiestuki (1-5 p)	3,63	3,62	Kunta 10 -tutkimus 2014 (2012) - Johtamisen sopimuksen tavoite: Esimies antaa palautetta ja innostaa henkilöstöä
Työn tavoitteellisuus	4,03	4,02	Kunta 10 -tutkimus 2014 (2012) - Johtamisen sopimuksen tavoite: Johtamisen johdonmukaisuus ja systemaattisuus, tavoitteellisuus toteutuu työyksiköissä
Tietoisuus työyksikön tavoitteista ja suunnitelmista	4,0		Johtamisen ja esimiestyön kysely 2015 - Johtamisen sopimuksen tavoite: Tavoitteellisuus toteutuu työssä
Arjen työn sujumisen varmistaminen ja työnhallinta	3,6		Johtamisen ja esimiestyönkysely 2015: - - Johtamisen sopimuksen tavoite: Arjen työn varmistaminen

Kaiken kaikkiaan yllä kuvattu kooste antoi hyvän pohjan työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Kehittämisen linjauksissa oli aikaisemmin myös nostettu esiin esimiestyön ja johtamisen sekä palveluiden laatu kokonaisuudessaan. Palveluiden laatua seurataan liikunta- ja nuorisopalveluissa eri palvelualueiden asiakastyytyväisyystutkimusten kautta. Tarkkonen (2012, 8 - 9) painottaa, että suurin osa organisaatioista tuottaa palveluita ja tuotteita ihmisille henkilöstön osaamisella ja työpanoksella. Työntekijöiden työhyvinvoinnilla onkin merkitystä myös palveluiden laatuun. Tässä opinnäytetyöraportissa jätettiin kuitenkin palveluiden laadullinen tarkastelu työn ulkopuolelle sen laajan materiaalin vuoksi. Laadun kokonaisvaltaisen tarkastelun ja sen työhyvinvointiin liittyvien kytköksen avaaminen vaatii oman työnsä.

7 Liikunta- ja nuorisopalveluiden Työhyvinvointisuunnitelma

Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena on yleisesti ottaen aina konkreettinen tuote (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51). Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvointisuunnitelma (liite 2) koostuu Johtamisen sopimuksesta, työhyvinvoinnin tulokortista, perehdyttämissuunnitelma- sekä työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmalomakkeista työpaikoille. Edellisten työkalujen lisäksi suunnitelmassa on kuvattu työhyvinvointitoiminnan vuosisykli ja keskeiset tarkistuspisteet. Suunnitelmassa on myös kuvattu erityisesti liikunta- ja nuorisopalveluiden organisaation kannalta keskeiset toimijat. Työhyvinvointia tarkastellaan suunnitelmassa työntekijän, organisaation ja työympäristön sekä johtamisen ja esimiestyön näkökulmista. Johtaminen ja esimiestyö haluttiin nostaa omana erillisenä kohtana esiin, sillä on oma strateginen painoarvonsa koko kaupunkitasoisessa kehittämisessä. Työhyvinvointisuunnitelman eri osa-alueiden liittymistä näihin näkökulmiin esitellään kuvassa 12. Esimerkiksi johtamista ja esimiestyötä käsitellään erityisesti johtamisen sopimuksessa sekä työhyvinvoinnin tulokortissa kun taas työntekijän työhyvinvointia käsitellään erityisesti työhyvinvoinnin tulokortin lisäksi perehdyttämissuunnitelmassa.



Kuva 22 Työhyvinvoinnin tarkastelu näkökulmat Liikunta- ja nuorisopalveluissa sekä niihin liittyvät työhyvinvointisuunnitelman työkalut

Työhyvinvointisuunnitelman työkalujen yhteydessä käytiin keskustelu yhteisen Reilu Meininki - teeman nostamiseksi työhyvinvoinnin teemaksi tulosityksikössä. Reilu Meininki haastaa sekä tulosityksikön esimiehet että työntekijät pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä arjessa ja ottamaan vastuuta siinä onnistumisessa. Jatkossa on myös tarkoitus suunnitella koko tulosityksikköä koskevia yhteisiä tempauksia, jonka suunnittelusta vastaa työhyvinvointiryhmä. Tämän lisäksi jokainen palvelualue pohtii, mitkä ovat heidän panoksensa siinä, että Reilu Meininki toteutuu myös työpaikoilla.

7.1.1 Työhyvinvoinnin tulokortti - työhyvinvoinnin johtamisen väline

Työhyvinvoinnin tulokortti (liite 3) on tarkoitettu työhyvinvoinnin johtamisen ja seurannan on työkaluksi. Siihen on kerätty työhyvinvointiin liittyvät vuositasen tavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet. Sen avulla voidaan vuosittain palata kokonaisuuteen eri arviointien tulosten valmistuttua. Keskeiset strategiset tavoitteet henkilöstökehittämisen ja työhyvinvoinnin osalta nostetaan koko Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulokorttiin strategisiksi tavoitteiksi. Työhyvinvoinnin tulokortti päivitetäänkin aina vastaamaan sen hetkistä tilannetta. Sovittujen kehittämiskohteiden tulosten toteutumista seurataan tulokorttiseurannan yhteydessä huhtikuussa, elokuussa ja lokakuussa. Loppuraportointi tehdään tammikuussa. Seurannan osalta keskeiset päivämäärät on kirjattu työhyvinvoinnin vuosikelloon.

Työhyvinvoinnin tulokortissa tuloksia ja sovittuja toimenpiteitä käsitellään aikaisemmin esitettyjen osa-alueiden näkökulmasta. Johtamisen ja esimiestyön tavoitteiden osalta seurataan erityisesti työhyvinvoinnin yleistä kehittymistä työhyvinvointimatriisin lukuarvon kautta sekä sairauspoissaolojen kehitystä. Lisäksi seurataan esimiestyöhön liittyvien kehittämisenostojen toteutumista. Koska osasta mittareista saadaan tuloksia vasta pitkällä aikavälillä, onkin keskeistä seurata sovittujen toimenpiteiden toteutumista. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä saadaan seuraavan kerran seurantatietoa talvella 2016, mutta siinä välillä johdon on oltava tietoinen siitä, miten sovitut toimenpiteet ovat toteutuneet. Työyhteisöiden työhyvinvoinnin kehittymisen kannalta keskeisessä roolissa ovat sosiaalisen pääoman ja työilmapiiri mittareista saadut tulokset. Lisäksi sovitut työympäristön kehittämisen ja riskienarvioinneista nousseet toimenpiteet kirjataan tähän osioon. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta seurataan tietoa osaamisen kehittämisen sekä arvostavan kohtaamisen näkökulmasta.

Työhyvinvoinnin tulokortti suunniteltiin johdon työvälineeksi vastaamaan siihen lähtökohtaan, että tieto tuli johdolle pirstaleisena ja eri ajankohtina. Nyt tämän työvälineen avulla on helpompi hahmottaa se kokonaisuus, jota johdon on hallittava työhyvinvoinnin johtamisen kannalta. Siihen kirjataan myös tulosten kehitys aikasarjoina sekä sovitut toimenpiteet vastuhenkilöineen. Ja mikäli jatkossa nostetaan esiin uusia tavoitteita työhyvinvoinnin osalta, pystytään miettimään, millä mittarilla tavoitteen toteutumista seurataan vai tarvitaanko tiedon saamiseksi jotain uutta tapaa toimia.

7.1.2 Johtamisen sopimus 2.0

Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen sopimus (liite 4) on laadittu tukemaan hyvää johtamista ja esimiestyötä tulosyksikössä sekä varmistamaan arjen sujumista. Sopimuk-

sella luodaan käytännön edellytyksiä työhyvinvoinnin johtamiselle ja toteutumiselle. Sopimuksessa kuvataan niitä käytäntöjä ja arkisen toiminnan malleja, joita tulosityksikön johto on linjannut toteutettavaksi läpi koko tulosityksikön organisaation. Sopimuksessa kuvataan johdon itselleen asettamia päämääriä ja tavoitteita sekä suunnitelmia, joita johtamisen osalta on sovittu toteutettavan. Keskeisessä roolissa sopimuksessa on vuoropuhelun ja tiedonkulun korostaminen.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden Johtamisen sopimus 1.0 laadittiin kahden tulosityksikön liikuntapalveluiden ja nuorisopalveluiden organisaatioyhdistymisen yhteydessä talvella 2013 - 2014. Uusi yhdistyvä johtoryhmä kokoontui kehittämispäivien yhteydessä tekemään arviointia tulevasta johtamisesta sekä samalla asetti tavoitteita omalle johtamiselleen. Silloin tehty työ dokumentoitiin Johtamisen sopimuksen muodossa. Nykyinen Johtamisen sopimus 2.0 on päivitetty kesällä 2015 vastaamaan vuoden 2015 tilannetta ja vuoden 2016 tarpeita. Sopimus on allekirjoitettu marraskuussa 2015 ja yhteisesti on sovittu, että sopimus käydään läpi palvelualueilla (esimiehet vastaavat tästä) ja jalkautetaan näin lähiesimiestyöhön. Johtamisen sopimuksen toteutumista arvioidaan vuosittain johdon kehittämispäivillä ja samalla tehdään tarvittavat muutokset sisältöön.

Sopimus sisältää ensin kuvauksen tulosityksikön johtamisjärjestelmästä sekä sijaisuuksista. Vaikka organisaatorakennetta ja johtamisjärjestelmää on käsitelty henkilöstön kanssa viime vuonna, tuntuvat ne silti olevan epäselviä joillekin henkilöstöryhmille. Johtamisen ja työhyvinvoinnin keskeisten tavoitteiden ja toimenpiteiden lisäksi sopimuksessa on kuvattu johtamisen vuosikello (joka jatkossa sisältää työhyvinvoinnin vuosikellon) ja esimerkiksi strategiатыön osalta keskeiset arviointi ja seuranta aikataulut. Lisäksi vuosikelloon on kuvattu vuosittaisen strategiатыön kannalta keskeiset ajankohdat.

Tulosityksikössä on alusta asti painotettu vuorovaikutuksen ja tiedonkulun merkitystä ja tämä nostettiin myös ensimmäisessä sopimuksessa keskeiseen rooliin. Siksi sopimuksessa on kirjattu yhteiset pelisäännöt vuorovaikutuksen ja sisäisen tiedonkulun osalta. Lisäksi sopimuksessa on kuvattu sekä tulosityksikötasoiset että palvelualuekohtaiset kokouskäytännöt, johtoryhmätyöskentelyä myöten. Tulosityksikössä halutaan, että sovittuja kokouskäytäntöjä noudatetaan ja käytännöt ovat säännöllisiä myös palvelualueilla.

Liikunta ja nuorisopalveluiden tarinat ovat tulosityksikön strategisia asiakirjoja ja niiden vuositason toteuttamisen suunnittelun työkaluna käytetään tuloskorttia. Jotta henkilöstöllä olisi selkeä kuva siitä, miten strategiатыötä tehdään ja millä tavoin he pääsevät osalliseksi strategiaprosessia, on johtamisen sopimukseen lisätty lyhyt kuvaus tästä työstä. Liian usein strategiat jäävät henkilöstölle kaukaisiksi, eikä niiden tunnisteta ohjaavan käytännön

toimintaa. Liikunta- ja nuorisopalveluissa halutaan, että strategiset linjaukset valuvat myös työpisteiden toimintasuunnitelmiin ja tästä syystä on hyvä selventää yhteisiä käytäntöjä tältä osin.

Kuten monessa muussakin organisaatiossa myös liikunta- ja nuorisopalveluissa kerätään runsaasti tietoa eri näkökulmista ja eri keinoin. Tiedolla johtamisen näkökulmasta on keskeistä, että kaikki riittävä faktatietoa käytetään päätöksenteon ja johtamisen tukena (Kuntaliitto Kunnat.net). Myös Manka yms (2012, 22) painottavat strategisten tavoitteiden asettamisen yhteydessä sitä, että organisaatiossa on mietitty, minkälaista tietoa tarvitaan onnistumisen arvioinnissa. Liikunta- ja nuorisopalveluiden koko mittariston kuvaus tehtiin vuonna 2014 ja vuoden 2015 elokuun strategiapäivien yhteydessä johto priorisoi niistä strategisesti tärkeimmät sekä koko tulosyksikön että kolmen palvelualueen johtamisen kannalta. Tässä koonnissa painopisteenä oli palvelu- ja asiakasnäkökulma. Keskeisten mittareiden koonti auttaa jatkossa tulosyksikköä pohtimaan seuraako ja tuottaako se tietoa juuri strategisten painopisteiden näkökulmasta.

7.1.3 Perehdytysuunnitelmalomake

Liikunta- ja nuorisopalveluissa perehdyttämissuunnitelmalomake (liite 5) perustuu Espoon kaupungin perehdyttämissuunnitelma lomakkeeseen. Tämä suunnitelma toimii esimiehen ja uuden työntekijän muistilistana perehdytystä läpikäydessä ja sillä varmistetaan että kaikki tärkeät asiat tulee läpikäydyksi. Espoon kaupungin ohjeiden mukaisesti perehdytysuunnitelmaa voi muokata työpaikkakohtaisesti ja siksi kaupungin suunnitelmaa on myös muokattu vastaamaan Liikunta- ja nuorisopalveluiden tarpeita. Laadittu suunnitelma vastaa perehdyttämiseen vain koko tulosyksikköä yhteisesti koskevien asioiden osalta ja siitä syystä jokaisella toimipisteellä tai työyksiköllä tulee olla omat ammatti- ja toimipistekohtaiset perehdyttämissuunnitelmansa. Koko yksikön suunnitelman muistilistassa otetaan myös kantaa siihen, että ammatti- ja toimipistekohtaiset suunnitelmat tulevat läpikäydyksi.

Perehdytyksen osalta ensimmäiset esimiestä koskevat toimenpiteet tapahtuvat jo ennen ensimmäistä varsinaista työpäivää. Suunnitelmalomake toimiikin eräänlaisena muistilistan esimiehelle asioista, joita hänen tulee käsitellä uuden työntekijän kanssa. Työntekijän on myös helppo tarkistaa lomakkeesta, onko hänen kanssaan käyty läpi kaikki keskeiset asiat. Lomakkeeseen on myös koottu linkit kaikkiin keskeisiin dokumentteihin sekä niiden dokumentointipaikkaan. Tämä auttaa työntekijää myös palaamaan niihin itsenäisesti perehdyttämispäivien välissä. Suunnitelmalomakkeeseen kirjataan myös päivämäärät, jolloin asiat on käyty läpi sekä vastuuhenkilö näiltä osin. Vaikka perehdyttämisen vastuu onkin esimiehellä, voi hän delegoida tiettyjen asioiden esittelyä niistä asioista vastaaville henki-

löille. Perehdyttämisen tavoitteena onkin saattaa työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni työtehtäviin sekä osaksi työyhteisöä.

7.1.4 Työpisteiden työhyvinvointisuunnitelma lomake

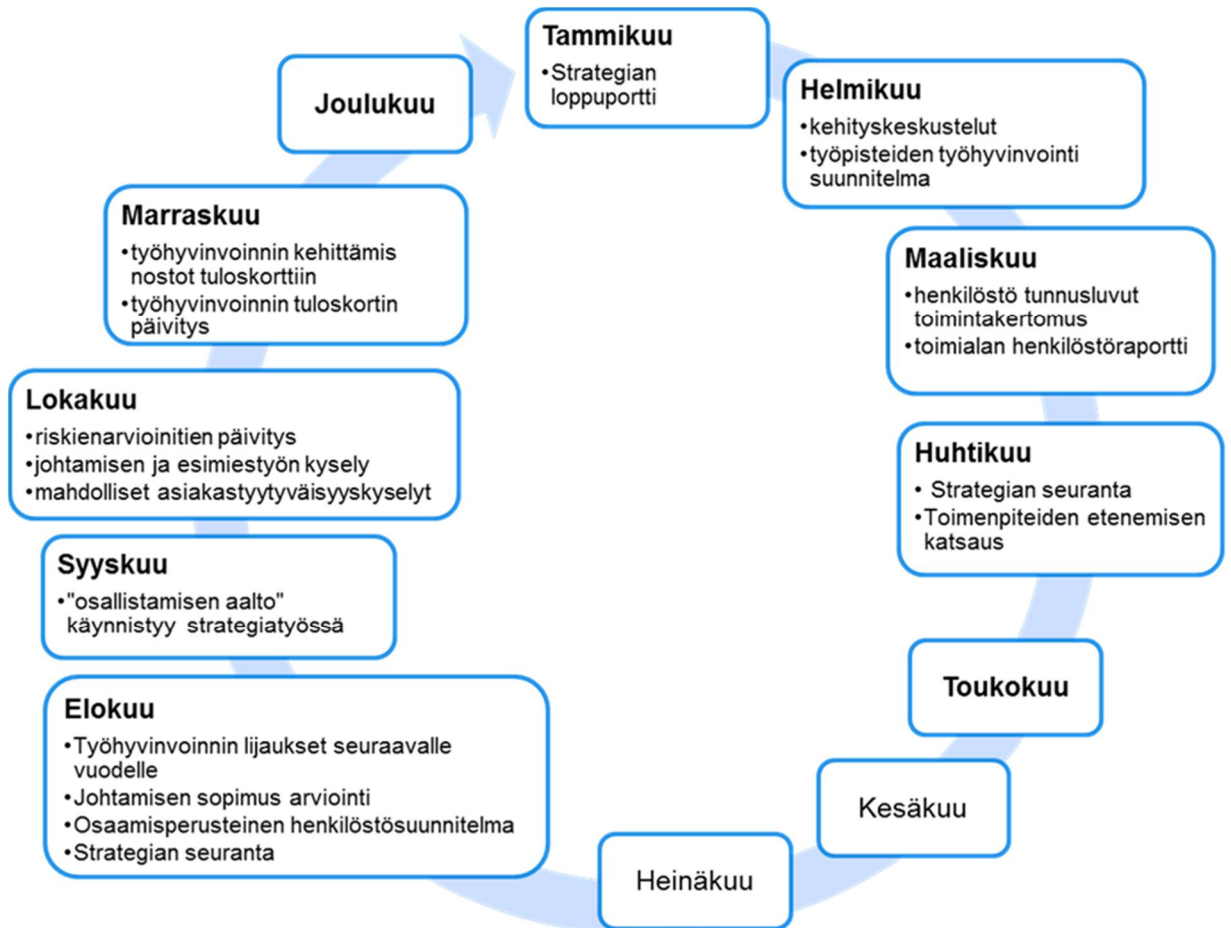
Työpisteiden työhyvinvointisuunnitelma lomake (liite 6) on tehty liikunta- ja nuorisopalveluiden työ- ja toimipisteiden työhyvinvoinnin dokumentoinnin tueksi. Lomakkeessa työpisteiden tulee kuvata suunniteltu työhyvinvointitoiminta työpisteessä yleisellä tasolla ja kirjata ylös sovittujen toimenpiteiden toteutuminen. Työpisteiden työhyvinvointisuunnitelma tehdään toiminnan suunnittelun yhteydessä vuosittain. Suunnitelma lähetetään sähköisenä esimiehelle ja palvelualueen päällikölle. Se käydään myös läpi työpistekokouksessa henkilöstön kanssa. Lomaketta käytetään seurannan välineenä työhyvinvoinnin toimintakertomuksen lailla. Toteutumattomat toimenpiteet tai tavoitteet siirretään seuraavan vuoden työhyvinvointisuunnitelmaan niiden ollessa edelleen ajankohtaisia.

