

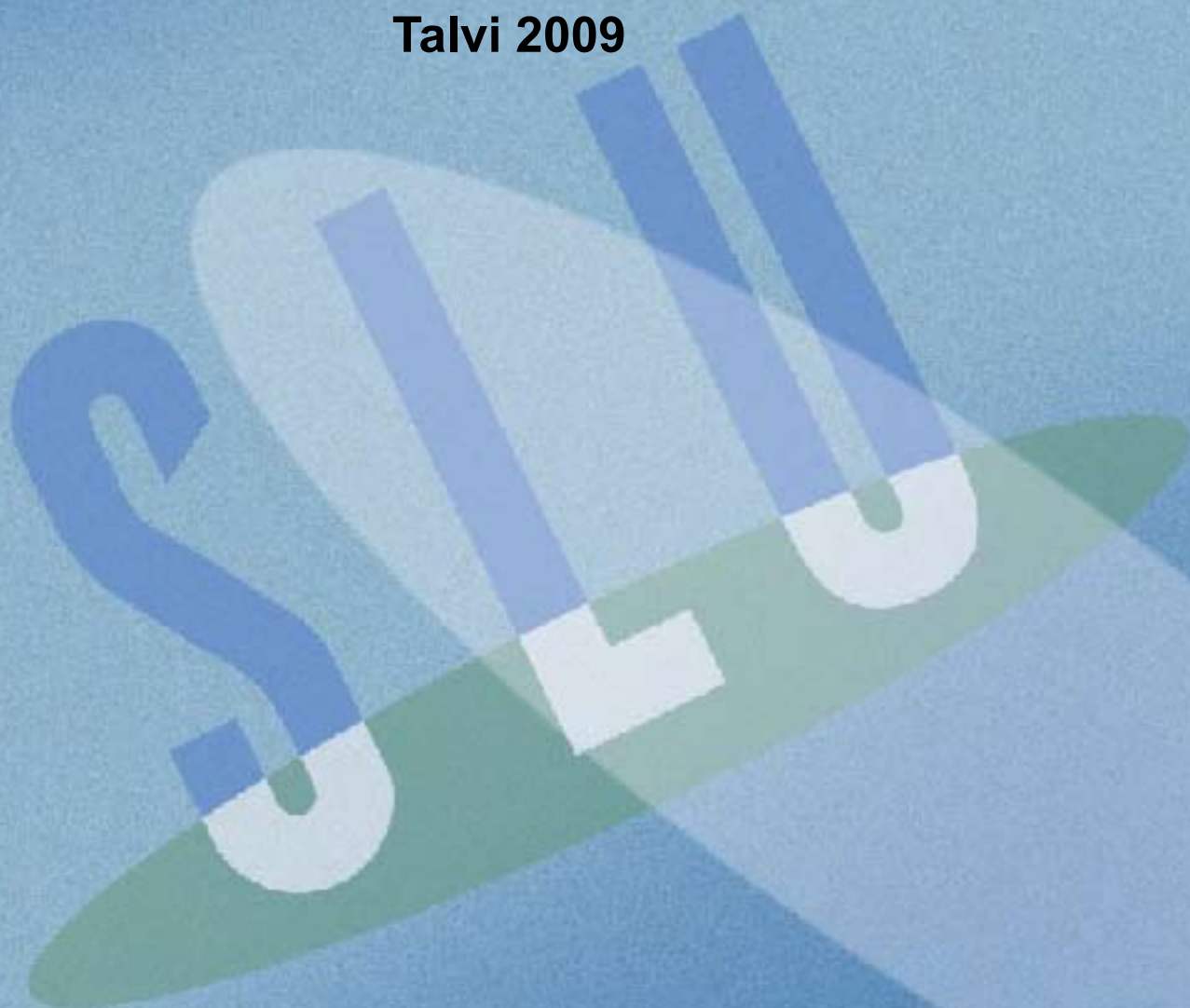
Raportit

Juha Heikkala

Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille

Case: Suomen Liikunta ja Urheilu

Talvi 2009



**Suomen Liikunta ja Urheilu
Finlands Idrott**

Sisältö

Tiivistelmä	3
Esipuhe	4
1. Työhyvinvointi järjestöissä	5
1.1. Työhyvinvointi – Miksi ja miksi nyt?	5
1.2. Järjestötyön ja –johtamisen luonne – Miksi työhyvinvointia järjestöissä?	5
1.3. Työhyvinvoinnin ja sen organisoinnin tilanne SLU-yhteisössä	6
2. Työhyvinvoinnin lähtökohtia	7
2.1. Työhyvinvoinnin käsite ja ulottuvuudet.....	7
2.1.1. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia – yksilöllinen työntekijän näkökulma	8
2.1.2. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia – toiminnallinen johtamisen näkökulma	8
2.1.3. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia – hallinnollinen näkökulma	9
2.2. Työhyvinvoinnin perustelu	10
2.3. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen, vastuut ja velvoitteet	11
3. Työhyvinvointi työyhteisön johtamisessa.....	14
3.1. Johtamisen perusteet	14
3.1.1. Johtamisen monet kasvot	14
3.1.2. Työyhteisön ja sen toimivuuden johtaminen.....	15
3.1.3. Johtajan tai esimiehen osaaminen (kompetenssit)	17
3.1.4. Esimiestaidot, alaistaidot ja itsen johtaminen	18
3.2. Johtaminen ja työhyvinvointi työntekijän työuralla.....	21
3.4. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen työhyvinvoinnin tekijänä	23
4. Työhyvinvoinnin arviointi ja mittaaminen	25
4.1. Työhyvinvoinnin mittaamisen perusajatus	25
4.2. Työhyvinvointimittaristo	26
4.3. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden vaiheet	27
Lähteet:	29

Tiivistelmä

Työhyvinvoinnin käsikirja on tarkoitettu kaikille järjestöissä toimiville ja erityisesti järjestön johdolle. Sen tarkoituksena on kuvata työhyvinvoinnin keskeiset ulottuvuudet, perustella työhyvinvoinnin merkitys järjestöissä ja asemoida työhyvinvointi osaksi järjestön strategista johtamista. Hyvin johdettu ja hyvinvoiva työyhteisö parantaa järjestön tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Käsikirjassa kuvataan myös käsiteltävän aiheen suhde henkilöstöhallintoon ja henkilöstöjohtamiseen, työterveys- huoltoon ja työsuojelutoimintaan. Käsikirja käsittelee työhyvinvoinnin käytännön toteuttamisen keinoja järjestöjen johtamisen näkökulmasta. Se kuvaa myös niitä mittareita joilla työhyvinvointia voi seurata sekä niitä toimenpiteitä joilla edistää hyvinvointia järjestöissä.

Käytännön sormituntumana on, että työhyvinvoinnin ja sen eri osatekijöiden järjestämisen suhteen liikuntajärjestöt vaihtelevat suuresti. Näyttää siltä, että yleisiä työelämän kehittämisen oppeja ja virtauksia sovelletaan niin liikuntajärjestöissä kuin muissakin kansalaisjärjestöissä jokseenkin hitaasti. Järjestöjohtamisen ammattimaistuminen edellyttää, että liikuntajärjestöt toimivat työnantajina ja työyhteisöinä yhteiskuntavastuullisesti ja lainsäädännön velvoitteita noudattaen. Parhaimmillaan liikuntajärjestöt ovat edelläkävijöitä työhyvinvoinnin toteuttamisessa kolmannella sektorilla.

Työhyvinvointi on noussut esille työelämän muutosten myötä. Järjestöt ovat hyvin vaativa johtamisen ja toimimisen ympäristö. Järjestötoimintaa leimaavat vahvat motiivit ja tunteisuus, toimijoiden monenkirjavuus ja moniäänisyys sekä päätöksenteon monitasoisuus. Siksi näillä ihmisintensiivisillä työpaikoilla on syytä kiinnittää huomiota sekä johdon että työntekijöiden, sekä ammattilaisten että vapaaehtoisten (luottamushenkilöiden) hyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin perusulottuvuudet, fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi konkretisoituvat muun muassa sellaisiin työn tekemisen perusteemoihin kuten hyvät työolot ja -välineet, työntekijän vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen, tehtävien oikea mitoitus, oikea osaaminen tehtävään, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, esimiehen tuki ja palaute, palkitsemisen ja kiittäminen, avoin ja kannustava ilmapiiri ja avoin sisäinen viestintä.

Hyvä johtaminen on työhyvinvoinnin edellytyksien varmistamista. Kuitenkin vastuu työhyvinvoinnista on työpaikan kaikilla toimijoilla, sekä johdolla että työntekijöillä itsellään. Työhyvinvointi edellyttää sekä esimies- että alaitaitoja. Sen johtaminen ulottuu työntekijän koko työuralle, rekrytointiin, työsuhteen solmimiseen, työhön perehdyttämiseen, työn organisointiin, kannusteisiin ja kiittämiseen sekä työsuhteen päättämiseen.

Aineeton pääoma on järjestöjen tärkeintä pääomaa. Aineeton pääoma koostuu inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Näitä ovat muun muassa johdon ja työntekijöiden osaamisen, koulutus ja asenteet, järjestön kulttuuri, arvot ja työilmapiiri sekä jäsen- tai asiakassuhteet, sidosryhmäverkostot ja maine. Aineettomasta pääomasta huolehtiminen ja sen kehittämisen johtaminen on järjestöjen hyvinvoinnin keskeinen edellytys.

Työhyvinvoinnin mittaamisen perusajatuksena on seurata työhyvinvoinnin kehittymistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä tehdä tulosten perustella johtopäätöksiä ja mahdollisia korjaavia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointia tulisi seurata säännöllisesti, jotta saadaan esiin työhyvinvoinnin pitemmän ajan trendit ja jotta voidaan tunnistaa onko työhyvinvointiin panostamalla saatu aikaan toivottuja hyötyjä.

Esipuhe

Johtamistaidon opisto (JTO) järjesti syksyn 2007 ja kevään 2008 aikana työhyvinvointipäällikön tutkinto-ohjelman. Ohjelma oli opistolla ensimmäinen laatuaan ja sille oli hakeutunut joukko innokkaita ja aktiivisia työhyvinvoinnin kanssa tekemisissä olevia ammattilaisia yksityisistä yrityksistä ja julkishallinnon virastoista ja laitoksista. Oli mukaan ”eksynyt” myös yksi tekijä järjestömaailmasta-kin!

Ohjelman alku osoitti jo sen, että jonkinlaisesta pioneerikurssista oli kyse. Työhyvinvoinnista kyllä puhutaan, mutta työhyvinvointi käsitteenä ja toimintamallina näytti olevan vielä haussa. Myös osallistujat, joiden taustat vaihtelivat henkilöstöhallinnosta työterveydenhuoltoon ja työsuojeluun, toivat esiin monenlaisia näkökulmia työhyvinvointiin. Mukana olleiden aktiivinen osallistuminen, luotaavat keskustelut ja innovatiiviset ratkaisuehdotukset loivat pohjaa sille, että työhyvinvointi alkoi jäsentyä sekä käsitteenä että käytännön toimenpiteiden joukkona työyhteisön kehittämisessä. Tämä käsikirja on merkki tästä.

”Kun taitamaton laittaa haluttoman tekemään tarpeetonta, tuntuu siltä kuin turha työ menisi hukkaan”

– Tuntematon

Osaaminen, motivaatio ja tavoitteelliset työtehtävät sekä näiden johtaminen ovat työhyvinvoinnin ydintä. Hyvinvoivassa työyhteisössä on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö, joka on motivoitunut tekemään tavoitteellisia, tarkoituksenmukaisia ja oikein mitoitettuja tehtäviä. Peter Drucknerin sanoin: tehdään oikeita asioita ja tehdään asioita oikein. Hyvä johtaminen, joka järjestön strategiasta lähtien tukee tavoitteenasettelua, osaamista ja motivaatiota, luo edellytykset työhyvinvoinnille.

Tämän käsikirjan tarkoituksena on työhyvinvoinnin keskeisiä ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia kuvaavan kartan piirtäminen järjestöjen johdolle ja esimiehille, henkilöstöhallinnosta vastaaville, luottamusmiehille, työterveydenhuollolle, työsuojelulle ja tietysti työntekijälle itselleen. Kuten tämä käsikirja osoittaa, voidaan työhyvinvointi ymmärtää hyvin laajana kokonaisuutena, joka ulottuu käytännössä kaikkeen järjestön toimintaan kaikilla sen tasoilla – ja juuri siksi panostaminen työhyvinvointiin kannattaa.

Kiitos kaikille kurssilaisille tuesta ja avusta tämän käsikirjan tekemisessä sekä voimaannuttaneesta, työhyvinvointiani lisänneestä opiskeluyhteisöstä!

Helsingissä 16.2.2009.