Suunnitelmalomake sisältää omat kohtansa liittyen työpaikan työympäristöön ja työturvallisuuteen. Tehdyt riskienarvioinnit kirjataan lomakkeeseen ja painotetaan, että ne tulisi käydä läpi koko työyhteisön kanssa. Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta keskeisessä osassa käsitellään esimiesten toimia työhyvinvoinnin toteutumisessa. Suunnitelmalomakkeeseen kirjataan mm. johtamisen sopimuksen ja Kunta 10 tulosten käsittely työpisteessä. Myös työpisteen kehittämistoiminnan lyhyt kuvaus sekä yhteisesti sovitut kehittämiskohdat kirjataan ylös lomakkeeseen. Henkilöstön osaamisen kehittämisen osalta lomakkeeseen kirjataan kehityskeskusteluiden käyminen, perehdyttämissuunnitelman sekä mahdollisen koulutussuunnitelman käyttö.

Työpisteiden työhyvinvointisuunnitelma on työväline sekä esimiehelle että työpisteen henkilöstölle ja auttaa kaikkia näkemään sen, mitä yhdessä on sovittu tehtävän. Siihen palataan vuosittain ja samalla arvioidaan missä on onnistuttu ja missä olisi vielä kehitettävää.

7.1.5 Työhyvinvoinnin vuosikello Liikunta- ja nuorisopalveluissa

Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvoinnin johtamisen ja toteuttamisen keskeiset ajankohdat kirjattiin vuosikelloon (kuva 14). Vuosikellon avulla hahmottamaan koko yksikön työhyvinvoinnin toimintatapaa ja antaa raamit yhteiselle tavalle toimia. Samalla vuosisyklissä on huomioitu työhyvinvoinnin toteutumisen seuranta osana strategiatyötä, koska keskeiset strategiatyön ajankohdat on kirjattu myös tähän vuosikelloon. Henkilöstönäkökulmasta keskeisiä työhyvinvoinnin toteuttamisen ja suunnittelun työvälineitä ovat työpisteiden työhyvinvointisuunnitelmat, riskienarvioinnit sekä kehityskeskustelut. Vuosikelloon on myös kirjattu näiden toteuttamisen ajankohdat.



Kuva 23 Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvoinnin johtamisen ja toteuttamisen vuosikello

8 Pohdinta

Kun ihminen kokee, että työn tekeminen ja vapaa-aika ovat sopusoinnussa, tuntee hän hyvinvointia. Kokonaisuus ratkaisee, ja jokaisella osa-alueella on merkitystä työhyvinvoinnin synnyssä. Työhyvinvoinnin rakentamiseen tarvitaan sekä rakenteita että suunniteltuja prosesseja, mutta myös tahtotilaa puhaltaa yhteiseen hiileen. Espoon liikunta- ja nuorisopalveluissa ymmärrettiin työhyvinvoinnin rakentamisen tärkeys organisaatiomuutoksen yhteydessä. Tiedostettiin myös, että taloudellinen tilanne tulee kiristymään tulevaisuudessa ja tulosityksikön on myös osaltaan reagoitava tähän. Tahtotilaa löytyi myös sille, että henkilöstön työhyvinvointia hallittaisiin jatkossa systemaattisesti. Työhyvinvoinnista huolehtiminen, oli myös kirjattu strategiaan tavoitteisiin. Tästä lähtökohdista oli hyvä lähteä luomaan yhteistä toimintakulttuuria työhyvinvoinnin osalta ja laatimaan suuntaviivoja tulevaisuuden liikunta- ja nuorisopalveluille.

Juuti ja Vuorela (2015, 12) kuvaavat nykyistä työelämää hektiseksi ja nopealiikkeiseksi. Organisaatiot joutuvat heidän mukaansa venymään ja joustamaan jatkuvan muutoksen ja kehityksen myötä. Tällä on varmasti myös vaikutusta työpaikkojen sisäiseen ilmapiiriin ja työntekijöihin jaksamiseen. Oli helppo löytää perusteluja kehittämissuunnitelman eteenpäin viemiselle aikana, jolloin myös kuntasektori joutuu pohtimaan resurssiensa riittävyttä. Organisaatiojohto, joka uskaltaa lähteä löytöretkelle etsimään uusia innovatiivisia toimintatapoja oman organisaationsa henkilöstön kanssa, voi kutsua itseään rohkeaksi ja uudistusmieliseksi (Wink 2011, 94). Vuoden 2014 strategiapäivillä elokuussa tehdyt johtoryhmän ryhmätyöt ja keskustelut antoivat selkeän pohjan aloittaa työhyvinvointisuunnitelman laatiminen liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksikölle. Johdon tuki kehittämissuunnitelman aloittamiselle sekä eteenpäin viemiselle olikin ensiarvoisen tärkeää.

8.1 Pohdinta työhyvinvointisuunnitelmasta tuotoksena

Kun suunnitelmat tai strategia ei johda haluttuun tulokseen, voisi hyvin kysyä onko vika itse suunnitelmissa vai niiden toteutuksessa? Tutkimusten mukaan ongelma ei ole niinkään siinä, että ideoita ja suunnitelmia riittäisi vaan niiden käytäntöön viemisessä. (Niutanen & Kvist 2010, 51). Hyväkään suunnitelma ei siis takaa sitä, että asiat toteutuvat käytännössä. Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvointisuunnitelman sisältöä mietittäessä, hyvänä ohjenuorana toimi Suutarisen (2010, 32) ja Rauramon (2009,1) esittämät näkemykset hyvän suunnitelman laatimisen osalta. Kaiken ytimenä on, että suunnitelma laaditaan organisaation omista lähtökohdista ja nimenomaan auttamaan organisaatiota työhyvinvoinnin toteuttamisessa.

Kehittämiprojektin vaikein vaihe tulikin eteen, kun oli aika alkaa löytää mallia itse työhyvinvointisuunnitelmalle. Aikaisempi ajatus siitä, että suunnitelma olisi sisältänyt selkeää toimintasuunnitelmaa tulevaisuuden osalta, vaihtuikin huomioon siitä, että ensisijaisesti tarvitsemme yhteisiä työkaluja ja yhteisesti sovittua toimintatapaa päästäksemme eteenpäin. Projektipäällikkö piirsi kuvaa sateenvarjosta, jonka alle kuvattiin työkalut, jotka ensisijaisesti otettaisiin käyttöön. Kun kokonaiskuva alkoi hahmottua, oli huomattavasti helpompi lähteä työstämään eri osa-alueita. Eri työhyvinvointityön mallit antoivat myös suuntaa suunnitelman sisällölle. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite tarkasteli työhyvinvointia yksilön, työyhteisön ja työympäristön kannalta (Suutarinen 2010, 28). Myös tätä ajatusmallin kautta oli helppo lähteä miettimään sitä, mistä koostuu liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvointi. Sisällöllisesti työhyvinvointisuunnitelma sisälsi kolme eri työkalua, toimintamallin kuvauksen sekä yhteisen teeman työhyvinvoinnin toteuttamiseksi tulostenkäsittelyssä.

Strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamiseksi on johdolla oltava näkemys siitä, miten ja millä tavoin toimintaympäristö tulee kehittymään ja mitä tulevaisuuden osalta tavoitellaan. Johtamisen kannalta on myös keskeistä määrittää ne kehittämistarpeet ja toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. (Pursio 2010, 59). Työhyvinvoinnin tulokortti luotiin nimenomaan johdon työkaluksi, jotta sen avulla pystytään näkemään kokonaiskuva työhyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden osalta. Juuti (2010, 54) ehdottaa myös tasapainotetun tulokortin hyväksikäyttöä työhyvinvoinnin johtamisen tukena. Espoossa henkilöstö- ja työhyvinvointitavoitteet sisältyvät tulokorteissa näkökulmaan johtaminen ja resurssit, mutta hankaluudeksi osoittautui se, että kaikkia haluttuja tavoitteita niiltä osin voitu nostaa koko tulostenkäsittelytulokorttiin. Tavoitteiden määrästä ja laajuudesta johtuen kaikkea palveluita ja toimintaa kuvaava tulostenkäsittelytulokortti olisi paisunut aivan liian isoksi nimenomaan tästä näkökulmasta.

Johtamisen sopimus 2.0 nostettiin osaksi työhyvinvointisuunnitelmaa, koska siinä oli jo kuvattu ne tavoitteet ja sovitut toimenpiteet, jotka johtamisen osalta oli sovittu toteutettavaksi liikunta- ja nuorisopalveluissa. Sen päivittäminen tapahtui syksyn 2015 aikana, ja samassa yhteydessä sovittiin sen käsittelystä tulostenkäsittelytulokortin henkilöstön kanssa. Johtamisen sopimuksen käsittelystä kysyttiin myös johtamisen ja esimiestyön kyselyssä. Tällä haluttiin saada kuvaa siitä, kuinka laajasti henkilöstö tunnistaa sen, että tulostenkäsittelyssä on ylipäättään olemassa tämän tyyppinen asiakirja. Syksyllä 2016 uusittavassa kyselyssä saadaan uutta tietoa siitä, onko sovitusta pidetty kiinni ja tunnistaako henkilöstö käsitelleensä sopimuksen sisältöä.

Työyhteisöille tarkoitetut lomakkeet perehdyttämisen sekä työpisteiden työhyvinvointitoiminnan suunnitteluun olivat selkeästi työvälaineitä konkreettisen työhyvinvointitoiminnan avaamiseksi. Rauramon (2009, 1) mukaan työhyvinvointisuunnitelman onkin tarkoitus tukea myös työyhteisöitä etenemään kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita. Molemmat asiakirjat on varmasti helppo ottaa käyttöön. Työhyvinvoinnin suunnittelua oli tehty liikunta- ja nuorisopalveluiden eri työpisteillä systemaattisesti ja huolellisesti jo aikaisemminkin, tarvittiin vain yhteistä tapaa toimia. Tämä ajatus työkalujen ja toimintatavan suunnitelmasta saikin hyvän vastaanoton sitä eri henkilöstöryhmille esiteltäessä. Työhyvinvointisuunnitelman työkalut ja toimintamalli otetaan käyttöön vuoden 2016 kevään aikana. Tämä ei kuitenkaan vielä takaa, että tahtotila yhteishengen ja arvostavan kohtaamisen osalta toteutuu.

Samaan aikaan suunnitelman laatimisen kanssa käytiinkin liikunta- ja nuorisopalveluissa arvokeskustelua liittyen toisten arvostavaan kohtaamiseen. Kunta 10 tutkimuksessa esiinnoussut korkea tulos mittarin itse työpaikkakiusaamisen kohteena osalta (14,1 % vastanneista kokenut), herätti johtoa pohtimaan toimenpiteitä tämä osalta ja esitti ehdottamaksi tavoitteekseen, että tämän osalta tavoite on ehdoton 0 %. Pelkät työkalut ja toimintatapa eivät vielä auta siihen, että tuloksyksikössä arvostava kohtaaminen toteutuisi. Tarvittiin yhteistä teemaa ja ajatusta siihen, miten aidosti arjessa arvostamme toinen toisiamme. Reilu meininki teeman alla on jatkossa hyvä lähteä haastamaan jokaista työntekijää pohtimaan omaa osuuttaan työhyvinvoinnin rakentumisessa ja siinä, että jokaisella olisi kokea työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi.

On tyyppillistä koota työhyvinvointitoiminta vuosikellon muotoon, jolloin se on helpompi kytkeä osaksi strategiatyötä ja sen mukanaan tuomia aikatauluja (Suutarinen 2010, 32). Se auttaa myös kaikkia toimijoita tunnistamaan keskeiset yhdessä sovitut ajankohdat vuosisyklissä. Työhyvinvoinnin johtamisen kytkemiseksi osaksi strategiatyötä onkin keskeistä ymmärtää näiden prosessien kulkeminen rintarinnan.

8.2 Pohdintaa kehittämisprojektin läpiviemisestä

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina, jonka tavoitteena oli tuottaa kerättyyn tietoon perustuva työhyvinvointisuunnitelma liikunta- ja nuorisopalveluille. Tähän tavoitteeseen päästiin, vaikka matkan varrella olikin vaikeaa löytää kokonaisuudelle punaista lankaa. Organisaatioiden yhdistymisen jälkeen haasteita asetti kahden eri toimintakulttuurin yhteen saattaminen sekä muutoksen mukanaan tuoma epävarmuus henkilöstössä. Tiedonkeruun osalta oli todettavissa, että tietoa oli kyllä saatavissa, mutta sitä oli hankala

paketoita yhteen nippuun työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Oman leimansa kokonaisuuteen toi samaan aikaan alkanut Espoon kaupungin johtamisen ja esimiestyön kehittämisprojekti EsJo. Rauramon (2009,1) ajatuksia mukaillen myös tässä kehittämisprojektissa edettiin nykytilan arvioinnista ja tiedonkeruusta tavoitteiden ja linjausten määrittelyyn ja siitä kohti lopullisen suunnitelman laatimista.

Kehittämistoimintaa ja projektityötä käsittelevässä kirjallisuudessa kehittäminen kuvataan usein systemaattisena prosessina, jossa suunnitelmilta odotetaan kaunista kehittämisen kaarta. Tämä ei aina kuitenkaan vastaa todellista kuvaa. (Toikko & Rantanen 2009, 8). Myös tässä kehittämisprojektissa jouduttiin jo aikaisessa vaiheessa toteamaan, että eri vaiheet menivät todella paljon limittein. Osittain oli varmasti vaikea hahmottaa, missä vaiheessa projektia oikeasti oltiin. Oman vaikeutensa projektin etenemisessä aiheutti se, että ei ollut olemassa yhtä ainoaa valmista mallia koostaa laajaa materiaalia yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Projektisuunnitelma antoi alustavaa raamia etenemiselle ja helpotti etenekin projektipäällikköä pysymään kartalla siitä mitä kaikkea tulisi vielä tehdä. Aikataulussa pysyminen onkin yksi toiminnallisen opinnäytetyön ongelmista (Vilka & Airaksinen 2003, 160) Myös tämän kehittämisprojektin aikana aikataulua jouduttiin matkan varrella hieman venyttämään aikaisemmin suunnitellusta.

Kehittämisprojekti itsessään toimii usein osallistujien oppimisen ja asioiden omaksumisen välineenä ja sen seurauksena tavoitteet ja suunnitelmat saattavat täsmentyä projektin etenemisen myötä (Stenlund 2001, 68). Myös tätä kehittämisprojektia voidaan pitää eräänlaisena oppimispolkuna sekä projektipäällikölle, että mukana olleille toimijoille. Rauramo (2009, 1) painotti pienin ja realistisin askelin etenemistä, mikä tuki sitä ajatusta, että suunnitelmassa kannattaa ottaa ensin haltuun keskeiset tekijät ja sitten jatkossa pohtia mahdollisia uusia osa-alueita. Myös jälkikäteen arvioituna voidaan todeta, että askel askeleelta eteneminen auttaa myös muita toimijoita pysymään mukana kokonaisuudessa. Tästä syystä myös aikataulun venymiselle oli perusteensa, sillä ilman perusteellista harkintaa, lopullinen suunnitelma olisi saattanut olla erilainen. Se olisi muistuttanut siinä tapauksessa sisällöltään enemmän pelkkää toimintasuunnitelmaa.

Alkukartoitusten ja selvitystyön tarkoituksena oli antaa välineitä tehtäville linjauksille sekä koko suunnitelman muodolle. Kerättävän tiedon onkin tuotettava lisäarvoa kehittämistoiminnalle (Tuokko ja Rantanen 2009, 24). Lisäksi muutoksen johtaminen on helpompaa, kun se perustuu faktatietoon muutoksen tarpeesta ja muutoksen myötä syntyvistä vaikutuksista (Stenvall & Virtanen 2007, 15). Kuten aikaisemmin on käynyt selväksi oman haasteensa alkukartoituksille ja olemassa olevan tiedon kasaamiselle tuotti koko työhyvinvointi kokonaisuuden laajuus. Oli osattava paketoita tietoa ja pohtia, mikä tieto olisi

oleellista ja mikä ei. Lisäksi laajasta työhyvinvointia käsittelevästä kirjallisuudesta tuntui osin olevan vaikea löytää punaista lankaa kaiken välillä.

Keskeisiä tuloksia alkukartoituksen osalta saatiin vuoden 2014 Kunta 10 - henkilöstötutkimuksesta sekä vuonna 2015 toteutetusta johtamisen ja esimiestyönkyselystä. Molemmat antoivat hyvää tietoa työhyvinvoinnin ja esimiestyön tilasta tulosyksikössä: Johtamisen ja esimiestyön kyselyä pidettiin johdon taholta tärkeänä välineenä ja se saikin hyvää palautetta. Positiivista onkin, että se on myös päätetty ottaa osaksi jokavuotista johtamisen ja esimiestyön laadun arviointia. Kyselylomakkeen suunnittelun pohjana käytettiin aikaisempia henkilöstökyselyitä sekä johtamiselle asetettuja tavoitteita. Myös Espoon kaupungissa käytössä oleva CAF - arviointimalli antoi hyvää pohjaa erityisesti johtajuuden ja henkilöstö arviointialueiden osalta. Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttääkin sen laati-jalta, että hän tietää selkeästi, mihin kysymyksiin hän haluaa vastauksen (Vilka 2005, 82). Kyselyn lähettämisen yhteydessä pohdittiin myös paljon sen tekemisen eettistä kestävyyttä ja hyvien tieteellisten tutkimuksen käytäntöjä. Kun kyse oli henkilöstön antamasta palautteesta esimiehille, oli vastaajille painotettava tulosten käsittelyn luotettavuutta sekä tulosten raportoinnin vaihtoehtoisuutta. Tähän liittyen tulikin muutamia kysymyksiä henkilöstöltä projektipäällikölle.

Vuoropuhelua ja dialogin käymisen tärkeyttä ei voi olla korostamatta, kun halutaan saada tietoa mahdollisimman laajasti eri henkilöstöryhmiltä. Sekä Rauramo (2009, 1) että Tarkkonen (2012, 170) muistuttavat dialogin käymisen tärkeydestä ja organisaation jäsenten osallistamisesta kehittämistyöhön. Osana tiedonkeruuta käydyt strategiakeskustelut tai niin kuin sitä kutsuimme ”osallistamisen aalloksi”, tuottivat henkilöstölle tunnetta siitä, että he ovat saaneet osallistua koko yksikön strategiatyöhön. Projektipäällikkö vastasi osallistamisen aallon suunnittelusta ja toteuttamisesta. Käydyt keskustelut antoivat laajaa kokonaiskuvaa sekä yksikön palveluista ja toiminnasta, mutta myös kuvaa siitä, mitä tarpeita työhyvinvoinnin osalta eri henkilöstöryhmillä oli. Keskusteluiden ja vuoropuhelun välityksellä syntyi projektipäällikölle kuva, että tehty työ auttoi osallistujia ymmärtämään strategian merkityksen myös operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi osallistujat viestittivät vahvasti tahtovansa myös jatkossa osallistua tämän tyyppiseen keskusteluun. Sitoutuminen strategiaan syntyykin vahvasti osallistumisen kokemuksesta (Niutanen ja Kvist 2010, 56).

Jälkikäteen ajatellen yhteistyö organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa jäi hyvin vähäiseksi, ja heidän kanssaan olisi pitänyt käydä enemmän keskusteluita. Nyt keskusteluissa mukana oli toimialan liikunta- ja nuorisopalveluiden kokonaisuudesta vastaava henkilöstöasiantuntija, mutta hänen lisäksi olisi voinut osallistua myös työsuojelun asi-

antuntijoita mukaan keskusteluun. Yhteistyö heidän kanssaan jäikin liian vähäiseksi. Jatkossa kannattaakin miettiä yhdessä, minkälaisiin asioihin jatkossa tarvitaan vuorovaikutusta ja dialogia tai osallistavaa viestintää ja milloin riittää yksipuolinen tiedottaminen asioista (Rauramo 2009, 1). Vilka (2005, 119) mainitsee havainnoinnin laadullisen tutkimusaineiston keruun menetelmänä. Osallistamisen aalto toimi hyvänä menetelmänä käydä vuoropuhelua ja dialogia henkilöstön kanssa. Tiedonkeruun näkökulmasta sen lisäksi, että asiatiedot kyllä kirjattiin ylös eri dokumentteihin, olisi ollut järkevää samassa yhteydessä kirjata ylös tarkemmin havaintoja osallistujien mielikuvista työhyvinvoinnin toteutumisen osalta.

Ilman johdon tekemiä strategisia valintoja tai linjauksia työhyvinvoinnin osalta, ei suunnitelmalla olisi ollut minkäänlaista pohjaa. Tiedolla johtaminen korostuukin linjauksia tehtäessä ja tärkeää on muistaa, että työhyvinvointia koskeva ymmärryksen tulisi perustua todennukaiseen tietoon ja tutkimustuloksiin (Tarkkonen 2012,76). Kuten projektia yleisestikin niin myös linjausten tekemistä leimasi kehittämissuunnitelmassa se, että tietoa valui johdon käsiteltäväksi eri aikoina pirstaleisesti. Juuri kun oli saatu jonkinlaiset kehittämissuunnitelmat paketoitua, tulikin jo uutta tietoa käsiteltäväksi. Esimerkiksi Kunta 10 kehittämissuunnitelmaa käsiteltiin vuoden 2015 alussa, johtamisen ja esimiestyön kyselyn tuloksia vuoden 2015 lopussa ja riskienarviointeja taas vuoden 2016 alussa. Siinä välissä tehtiin strategisia linjauksia koko tulosyksikön toiminnan kehittämisen osalta, johon osana kuului myös henkilöstövoimavarojen suunnittelu. Tämä tiedon pirstaleisuus antoi selkeän viestin siitä, että tarve yhteiselle välille työhyvinvoinnin johtamiseksi oli olemassa ja sitä ajatuksesta syntyi työhyvinvoinnin tuloskortti.

Kaiken kaikkiaan kehittämissuunnitelman läpivieminen onnistui laaja-alaisuudesta ja pirstaleisuudesta huolimatta kohtuullisen hyvin. Jälkikäteen olisi voinut vielä tarkemmin palata tehtyihin projektisuunnitelmiin ja käyttää EsPro projektimallin työvälineitä projektin läpiviemisen tueksi. Liikunta- ja nuorisopalvelut valittiin syksyllä 2015 mukaan kaupunkitasoiseen projektisalkku pilottiprojektiin, jossa otettiin asteittain käyttöön projektisalkku projektin hallinnan välineeksi. Tämä työväline auttoi projektin hallintaa, tosin sen projektin loppuvaiheilla. Osittain projektin etenemisessä viivettä tapahtui myös talven ja kevään 2015 aikana, kun kokonaisuuden lopullisen suunnitelman muotoa hahmoteltiin.

8.3 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Työhyvinvoinnin jatkokehittämisen osalta liikunta- ja nuorisopalveluissa keskeinen asia tulee olemaan suunnitelman työkalujen ja toimintamallin juurruttaminen toimintaan aidoksi

tavaksi toimia. Samalla kun tarvitaan tiedostamisen lisäämistä yhteisistä toimintatavoista, on vaikutettava siihen, että suunnitellut toimintatavat tulevat osaksi organisaation rakenteita (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 23). Reilu meininki teema vastaa osaltaan siihen, että jatkossakin käydään arvokeskustelua työhyvinvoinnin toteutumisesta. Tarvitaan kuitenkin kaikkien ja erityisesti johdon panosta ja esimerkkiä. Masalin (2010, 85) korostaakin yhteisöllisyyden voimaa, jotta strategia saataisiin elämään arjen käytännöissä. Strategia muuttuu todeksi tekemällä ja arjen käytäntöjen myötä.

Toikon ja Rantasen (2009, 62) mukaan tulosten levittäminen tai kuten he myös sen ilmaisevat juurruttaminen edellyttää usein oman erillisen suunnitellun prosessin. Se ei heidän mukaansa aina nivelly ongelmita koko kehittämisprosessin sisälle. Kehusmaa (2010, 15 - 16, 58) puhuu tässä yhteydessä strategisen johtamisen käsitteen sijaan strategiatyöstä, joka sateenvarjona toimii strategian suunnittelulle, sen toteuttamiselle ja johtamiselle. Hänen mukaansa strategiatyö on parhaimmillaan elävä ja jatkuva prosessi, joka sisältää strategian suunnittelun, laatimisen ja toteuttamisen lisäksi seurantaa, arviointia ja päivitystä. Se on myös oppimisprosessi, jossa muodollisuus vähenee ajan myötä ja tilalle tulee luovuutta. Liikunta- ja nuorisopalveluiden strategiatyö tulee jatkumaan suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Siihen tulee liittää myös jatkossa työhyvinvoinnin strateginen johtaminen. Lisäksi osallistamisen aalto tulee jatkumaan osana strategiatyötä, jotta ihmiset pääsevät osalliseksi strategista suunnittelua ja sen toteuttamista. Organisaatioissa aikaansaamisen kulttuuri toteutuukin, kun strategia, operatiivinen toiminta ja ihmiset liitetään toisiinsa käytännössä toimivaksi kokonaisuudeksi (Niutanen & Kvist 2010, 56).

Jatkossa liikunta- ja nuorisopalveluissa keskeiseen rooliin nousee asioista viestiminen oikealla tavalla. Tarvitaan sisäisen viestinnän osalta pohdintaa siitä, miten siinä onnistutaan viestinnän tulvaa lisäämättä. On myös hyvä pohtia sitä, minkälaista organisaatiokulttuuria tahdomme jatkossa kasvattaa ja miten se yhdessä tehdään. Siihen tarvitaan johdon, esimiesten ja jokaisen työntekijän panosta. Aikaansaamisen kulttuurin juurruttaminen vaatii sovitun mukaisesti toimimista mutta myös johdon esimerkkiä, sillä organisaatiokulttuuri on johdon käyttäytymisen peili (Lillkäll 2010, 35,42). Johtamisen ja esimiestyön kysely tullaan tekemään uudestaan syksyllä 2016, mutta yhdessä on hyvä pohtia, millä tavoin kyselyistä saatuihin kehittämiskohteisiin on oikeasti reagoitu. On myös arvioitava, olemmeko tehneet oikeita asioita.

Suutarisen mukaan (2010, 33 - 34) organisaatioissa on hyvä pohtia operatiivisen työhyvinvointiryhmän perustamista. Hän kuvaakin tällaista ydinjoukkoa ryhmäksi, joka käsittelee työhyvinvointia koskevien toimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta, ja jossa olisi mukana organisaation työhyvinvointiin liittyviä asiantuntijoita. Kehittämisprojektia varten koot-

tu työhyvinvointiryhmä toimi projektin aikana suurena apuna projektipäällikölle. Jatkossa tämän ryhmän toiminta jatkaa ja se ottaa vastuuta myös koko yksikköä koskevasta työhyvinvointi suunnittelusta ja edelleen työpaikoilla esimiehet laativat omaa työpistettään koskevat suunnitelmansa. Työhyvinvointiryhmän kokoonpanoa tulisi hieman kasvattaa, jotta siinä olisi edustettuna koko tulosyksikön eri palvelualueet sekä mahdollisuuksien mukaan organisaation työhyvinvoinnin asiantuntijoita

Kun työpaikalla on huono ilmapiiri, on helppoa syyttää siitä muita. Marja-Lisa Manka (2012) kysyykin osuvasti tunnistaako lukija sen ”jonkun muun” jota huonosta ilmapiiristä voi syyttää. Hän peräänkuuluttaakin jokaisen vastuuta työhyvinvoinnin rakentamisessa. Vaikka esimiehen vastuulla onkin huolehtia arjen sujumisesta, ei häntä kuitenkaan voi kaikesta syyttää. Työhyvinvoinnin jatkokehittämisen osalta onkin liikunta- ja nuorisopalveluissa hyvä herätellä esiin työntekijätaitoja, joita joskus on myös kutsuttu alaistaidoiksi. Tutkimusten mukaan työn ilo ei synny tittleistä tai palkankorotuksista, vaan siitä, että ihminen tuntee olevansa tarpeellinen ja hänellä on vaikutusvaltaa omaan työhönsä. (Manka 2012). Työhyvinvointiryhmän onkin hyvä jatkossa tarttua Reilu meininki -teemaan ja suunnitella konkreettisia toimenpiteitä yhteisöllisyyden ja arvostavan kohtaamisen lisäämiseksi tulosyksikössä.

Usein kuullaan, että esimiehet valittavat aikansa kuluvan palaverissa, eikä aika tahdo riittää jatkuvaan vuoropuheluun henkilöstön kanssa. Juuti ja Vuorela (2015, 24) muistuttavat kuitenkin, että esimiestyö on nimenomaan erilaisten näkökulmien yhteensovittamista, jotta työskentelyyn liittyvät keskeiset päivämäärät tulevat saavutettua. Jatkossa tarvitaan esimiestyön kehittämistä pitkäjänteisellä kehittämistyöllä, muussa tapauksessa on vaarana, että esimiehet itse väsyvät kaiken kiireen keskellä. He tarvitsevat tukea ja työvälineitä myös oman arkensa sujumiseksi. Tällä hetkellä esimiehet painiskelevat sekä operatiivisen toiminnan että ihmisten johtamisen ristitulessa ja siihen oman leimansa tuo henkilöstöhallinnolliset tehtävät, jotka jatkuvasti ainakin kuntasektorilla lisääntyvät. On varmasti välillä vaikeaa löytää mukiin kahvaa, ja havaita mihin nyt tarttua kiinni.

Jotta kokonaisuudessa onnistutaan, onkin pystyttävä viestimään organisaatiolle ajantasaista ja ymmärrettävää tietoa siitä mitä organisaatiossa tapahtuu. Henkilöstölle on keskeistä kuulla, mitä mahdollisia muutoksia on tulossa työyhteisöiden tai yksilöiden arjen työhön. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 95). Vuorovaikutuksen ja tiedottamisen kehittäminen on yksi liikunta- ja nuorisopalveluiden kehittämiskohteista ja teema on ollut mukana keskusteluissa jo työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa. Tulevaisuudessa onkin keskityttävä siihen, että jokaisella työntekijällä on tiedossaan ne väylät ja keinot, joita kautta tietoa on

saatavissa. Esimiesten on myös kiinnitettävä huomiota siihen, että sovitusta käytänteistä pidetään kiinni. Työntekijän omaa vastuuta on myös jatkossa hyvä korostaa.

Työelämän muutokset, kuten teknologinen kehitys, tuovat mukanaan kiirettä, katkonaisuutta ja tulospaineita. Yhä enemmän työelämässä työntekijän on pystyttävä sietämään keskeneräisyyttä ja epätäydellisyyttä. (Sitra 2015). Työelämä 2020 hankkeen vetäjä Margita Klemetti mainitsee Sitran artikkelissa (Sitra 2015), että tarvitsemme lisää vuorovaikutusta ja yhteistyötä, jotka tukevat innovointia. Hänen mukaansa myös häirintä ja kiusaaminen näyttävät olevan Suomessa yleisempää kuin muualla Euroopassa keskimäärin. Hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan lähestulkoon kaikkeen organisaatioiden toiminnassa, sillä on myös suora vaikutus työyhteisön työilmapiiriin. Johtaminen on myös keskeisessä asemassa, kun pohditaan työhyvinvointiin liittyvien seikkojen kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2015, 23).

Hyvällä henkilöstöjohtamisella on merkitystä organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta. Eriyisesti viimeaikaiset talouden kriisit ja globalisoituminen ovat vaikuttaneet siihen, että henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. (Truss, Mankin & Kelliher 2012, 4-6). Tässä keskustelussa on myös noussut esiin kysymys siitä, millä tavoin työntekijät saadaan motivoitumaan sekä sitoutumaan työhön ja sitä kautta tuottamaan arvoa organisaatiolle (Truss, Shantz, Soane, Alfes & Delbridge 2013, 2657). Työhyvinvoinnin näkökulmasta onkin keskeistä ymmärtää juuri niitä keinoja, joihin tähän yhtälöön päästään. Myös julkisella sektorilla, jota liikunta- ja nuorisopalvelut edustaa, on ymmärretty hyvän henkilöstöjohtamisen tärkeys, mutta paljon on vielä tehtävänä.