Juha Heikkala
Koulutuksen johtaja
Suomen Liikunta ja Urheilu

1. Työhyvinvointi järjestöissä

1.1. Työhyvinvointi – Miksi ja miksi nyt?

Yleiset työelämän muutokset ovat nostaneet esiin kysymyksen työntekijöiden ja johdon hyvinvoinnista ja jaksamisesta työyhteisöissä. Rakenteelliset muutokset, muutokset työurissa, jatkuvan oppimisen vaatimukset, tulostavoitus, kiire, työn kuormittavuus, työpaikan epävarmuus ja muut vastaavat seikat ovat johtaneet siihen, että pahoinvointi näyttää lisääntyneen työpaikoilla. Työn mielekkyyden kokeminen on osin vähentynyt ja työkuormittavuus ovat ainakin paikoin muuttuneet ahdistavammiksi. Työperäiset mielenterveysongelmat ja mielenterveysongelmista johtuvat työkyvyttömyyseläkkeet ovat lisääntyneet.

Järjestön, viraston tai yrityksen strategisesta asemasta riippuen se voi toimia hyvinkin tiukassa kilpailutilanteessa ja tulospaineessa sekä menestymisen tai vaikuttavuuden ristiaallokossa. Jokainen organisaation joutuu perustelemaan olemassaolonsa ja tekemisensä asiakkaalle, jäsenelle, sidosryhmälle tai rahoittajalle. Tämä heijastuu osaltaan siihen, että työntekijöiltä ja johdolta vaaditaan yhä enemmän.

Samalla painotetaan sitä, että ihmiset ovat organisaation keskeisiä tuloksen tekijöitä ja toimiva työyhteisö on tavoitteiden saavuttamisen edellytys. Työhyvinvointiin panostamisen kannattavuutta todistellaan sen vaikutuksilla vaikkapa työn kasvavaan tuottavuuteen, lisääntyvään työssä viihtymiseen ja vähenevään sairastavuuteen. Työhyvinvointi nähdään myös osana organisaation mainetta ja vetovoimatekijänä rekrytoinnissa. Ylipäätään se kertoo siitä, että aineellisen hyvinvoinnin ja palkitsemisen rinnalla tai jopa sijaan henkinen hyvinvointi työpaikoilla on korostunut.

Työhyvinvointi on noussut esille tarpeesta. Kuvaannollisesti ilmaistuna se on se kitti, jonka ulottuvuuksien ja toimintamallien kautta pyritään yhdistämään jokaisen organisaation toiminnan ”kovaa” ja ”pehmeää” puolta, tulostavoitteellisuutta ja ihmiskeskeisyyttä. Kuten tämä käsikirja pyrkii osaltaan osoittamaan, ei näiden välttämättä tarvitse olla ristiriidassa keskenään.

1.2. Järjestötyön ja –johtamisen luonne – Miksi työhyvinvointia järjestöissä?

Järjestöissä on kolme piirteiden kokonaisuutta, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin merkityksen korostamiseen niin liikunta- kuin muissakin järjestöissä.

(a) Tunteikkaus ja motivoituneisuus

Järjestötoiminta on kauttaaltaan hyvin tunteikasta. Mukana on paljon henkilökohtaisuutta, usein toiminnan kannustimena sen henkilökohtainen merkitys toimijalle itselleen. Tämä henkilökohtaisuus ja merkityksellisyys on merkittävä voimavara. Toisaalta tunteet ja henkilökohtaiset näkemykset myös ohjaavat toimintaa silloinkin, kun tarvittaisiin ”kylmää analyysia” ja tervettä etäisyyttä. Järjestötoiminnalle on ominaista sekä voimakas, motivoitu ja eteenpäin vievä aatteellinen motivoituneisuus että kapea-alaiset intressit, leimahtavat intohimot, jopa fanaattisuus. Toiminta on sekä yhdistysten vapaaehtoistyössä että järjestöjen hallitustyöskentelyssä kiinni henkilökohtaisesta motivoitumisesta. Palkattujen toimihenkilöidenkin kohdalla ”leipäpappeja” ei käytännössä ole, järjestötoiminta on siksi vaativaa ja jopa kuluttavaa.

(b) Kirjavuus ja monikerroksisuus

Yhdistys ja järjestötoiminnassa mukana olevien ihmisten kirjo on hyvin laaja, mukana on monenlaisia tekijöitä. Toimijoita löytyy kaikista väestö- ja ikäryhmistä sekä molemmista sukupuolista.

Toisin kuin sellaisissa organisaatioissa kuten yrityksissä ja valtion virastoissa, ei yhdistysten vapaaehtoistoimijoilta yleensä edellytetä juurikaan pätevyyksiä, koulutusta tai tiettyä osaamista. Useimmiten halukkuus toimia asian eteen riittää. Valtakunnallisten ja alueellisten järjestöjen toiminnasta on viime vuosikymmeninä ammattimaistunut, jolloin myös osaamisen merkitys on korostunut. Toisaalta niille on ominaista se, että ammattilaiset ja vapaaehtoiset toimivat usein yhdessä. Huomattavaa on se, että näiden toimintaa määrittelee kaksi erilaista logiikkaa: toinen saa rahallisen korvauksen, toinen ei; toinen luo edellytyksiä, toinen tekee käytännön järjestötyötä; toinen keskittyy kokonaisuuteen, toinen tiettyyn aihepiiriin ja niin edelleen. Jossain tapauksissa tämä aiheuttaa kitkaa varsinkin luottamusjohdon ja operatiivisen johdon välillä.

(c) Epämuodollisuus ja moniäänisyys

Järjestötoiminnankin juuret ovat yhdistystoiminnassa, sen periaatteissa. Ominaista vapaaehtoiselle yhdistystoiminnalle on epämuodollisuus, vähäinen byrokraatia ja yhteisöllisyys. Asiaista päätetään yhdessä sopien, muodollisuuksia välttäen. Yhdistykset ja järjestöt ovat periaatteessa edustukseltaan ja päätöksentekomekanismeiltaan demokraattisia yhteisöjä. Oli tämä demokratia todellista tai kuvitteellista, niin päätökset tehdään järjestöissä monen portaan kautta. Päätöksenteon hitaus on järjestöille ominaista. Jos epämuodollisuus on kovin syvälle juurtunutta, voi järjestön päätöksenteko, valta- ja vastuusuhteet olla epämääräisiä ja synnyttää epätietoisuutta, epämääräisiä päätöksiä, horjuvaa toteutusta, jopa henkilöristiriitoja. Järjestöjä luonnehtii myös moniäänisyys ja monikasvoisuus. Samalla aatteella voi olla monta ilmentymää. Omassa, henkilökohtaisesti latautuneessa asiassa jokainen on asiantuntija, urheilussa ja liikunnassa erityisesti. Ei siis ihme, että tunteikkaassa ja epämuodollisessa yhdistys- ja järjestötoiminnassa tyypillistä ovat erilaiset intressit toiminnan toteuttamisen suhteen. Pahimmillaan toiminta on kasvotonta kohinaa, joka ei kunnolla kiinnity mihinkään arvoon, tavoitteeseen tai toimijatahoon.

Järjestöjen toiminta ja johtaminen ovat kaikkea muuta kuin puuhastelua, järjestöt ovat hyvin vaativia toimintaympäristöjä työhyvinvoinnin kannalta. Yhdistelmä tunteikkautta ja motivoituneisuutta johtaa helposti loppuun palamiseen, jos johtaja tai työntekijä ei osaa pitää ammatillista etäisyyttä tehtäviinsä. Epämuodolliset toimintatavat, moniportainen päätöksenteko ja moniäänisyys toiminnan toteutuksen tulkinnassa johtavat helposti henkiseen ylikuormitukseen. Epämuodollisuus yhdistettynä kiinteään yhteyteen paikallisen tason kenttätööhön näkyy työajoissa: illat ja viikonloputkin ollaan usein töissä – ”vähän vähemmän Juhannuksena soitellaan”, kuten eräs järjestöjohtaja asian ilmaisi.

Järjestöt ovat ihmis- ja osaamisintensiivisiä organisaatioita, ihmiset ja näiden motivaatio yhdessä osaamisen kanssa ovat niiden keskeinen pääoma. Järjestöjen johtaminen hyvin vaativaa johtamista, koska porkkanaa (esimerkiksi kilpailukykyiset palkat) tai keppiä (vaikkapa virkavelvoitteet) ei ole. ”Voiko vapaaehtoisia johtaa vai onko se kannustamista”, kiteytti toinen järjestöjohtaja tämän seikan. Mukana oleva palkattu henkilöstökään ei helpolla alistu ”käskyttämiseen”, koska silloin tuhkautetaan henkilökohtaista motiivia toimia järjestössä. Ihmiset on ”suostuteltava” toimimaan ja tuettava henkilökohtaisen merkityksen kautta motivoitumista. Jotta tässä onnistutaan, täytyy johtamiskäytäntöjen, työilmapiirin, työolosuhteiden ja muiden työhyvinvoinnin keskeisten tekijöiden olla kunnossa niin vapaaehtoisten kuin palkattujen ammattilaisten osalta.

1.3. Työhyvinvoinnin ja sen organisoinnin tilanne SLU-yhteisössä

Suomen Liikunta ja Urheilu ry on 126:n jäsenjärjestön muodostama kokonaisuus, jonka tehtävänä on luoda edellytyksiä liikkumiselle ja liikuttaa suomalaisia kaikissa väestöryhmissä. Jäsenjärjestöjen kirjo on hyvin laaja, useiden kymmenien toimihenkilöiden organisaatioista pieniin yhden-kahden hengen järjestöihin. Työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien henkilöstöhallinnon, työterveydenhuollon ja työsuojelun osalta ei ole olemassa kattavaa selvitystä näiden tilasta liikuntajärjestöissä. Käytännön sormituntumana on, että työhyvinvoinnin ja sen eri osatekijöiden järjestämisen suhteen liikuntajär-

jestöt vaihtelevat suuresti. Näiden systemaattinen kehittäminen on kokonaisuudessaan alkuteki-
jöissään SLU-yhteisössä.

Työhyvinvointi nähdään tässä lähtökohtaisesti liikuntajärjestöjen strategisen johtamisen ja henki-
löstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä. Valtaosalla liikuntajärjestöistä on
yleinen toimintaan suuntaava strategia, mutta vain harvoilla näyttää olevan henkilöstöstrategia tai
vastaavaa, jossa myös työhyvinvointi olisi huomioitu. Henkilöstöhallinnon, työterveydenhuollon ja
työsuojelun liittyvät lakisääteiset velvoitteet on liikuntajärjestöissä pyritty huomioimaan, mutta näis-
säkin on ilmennyt puutteita.

Näyttää siltä, että yleisiä työelämän kehittämisen oppeja ja virtauksia sovelletaan liikuntajärjestöis-
sä jokseenkin hitaasti. Siksi työhyvinvoinnin määrittelemiselle, perustelemiselle ja tuotteistamiselle
käsikirjan muotoon on tilausta. Järjestöjohtamisen ammattimaistuminen edellyttää, että liikuntajär-
jestöt toimivat työnantajina ja työyhteisöinä yhteiskuntavastuullisesti ja lainsäädännön velvoitteita
noudattaen. Parhaimmillaan liikuntajärjestöt ovat edelläkävijöitä työhyvinvoinnin toteuttamisessa
kolmannella sektorilla.

Pähkinänkuori: Työhyvinvoinnin historiaa ja virstanpylväitä

- Invalidien kuntoutus 1930 –
 - Sotavammaisten kuntoutus ja laitokset 1945 –
 - Kuntoutustoiminta ja eläkelait 1960 –
 - Työterveyshuolto 1972(1978) –
 - Varhaiskuntoutus 1975 –
 - Työyhteistyö 1980 –
 - Työkyky 1990 –
 - Työhyvinvointi 1995 (2000) – Lähde: Ylikoski (2007)
-

!Katso: www.ttl.fi/duunitalkoot - Työterveyslaitoksen laaja ja perusteellinen sivusto työhyvin-
voinnista. Käsitteitä, malleja, käytännön työkaluja ja sovellutuksia. Lähde työhyvinvoinnin it-
seopiskeluun ja tämän käsikirjan syventämiseen.

!Katso: www.valtiokonttori.fi – Valtiokonttorin sivustoilta löytyy niinkään työhyvinvointiin liit-
tyvää materiaalia.