Kiteytettynä ilman hyvää johtamista, yhteistä vuorovaikutusta ja jokaisen panosta on vaikea päästä, Tarkkosen (2012, 9) sanoin, ”ajelehtimisen tilasta” sellaiseen tilaan, jossa työhyvinvointi on osa organisaation kokonaisvaltaista ajattelu- ja toimintatapaa. Valmentava johtajuus ja oppiva organisaatio ovat tulevaisuuden ajatuksia, joita on varmasti hyvä lähteä rakentamaan myös liikunta- ja nuorisopalveluissa. Esimiehet hyvien suoritusten valmentajina ja työntekijöidensä aktiivisena tukijana parantavat organisaation suorituskykyä ja luovat edellytyksiä sitoutumiselle ja innovatiivisuudelle (Kvist 2010, 134, 142). Oppiva organisaatio rakentuukin pienin askelin ja toivottavasti liikunta- ja nuorisopalvelut työhyvinvoinnin rakentamisessa ovat tällä tiellä. Heini Winkin (2011, 94) sanoihin on helppo yhtyä:

”Huomisen maailmaa rakennetaan tämän päivän sanoilla ja teoilla”

Lähteet

Espoon kaupunki. 2012. Työhyvinvointimatriisit - intranetsivu. Luettavissa: [https://essi.espoo.fi/uniquesig66493860703a6d3b55ed0bdf940aca2e/uniquesig0/fi-FI/Palvelut/Henkilosto/Tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/Seuranta_ja_raportointi/Tyohyvinvointimatriisit\(14453\)](https://essi.espoo.fi/uniquesig66493860703a6d3b55ed0bdf940aca2e/uniquesig0/fi-FI/Palvelut/Henkilosto/Tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/Seuranta_ja_raportointi/Tyohyvinvointimatriisit(14453)). Luettu: 25.1.2016.

Espoon kaupunki. 2013. Projektijohtaminen intranetsivut. Luettavissa: https://essi.espoo.fi/uniquesig66493860703a6d3b55ed0bdf940aca2e/uniquesig0/fi-FI/Yhteiset/Projekti_ja_ohjelmajohtaminen/Projektijohtaminen Luettu: 21.2. 2016.

Espoon kaupunki. 2013. Espoon kaupungin työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintaohjelma 2014 – 2017.

Espoon kaupunki. 2014. Espoon kaupungin henkilöstökertomus 2014. Luettavissa: http://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/henkilostokertomus-2015/ Luettu: 25.1.2016.

Espoon kaupunki. 2014. Strategiamalli. Luettavissa: <http://essi.espoo.fi/fi-FI/Yhteiset/Espootarina> Luettu 1.3.2016.

Espoon kaupunki. 2015. Liikunta- ja nuorisopalveluiden toimintaohje. Luettavissa: <http://www.espoo.fi/download/noname/%7B116E1E06-902D-4E8A-BA9D-4410818843AE%7D/58400> Luettu: 25.1.2016

Espoon kaupunki. 2015. Projektijohtamisen ohjeistus. Luettu: 23.2.2016

Espoon kaupunki. 2015. Riskienarvioinnit - intranetsivut. Luettavissa: https://essi.espoo.fi/uniquesig66493860703a6d3b55ed0bdf940aca2e/uniquesig0/fi-FI/Palvelut/Henkilosto/Tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/Tyoturvallisuus/Riskien_arviointi. Luettu: 23.2.2016.

Espoon kaupunki. 2015. Työhyvinvointi ja työsuojelu - intranetsivut. Luettavissa: https://essi.espoo.fi/uniquesig66493860703a6d3b55ed0bdf940aca2e/uniquesig0/fi-FI/Palvelut/Henkilosto/Tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu Luettu: 25.1.2016

- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Kevan julkaisu 1/2013. Helsinki. Luettavissa: https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tutkimusjulkaisut.aspx?fileName=Strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf. Luettu: 8.10.2015
- Goddard, D. 2014. Developing a global mind-set in Finnish organizations. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. Tulevaisuuden johtaminen. Pertec Consulting Oy. Saarijärvi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Halonen, K. 2014. Henkilöstöriskienhallinta johdon strategisena työvälineenä. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen. Pertec Consulting Oy. Saarijärvi
- Hänninen, M. 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen. Pertec Consulting Oy. Saarijärvi
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisöin hyvinvointi. PS-kustannus. Juva.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti - opas. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. Luettu: 8.10.2015
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Keva internetsivut. Luettavissa:

https://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/aktiivinen_tuki/kehittamistyokalu/tavoitteet_seuranta/Sivut/Default.aspx Luettu: 17.2.2016

Keva internetsivut. Työhyvinvoinnin tavoitteet, mittarit ja seuranta. Luettavissa:

https://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/aktiivinen_tuki/kehittamistyokalu/tavoitteet_seuranta/Sivut/Default.aspx Luettu: 17.2.2016

Klemetti, M. 2015. Artikkelissa Sitran trendit: Hyvinvointi korostuu. Luettavissa:

<http://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu>. Luettu: 13.3.2016.

Kuntaliitto Kunnat.net. 2014. Internetsivut. Kuntajohtaminen - tiedolla johtaminen. Luettavissa:

http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/johtamisen_valineet/Sivut/default.aspx. Luettu: 17.2.2016

Kvist, H-H. 2010. Valmentava johtaminen kasvattaa vastuunkantajia. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, H., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi - muutos-voimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Lillkåll, L. 2010. Aikaansaamisen kulttuuri energisoi. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, H., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi - muutos-voimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum Media Oy. Gummerus. Jyväskylä.

Manka, M-L., 2012. Vastuu työn ilosta on sinulla - artikkeli. Kodin Kuvalehti verkkolehti.

Luettavissa:

http://www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/lue/suorat_sanat/marja_liisa_manka_vastuu_tyon_ilosta_on_sinulla Luettu: 5.3.2016

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tammerprint Oy. Tampere. Luettavissa:

<http://www.kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>. Luettu: 8.10.2015

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua- työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikolle. Tammerprint Oy. Tampere

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Manka, M-L, Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Julkaisija: Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> Luettu: 1.3.2016

Masalin, L. 2010. Strategia toteutuu arjen käytännöissä. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, H., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi - muut-os-voimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?. Kunnallissalan kehittämissäatiö. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Niutanen, K. & Kvist, H-H. 2010. Innosta ja arkipäiväistä. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, H., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi - muut-os-voimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo

Nivala, V. 2011. Kehittävä johtajuus. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Opetushallitus. Yleistä BSC - mallista internetsivu. Luettavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista Luettu: 22.2.2016

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYpro Oy. Juva

Ovaskainen, E. 2016. Liikunta- ja nuorisopalveluiden riskienarviointien 2015 koonti - PowerPoint esitys.

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Bookwell Oy. Porvoo.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy.

Rauramo, P. 2012. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus TTK. Kyriiri Oy.

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.

Ropo, A., Eriksson, E., Sauver, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2006. Jaetun johtajuuden särvät. Talentum. Helsinki.

Salo, P. 2011. Artikkel: Kunta 10 tutkimus - Työhyvinvointi on parantunut 2000-luvulla. Kuntalehti 12 /2011. Luettavissa: file:///C:/Users/taipani/Dropbox/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6/K%C3%A4ytetyt%20I%C3%A4hteet/Kunta_10_tutkimus_Kuntalehti1211%20(1).pdf Luettu: 1.3.2016

Sitra. 2015. Sitran trendit: Hyvinvointi korostuu. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu>. Luettu: 13.3.2016

Sjöblom, M. 2011. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Stenlund, H. 2001. Projektijohtamisen perusteet. Promanet Oy. Helsinki.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen. Pertec Consulting Oy. Saarijärvi.

- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIPress. EU. ISBN 978-951-579-413-0
- Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen. Pertec Consulting Oy. Saarijärvi
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Kuntoutussäätiö. Luettavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf . Luettu: 21.2.2016
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press. Tampere.
- Truss, C. Mankin, D. & Kelliher, C. 2012. Strategic Human Resource Management. Oxford University Press. New York.
- Truss, C., Shantz, A., Soanec, E., Alfes, K. & Delbridge, R. 2013. Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. Luettavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2013.798921> Luettu: 5.4.2016
- Työturvallisuuskeskus TKK. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Painojussit Oy. ISBN 978-951-810-459-2
- Työterveyslaitos internetsivut. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu: 21.2.2016
- Valpola, A. 2010. Kirkas strategia, aktiivinen vuoropuhelu. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, H., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi -muutos-voimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo
- Valtiovarainministeriö. CAF ja itsearviointi internetsivut. Luettavissa: <http://vm.fi/hallintopolitiikka/laatu-ja-arviointi/caf-ja-itsearviointi> Luettu: 1.3.2016
- Vargas, L. 2014. Virtual leadership: Leading in the distributed workplace. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen. Pertec Consulting Oy. Saarijärvi

Vesterinen, P-L. 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Juuti, P. Johtaminen voimavarana - muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto JTO. Hansaprint Oy. Vantaa.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma oy. Tallinna.

Wink, H. 2011. Työyhteisöjen kehittäminen kehittämishankkeiden avulla. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kyselyn 2015 perinen versio

Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön kysely 2015										
Taustatiedot:										
Olen: <input type="checkbox"/> Nainen <input type="checkbox"/> Mies Ikä: <input type="checkbox"/> 18 – 29 v <input type="checkbox"/> 30 – 39 v <input type="checkbox"/> 40 – 49 v <input type="checkbox"/> 50 – 59 v <input type="checkbox"/> yli 60 v	Olen: <input type="checkbox"/> Hallinnollinen - tai lähiesimies <input type="checkbox"/> Työntekijä Työsuhteeni on: <input type="checkbox"/> vakinainen <input type="checkbox"/> määräaikainen	Työsuhteeni kaupunkiin on kestänyt: <input type="checkbox"/> 0-2 v <input type="checkbox"/> 3-4 v <input type="checkbox"/> 5-6 v <input type="checkbox"/> 7-9 v <input type="checkbox"/> 10-12 v <input type="checkbox"/> yli 12 vuotta -								
Yksikkö:					Eri mieltä ----- Samaa mieltä					
Toiminta-arviointialueiden pisteytys					1	2	3	4	5	EOS en osaa sa-
Seuraavat kysymykset koskevat sinun omaa henkilökohtaista mielipidettäsi suorasta esimiestyöstä. Arvioi siis seuraavissa kysymyksissä suoraan omaa lähiesimiestäsi ja hänen vastuullaan olevan työyksikön tai työyhteisön toimintaa.										
-					1	2	3	4	5	EOS
1. Tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja kehittäminen										
1.1	Olen tietoinen työyksikköni ja oman työyhteisöni tavoitteista ja suunnitelmista									
1.2	Olen tietoinen kaupungin arvoista ja toimimme niiden mukaisesti									
1.3	Työyhteisössäni perustehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selkeitä									
1.4	Työyhteisössämme kehitetään toimintaa suunnitelmallisesti ja etsimme jatkuvasti uusia tapoja toimia paremmin									
1.5	Arvioimme toimintaamme ja toimintamme tuloksia säännöllisesti, käymme läpi yhdessä missä olemme onnistuneet ja missä olisi kehitettävää									
1.6	Minulla on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja arvioimiseen									
1.7	Esimieheni osallistuu toiminnan kehittämiseen ja tukee uusia tarkoituksenmukaisia työskentelytapoja.									
1.8	Esimieheni ottaa huomioon mielipiteet ja kehittämisideat									
1.9	Esimieheni viestii organisaatiotamme ja työyksikköämme koskevista muutoksista ja tukee henkilöstöä muutosten aikana.									
1.10	Liikunta- ja nuorisopalveluiden Johtamisen sopimus on tuttu ja olemme käsitelleet sitä työyksikössämme									
2. Tiedonkulku ja vuorovaikutus:										
2.1	Työyksikössämme on hyvä tiedonkulku									
2.2	Kokouskäytännöt ovat mielestäni toimivia									
2.3	Esimieheni varaa riittävästi aikaa esimiestyölle									

2.4	Esimies käy kanssani säännölliset kehityskeskustelut						
2.5	Koen esimiehen kanssa käydyt keskustelut hyödyllisiksi						
2.6	Saan palautetta työstäni esimieheltäni siitä miten olen onnistunut. Saan palautetta sekä onnistumisista että kehittämistarpeista.						
2.7	Työyhteisössämme on avoin toimintatapa. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioista ja pyrimme jakamaan tietoa työyhteisön sisällä						
2.8	Esimies tiedottaa työyksikköäni riittävästi keskeisistä asioista						
2.9	Esimieheni on helposti lähestyttävä ja on vuorovaikutuksessa henkilöstömme kanssa						

3. Työn organisointi ja arjen sujuminen (osaaminen):

3.1	Työtehtävät on organisoitu tarkoituksenmukaisesti ja järkevästi. Työnjakomme toimii hyvin.						
3.2	Työn kuormitus ja työn määrä on jakautunut tasapuolisesti yksikössämme						
3.3	Esimies varmistaa arjen sujumisen ja sen että hallitsemme työmme						
3.4	Saan esimieheltäni tukea ja apua työni suorittamiseen						
3.5	Perehdyttäminen toimii hyvin yksikössämme						
3.6	Saan tietoa koulutusmahdollisuuksista ja minua kannustetaan osallistumaan koulutuksiin						
3.7	Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamisestani ja kehittymismahdollisuuksistani						

4. Työilmapiiri ja työssä jaksaminen:

4.1	Työilmapiiri työyksikössämme on hyvä						
4.2	Yksikössämme on kirjallinen Työhyvinvointisuunnitelma ja toiminta on suunniteltua. Työhyvinvointi toimintaa järjestetään säännöllisesti.						
4.3	Yksikössämme huolehditaan työturvallisuudesta ja käydään läpi säännöllisesti työturvallisuusasioita						
4.4	Koen että esimies arvostaa työtäni						
4.5	Työyksikössämme on toisten työtä arvostava ilmapiiri						

Seuraavat kysymykset koskevat sinun mielikuvaasi liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisesta ja johtamiskulttuurista. Tarkastele vastatessasi erityisesti omaa henkilökohtaista mielikuvaasi tulosyksikkömme (Liikunta- ja nuorisopalvelut) toimintatavoista.

		1	2	3	4	5	EOS
--	--	---	---	---	---	---	-----

5. Tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja kehittäminen:

5.1	Olen tietoinen Liikunta- ja nuorisopalveluiden tavoitteista ja yksikköni tarina on minulle tuttu						
5.2	Johto viestii toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista ja suunnasta						
5.3	Henkilöstömme ymmärtää organisaatiomme tavoitteet ja suunnan						
5.4	Tulosyksikkömme esimiestyötä ja johtamista luonnehtii kehittämismyönteisyys, toiminnan parantamiseen kannustetaan						
5.5	Johto rohkaisee ja tukee uusia tarkoituksenmukaisia työskentelytapoja ja osallistuu kehittämiseen						

5.6	Johto tukee henkilöstöä muutoksissa ja viestii niiden syistä henkilöstölle							
6. Tiedonkulku ja vuorovaikutus:								
6.1	Tulosityksikössämme on varmistettu riittävä tiedonkulku							
6.2	Johto ja esimiehet ovat tavoitettavissa ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa							
6.3	Johto ja esimiehet ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja ovat tietoisia asiakkaiden näkemyksistä							
6.4	Johto toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneiden ja muiden organisaatioiden kanssa							
7. Johtamis- ja organisaatiokulttuuri:								
7.1	Organisaatiossamme kannustetaan kouluttautumaan ja kehittämään osaamista, osaamista arvostetaan							
7.2	Organisaatiossamme varmistetaan henkilöstön osaaminen							
7.3	Johtamisessa näkyy toisten arvostaminen ja esimerkillisyys.							
7.4	Johto kehittää itseään ja arvioi omaa toimintaansa säännöllisesti							

Liite 2. Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvointisuunnitelma



Liikunta- ja nuorisopalvelut

Työhyvinvointisuunnitelma 2016 – 2018

1.3.2016

Laatijat: Taipale Nina, Virpi Mikama, Petra Sorvisto ja Tarja Kauppinen

© Espoon kaupunki 2016

Sisällysluettelo

1	Johdanto - Työhyvinvointi on kaikkien asia.....	1
2	Espoon kaupungin ja Sivistystoimen työhyvinvoinnin tavoitteet ja linjaukset.....	2
3	Työhyvinvointi liikunta- ja nuorisopalveluissa 2016 - 2018	2
4	Työhyvinvoinnin työkalut ja toimintatapa liikunta- ja nuorisopalveluissa	4

Litteet:

1. Työhyvinvoinnin tuloskortti - työhyvinvoinnin johtamisen työkalu
2. Perehdyttämissuunnitelma lomake
3. Työpisteiden työhyvinvointisuunnitelma lomake

1 Johdanto - Työhyvinvointi on kaikkien asia

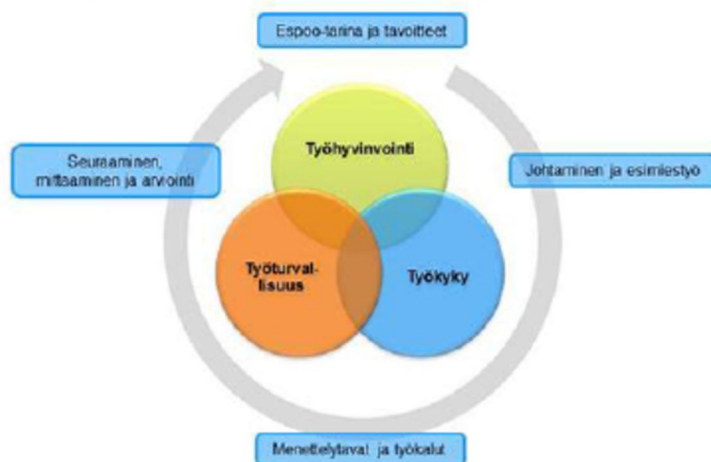
Hyvinvoivat, innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat työssä aikaan hyviä tuloksia. Johtaminen on keskeisessä roolissa kun puhutaan työyhteisöiden hyvinvoinnista, sillä johtaminen vaikuttaa kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään ja luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille (Juuti & Vuorela. 2004, 7).

Hyvässä henkilöstöriskienhallinnassa huomioidaan työhyvinvointi, työturvallisuus ja työkyky. Näiden varmistaminen on huomioitu Espoo-tarinassa asetetuista strategisista tavoitteista, jotka tähtäävät johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tavoitteen saavuttaminen edellyttää johtamista ja sen varmistamista, että jokainen toimii sovitujen toimintamallien mukaisesti. Toimintaa tulee myös jatkuvasti seurata, arvioida ja kehittää.