2. Työhyvinvoinnin lähtökohtia

2.1. Työhyvinvoinnin käsite ja ulottuvuudet

Työhyvinvoinnilla ei vielä ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tässä käsikirjassa:

*Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation johdon ja työntekijöiden työhön liittyvää fyysistä,
psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia, jota edistää hyvä johtaminen ja työntekijöiden onnistu-
mista tukevien työolosuhteiden luominen sekä henkilöstöhallinto, työterveydenhuolto ja työsuoj-
elu omillaan toimillaan.*

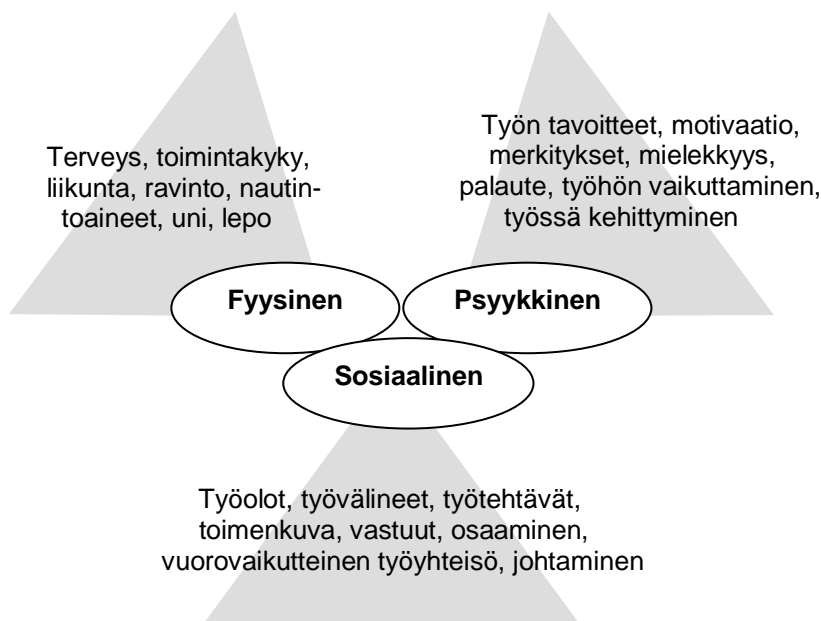
Työhyvinvoinnista yleisesti katso esimerkiksi Manka (2008), Ylikoski (2007), Vesterinen (2006),
Hakanen (2005), Otala & Ahonen (2005) ja Otala (2004).

2.1.1. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia – yksilöllinen työntekijän näkökulma

Työtä tekevän yksilön näkökulmasta työhyvinvointiin liittyy kolme ulottuvuutta, fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen (kuva 1). Fyysinen ulottuvuus koostuu yksilön terveydestä, toimintakykyisyydestä, liikunnasta, ravinnosta, nautintoaineista sekä unesta ja levosta. Fyysisesti hyvinvoiva yksilö on terve ja toimintakykyinen, hän liikkuu terveytensä kannalta riittävästi, syö terveellisesti, on nautintoaineiden kohtuukäyttäjää ja huolehtii riittävästi unesta ja levosta.

Psyykkinen ulottuvuus pitää sisällään yksilön työtä koskevat tavoitteet, odotukset ja motivaation, työhön liittyvät merkitykset ja mielekkyyden kokemisen, johdon ja työtovereiden palautteen, kiitokset, kannustuksen ja arvostuksen sekä omaan työhön vaikuttamisen ja työssä kehittymisen mahdollisuudet. Psyykkisesti hyvinvoiva yksilö on motivoitunut tekemään työtään, hän kokee työnsä mielekkääksi (työn imu), saa ja antaa palautetta sekä pystyy vaikuttamaan työhönsä ja kehittyä työssään.

Sosiaalista ulottuvuutta ovat työolot, työvälineet ja ergonomia, työtehtävät tai toimenkuva, vastuut, tavoitteet ja osaaminen, vuorovaikutteinen ja avoin työyhteisö ja työtovereiden tuki sekä johdonmukainen ja oikeudenmukainen johtaminen. Sosiaalisesti hyvinvoivalla yksilöllä on kunnossa olevat työolot, hänen tehtävänsä ja vastuunsa on määritelty, hänellä on työssä vaadittava osaaminen, hän saa antaa ja tukea työtovereiltaan ja häntä johdetaan johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin yksilölliset ulottuvuudet

2.1.2. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia – toiminnallinen johtamisen näkökulma

Erilaisissa tutkimuksissa (esim. Manka (2007), Vesterinen (2006) ja Hakanen (2005)), on tunnistettu niitä tekijöitä, jotka vähentävät tai lisäävät työhyvinvointia. Nämä ovat pitkälti niitä samoja fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, joita edellä kuvattiin.

Hyvinvointia vähentää:

Työn kuormittavuus, heikot työolot, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työhön ja työtahtiin; epäselvät odotukset, epävarmuus tavoitteista, kohtuuttomat vaatimukset; jatkuva kiire, epätasaisesti jakautuvat työt, yksipuoliset joustavuuden vaatimukset; erilaiset (vaihtelevat) johtamistavat ja -välineet, jatkuvat muutokset; vähäinen palaute, arvostuksen puute, koettu epäoikeudenmukaisuus; huonoiksi koetut ihmissuhteet työpaikalla, kiusaaminen, häirintä tai syrjintä.

Työhyvinvointia lisää:

Hyvät työolot, -menetelmät ja -välineet, vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, tekemisen mielekkyys, työsuhteen pysyvyys, työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen, tehtävien oikea mitoitus, riittävä ja tarkoituksenmukainen osaaminen tehtävään, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, hyvä esimiestyö ja esimiehen tuki ja palaute, ponnistelujen ja palkitsemisen tasapaino, avoin ja kannustava ilmapiiri, avoin sisäinen viestintä, keskinäinen luottamus, tasa-arvoinen keskustelu.

Järjestön käytännön toiminnan ja ennen kaikkea johtamisen näkökulmasta on helppo havaita, että järjestön johdon tehtävänä työhyvinvoinnin edistämiseksi on varmistaa työhyvinvointia lisäävien tekijöiden toteutuminen. Lähtökohtana on järjestön strategia tai vastaava suunnitelma, josta johdetaan kunkin työntekijän tavoitteet ja tehtävät. Näiden kautta määrittyy työtehtävässä vaadittava osaaminen, jolloin osaamisen johtaminen korostuu. Tehtävien toteuttamiselle on oltava tarkoituksenmukaiset työolot, mikä tarkoittaa jo toiminnan suunnittelussa riittävien resurssien varaamista muun muassa työvälineisiin. Varhainen puuttuminen työyhteisön epäkohtiin ja ongelmiin lisää työhyvinvointia, mikä tarkoittaa esimiestaitojen varmistamista tai kehittämistä. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat osaltaan työpaikan ilmapiiriin, johto voi omalla toiminnallaan edistää sisäistä viestintää, kuulla työntekijöitä ja kannustaa terveydestä huolehtimiseen.

2.1.3. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia – hallinnollinen näkökulma

Työhyvinvointia voi järjestön organisoitumisen näkökulmasta pitää eräänlaisena sateenvarjona, joka kytkee yhteen henkilöstöhallintoa, työterveydenhuoltoa ja työsuojelua. Mikäli järjestössä on työhyvinvoinnista vastaava henkilö, toimii hän näiden tahojen välillä kokonaisuuden jäsentäjä, verkottujana ja ratkaisumallien tarjoajana.

Työhyvinvointi suhteessa henkilöstöhallintoon ja henkilöstöjohtamiseen

Henkilöstöhallintoon kuuluvat tyypillisimmillään muun muassa seuraavat vastuualueet: henkilöstöpolitiikka, rekrytointi, lomat, virkavapaudet, työaika, eläkkeet, työterveyshuolto, kuntoutus, työtapa- turmat, henkilöstökoulutus ja yhteistoimintamenettely. Henkilöstöhallinnon toimenkuva on siten hyvin laaja ja se pitää sisällään paljon niitä elementtejä, joita edellä on kuvattu työhyvinvoinnin kohdalla. Jäsennys henkilöstöhallintoon ja työhyvinvointiin ei ole mitenkään jyrkkä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on kääntää järjestön strategiset tavoitteet henkilöstöjohtamisen käytännöksi. Henkilöstöjohtamisen lähtökohtana voi olla järjestön strategiasta johdettu henkilöstöstrategia, joka kuvaa järjestön tavoitteita esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnin ja osaamisen kehittämisen kannalta.

Työhyvinvointi suhteessa työterveyshuoltoon

Työnantajan velvollisuutena on järjestää työterveyshuolto työntekijöilleen. Tällä pyritään työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseen, työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä työolojen kehittämiseen. Toimintaa säätelee työterveyshuoltolainsäädäntö. Se korostaa mahdollisimman varhaista ennaltaehkäisyn merkitystä. Työterveyshuolto seuraa työntekijöiden terveydentilaa ja työstä suoriutumista, tekee työpaikkaselvityksiä, toteuttaa terveystarkastuksia ja ohjaa työhön liittyvien vaarojen välttämiseksi. Työterveyshuollon tehtävänä on toiminnan tarpeen tunnis-

taminen, terveysvaaran tai toiminnan hyödyn arviointi, perusteltujen toimenpide-esitysten ja aloitteiden tekeminen sekä niiden toteuttamisesta syntyneiden terveysvaikutusten seuranta ja tiedottaminen. Kaikki työntekijät kuuluvat työterveydenhuollon piiriin. Työterveyshuollon käytännön järjestäminen vaihtelee. Suomessa työnantaja voi valita vapaasti työterveyshuollon palvelujen tuottamistavan. Palvelutuotantovaihtoehtoja ovat organisaation omat työterveysasemat, usean organisaatio terveysasemat, terveyskeskusten työterveyshuolto ja yksityisten lääkärikeskusten työterveyshuolto.

Työhyvinvointi suhteessa työsuojeluun

Työsuojelun tehtävänä on edistää turvallisten ja terveellisten työympäristöjen toteutumista työpaikoilla. Työsuojelu toimii yhdessä henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon kanssa tämän tavoitteen saavuttamisessa. Turvallinen ja terveellinen työympäristö on tehokkaan, sujuvan ja laadukkaan työn perusta. Turvallisessa työpaikassa tehdään oikeita asioita oikeassa paikassa oikeilla työskentelytavoilla. Työsuojelulla pyritään ehkäisemään työtapaturmia, niiden aiheuttamia kustannuksia työpaikalle sekä työntekijälle aiheutuvia terveysongelmia. Turvallisen työympäristön rakentamisessa on kiinnitettävä huomiota oikeisiin työmenetelmiin ja työvälineisiin, ergonomiaan sekä työpaikan kemiallisiin, fysikaalisiin ja biologisiin altistumisiin. Myös henkinen jaksaminen on noussut yhä tärkeämpään rooliin työsuojelussa. Työnantaja on vastuussa työsuojeluun liittyvien lakien noudattamisesta järjestössä. Työnantajan on varmistettava työympäristön turvallisuus. Työntekijöiden velvollisuus on noudattaa työnantajan antamia ohjeita sekä huolehtia omasta ja muiden turvallisuudesta käytettävissään olevin keinoin.

2.2. Työhyvinvoinnin perustelu

Työhyvinvoinnista saatavien hyötyjen perustelua voi lähetystä toisaalta järjestön ulkoisesta tai sisäisestä näkökulmasta, toisaalta työyhteisen tai yksilön näkökulmasta (kuva 2).

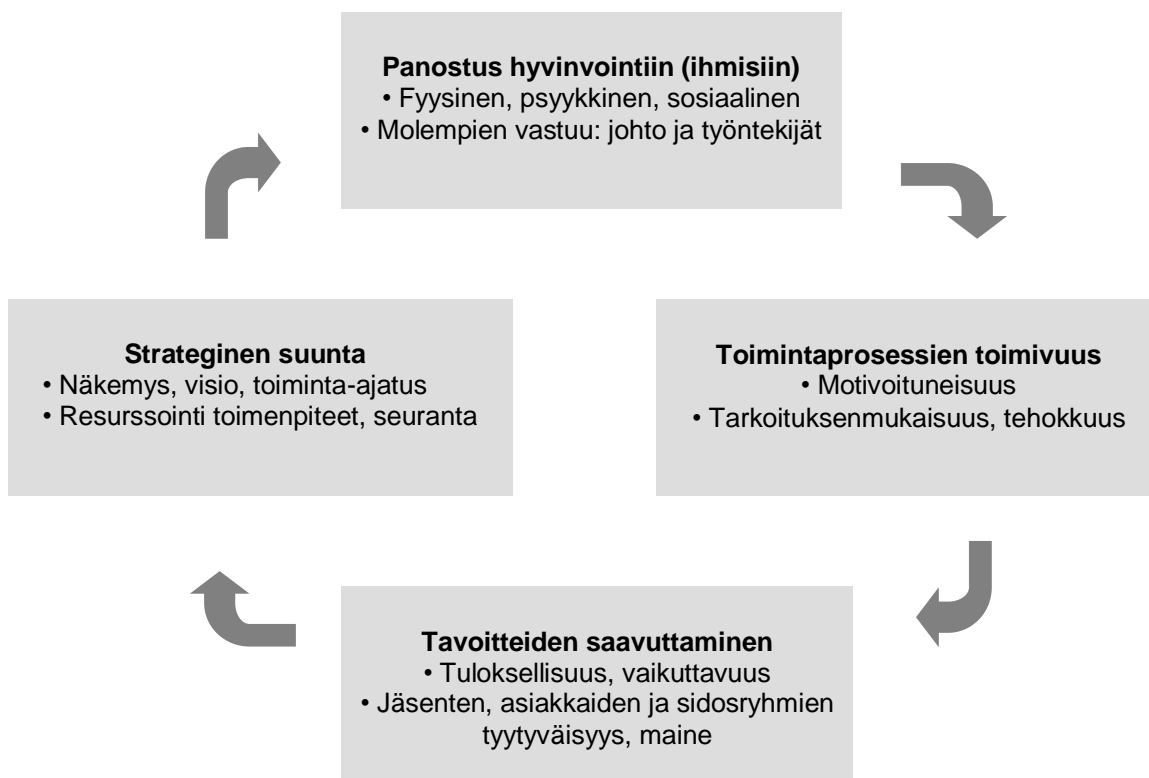
	Työyhteisö	Yksilö
Ulkoinen	Kilpailukyky, menestys, taloudellinen hyöty, vaikuttavuus, maine	Työpaikat, työn tekemisen mahdollisuus, uramahdollisuudet
Sisäinen	Hyvinvoiva yhteisö, hyvinvointia tukeva kulttuuri, kannustava henki	Työssä viihtyminen, työn mielekyys, työssä onnistuminen, motivaatio, työkyky

Kuva 2. Työhyvinvoinnin perustelut (ks. esim. Ojala & Ahonen (2005)).