Tasa-arvoisella ja oikeudenmukaisella johtamisella, toimivilla työolosuhteilla ja jokaisen vastuullisella toiminnalla varmistetaan työn turvallinen tekeminen, työkyky ja tuloksellisuus. Tämä työhyvinvointisuunnitelma on laadittu, jotta tulosyksiköllä ja sen kolmella palvelualueella on selkeä käsitys siitä, mitä johtamisen ja esimiestyön ja sitä kautta työhyvinvoinnin kehittämiseksi on sovittu.

Työturvallisuutta, työhyvinvointia ja työkykyä edistävä työpaikka



Mutakallio Lähitapola

3 Työhyvinvointi liikunta- ja nuorisopalveluissa 2016 - 2018

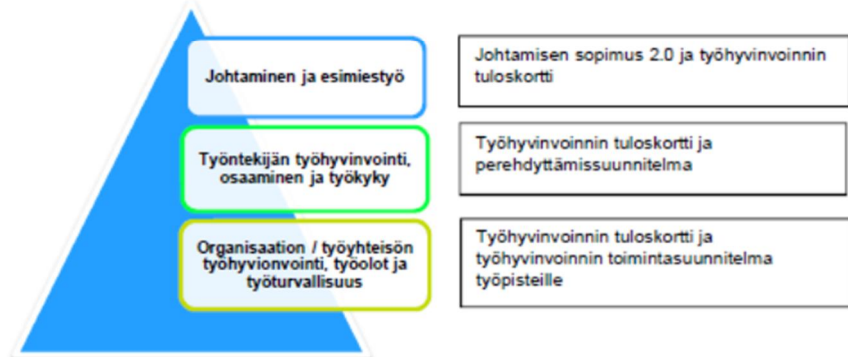
Liikunta- ja nuorisopalveluiden yhdistyttyä vuonna 2014 alussa, nousi esiin työhyvinvoinnin merkitys muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Tämä on ensimmäinen uutta tulosyksikköä koskeva työhyvinvointiin liittyvä ohjeistus.

Suunnitelmassa on kuvattu koko tulosyksikköä yhteisesti koskevat työkalut ja toimintatavat. Lisäksi on otettu kantaa koko tulosyksikköä koskevaan REILU MEININKI -teemaan, jolla halutaan herätellä sekä yksittäiset työntekijät, että työyhteisöt arvostavaan kohtaamiseen arjessa.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvoinnin tavoitteita ja toimenpiteitä tarkastellaan kolmesta näkökulmasta (kuva 1.), johtamisen ja esimiestyön, työntekijän työhyvinvoinnin sekä organisaatioiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointisuunnitelmaan ei ole olemassa yhtä ainoaa mallia tai tapaa koota sitä. Tähän kokonaisuuteen keskeiset teemat ja aihekokonaisuudet ovat nousseet esiin kerätyn tiedon ja arviointikeskusteluiden kautta.

Kuva 1.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden työhyvinvoinnin kolme tarkastelunäkökulmaa



Tässä työhyvinvointisuunnitelmassa otetaan ensimmäinen **ASKEL** (kehittämisen teemamme vuodelle 2016) edellä esitettyjen teemojen ja aihealueiden osalta. Jatkossa työhyvinvointisuunnitelmaa arvioidaan vuosittain ja tehdään tällöin tarvittavia muutoksia. Tavoitteena on, että työhyvinvoinnin työkalut ja sovittu toimintatapa on osa normaalia toiminnan suunnittelua.

Työhyvinvointiin liittyvät painopisteet Liikunta- ja nuorisopalveluissa 2016 - 2018

- Työilmapiiri tulosten pysyminen edellisten mittausten tasolla
- Sairauspoissaolojen seuranta on systemaattista ja niitä tulee vähentää
- Kehityskeskustelut käydään 100 % sekä niiden hyödyllisyyttä parannetaan
- Työpaikkakiusaamisen % pienenee
- Vuorovaikutusta kehitetään ja tiedonkulkua parannetaan
- Riskienarvioinnit pidetään ajan tasalla ja toimitaan sovitun mallin mukaisesti
- Meluhaittoihin työssä puututaan
- Keskeytykset työssä vähenevät
- Perehdyttäminen työyhteisöissä toimii hyvin

4 Työhyvinvoinnin työkalut ja toimintatapa liikunta- ja nuorisopalveluissa

Työhyvinvoinnin työkalut ja toimintatapa on suunniteltu helpottamaan työhyvinvoinnin johtamista sekä sen arjen toteuttamista. Toimintatapa otetaan käyttöön kevään 2016 aikana.

Työkalujen ja sovittujen toimintatapojen ohella tarvitsemme myös yhteistä ajattelutapaa toimina arjessa. **REILU MEININKI** - haastaa Liikunta- ja nuorisopalveluiden työntekijät ja työyhteisöt pohtimaan toisten töiden arvostamista ja työilmapiiriin liittyviä asioita.

A) Työhyvinvoinnin tuloskortti

Työhyvinvoinnin johtamisen ja seurannan on työväline. Työhyvinvointiin liittyvät vuositason tavoitteet niihin liittyvät toimenpiteet kirjataan sekä tulosyksikön työhyvinvoinnin tuloskorttiin että päivitetään tähän suunnitelmaan vuosittain. Keskeiset strategiset tavoitteet nostetaan koko Liikunta- ja nuorisopalveluiden tuloskorttiin strategisiksi tavoitteiksi.

Sovittujen kehittämiskohteiden tulosten toteutumista seurataan tuloskorttiseurannan yhteydessä huhtikuussa, elokuussa ja lokakuussa. Loppuraportointi tehdään tammikuussa. Tavoitteiden toteutumista mittaritasolla seurataan vuosittain, siinä vaiheessa kun lukuja saadaan. Seurannan osalta päivämäärät vuosittain on kirjattu johtamisen vuosikelloon. Myös raportointitavat on sovittu ja raportointipohjat löytyvät ryhmätyötiloista.

B) Johtamisen sopimus 2.0

Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen sopimus 1.0 laadittiin uuden yhdistyneen johtoryhmän voimin kehittämispäivien arviointien perusteella vuoden 2014 alussa. Johtamisen sopimus 2.0 on päivitetty vastaamaan vuoden 2015 tilannetta ja vuoden 2016 tarpeita.

Johtamisen sopimus on allekirjoitettu marraskuussa 2015 ja on sovittu, että sopimus käydään läpi palvelualueilla (esimiehet vastaavat tästä). Johtamisen sopimuksen toteutumista arvioidaan vuosittain johdon kehittämispäivillä. Lisäksi henkilöstölle uusitaan syksyllä 2015 tehty johtamisen ja esimiestyön kysely.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen sopimus on laadittu tukemaan hyvää johtamista ja esimiestyötä tulosyksikössä sekä varmistamaan arjen sujumista. Sopimuksella luodaan käytännön edellytyksiä työhyvinvoinnin johtamiselle ja toteutumiselle. Sopimuksessa kuvataan niitä käytäntöjä ja arkisen toiminnan malleja, joita tulosyksikön johto on linjannut toteutettavaksi läpi koko tulosyksikön organisaation. Sopimuksessa kuvataan johdon itselleen asettamia päämääriä ja tavoitteita sekä suunnitelmia, joita johtamisen osalta on sovittu toteutettavan.

Johtamisen sopimuksen jalkautuksen osalta on sovittu, että jokainen palvelualue huolehtii oman palvelualueensa käytäntöjen mukaan sopimuksen käsittelystä työyhteisöissä.

Johtamisen sopimus löytyy ryhmätyötiloista ja suuren sivumääränsä vuoksi ei ole mukana tässä dokumentissa: <http://tyotilat.espool.fi/sito/liinu/Henkilst%20ja%20tyhy/Forms/BySubject.aspx>

C) Perehdyttämissuunnitelma

Liikunta- ja nuorisopalveluiden yhteisessä perehdyttämissuunnitelmassa on kuvattu ne osat alueet, jotka ovat yhteisiä koko tulosyksikössämme. Jokaisella työpisteellä tai toimipisteellä tulee olla oma toimipiste- ja ammattikohtainen perehdyttämissuunnitelmansa.

Perehdyttämissuunnitelman käyttö uuden työntekijän kohdalla on esimiehen vastuulla. Esimies ottaa sen käyttöön jo siinä vaiheessa, kun rekrytointipäätös on tehty ja työntekijän kanssa on sovittu aloituspäivämäärästä. Ensimmäiset perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet tapahtuvat ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Työntekijälle perehdyttämissuunnitelma toimii muistilistana niistä asioista, joita hänelle kuuluu kertoa työsuhteen alkuaikoina.

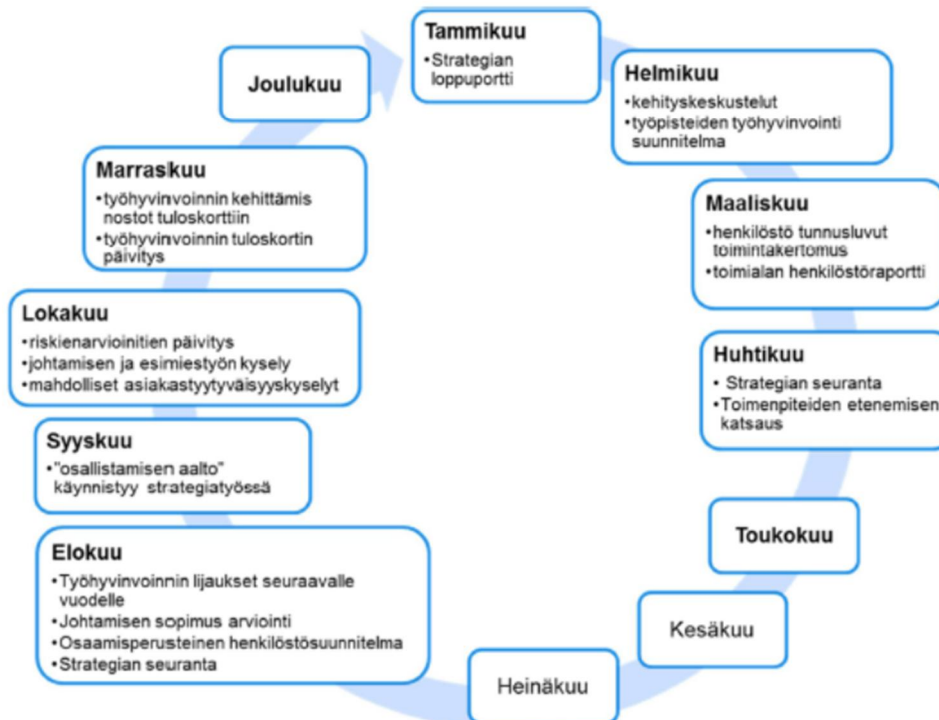
D) Työyhteisön työhyvinvointisuunnitelma

Työyhteisön työhyvinvointisuunnitelma on tehty helpottamaan arjen työhyvinvointitoiminnan suunnittelun ja kuvaamisen tueksi. Jokainen työyhteisö tai toimipiste laatii oman pistettään koskevan suunnitelman. Siinä kuvataan kaikki suunnitellut toimenpiteet. Suunnitelma lähetetään esimiehelle ja tallennetaan Liikunta- ja nuorisopalveluiden ryhmätötiloihin.

Työhyvinvointisuunnitelman pohjalomake löytyy Liikunta- ja nuorisopalveluiden ryhmätötiloista:

E) Työhyvinvoinnin vuosikello

Liikunta- ja nuorisopalveluiden keskeiset ajankohdat työhyvinvoinnin toteuttamisen ja johtamisen osalta on nostettu tähän vuosikelloon.



Liite 3. Työhyvinvointisuunnitelman osa Työhyvinvoinnin tulokortti

TYÖHYVINVOINNIN TULOSKORTTI - Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma ja tavoitteet tulosityksikötasolla

Työhyvinvointiin liittyvät painopisteet ja kehittämisnostot ovat nousseet esiin eri selvitysten ja arviointien perusteella. Keskeisimmät välineet tältä osin ovat Kunta 10 - henkilöstötutkimus, Johtamisen ja esimiestyön kysely ja riskienarvioinnit. Työhyvinvoinnin painopisteet ovat myös osin kaupunki ja toimialatasoisesti määriteltäviä.

Työhyvinvointiin liittyvät painopisteet 2016 - 2018

- Työilmapiiri tulosten pysyminen edellisten mittausten tasolla
- Sairauspoissaolojen seuranta on systemaattista ja niitä tulee vähentää
- Kehityskeskustelut käydään 100 % sekä niiden hyödyllisyyttä parannetaan
- Työpaikkakiusaamisen % pienenee
- Vuorovaikutusta kehitetään ja tiedonkulkua parannetaan
- Riskienarvioinnit pidetään ajan tasalla ja toimitaan sovitun mallin mukaisesti
- Meluhaittoihin työssä puututaan
- Keskeytykset työssä vähenevät
- Perehdyttäminen toimii työyhteisöissä hyvin

Johtaminen ja esimiestyö

Toimintasuunnitelma 2016 - 2018:

Johtamisen ja esimiestyön tavoitteet on kirjattu Johtamisen sopimukseen 2.0 (liite). Johtamisen sopimusta arvioidaan vuosittain strategia päivillä elokuussa. Johtamisen vuosikello on laadittu 2015 syksyllä ja sitä käytetään johtamisen välineenä ensimmäistä kertaa vuonna 2016.

Kaupunkitasoisena tavoitteena on, että johtaminen ja esimiestyö on hyvällä tasolla ja tätä tavoitellaan myös liikunta ja nuorisopalveluissa. Syksyllä 2015 tehtiin kartoitusta Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen ja esimiestyön laadusta kyselyllä, joka uusitaan syksyllä 2016. Näin saadaan seuranta tietoa tavoitteiden toteutumisen osalta. Tulokset käydään läpi 2016 keväällä jokaisella palvelualueella ja esimiehet käyvät tuloksia läpi omissa kehityskeskusteluissaan.

Espoon johtamisenkehittämisen projekti (EsJo) päättyi vuoden 2015 lopulla ja Liikuntapalvelut osallistui myös johtoryhmäsparrauksiin muiden toimialojen johtoryhmien tavoin.

Kehityskeskustelut tulee käydä sovitun mukaisesti ja painopisteenä on keskusteluiden hyödyllisyyden paraneminen. Tähän tullaan järjestämään kevään 2016 aikana myös koulutusta.

Tavoite:	Mittari (lähde):	Tulos	Toimenpiteet ja vastuuhenkilöt:	Seuranta:
Johtaminen ja esimiestyö on hyvällä tasolla	- johtamisen ja esimiestyön kyselyn lukuarvo	J&E Esimiestyö 2015: 3,73 Johtaminen 2015: 3,52	Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen toimenpiteitä jatketaan. Johtamisen sopimuksen 2.0 mukaisia toimenpiteitä toteutetaan esimiestyössä Johtamisen ja esimiestyönkysely uusitaan syksyllä 2016	
Työhyvinvointimatriisin lukuarvo pysyy ennallaan	- Työhyvinvointimatriisin lukuarvo	2013: 66,8 2014: 69,5 2015: 71,8	Työhyvinvointimatriisin lukuarvo sisältää: - Henkilöstön sairauspoissaolot, € / hlö - Henkilöstön työtaturmat € / hlö - Varhe- maksut, € / hlö - Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin - Työn kuormittavuus - Työyhteisön tavoitteellisuus - Sosiaalinen pääoma - Kohtelun oikeuden-mukaisuus	Työhyvinvointimatriisin lukuarvo on ollut kasvussa viime vuosien aikana
Sairauspoissaolot ovat vähentyneet ja kokonais-tilannetta kuvaava kuor- maluku pienentynyt	- Kuorma - Sairauspoissaolot pv	Kuorma 2014: 2015: Poissaolo pv 2014: 2015:	Sairauspoissaoloja seurataan säännöllisesti Sivistys- toimen mallin mukaisesti. Pitkiin poissaoloihin	
Henkilöstön kanssa on käyty kehityskeskustelut ja Kunta 10 -kyselyn pe- rusteella käymisten % on 100 %	- Kehityskeskusteluiden käyminen % (Kunta 10 – tutkimus)	Kunta 10 2012: 61,4 % 2014:76,9 % J&E 2015: 4,0	Kehityskeskustelut käydään sovitusti ainakin kerran vuodessa käyttäen kaupunkitasoista lomaketta tai muuta omaa itselle yhteisesti laadittua lomaketta	
Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys paranee	- Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys (Kunta 10 – tutkimus)	Kunta 10 2012: 46,5 % 2014: 41,7 %	Kehityskeskustelut käydään sovitusti ja esimiehet kiinnittävät huomiota kehityskeskustelun hyödylli- syyden paranemiseen. Vuonna 2016 käydään lisäksi	

	- Johtamisen kyselyn esimieskeskusteluiden hyödyllisyys	J& E: 2015: 3,9	läpi sähköisten järjestelmien osaamista.	
Seure ostojen määrä vähenee	- Seure ostot €	Vuodelle 2016 asetettu tavoite, luvut selvitetään vuoden 2016 aikana	Työhyvinvoinnilla on vaikutusta sairauspoissaoloihin ja sen asian suhdetta Seure ostojen määrään arvioidaan	
Esimies varaa aikaa esimiestyölle riittävästi ja varmistaa arjen sujumisen	- Ajan varaaminen esimiestyölle (johtamisen kysely) - Arjen työn varmistaminen (johtamisen kysely)	J&E 2015: 3,51 J&E 2015: 3,6	Esimiehet käyvät läpi omia tuloksiaan esimieskyselyn tuloksista tältä osin ja käyvät keskustelua työntekijöiden kanssa tästä temasta Caffi -tunnit otetaan käyttöön ja tarvittaessa siellä käydään tätä teemaa koskeva keskustelu työyhteisön kanssa	

Organisaation / työyhteisön työhyvinvointi, työolot ja työturvallisuus:

Toimintasuunnitelma 2016 - 2018:

Koko organisaation ja työyhteisöiden näkökulmasta seurataan erityisesti prosessien toimivuutta ja laatua, työyhteisöiden työhyvinvointia ja työturvallisuus asioita. Työyhteisöt käyttävät työhyvinvoinnin suunnitteluun ja kirjaamiseen toimintasuunnitelmapohjaa. Jokainen työpiste laatii oman toimintasuunnitelmansa ja tallentaa sen ryhmätyötiloihin.

Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen osalta LiiNu yhteiset periaatteet on kirjattu johtamisen sopimukseen. Myös kokouskäytännöt on kuvattu siihen.

REILU MEININKI - teema otetaan käyttöön ja suunnitellaan siihen sekä koko organisaatiota koskevia toimenpiteitä. Caffi tunnit otetaan käyttöön koko organisaatiossa työyhteisöissä. Esimiehet suunnittelevat Caffi tuntien ajankohdan yhdessä kehittämisasiantuntijan kanssa.

Työturvallisuus- ja työoloasioiden osalta riskienkartoitukset päivitetään vuosittain sovitun mukaisesti. Ohjeistukset tähän löytyvät ryhmätyötiloista. Tehdyt riskienarvioinnit tallennetaan myös ryhmätyötiloihin.

Tavoite:	Mittari (lähde):	Tulos:	Toimenpiteet ja vastuhenkilö:	Seuranta:
Työilmapiiri tulokset pysyvät ennallaan	- Työilmapiiri p. (Kunta 10 - tutkimus sekä johtamisen kysely)	Kunta 10 2012: 3,72 2014: 3,73 J&E: 2015: 3,7	Reilu meininki - teema lanseerataan keväällä 2016 ja teemaa käydään läpi henkilöstön Caffi tuntien aikana	
Työyhteisöiden vuorovai- kutukset on hyvää ja sauma- tonta, tiedonkulku on hyvällä tasolla	- Tiedonkulun toimivuus p. (johtamisen kysely)	J&E 2015: 3,3	Tiedonkulun osalta tehdään palvelualuekoh- taisia toimenpiteitä. Esimiehet arvioivat sitä, millä tavoin tiedonkulkua voitaisiin kehittää. Caffi - tuntien keskustelun yksi teema	
Meluhaitat työssä vä- henevät	- Riskienarvioinnit	Painotettu kes- kiarvo: 2,9	Meluhaittoja koskevissa työpisteissä koroste- taan kuulosuojaimien käyttöä	
Keskeytykset työssä vä- henevät	- Riskienarvioinnit	Painotettu kes- kiarvo: 2,3	Reilu Meininki teeman alla mietitään toisten työn arvostamisen teemaa ja syitä miksi	
Riskienkartoitukset on päivitetty 100 %	- Tehtyjen riskienkartoitus- tenmäärä	Selvitys kevät 2016	Sovitun mallin mukaisesti riskienpäivitykset tehdään joka vuosi lokakuussa ja tallennetaan yhteisiin ryhmätyötiloihin	
Sosiaalista pääomaa ku- vaava tunnusluku para- anee	- Sosiaalinen pääoma	Kunta 10 2012: 3,79 2014: 3,8	Sosiaalisen pääoman mittari sisältää useita eri tarkastelukulmia (* avattu tämän lomakkeen lopussa)	
<i>Työntekijän työhyvinvointi, osaaminen ja työkyky:</i>				
Toimintasuunnitelma 2016 - 2018: Kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden paranemista tavoitellaan myös työntekijän näkökulmasta. Kehityskeskustelun onnistuminen on sekä esimiehen että työntekijän itsensä vastuulla.				

Osaamisen kehittämisen osalta jokaisella palvelualueella tulee olla oma koulutussuunnitelmansa, joka perustuu käytyihin kehityskeskusteluihin. Ammatillisen kehittämisen osalta jokainen palvelualue suunnittelee itse kokonaisuutensa. Liikunta- ja nuorisopalveluiden yhteisessä kokonaisuudessa osaamisen painopiste on sähköisten järjestelmien hallinnan ja osaamisen kehittämisellä. Vuonna 2016 selvitetään Liikunta- ja nuorisopalveluiden nykytila ja tehdään suunnitelma tämän osalta.

Perehdyttämisen osalta jokaisella palvelualueella ja toimipisteellä tulee olla oma perehdytyskansionsa, jossa kuvataan työpistettä / työyhteisöä koskevat asiat. Liikunta- ja nuorisopalveluiden yhteisiä asioita koskevien asioiden osalta on laadittu perehdyttämissuunnitelma, joka toimii esimiehen tsekkauksena perehdyttäessään uutta työntekijää.

TVA:t päivitetään kuntoon keväällä 2016 ja vuosittain käydään läpi päivitystarpeet.

Tavoite:	Mittari (lähde):	Tulos:	Toimenpiteet ja vastuuhenkilöt:	Seuranta:
Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys on parantunut	- Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys (Kunta 10) - Koen esimiehen kanssa käydyt keskustelut hyödyllisiksi (johtamisen ja esimiestyön kysely)	Kunta 10 2014: 41,7 % J&E 2015: 3,9	Työntekijällä on myös vastuuta kehityskeskustelun onnistumisen osalta. Kehityskeskusteluihin valmistaudutaan ja täytetään hyvissä ajoin kaupungin käyttämä lomake, tai työyhteisölle laadittu lomake.	
Täydennyskoulutus on riittävää	- Täydennyskoulutuksen riittävyys % (Kunta 10 – tutkimus)	Kunta 10 2012: 61,8 % 2014: 65 %	Kehityskeskusteluissa käydään läpi koulutustarpeet ja esimies vastaa mahdollistamisesta ja ohjauksesta koulutuksiin. Työntekijän omaa aloitteellisuutta korostetaan.	
Perehdyttäminen toimii hyvin työyhteisöissä	- Perehdyttämisen toimivuus työyhteisössä (johtamisen ja esimieskysely)	J&E 2015: 3,5	LiiNu tasoinen perehdyttämissuunnitelma otetaan käyttöön kevään 2016 aikana, jokaisella toimipisteellä / työyhteisöllä on lisäksi omat toimipistekohtaiset perehdyttämissuunnitelmansa	
Sähköisten järjestelmien osaaminen on hyvällä tasolla	- Tehty lähtötilan kartoitus sähköisten järjestelmien osaamisen osalta	Kevät 2016	Syksyllä 2016 tehtävään osaamisperusteiseen henkilöstösuunnitelmaan on otettava kantaa sähköisten järjestelmien osaamiseen.	

Työpaikkakiusaamisen % on 0	- Itse työpaikkakiusaamisen kohteena (Kunta 10)	Kunta 10 2014: 14,1 %	Käydään läpi tämän mittarin tulokset palvelualueittain ja sovitaan toimenpiteistä. Reilu Meininki - teema keväällä 2016 ottaa kantaa myös tähän	
--------------------------------	--	--------------------------	---	--



Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen sopimus 2.0 2015-2016

Tulosyksikön tarinan, palvelujen sekä henkilöstön hyvinvoinnin, ja
sujuvan arjen varmistamiseksi.





Sisällysluettelo

Johdanto	2
1. Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosyksikön johtaminen	4
2. Johtamisen ja työhyvinvoinnin tavoitteet ja toimenpiteet tulosyksikössä	7
3. Tulosyksikön sisäisen viestinnän varmistaminen ja kokouskäytännöt	9
4. Tulosyksikön strategiset tavoitteet ja strategia prosessi	11
5. Tiedolla johtaminen – mittarit ja tunnusluvut	12
6. Liitteet	14
A. LIIKUNTAPALVELUT - palvelualue	14
B. NUORISOPALVELUT - palvelualue	16
C. OLOSUHDE - palvelualue	19



Johdanto

Yhteinen esimiestyön rikastaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä Espoon haasteet ovat suuremmat kuin koskaan. Yhdessä johtamista kehittämällä ja hyvällä yhteistyöllä pystymme parantamaan palvelujamme, niiden laatua ja kustannusvaikuttavuutta sekä henkilöstömme hyvinvointia. Vuoropuhelun ja yhteistyön vahvistamiseen tarvitaan kaikkien panosta. (Jukka Mäkelä, Esimiesareena 8.5.2013)

Likunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen sopimus on laadittu tukemaan hyvää johtamista ja esimiestyötä tulosyksikössä sekä varmistamaan arjen sujumista. Sopimuksella luodaan käytännön edellytyksiä työhyvinvoinnin johtamiselle ja toteutumiselle. Sopimuksessa kuvataan niitä käytäntöjä ja arkisen toiminnan malleja, joita tulosyksikön johto on linjannut toteutettavaksi läpi koko tulosyksikön organisaation. Sopimuksessa kuvataan johdon itselleen asettamia päämääriä ja tavoitteita sekä suunnitelmia, joita johtamisen osalta on sovittu toteutettavan.

Likunta- ja nuorisopalveluiden johtamisen sopimus 1.0 laadittiin uuden yhdistyneen johtoryhmän voimin kehittämispäivien arviointien perusteella vuoden 2014 alussa. Johtamisen sopimus 2.0 on päivitetty vastaamaan vuoden 2015 tilannetta ja vuoden 2016 tarpeita.

Espoolaisen johtamisen kulmakivet (Hyväksytty kaupungin johtoryhmässä 14.8.2012)

Espoolaisen johtamisen kehittämisen punaisena lankana toimivat espoolaisen johtamisen kulmakivet. Kulmakiviä on työstetty yhdessä eri foorumeilla ja johdon työpajoissa.

Johtaminen luo edellytykset asukaslähtöiselle toiminnalle

- Johtamisen perustehtävänä on luoda edellytykset asukas- ja asiakaslähtöiselle toiminnalle varmistamalla
- strategiasta johdetut yhteiset tavoitteet ja niiden toteutuminen,
- tarvittavat resurssit ja osaaminen sekä
- jatkuva kehittäminen palautteen ja sparrauksen avulla.
- Espoolaiseen johtajuuteen kuuluu sujuva yhteistyö henkilöstön, kollegojen, esimiesten, yhteistyökumppaneiden ja kuntalaisten kanssa sekä kuntalaisten osallisuuden ja henkilöstön sitoutumisen edistäminen.

Johtaminen on vastuullista edelläkävijyyttä

- Johtamisen perustana on myönteinen ihmiskuva. Keskeistä on usko ihmisen haluun kantaa vastuuta, suoriutua hyvin tehtävistään, kokea työnsä merkitykselliseksi ja kuulua tasavertaisena jäsenenä yhteisöön.
- Johtamisessamme näkyy tuloksellisuus, toisten arvostaminen, esimerkillisyys, sitoutuneisuus, innovatiivisuus sekä oppimisen edistäminen.
- Kehittäminen on osa kaikkien esimiesten ja asiantuntijoiden työtä.
- Kaikilla on omalta osaltaan vastuu yhteisten tavoitteiden toteutumisesta.

Johtamisella varmistetaan arjen sujuminen

- Esimiehinä tunnemme henkilöstömme ja luomme edellytykset kannustavalle työilmapiirille ja tavoitteiden saavuttamiselle.
- Varmistamme työyhteisön toimivuuden ja mahdollisuudet vuorovaikutukseen.
- Tuemme henkilöstömme työkyvyn ja osaamisen kehittymistä.
- Varaamme esimiestyölle riittävästi aikaa.



Espoo on hyvä paikka kasvaa johtajana, esimiehenä ja asiantuntijana

- Johtaminen on ammattimaista ja ihmiskeskeistä,
- Johtamisen roolit, vastuut ja valtuudet ovat selkeät ja yhteensopivat.
- Luottamushenkilöiden ja virkamiesten väliseen yhteistyöhön on pelisäännöt ja käytännöt.
- Tuntemme oman vastuualueemme ja ymmärrämme kunta-elän johtamisen erityispiirteet.
- Espoolaisille esimiehille ja asiantuntijoille on ominaista
- hyvä vuorovaikutteisuus ja yhteistyö, kyky kohdata risiritoteja rakentavasti sekä kyky antaa ja vastaanottaa palautetta.
- Haluamme kehittyä jatkuvasti ja pystymme toimimaan henkilöstömme valmentajina.



JOHTAMISEN SOPIMUS 2015 - 2016

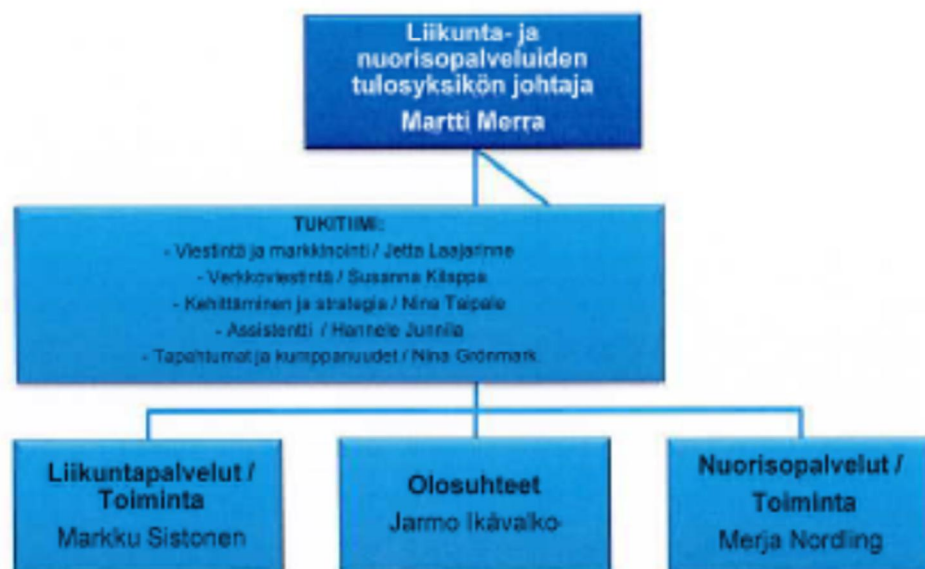
1. Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosityksikön johtaminen

Johtamisen kuvaus

Liikunta- ja nuorisopalvelut jakaantuu kolmeen linjaorganisaatioon ja linjaorganisaatioita tukevaan asiantuntijoista koostuvaan Tuki -yksikköön. Tulosityksikön johtaja on Liikunta- ja nuorisajohtaja. Tukiyksikön asiantuntijat johtavat yhdessä tulosityksikön johtajan kanssa tulosityksikön markkinointia, viestintää, tapahtumatarjontaa sekä koko yksikön strategioita ja henkilöstösuunnittelua.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden kolme linjaorganisaatiota ovat: Nuorisopalvelut, Liikuntapalvelut ja olosuhteet. Kuvassa 1 kuvataan Liikunta- ja nuorisopalveluiden organisaatio.

Kuvaf Liikunta- ja nuorisopalveluiden organisaatio





Vastuut ja sijaisuudet:

Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosyksikön johdon sijaisjärjestys on:

1. Tulosyksikön johtaja
2. Nuorisopalveluiden päällikkö
3. Olosuhteet palvelualueen päällikkö

Palvelualueet vastaavat siitä, että ne määrittävät omista toimintaohjeistaan sijaisuudet ja vastuut. Palvelualueet tekevät esitykset tilausoikeuksista ja laskujen hyväksymisestä. Toimintaohjeet ja johtamiskuvaukset ovat liitteenä tässä asiakirjassa.

Tulosyksikkökohtaiset kokouskäytännöt:

Liikuntapalveluiden päällikkö Liikunta- ja nuorisopalveluiden johtoryhmä:

Kokoonpano: Tulosyksikön johtaja, palvelualueiden ja -yksiköiden päälliköt, talous- ja henkilöstöasiantuntija, kehittämisasiantuntija, markkinointipäällikkö, yhteyspäällikkö sekä kokouksen sihteeri.

- Johtoryhmän kokoukset pidetään joka kolmas maanantai klo 12.00
- Kokouksissa käsitellään keskeisimmät palvelukokonaisuudet, henkilöstö- ja talousasiat, kehittäminen, viestintä sekä tapahtumat sekä J tiimin johtoryhmään valmistelemat päätökset.
- Terveiset kaupungin johdolta, sivistystoimen johtoryhmästä sekä muut esiin tulevat asiat
- Asialista sisältää vakioasioita. Muita käsiteltäviä asioita lisätään asialistalle suoraan ryhmätötiloihin. Asialista ei tulosteta ja se löytyy vain sähköisenä ryhmätötiloista.
- Muistiot viedään myös ryhmätötiloihin Kokous kirjastoon
- Johtoryhmässä painopisteenä on palvelualueiden ja palveluyksiköiden päälliköiden infoiskuja.

Liikunta- ja nuorisopalvelut tulosyksikön J-tiimi:

Kokoonpano: Tulosyksikön johtaja, palvelualueiden päälliköt, talousasiantuntija, henkilöstöasiantuntija ja kehittämisasiantuntija (toimii myös kokouksen sihteerinä) sekä erikseen kulloinkin kutsuttavat asiantuntijat.