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta organisaation kilpailukykyyn, menestykseen, taloudelliseen tulokseen, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen tai maineeseen. Hyvinvoiva yksilö, joka on motivoitunut ja osaava, on myös tuottava työntekijä. Varsinkin järjestöissä, joissa ihmiset ovat keskeinen voimavara, on työntekijän hyvinvointi ja sitä kautta työpanos ratkaiseva järjestön toiminnan tuloksen ja vaikuttavuuden kannalta. Yksilö tarvitsee ympärilleen myös toimivan työyhteisön. Ilman sujuvaa vuorovaikutusta ei toiminnan tuloskaan ole paras mahdollinen. Jos työyhteisön kulttuuriin kuuluu toisten tukeminen ja kannustaminen, syntyy parhaimmillaan positiivinen kierre työyhteisössä, mikä vaikuttaa myös toiminnan tuloksiin. Toisaalta on muistettava, että hyvinvoiva työyhteisö on ainakin yksilön kannalta arvo sinänsä.

Yksilölle toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö tarjoaa työn tekemisen mahdollisuuksia. Hyvinvoiva työyhteisö on myös taloudellisesti terve tai kannattava ja siten potentiaalinen työllistäjä. Kun hyvinvointia voi pitää yhtenä tekijänä järjestön toiminnan elinvoimaisuudessa ja jopa kasvamisessa, luo se työntekijälle mahdollisuuksia kehittyä työntekijänä ja edetä työurallaan. Työn tekeminen synnyttää parhaimmillaan työn imun, yksilöllisen kokemuksen työn tekemisen mielekkyydestä. Työssä onnistuminen on henkilökohtaisesti palkitsevaa ja lisää sekä motivaatiota että työkykyä. Yksilöiden onnistuessa työssään on myös koko työyhteisöllä paremmat mahdollisuudet onnistua tavoitteissaan.

Panostus työhyvinvointiin saa parhaimmillaan aikaiseksi myönteisen kehän työpaikalla ja sen toiminnassa (kuva 3). Strategia tai vastaava suunnitelma antaa suunnan järjestön toiminnalle. Se sisältää kuvauksen siitä suunnasta ja niistä tavoitteista, joihin pyritään. Suunnassa pysyminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää edellä kuvatuin perusteluin panostusta johdon ja työntekijöiden hyvinvointiin. Jos sekä johto että työntekijät kantavat vastuunsa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisestä, luodaan edellytykset toiminnan tuloksellisuudelle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Tämä vahvistaa (tai korjaa) strategian suunnassa tehtyjä valintoja ja tuottaa niitä henkisiä tai taloudellisia resursseja, joilla järjestön toimintaa edelleen kehitetään.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin myönteinen kehä.

2.3. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen, vastuut ja velvoitteet

Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys sekä järjestön vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden että yksittäisen esimiehen ja työntekijän motivaation, jaksamisen ja työssä viihtymisen kannalta. Siksi työhy-

vinvointi on keskeinen osa järjestön strategista johtamista (ks. Lindroos & Lohivesi (2004), Heikkala (2001) ja Valkama (2007)). Strategisella johtamisella pyritään varmistamaan järjestön menestyminen ja elinvoimaisuus. Strategia koskee järjestön toiminnan perusvalintoja, toiminnan suuntaa ja painopisteitä, sitä mitä toiminnassa tavoitellaan ja miten järjestön resursseja käytetään näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Strategian toimeenpanossa perusvalinnoista, painopisteistä ja tavoitteista johdetaan työntekijäkohtaiset tavoitteet, niitä vastaavat resurssit ja tarvittava osaaminen. Kuten edellä on todettu, muun muassa nämä työntekijäkohtaiset asiat ovat osa työhyvinvointia. Näin ollen työhyvinvointi ja sen edistäminen ei ole erillinen strateginen osa – vaikka se voidaankin dokumentoida erikseen – vaan se integroituu järjestön strategiaan ja strategiseen johtamiseen muodostaen yhden keskeisen ”puunaisen langan” näissä. Työhyvinvointia ei voi myöskään ulkoistaa järjestöstä erilliselle organisaatiolle tai palveluntuottajalle.

Strategiasta johdetussa arkisessa johtamisessa ja työn tekemisessä vastuu työhyvinvoinnista on jokaiselle työyhteisön toimijalle. Sitä ei voi tässäkään mielessä ulkoistaa. Työnantajalla ja työntekijällä on sekä juridisia että eettisiä vastuita oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Työnantajan vastuulla ovat ennen kaikkea järjestön strategisten tavoitteiden määrittäminen ja sitä kautta kunkin työntekijän tavoitteiden määrittäminen. Työnantajan vastuu konkretisoituu työn tekemisen edellytyksien ja onnistumisen mahdollisuuksien luomisessa. Näitä ovat työhyvinvoinnin edellä kuvatut tekijät, muun muassa riittävät työolot ja työvälineet, selkeät tavoitteet ja toimenkuvat, tavoitteita vastaavat resurssit ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet sekä ajanmukaiset ja ihmistä kunnioittavat johtamistaidot.

Työntekijän vastuulla on omasta työkunnosta huolehtiminen. Työntekijä vastaa omalta osaltaan työn suorittamisen edellytyksistä, joita ovat esimerkiksi riittävä terveys ja työkykyisyys, asenne ja motivaatio työn tekemiseen, työn suorittaminen tavoitteiden suunnassa, palautteeltaan rakentava ja toisia kunnioittava käyttäytyminen työyhteisössä sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen.

Pähkinänkuori: Psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä

Psykologinen sopimus on ”henkinen”, julkilausuttu sopimus työnantajan ja työntekijän välillä kummankin osapuolen oikeuksista ja velvollisuuksista työn tekemisen suhteen. Sopimus sisältää esimerkiksi (a) työntekijän suostumuksen asettaa työpanoksensa työnantajan käyttöön, tehdä työnantajan määrittämiä tehtäviä ja saada siitä korvaus sekä (b) työnantajan suostumuksen varmistaa työntekijälle tehtävässä onnistumisen edellytykset, resursseihin ja osaamiseen nähden oikein mitoitettut tavoitteet sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Psykologinen sopimus laaditaan rekrytointivaiheessa (työsopimusta solmittaessa) tai kehityskeskusteluissa. Työtehtävien tai järjestöjen toimintojen muuten oleellisesti muuttuessa tehdään uusi psykologinen sopimus.

Työhyvinvointia säätelee suoraan tai välillisesti lainsäädäntö, joka kuvaa erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat:

- Työturvallisuuslaki
- Työterveyshuoltolaki
- Työsopimuslaki
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- Vuosilomalaki
- Työeläkelaki
- Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa
- Ammattitautilaki

- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- Työaikalaki
- Tapaturmavakuutuslaki
- Yhteistoimintalaki

Seuraavassa on tarkempi kuvaus muutamista työhyvinvoinnin kannalta keskeisistä laeista (ks. myös Henkilöstöhallinnon käsikirja SLU:n verkkosivujen materiaalisalkussa).

Työsopimuslaki 2001/55

Työsopimuslakiin sisältyvä yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on pidettävä huolta siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa.

Työturvallisuuslaki 2002/38

Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky voidaan turvata sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia sekä muita työstä ja työympäristöstä aiheutuvia haittoja. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi työnantajalla tulee olla Työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Ohjelmasta johdetut tavoitteet on huomioitava työpaikan kehittämistoiminnassa ja käsiteltävä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan joko psyykkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on kaikin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vähentämiseksi.

Työsuojelun valvontalaki 2006/44

Tarkoituksena on varmistaa työsuojeluun liittyvien säännösten noudattaminen työpaikoilla ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Yhteistoiminnan tavoitteena on työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistäminen ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä käsitteleviin asioihin. Työntekijää edustavalla työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asian käsittelyyn työntekijän pyynnöstä. Työpaikkaa yleisesti koskevat kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa.

Yhteistoimintalaki 2007/334

Yhteistoiminta toteutetaan yrityksen toimintaorganisaation puitteissa, työnantajan ja henkilöstön edustajien kuten luottamusmiehen kesken. Työnantajan on käsiteltävä yhteistoimintaneuvotteluissa työhönoton periaatteet, tietyt yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet sekä tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee käydä ilmi yrityksen henkilöstörakenteen ja määrän ohella periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä ja arvio työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat koulutustavoitteet.

Työterveyshuoltolaki 2001/1388

Tarkoituksena on työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa yhdessä edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyttä/turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajan tulee toimia yhteistyössä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka liittyvät työpaikan työterveyshuollon järjestämisen suuntaviivoihin ja toiminnan suunnitteluun. Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulee ilmi työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet.

Työeläkelaki 2001/242

Työnantajan on kustannettava ja järjestettävä jokaiselle työntekijälleen työeläkelain edellyttämät vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva. Työntekijä on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustannuksiin työntekijän eläkevakuutusmaksulla. Työntekijällä on oikeus jäädä vanhuuseläkkeelle 63-68-vuoden iän täyttämistä seuraavan kalenterikuukauden alusta, varhennetulle työeläkkeelle 62-vuotiaana. Työntekijällä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen, jos hänen työkykynsä arvioidaan olevan heikentynyt sairauden, vian tai vamman vuoksi vähintään kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti ainakin vuoden ajan.

Tasa-arvolaki 2005/232

Tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työolot tulee kehittää sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, ja helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. Jos työnantajan työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on sisällytettävä vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan toimenpiteet naisten ja miesten tasa-arvon toteutumisen jouduttamiseksi työpaikoilla.

Lähde: Manka, M-L et al. (2007); ks. myös Helsilä (2008).

3. Työhyvinvointi työyhteisön johtamisessa

3.1. Johtamisen perusteet

Pähkinänkuori: Johtamisen dominoiva logiikka

Johtamisen dominoiva logiikka kertoo siitä, millä perusolettamuksella johtaja johtaa organisaatiotaan ja sen työntekijöitä. Esimerkki dominoivasta logiikasta on taloudellinen tulos johtamisen lähtökohtana ja tavoitteena. Tai se voi olla panostaminen ihmisiin, heidän osaamiseensa ja edellytysten luomiseen, jotta kukin voi onnistua tehtävissään. Dominoivaa logiikkaa voi myös kuvastaa johtajan keskittyminen visioihin ja ihmisiin. Tai sitä heijastaa panostaminen asioihin ja toimintaprosesseihin. Edelleen, organisaation kulttuuri kertoo vallitsevasta logiikasta, siitä painotetaanko esimerkiksi yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, innovaatioiden merkitystä, keskinäistä kilpailua tai tiukkaa kontrollia. Organisaatio on kokonaisuus, johon useimmiten sisältyy kaikkia edellä kuvattuja piirteitä. Dominoiva logiikka kertoo siitä, mikä näistä piirteistä nostetaan organisaation ja sen johtamisen ydinajatuksiksi ja –tavoitteeksi – usein muiden piirteiden kustannuksella.

3.1.1. Johtamisen monet kasvot

Johtamisen ja esimiestyön teoreettis-käsitteellinen haltuun ottaminen on haasteellinen tehtävä. Johtamiseen ja esimiestyöhön on lukuisia erilaisia lähestymistapoja ja malleja. Puhutaan strategiasta ja operatiivisesta johtamisesta, ihmisten ja heidän kohtaamisensa johtamista (leadership), työnteon ja asioiden (management) johtamista, ja muutoksen johtamisesta (mm. oppiva organisaatio), autoritaarisesta, demokraattisesta ja antaa mennä -johtamisesta sekä tilannejohtamisesta

(johtamisesta ks. esim. Lönnqvist (2007), Järvinen (2005) ja (1998) sekä Parviainen & Tuominen (2005)).

Kirjallisuudesta löytyy sellaisia johtamiseen liittyviä aiheita tai ominaisuuksia aiheita kuten vastuu ihmisistä, taloudesta, ympäristöstä; organisaation arvot ja kulttuuri, vallitseva käsitys oikeasta ja väärästä, hyväksyttävästä ja vältettävästä käyttäytymisestä; laatu, innovointi, asiakastyytyväisyys; tavoitteet, keinot ja tulokset; tulokortti avaintekijöineen ja niiden kautta talouden, asiakassuhteiden, tehokkuuden ja oppimisen johtaminen; henkilöstön tehokasta ja tavoitteellista toimintaa palveleva johtaminen; luottamus (itsenäisiin) työntekijöihin ja itseohjautuvuuteen kannustava valmentava johtaminen ja niin edelleen.