- J tiimin kokous maanantaisin klo 12.00, johtoryhmän kokousten välissä tai tarvittaessa
- **Tavoite:** toiminnan operatiivinen suunnittelu ja päätöksenteko, sen toteutus ja tiedonkulun varmistaminen, liikunta- ja nuorisopalveluiden tarinan jalkautus palveluiksi, strategisesti tärkeät asiat
- Operatiivisen valmistelun ryhmä, joka tekee päätökset mitkä asiat viedään johtoryhmään tiedoksi tai päätettäväksi
- Käsiteltävistä kokousasioista laaditaan muistiot.



Johtamisen vuosikello

Johtamisen vuosikelloon on kuvattu johtamisen kannalta keskeiset toimet ja valmisteluiden ajankohdat talous-, strategia-, henkilöstöprosessien sekä rakienhallinnan näkökulmasta.

Kuukausi	Talous	Strategia	Henkilöstö ja muu hallinto
Tammikuu	Talouden käyttösuunnitelma valmiiksi, käsittely helmikuun lautakunnassa	Toimintasuunnitelma valmiiksi ja käsittely lautakunnassa Tuloskorttien jalkautus aikaa / henkilöstöinfo sekä työpaikkokokoukset ja kehityskeskustelut Edellisen vuoden seurantaraportti ja sen käsittely / lautakuntaan helmikuussa	Tilastot edellisestä vuodesta valmistuvat – mittariseuranta ja tarkastelu Palvelualueiden Tyhy suunnitelmat valmiiksi
Helmikuu	Kuukausiseuranta		Kehityskeskustelut käynnissä Vuositiedot kasaan Käytäntömuutosten mahdollisuus aikaa
Maaliskuu	Kuukausiseuranta		
Huhtikuu	Talouden seuranta lautakuntaan	Seurantaraportti lautakuntaan Seuranta ja arviointipäivi J TIMI	
Toukokuu	Kuukausiseuranta		LIIN Tyhy päivä Osaamisperusteinen henkilöstösuunnitelman päivittäminen aikaa / keskustelu
Kesäkuu	Kuukausiseuranta Koneet ja kalusto	Teksti elokuun seurantaan valmiiksi / Targetor (mikäli muutoksia huhtikuusta)	Sopimusten seuranta
Heinäkuu	Kuukausiseuranta		
Elokuu	Kuukausiseuranta Seuranta 1 TA teksti valmiiksi (palvelualueet) – syyskuun lautakunta	Seuranta 1 / Seurantaraportti lautakuntaan (syyskuu) LIIN Strategiapäivät – SITO tason tavoitteet ja LIIN keskeiset loppoon TA teksti valmiiksi (palvelualueet) – syyskuun lautakunta	Osaamisperusteinen henkilöstösuunnitelma valmiina
Syyskuu	TA-teksti otettava valmiina syyskuun alkuun (sekä talous että strategia) käsittely syyskuussa J Timissä Kuukausiseuranta	TA-teksti valmiina 1 – 5 – 10 suunnittelu aikaa palvelualueilla, paikallisten osien	
Lokakuu	Kuukausiseuranta	Osaamisen aika – 1 – 5 – 10 työpöytäpalvelualueilla sekä asiantuntijat SITO tulostarkastus valmistuu – LIIN tason vahvistettavat tulostavoitteet olava valmiina Strategian seuranta Targetor Seurantaraportti ja käsittely Jory & J Timi	Riskienarvioinnin päivitys Seuraavan vuoden pitkään palveluiden ja merkkipäivien listaus ja koonti
Marraskuu	Kuukausiseuranta	LIIN Tulostarkastus / J Timi	Käytäntömuutosten mahdollisuus päättyy
Joulukuu	Kuukausiseuranta TA valmistelu loppuun	Tuloskortti valmistelu loppuun	Sopimusten seuranta



2. Johtamisen ja työhyvinvoinnin tavoitteet ja toimenpiteet tulosyksikössä

Liikunta- ja nuorisopalveluissa on sovittu yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet, joilla hyvää johtamista ja esimiestyötä tavoitellaan. Tavoitteiden asettelussa on peilattu espoolaisen johtamisen kulmakiviä ja arvattu näitä arvoja konkreettisin toimenpitein. Tavoitteiden toteutumista mitataan työhyvinvointikyselyiden (Kunta 10) ja käytyjen työpisteiden itsearviointien kautta. Itsearvioiteja toteutetaan arviointisuunnitelman mukaisesti.

Taulukko 1,

Tavoitteet ja toimenpiteet johtamisen ja esimiestyön osalta			
Tavoite	Toimenpiteet	Mittari	Lähtökohta
Vuorovaikutus on hyvää ja saumatonta	Kehityskeskustelut käydään sovittu mukaisesti Kokouskäytäntöistä pidetään kiinni (kuvatut erikseen) Työyhteisön pelisäännöt kuvataan	- työpäivän ilmapiiri (Kunta 10 ja johtamisen kysely) - Kehityskeskusteluiden käyminen (Kunta 10 ja johtamisen kysely) - Vuorovaikutuksen toimivuus (johtamisen kysely)	Johtajan asettama tavoite joulukuussa 2013
Johtaminen on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista	Työnkiertoä toteutetaan suunnitelmasti Osaamisen ja oppimisen arvostaminen – henkilöstösuunnitelmassa ja kehityskeskusteluissa otetaan tilaa tuomioon Henkilöstön osallistaminen – kaikki saavat mahdollisuuden osallistua	- kohtelun oikeudenmukaisuus (Kunta 10) - syrjintä työyhteisössä (Kunta 10)	Johtajan asettama tavoite joulukuussa 2013
Johto ja esimies innostavat henkilöstöä	Esimerkkinä toimiminen ja sitoutuminen Kehityskeskustelut käydään sovittu Lähiesimiestäitä pidetään yllä	-kehityskeskusteluiden käyminen (Kunta 10 sekä johtamisen kysely)	Johtajan asettama tavoite joulukuussa 2013
Johtaminen on johdonmukaista ja systemaattista, tavoitteellisuus toteutuu tulosyksikössä	Pidetään kiinni sovituista asioista Johtajan ja johtamisen vuokello ohjaa toimintaa Tuloskortit toimivat toiminnan suunnittelun työvälineenä ja vuoden tavoitteet ja kaavailaan henkilöstölle Osaamista kehitetään suunnitelmasti	- Päivitetty johdon sopimus - toteutunut vuokello - tietoisuus tavoitteista ja suunnitelmista p. (johtamisen kysely)	Johtajan asettama tavoite joulukuussa 2013
Henkilökunta on tärkein voimavara – näkyvä palveluissa	Lähiesimiesosastaminen Pidetään kiinni sovituista toimista henkilöstön osallistamiseksi Kehityskeskustelut käydään ja kehitetään niiden sisältöä – arvioidaan palautetta	- kehityskeskusteluiden käyminen (Kunta 10 ja johtamisen kysely) - kehityskeskusteluiden työtyytyväisyys (Kunta 10 ja johtamisen kysely) - palautteen antaminen (johtamisen kysely)	Johtajan asettama tavoite joulukuussa 2013
Johtaminen ja esimiestyö on hyvällä tasolla	Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen toimenpiteitä on laadittu käynnin	- johtamisen kyselyt tulokset - kehittämistoimenpiteiden määrä	Tuloskortti tavoite 2015



Tavoitteet ja toimenpiteet henkilöstön työhyvinvoinnin osalta			
(Huom! Vuotta 2016 koskevat tavoitteet ja muutokset kirjataan ja päivitetään tähän kun ne on asetettu)			
Tavoite	Toimenpiteet	Mittari	Lähtökohta
Kehityskeskusteluiden käymisen prosentti on 100 %	Kehityskeskustelut käydään sovitusti ja dokumentoidaan ne kaupungin pelisääntöjen mukaisesti	- kehityskeskusteluiden käymisen % (Kunta 10 ja johtamisen kysely)	Kunta 10 tavoite vuodelle 2014
Kehityskeskusteluiden työtyytyisyys paranee	Kiinnitetään huomiota kehityskeskusteluiden sisältöön	- kehityskeskusteluiden työtyytyisyys % (Kunta 10 ja johtamisen kysely)	Kunta 10 ja tulokortti tavoite vuodelle 2015
Työhyvinvointimatriisin lukuarvo ei alene		- työhyvinvointimatriisin lukuarvo	Kaupunki- ja Sito tasoinen tavoite. Tulokortti 2014 ja 2015
Sairauspoissaolot vähenevät	Sairauspoissaoloja seurataan seurantojen yhteydessä	- sairauspoissaolot pv ja kuorma	Kaupunki ja Sito tasoinen tavoite Tulokortti tavoite 2015
Tehtävänkuvat on laadittu 100 % ja ne pidetään ajan tasalla		- laaditut tehtävänkuvat	Tulokortti tavoite 2015
Työkierto on lisätty edellisestä vuodesta	Nuorisopalveluiden (kijaston nuorten osaston ja nuorisotyöntekijän) ja olosuhtepalveluiden työntekijöiden (lääkintäpalkanhoidajat) toteutetaan työkiertoa suunnitellusti. Suunnitelmat näiden osalta laaditaan.	- työkiertoon osallistuneiden määrä / henkilöä	Tulokortti tavoite 2015
Työpakka kysäminen % vähenee	Käydään läpi tämän mittarin tulokset palvelualueittain ja sovitetaan toimenpiteistä. LäNu tulose 14,1 % vuoden 2014 kyselyssä	-Kunta 10 tulokset mittarin itse työpaikkakysämisessä kohteena	- Kunta 10 tavoite sekä Sito tason tavoite Kunta 10 osalta



3. Tulosyksikön sisäisen viestinnän varmistaminen, kokouskäytännöt ja palkitseminen

Liikunta- ja nuorisopalveluiden tulosyksikössä halutaan varmistaa, että koko yksikössä sovitut kokouskäytännöt noudatetaan ja että käytäntö on säännöllistä myös palvelualueilla ja niiden yksiköissä.

Henkilöstöinfo käytännöt:

- Tulosyksikön henkilökunnalle järjestetään kerran kuukaudessa perjantaisin klo 9.00, jossa tulosyksikön johto kertoo keskeisimmistä Espoon, kaupungin sivistystoimen ja tulosyksikön meneillään olevista asioista. Lisäksi infossa käsitellään pääsääntöisesti yksi tai tarpeen mukaan useampi merkittävämpi asiakokonaisuus.
- Meran kuukausikuilma – lähetetään sähköpostilla koko henkilöstölle noin kerran kuukaudessa.
- Liikunta- ja nuorisopalveluiden ryhmätiedotteat etusivulta löytyy tapahtumakalenteri ja tietoa yhteisistä asioista.
- Lisäksi kokousmuistiot löytyvät kokoukset välilehden alta

Pelisäännöt vuorovaikutustilanteiden osalta:

- Jos on este osallistua johtoryhmän kokoukseen, varmistetaan, että (mahdollinen) sijainen on paikalla.
- Kokouksiin valmistaudutaan ja pidetään puheenvuorot ytimekkäinä. Tehostetaan kokouksia ilman kiireen tunnetta. JOKAINEN kantaa vastuuta kokouksen onnistumisesta!
- Palvelualueittain sovitaan omista kokouskäytännöistä. Jokaisessa työpisteessä tulee käydä työpistekokouksia tarkoituksenmukaisuus periaatteella. (kokouskäytännöt kuvattu liitteissä)
- Kehityskeskustelut käydään sovitusti (myös ryhmäkehityskeskusteluita hyödynnetään), keskustelut dokumentoidaan kaupunkiyhteisölle lomakkeelle. Kehityskeskustelut käydään dokumentoidusti vähintään 1 x vuodessa ja lisäksi tarvittaessa.
- Toiminnan arviointia tehdään henkilöstöä osallistavasti arviointisuunnitelmien mukaisesti
- Ovet ovat auki arki keskusteluille koko ajan koko henkilöstön osalta
- Muistiot tehdään kaikista edellä mainituista kokouksista ja tallennetaan ryhmätiedotteisiin
- Työajan seurantaan (Rec@Web) viedään korjatut tiedot kuun lopussa (työntekijä itse vie) ja esimies käy hyväksymässä järjestelmässä korjaukset kuun 5. päivään mennessä
- Arvostavan työyhteisön esimerkki näkyy läpi esimiestasojen!

Kertapalkitsemisen Liikunta- ja nuorisopalveluissa

Espoon kaupungin esimiehillä on käytössään kertaluonteinen palkitsemismuoto, jolla tuetaan Espoo-tarinan toteuttamista kaikilla työpaikoilla. Palkitseminen vaatii johdolta ja esimiehiltä pitkäjänteisyyttä ja hyvää kommunikointia; koko henkilöstön tulee olla tietoinen toiminnan suunnasta ja työpaikkansa tavoitteista, jotta jokainen voi työskennellä niiden hyväksi. Liikunta- ja nuorisopalveluissa on käsitelty kertapalkitsemisen toimintatapaa johtoryhmissään ja palvelualueet omilla johtoryhmissään / työpistekokouksissaan.

Ennen palkitsemisen aloittamista seuraavien edellytysten on täyttyvä:

1. Työpaikan tavoitteet kytkeytyvät Espoo-tarinaa
2. Työpaikan tavoitteet ovat kaikkien tiedossa
3. Jokainen voi omalla työllään vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen
4. Aikajanne tavoitteiden asettamisen ja palkitsemisen välillä on riittävä
5. Palkkioita ei voi luvata etukäteen
6. Palkitsemisperusteiden tulee liittyä Espoo -tarinan toteuttamiseen



Johtajat ja esimiehet toimivat tulkkina ja välittäjinä tarinan ja toiminnan välimaastossa ja kertovat, miten työpaikoilla voidaan toteuttaa Espoo-tarinaa. Kukin esimies käy myös keskustelua oman esimiehensä kanssa, jotta tavoitteet ovat samansuuntaisia koko organisaatiossa.

Esimies näkee kalenterivuoden aikana käytössään olevan palkitsemissumman ELLI-järjestelmän Kertapakkioit-välilehdeltä. Palkitsemiseen budjetoidaan yksikön palkkarahoihin määritelty summa, jota ei saa käyttää muuhun tarkoitukseen. Kokonaissumma on laskettu tammikuussa maksetusta palkkasummasta. Esimies voi palkita kertaluontoisesti alaisensa, kun toivottua kehitystä tapahtuu ja työpaikalla saavutetaan tavoitteita.

Palkitsemisen kaikille yhteiset perusteet löytyvät ELListä. Ne ovat:

1. Sujuva asiakaspalvelu
2. Toiminnan kehittäminen ja uudistaminen
3. Työn tekemisen tehokkuus, tuottavuus ja vaikuttavuus
4. Resurssien tarkoituksenmukainen käyttö ja tuhlauksen välttäminen
5. Yhteistyö, jolla esitetään päällekkäinen työ ja ossoptimointi



4. Tuloyksikön strategiset tavoitteet ja strategia prosessi

Strategiaa eli Espoo tarinaa ja sitä kautta Liikunta- ja nuorisopalveluiden tarinaa toteutetaan sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteiden kautta (1 – 5 – 10). Vuositason (1) tavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet kirjataan tuloyksikkö tasolla tuloskorttiin sekä palvelualueilla tulos- ja kehittämiskortteihin. Liikunta- ja nuorisopalveluiden tarinassa on kirjattuna pitkän aikavälin tavoitteita laajemmalla tasolla.

Strategiset tavoitteet sisältyvät myös sisäänkirjoitettuna vuositason toiminta- ja käyttösuunnitelmaan, joka käsitellään lautakunnassa helmikuussa. Myös edellisen kauden tavoitteiden arviointi sisällytetään seuranta raportteihin.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden strategiaprosessissa on kuvattu vuositasolla sekä prosessiin liittyvät arvioinnit, että tulevien tavoitteiden suunnittelu. Johdon ja palvelualueiden strategisia tavoitteita valmistellaan ja seurataan arviointisuunnitelman mukaisesti (Johdon vuosikellossa).

Strategiaprosessi on kuvattu erikseen ja keskeiset aikataululliset tarkistuspisteet kirjattu johdon vuosikelloon.

Liikunta- ja nuorisopalveluiden strategiset painopisteet vuodelle 2016:

- Nuori Espoo Suuntaamo
- Omavalvonnan lisääminen sekä nuoriso- että liikuntatiloissa
- Kumppanuuksien hallinta (seura- ja järjestöyhteistyön kehittäminen ja lisääminen)
- Työhyvinvointisuunnitelma tuloyksikölle osana parempaa sekä tuloksellisempaa johtamista
- Tajua Mut – toiminta
- Toimivat sähköiset järjestelmät
- Liikuntapaikkojen matalan kynnyksen aktiviteettimahdollisuuksien lisääminen
- Matalan kynnyksen harrastelikunnan lisääminen
- Kesätyöntekijät osana nuorisotakuuta
- Leppävaara mahdollisuutena
- Maahanmuutto ja monikulttuurisuuden huomiointi osana omaa ja kumppanuustoimintaa

Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön:

- syksyisin tehdään 1 – 5 – 10 strategiatyötä palvelualueittain erikseen määritellyin ryhmittelyin kehittämissiantuntijan johdolla / "Osallistamisen aalto ja dialoginen johtaminen"
- henkilöstö osallistuu strategiatyöhön arviointien ja toimintasuunnitelmien laatimisen yhteydessä, esimiehet ja päälliköt vastaavat tiedon kulkeutumisesta valmisteluun sekä tavoitteiden jakautumisesta
- tuloskortti toimii strategian johtamisen välineenä ja siihen asetetut tavoitteet ja toimenpiteet näkyvät toimintasuunnitelmissa, tuloskortin tavoitteet jakautetaan henkilöstölle työpistekokouksissa, kehityskeskusteluissa tai kehittämispäivillä

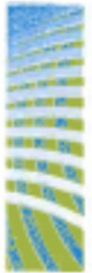


5. Tiedolla johtaminen – mittarit ja tunnusluvut

Likunta- ja nuorisopalveluiden mittarit ja tunnusluvut on kuvattu ja strategisesti keskeiset mittarit valittu. Alkaisemmin tässä sopimuksessa on esitelty johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeiset mittarit sekä tunnusluvut. Alla kuvataan mittareita palvelu- ja asiakasnäkökulmasta.