Yksi puute johtamiskirjallisuudesta on kuitenkin tunnistettavissa. Järjestöjen johtamisesta ei ole kirjoitettu yleistä johtamisen oppikirjaa. Seuraavassa ei yritetä paikata tätä puutetta, vaan nostetaan esiin muuta sellainen johtamisen näkökulma ja malli, jotka soveltuvat myös järjestöjen johtamiseen ja joiden kautta voidaan tunnistaa työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä johtamisen elementtejä.

Pähkinänkuori: Johtamisen arviointi peilinä

Johtaja ja esimies saattaa kokea toimivansa tyhjiössä, jos hän ei osaa hakea tai ei saa palautetta työtovereiltaan ja alaisiltaan. Esimies voi kaivata ”peiliä”, sellaista tiedon lähdettä, joka kertoisi hänen omasta johtamisen tyylistään ja tavastaan. Tällöin voidaan toteuttaa esimerkiksi 360-arviointia, jossa vaikkapa ihmis-, tehtävä- ja muutosulottuvuuksilla esimiehen oma esimies, kollegat, alaiset ja sidosryhmien edustajat arvioivat esimiehen todellista ja vaadittavaa johtamiskäyttäytymistä.

3.1.2. Työyhteisön ja sen toimivuuden johtaminen

Järvisen (1998) kuvaama toimivan työyhteisön malli pitää sisällään niitä tekijöitä, joita jo edellä työhyvinvoinnin käsitteen ja ulottuvuuksien tarkastelun yhteydessä todettiin. Toimivan työyhteisön lähtökohdانا on selkeä organisaatio perustehtävän kuvaus, kuvaus siitä mitä varten se on olemassa ja mitä tehtävää se toteuttaa. Huolella laadittu järjestön strategia toiminta-ajatuksineen on juuri sitä kivijalkaa, jolle työhyvinvointikin rakentuu. Perustehtävästä on johdettavissa kunkin yksittäisen työntekijän tehtävä, toimenkuva ja tavoitteet. Kuten havaittua, selkeä tehtävänanto on yksilön työhyvinvoinnin perustaa. Johdolla ja esimiehillä on vastuu strategisesta suunnittelusta ja siitä johdettuna työntekijäkohtaisten tavoitteiden määrittelystä.



Kuva 4. Toimivan työyhteisön malli (Lähde: Järvinen 1998).

Työntekoa tukevassa organisaatiossa sekä esimiehet että alaiset keskittyvät 'työn maailmaan', siis työn tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, keskittyneeseen ja vastuulliseen työntekoon välttäen vetäytymistä tai sulkeutumista 'sisäiseen maailmaan', henkilökohtaisiin asioihin, työpaikan ihmissuhteisiin, toissijaisiin ja epäolennaisiin tekemisiin, puuhasteluihin. Tällaisessa organisaatiossa on tilaa perinteisten työtapojen kyseenalaistamiselle ja uuden oppimiselle. Johdon ja esimiesten tehtävänä on tarpeen mukaan muistuttaa työn maailmaan keskittymisestä ja järjestää tilaisuuksia luovalle toiminnalle.

Työntekoa palvelevassa johtamisessa esimies varmistaa työn tekemisen edellytykset, esimerkiksi selkeän tavoitteenasettelun, työolosuhteet ja sisäisen viestinnän. Hän tekee tai toteuttaa strategisia linjauksia ja katsoo järjestön toimintaa kokonaisuutena. Toisaalta hän on myös "myönteisesti työntekijän iholla", tehden päivittäisjohtamista, johon kuuluvat kiitokset ja kannustukset, arkiset kuulumisten vaihtamiset sekä palaute tehdystä työstä.

Selkeät töiden järjestelyt luovat edellytykset sille, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja että työntekijän tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien välillä on tasapaino. Yhteiset pelisäännöt kuvaavat sitä, miten yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Ne sisältävät myös yleisiä käyttäytymissääntöjä siitä, miten toisia kohdataan ja kohdellaan työpaikalla. Avoin vuorovaikutus ja ennen kaikkea palaute johdolta ja esimiehiltä sekä työtovereilta varmistaa sen, että yksittäisen työntekijän tekeminen toteutuu tavoitteiden suunnassa. Sillä vältetään myös erilaisten väärinkäsitysten, huhujen ja konfliktien syntymistä.

Strategisen suunnittelun ja johtamisen mielekkyys syntyy siitä, että asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja tehtyä toimenpiteitä arvioidaan. Niin johto kuin työntekijätkin ovat yleensä kiinnostuneita siitä, miten järjestöllä menee ja miten kukin on suoriutunut tehtävästään. Saatu palaute vahvistaa asetettujen tavoitteiden tai tehtyjen tavoitteiden kohdallisuutta tai sitten ne kertovat tarpeesta uudelleensuunnata järjestön toimintaa.

3.1.3. Johtajan tai esimiehen osaaminen (kompetenssit)

Johtamista voi lähestyä tarkastelemalla niitä osaamisalueita tai kompetensseja, joita esimiestyössä tarvitaan. Tässä käytetään Quinin (1988) mallia, (ks. myös Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 1996; Koski & Heikkala 2006) joka rakentuu kahdelle perustavanlaatuiselle ulottuvuudelle organisaatioteoriassa. Ensimmäinen ulottuvuus jäsenyy sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön: keskitytäänkö organisaation sisäiseen maailmaan vai onko huomio kiinnittynyt organisaatioon osana ympäristöään. Toinen ulottuvuus taas jaottelee johtajuuden otetta kontrolliin ja joustavuuteen. Näiden kahden ulottuvuuden avulla saadaan aikaan nelikenttä, johon piirtyvät organisaatioteorian kehitystä tunteville tutut lähestymistavat. Niihin kiteytyy neljä erilaista tapaa mieltää organisaatio ja niitä vastaavat kompetenssit (kuva 5).

Sisäisen prosessin näkökulmassa, jossa keskeisiä toiminnan elementtejä ovat pysyvyys, kontrolli, dokumentointi, rutiinit ja vastuut ja jossa johtamisen päämääränä on ennen kaikkea organisaation jatkuvuuden takaaminen, johtajalta edellytetään monitorointia ja koordinoitua. *Monitorilta* edellytetään, että hän tietää ja tuntee ”missä mennään”. Hän paneutuu mielellään organisaatiota koskevan informaation analysointiin ja käsittelyyn. Hän tuntee muistioiden ja määrälliset faktat. *Koordinaattorilta* sitä vastoin edellytetään rakenteiden ylläpitoa ja järjestelmän sujuvuudesta huolehtimista. Hän on luotettava ja järjestelmällinen. Hän kykenee organisoimaan työtehtävät, osaa aikatauluttaa ja koordinoita. Hän suunnittelee, organisoii ja kontrolloi.

Päämäärälähestymistavassa keskeisiä toiminnan elementtejä kriteerejä ovat organisaation toiminnan tuottavuus, tulokset ja suunta. Päämääränä on tuotoksen maksimointi. Tässä näkökulmassa



Quinin määrittämät kompetenssiroolit ovat ohjaajan ja tuottajan roolit. *Ohjaajan* edellytetään luovan toimintojen suuntaviivat ja määrittävän selkeät päämäärät. Hän on aloitteiden tekijä, joka määrittää keskeisimmät ongelmat, valitsee ratkaisuvaihtoehdot, määrittää roolit ja tehtävät, antaa ohjeita ja arvioi suorituksia. Hän on myös taitava delegoija. *Tuottajan* roolissa edellytetään tehtäväorientaatiota, jossa motivoinnilla ja toimijoiden energian suuntaamisella oikeisiin asioihin on keskeinen osuus. Toimijoista tulisi saada mahdollisimman tehokas panos irti, jotta päämäärä saavutettaisiin. Tuottaja on taitava ajankäytön ja stressin hallinnassa.

Kuva 5. Johtamisen kompetenssit (Lähde: Quinn 1988).

Avoimen järjestelmän mallissa korostuu ulkoinen sopeutuminen, ympäristön tuki, innovaatiot, konfliktin ratkaisu ja resurssien hankkiminen. Päämääränä on muutos jatkuvan sopeutumisen merkityksessä. Näitä asioita ajamaan tarvitaan kehittäjää ja välittäjää. *Kehittäjän* edellytetään edesauttavan mukautumista ympäristön haasteisiin ja luovan muutosta parempaan. Hän seuraa ympäristön muutoksia, havainnoin oleelliset trendit ja määrittää niiden edellyttämät muutokset. Toisin kuin monitorilta, jolta odotetaan faktojen hallintaa ja määrällistä analyysiä, kehittäjältä odotetaan uusia ideoita ja intuitiivista näkemystä. Tässä roolissa toimivalta edellytetään luovuutta, tulevaisuuden visiointia, uusia innovaatioita ja niiden ”myymistä” organisaation toimijoille. Tyypillistä hänelle on luovuuden lisäksi taito mukautua muutokseen ja taito johtaa muutosta. *Välittäjä* on organisaation ”ulkoministeri”. Hän pitää yllä suhdetoimintaa, luo verkostoja, hankkii ulkopuolelta resursseja. Välittäjä on taitava yhteistoimintasuhteiden luomisessa. Hän on hyvä neuvottelija ja ideoiden myyjä. Tässä roolissa ulkoisesta edustavuudesta ja kyvystä luontevaan vuorovaikutukseen ei ole ainkaan haittaa.

Ihmissuhdenäkökulmassa keskeisiä toiminnan elementtejä ovat organisaation toimijoiden sitoutuminen, moraalit ja osallistuminen. Päämääränä on inhimillisten resurssien kehittäminen. Quinnin mallissa tämän neljänneksen roolit ovat kannustaja ja mentori. *Kannustajan* edellytetään vahvistavan yhtenäisyyttä, luovan joukkuehenkeä ja ehkäisevän yksilöiden välisiä konflikteja. Tiimin rakentamisessa tarvitaan kannustamista, erilaisia ristiriitojen ehkäisyteknikoita ja ryhmädynamiikan hallintaa. Viimeisin kompetenssirooleista on mentori. *Mentorilta* edellytetään empaattisuutta ja kiinnostusta alaisten kehittämiseen. Mentorin pitää olla avoin ja reilu, avulias, huomaavainen ja helposti lähestyttävä. Hän kuuntelee, tukee, antaa kiitosta ja huomaa hyvät suoritukset. Rooli edellyttää monipuolisia vuorovaikutustaitoja.

3.1.4. Esimiestaidot, alaistaidot ja itsen johtaminen

Pähkinänkuori: Esimiesten ja työntekijöiden vastavuoroiset odotukset - Esimerkkinä SLU:ssa toteutetun tiimiprosessin tulokset

Odotukset esimiestoimintaa kohtaan

- Tuki, sparraus ja kannustaminen
- Oikeudenmukaisuus, avoimuus ja luottamus
- Oikea-aikainen päätöksenteko
- Tavoitteen asettelu ja tehtävien määrittely
- Ymmärtää roolinsa, uskaltaa olla esimies

Odotukset alaistaitoja kohtaan

- Vastavuoroinen arvostus
 - Vastuu yhteisön jäsenenä, aloitekyky
 - Itsearviointikyky, muutoksenkykyisyys
 - Työyhteisön kokonaisuuden näkeminen
 - Osuutensa hoitaminen, osaamisen kehittäminen
 - Työyhteisön arvojen mukainen toiminta
-

Edellä on kuvattu työhyvinvoinnin tekijöitä. Pelkistetysti ajatellen esimiehen taitoihin kuuluu näiden tekijöiden toteutumisesta huolehtiminen. Näitä ovat muun muassa työolot, vaikuttamis- ja koulutautumismahdollisuudet, tehtävien oikea mitoitus, riittävä osaaminen tehtävään, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, esimiehen tuki ja palaute ja kannustava ilmapiiri. Työyhteisön hyvinvoinnin johtaminen voidaan tiivistää kaavaan:

Hyvä johtaminen = Työhyvinvoinnin edellytyksien varmistaminen

Esimiestaidot

Lönnqvist (2007) on listannut kuusitoista näkökulmaa hyvään johtamiseen, joiden pohjalta esimies voi peilata olemassa olevaa tai toivottavaa johtamisosaamista työhyvinvoinnin edistämässä (taulukko 1). On helppo havaita, että niissä toistuvat johtamiskompetenssien elementit.

Näkökulmia hyvään johtamiseen:

1. Perustehtävä: Oletko kiinnostunut organisaatiosi perustehtävästä?
2. Visio: Onko sinulle selkeä visio organisaatiosi tulevaisuudesta?
3. Strategia: Oletko luonut strategian, joka toteuttaa visiosi muutaman konkreettisen hankkeen avulla?
4. Tavoitteet: Oletko aina käytettävissä, kun joku haluaa keskustella tavoitteista?
5. Toimintaympäristö: Annatko riittävästi aikaa organisaatiosi toimintaympäristön jäsentämiselle?
6. Ulkoiset suhteet: Annatko riittävästi aikaa keskeisille [jäsenillesi,] asiakkaillesi sekä yhteistyökumppaneillesi?
7. Proaktiivisuus: Onko tapanasi ennakoida tulevaa kehitystä ja olla aloitteellinen erityisesti toimintaympäristön suhteen?
8. Rajafunktiot: Onko omaa aikaasi ja organisaatiosi parasta osaamista ohjattu riittävästi organisaation ulkoisen rajapinnan ja myös sisäisten suhteiden säätelyyn?
9. Rakenne: Turvaavatko organisaatiosi nykyinen rakenne ja siinä toteutettavat muutokset mielestäsi tehokkaan toiminnan?
10. Prosessi: Oletko perehtynyt riittävästi organisaatiosi ydinosaamiseen?
11. Tukifunktiot: Tiedätkö, miten tukitoiminnot tulisi tehokkaimmin järjestää?
12. Yhteistyö: Kykenetkö yhdistämään organisaatiossa olevan erilaisen osaamisen yhteistyöksi?
13. Sopeutumiskyky: Oletko tietoinen organisaatiosi kyvystä sopeutua poikkeustilanteisiin?
14. Päätöksenteko: Onko päätöksenteko organisaatiossasi joustavaa ja jakautuuko valta ja vastuu tehtävien mukaisesti?
15. Arvot ja kulttuuri: Oletko omaksunut organisaatiosi arvot ja kulttuurin ja vaikuttavatko ne johtamisessasi?
16. Johtamisen avainalueet ja johtajana kehittyminen: Tiedätkö mihin sinun tulisi johtajana keskittyä ja mitä sinun tulisi johtajana itsessäsi kehittää?

Taulukko 1. Näkökulmia hyvään johtamiseen (Lähde: Lönnqvist 2007).

Alaistaidot

Työhyvinvointi ja sen edistäminen ei ole yksinomaan johdon ja esimiesten tehtävä. Myös työntekijöillä on vastuu ja velvoite omalta osaltaan toimia niin työyhteisössä, että se lisää työhyvinvointia. Tällöin voidaan puhua esimiestaitojen vastinparina alaistaidoista. Alaistaito on käsitteenä vielä suhteellisen tuntematon suomalaisessa työelämässä. Esimies ei toimi yksin ilman alaisia. Pelkästään esimiestaitoja kehittämällä ei kuitenkaan luoda työyhteisöön hyvää työhyvinvointia. Oman työn tekemiseen keskittyvän asenteen varmistaminen ja oman ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen on osa alaistaitojen lisäämistä. Substanssiosaamisen oheen tarvitaan yhä enemmän laaja-alaista osaamista ja tarpeita erilaiseen kehittämiseen. Näitä tuleekin työntekijän arvioida säännöllisesti yhdessä esimiehensä kanssa, esimerkiksi osana kehityskeskusteluja tai osaamiskartoitusta.

Alaistaidoilla tarkoitetaan muun muassa työntekijän halua ja kykyä:

1. Nähdä työyhteisön ja organisaation kokonaisuus ja oma rooli ja tehtävä siinä
2. Tehdä työtään perustehtävän toteutumista edistäen
3. Ottaa vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä
4. Toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestään ja työtovereitaan tukien

5. Keskittyä 'työn maailmaan' ja välttää tarpeeton 'sisäiseen maailmaan' vetäytymistä

Alaistaidoiltaan vahva työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhön ja sen tavoitteisiin. Hän kokee olevansa tärkeä osa työyhteisön ja organisaation toimintaa. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä lisää työyhteisönsä työhyvinvointia. Alaistaidot ja esimiestaidot täydentävät ja kehittävät toinen toisiaan. Niihin sisältyy molemminpuolisen ja rehellisen mutta rakentavan palautteen antaminen. Näiden avulla tuetaan hyvää johtajuutta ja luodaan edellytykset toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle. Jokaisen pitäisikin aika ajoin miettiä ja tiedostaa, miten oma vaikuttaminen edistää työyhteisön hyvää työilmapiiriä ja omaa asennettaan työhön sekä työyhteisön jäseniin.

Pähkinänkuoressa: Oman roolin pohtiminen työyhteisössä

Valitin yhdessä työpaikoistani kollegalleni työhön liittyviä ongelmia, jotka johtuivat ennen kaikkea omasta viihtymättömydestäni, ei johdosta tai muista työntekijöistä. Kollegani väisti viisaasti rutinani ja vastasi vain lyhyesti: "Juha, se on ammatinvalintakysymys". Ymmärsin asettaa ongelmani oikeaan perspektiiviin ja aloin tosissani miettimään, olinko oman motivaationi kannalta oikeassa työtehtävässä ja organisaatiossa.

Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen nousee yhä suurempaan rooliin työn luonteen muuttuessa tietotyöksi ja varsinkin toimittaessa asiantuntijapainotteisissa organisaatioissa, joissa työntekijän itsenäisyys ja itseohjautuvuus korostuu. Ihmisellä itsellään on oman työnsä asiantuntemus. Parhaimmillaan esimies ja työntekijä kokevat työn imua, saavat työn tekemisestä mielihyvää ja mieltävät sen henkilökohtaisesti merkitykselliseksi.

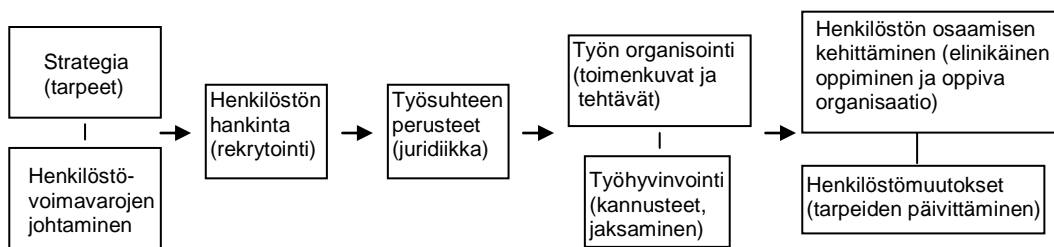
Käytännössä itse johtaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä pohtii käsitystä omasta itsestään, omasta motiivista tehdä työtä sekä omista osaamisalueista, voimavaroista ja kehittämisalueista. Työntekijän vastuisiin ja siten itsen johtamiseen sisältyy se, että hän huolehtii omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Vaikka työnantaja vastaakin työn tekemisen perusolosuhteista, työympäristön turvallisuudesta ja terveydestä, on esimiehen ja työntekijän vastuulla on huolehtia omasta kunnostaan. Taulukkoon 2. on koottu työntekijän kokonaiskuntoisuuden eri tekijöitä. Ne ovat samalla yksilön elämänhallinnan peruselementtejä.

Henkinen kunto	Sosiaalinen kunto	Psyykinen kunto	Fyysinen kunto	Ammatillinen kunto
Arvot Tarkoitus Tavoitteet Henkiset virikkeet	Ystävät Harrastukset Parisuhde Lapset	Energisyys Oppiminen Positiivisuus Itseluottamus Päätöksentekokyky	Ravinto Liikkuminen Nukkuminen Lepo Nautintoaineet	Tavoitteet Osaaminen Palaute Kehittyminen

Taulukko 2. Kokonaiskuntoisuus (Lähde: Salojärvi 2008).

3.2. Johtaminen ja työhyvinvointi työntekijän työuralla

Ihmiset ovat järjestön tärkein voimavara. Osaavat ja motivoituneet ihmiset tekevät järjestön toiminnallisen tuloksen. Siksi järjestön toiminnassa ja hyvinvoinnin varmistamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tämä tarkoittaa järjestön strategiasta johdettuja suunnitelmia henkilöstön rekrytoimisesta, juridista asiantuntemusta työsuhteista, työn organisoimista toimenkuvien ja tehtävien osalta, työhyvinvointia edistävien kannusteiden käyttämistä, henkilöstön osaamisen kehittämistä ja henkilöstömuutoksien ennakointia (kuva 6).



Kuva 6. Henkilöstövoimavarojen johtaminen prosessina.

Henkilöstön hankinta

Henkilöstön hankinnan (rekrytoinnin) tarkoituksena on saada järjestöön kulloinkin ja kulloisessakin työtehtävässä tarvittavaa henkilöstöä. Henkilöstö voi rekrytoitua järjestön sisältä tai sen ulkopuolelta. Jos henkilö rekrytoituu järjestön sisältä, on etuna se, että henkilö on jo tunnettu ja hän tuntee järjestön, toimialan ja mahdollisesti myös kyseisen tehtävän ja sen vaatimukset. Haittoina voivat olla sisäinen kamppailu ja valitsematta jääneiden kateus. Ulkoa rekrytoitumisen etuina ovat uuden osaamisen, näkemysten ja kokemusten saaminen järjestöön tai ylipäätään asiantuntemuksen vahvistuminen kyseisessä työtehtävässä. Haittoina ovat mahdolliset puutteet esimerkiksi toimialan tuntemuksessa sekä pitempi perehdyttämisjakso.

Rekrytoinnissa voidaan käyttää järjestön omaa osaamista ja / tai ulkopuolisten rekrytointikonsulttien apua. Lähtökohtaisesti tärkeintä on määrittää, minkälaisia tietoja, taitoja, asenteita, kokemusta ja muita ominaisuuksia kyseisessä tehtävässä tarvitaan, mitä rekrytoitavalta odotetaan näiden suhteen. Olennaista on varmistaa rekrytointikriteerien, kyseisen tehtävän ja järjestön strategisten tavoitteiden vastaavuus.

Työsuhteen juridiikka

Tästä tarkemmin ks. Henkilöstöhallinnon käsikirja (www.slu.fi/materiaalit/julkaisut_ja_oppaat/).

Työhön perehdyttäminen

Työn oppimiseen käytetty aikaa voidaan lyhentää hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä. Perehdytys lisää työn tuloksellisuutta ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointia. Perehdytyksen myötä työntekijä ymmärtää oman tehtävänsä järjestön toiminnassa ja kokonaisuudessa. Tavoitteena on työntekijän orientoiminen ja opastaminen uuteen työhön ja työympäristöön, jotta itsenäinen työskentely on mahdollista. Kun työntekijä sisäistää järjestön toiminnan jo työuran alkuvaiheessa, vähentää se osaltaan työntekijöiden vaihtuvuutta. Parhaimmillaan perehdyttäminen luo myönteistä asennoitumista koko organisaatioon ja omaan työyhteisöön, helpottaa uusiin työtehtä-

viin paneutumista, luo hyvän yhteistyöpohjan työntekijän, hänen esimiehensä ja työtovereidensa välille sekä poistaa epävarmuutta ja työhön liittyviä virheitä.

Perehdytyksestä vastaa lähin esimies tai työntekijän perehdyttäjäksi erikseen valittu perehdyttäjä. Perehdyttämisen prosessi aloitetaan työntekijän vastaanottamisella työpaikalle. Käytännön perehdytyksen keskeinen osa on tehtäväkohtainen työnopastus. Perehdytys jatkuu työnteon ohessa ja päättyy perehdyttämisen arviointiin seurantaan sekä sen edelleen kehittämiseen. Perehdytykseen kuuluvat myös tutustuminen työpaikkaan, järjestön strategiaan, toiminta-ajatukseen tai vastaaviin, talon tapoihin ja työtiloihin, työtovereihin sekä mahdollisesti järjestön sidosryhmiin.

Pähkinänkuoressa: Dekkareista opittua – motiivi ja tilaisuus!

Katsellessani peruskaavan mukaista ulkomaista poliisisarjaa jäi korviini soimaan päähenkilön sanat: ”Niin, hänellä oli kyllä motiivi murhaan, mutta oliko hänellä siihen tilaisuus”. Oivalsin, että kaikkein pelkistetyimmillään johtaminen on poliisityötä, jossa esimiehen tehtävänä on löytää motivoitunut työntekijä ja määritellä tälle tilaisuus, siis käytännössä sopiva tehtävä, toimenkuva ja rooli toteuttaa motiiviaan työskennellä.

Työn organisointi

Uuden henkilöstön rekrytointi tai muutokset järjestön tavoitteissa edellyttävät usein työn (uudelleen)organisointia. Henkilöstön tehtävät ja toimenkuvat tarkistetaan tavoitteita ja niiden muutoksia vastaavaksi. Tähän liittyy työtehtävien mitoittaminen suhteessa työmäärään ja työn osaamisvaatimuksiin. Uusi tai työtehtävää vaihtanut henkilöstö perehdytetään tehtävään ja häntä tuetaan työohjauksella. Kehityskeskusteluissa käydään esimiehen kanssa läpi henkilön työhön liittyviä tavoitteita, työssä onnistumisen edellytyksiä sekä henkilön työtehtävän mukaisen osaamisen kehittämistä. Palautetta työtehtävissä onnistumisesta, työn organisoitumisen mielekkyydestä ja työn tekemisen muista edellytyksistä (työpaikka, työhuone, työvälineet ym.) voidaan hankkia aika ajoin paitsi kehityskeskusteluissa myös ryhmäkeskusteluin, kyselyin ja haastatteluin. Työn organisoimiseen liittyy myös kysymys urakehityksestä. Henkilöstön motivoitumisen kannalta on hyvä, jos järjestö voi tarjota joko sisäistä tehtävien vaihtoa tai uralla etenemisen mahdollisuuksia järjestön sisällä.