Taulukko 2. Tulosyksikön keskeiset suorituskykymitarit ja tunnusluvut palveluiden näkökulmasta

Mittari / tunnusluku:	Palvelualue ja vastuu henkilö:	Lisätieto:
Kokonaiskulut € / as	Tulosyksikkö taso	Likunta/Vertti mittari
Henkilöstökulut € / as	Tulosyksikkö taso	Likunta/Vertti mittari
Talousarvio toteutuminen	Tulosyksikkötason	Tuloskorttitavoite
Henkilöstökulujen osuus toimintakuluista, %	Tulosyksikkö taso	Likunta/Vertti mittari
Henkilöstömäärä yhteensä / 10 000 as	Tulosyksikkötaso	Likunta/Vertti mittari
Palautusjärjestelmän vastausajat	Kaikki palvelualueet ja palvelualueiden päälliköt	Tuloskorttitavoite
Asiakastyytyväisyyspalveluihin	Tulosyksikkötason koonti	Tuloskorttitavoite
Sairauspoissaolot pv	Tulosyksikkötason koonti	Tuloskorttitavoite
Työhyvinvointimittarin lukuarvo	Tulosyksikkötason koonti	Tuloskorttitavoite
OLOSUhteet:		
Likuntapaikkojen kävijämäärät	Olosuhdepalvelut / Jarmo Ikaiva	Likunta/Vertti
Likuntapaikan käynnin hinta € / as	Olosuhdepalvelut / Jarmo Ikaiva	Likunta/Vertti
Likuntavuoron hinta € / as	Olosuhdepalvelut / Jarmo Ikaiva	Likunta/Vertti
Vapautuvat venepaikat / jono	Olosuhdepalvelut / Jarmo Ikaiva	
Saarnatan reitilläkäytävien kävijämäärä	Olosuhdepalvelut / Jarmo Ikaiva	
mSki / mSkate kävijämäärät	Olosuhdepalvelut / Jarmo Ikaiva	
Asiakastyytyväisyys ulkoalustoille	Olosuhdepalvelut / Jarmo Ikaiva	Likunta/Vertti mittari
Lähiliikuntapaikkojen määrä	Olosuhdepalvelut / Jarmo Ikaiva	
LIKUNTA PALVELUT:		
Matalan kynnyksen harrastekerhojen määrä	Likuntapalvelut ja Nuorisopalvelut / Markku Sistonen & Merja Nordling	
Matalan kynnyksen harrastekerhojen kävijämäärät	Likuntapalvelut ja Nuorisopalvelut / Markku Sistonen & Merja Nordling	
Avustukset € / as	Likuntapalvelut / Markku Sistonen	Likunta/Vertti mittari
Avustettava jäsenmäärä %	Likuntapalvelut / Markku Sistonen	Likunta/Vertti mittari
Likuntatoimien käyttöaste %	Likuntapalvelut / Markku Sistonen	Likunta/Vertti
Tilaja käyttävien seurojen työtö / poika harrastajamäärät	Likuntapalvelut / Markku Sistonen	
Ohjatus liikunnan kävijämäärät (segmentoina etäikäiset, aikuiset, erityisryhmät, lapset ja nuoret)	Likuntapalvelut / Virpi Mikama	Likunta/Vertti mittari
Ohjauksen kustannukset €/käynti	Likuntapalvelut / Virpi Mikama ja Liisa Paavola	Likunta/Vertti mittari
Likuntaneuvonnan kävijämäärät /vuosi	Likuntapalvelut / Virpi Mikama	
Maahanmuuttajien kävijämäärät liikuntaneuvonnan /vuosi	Likuntapalvelut / Virpi Mikama	
65+ liikuntapalveluiden määrä / kausi	Likuntapalvelut / Virpi Mikama	
Alakoulujen ulkoilman testitulosten läpäisy, % (4. ja 6. lk)	Likuntapalvelut / Virpi Mikama	
Asiakastyytyväisyys ohjattuihin liikuntapalveluihin p.	Likuntapalvelut / Virpi Mikama	Likunta/Vertti mittari
NUORISOPALVELUT:		
Nuorisotoimen menot / asukas, e	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	
Menot / 9-17-vuotiaat	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	
Menot / 18-28-vuotiaat	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	



Avustussumma tilinpäätöksessä	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	
Avustukset / aaukas	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	
Avustukset / 0-29-vuotiaat	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	
Avustusten osuus toimintamenoista	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	
Nuorisopalveluiden käyntikerrat (sis. kaikki रुपas asiakaskäynnit)	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	Kuseikko-vertailu, Espoo kaupunki
Nuorten käyntikerrat (sis. nuorisoliissa ja sen kautta järjestetyissä muissa toimintaympäristöissä tavoitettujen käyntikerrat)	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	Pks-vertailu, Kanuuna-vertailu
Pienryhmien ja kerhojen määrä ja käyntikerrat	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	Tuloskortti tavoite
Suunnitelmallisesti tuetut nuoret , kohdennettu pienryhmätoiminta	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	Pks-vertailu, Kanuuna-vertailu)
Loma-ajan toiminnassa tavoitellut nuoret	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	IPks-vertailu
Osaisuus ja vaikuttaminen / Toiminnan omaehtoiseen toteuttamiseen tai tapahtumien ja toiminnas tuottamiseen osallistuneiden nuorten lukumäärä	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	Tuloskortti tavoite
Avustukset	Nuorisopalvelut / Merja Nordling	Pks-vertailu, Kanuuna-vertailu

Allekirjoitukset

Liikunta- ja nuorisopalveluiden tuotoyksikkö:

Mertti Merra

Markku Sistonen

Merja Nordling

Jarmo Ikävalko



Johtamisen sopimus 2.0 allekirjoitettu: 9.11.2015

Seuraava päivitys elokuussa 2016

Liite 5 Liikunta- ja nuorisopalveluiden perehdyttämissuunnitelmalomake

PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Liikunta- ja nuorisopalvelut

Uusi työntekijä:	
Nimike:	
Esimies:	
Tutor/ tukihenkilö:	
Perehdytys pvm:	
Palautekeskustelu (2-3 kk):	
Olen ilmoittautunut seuraaviin perehdytyskoulutuksiin:	
Toimialan perehdytystilaisuus ½ pv.	pvm:
Kaupungin "Missä mennään, Espoo" - perehdytys 1+1 pv	pvm:
Esimiehelle "Espoolaisen esimiehen peruskurssi" 1½ pv	pvm:
Muu: Koulutusten ajankohdat ja lisätiedot ilmoittautumisesta löydät kaupungin yhteisestä koulutuskalenterista .	pvm:

1. Ennen ensimmäistä työpäivää		
Toimenpide	Perehdyttävä	m
Uuden työntekijän yksilöllisten perehdytystarpeiden kartoitus ja mahdollisen tukihenkilön nimeäminen Tilaukset: - tietokone, käyttäjätunnukset ja -oikeudet (sähköposti, ERP, AD, kansiot, jake- lulistat) ja puhelin - mahdolliset työvaatteet	Tutor ja esimies Esimies	
Rekrytointiyksikkö lähettää kaupungin uudelle työntekijälle <ul style="list-style-type: none"> - tiedon valintapäätöksestä - palkansaajan perustietoilmoitus - työhöntulotarkastuksen esitiedot - lomake 		

2. Perehdytysuunnitelman aloittaminen			
Toimenpide	Perehdyttäjä	Pvm	Lisätietoa
<p>Esimiehen ja uuden työntekijän tapaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisaatorakenteen avaaminen - yksikön visio, strategia, arvot, tavoitteet ja tehtävät - uuden työntekijän tehtävät, tavoitteet, vastualueet, valtuudet - työyhteisön pelisäännöt ja käytännöt - työpaikkakokoukset - perustietoilmoitus, verokortti, työsopimus, vuosisidonnaisten osien hakeminen <p>Tukihenkilön ja uuden työntekijän tapaaminen</p>			<p>Espoo tarina ja strategiamalli Liikuntapalveluiden tarina / nuorisopalveluiden tarina Palkanlaskenta Liikunta ja nuorisopalveluiden ryhmätötilat: http://tyotilat.espoo.fi/sito/liinu/Sivut/default.aspx HaBa - tiimi</p>
3. Keskeisiin työtehtäviin perehdyttäminen			
Toimenpide	Perehdyttäjä	Pvm	Lisätietoa
<p>Perehdytys työtehtäviin tulee jaksottaa useammalle tapaamiskerralle. Työtehtäviin perehdyttämiseen käytetään työpisteen omia perehdyttämiskansioita.</p> <p>Työturvallisuusasiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - työkoneiden ja laitteiden esittely - huolto ja korjaus - työtehtävään liittyvät alakohtaiset turvallisuusasiat - 			<p>Työpisteiden omissa perehdyttämiskansioissa kuvataan työpistekohtaiset toimintatavat ja esimerkiksi koneiden käyttöohjeet sekä työturvallisuus ohjeet. Työsuojelu Riskien arviointi</p>
4. Tutustuminen työympäristöön			
Toimenpide	Perehdyttäjä	Pvm	Lisätietoa
<p>Tilat ja kulku</p> <ul style="list-style-type: none"> - kulkuluvat (kellokortti, avain, henkilökortti) - työtovereiden ja heidän keskeisten tehtäviensä esittely, sosiaalitilat, kokoustilat ja -käytännöt - henkilöstöravintola / ruokailu, kahvitaudit - varauuskäynnit, ensiapukaapit, autopaikat - työpaikan omat käytännöt, esim. yhteisten tilojen siistiminen, kahvin keitto 			<p>Henkilöstöruokailu</p> <p>Erilaisuus sallittu, perehdyimme monimuotoisuuteen -käsikirja perehdyttäjälle ja työyhteisölle</p>
5. Muu työhön liittyvä perehdyttäminen			
Toimenpide	Perehdyttäjä	Pvm:	Lisätietoa
<p>Opastus kaupungin tietoturvaperiaatteisiin</p> <p>Tietotekniikka ja muu logistiikka</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outlook – sähköpostijärjestelmä, sähköisen kalenterin ja Visionin käyttö - Vision - sähköinen puhelinluettelo - Essi, Erp, muut työn kannalta keskeiset ohjelmistot - SharePoint -ryhmätötila - puhelimen käyttö, kopiokoneet, tulostimet yms. 			<p>Tietoturva -ohjeet Sähköiset työtavat ja tietotekniikka Liikunta ja nuorisopalveluiden ryhmätötilat: http://tyotilat.espoo.fi/sito/liinu/Sivut/default.aspx Sähköisten palveluiden tiimi</p>

<p>Palvelussuhteen ehtojen läpikäynti</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijän oikeudet ja velvollisuudet - palkka ja sen maksaminen, työaika ja työvuorolistat - loma ja sen määräytyminen, sairausloma / jos sairastunut, työsuhde-edut 			Palkka ja palkitseminen Palvelussuhdeasiat Sairausloma Henkilöstöedut
<p>Henkilöstön kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilökohtaiset tavoite- ja kehityskeskustelut, kehittämissuunnitelma - työyhteisön kehittämispäivät - henkilöstökoulutus: tarjonta / hakeutuminen, stipendikukkaro, muu osaamisen kehittäminen 			Kehityskeskustelu Koulutuskalenteri Stipendikukkaro Koulutus ja osaaminen
<p>Työhyvinvointi ja työsuojaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - oman työpaikan työhyvinvointitoiminta ja työhyvinvointisuunnitelma, työsuojaushenkilöstö ja vastaavat ihmiset - tuetaan työkykyä ajoissa -malli - Työterveyspalvelut ja työsuojaus - tapaturmat, vakuutukset, paloturvallisuus, 			<p>Ryhmätyötilat: LiinU Henkilöstö ja tyhy</p> Työhyvinvointi Miten työkykyä tuetaan? Työterveyspalvelut
<p>Viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espoo Liikkuu ja Nuori Espoo brändit ja niiden käyttö - sisäinen viestintä - saapuva ja lähtevä posti, kirjaamo ja arkistointi, ilmoitustaulut 			<p>Essin sivut:</p> http://essi.espoo.fi/fi-FI Ryhmätyötilat Postipalvelut Asiakirjahallinto ja arkistointi

Liite 6. Liikunta- ja nuorisopalveluiden työyhteisöiden työhyvinvointisuunnitelma -lomake

Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma	
Tulosyksikkö/palvelualue:	
Alue/työpiste:	
Työpisteen esimies:	
Työhyvinvointiryhmän kokoonpano:	
Tavoitteet ja suunniteltu toiminta	
<p>Työpaikan / työyhteisön työolot ja työturvallisuus</p> <p><i>Työolot ja työturvallisuus ovat työhyvinvoinnin perusta. Työstä ei saa aiheutua työntekijälle terveydellistä haittaa. Työympäristön ja työn haittatekijät arvioidaan säännöllisesti. Työsuojelupiireiltä ja omalta työterveyshuollolta saa apua työolojen arviointiin.</i></p>	<p>Työpisteessä on tehty riskienarviointi pvm.</p> <p>Työpisteessä on tehty ergonomiakartoitus pvm.</p> <p>(Huom! Nämä käydään läpi yhdessä työpisteen henkilöstön kanssa)</p>
	<p>Työterveyshuolto / työpaikkaselvitykset ja määräaikaistarkastukset:</p>
	<p>Toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt:</p>
	<p>Työtilat, ergonomian ja työskentelyvälineiden kehittäminen</p>
	<p>Toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt:</p>
	<p>Työolot ja työturvallisuus:</p>
	<p>Toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt:</p> <p>Seuranta (toteutuneet toimenpiteet):</p>
<p>Työyhteisön toiminta ja johtaminen</p> <p><i>Työhyvinvointia johdetaan. Taitava esimiestyö,</i></p>	<p>Työyhteisössä on käyty läpi Kunta 10 ja muiden mahdollisten henkilöstökyselyjen tulokset:</p> <p>Kysely pvm</p> <p>Kysely pvm</p>

oikeudenmukainen työn organisointi ja sujuva yhteistyö ovat keskeisiä hyvän työilmapiirin raken- taji. Työyhteisön ongel- miin tulee puuttua var- hain, jotta ne eivät ennätä kehittyä kriiseiksi.	Johtamisen sopimus 2.0 on käyty läpi: pvm
	Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen käytännöt: <i>(esimerkiksi kokouskäytännöt ja muut tiedotuskanavat: ryhmätyötilat, LiiNu yhteiset muistiot yms.)</i>
	Työpisteen / työyhteisön kehittämistoiminta:
	Toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt sekä henkilöstön osallistuminen <i>(Työyhteisön osaamisen kehittäminen tähän)</i>
	Työyhteisön kehittämistoimenpiteet Toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt <i>(kehittämistoimenpiteet voidaan nostaa yhteisistä arvioinneista, Kunta 10 tutkimuksesta tai johtami- sen ja esimiestyönkyselystä)</i>
Henkilöstön hyvinvoin- nin ja työkyvyn sekä osaamisen tukeminen <i>Ammattitaitoinen ja moti- voitunut henkilöstö on kilpailutekijä. Sopiva mää- rä haasteita ja oman työn hallinta tukevat yksilön hyvinvointia työssä. Mikäli työntekijän työkyky heik- kenee, lähiesimiehen tehtävä on ottaa asia puheeksi ja keskustella tarvittavista tukitoimista Espoon kaupungin tuetaan työhyvinvointia ajoissa - mallin mukaisesti.</i>	Työyhteisön perehdyttäminen työhyvinvoinnin kokonaisuuteen: a) Miten Espoon kaupunki tukee työhyvinvointia, 1) Tuetaan työhyvinvointia ajoissa -malli. b) Sairauspoissaoloilmoituskäytännöt, 30–60-90 ja puheeksiotto c) Työkykyvalmennus d) Espoon kaupungin henkilöstön päihdeohjelma e) Ohje epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn f) Ristiriitatilanteet g) Läheltä piti -tilanteet h) Vaara- ja uhkatilanteet i) Turvallisuushavainto j) Työ- ja työmatkatapaturmista ilmoittaminen ja veritartunta k) Sivistystoimen kriisitoimintamalli l) Liikunta- ja nuorisopalveluiden toimintatapa
	Työpisteessämme on ajankohtainen perehdytysuunnitelma kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/>
	Työntekijöiden kanssa käydään säännölliset kehityskeskustelut kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/> Työpisteessämme on koulutus- ja kehittämisuunnitelma kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/>
Laadittu pvm: Päivitetty pvm: Seuraava arviointi / pvm :	

Työhyvinvointisuunnitelma tehdään toiminnan suunnittelun yhteydessä vuosittain. Suunnitelma lähetetään sähköisenä esimiehelle ja palvelualueen päällikölle. Se käydään myös läpi työpistekokouksessa henkilöstön kanssa.

Lomaketta käytetään seurannan välineenä työhyvinvoinnin toimintakertomuksen lailla. Toteutumattomat toimenpiteet tai tavoitteet siirretään seuraavan vuoden työhyvinvointisuunnitelmaan niiden ollessa edelleen ajankohtaisia.