Kannusteet ja palkitseminen

Kannustaminen ja palkitseminen ovat tärkeä palautteen muoto työntekijälle. Ne kertovat työssä onnistumisesta ja lisäävät siten työhyvinvointia. Kannustaminen ja palkitseminen voi olla sekä aineellista että aineellista. Kannusteita ovat esimerkiksi työntekijän huomioiminen arjen johtamisessa, kiittäminen sekä yksityisesti että julkisesti tai palkkauksen kohentaminen. Myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, vaikkapa etätönn mahdollisuus tai työaikajärjestelyt voidaan kokea kannusteeksi. Palkka, luontaisedut ja työterveyshuolto ovat esimerkkejä aineettomista kannusteista. Uusien palkkaus- ja palkitsemistapojen yleistymisen myötä palkitsemisen osaamisesta on tullut tärkeä esimiestaito. Esimiehen on onnistuakseen palkitsemisessa tunnettava keinot, joilla vaikutetaan palkitsemisen ja palkkauksen toimivuuteen.

Henkilöstömuutokset

Henkilöstön vaihtuvuutta aiheuttavat irtisanoutuminen, uusiin tehtäviin siirtyminen, toimenkuvan lakkauttaminen, henkilöstön vähentäminen, opintovapaa, vuorotteluvapaa, hoitovapaa, vanhempainloma, eläkkeelle siirtyminen ja kuolemantapaus. Vaihtuvuus voi olla joko motiiviperustaista tai rakenteellista. Edellisessä ratkaisevaa on henkilön näkemys omasta työurasta tai henkilökohtaisen elämän tavoitteista, jotka näkyvät esimerkiksi perheen perustamisena tai tahtona siirtyä toisiin teh-

täviin. Jälkimmäiset johtuvat järjestön toiminnan muutoksista, esimerkiksi resurssien vähenemisestä tai henkilöstön ikääntymisestä.

Henkilöstön irtisanomiset heikentävät työhyvinvointia. Yksilöstä riippuen työsuhteen loppuminen voi olla shokki tai haaste, siihen voidaan suhtautua kieltämisellä, vetäytymisellä, suuttumuksella, suostumisella tai vaihtoehtojen tutkimisella. Muutos on kuitenkin aina yksilöllinen prosessi, jonka jokainen käy sisäisesti läpi omaan tahtiinsa. Irtisanomisesta kannattaa kertoa suoraan ja kiertelemättä sekä esittää irtisanomisen perusteet. Muutoksessa voi työntekijää tukea esimerkiksi antamalla aikaa sulatella, kuuntelemalla ja olemalla tavoitettavissa sekä kannustamalla uusien uramahdollisuuksien tunnistamiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Irtisanomistilanteessa esimiehen muistilistaan kuuluu irtisanomisen psykologisten näkökohtien ymmärtäminen, irtisanomisen suunnittelu, tilanteen läpivienti keskusteluineen, lähtevän henkilöstön tukeminen uuteen alkuun ja järjestössä jatkavan henkilöstön huomioiminen.

3.4. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen työhyvinvoinnin tekijänä

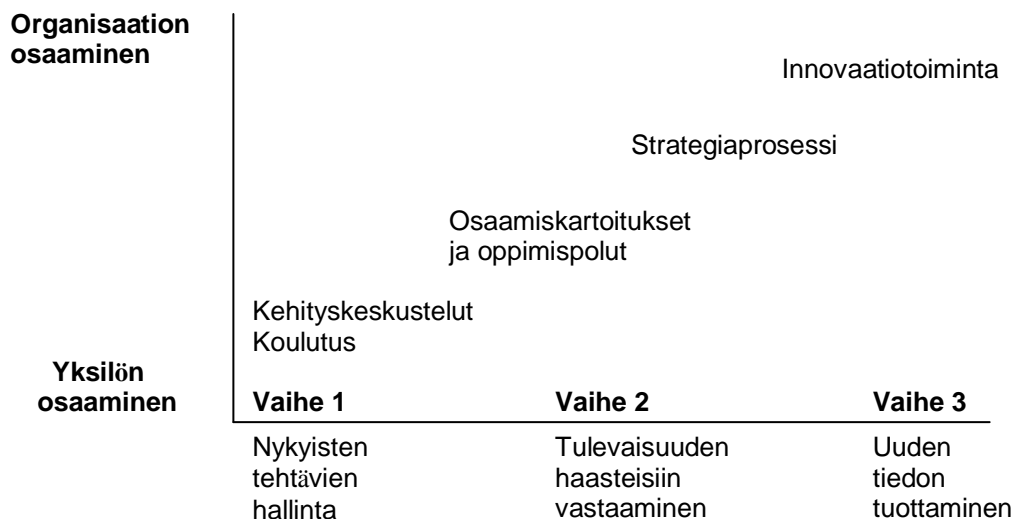
Järjestöt ovat ihmisintensiivisiä asiantuntijaorganisaatioita, ihmiset ja heidän osaamisensa ja motivaationsa ovat järjestön tärkein pääoma ja voimavara. Oli kyse järjestön tavoitteiden muuttumisesta, toimintaympäristön synnyttämistä osaamistarpeista tai henkilön halusta kehittyä työtehtäväänsään, ovat osaamisen (aineettoman pääoman) varmistaminen ja kehittäminen jokaisen järjestön avaintehtäviä. Ylipäätään työelämässä ja kaikissa työtehtävissä korostuu elinikäinen oppiminen. Organisaatiosta puhutaan oppivina, itseään tarkkailevina ja kehittävinä organisaatioina. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on järjestön strategiasta johdettujen tavoitteiden saavuttamisessa vaadittava osaaminen. Parhaimmillaan nämä tavoitteet ja niiden toteuttamisessa vaadittava osaaminen ovat tasapainossa.

Järjestön osaamispääoma on sen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden perusta ja lähtökohta. Osaamisella on myös tärkeä merkitys työntekijän kannalta. Osaaminen lisää työn hallinnan tunnetta ja koettua pätevyyttä, se auttaa onnistumaan työtehtävissä ja tavoitteissa, sen kautta työntekijä voi saavuttaa työyhteisön arvostusta ja luottamusta. Ylipäätään osaava henkilöstö pystyy luomaan kannustavan ilmapiirin ja ”tekemisen meiningin” työyhteisöön. Johtaminen on tässä suhteessa avainasemassa, sillä järjestön johdon ja esimiesten tehtävänä on löytää ja sijoittaa oikea henkilö oikeaan tehtävään oikealla osaamisella. Näin luodaan yksilölliset onnistumisen edellytykset ja kehittymisen mahdollisuudet.

$$\text{Osaamispääoma} = \text{Inhimillinen pääoma} + \text{Rakennepääoma} + \text{Suhdepääoma}$$

Järjestön aineeton osaamispääoma koostuu kolmesta elementistä: inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta (Lönnqvist et al 2005). Ensimmäinen sisältää johdon ja työntekijöiden kompetenssit, osaamisen, asenteen, koulutuksen ja henkilöominaisuudet. Toiseen kuuluvat sellaiset rakenteelliset tekijät kuten kulttuuri, arvot, toimintaprosessit ja -järjestelmät, työilmapiiri, tietojärjestelmiin dokumentoitu tieto ja immateriaalioikeudet. Kolmannen muodostavat jäsen- tai asiakassuhteet, yhteistyösopimukset, sidosryhmäverkostot, maine ja imago.

Osaaminen voidaan myös jakaa sisältöosaamiseen (eri aihealueiden tiedot ja taidot), prosessiosaamiseen (sisäisten prosessien, työtapojen, tiimityön hallinta) sekä verkosto-osaamiseen (verkostojen luominen, hallinta, hyödyntäminen, ylläpito). Haasteellista näissä kaikissa aineettoman pääoman muodoissa on se, että ne ovat aineellisesta pääomasta poiketen abstrakteja, näkymättömiä, niiden omistajuus on vaikea määrittää ja niiden mittaaminen on ongelmallista.



Kuva 7. Organisaation osaamisen johtamisen kehittyneisyys (Lähde: Salojärvi 2008).

Osaamisen johtaminen on osa järjestön toiminnan strategista suunnittelua. Tällöin pyritään arvioimaan sitä, mitä aineetonta pääomaa järjestöllä on, mikä on niiden tila ja mitä osaamispääomaa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Järjestö voi asemoida omaa osaamispääomansa hallinnan strategista tilannetta kuvan 7. mukaisesti. Minimitasona osaamispääoman strategisessa hallinnassa voidaan pitää sitä, että järjestössä käydään esimiesten ja työntekijöiden välillä kehityskeskusteluja (mukaan lukien osaamisen tunnistaminen) ja että henkilöstöä koulutetaan omilla osaamisalueillaan. Toisen tason muodostavat osaamiskartoitukset ja niiden pohjalta laaditut yksilökohtaiset oppimispolut osaamisen suunnitelmalliseksi kehittämiseksi. Kolmannella tasolla ovat strategiaprosessit, joissa tunnistetaan tulevaisuuden osaamistarpeet. Ylintä tasoa kuvaa innovaatiotoiminta, jolla järjestö tuottaa uutta tietoa ja uusia toimintamalleja. Ensimmäisellä ja toisella tasolla pyritään nykyisten tehtävien hallintaan ja osin tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen. Varsinkin kolmannen tason strategisella suunnittelulla ennakoidaan tulevaisuuden osaamisen haasteita. Neljännellä tasolla järjestö kykenee jo itse osaamisen uudistamiseen ja uuden aineettoman pääoman luomiseen.

Järjestön henkilöstön osaamista voi arvioida osaamiskartoituksella, jossa analysoidaan henkilön tietoja, taitoja ja motivaatiota aikaisempien, nykyisten tai tulevien työtehtävien suhteen. Tarkoituksena on tunnistaa asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa tarvittava osaaminen, osaamisen nykytila, mahdolliset osaamisen puutteet ja katvealueet sekä kehittämisen paikat. Osaamiskartoituksella saadaan kuva sekä yksilökohtaisesta osaamisesta että koko järjestön aineettomasta pääomasta. Osaamiskartoituksen pohjalta luodaan kullekin järjestön toimihenkilölle oppimispolku, joka kuvaa henkilökohtaisella tasolla osaamisen kehittämisen keinoja, aikataulutusta ja resurssointia. Oppimispolku käsitellään ja hyväksytään esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa.

Osaamista voidaan kehittää monella tavalla. Jo järjestön toiminnan organisoimisen perusvälineet kuten perehdyttäminen, työnohjaus ja kehityskeskustelut tukevat osaamista ja sen kehittymistä. Erilaiset yhteisölliset työtavat, ei-muodollinen sisäinen koulutus, hyvien käytäntöjen jakaminen ja toisten järjestöjen 'benchmarkkaaminen' ovat osaamisen kehittämistä, samoin muodollinen, pitkäkestoinen ja tutkintotavoitteinen koulutus.

Pähkinänkuori: Hiljaisen tiedon jakaminen

Niin sanotun hiljaisen tiedon jakaminen korostuu sekä organisaation "normaalitilassa" toiminnan tehostamisessa että erityisesti eläköitymisen myötä osaamisen siirtymisen varmistamisessa. Hiljainen tieto on kokemusta, käytäntöä, arjen osaamista, taitoa. Sitä on vaikea kuvailla, pukea sanoiksi. Hiljaisen

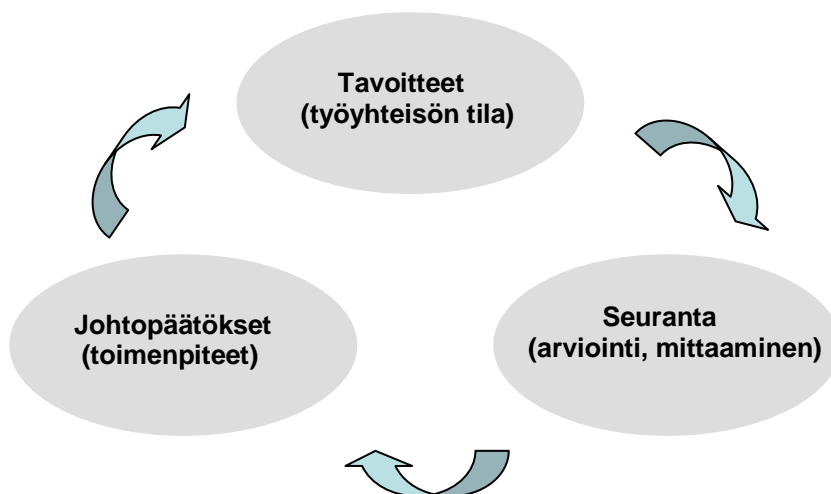
tiedon jakaminen voi säästää kustannuksia, jos uuden työntekijän perehdyttämisessä ei lähdetä kokonaan ”puhtaalta pöydältä” vaan hyödynnetään kokeneiden työntekijöiden osaamista. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja ovat: parityöskentely (”varjostaminen”), seuraaja tulo mukaan töihin, mentorointi, ”sparraaminen” keskusteluin, työ- ja tehtäväkierto, seuraajasuunnittelu, varahenkilöjärjestelmä, osaamisen dokumentointi ja lähtödokumentin laatiminen.

4. Työhyvinvoinnin arviointi ja mittaaminen

4.1. Työhyvinvoinnin mittaamisen perusajatus

Työhyvinvoinnin mittaamisen perusajatuksena on seurata työhyvinvoinnin kehittymistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja tehdä tulosten perustella johtopäätöksiä ja niitä vastaavia mahdollisia korjaavia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi (kuva 8). Työhyvinvoinnin mittaamisesta ks. esim. Liukkonen (2008) ja (2006).

Työhyvinvoinnin mittareita ovat määrälliset mittarit, esimerkiksi työntekijöiden poissaolot, terveydentila, työkykyisyys, viihtyvyys, motivaatio ja osaaminen. Mittarit kuvaavat kuitenkin vain osan totuutta, ne edellyttävät myös laadullinen arviointia eli inhimillistä päättelyä tuekseen. Tämä tarkoittaa saatujen tuloksien vertaamista asetettuihin tavoitteisiin, työyhteisön toimivuuden erityispiirteiden tunnistamista ja järjestön tarkastelua kokonaisuutena. Työhyvinvointia tulisi seurata säännöllisesti, jotta saadaan esiin työhyvinvoinnin pitemmän ajan trendit ja jotta voidaan tunnistaa onko työhyvinvointiin panostamalla saatu aikaan toivottuja hyötyjä.



Kuva 8. Tavoite – Seuranta – Johtopäätökset – palautekehä.

4.2. Työhyvinvointimittaristo

Seuraavassa on kuvattu työhyvinvoinnin perusmittaristo ja mittareita vastaavat tietolähteet. Järjestön johdon ja esimiesten tulee varmistaa ennen tietojen keräämistä ja käyttöä muun muassa tietosuojaan liittyvät seikat.

A. Työhyvinvoinnin perustiedot

1. Henkilöstön määrä (naiset/miehet)
2. Henkilöstön ikärakenne (eläköityminen)
3. Työsuhteen luonne ja työtehtävät
 - a. Vakituinen, määräaikainen, tunti-työntekijä; muut verkostot (freelancerit ym.)
 - b. Johto, esimies, suorittava, avustava tms.
4. Henkilöstön vaihtuvuus: esimiesten, työntekijöiden
5. Ajankäyttö: ylityöt, sairauspoissaolot/sairaana työssäolot, koulutuspäivät ym.
6. Seuranta:
 - a. Moniarvoinen työyhteisö, sukupuolten tasa-arvo (ml. luottamuselimet)
 - b. Ikärakenne, rekrytointi ja eläköityminen (siirtymiset eläkkeelle)
 - c. Työsuhte ja työtehtävät esimerkiksi iän ja sukupuolen mukaan
 - d. Vaihtuvuuden synnyttämä kuormittavuus (johtaminen, kulttuuri)
 - e. Työaikojen mielekkyys, sairastavuus indikaattorina työn kuormittavuus

Tietolähteet: kysely henkilöstölle (perustiedosto), palkanlaskennan tiedot, ajankäytön seurantajärjestelmät

B. Koulutus ja osaaminen

1. Koulutustaso: tutkinnot ja muu koulutus
2. Tiedot, taidot ja motivaatio
3. Seuranta
 - a. Osaaminen suhteessa työtehtäviin: onnistumisen edellytykset
 - b. Osaamisen päivittäminen tai lisääminen riittävän usein (myös motivaatiotekijä)
 - c. Asenteen / motivaation kehitys

Tietolähteet: kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset

C. Terveys ja työkykyisyys

1. Fyysinen terveys ja työkykyisyys
2. Psykkinen terveys ja työkykyisyys
3. Sosiaalinen terveys ja työkykyisyys
4. Seuranta
 - a. Sairastaminen (ylipaino, diabetes, tuki- ja liikuntaelinsairaudet, unihäiriöt ym.), työuupumuksen ulkoiset merkit
 - b. Virkeys, mielentilat, stressi, työuupumuksen sisäiset merkit
 - c. Osallistuminen työyhteisöön, tiimeihin

Tietolähteet: työterveyshuolto, erilaiset terveydentilatutkimukset ja voimavarakartoitukset

D. Työn kuormittavuus

1. Yksilökohtainen työn kuormittavuuden kokeminen
2. Kuormittavuuden kokeminen koko järjestössä (summa edellisistä)

Tietolähteet: työn kuormittavuuden mittaukset

E. Työyhteisön ilmapiiri

1. Koettu työilmapiiri valikoiduilla aihealueilla

Tietolähteet: ilmapiirikartoitus

4.3. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden vaiheet

Työhyvinvoinnin tehokas edistäminen ja seuranta edellyttää varhaista puuttumista havaittuihin ongelmiin, esimerkiksi työntekijän alentuneeseen työkykyyn, sairauspoissaolojen määrän kasvuun tai työyhteisön ilmapiirin heikkenemiseen. Ongelmatilanteissa se tarkoittaa vaikeiden asioiden puheeksiottamista, mikä edellyttää tietoista ja tavoitteellista toimintaa ongelmien ratkaisemiseksi. Kyse on työntekijän auttamisesta ja välittämisestä ja myös esimiehen velvollisuudesta puuttua asioihin.

Järjestön johto ja esimiehet, työtoverit, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, työsuojelu ja työntekijä itse ovat avainasemassa työkykyä uhkaavien ongelmien havaitsemisessa riittävän varhain. Työpaikalla sovittu toimintamalli mahdollistaa asioiden viemisen tasavertaisesti eteenpäin riippumatta siitä, kuka ongelman havaitsee ja ottaa puheeksi. Ongelmat voivat liittyä työelämään sinänsä tai työntekijän yksityiselämän tilanteeseen. Ongelman tunnistaminen on tärkeää molemmissa tapauksissa.

Kyse on päivittäisestä arkiesimiestyöstä ja välittämisestä:

- Esimiehellä oikeus ja velvollisuus puuttua työntekijän työkyvyn heikkenemiseen
- Puuttumalla esimies osoittaa huolestumisensa ja välittämisen työntekijästä
- Varataan keskustelulle rauhallinen aika ja paikka
- Käsitellään työn tekemiseen liittyviä asioita konkreettisin esimerkein
- Keskustelun painopiste on siinä, kuinka jatketaan eteenpäin
- Sovitaan yhdessä mitä, miksi, kenelle ja kuinka

Työhyvinvointia koskeville toimenpiteille antaa impulssin muutos esimerkiksi työntekijän työsuorituksessa, asennoitumisessa, vuorovaikutuksessa. Puuttumisen tarve voi ilmaantua esimiehen, työtovereiden, henkilöstöhallinnon, työterveydenhuollon ja työsuojelun vastuuhenkilöiden tai luottamusmiehen kautta. Puuttumisen lähtökohtana on ongelmien tunnistaminen ja käsittely, asiaa koskevan tiedon kokoaminen, asianomaisten kuuleminen, ratkaisun etsiminen ongelmaan sekä tuen tarpeessa olevien tukeminen. Näiden pohjalta tehdään johtopäätökset ja ryhdytään vastaaviin toimenpiteisiin sekä järjestetään toimenpiteiden vaikuttavuuden seuranta ja raportointi.

Työhyvinvoinnin toimenpiteiden vaiheet:

1. Impulssi
 - a. Muutos esimiehen tai työntekijän työsuorituksessa, asennoitumisessa, vuorovaikutuksessa tms.
 - b. Asian esilletulo
 - i. Johdon havaitsemana – Työntekijän ilmaisemana
 - ii. Kehityskeskusteluissa, päivittäisessä johtamisessa
 - iii. Henkilöstöhallinnon, työterveydenhuollon, työsuojelun tai luottamusmiehen kautta
2. Ongelman tunnistaminen ja käsittely
 - a. Varhainen puuttuminen, puheeksi ottaminen
 - b. Käytettävissä olevan tiedon kerääminen
 - c. Kohtaaminen ja osapuolten kuuleminen
 - i. Esimies – alaiskeskustelut
 - ii. Kolmikanta: esimies, alainen, työterveyshuolto
 - iii. Muut asianosaiset: työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, lakimiehet tms.

3. Ongelmalähtöisyys, ratkaisukeskeisyys
 - a. Johtopäätökset ongelmien käsittelystä ja suunnitellut toimenpiteet
 - b. Konkreettinen tuki työntekijälle
 - c. Toimenpiteet sekä niiden seuranta
 - d. Toimenpiteiden kohdentaminen edellä kuvattuihin työhyvinvoinnin tekijöihin: johtaminen, kulttuuri, työura, osaaminen, muutos, konfliktit tms.
 - e. Kohdennetusti
 - i. Työkokeilu, osasairausloma, kuntoutus
 - ii. Päihdeohjelma
 - iii. Reilu Peli periaatteiden kertaaminen, häirintävapaan työyhteisön luominen tms.
4. Seuranta ja palaute
 - a. Vastuiden ja velvoitteiden varmistaminen (juridinen vastuu)
 - b. Kiinnostus ja huolenpito niin johdosta kuin työntekijöistäkin (eettinen vastuu)
 - c. Seurannan merkitys: ongelmien ratkeaminen, pysyvyys tai toistuminen
 - d. Tarvittaessa toimenpiteiden uusiminen tai uudet toimenpiteet
5. Raportointi ja johtopäätöksen strategisen suunnittelun ja toiminnan suunnittelun kannalta

Lähteet:

- Hakanen, J. (2005): Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Heikkala, J. (2001): Järjestön strategia. Tampere University Press, Tampere.
- Helsilä, M. 2008: Työyhteisön yksilöön kohdistuvaa toimintaa säätelevät normit. Luentomateriaali Työhyvinvointipäällikön tutkinto-ohjelmassa. Johtamistaidon opisto 8.4.2008.
- Järvinen, P. (2005): Ammattina esimies. WSOY, Helsinki.
- Järvinen, P. (1998): Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY, Porvoo.
- Koski, P. & Heikkala, J. (2006): Liikuntajärjestöjen johtaminen. Suomen Liikunta ja Urheilu, raportit.
- Lindroos, J-E ja Lohivesi, K. (2004): Onnistu strategiassa. WSOY, Helsinki.
- Liukkonen, P. (2008): Työhyvinvoinnin mittarit. Luentomateriaali Työhyvinvointipäällikön tutkinto-ohjelmassa. Johtamistaidon opisto 13.2.2008.
- Liukkonen, P. (2006): Työhyvinvoinnin mittarit, menetelmät, eurot, päätelmät. Talentum, Helsinki.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005): Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta sarja, Tampere.
- Lönnqvist, J. (2007): Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Hallinnon kehittämiskeskus, Edita, Helsinki.
- Manka, M.-L. (2008): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Luentomateriaali Työhyvinvointipäällikön tutkinto-ohjelmassa. Johtamistaidon opisto 12.2.2008.
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. (2007): Hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Otala, L.-M. & Ahonen, G. (2005): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.
- Otala, L.-M. (2004): Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. WSOY, Helsinki.
- Parviainen, A. & Tuominen, K. (2005): Työhyvinvoinnin johtaminen. Itsearviointin työkirja. ChangeManager Pro.
- Quinn, R.E. (1988): Beyond Rational Management. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (1996): Becoming a Master Manager. A Competency Framework . 2nd edition. New York, Wiley.
- Salojärvi, S. (2008): Itsensä johtaminen vs. oman osaamisen johtaminen sekä Osaamisen johtaminen. Luentomateriaali Työhyvinvointipäällikön tutkinto-ohjelmassa. Johtamistaidon opisto 15.1.2008.
- Valkama, V. (2007): Strategisen suunnittelun menetelmät ja apuvälineet. Luentomateriaali Työhyvinvointipäällikön tutkinto-ohjelmassa. Johtamistaidon opisto 23.10.2007.

Vesterinen, P. (2006)(toim.): Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY, Juva.

Ylikoski, M. (2007): Työterveyttä etsimässä – suomalaisen työhyvinvoinnin kehittymisen piirteitä. Luentomateriaali Työhyvinvointipäällikön tutkinto-ohjelmassa. Johtamistaidon opisto 13.9.2007.

Liiku Hyvässä Seurassa



Suomen Liikunta ja urheilu
Finlands Idrott rf

Käyntiosoite: Radiokatu 20, 00240 Helsinki

Postiosoite: 00093 SLU

Puh: (09) 348 121

Fax: (09) 3481 2602



Pohjola



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation