

Robert Arnkil
Tuula Heiskanen
Esa Jokinen
Risto Nakari
Leena Piispa

Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen

Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi



Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 82/2008 Working Papers

Robert Arnkil

Tuula Heiskanen

Esa Jokinen

Risto Nakari

Leena Piispa

**Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen.
Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi**

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

Työelämän tutkimuskeskus

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

ISBN 978-951-44-7611-2

ISBN 978-951-44-7612-9 (pdf)

ISSN 0785-2657

Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2008

Sisällysluettelo

1. Arviointitehtävä.....	1
2. Tutkimuskysymykset, aineistot ja menetelmät	3
3. Empiirinen evaluaatio	5
3.1 Työssä jatkaminen ja työhyvinvointi valtiolla.....	5
3.1.1 Tiivistelmä.....	5
3.1.2 Arviointiaineistot ja -kriteerit.....	6
3.1.3 Työurien pidentyminen	8
3.1.4 Työhyvinvointi.....	13
3.1.5 Johtopäätökset.....	24
3.2 Kaikun vaikuttavuus tilastollisessa tarkastelussa	27
3.2.1 Indikaattorit.....	27
3.2.2 Kaikun kohdentuminen hallinnonalan mukaan.....	28
3.2.3 Kaikun kohdentuminen organisaatioiden ikärakenteen mukaan.....	31
3.2.4 Kaikun kohdentuminen organisaation koon mukaan	32
3.2.5 Kaikun vaikuttavuus eläkealkavuuksiin.....	35
3.2.6 Kaikun vaikuttavuus eläkkeelle siirtymissyihin.....	39
3.2.7 Kaikun vaikuttavuus työtapaturmiin	51
3.2.8 Organisaation koulutustason vaikutus tuloksiin.....	52
3.2.9 Organisaation sukupuolijakauman vaikutus tuloksiin.....	55
3.2.10 Johtopäätökset.....	58
3.3 Koordinointi ja infrastruktuuri: ohjelmatuki ja -palvelut	59
3.4 Kehittäjäverkosto	61
3.5 Hankkeistuminen	69
3.6 Kaiku kyselyiden valossa.....	82
4. Tulevaisuusvisioita.....	88
4.1 Kaiku-ohjelman ohjausryhmä.....	88
4.2 Kaiku-kehittäjien verkosto.....	89
4.3 Kaiku-tiimi.....	90
4.4 Moninäkökulmainen työpaja	90
5. Jo saavutettua ja uuden toimintatavan ituja ja kehityskulkuja	92
5.1 Kaiku-ohjelman nykytila	92
5.1.1 Vaikuttavuus	92
5.1.2 Ankkuroituminen johtamiseen	93
5.1.3 Hankkeistuminen ja verkottuminen.....	94
5.1.4 Ohjelman koordinointi ja infrastruktuuri.....	94
5.2 Kaiku-ohjelman tulevaisuus	95
5.2.1 Vaikuttavuus.....	95
5.2.2 Ankkuroituminen johtamiseen.....	95
5.2.3 Hankkeistuminen ja verkottuminen	96
5.2.4 Ohjelman koordinointi ja infrastruktuuri	96
5.3 Kokonaiskuva ja suositukset.....	100
5.3.1 Kokonaiskuva	100
5.3.2 Suositukset.....	102
Lähteet.....	105
Liite: Tilastollisesta analyysistä puuttuvat valtion yksiköt	107

1. Arviointitehtävä

Tässä raportissa arvioinnin kohteena on valtionhallinnossa toimiva Kaiku-ohjelma. Valtiokonttori käynnisti syksyllä 2002 valtionhallinnon toimintayksiköille suunnatun Kaiku – kaikki kunnossa - työhyvinvointiohjelman. Ohjelmaa toteutettiin projektina vuodesta 2002 vuoden 2004 loppuun, jonka jälkeen toiminta on jatkunut osana Valtiokonttorin Vakuutus-toimialan normaalitoimintaa Kaiku-työhyvinvointipalvelujen nimellä. Kaiku-ohjelma oli laajennus Valtiokonttorin vuosina 1989–2002 ohjaamaan ja rahoittamaan valtionhallinnon varhaiskuntoutustoimintaan sekä 1990-luvun jälkipuoliskolla osana työeläkelaitosten kampanjaa toteutetulle, valtiosektorin laajuiselle ”Huomisen työkyky” -koulutukselle.

Raportissa käytetään nimitystä Kaiku-ohjelma sekä projektivaiheen Kaiku-ohjelmasta että nykyisistä Kaiku-työhyvinvointipalveluista.

Taustana Kaiku-ohjelmalle oli odotettavissa oleva valtion henkilöstön ikääntyminen ja lisääntyvä eläkkeelle siirtyminen sekä huoli työvoiman saannin turvaamisesta tulevaisuudessa. Kaiku-ohjelman tavoitteena oli tarjota koko hallintoa koskevia toimenpiteitä, jotka korostaisivat johtamisen ja työn ja työorganisaatioiden toimintatapojen kehittämisen merkitystä työssä pysymiselle ja työelämän houkuttelevuudelle.

Kaiku-toiminnan yleistavoitteeksi asetettiin valtion henkilöstön työurien pidentäminen ja eläkkeellesiirtymisten myöhentäminen. Tähän yleistavoitteeseen pyritään edistämällä pitkälle työuralle suotuisten työolojen kehittämistä, tukemalla henkilöstön hyvinvointia toimivissa ja tuottavissa työyhteisöissä sekä vahvistamalla työhyvinvointinäkökulmaa osaksi johtamista ja valtionhallinnon työpaikkojen arkea. Toimintaa ohjaavaksi käsitteelliseksi kehykseksi ohjelma on määritellyt työhyvinvointitoiminnan seuraavalla tavalla: ”Työhyvinvointitoiminta nähdään tulosohjaukseen kytkettynä laaja-alaisena johtamisen ja työyhteisöjen kehittämistoimintana, joka tukee henkilöstön työssä suoriutumista, työkyvyn säilymistä ja työssä jaksamista sekä edistää henkilöstön jatkamista työssä aikaisempaa pidempään.”

Kaiku-toiminnan piirissä valtiolla työskentelee noin 130 000 henkilöä liikelaitokset mukaan lukien. Henkilöstö on keskimäärin korkeammin koulutettua kuin muilla sektoreilla. Molempia

sukupuolia työskentelee valtiolla lähes yhtä runsaasti, mutta hallinnonaloittain eri sukupuolten osuudet vaihtelevat huomattavasti. Keski-ikä on erityisesti joidenkin hallinnonalojen henkilöstöllä huomattavan korkea.

Kaiku-ohjelman koordinoinnista vastaa Valtiokonttori, ja sen ohjauksessa ovat osallisina myös valtiovarainministeriö sekä työntekijäjärjestöjen ja valtion organisaatioiden edustajia.

Valtiokonttori on toteuttanut Kaiku-ohjelmaa tiedotuksen, koulutuksen ja konsultoinnin keinoin sekä tukemalla osarahoituksella valtion virastojen ja laitosten työhyvinvointihankkeita. Työpaikkatasoisen toiminnan tueksi ohjelma on kouluttanut niin kutsuttuja Kaiku-kehittäjiä. Lisäksi Valtiokonttori on hakumenettelyyn nojautuen perustanut työhyvinvoinnin palveluntuottajaverkoston, johon hyväksytyjen palveluntuottajien toiminta- ja yhteystiedot ovat löydettävissä Kaiku-ohjelman verkkosivuilla.

Erilaisissa teemoittaisissa tai organisaatiokohtaisissa koulutustilaisuuksissa on vuosina 2002–2007 ollut yhteensä noin 20 000 osallistujaa valtion organisaatioista. Kaiku-ohjelman puitteissa on myös tuotettu runsaasti verkkoaineistoja ja julkaisuja valtion työyhteisöjen käyttöön. Kaiku-työhyvinvointipalvelut on eri yhteistyökumppanien kanssa yhteistyössä kouluttanut valtionhallintoon noin 300 Kaiku-kehittäjää vuosina 2002–2007 sekä tarjonnut jatkovalmennusta jo valmistuneille kehittäjille. Kehittäjät muodostavat kehittäjäverkoston, jota Valtiokonttori aktiivisesti tukee. Hanketukea on vuosina 2003–2007 myönnetty yhteensä noin 5 miljoonaa euroa 320 hankkeelle.

Valtiokonttori valitsi tarjouskilpailun perusteella Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksessa työskentelevän tutkimusryhmän arvioimaan ohjelmaa.

2. Tutkimuskysymykset, aineistot ja menetelmät

Tässä raportoitava arviointi etenee seuraavien kysymysten viitoittamana:

- 1) Millainen on ollut Kaiku-ohjelman vaikuttavuus työssä jatkamiseen ja työhyvinvointiin?
- 2) Miten Kaiku-ohjelma näkyy johtamisen alueella?
- 3) Millainen on ollut Kaiku-hankkeiden vaikuttavuus ja merkitys?
- 4) Miltä Kaiku-kehittäjäverkoston toimivuus ja vaikuttavuus näyttää?
- 5) Millainen kokonaisarvio ohjelmasta on annettavissa ja mitä sen perusteella voisi suositella?

Ohjelma-arvioinnissa käytettiin sekä määrällisiä (tilastollisia) että laadullisia aineistoja.

Määrällisiä aineistoja olivat Valtiokonttorin eri vuosina teettämät seuraavat kyselyt:

- Kaikki hyvin työssä -kysely 2000, 2002, 2004, 2006
- Kaiku-kehittäjäkoulutuskysely 2003–2007
- Kehittäjäverkostokysely 2007
- Johdon kysely 2007
- Valtiokonttorin asiakastyytyväisyyskysely 2007

Valtionhallinnon tilanteen vertailuaineistoja olivat

- Työolotutkimus 2003
- Työolobarometri 2003–2007
- Pohjoismaiset tilastot
- Kuntien eläkevakuutuksen ja Eläketurvakeskuksen tilastot

Laadullisia aineistoja olivat

- Kaiku-ohjelman avainhenkilöiden haastattelut
- Ryhmäkeskustelut Valtiokonttorin Kaiku-tiimin kanssa (3 kpl)
- Yhteydenpito Kaiku-tiimin jäseniin pitkin arviointiprosessia
- Arviointitiimin järjestämät työpajat (2 kpl)
- Kaiku-ohjelman dokumentit.

Kaiku-ohjelman vaikuttavuuden tarkastelussa tavoitteisiinsa nähden hyödynnettiin siis useita erityyppisiä aineistoja tarkoituksena muodostaa yleiskuva valtiosektorin työssä jatkamisen ja työhyvinvoinnin tilasta ja kehityssuunnasta sekä pohtia Kaiku-ohjelman roolia mahdollisten muutosten aikaansaajana. Keskeisimpiä valtionhallintoa kuvaavia aineistoja ovat Valtiokonttorin ylläpitämät ja tutkimusta varten luovutetut valtionhallinnon henkilöstörakenne- ja eläköitymistiedot, määrälliset Kaiku-seuranta-aineistot, kuten tiedot rahoitusta saaneista organisaatioista, sekä hankkeiden raportit. Eräitä keskeisiä vuotta 2007 koskevia indikaattoreita, kuten eläkkeelle siirtymisiän odote, valtiolla ei ollut tämän tutkimuksen käytössä.

3. Empiirinen evaluaatio

”Kaiku-työhyvinvointiohjelma on valtion virastoille ja laitoksille tarkoitettu kehittämis- ja palveluohjelma, jonka koordinoinnista vastaa Valtiokonttori.”

Kaiku-ohjelman arviointi etenee tilastollisen vaikuttavuusarvioinnin kautta ohjelman eri elementtien laadullisiin luonnehdintoihin ja kokonaisarvioon, joka sisältää tulevaisuuteen katsovan osion.

3.1 Työssä jatkaminen ja työhyvinvointi valtiolla

3.1.1 Tiivistelmä

Määrällisen vaikuttavuusanalyysin perusteella valtionhallinnon työhyvinvoinnin kehitys on ollut kokonaisuudessaan hyvää Kaiku-työhyvinvointiohjelman toteutusaikana vuosina 2002–2007. Työnantajasektorivertailua ajatellen eräitä keskeisiä tietoja ei kuitenkaan ollut tutkimuksen käytettävissä, kuten Tilastokeskuksen uusinta Työolotutkimusta (2008) eikä myöskään Valtiokonttorin Kaikki hyvin työssä -kyselyä (2008), joiden tulokset eivät olleet valmistuneet. Huomioiden lähtökohtaisesti korkeampi eläkkeelle jäämisiin odote valtionhallinnossa voidaan työssä jatkamisen kehitystä pitää hyvänä verrattuna muihin sektoreihin. Työhyvinvoinnin kokemisessa valtionhallinto on monessa suhteessa edellä muita sektoreita, mutta merkkejä tasaisesta, myönteisestä kehityksestä on silti melko vähän. Tämä johtuu todennäköisesti työelämän yleensä ja erityisesti julkisen sektorin kroonisesta muutostilanteesta, uudistamisesta ja ristiriitaisista tavoitteista.

Kaiku-ohjelma näyttää vaikuttaneen työhyvinvointiin myönteisesti toisaalta valikoitumisen kautta (kohdistumalla erityisesti suuriin organisaatioihin) sekä toisaalta työhyvinvointitietoisuuden levittämisen ja koulutuksen kautta. Tämä näkyy muun muassa siinä, että vaikutukset ovat hyvin epätasaisesti jakautuneita ja ilmenevät viiveellä. Konkreettisten

työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden vaikutuksista löydettiin positiivisia indikaatioita, joskin Kaiku-ohjelman erillisvaikutusta on näissä tapauksissa vaikea arvioida. Havainnot kertovatkin yhteisvaikutusten suuresta merkityksestä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Kaiken kaikkiaan Kaiku-ohjelma kytkeytyy määrällisen analyysin perusteella ajallisesti ja paikallisesti niin moneen myönteiseen suhteelliseen muutokseen työhyvinvoinnissa, että sen perustellusti voidaan arvioida onnistuneen tavoitteidensa saavuttamisessa. Melko epävarmaa kuitenkin on, voidaanko näiden saavutusten pohjalta olettaa valtiotyönantajan kykenemään myös tulevaisuudessa vastustamaan yhä kiihtyvien hallinnollisten uudistusten, eläkepoistuman, työelämän muutosten sekä yleisemmän hyvinvointivaltion heikkenemisen aiheuttamia kielteisiä absoluuttisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

3.1.2 Arviointiaineistot ja -kriteerit

Tässä luvussa tarkastellaan Kaiku-työhyvinvointiohjelman vaikuttavuutta valtionhallinnon työntekijöiden työssä jatkamiseen ja työhyvinvointiin ajanjaksona 2002–2007. Valtiokonttorin vakuutustoimialan mukaan Kaiku-työhyvinvointipalveluiden tehtävänä on osaltaan hallita valtion eläkevastuuta sekä henkilöriskejä työntekijöiden ikääntyessä. Työurien pidentäminen ja tätä tavoitetta tukevien työhyvinvointitavoitteiden saavuttaminen merkitsisi valtavia säästöjä valtionhallinnolle, sillä valtion eläketurvan piirissä on vakuutettuja noin 180 000¹ ja eläkkeensaajia lähes 300 000; vuonna 2006 valtion eläkemenot olivat yli kolme miljardia euroa (www.vael.fi). Työhyvinvointiajattelu ja riskienhallinta-ajattelu ovat tällä hetkellä osittain integroitumassa valtionhallinnossa keskenään, mikä mahdollistaa entistä laajemmin myös organisaatioiden johdon – ja ohjaavien ministeriöiden – sitoutumisen henkilöstövoimavarat huomioivaan työelämän kehittämiseen. Voimakkaasta supistumisestaan huolimatta valtionhallinto on yhteiskunnan perustoimija, jonka on myös kyettävä kilpailemaan työvoimasta sekä säilyttämään eettisesti korkeatasoinen arvopohjansa. (Valtiokonttori 2005, 2006, 2008; VM 2001, Partanen 2008). Muun muassa näiden syiden vuoksi Kaiku-ohjelmaan on kohdistettu paljon odotuksia.

¹ Valtion eläkelain (VaEL) piiriin kuuluu myös osa kuntien oppilaitoshenkilökunnasta, ja toisaalta kaikki valtion korkeimmat virkamiehet eivät ole sen piirissä. (www.vael.fi)

Määrällisiin aineistoihin keskittyvän vaikuttavuusanalyysin perushaaste on, että työhyvinvointi ja sen indikaattorit voivat olla hyvin monitulkintaisia, eikä hyvinvoinnin subjektiivisuuteen liittyviä epävarmuustekijöitä voida sulkea pois kehittyneilläkin tutkimusasetelmilla. Työhyvinvoinnin absoluuttinen arvioiminen ei tämän tutkimuksen puitteissa siksi tule kysymykseen, vaan tarkastelussa lähdetään siitä, että Kaiku-ohjelman onnistumiskriteerinä on se, *onko se vaikuttanut myönteiseen kehitykseen jollain työhyvinvoinnin osa-alueella johonkin vertailukohtaan nähden*. Vertailukohtana toimivat muut työnantajasektorit, vertailuorganisaatiot ja -hallinnonalat sekä sektorin aiempi tilanne.

Kaiku-ohjelman voidaan täten todeta olleen vaikuttava, mikäli tällaisia myönteisiä muutoksia on nähtävissä

- a) työntekijöiden eläköitymisessä ja työssä jatkamisessa (ensisijainen arviointikriteeri),
- b) työhyvinvoinnin määrällisissä indikaattoreissa (toissijainen arviointikriteeri), ja
- c) muissa näihin läheisesti liittyvissä indikaattoreissa (täydentävä arviointikriteeri).

Arviointi kohdistuu Kaiku-ohjelman toiminta-aikaan eli vuosiin 2002–2007, joskin on todettava, että tätä ennen Kaiku-ohjelmaa vastaavia toimenpiteitä oli jo pitkään toteutettu eri nimen alla. Tämän vuoksi ohjelman arvioinnin kannalta ajallisesti olennaista on tarkastella tänä aikana tapahtunutta *vaihtelua* eri indikaattoreissa eikä ainoastaan verrata vuoden 2002 tilannetta vuoteen 2007. Tämä parantaa mahdollisuuksia arvioida sekä Kaiku-ohjelman että yleensä valtionhallinnon kehityksen (yhteis)vaikutuksia työhyvinvointi-indikaattoreihin huomioiden muun muassa vuonna 2003 alkaneen tuottavuusohjelman.

Moniaineistoinen vaikuttavuusanalyysi etenee siten, että aluksi tarkastellaan työssä käymistä urien loppuvaiheessa pohjoismaisesta perspektiivistä. Tämän jälkeen verrataan työnantajasektoreita työssä jatkamisen, työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syiden sekä työhyvinvointi-indikaattoreiden suhteen sekundaarianalyysin keinoin. Kaiku-ohjelman erillisvaikuttavuutta selvitetään valtionhallinnon sisäisen rekisteripohjaisen aineiston avulla, jolloin Kaiku-ohjelmarahoitusta saaneita organisaatioita verrataan eri indikaattoreissa ei-Kaiku-hankeorganisaatioihin. Kuitenkin myös valtionhallinnon kokonaisuuden kehitystä analysoidaan. Lopuksi tarkastellaan organisaation koulutustason sekä sukupuolijakauman vaikutusta keskeisiin vaikuttavuuslukuihin.

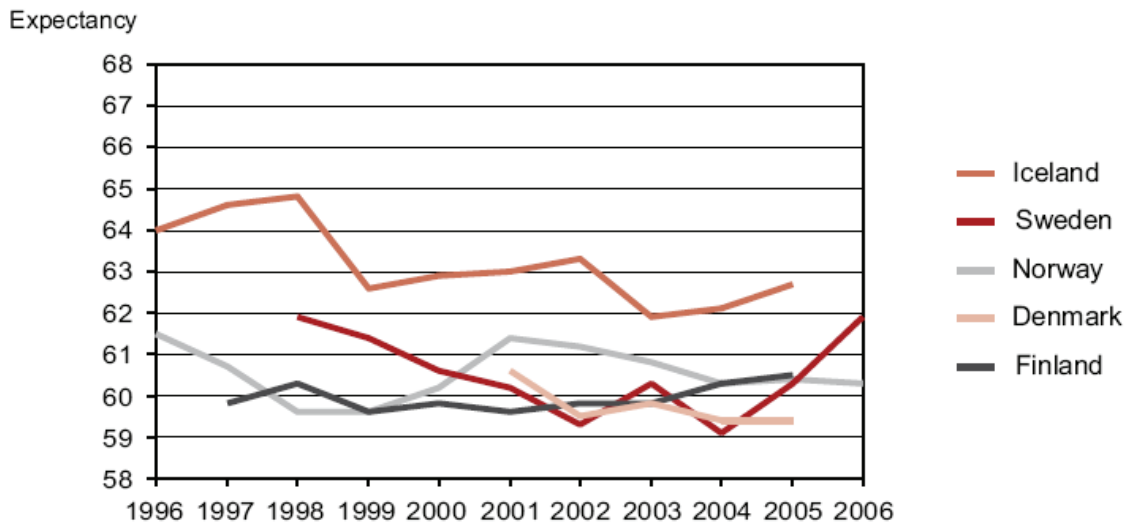
3.1.3 Työurien pidentyminen

Suomi pohjoismaisessa vertailussa

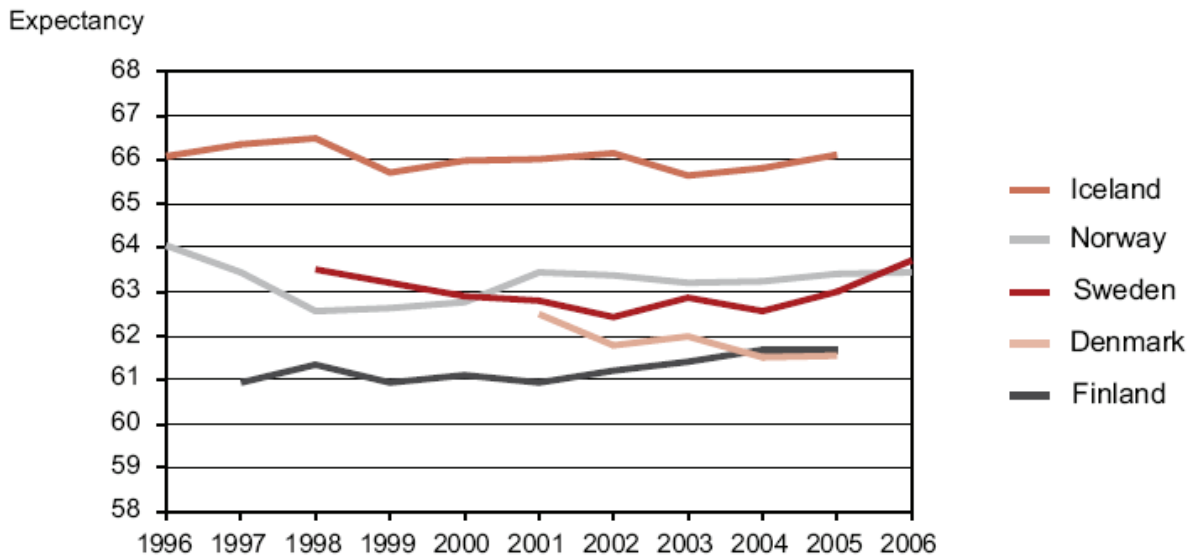
Kansainvälisessä vertailussa monessa suhteessa hyvin menestyvä Suomi ei juuri työurien pituudessa loista. Jos naisten työvoimaosuus Suomessa onkin eurooppalaiseen keskiarvoon nähden selvästi suurempi, on eläkkeelle siirrytty perinteisesti verraten aikaisin. Eläkejärjestelmä, verotus ja muut makrotason tekijät eivät ole pitkään aikaan kannustaneet työurien jatkamiseen 62 ikävuoden saavuttamisen jälkeen. Muutosta tähän on kuitenkin haettu vuonna 2005 voimaan tulleella eläkejärjestelmän uudistuksella, joka houkuttelee yksilöitä työskentelemään pidempään lisäeläkkeen ansainnalla ikävuosina 62–68, ja pitkälti tämän myötä Suomen työväestön eläkkeelle siirtymisiään odote onkin noussut noin puolella vuodella (Eläketurvakeskus 2008a).

Kaiku-ohjelman vaikuttavuuden arvioinnin kannalta eläkejärjestelmän uudistus on sijoittunut ongelmalliseen ajankohtaan, sillä esimerkiksi uudistukseen liittyvät alakohtaiset siirtymäajat ovat viivytäneet muutosten esille tuloa. Toisaalta on voitu todeta, että hyvän sysäyksen työurien pidentymiselle annettuaan eläkejärjestelmän uudistus sinänsä ei näytä kuitenkaan riittäneen muuttamaan radikaalisti suomalaista varhaista eläköitymisperinnettä. Ainakaan nopeaa nousua ei ole toistaiseksi nähty, vaan jatkuvaa, voimakasta kehittämistyötä ja -ohjelmia selvästi edelleen tarvitaan.

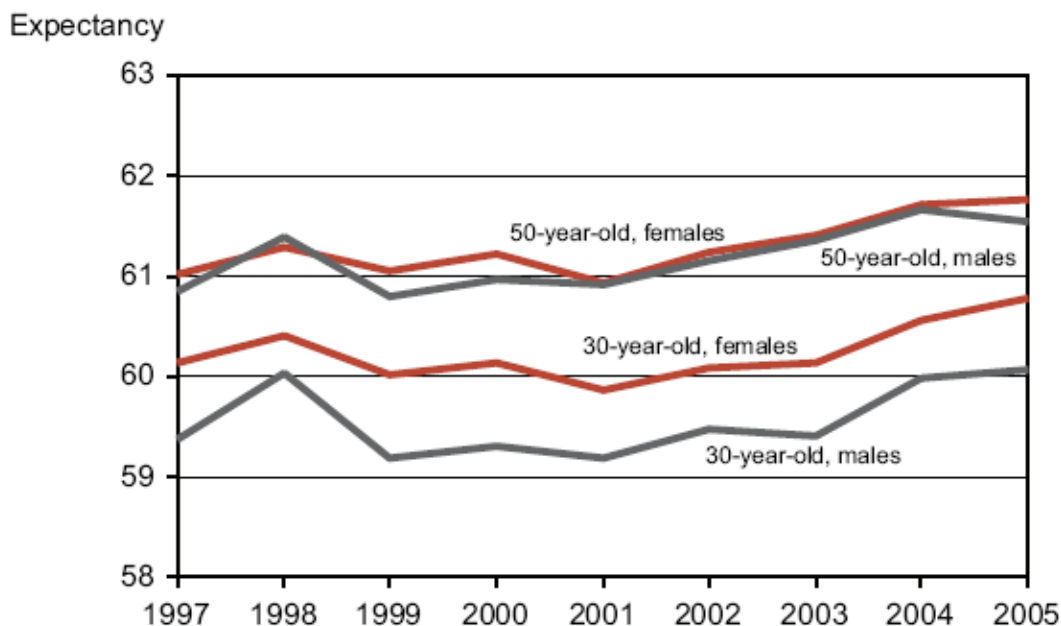
Kuvioissa 1 ja 2 on verrattu Pohjoismaiden eläkkeelle siirtymisiään odotteen kehitystä vuoteen 2005 tai 2006 asti. Tuoreet maakohtaiset raportit täsmentävät tärkeällä tavalla kuvaa tästä kansantalouden kannalta varsin ajankohtaisesta kehitystendenssistä.



Kuvio 1. Eläkkeellesiirtymisiän odotteen (30-v.) kehitys Pohjoismaissa 1996–2006. Suomi keskimastia: 60,5 v. (Eläketurvakeskus 2008b)



Kuvio 2. Eläkkeellesiirtymisiän odotteen (50-v.) kehitys Pohjoismaissa 1996–2006. Suomi viimeisenä: 61,7 v. (Eläketurvakeskus 2008b)



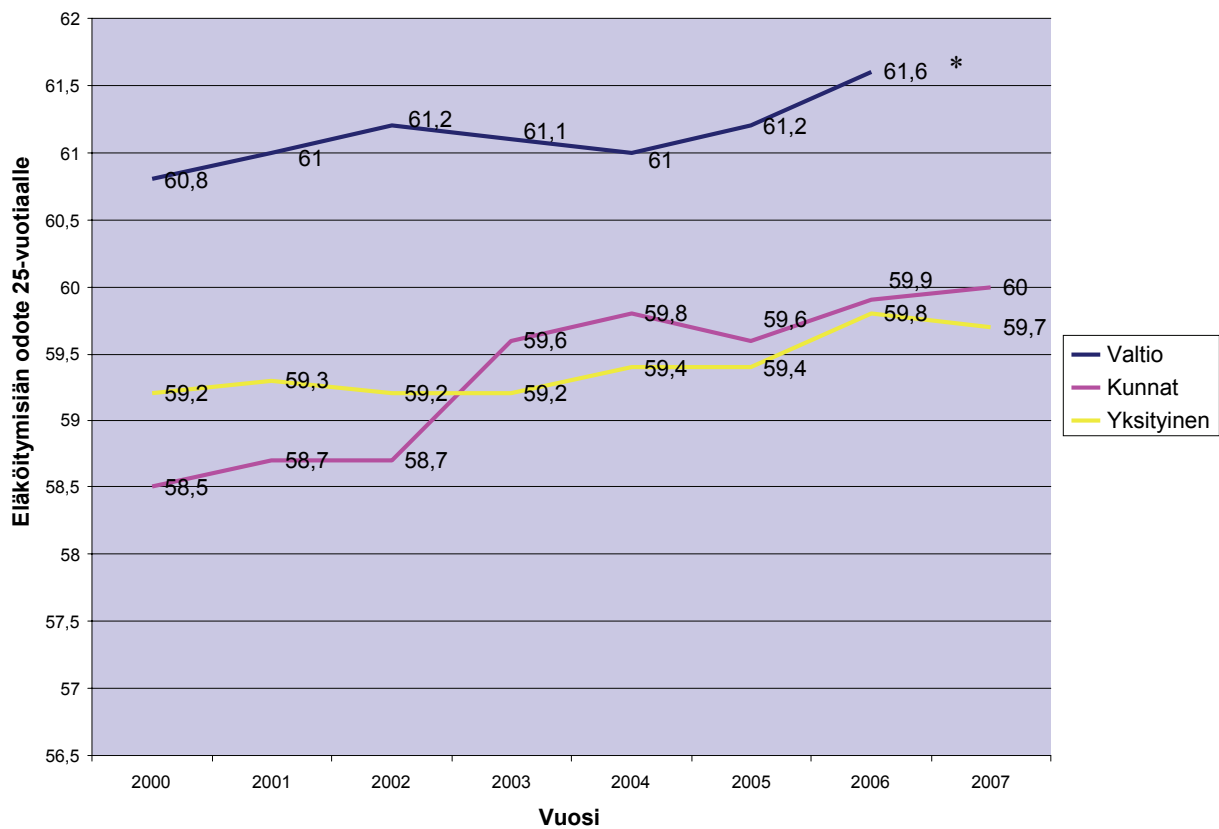
Kuvio 3. Suomessa miesten ja naisten eläkkeelle siirtymisiän odotteen erot 1996–2005. Suomessa sukupuolierot Pohjoismaiden pienimmät (Eläketurvakeskus 2008b)

Odote työnantajasektorivertailussa

Koko valtionhallinnon eläkkeelle siirtymisiän odotteen kehitystä voidaan verrata vastaavaan indikaattoriin kunta- ja yksityisellä alalla. Työurien pitenemistä tarkastellaan seuraavassa valtion, kunta-alan ja yksityisen alan tietojen valossa. Valtion tiedoista vastaa Valtiokonttori, kunta-alasta Kuntien Eläkevakuutus ja yksityisen alan tiedoista Eläketurvakeskus.

Kuviosta 4 nähdään, että odote on noussut kaikilla sektoreilla vuosina 2002–2007, voimakkaimmin kunta-alalla². Huomioiden lähtökohtaisesti korkeampi eläkkeelle siirtymisiän odote valtionhallinnossa voidaan työssä jatkamisen kehitystä pitää kuitenkin lähes yhtä hyvänä kuin kunta-sektorilla.

² Odotteen nousupiikki vuonna 2006 kunta-alalla johtuu Kuntien eläkevakuutuksen mukaan siitä, että 63-vuotiaana vanhuuseläkeikänsä täyttävien määrä väheni lainsäädännöllisten muutosten vuoksi. Vuonna 1939 syntyneet kuntatyöntekijät säilyttivät yleisen 63 vuoden vanhuuseläkeiän, joten he siirtyivät eläkkeelle vuonna 2002. Sen sijaan myöhemmin syntyneiden vanhuuseläkeikä oli yli 63 vuotta, joten osa heistä siirtyi eläkkeelle vasta vuonna 2004.



*Valtiosektorin vuoden 2007 odote ei ollut tutkimusajankohtana käytettävissä.

Kuvio 4. Eläkkeelle siirtymisen odote työnantajasektoreittain 2000–2007 (25-vuotiaille)
(Valtiokonttori, Kuntien Eläkevakuutus, Eläketurvakeskus 2008.)

Työurien pidentyminen on Kaiku-ohjelman ja pohjoismaisen työelämän tutkimusperinteen mukaisesti monisyisen prosessin tulosta, jossa keskeinen merkitys on työpaikkatason toiminnalla – jos kohta karkealla tasolla makrotasoisilla päätöksillä kuten lainsäädännölläkin. Kaiku-ohjelma pyrkii vaikuttamaan henkilöstön työuran pituuteen nimenomaan työpaikkatason kehittämistoiminnan kautta. Työhyvinvoinnin ja yksilöllisten tilanteiden tietoisempi huomioon ottaminen ja tuottavuusnäkökohtien neuvottelemisen yhteen eläkejärjestelmän tarjoamien mahdollisuuksien kanssa muodostaa merkittävän yhteisvaikutuksen työurien pidentämiseen.

Työkyvyttömyyseläkkeen syiden muutos työnantajasektoreittain

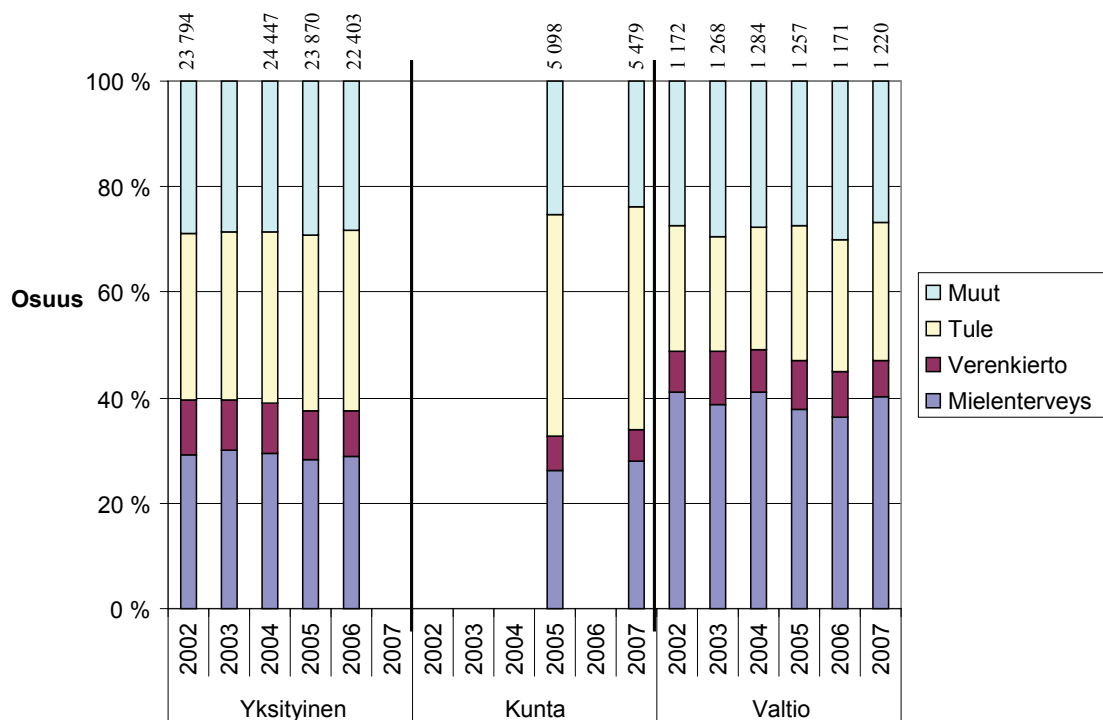
Työkyvyttömyyseläkkeelle vuosittain siirtyneiden määrä on koko palkansaajajoukossa pysynyt suunnilleen samana noin 30 000:ssa vuosina 2002–2007. Valtion osuus tästä joukosta on hieman toista tuhatta. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat lisääntyneet sekä lukumääräisesti että suhteellisesti eniten kaikilla sektoreilla. Yksityisellä sektorilla mielenterveys- ja verenkiertoelimistön sairauksien osuus on vähentynyt. Valtiolla mielenterveys- ja verenkiertoelimistön sairaudet sekä muut sairaudet ovat myös hieman vähentyneet. Yksityisen sektorin työkyvyttömyydet ovat kokonaisuudessaan jonkin verran vähentyneet vuoteen 2006 mennessä.

Taulukko 1. Työkyvyttömyyden syyt sektoreittain 2002–2007. (Lähteet: Suomen työeläkkeensaajat ja vakuutetut 2002–2006, Kunta-alan eläkkeet 2005 ja 2007 sekä Valtion eläkkeet 2002–2007.)

		Mielenterveys		Verenkierto		Tule		Muut		Yht	
		Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%	%	Lkm
Yksityinen	2006	6 462	28,8	1 915	8,5	7 694	34,3	6 332	28,3	99,9	22 403
	2005	6 753	28,3	2 190	9,2	7 951	33,3	6 976	29,2	100,0	23 870
	2004	7 175	29,3	2 365	9,7	7 935	32,5	6 972	28,5	100,0	24 447
	2003	7 199	29,9	2 335	9,7	7 639	31,8	6 864	28,6	100,0	24 037
	2002	6 858	29,2	2 423	10,3	7 463	31,8	6 750	28,7	100,0	23 494
Kunta	2007	1 527	27,9	336	6,1	2 305	42,1	1 311	23,9	100,0	5 479
	2005	1 340	26,3	334	6,6	21 39	42,0	1 285	25,2	100,1	5 098
Valtio*	2007	489	40,1	85	7	321	26,3	325	26,6	100,0	1 220
	2006	425	36,3	101	8,6	292	24,9	353	30,1	99,9	1 171
	2005	476	37,9	115	9,1	322	25,6	344	27,4	100,0	1 257
	2004	527	41	103	8	298	23,2	356	27,7	99,9	1 284
	2003	489	38,6	129	10,2	278	21,9	372	29,3	100,0	1 268
	2002	481	41	91	7,8	278	23,7	322	27,5	100,0	1 172

* Valtion osalta tiedot koskevat kaikkia VEL-eläkkeen piirissä olevia, joihin luetaan myös kunta- ja yksityisiä työntekijöitä. Heidän osuutensa on noin neljäsosa valtion työkyvyttömyyksistä.

Valtiosektorille toimihenkilöpainotteisena sektorina tyypillisimpiä työkyvyttömyyseläkkeiden syitä ovat mielenterveyssyyt mutta kasvavassa määrin myös tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Voimakkaita muutoksia ei työkyvyttömyyksien määrissä tai sektorieroissa ole tarkasteluajanjaksolla tapahtunut. Valtiolla vuosittainen vaihtelu näyttäytyy (kuvio 5) suurempana pienemmän kokonaismääränsä vuoksi.



*Kunta-alan eläköitymistä vuosina 2002–2004 ja 2006 koskevia tietoja ei ollut tutkimusajankohtana saatavilla.

Kuvio 5. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet sairauden mukaan työnantajasektoreittain 2002–2007

3.1.4 Työhyvinvointi

Valtionhallinto työnantajasektorivertailussa

Tilastokeskuksen koko palkansaajajoukkoa koskeva Työolotutkimus (TOT) on viimeksi julkaistu vuonna 2003 ja julkaistaan seuraavan kerran loppuvuodesta 2008. Uusimpien tutkimustietojen puuttuessa eri työnantajasektorien työhyvinvoinnin kehitystä voidaan seurata vuoden 2003 Työolotutkimuksen tuloksista eteenpäin hyödyntäen vuosittaisia työministeriön Työolobarometrin (TOB) tuloksia. Näiden tutkimusten kysymyksenasettelu on läheistä sukua

toisilleen. Siinä missä Työolotutkimus pyrkii mittaamaan absoluuttista työelämän laatua ja hyvinvointia työssä keskittyy Työolobarometri muutoksen kartoittamiseen.³

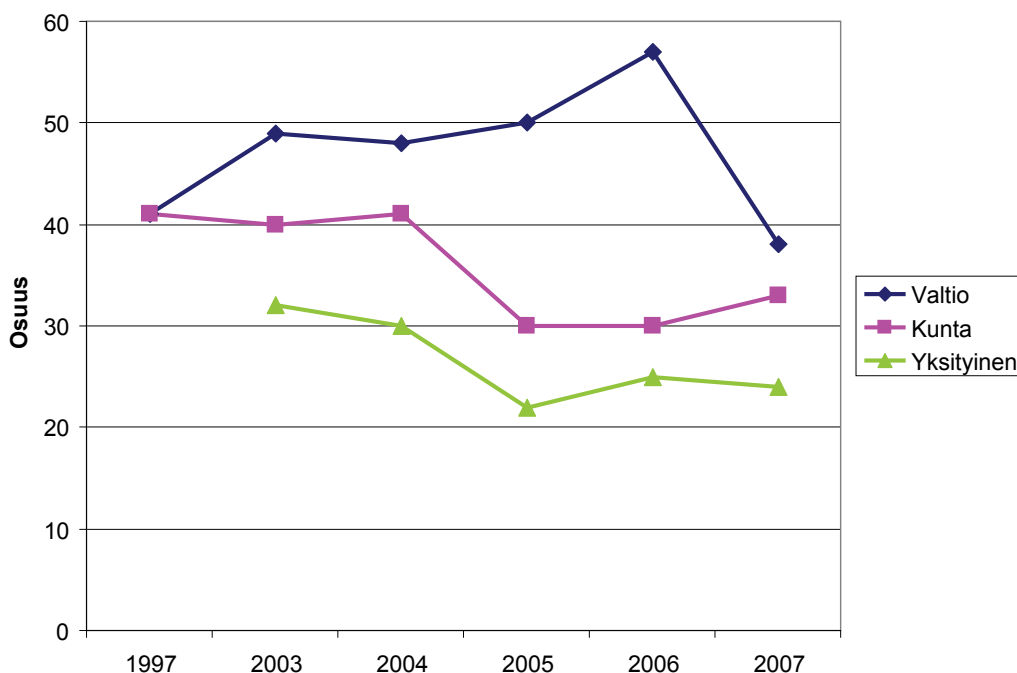


	2003	2004	2005	2006	2007
Valtio	58	70	52	56	66
Kunta	73	71	72	79	74
Yksityinen	56	55	57	56	58

Kuvio 6. Työnsä henkisesti melko tai täysin rasittavaksi kokevien %-osuus 2003–2007 (TOB)

Työolotutkimuksessa (2003) toistuu havainto siitä, että työnantajasektorien välillä on merkittäviä eroja työelämän laadussa ja työhyvinvoinnissa. Havainnot ovat kuitenkin monesti ristiriitaisia. Esimerkiksi työnsä kokeminen henkisesti raskaaksi on 45–64-vuotiaiden joukossa Työolotutkimuksen mukaan selvästi tyypillisempää julkisella kuin yksityisellä sektorilla (Väänänen-Tomppo 2006). Työolobarometrin mukaan työn henkinen raskaus on kaikilla sektoreilla hiukan lisääntynyt vuosina 2003–2007, ja sektorien väliset erot ovat hieman kaventuneet. Valtio sijoittuu pitemmällä aikavälillä yksityisten palveluiden ja kuntasektorin välimaastoon työn henkisen raskauden kokemisessa. (Kuvio 6.)

³ Työolobarometrin vastausprosentti on 83,2. Viiden prosentin riskitasolla tulosten virhemarginaali on alle kolme prosenttiyksikköä. Valtion tuloksissa on otoksen pienestä koosta johtuen enemmän satunnaisvaihtelua kuin muiden sektorien kohdalla, mutta pidemmät trendit ovat luotettavia. (Työolobarometri 2007, 10–11.)

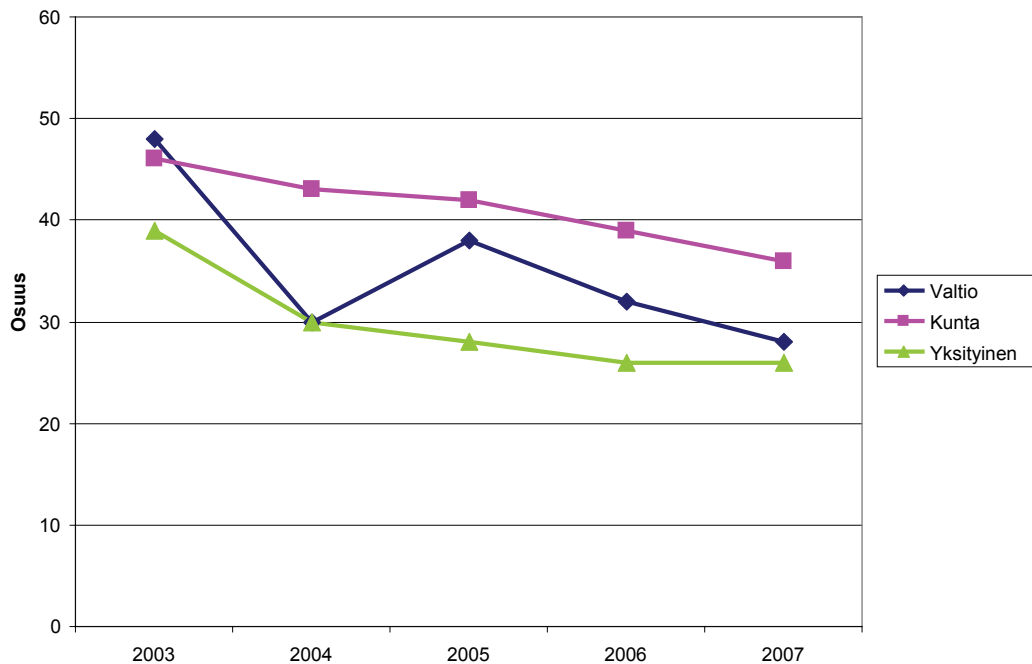


	1997 TOT	2003 TOT	2003-2004 TOB	2004-2005 TOB	2005-2006 TOB	2006-2007 TOB
Valtio	41 %	49 %	-1	+2	+7	-19
Kunta	41 %	40 %	+1	-11	0	+3
Yksityinen		32 %	-2	-8	+3	-1

* Kuntatieto 2003 puuttuu, korvattu keskiarvolla

Kuvio 7. Tieto työtä koskevista muutoksista jo suunnitteluvaiheessa (% , v. 1997 ja 2003, Työolotutkimus) ja työpaikan tavoitteista (muutos %-yksikköä, TOB 2003–2007)

Työtä koskevien muutosten tuleminen aiempaa ennakoimattomammiksi sai runsaasti huomiota Työolotutkimuksen tuloksissa 2003. Erityisesti yksityinen sektori näytti tuolloin muuttuneen hyvinkin arvaamattomaksi. Työolobarometri on seurannut yleisemmin työntekijöiden kokemusta siitä, kokevatko he saavansa tietoa työpaikkansa tavoitteista paremmin vai huonommin kuin edellisvuonna. Kun Työolotutkimuksen työtä koskevista muutoksista tietoisten osuuteen lisätään vuosittaisten Työolobarometrin balanssilukujen kehitys (kuvio 7), nähdään että valtiolla työntekijöiden tietoisuus on säilynyt sektoreista korkeimmalla tasolla vuosittaisesta vaihtelusta huolimatta.



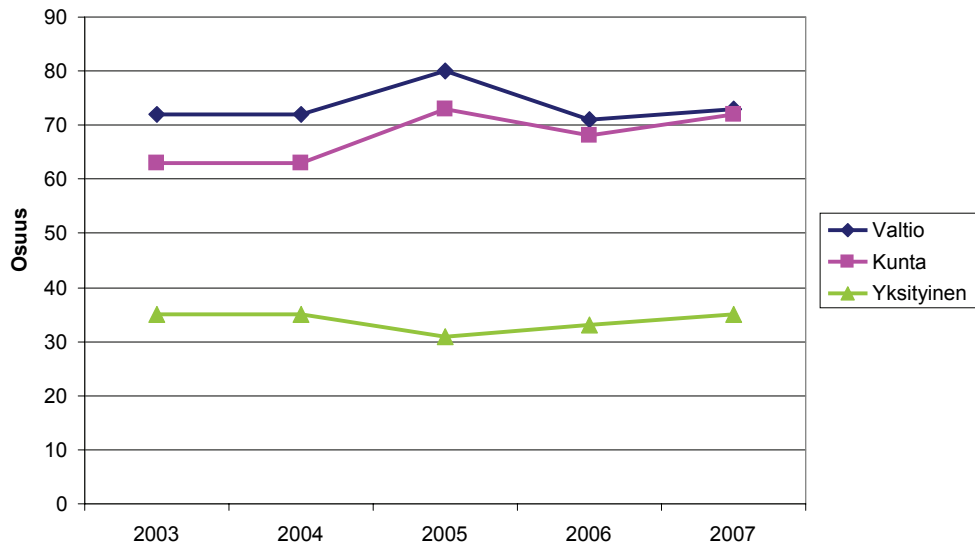
	2003 TOT	2003–2004 TOB	2004–2005 TOB	2005–2006 TOB	2006–2007 TOB
Valtio	48 %	-18	+8	-6	-4
Kunta	46 %	-3	-1	-3	-3
Yksityinen	39 %	-9	-2	-2	0

Kuvio 8. Kehittymismahdollisuudet työssä (hyvät, %, TOT 2003) ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet (muutos %-yksikköä, TOB 2003–2007)

Yhtenä tärkeänä pitkän tähtäimen työhyvinvoinnin ja työurien jatkamisen edistäjänä voidaan pitää jatkuvaa työn ja työssä kehittymistä ja koulutusmahdollisuuksia. Huolimatta viimeaikaisista kriittisistäkin äänenpainoista työpaikkakoulutus tai kouluttautuminen tutkintojärjestelmässä tarjoavat konkreettisen keinon integroida yksilön tarpeista lähtevä toiminta työelämän tarpeisiin ja täten pidentää työuria (Jokinen & Luoma-Keturi 2005a, 2005b).

Työolotutkimuksessa 2003 selvitettiin toisaalta *kehittymismahdollisuuksia työssä* sekä toisaalta *osallistumista työnantajan kustantamaan koulutukseen edellisen vuoden aikana*. Tuolloin molemmilla mittareilla valtio menestyi parhaiten. Jatkettuna Työolobarometrin kysymyksellä itsensä kehittämisen mahdollisuuksien muutoksesta saadaan kuvio (8), jonka mukaan kehitys on jälleen kaikilla sektoreilla ollut heikkenevää, ja valtio sijoittuu kunta- ja yksityissektorin

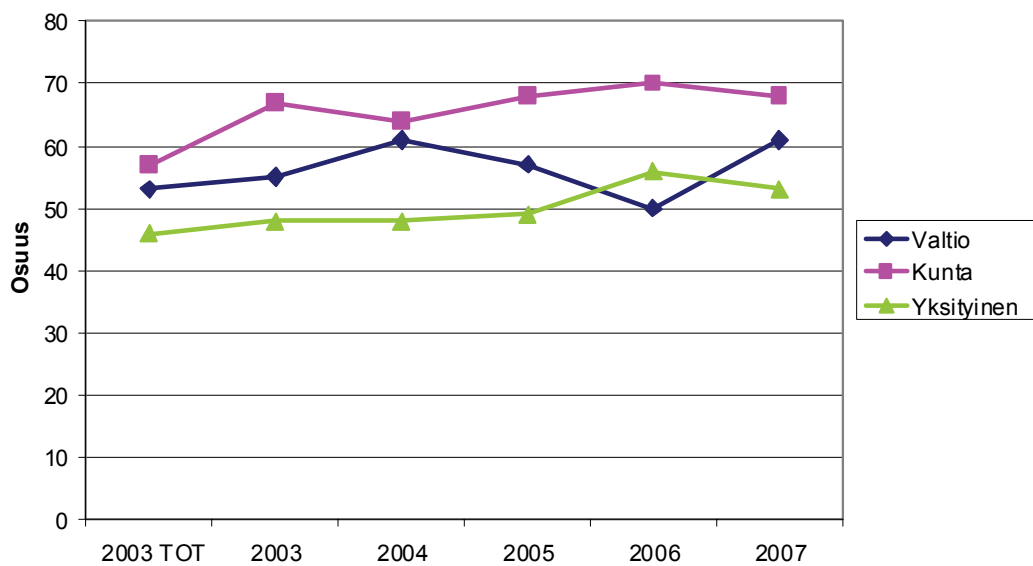
välimaastoon. Työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen on julkisella puolella selvästi yksityistä edellä, ja ero on säilynyt suunnilleen samana tarkasteluajanjaksolla (kuvio 9).



	2003 TOT	2003–2004 TOB	2004–2005 TOB	2005–2006 TOB	2006–2007 TOB
Valtio	72 %	0	+8	-9	+2
Kunta	63 %	0	+10	-5	+4
Yksityinen	35 %	0	-4	+2	+2

Kuvio 9. Koulutukseen osallistuminen 2003 (% , TOT) ja muutos 2003–2007 (%-yksikköä, TOB)

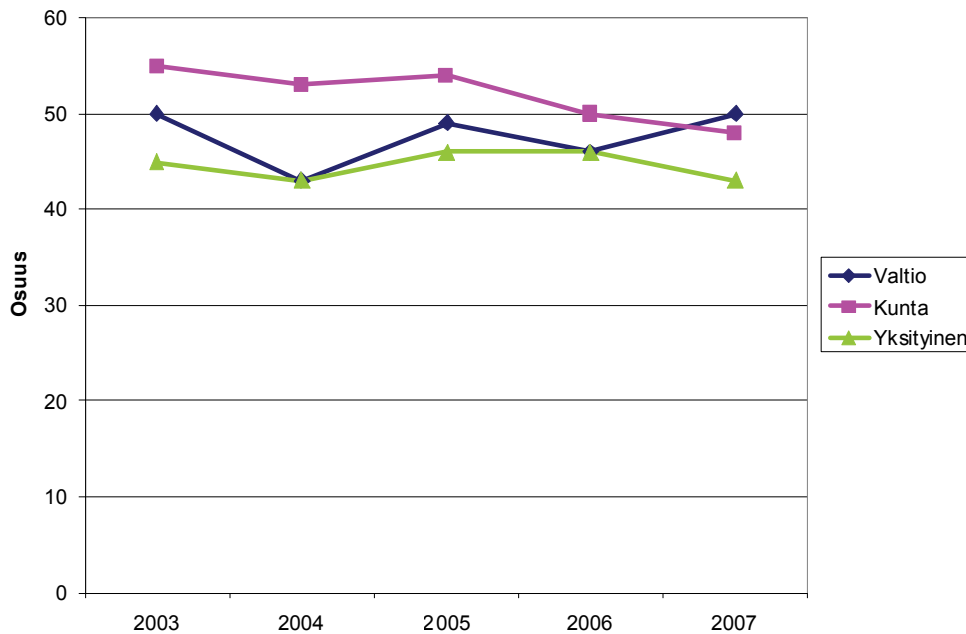
Työolotutkimuksen mukaan vuonna 2003 kiire oli säilynyt vuoden 1997 tasolla kaikilla sektoreilla. Kiirettä koettiin eniten kuntasektorilla (40 %), toiseksi eniten yksityisellä sektorilla (30 %) ja vähiten valtiosektorilla (28 %). Naiset kokivat kiirettä tyypillisesti enemmän kuin miehet, erityisesti kunta-alalla. Yksi keskeisimmistä kiireen syistä löytyi siitä, että henkilöstöä on liian vähän (samaa mieltä 53 % valtiolla, 57 % kunnissa ja 46 % yksityisellä). Työolobarometriin yhdistettynä (kuvio 10) liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden oli ollut edelleen kaikilla sektoreilla, ja tendenssi on ollut pitkällä aikavälillä huonontuva. Valtio sijoittuu jälleen kuntien ja yksityisen sektorin välille.



	2003 TOT	2003 TOB	2004 TOB	2005 TOB	2006 TOB	2007 TOB
Valtio	53 %	55	61	57	50	61
Kunta	57 %	67	64	68	70	68
Yksityinen	46 %	48	48	49	56	53

Kuvio 10. Kiireen syy liian vähän henkilöstöä (samaa mieltä %, Työolotutkimus 2003) ja liian vähän henkilöstöä tehtäviin nähden (samaa mieltä %, Työolobarometri 2003–2007)

Johtamistapojen muutos on Kaiku-ohjelman keskeinen tavoite työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työolotutkimuksessa 2003 tiedusteltiin esimiehiltä saatua tukea ja rohkaisua, joka vuodesta 1997 oli vähentynyt kaikilla sektoreilla. Yhdistettynä muutokseen koetussa esimiestuessa (kuvio 11), täydentyä havainto siitä, että johtamistavat ovat yleisesti ottaen olleen kehittymässä epäkannustavammiksi. Valtiosektorin kohdalla kehitys kuitenkin näyttää pidemmällä ajanjaksolla sektoreista parhaalta vuoteen 2007 asti, joskin esimieheltä saatu tuki ja kannustus näyttäisi silti säilyneen vuoden 2002 tasolla.

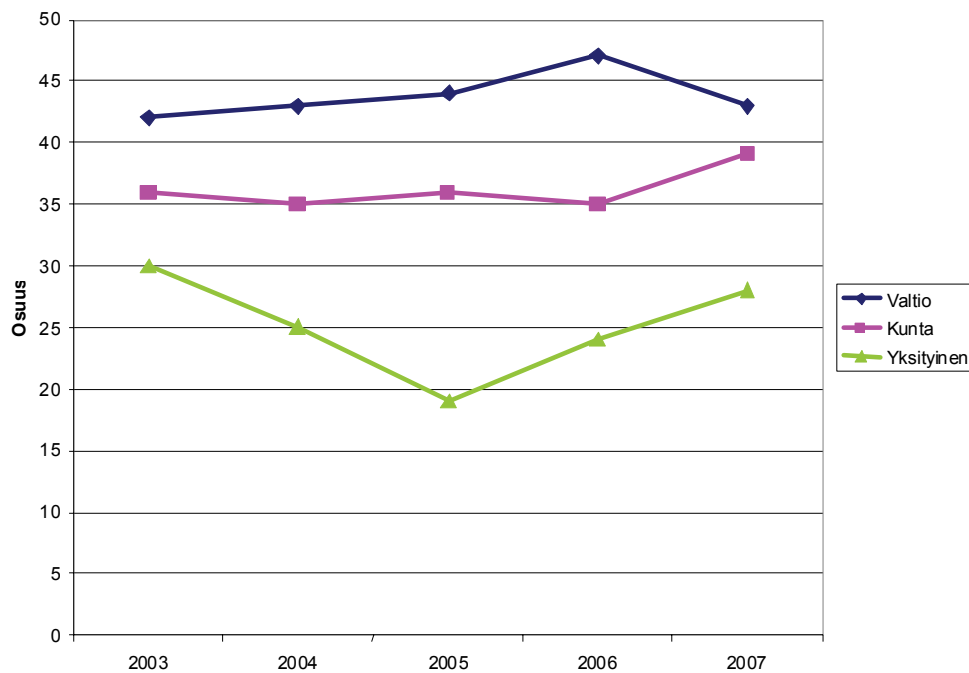


	2003 TOT	2003–2004 TOB	2004–2005 TOB	2005–2006 TOB	2006–2007 TOB
Valtio	50 %	-7	+6	-3	+4
Kunta	55 %	-2	+1	-4	-2
Yksityinen	45 %	-2	+3	0	-3

*Vuoden 2003 luvut arvioita teoksen Lehto ja Sutela (2003) pohjalta.

Kuvio 11. Esimieheltä saatu tuki ja kannustus (% Työolotutkimus 2003, muutos %-yksikköä 2003–2007 Työolobarometri)

Viimeisenä ja ehkä mielenkiintoisimpana työhyvinvointi-indikaattorina tarkastellaan kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä työhön tai työn mielekkyyttä. Työolotutkimus 2003 kertoi valtiolla työskentelevien olevan kaikkein tyytyväisimpiä (42 % erittäin tyytyväisiä) työhönsä kuntasektorin ja yksityisen sektorin tullessa jäljessä. Yhdistettynä Työolobarometrin ”työn mielekkyyden” muutokseen 2003–2007 nähdään (kuviot 11 ja 12), että valtio on menestynyt myös kehitykseltään parhaiten toisiin sektoreihin nähden työn mielekkyyden mittarilla ainakin vuoteen 2006 saakka.



	2003 TOT	2003–2004 TOB	2004–2005 TOB	2005–2006 TOB	2006–2007 TOB
Valtio	42 %	+1	+1	+3	-4
Kunta	36 %	-1	+1	-1	+4
Yksityinen	30 %	-5	-6	+5	+4

Kuvio 12. Erittäin tyytyväisiä työhön (% Työolotutkimus 2003) ja työnteon mielekkyyden muutos (%-yksikköä Työolobarometri 2003–2007)

Kaiken kaikkiaan keskeisten Työolotutkimuksen lähtökohtatietojen ja Työolobarometrin muutostietojen tarkastelu työnantajasektoreittain johtivat siihen tulokseen, että valtion työhyvinvoinnin taso ja kehitys ovat vuosina 2003–2007 olleet lievästi muita sektoreita parempia. Erityisesti työnteon mielekkyyden kehitys on ollut jo muita korkeampaan lähtötasoonkin nähden myönteistä. Myös valtiosektorin satsaus johtamistapojen ja tiedotuksen kehittämiseen saattaa selittää esimiestuen kokemista kohtuullisen hyväksi. Toisaalta valtio ei näytä olevan immuuni kaikkia sektoreita koetteleville muutostendensseille, ja tämän tarkastelun perusteella Kaikuohjelman funktiota onkin perusteltua etsiä ennen kaikkea vaikeaa ja yhä vaikeutuvaa työelämän kehitystilannetta välittävänä ja hillitsevänä tekijänä.

Kaikki hyvin työssä -työhyvinvointikysely valtiolla

Subjektiiivista työhyvinvointia koko valtionhallinnossa on varsin perusteellisesti selvitetty vuosina 2000, 2002, 2004 ja 2006 Valtiokonttorin tekemällä Kaikki hyvin työssä -kyselyllä (KHT). Sen kysymykset ovat pitkälle samansuuntaisia kuin Työolotutkimuksen ja Työolobarometrin, mutta koska kysely on tehty vain valtion sisällä, eivät sen tulokset ole suoraan vertailukelpoisia muiden tutkimusten kanssa. Kysely ottaa huomioon edellä mainittuja hieman paremmin sektorin erityispiirteet ja samalla muodostaa perusseurantatietoa valtion työntekijöiden hyvinvoinnista ja työkyvystä. Kysely on myös melko edustava, sillä siihen on vastannut yli 1 000 valtion työntekijää jokaisella kerralla, ja vastausprosentti on ollut keskimäärin 53.

Tässä yhteydessä hypoteesina on, että vuosien 2004 ja 2006 tulokset ovat oletettavasti parempia kuin vuosien 2000 ja 2002 tulokset, mikäli Kaiku-ohjelmalla on ollut vaikutusta valtionhallinnon koettuun työhyvinvointiin kokonaisuudessaan. Vuoden 2006 tulokset analysoidaan myös sen mukaan, onko työpaikalla toteutettu Kaiku-työhyvinvointihanketta, jolloin voidaan muodostaa arvio Kaiku-ohjelman erillisvaikutuksesta.

Kokonaisuutena kysely osoittaa koetun työhyvinvoinnin parantuneen selvästi 2000-luvun aikana valtiolla. Erityisen mielenkiintoista on, että työhyvinvointi koetaan paremmaksi erityisesti niiden vastaajien keskuudessa, joiden organisaatiossa mainitaan toteutetun Kaiku-hanke. Lisäksi muiden vastaajien kohdalla työhyvinvointi on joissakin suhteissa jopa heikentynyt vuoden 2006 vastauksissa, eli voidaan puhua hyvinvoinnin kehityksen haaraumisesta. Vastauksissa on sekä yhtenevyyksiä että eroavuuksia muihin tutkimuksiin nähden. Verrattuna Työolobarometrin tuoreempiin tuloksiin vuodelta 2007, jotka osoittavat selvää laskua työhyvinvointi-indikaattoreissa, on mielenkiintoista nähdä, kumman aineiston osoittama kehitys toteutuu jatkossa.

Taulukkoon 2 on koottu KHT-kyselyn keskeisten kysymysten frekvenssijakaumat koko vastaajajoukossa. Heikkoja tai muuttumattomia heikkoja trendejä ilmeni

- henkilöstön kielteisissä muutosodotuksissa (14,4 % vuonna 2002; 18,9 % vuonna 2006 Kaiku-hankeorganisaatioissa)
- ikätasa-arvoisuudessa (toteutuu melko tai erittäin huonosti 11,2 % ja 14,5 %)

- työtoverien tuessa (melko harvoin tai ei koskaan 8,2 % ja 8,3 %)
- tyytyväisyydessä (melko tai erittäin tyytymätön 11 % ja 11,9 %)
- lyhyissä (1–3 päivän) poissaoloissa (>3 poissaoloa 6,9 % ja 7,4 %)
- työyhteisön vuorovaikutusongelmissa (haittaa melko tai erittäin paljon 12,9 % ja 12,4 %).
- työpaikan ilmapiirin kannustavuudessa (melko tai täysin eri mieltä 30,7 % ja 29 %)
- kiireen kokemisessa (usein tai melko usein 50 % ja 49 %)
- työn kokemisessa liian vaikeaksi (melko tai erittäin paljon 6,7 % ja 6,3 %).

Muilta osin KHT-kyselyn tulokset osoittavat selvästi positiivista kehitystrendiä erityisesti Kaiku-hankeorganisaatioissa verrattuna ei-Kaiku-hankeorganisaatioihin vuonna 2006. Erittäin myönteisenä näyttäytyy kehitys esimiestuessa, työhyvinvoinnin edistämistoiminnassa, työmotivaatiossa sekä arvellussa työssä jaksamisessa eläkeikään saakka.

Taulukko 2. Muutos työhyvinvoinnin kokemisessa KHT-kyselyn mukaan myönteisimmästä kielteisimpään (ei-K = ei-Kaiku-hankeorganisaatio, K=Kaiku-hankeorganisaatio)

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	2000	2002	2004	ei-K 2006	K 2006	K Muutos 2002–2006
Kehitys myönteistä, % vastanneista							
Motivoivatko työtehtävät	Motivoi ja kannustaa	42,0	44,9	45,8	61,7	60,5	15,6
Miten työterveyshuolto palvelee ennaltaehkäisevästi	Melko tai erittäin huonosti/vähän	35,0	33,8	29,9	26,4	18,3	-15,5
Toiminta henkisen työssäjaksamisen edistämiseksi	Melko tai erittäin huonosti/vähän	60,6	55,8	56,7	57,3	44,4	-11,4
Saako tukea esimieheltä	Melko harvoin tai ei koskaan	25,7	25,6	23,8	25,9	19,3	-6,3
Pystytkö jatkamaan eläkeikään asti	Ei ole varma tai tuskin	34,2	31,8	31,1	28,9	25,9	-5,9
Miten henkilöstökoulutus on järjestetty	Melko tai erittäin huonosti/vähän	24,5	22,7	21,3	23,9	17,6	-5,1
Työn sujuvuus tiimissä	Melko tai erittäin huonosti	12,2	12,1	8,7	11,1	7,9	-4,2
Oma työhyvinvointi 0–10	0–5			14,7	16,4	11,2	-3,5
Diagnosoidut sairaudet	< 2 sairautta	83,6	81,7	80,0	78,5	78,6	-3,1
Työn ja ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen	Melko tai erittäin huonosti			8,1	9,0	5,6	-2,5
Sukupuolten tasa-arvo	Melko tai erittäin huonosti	15,0	14,2	13,5	14,8	11,8	-2,4
Pitkät (yli 3 pv) poissaolot	> 2 poissaoloa	3,3	4,3	4,6	4,2	2	-2,3
Varmuus työpaikan pysyvyydestä	Melko tai erittäin epävarma	14,2	11,4	15,0	20,4	9,3	-2,1
Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	Melko tai erittäin vähän	40,6	38,9	39,4	39,1	36,8	-2,1
Ilmapiirin ennakkoluuloisuus	Lähes tai täysin samaa mieltä	35,4	35,3	33,6	35,2	33,4	-1,9
Ilmapiirin kannustavuus	Melko tai täysin eri mieltä	33,6	30,7	32,6	31,3	29,0	-1,7
Oma terveydentila	Melko tai erittäin hyvä	69,9	70,2	68,7	70,1	71,7	1,5
Kiireen kokeminen	Melko tai hyvin usein	53,1	50,2	48,9	51,4	49,0	-1,2
Selvyys oman työn tavoitteista	Melko tai erittäin huonosti	1,9	2,3	1,9	3,9	1,3	-1,0
Oma työkyky 0–10	0–5	7,8	6,7	10,1	9,2	5,9	-0,8
Työyhteisön vuorovaikutusongelmat	Haittaa melko tai erittäin paljon	12,7	12,9	13,3	12,7	12,4	-0,5
Pystytkö jatkamaan työssä 2 v. klt	Ei ole varma tai tuskin	10,3	9,6	12,0	11,9	9,2	-0,4
Työn liika vaikeus	Melko tai erittäin paljon	5,6	6,7	6,6	8,1	6,3	-0,4
Kehitys kielteistä tai pysynyt paikallaan, % vastanneista							
Luottamus työtovereiden kesken	Melko vähän tai ei lainkaan				11,0	10,9	0,0
Luottamus esimiesten ja alaisten kesken	Melko vähän tai ei lainkaan				22,0	22,0	0,0
Syrjinnän kokeminen	Silloin tällöin tai melko tai erittäin usein	20,7	20,5	21,6	22,7	21,6	0,0
Saako tukea työtovereilta	Melko harvoin tai ei koskaan	12,7	8,2	9,0	8,8	8,3	0,1
Oman työn arvostus työyhteisössä	Melko tai erittäin vähän	15,5	13,7	15,0	14,6	13,9	0,2
Henkinen hyvinvointi	Melko tai erittäin huono	10,6	10,8	12,1	13	11,2	0,4
Lyhyet (1–3 pv) poissaolot	> 3 poissaoloa	8,5	6,9	8,3	8,8	7,4	0,5
Työtyytyväisyys kaikkiaan	Melko tai erittäin tyytymätön	11,2	11,0	13,0	12,5	11,9	0,9
Ikätasa-arvo	Melko tai erittäin huonosti	15,3	11,2	11,9	13,5	14,5	3,3
Muutoksia organisaatorakenteessa	Kielteisiä muutoksia	16,2	14,4	15,0	24,0	18,9	4,5

3.1.5 Johtopäätökset

Työurien pidentäminen on valtionhallinnon henkilöstöpoliittisista ja Valtiokonttorin vakuutustoimialan tavoitteista tärkeimpiä. Se on osin ristiriidassa tuottavuusohjelman (2003–2015) eläkepoistuman hyödyntämistä korostavien supistamisvaatimusten kanssa. Lisäksi työurien pidentämiseen vaikuttaa samanaikaisesti eläkejärjestelmän uudistus, joka mahdollistaa normaalieläkkeelle siirtymisen jo 62-vuotiaana, mutta suuremmalla eläkekertymällä uusi järjestelmä kannustaa todetusti (Eläketurvakeskus 2008) jatkamaan työssä pidempään.

Tilastollisesti nämä erilaiset tekijät näkyvät melko hitaana eläkkeelle siirtymisiän odotteen nousuna 2000-luvulla valtiosektorilla, ja ottaen huomioon verraten myöhäisen eläköitymisen perustason valtiolla, on tilanne tältä osin varsin hyvä. Kaiku-ohjelman voidaan arvioida edesauttaneen yksilöllisiä työuran jatkamispäätöksiä tilanteissa, joissa aiemmin olisi valittu eläkkeelle kokonaan siirtyminen. Tätä havaintoa tukevat Valtiokonttorin tilastot, joiden mukaan eläkeuudistuksen jälkeen selvästi suurempi osa ikääntyneistä on viivytännyt eläkkeelle siirtymistä kuin eläköitynyt aiemmin (Valtiokonttori 2008).

Tärkeänä johtopäätöksenä voidaan esittää, että työurien pidentäminen sinänsä ei ole riittävä työhyvinvoinnin ja työurien rakentumisen indikaattori ottaen huomioon koko valtionhallinnon tavoitehorisontin. Pelkästään tilastollisesti kehittämistoimenpiteiden erillisvaikuttavuutta onkin hyvin vaikea tutkia. Eläköitymiskehitys on vääjäämättä – ja ehkä jopa ensisijaisesti – lukuisille työelämän ulkopuolella vaikuttaville tekijöille altista, eivätkä työuran pidentämisen haasteet suinkaan kiteydy ainoastaan uran loppupäähän, vaan myös uran alku- ja keskivaiheen tiiviys (työssä pysyminen, työttömyys-, sairaus- ja työvoiman ulkopuolella olojaksojen vähäisyys) ovat jopa tärkeämpiä työelämän kilpailukyvyn näkökulmasta. Uran tiiviyn problematiikka koskettaa erityisesti esimerkiksi määräaikaissa työsuhteissa työskenteleviä, äitiyslomien aiheuttamien urakatkosten eteen joutuvia, koulutuksesta työelämään siirtymisvaiheessa olevia, työtehtävien tai toimipaikkojen muutosten johdosta työsuhteen katkeamisista kärsiviä sekä tyypillisesti noin 40 ikävuoden paikkeilla eri syistä oma-aloitteisesti ammatin- ja uranvaihdoksia tekeviä. Pitkät sairauslomat tuki- ja liikuntaelin-, mielenterveys- ja muista syistä ovat myös käytännössä uran tiiviyttä jos sen alku- ja keskivaiheilla heikentäviä tekijöitä, samoin yksilön kiinnostusta ja tarpeita vastaavien tehtävien löytäminen uran eri vaiheissa.

Havaintoon työurien lievistä pidentymiskehityksestä viime vuosina onkin suhtauduttava maltillisesti ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin Suomen menestys on edelleen vaatimatonta pohjoismaisessa mittakaavassa. Toiseksi työurien pituuden muutos ei vielä sinänsä kerro mitään varsinaisesta työelämän, valtionhallinnon ja Kaiku-ohjelman ydinkysymyksestä eli yksilön ja työelämän välisen suhteen laadusta. Joidenkin kriittisten työhyvinvointi-indikaattoreiden, kuten työyhteisön ja ilmapiirin kannustavuuden, muutoksia on loogisessa mielessä jopa tärkeämpää seurata vähintään yhtä tarkasti kuin varsinaista eläköitymistä, sillä ammatillisesta näkökulmasta tarkoitus ei ole, että työuria rakennettaisiin vastentahtoisesti. Henkilöstön rekrytointikäytännöt, vaihtuvuus sekä määräaikausilmiö vaikuttavat työurien pituuteen valtion palveluksessa todennäköisesti myös merkittävästi, ja uran loppupäähän keskittyvä tarkastelu jättää huomiotta mahdollisesti toteutuvan ”paon” julkiselta yksityiselle sektorille erityisesti nuoremmissa ikäryhmissä. Toisin sanoen työssä jatkamisen (tilastollinen) tarkastelu sellaisenaan saattaa antaa työurien pituusindikaattoreille liian korostuneen aseman, kun puhutaan valtionhallinnon henkilöstöpolitiikasta ja muista toimista työnantajana.

Eläköitymisen syyt poikkeavat sektoreittain siten, että valtiolla toimihenkilöpainotteisena sektorina korostuvat mielenterveysongelmat, mutta myös kasvavassa määrin tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Työhyvinvointi valtiolla on kokonaisuutena parantunut Valtiokonttorin oman Kaikki hyvin työssä -kyselyn perusteella vuosien 2002 ja 2006 välillä erityisesti niissä organisaatioissa, joissa on toteutettu Kaiku-hanke. Kuitenkin myös joitakin kielteisiä ja kehittymättömiä työhyvinvoinnin alueita on nähtävissä, erityisesti työpaikkojen kielteisten organisaatiomuutosten, sisäisen vuorovaikutuksen sekä koetun terveyden alueella. Tilastokeskuksen Työolotutkimus sekä työministeriön Työolobarometri kertovat siitä, että eri sektorit seuraavat samansuuntaisia, useiden indikaattoreiden perusteella kielteisiä peruskehitystendenssejä työhyvinvoinnin kokemisessa organisaatioissa. Valtio kuitenkin erottautuu työn mielekkyyden ja esimiehiltä saadun tuen osalta myönteisesti sijoittuen muutoin kunta- ja yksityissektorin välimaastoon työhyvinvoinnissa.

Monipuolisten kyselyaineistojen tarkastelun perusteella valtionhallinnon työhyvinvoinnin problematiikka voitaneen kiteyttää siten, että sen henkilöstö on tyypillisesti ”sisäisesti” motivoitunutta ja kiinnostunutta työstä (ja työhyvinvoinnin kehittamisestä), mutta ”ulkoiset” puitteet, kyvyt ja mahdollisuudet rajaavat tätä. Tässä mielessä tilausta nimenomaan sisäisen

motivaation vaalimiseen, palkitsemiseen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksiin näyttää olevan paljonkin. Toisaalta vaarana on, kuten viimeisimmät havainnot työhyvinvoinnin ”haarautumisesta” sektorin sisällä osoittavat, että ainakin 10–20 % valtion työntekijöistä kokee, että työelämä ei vastaa riittävästi heidän tarpeisiinsa.

Työhyvinvointitutkimusten rajat tulevat vastaan tarkasteltaessa ohjelman ja kehittämisen vaikuttavuutta niiden kautta, joskin ne valottavat kriittisiä vuorovaikutukseen ja terveyteen liittyviä kysymyksiä. On tyypillistä, että suurissa kysymyspatteristoissa ja niistä raportoivissa tutkimusraporteissa laadultaan hyvin erilaisia ja erilaisista keskusteluista peräisin olevia indikaattoreita rinnastetaan toisiinsa ja käsitellään samanarvoisina. Esimerkiksi kiireen lisääntyminen ei ole suoraan tulkittavissa kielteiseksi työhyvinvoinnin kannalta, mutta taas sellaiset seikat kuin syrjintä tai suoranainen kiusaaminen, luottamuksen puute työyhteisöjen sisällä ja yleinen työhyvinvoinnin kokeminen heikoksi tietyllä osalla henkilöstöä ovat huomattavasti huolestuttavampia seikkoja, ja erityisesti ne ovat sellaisia valtionhallinnossa, jolta odotetaan esimerkillisyyttä. Ohjelma- ja hankekehittäminen on aina työnteon arkeen vaikuttamisen haasteen edessä. Sosiaalipsykologisen työhyvinvointiulottuvuuden – ihmisten välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen – laatua voitaisiin ehkä pitää jopa tärkeämpänä seurantamittarina kuin yksilöllisiä hyvinvointikokemuksia. Tällaisten mittareiden kehittäminen ja kokeileminen on jatkossa tärkeää.

3.2 Kaikun vaikuttavuus tilastollisessa tarkastelussa

3.2.1 Indikaattorit

Edellisessä luvussa tarkasteltiin Suomen sekä koko valtionhallinnon eräitä keskeisiä työhyvinvointia kuvaavia tunnuslukuja suhteessa muihin Pohjoismaihin ja työnantajasektoreihin. Tässä luvussa paneudutaan valtionhallinnon sisäiseen variaatioon tavoitteena löytää perustendenssejä muun muassa eläköityneiden ikärakenteen muutoksista suhteessa ikärakenteen yleiseen muutokseen. Eläkkeelle siirtymisiän odotetta esimerkiksi hallinnonaloittain ei voitu laskea käytössä olevien aineistojen avulla; toisaalta odote ei ole kovinkaan käyttökelpoinen tunnusluku kokonaista hallinnonalaa pienemmissä joukoissa (Kannisto 2006, 55; Kannisto 2007, 15). Sen sijaan käytettiin karkeaa ikävakiointitapaa (ks. tarkemmin s. 35–) käytettävissä olevien tietojen pohjalta, jotta eläkealkavuuksista saatiin vertailukelpoisempia hallinnonalojen välillä.

Tarkastelussa pyritään myös haarukoimaan Kaiku-ohjelman vaikuttavuutta eläköitymiskehitykseen käyttämällä virastoille myönnettyä ohjelmarahoitusta yhtenä hallinnonalojen ja virastojen välisiä eroja selittävänä muuttujana. Tutkijoiden tiedossa on, että rahoitus ei ole yksiselitteinen Kaikuun liittyvä vaikuttavuusmekanismi. Kuitenkin mikäli virastojen ja hallinnonalojen välillä havaitaan merkittäviä eroja työhyvinvoinnissa ja eläköitymisessä, voidaan Kaiku-rahoitusta perustellusti pitää todennäköisenä eroja selittävänä tekijänä.

Seuraavassa tarkastellaan

- 3.2.2 – 3.2.4 Kaikun kohdentumista valtionhallinnon organisaatioissa 2003–2007
- 3.2.5 Eläköitymiskehitystä (eläkealkavuuksien vertailua ikäluokittain) 2002–2007
- 3.2.6 Eläkelajien kehitystä (työkyvyttömyys-, vanhuus-, työttömyys- ja osa-aikaeläke) 2002–2007
- 3.2.7 Tapaturmia 2001–2006
- 3.2.8 Organisaatioiden koulutustason vaikutusta tuloksiin
- 3.2.9 Organisaatioiden sukupuolijakauman vaikutusta tuloksiin

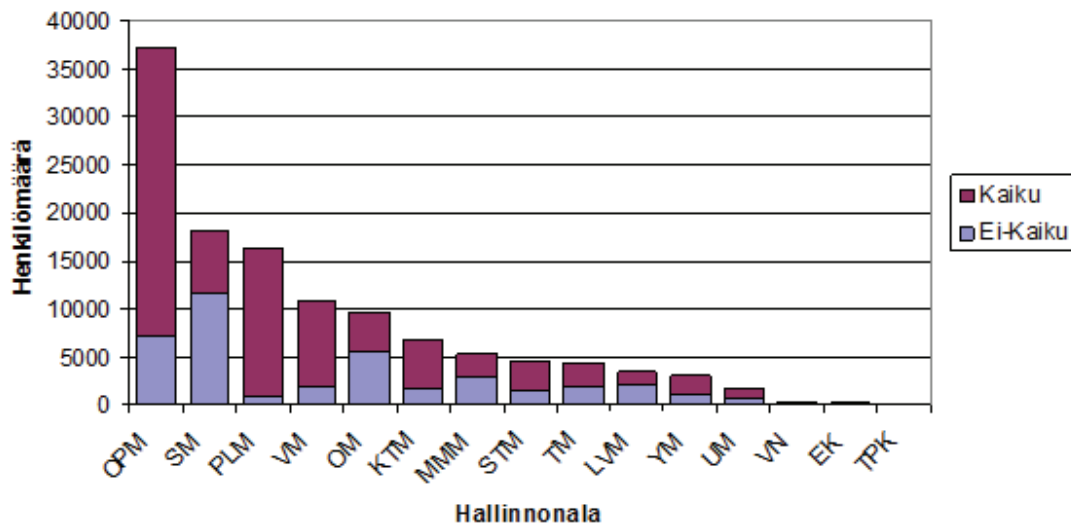
Tarkoituksena on selvittää, miten hallinnonalakohtaiset tunnusluvut ovat kehittyneet Kaiku-ohjelman ajanjaksona (2002–2007) verrattuna vuoteen 2001 sekä suhteessa virastoille myönnettyyn Kaiku-rahoitukseen. Kuten tämän luvun alussa todettiin, Kaiku-ohjelman perusonnistumiskriteerinä pidetään myönteisiä indikaatioita mahdollisimman monissa tarkastelumuuttujissa.

3.2.2 Kaikun kohdentuminen hallinnonalan mukaan

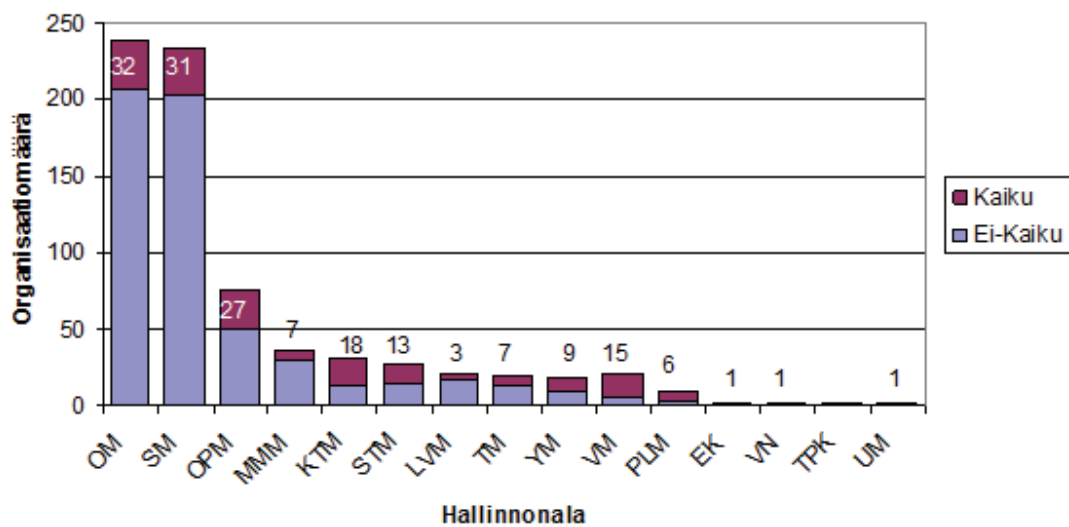
Kun tässä analyysissä puhutaan koko valtionhallinnosta, tarkoitetaan sillä suurinta osaa niistä valtion budjettitalouteen kuuluvista organisaatioista, joissa valtion virkamiehet työskentelevät. Analyysissä käytetystä rekisteristä puuttuu tiettyjä organisaatioita, jotka on listattu liitteessä 1. Syy näiden organisaatioiden jättämiseen pois analyysistä on niitä koskevien tietojen epätarkkuus muun aineiston kanssa. Niiden poisjäämisellä ei henkilömäärän vähäisyyden vuoksi ole juurikaan vaikutusta tämän tutkimuksen tuloksiin.

“Kaiku-hankeorganisaatioiksi” luokitellaan ne organisaatiot, joille on myönnetty Kaiku-rahoitusta vuosina 2002–2007. Kaiku-hankeorganisaatioita on yhteensä 171 noin 730:sta vuonna 2007 olemassa olleesta, mutta niiden piiriin kuuluu noin 2/3 valtion työntekijöistä. Tämä johtuu muun muassa henkilöstömäärältään suurten yliopistojen ja muiden laitosten osallistumisesta Kaiku-ohjelmaan.

Kuviossa 13 on esitetty aineiston tunnusluvuista ensimmäinen, valtionhallinnon työntekijämäärän jakautuminen hallinnonaloittain vuoden 2007 henkilömäärinä. Opetushallinto on selkeästi suurin ala lähes 40 000 työntekijällään. Toisena tulevat sisäasiainministeriö ja puolustusministeriö. Selkeästi pienempiä ovat maa- ja metsätalousministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, työministeriön, liikenne- ja viestintäministeriön, ympäristöministeriön sekä ulkoministeriön hallinnonala, joiden työntekijämäärät jäävät kussakin alle 6 000:n. Viiden liikelaitoksen palveluksessa työskenteli vuonna 2006 noin 7 000 työntekijää, ja näistä vain yhdessä oli käytetty Kaiku-rahoitusta.



Kuvio 13. Henkilömäärä Kaiku-organisaatioissa



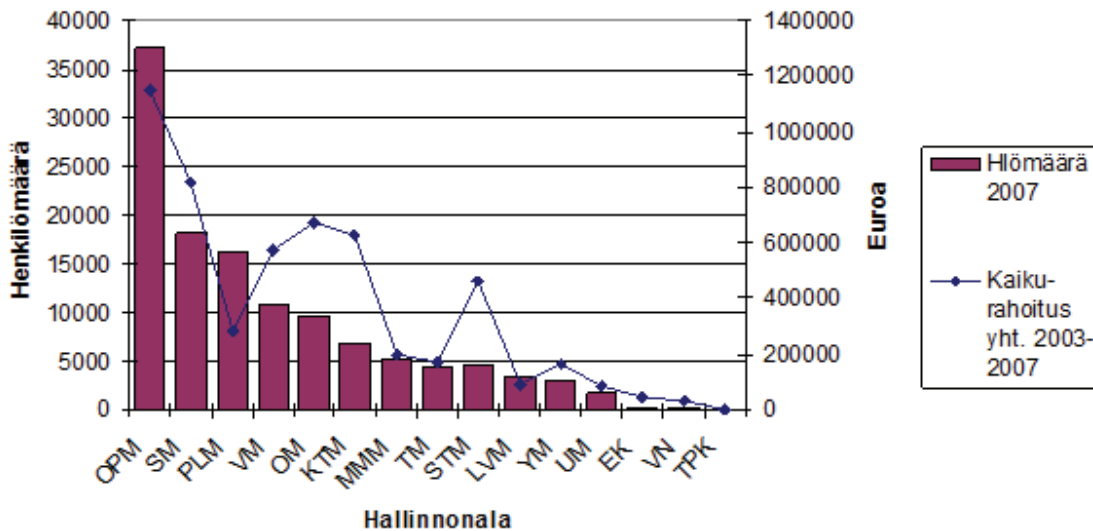
Kuvio 14. Kaiku organisaatioiden määrä hallinnonaloittain

Kuviossa 14 on esitetty Kaiku-hankeorganisaatioiden määrä kullakin hallinnonalalla. Opetushallinnon, valtionvarainministeriön sekä ympäristöministeriön aloilla jopa puolet

organisaatioista on hakenut ja saanut Kaiku-rahoitusta. Kaiku-hankeorganisaatioita on lukumääräisesti eniten oikeusministeriön ja sisäasiainministeriön alalla.

Kuviossa 15 on esitetty hallinnonaloittain myönnetyn Kaiku-rahoituksen kokonaismäärä vuosina 2003–2007 suhteessa alojen henkilöstömäärään (2007). Suurimmat hallinnonalat ovat pääasiassa myös eniten hakeneet ja saaneet Kaiku-rahoitusta. Suhteessa henkilöstömäärään eniten resursseja ovat saaneet oikeusministeriön, valtiovarainministeriön, kauppa- ja teollisuusministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, sisäasiainministeriön ja ulkoasiainministeriön alat sekä eduskunta. Vähiten tukea suhteessa henkilötyövuosimäärään ovat saaneet puolustusministeriön, maa- ja metsätalousministeriön sekä liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalat.

Myönnetty Kaiku-rahoitus ei ole selkeästi yhteydessä organisaatiomäärään eri hallinnonaloilla. Tämä johtuu toisaalta Kaiku-rahaa anomattomien hyvin pienten organisaatioiden suuresta osuudesta tietyillä aloilla sekä toisaalta siitä, että rahoituksesta yli kolmasosa (noin EUR 2 milj.) on myönnetty jatkorahoituksena ainakin nimellisesti samoille virastoille. Kaiku-rahoituksen kohdentuminen eri hallinnonaloille on kaiken kaikkiaan kohtalaisen tasapainoista.

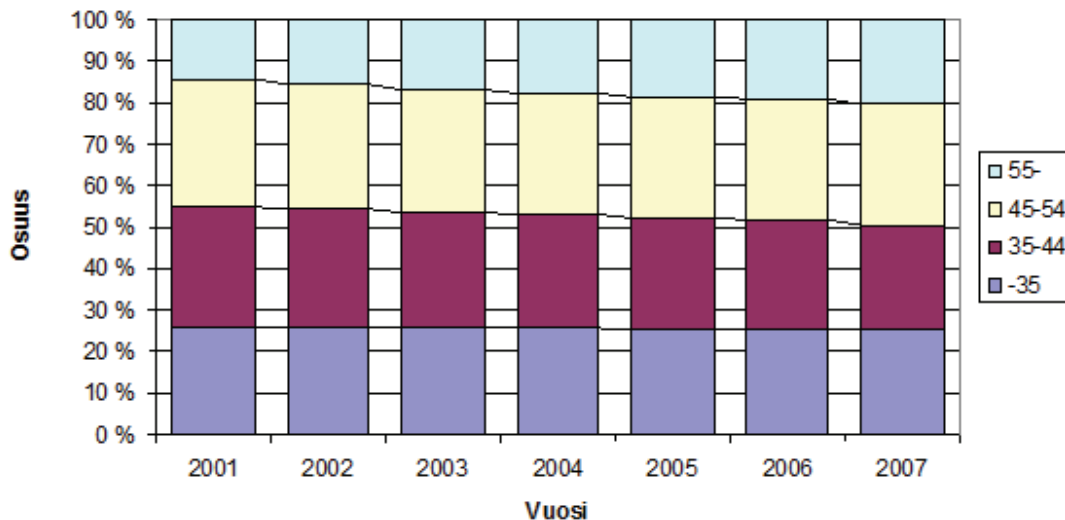


Kuvio 15. Kaiku-rahoitus 2003–2007 suhteessa henkilömääriin 2007

3.2.3 Kaikun kohdentuminen organisaatioiden ikärakenteen mukaan

Vuonna 2007 valtion budjettitalouden piirissä työskenteli noin 120 000 työntekijää, joiden keski-ikä on 2000-luvulla tasaisesti noussut. Vuosina 2001–2007 yli 55-vuotiaiden osuus nousi noin 14 prosentista noin 20 prosenttiin. Alle 35-vuotiaiden osuus säilyi 25 prosentissa ja 35–55-vuotiaiden osuus pieneni noin 6 prosenttia. (Kuvio 16.) Valtion henkilöstöpoliittisena tavoitteena on supistaa työntekijämäärää.

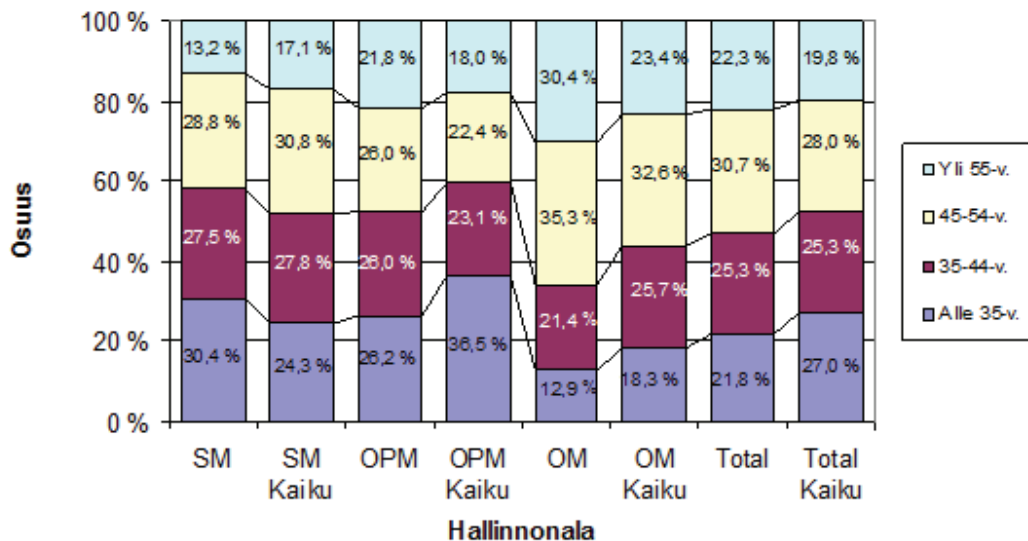
Kaiku-hankeorganisaatioiden ikärakenne on ollut nuorempi kuin muissa virastoissa. Kaiku-hankeorganisaatioissa erityisesti nuorimman ikäryhmän (alle 35-vuotiaiden) osuus on yli viisi prosenttiyksikköä suurempi kuin muissa organisaatioissa ja kahden vanhimman ikäryhmän (yli 45-vuotiaiden) osuus viisi prosenttiyksikköä pienempi. Tässä on hallinnonalakohtaisia eroavuuksia siten, että esimerkiksi sisäasiainministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla (ks. kuvio 17) Kaiku-hankeorganisaatioissa on selvästi pienempi osuus nuoria työntekijöitä. Tämä saattaa selittyä eri hallinnonalojen sisäisillä rakenteilla ja yksittäisten organisaatioiden erilaisilla ikärakenteilla, mutta havainto on silti kiinnostava.



Kuvio 16. Valtion henkilöstön ikärakenne 2001–2007

Kun katsotaan ikärakenteen muutosta vuosittain, nähdään ikääntyneiden osuuden kasvaneen tasaisesti Kaiku-ohjelman toteutusaikana sekä Kaiku- että muissa organisaatioissa noin 5 %-yksikköä nuorimman ikäryhmän osuuden säilyessä ennallaan ja 35–54-vuotaiden osuuksien vähentyessä. Valtionhallinnossa on tapahtumassa ennennäkemätön ikääntymiskehitys, joka näyttäisi jo johtaneen ikärakenteen tasaantumiseen. Tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös työyhteisön toiminnalle sekä työn ja vastuun jakamiselle.

Ikärakenteen kehityksestä ei voida päätellä Kaiku-ohjelman vaikuttavuutta mikrotasolla, mutta voidaan todeta, että Kaiku-ohjelma on syystä tai toisesta aktivoinut ikärakenteeltaan hieman keskimääräistä nuorempia organisaatioita.



Kuvio 17. Suurien hallinnonalojen ja kaikkien Kaiku-organisaatioiden ikärakenne 2007

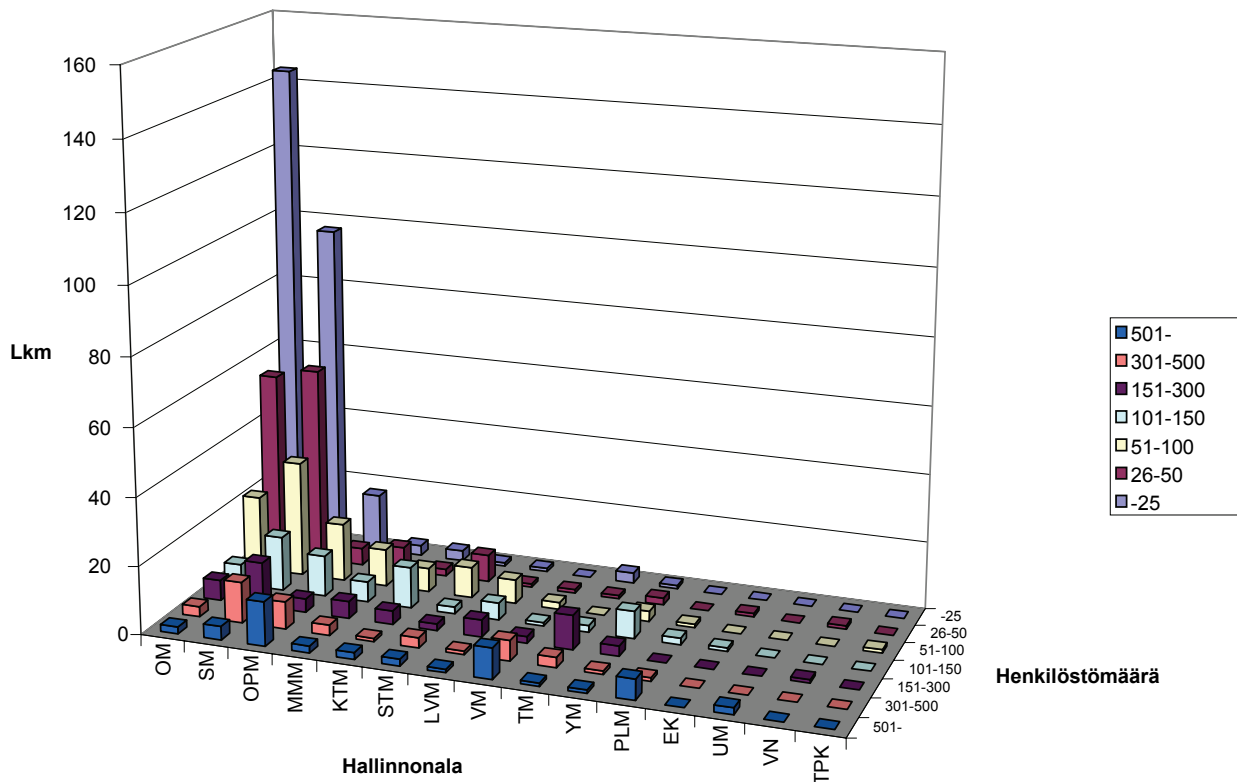
3.2.4 Kaikun kohdentuminen organisaation koon mukaan

Valtionhallintoon kuuluu (vuonna 2007) noin 730 organisaatiota, joissa työskentelee keskimäärin noin 160 henkilöä kussakin. Käytännössä organisaatioiden työntekijämäärät vaihtelevat yksihenkisistä kihlakunnanvirastoista tuhatpäisiin yliopistoihin sekä suuriin puolustusvoimien

laitoksiin. Viime vuosina tapahtuneet organisaatioyhdistymiset ja lakkauttamiset ovat lisänneet suurten yksiköiden määrää ja vaikeuttavat myös organisaatioiden ajallisten muutosten täsmällistä seurantaa.

Kuviossa 18 on esitetty erikokoisten organisaatioiden jakauma hallinnonaloittain vuoden 2007 tietojen perusteella. Suuri määrä pieniä, alle 100 hengen organisaatioita löytyy sisäasiainministeriön hallinnonalalta sisältäen kihlakunnanvirastoja, maistraatteja ja poliisilaitoksia. Oikeusministeriön hallinnonalalla toimii useita henkilömäärältään pieniä oikeusaputoimistoja ja käräjäoikeuksia. Pieniä yksiköitä on merkittävästi myös opetusministeriön hallinnonalalla, jolla toimii normaalikouluja, maakunta-arkistoja ja kirjastoja.

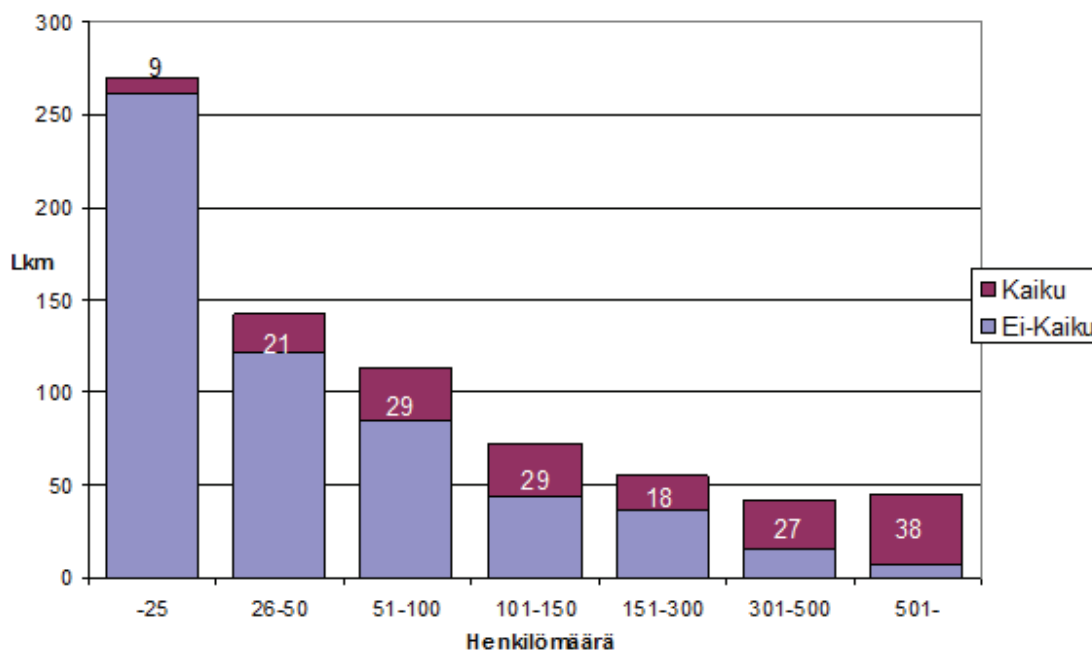
Kaiken kaikkiaan valtionhallinnon organisaatioiden kokojakauma on varsin vino. Yli 50 % valtion työntekijöistä työskentelee alle viidessä prosentissa organisaatioista eli vain noin 40:ssä. Kaiku on näissä suurimmissa virastoissa erittäin hyvin, joskaan ei poikkeuksetta, edustettuna. Määrällisessä mielessä Kaiku-ohjelman on ollut hyödyllisintä keskittyä juuri näihin suurimpiin organisaatioihin – 21:een opetushallinnon yli 300-henkiseen organisaatioon, 16 suurimpaan sisäasiainministeriön alaiseen, 7 puolustushallinnon alaiseen ja 15:een valtionvarainministeriön alaiseen organisaatioon.



Kuvio 18. Erikokoisten organisaatioiden määrä hallinnonaloittain 2007

Valtionhallinnon henkilöstön epätasainen jakautuminen organisaatioiden ja hallinnonalojen kesken tekee sektorista tilkkutäkkimäisen. Kaiku-ohjelman haasteena onkin ollut ja jatkossa on rahoituksen tasapuolinen ja tarkoituksenmukainen kohdentaminen pitäen silmällä myös pienempiä organisaatioita ja koko Suomen aluetta.

Kun tarkastellaan Kaiku-ohjelman kohdentumista käyttäen mittarina Kaiku-rahoituksen saamista vuosina 2003–2007, huomataan, että Kaiku(-rahoitus) on kohdistunut selvästi painokkaimmin suuriin organisaatioihin. Kaikista yli 500 hengen organisaatioista Kaiku-rahoitusta on saanut 85 %, 301–500 hengen organisaatioista 65 %, 151–300 hengen organisaatioista 30 % ja 101–150 hengen organisaatioista 40 %, mutta alle sadan hengen organisaatiot ovat Kaiku-ohjelmassa selvästi aliedustettuja, sillä niistä vain 10 % on saanut Kaiku-rahoitusta. Kaiku-rahoitus siis harvinaistuu selvästi organisaatiokoon pienentyessä. (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Kaiku-organisaatioiden koko

Kaiku-ohjelmaan on täten valikoitunut syystä tai toisesta tyypillisimmin joko 101–150 tai yli 300 hengen kokoisia organisaatioita. Sen painottuminen suuriin organisaatioihin on perusteltua määrällisten tavoitteiden näkökulmasta, sillä, kuten todettua, pelkästään yli 500 työntekijän laitosten kautta tavoitetaan puolet valtion työntekijöistä. Työntekijänäkökulmasta ongelmallista on organisaation kokoon liittyvä epätasa-arvoisuus työhyvinvoinnin edistämisasiissa. Kun kyse on lisäksi varsin voimakkaasta polarisaatiosta suurempien yksiköiden eduksi, joissa todennäköisesti on muutenkin henkilöstöhallintoon ja kehittämiseen käytettävissä sekä a) enemmän että b) jatkuvampia resursseja, korostuu tietty epätasa-arvoisuus entisestään.

3.2.5 Kaikun vaikuttavuus eläkealkavuuksiin

Vuosina 2001–2007 siirtyi koko valtionhallinnossa (pois lukien liitteessä 1 mainitut yksiköt) koko- tai osa-aikaeläkkeelle yhteensä 26 232 henkilöä. Eläkelajittaiset luvut on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Eläkkeelle siirtyneiden lukumäärä valtiolla 2001–2007 eläkelajeittain⁴

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Yht.
Työkyvyttömyyseläke	857	807	834	887	853	786	900	5 924
Työttömyyseläke	767	752	650	394	356	354	313	3 586
Vanhuuseläke	1 842	1 790	1 622	1 744	1 803	1 883	2 071	12 755
Osa-aikaeläke	618	1 130	645	215	377	469	513	3967
Yht.	4 084	4 479	3 751	3 240	3 389	3 492	3 797	26 232

Taulukosta nähdään, että eläkkeelle siirtyneiden määrä oli kokonaisuudessaan huipussaan vuonna 2002 ja määrä väheni neljänneksellä Kaiku-ohjelman alkuvuosina 2002–2004. Vuodesta 2005 alkaen kaikkien eläkelajien käyttö työttömyyseläkettä lukuun ottamatta on noussut. Eläkelainsäädännön uudistus (vuonna 2005) erottuu tilastoissa tässä mielessä. Samoin erityisesti vanhuuseläkkeiden määrästä on nähtävissä voimakas ikääntyminen valtionhallinnossa.

Hallinnonaloittain tarkasteltuna vuosittain eläköityvien määrä väheni vuosina 2001–2007 selvästi kolmella hallinnonalalla: opetusministeriön, työministeriön ja liike- ja viestintäministeriön hallinnonalalla. Oikeusministeriön ja puolustusministeriön hallinnonalalla eläköitymisvauhti kiihtyi huomattavasti, ja muiden kohdalla kehitys oli vuosittain hyvin vaihtelevaa. Nämä seikat viittaavat hyvin epätasaiseen kehitykseen valtionhallinnon sisällä. Jos tarkasteluväliksi otetaan 2002–2007, vuosittainen eläköityminen on vähentynyt enemmän vuoden 2002 eläköitymispiikin vuoksi. Kaiken kaikkiaan vuosittaisista kokonaiseläköitymismääristä ei ole kuitenkaan luettavissa erityisiä trendejä.

Seuraavaksi verrataan Kaiku- ja ei-Kaiku-organisaatioiden *todellisia* eläkealkavuuksia laskennallisiin *odotettuihin* eläkealkavuuksiin, jotka on johdettu Työvoimatutkimuksen (Työvoimatilasto 2006) ikäryhmittäisistä eläkkeelle siirtymismääristä. Työvoimatutkimuksen ikäryhmätietoja käytetään pohjana koko tarkasteluajanjaksolle 2003–2007. Työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2006 eri ikäryhmissä työllisten määrä ja eläkkeelle jääneiden (Eläketurvakeskus 2007) määrät olivat seuraavat (taulukko 4):

⁴ Työkyvyttömyyseläkkeitä tarkastellaan niiden syyn mukaan tarkemmin jäljempänä.

Taulukko 4. Odotettujen eläkealkavuuksien kertoimien laskeminen vuoden 2006 työvoiman perusteella (Työvoimatilasto 2006, Kela 2007.)

Ikäryhmä	Työllinen työvoima vuonna 2006, noin	Eläkkeelle siirtyneet vuonna 2006	Keskimääräinen eläkealkavuus-%
Alle 35-vuotiaat	785 000	3 182	0,405
35–44-vuotiaat	605 000	3 230	0,534
45–54-vuotiaat	675 000	8 528	1,263
55–64-vuotiaat	385 000	52 130	13,540
Yht.	2 450 000	67 070	2,738

Keskimääräisen eläkealkavuuden perusteella laskettiin kunkin organisaation kullekin ikäryhmälle ”odotettu eläkealkavuuksien määrä”, joiden summaa organisaatioiden kokonaisuudessa verrattiin todellisiin eläköityneiden määriin. Saatiin seuraava taulukko 5 ja kuvio 20, joista nähdään, että vuosina 2002–2003 sekä Kaiku- että ei-Kaiku-organisaatioiden joukossa valtionhallinnossa eläköidettiin selvästi odotettuja eläkealkavuuksia useammin, mutta vuosina 2004–2007 taas selvästi vähemmän.⁵

Taulukko 5. Havaitut ja odotetut eläkealkavuudet Kaiku-hankeorganisaatioissa yhteensä 2003–2007

		2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Ei-Kaiku	Toteutunut	1436	139,3	1302	116,8	1097	92,1	1147	92,4	1181	91,3	1286	94,4
	Odotettu	1031		1115		1191		1242		1293		1363	
Kaiku	Toteutunut	3038	146,9	2449	110,1	2143	89,9	2242	90,6	2310	90,3	2509	95,9
	Odotettu	2068		2224		2384		2475		2557		2617	
Total	Toteutunut	4474	144,4	3751	112,3	3240	90,6	3389	91,2	3491	90,7	3795	95,4
	Odotettu	3098		3339		3575		3717		3850		3980	

*Prosentit ovat toteutuneiden osuus odotetuista arvoista.

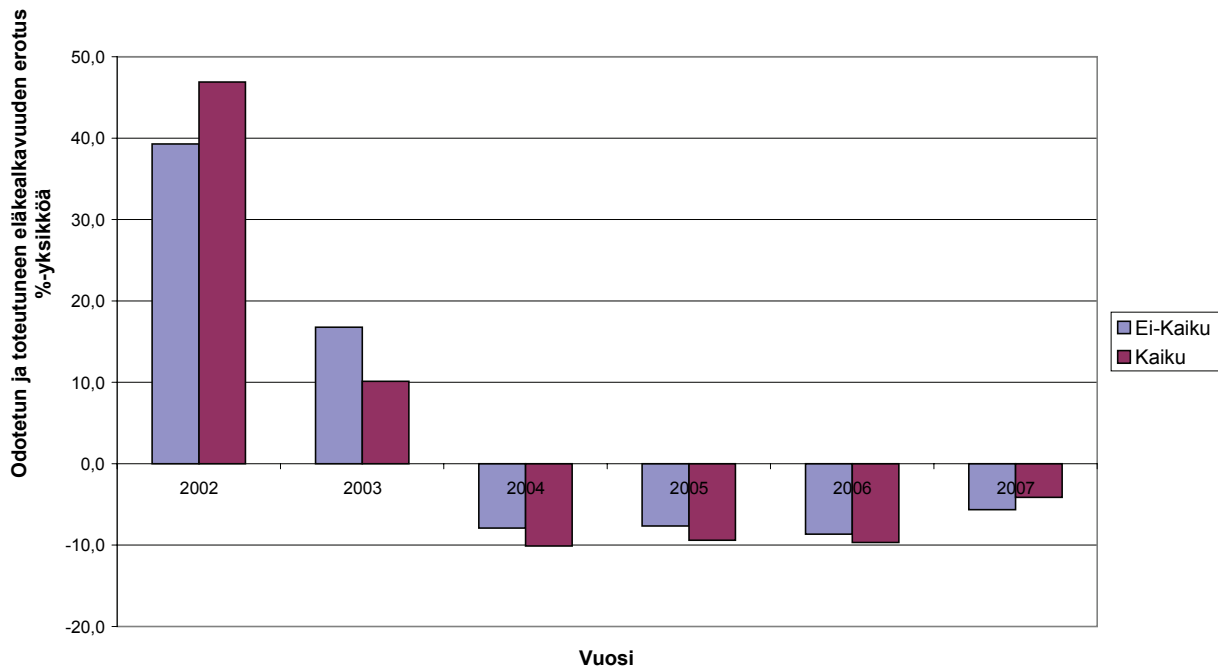
Vaikka keskieläkealkavuus tosiasiansa vaihtelee jonkin verran vuosittain, on tämän tarkastelun perusteella mahdollista todeta, että valtion eläkealkavuudet ovat kokonaisuudessaan vähentyneet merkittävästi vuoden 2002 jälkeen, ja Kaiku-hankeorganisaatioiden etu vertailujoukkoon nähden

⁵ Tarkastelussa ovat mukana myös puolustusvoimien ja poliisivoimien yksiköt, joiden eläkejärjestelmissä vanhuuseläkkeelle siirrytään huomattavasti keskimääräistä varhaisemmin. Odotetut ja toteutuneet eläkealkavuudet eivät täten kerro suoraan valtion eroa muihin sektoreihin tai koko työvoimaan, mutta sen sijaan ajallista kehitystä Kaiku-ohjelman aikana voidaan niiden perusteella tarkastella.

on ollut selvä vuosina 2003–2006. Vuonna 2007 Kaiku-organisaatioiden eläkealkavuudet nousivat ohi vertailujoukon, mutta säilyivät silti selvästi odotettujen eläkealkavuuksien alapuolella.

Kun sama ristiintaulukointi tehtiin ilman henkilömäärältään suurinta ja pienintä desiiliä organisaatioista havaittiin, että suurten organisaatioiden poisjääminen laskelmista pienentää huomattavasti nimenomaan Kaiku-hankeorganisaatiojuokon eläkealkavuuksia suhteessa odotettuihin alkavuuksiin. Toisin sanoen kooltaan keskimmaisissä 80 %:ssa valtion organisaatioista Kaiku-rahoitusta saaneet menestyvät vertailussa 11–23 %-yksikköä paremmin – myös vuonna 2007. Erot kuitenkin siis tasaantuvat silloin kun myös pienimmät ja suurimmat laitokset otetaan tarkasteluun mukaan. Huomattava osa Kaiku-hankeorganisaatioista kuuluu kooltaan suurimpiin.

Nämä havainnot vahvistavat käsitystä siitä, että Kaiku-ohjelman rahoituksen kautta edistetyllä työhyvinvoinnin kehittämisen hankkeistumisella on ollut selvää vaikutusta eläkealkavuuksien vähenemiseen. Mainittakoon, että tuottavuusohjelman vaikutukset koskevat koko valtionhallintoa, mutta Kaiku-hankeorganisaatioissa eläkealkavuudet ovat vähentyneet vielä huomattavasti muita voimakkaammin vuosina 2003–2006.



Kuvio 20. Toteutuneet eläkealkavuudet suhteessa odotettuihin Kaiku-hankeorganisaatioissa 2002–2007

3.2.6 Kaikun vaikuttavuus eläkkeelle siirtymissyihin

Kaikki eläkkeet

Edellä todetun pohjalta on kiinnostavaa tarkastella millä tavalla eläköitymisen rakenne on kehittynyt Kaiku-hankeorganisaatioissa ja valtionhallinnossa yleensä. Taulukossa 6 ja kuviossa 21 on esitetty toisaalta Kaiku-hankeorganisaatioiden ja toisaalta muun valtionhallinnon eläkelajien vuosittainen jakautuminen

Tässä tarkastelussa ei merkittäviä eroja Kaiku- ja ei-Kaiku-hankeorganisaatioiden joukon välillä nähdä. Eläkelajien määrällinen vaihtelu on ollut hyvin pitkälle samansuuntaista koko valtionhallinnossa, ja eläkelajeista todetusti vanhuuseläkkeiden osuus on tasaisessa kasvussa (42 % vuonna 2001, 57 % vuonna 2007), ja osa-aika-eläkkeiden määrä on palautunut vuoden 2004 matalan tason jälkeen palautunut noin 13 %:n tasolle. Työkyvyttömyydet vähenivät koko

valtionhallinnossa selvästi vuosina 2001–2006, mutta vuonna 2007 niiden määrä on jälleen huomattavasti lisääntynyt.

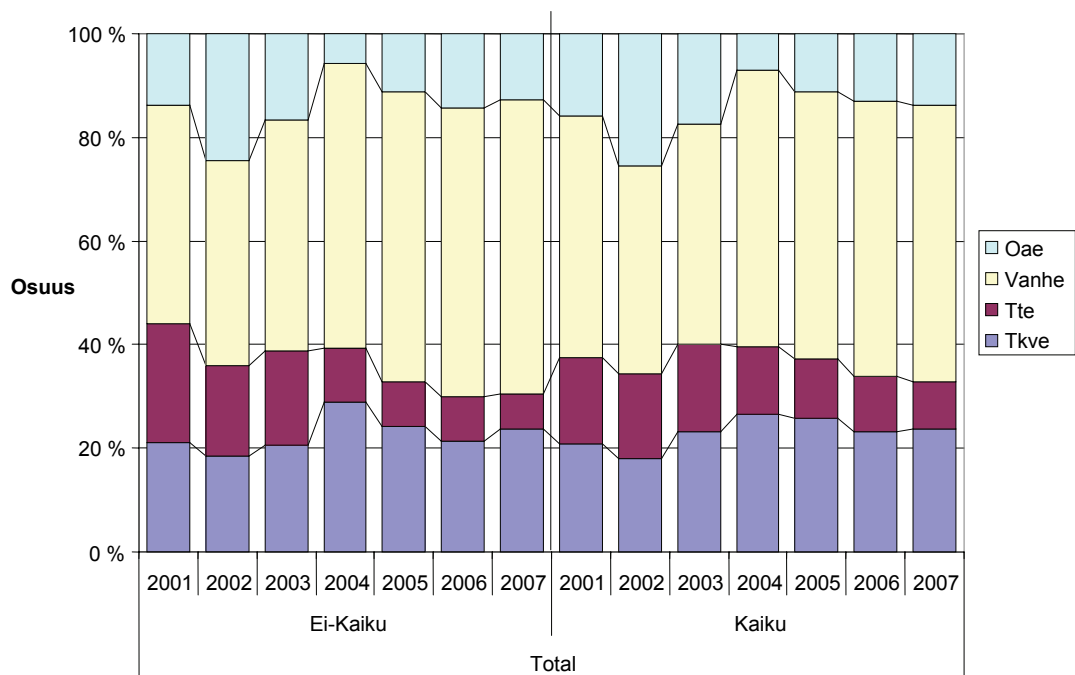
Taulukko 6. Eläkelajien vuosittainen jakauma

	Vuosi	Lkm				%				Sum
		Tkve	Tte	Vanhe	Oae	Tkve	Tte	Vanhe	Oae	
Ei-Kaiku	2001	302	326	599	196	21,2	22,9	42,1	13,8	100,0
	2002	265	252	573	351	18,4	17,5	39,8	24,4	100,0
	2003	268	237	579	218	20,6	18,2	44,5	16,7	100,0
	2004	317	113	605	62	28,9	10,3	55,2	5,7	100,0
	2005	277	99	643	128	24,1	8,6	56,1	11,2	100,0
	2006	253	102	659	168	21,4	8,6	55,8	14,2	100,0
	2007	305	87	731	165	23,7	6,8	56,8	12,8	100,0
Kaiku	2001	555	441	1 243	422	20,9	16,6	46,7	15,9	100,0
	2002	542	500	1 217	779	17,8	16,5	40,1	25,6	100,0
	2003	566	413	1 043	427	23,1	16,9	42,6	17,4	100,0
	2004	570	281	1 139	153	26,6	13,1	53,1	7,1	100,0
	2005	576	257	1 160	249	25,7	11,5	51,7	11,1	100,0
	2006	533	252	1 224	301	23,1	10,9	53,0	13,0	100,0
	2007	595	226	1 340	348	23,7	9,0	53,4	13,9	100,0

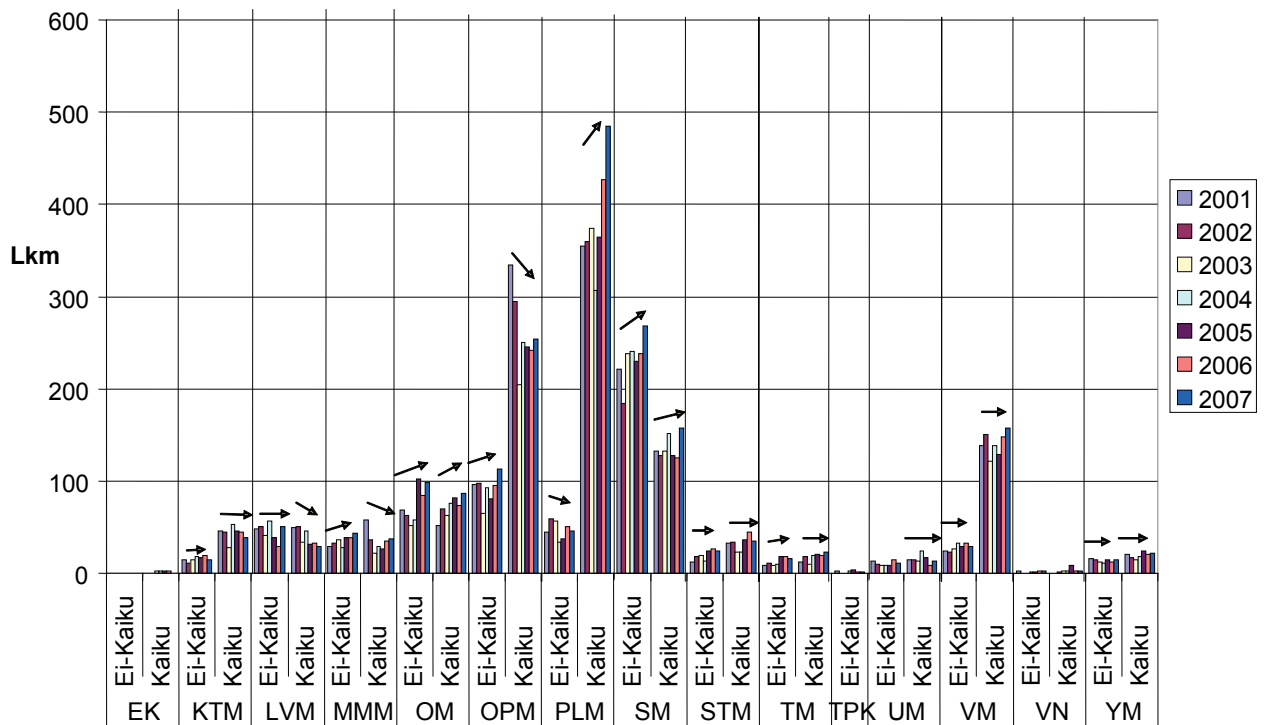
* Tkve=työkyvyttömyyseläke, Tte=työttömyyseläke, Vanhe=vanhuuseläke, Oae=osa-aikaeläke

Vanhuuseläkkeiden määrä on kehittynyt tasaisesti ja lievästi ylöspäin tarkasteluajanjaksolla. Opetusministeriön, maa- ja metsätalousministeriön, liikenne- ja viestintäministeriön sekä kauppa- ja teollisuusministeriön hallinnonalalla vanhuuseläköityminen on vähentynyt Kaiku-hankeorganisaatioissa yleisen trendin vastaisesti. (Kuvio 22.)

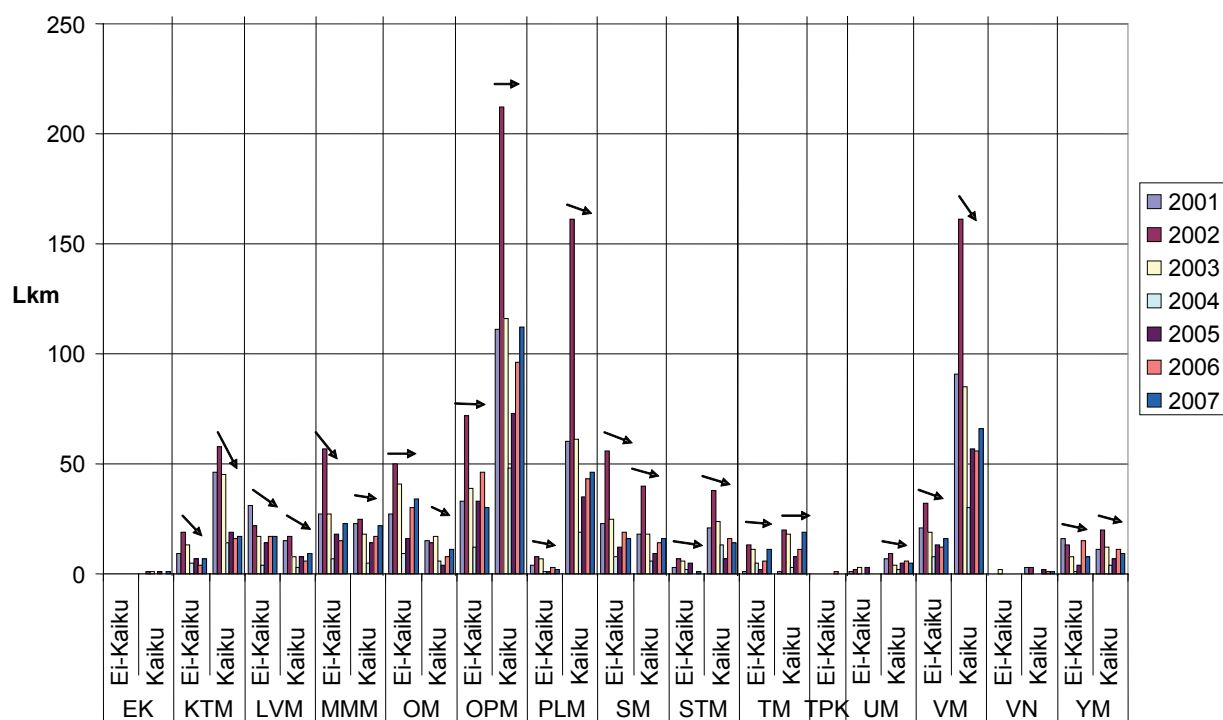
Osa-aikaeläkkeiden käytössä on muiden eläkelajien sijaan tapahtunut selvä muutos alaspäin. Muutos on koskenut kaikkia hallinnonaloja ja sekä Kaiku- että ei-Kaiku-hankeorganisaatioita, mutta toisaalta kehitys on ollut varsin epätasaista. Vuosi 2002 on ollut voimakas piikki osa-aikaeläkkeen käytössä, ja vastaavasti vuonna 2004 osa-aikaeläkkeeseen on tartuttu harvoin. Tämän jälkeen trendi on tasaantunut. (Kuvio 23.)



Kuvio 21. Eläkelajien kehitys Kaiku-organisaatioissa 2001–2007



Kuvio 22. Vanhuuseläkkeiden määrä hallinnonaloittain 2001–2007



Kuvio 23. Osa-aikaeläkkeiden määrä hallinnonaloittain 2001–2007

Työkyvyttömyyseläkkeet

Kaikki työkyvyttömyyseläkkeet (mukaan lukien kuntoutustuki, pysyvä työkyvyttömyyseläke ja yksilöllinen varhaiseläke) ovat tarkasteluajanjaksolla 2001–2007 lisääntyneet lievästi. Merkille pantavaa kuitenkin on, että työkyvyttömyydet olivat ajanjaksolla alimmillaan vuonna 2006, josta ne ponnahtivat korkeimmalle tasolle vuonna 2007. Sama muutos näkyi sekä Kaiku- että muiden organisaatioiden joukossa. Kaiku- ja ei-Kaiku-hankeorganisaatioiden kehitys on ollut samansuuntaista eri aloilla.

Hallinnonaloittain tarkasteltuna työkyvyttömyyseläkkeet ovat vähentyneet kauppa- ja teollisuusministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, valtionvarainministeriön sekä opetusministeriön hallinnonalalla vuodesta 2001 vuoteen 2007. Näillä aloilla myös Kaiku-hankeorganisaatioiden työkyvyttömyyseläköitymisen väheneminen on ollut hieman vertailujoukkoa voimakkaampaa. Muilla aloilla työkyvyttömyydet ovat melko selkeästi lisääntyneet vuosien 2001 ja 2007 välillä, myös Kaiku-hankeorganisaatioiden joukossa. (Taulukko 7, kuvat 24 ja 25.)

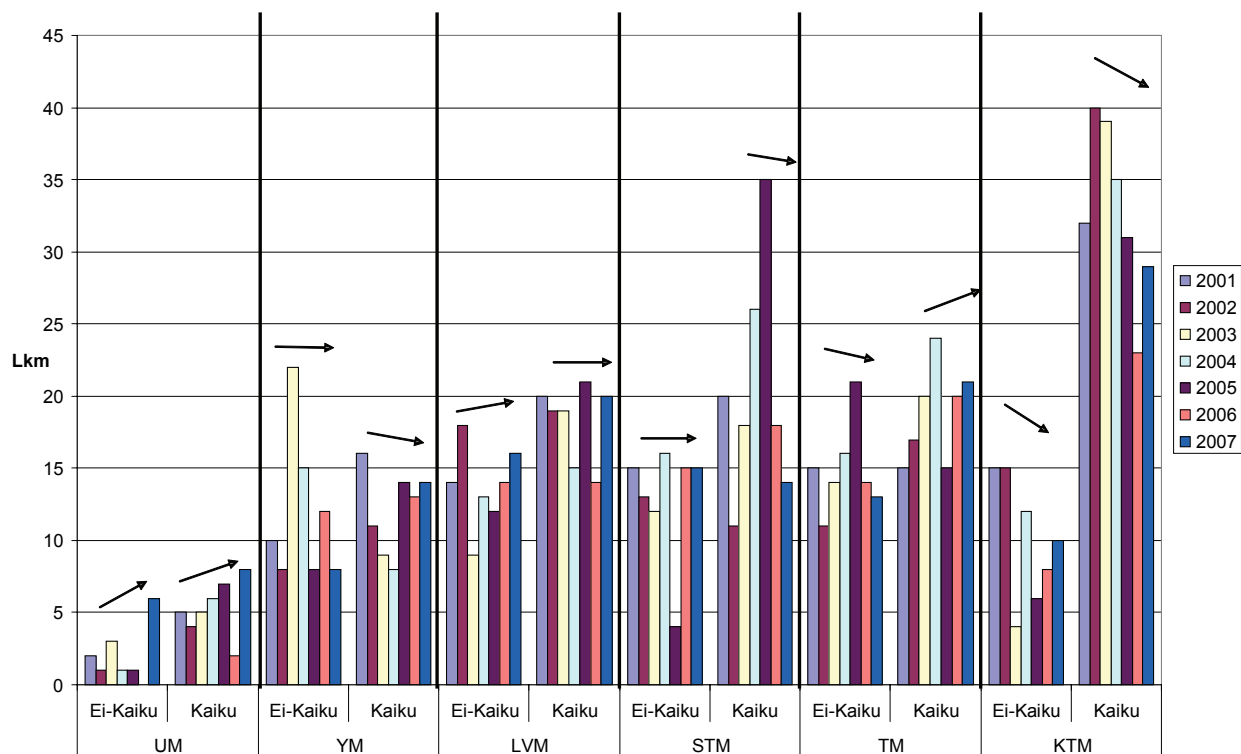
Taulukko 7. Kaikki työkyvyttömyyseläkkeet hallinnonaloittain Kaiku-hankeorganisaatioissa 2001–2007

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Yht.
UM	Ei-Kaiku	2	1	3	1	1		6	51
	Kaiku	5	4	5	6	7	2	8	
YM	Ei-Kaiku	10	8	22	15	8	12	8	168
	Kaiku	16	11	9	8	14	13	14	
LVM	Ei-Kaiku	14	18	9	13	12	14	16	224
	Kaiku	20	19	19	15	21	14	20	
STM	Ei-Kaiku	15	13	12	16	4	15	15	232
	Kaiku	20	11	18	26	35	18	14	
TM	Ei-Kaiku	15	11	14	16	21	14	13	236
	Kaiku	15	17	20	24	15	20	21	
KTM	Ei-Kaiku	15	15	4	12	6	8	10	299
	Kaiku	32	40	39	35	31	23	29	
MMM	Ei-Kaiku	15	30	22	37	22	19	24	317
	Kaiku	21	25	12	27	22	25	16	
OM	Ei-Kaiku	48	40	48	47	51	47	56	579
	Kaiku	28	30	36	36	31	35	46	
VM	Ei-Kaiku	20	17	9	22	19	11	19	749
	Kaiku	95	96	110	89	77	77	88	
SM	Ei-Kaiku	73	74	87	93	76	69	93	876
	Kaiku	47	33	44	48	52	45	42	
PLM	Ei-Kaiku	26	11	7	10	8	5	8	932
	Kaiku	97	124	121	133	122	117	143	
OPM	Ei-Kaiku	40	27	31	33	47	39	36	1 231
	Kaiku	158	131	133	121	139	142	154	
Total	Ei-Kaiku	294	265	268	316	276	253	305	5 906
	Kaiku	555	542	567	570	567	533	595	
	Yht.	849	807	835	886	843	786	900	

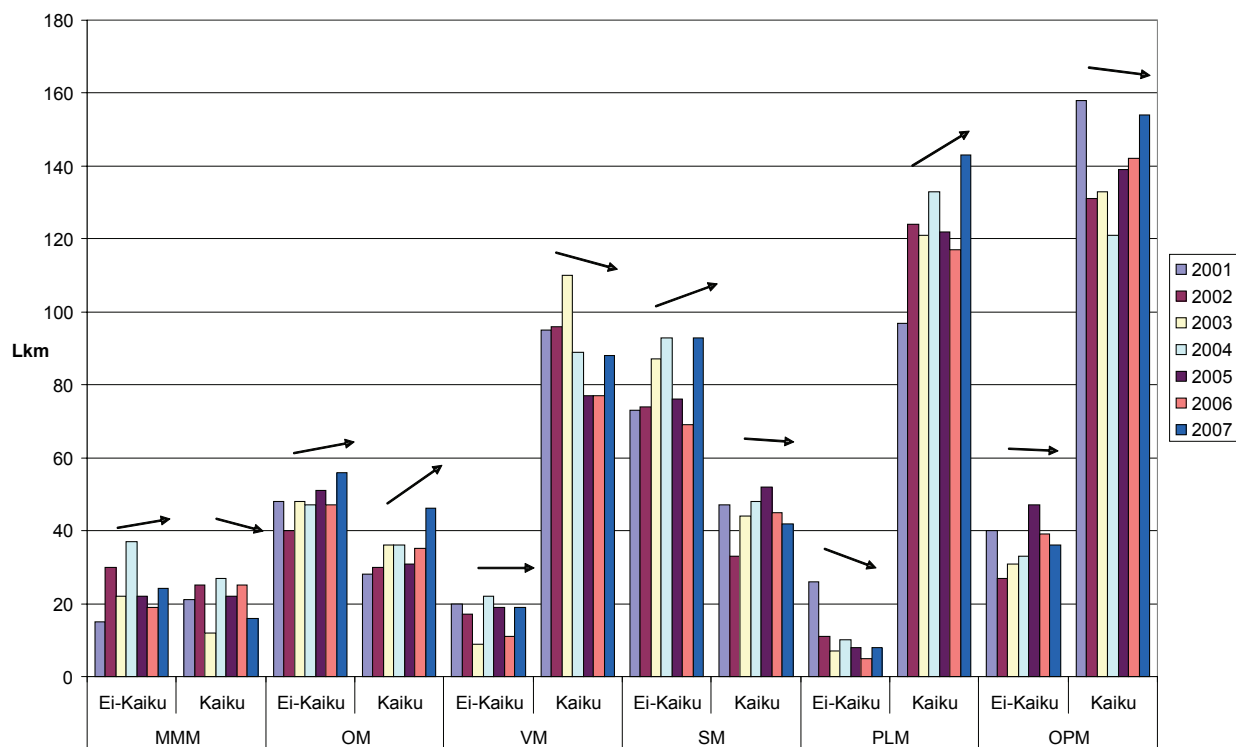
* Sis. kuntoutustuen, pysyvän työkyvyttömyyseläkkeen ja yksilöllisen varhaiseläkkeen.

** Taulukosta puuttuvat TPK, VN ja EK vähäisten lukumääriensä vuoksi.

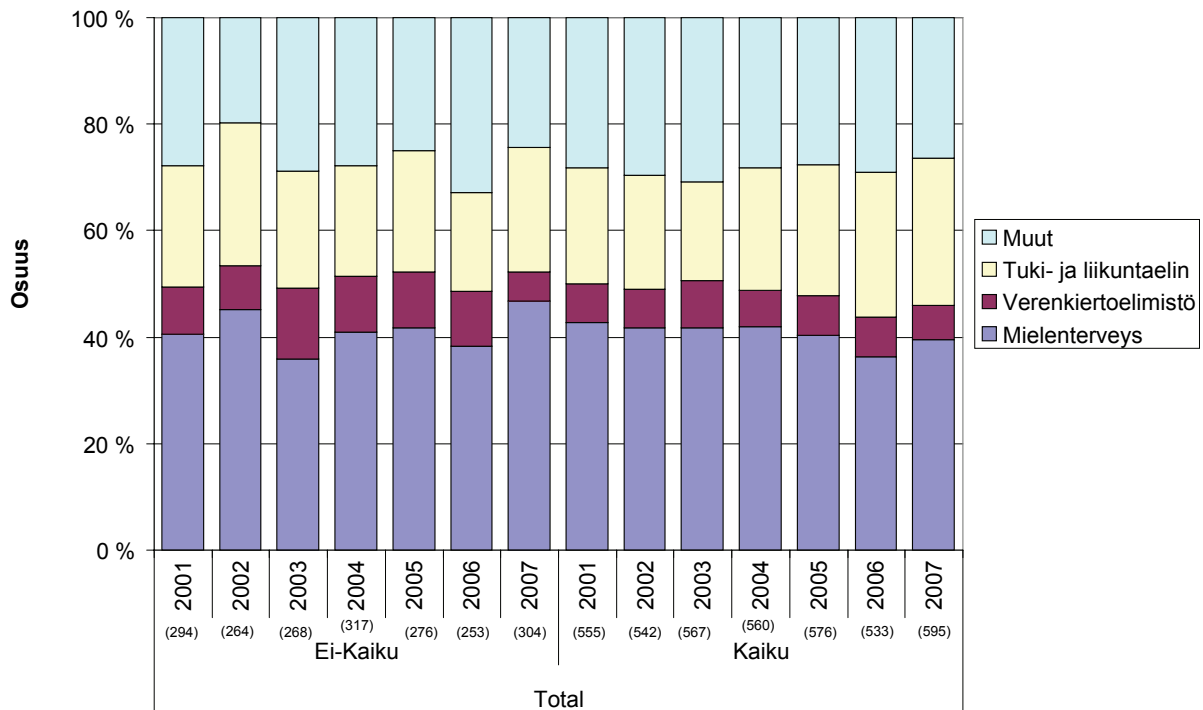
Koko valtionhallinnossa kaikkien työkyvyttömyyseläkkeiden perusteena olevien sairauksien suhteelliset osuudet eivät ole vuosina 2001–2007 juurikaan muuttuneet (kuvio 26). Työkyvyttömyyseläkkeet ovat todetusti hieman lisääntyneet. Kaiku-hankeorganisaatioiden joukossa mielenterveyssyyt ovat vähentyneet tasaisesti vuoteen 2006 saakka toisin kuin vertailujoukossa ja tuki- ja liikuntaelinperusteiset työkyvyttömyydet taas lisääntyneet. Vuosi 2007 erottuu kuitenkin nimenomaan mielenterveystyökyvyttömyyksien lisääntymisen vuoksi.



Kuvio 24. Kaikki työkyvyttömyyseläkkeet yhteensä hallinnonaloittain Kaiku-organisaatioissa 2001–2007 (UM, YM, LVM, STM, TM, KTM)

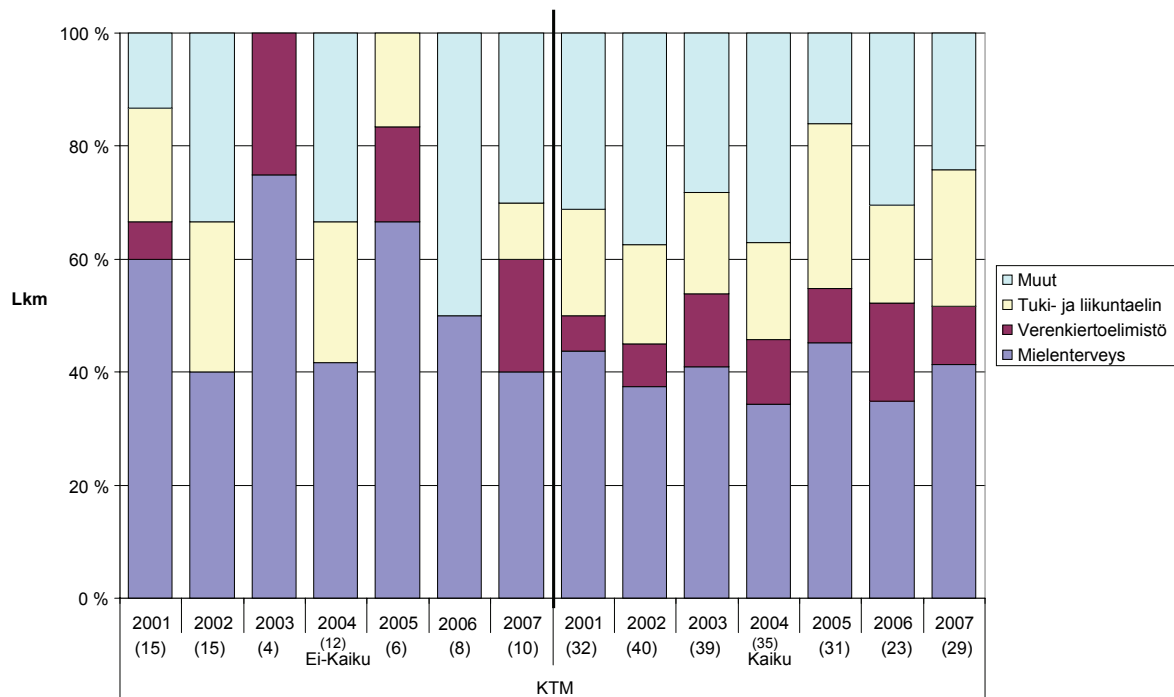


Kuvio 25. Kaikki työkyvyttömyyseläkkeet yhteensä hallinnonaloittain Kaiku-organisaatioissa 2001–2007 (MMM, OM, VM, OM, PLM, OPM)

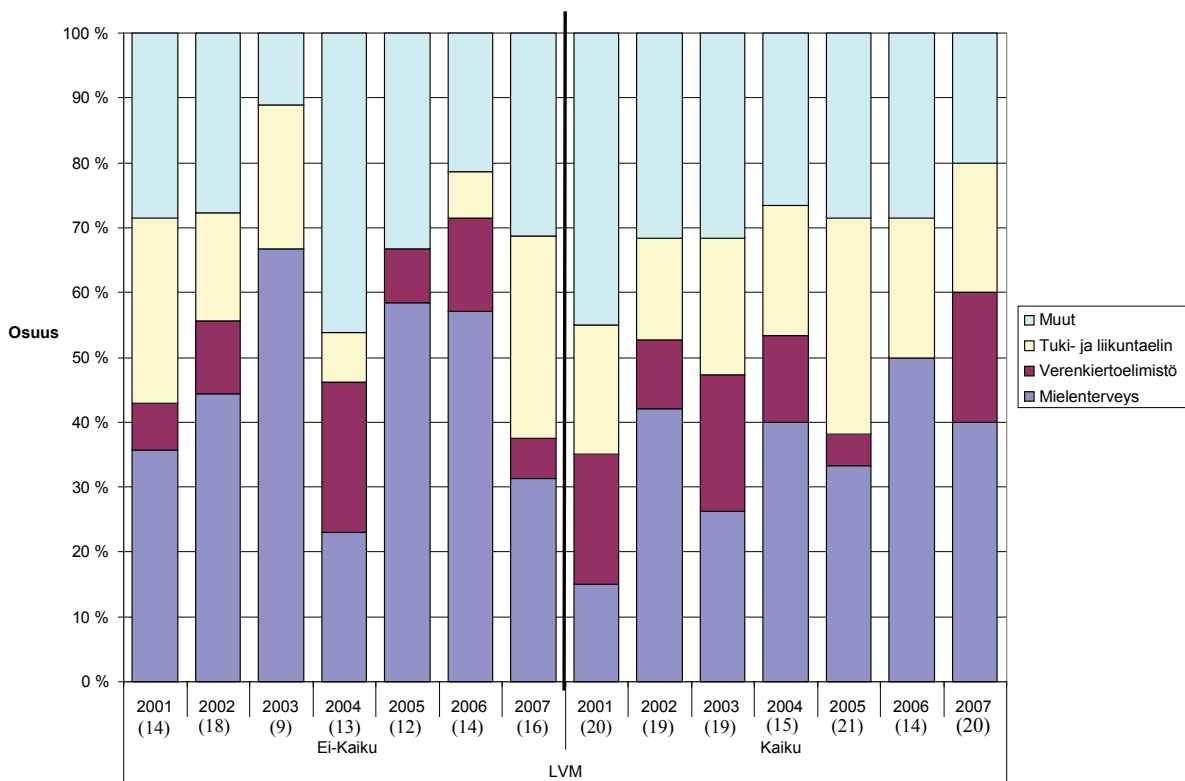


Kuvio 26. Koko valtionhallinto: Kaikkien työkyvyttömyyseläkkeiden perusteena olevien sairauksien jakautuminen 2001–2007

Hallinnonalojen välillä ei ole merkittäviä eroja eläköitymiskehityksessä 2001–2007 (esim. kuviot 27 ja 28). Vuosittainen vaihtelu on voimakasta, mutta se on vailla suuntaa, eikä minkään sairauden esiintymisessä ole nähtävissä erityiskehityspiirteitä jollain hallinnonalalla. Hallinnonalojen kokonaiseläköitysmäärästä voidaan parhaiten havaita, että työkyvyttömyyseläkkeiden määrä henkilöstömäärältään suhteellisen pysyvillä aloilla on pysynyt varsin vakiona (taulukko 12).



Kuvio 27. KTM:n hallinnonala: Kaikkien työkyvyttömyyseläkkeiden perusteena olevien sairauksien jakautuminen Kaiku-organisaatioissa 2001–2007

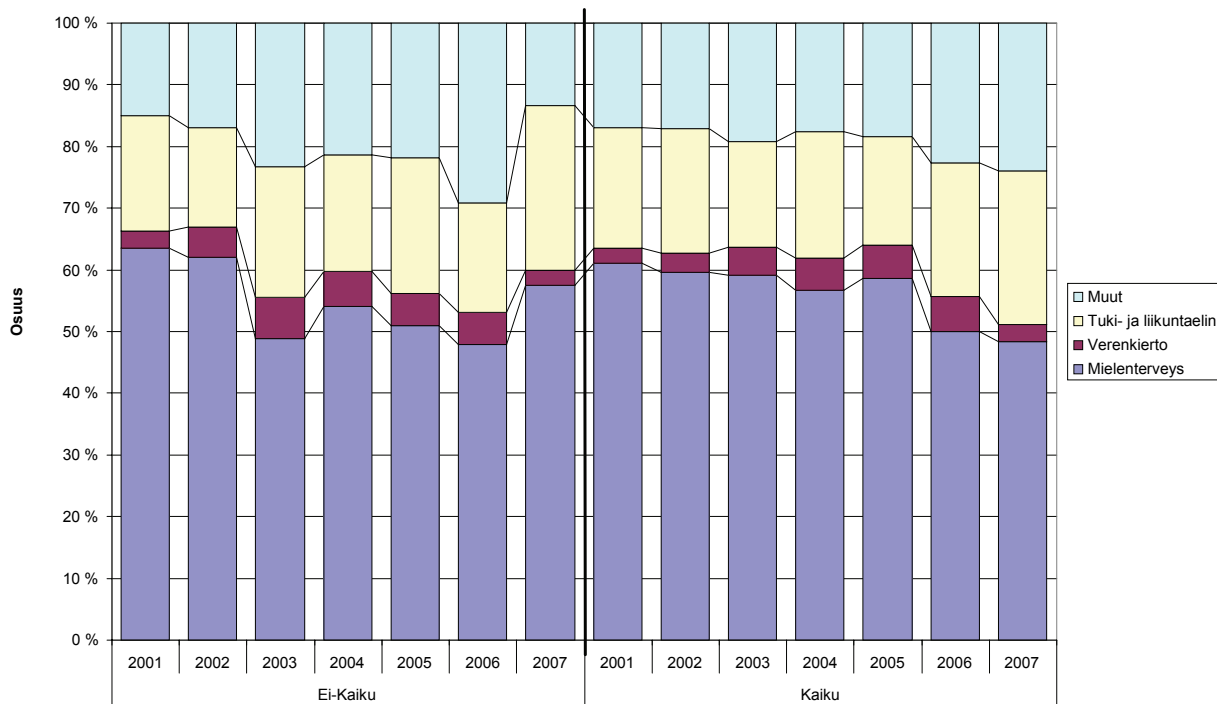


Kuvio 28. LVM:n hallinnonala: Kaikkien työkyvyttömyyseläkkeiden perusteena olevien sairauksien jakautuminen Kaiku-hankeorganisaatioissa 2001–2007

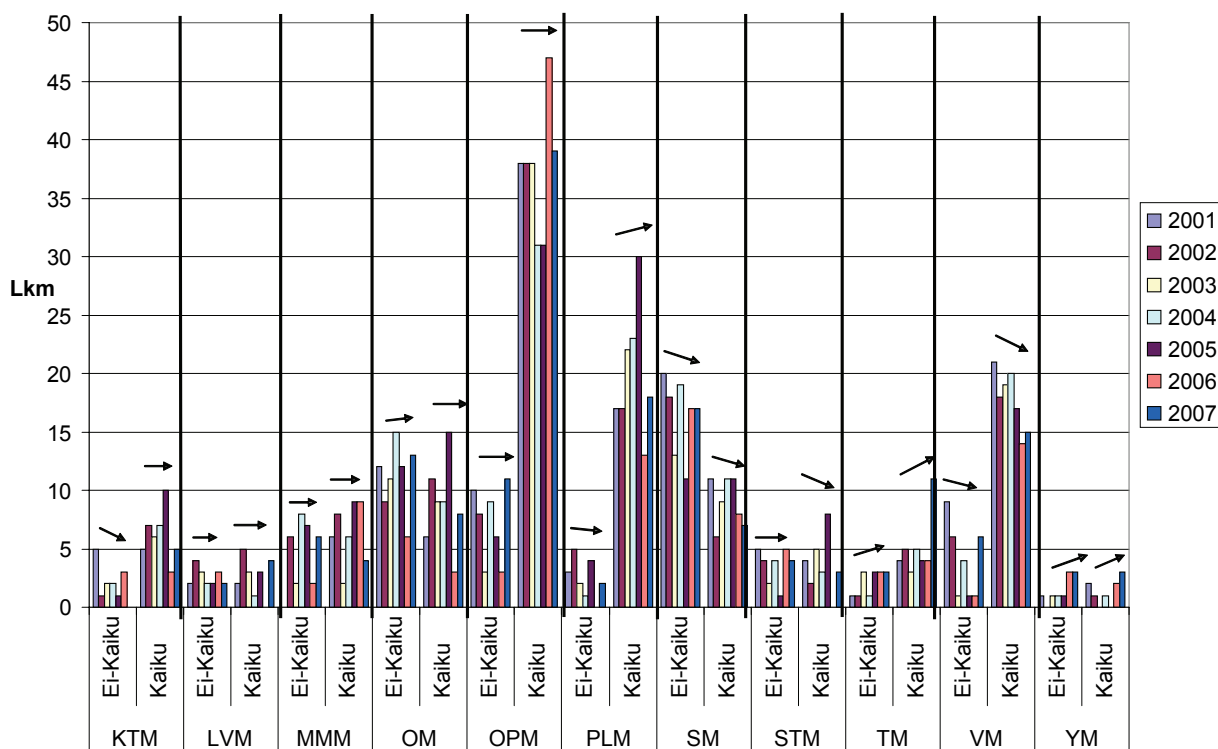
Kun analysoidaan tarkemmin työkyvyttömyyseläkkeen elementtejä, nähdään että mielenterveyssyyt on säilynyt tarkasteluajanjakson ajan suurimpana kuntoutustuen eli määräaikaisen työkyvyttömyyseläkkeen myöntämisen syynä (taulukko 8). Vuoden 2005 paikkeilla olevan piikin jälkeen kuntoutustuen käyttö mielenterveyssyistä on tasaantunut joitakin hallinnonaloja lukuun ottamatta. Verenkiertoelimistön sairauksien osuus on pienin. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä muiden sairauksien määrä on kasvanut koko valtionhallinnossa harppauksellisesti vuonna 2007 kertoen aktiivisemmasta kuntoutustuen käytöstä näistä syistä (kuvio 29). Kaiku-hankeorganisaatioissa kuntoutustuen käyttöön mielenterveyssyistä liittyy hieman enemmän hajontaa kuin muissa organisaatioissa, mutta muuten kehitystrendit ovat varsin yhteneviä koko valtionhallinnossa. (Kuvio 30.)

Taulukko 8. Kuntoutustuen saajat syyn mukaan Kaiku-hankeorganisaatioissa 2001–2007

	Vuosi	Mielenterveys	Verenkierto	Tuki- ja liikuntaelin	Muut	Yht.
Ei-Kaiku	2001	68	3	20	16	107
	2002	62	5	16	17	100
	2003	44	6	19	21	90
	2004	66	7	23	26	122
	2005	49	5	21	21	96
	2006	46	5	17	28	96
	2007	69	3	32	16	120
Kaiku	2001	119	5	38	33	195
	2002	118	6	40	34	198
	2003	117	9	34	38	198
	2004	119	11	43	37	210
	2005	140	13	42	44	239
	2006	104	12	45	47	208
	2007	121	7	62	60	250



Kuvio 29. Kuntoutustuen syyt 2001–2007



* Kuviosta puuttuvat TPK, VN, EK ja UM vähäisten lukumääriensä vuoksi.

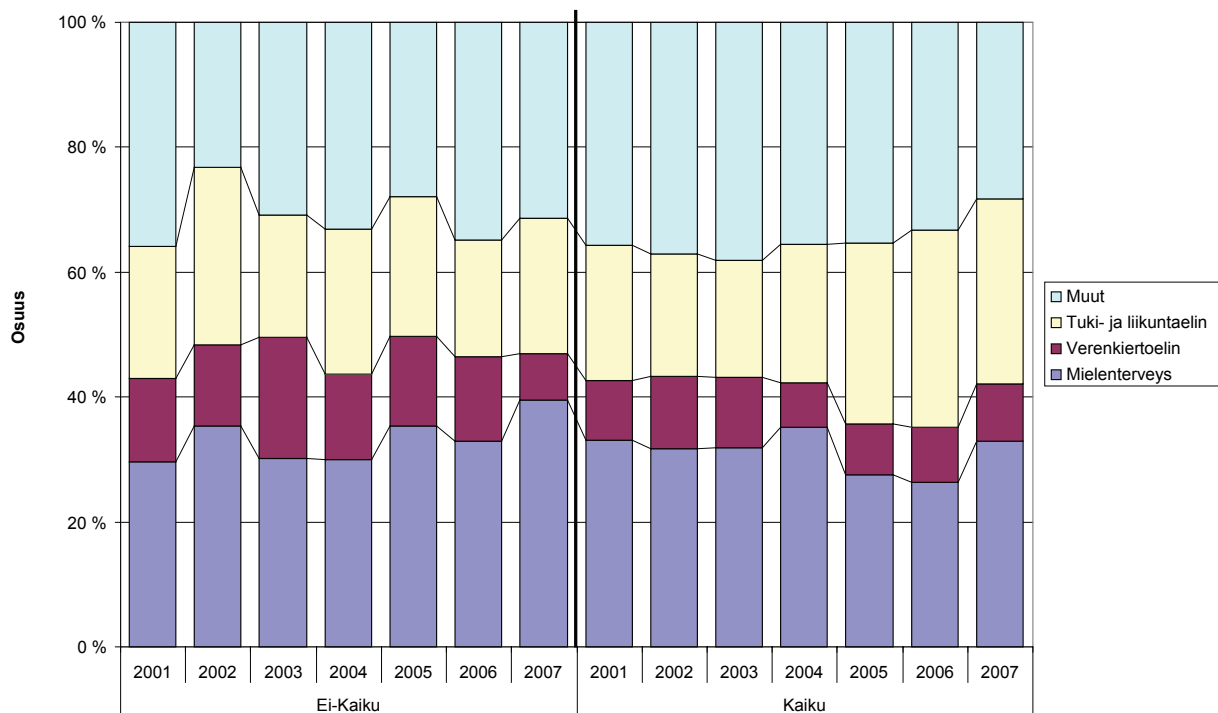
Kuvio 27. KTM:n hallinnonala: Kaikkien työkyvyttömyyseläkkeiden perusteena olevien sairauksien jakautuminen Kaiku-organisaatioissa 2001–2007

Pysyvä työkyvyttömyyseläke on kaikkein selkein indikaattori siitä, että työuran jatkamisen esteenä ovat usein terveydelliset syyt. Tarkasteluajanjaksolla valtion henkilöstömäärä on pysynyt lähestulkoon ennallaan, mutta työkyvyttömyyksien määrä on samalla lyhyellä ajanjaksolla kasvanut yli 30 prosenttia. Mielen-terveysyiden rinnalle suurimpana työkyvyttömyyden syynä ovat nousseet tuki- ja liikuntaelinperäiset syyt. Verenkier- toelimitysten sairauksista sekä muista syistä aiheutuneiden työkyvyttömyyksien kokonaismäärä on pysynyt samalla tasolla. (Kuvio 31.)

Kaiku-hankeorganisaatioiden joukossa näkyy vertailujoukkoa voimakkaammin tuki- ja liikuntaelinsairauksien osuuden kasvu. Vuosina 2005 ja 2006 mielen-terveysyistä eläköitymisen taso oli Kaiku-joukossa laskenut 20 %:lla noustakseen 30 %:lla vuonna 2007. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Pysyvän työkyvyttömyyden syyt Kaiku-hankeorganisaatioissa 2001–2007.

	Vuosi	Mielen-terveys	Verenkier- toelimitys	Tuki- ja liikuntaelin	Muut syyt	Yht.
Ei-Kaiku	2001	42	19	30	51	142
	2002	41	15	33	27	116
	2003	42	27	27	43	139
	2004	48	22	37	53	160
	2005	57	23	36	45	161
	2006	51	21	29	54	155
	2007	73	14	40	58	185
Kaiku	2001	87	25	57	94	263
	2002	81	30	50	95	256
	2003	94	33	55	112	294
	2004	104	21	65	105	295
	2005	83	25	87	107	302
	2006	84	28	100	106	318
	2007	113	32	102	97	344

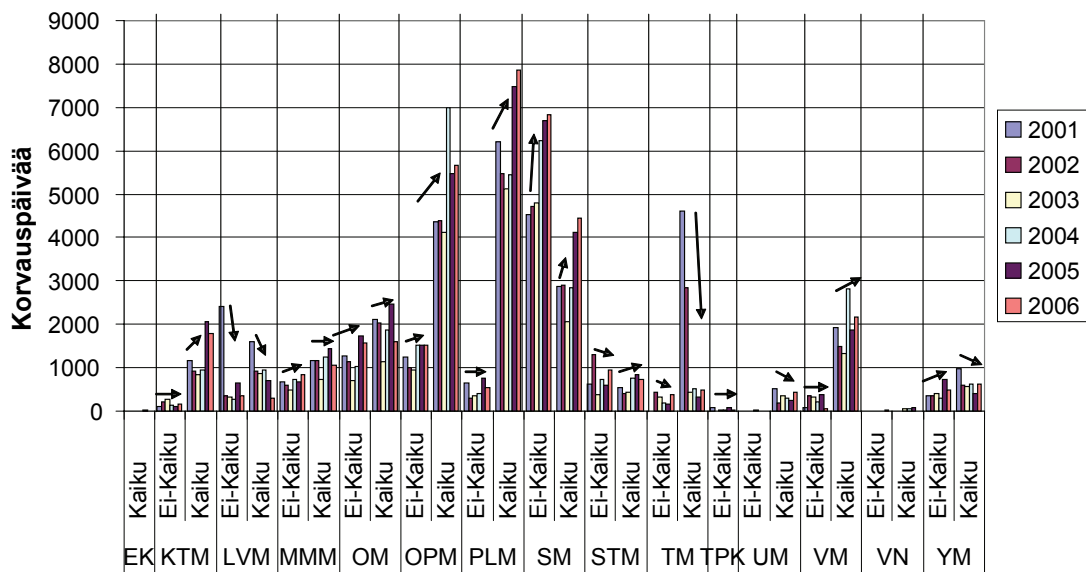


Kuvio 31. Pysyvän työkyvyttömyyden syyt 2001–2007

Eri eläkelajien sekä kuntoutustuen ja työkyvyttömyyden syiden tarkastelu osoittaa, että kehitys valtionhallinnossa noudattaa voimakkaita ikääntymisen mukanaan tuomia paineita. Aineiston perusteella on vaikea sanoa, kuinka suuri osuus työkyvyttömyyksien lisääntymisestä johtuu juuri loppu-uran terveyden heikkenemisestä ja kuinka suuri osa yleisestä henkilöstön ikääntymisestä. Epäilemättä voidaan kuitenkin todeta, että varhaiseläköityminen on kasvava ongelma työssäjatkamistavoitteiden ja koko Kaiku-ohjelman kannalta. Työkyvyttömyyksien määrä vaihtelee huomattavasti vuosittain eri hallinnonaloilla, ja tämä tempoilu saattaa osaltaan viitata vastakkaisten kehitystrendien kohtaamiseen valtion työpaikoilla.

3.2.7 Kaikun vaikuttavuus työtaturmiin

Noin puolessa valtion organisaatioista kirjattiin työtaturmista aiheutuneita korvauspäiviä vuosina 2001–2006. Kuviossa 32 esitetään hallinnonaloittaiset korvauspäivät näinä vuosina toisaalta Kaiku-hankeorganisaatioissa ja toisaalta muissa organisaatioissa.



Kuvio 32. Korvauspäivät työtaturman johdosta hallinnonaloittain Kaiku-organisaatioissa 2001–2006

Työtaturmien korvauspäivät ovat pääsääntöisesti lisääntyneet vuosina 2001–2006 valtionhallinnossa. Karkealla hallinnonalakohtaisella tarkastelutasolla väliä ei ole sillä, ovatko organisaatiot saaneet Kaiku-rahoitusta vai eivät. Tapaturmien lisääntyminen on todennäköisesti osa yleistä tapaturmien kasvutrendiä, jota on selitetty yksityisellä sektorilla tyypillisesti taloudellisella korkeasuhdanteella. Poikkeuksellisia hallinnonaloja ovat liikenne- ja viestintäministeriö sekä työministeriö, joiden aloilla työtaturmien väheneminen on ollut erittäin merkittävää kyseisinä vuosina. Useilla hallinnonaloilla tapaturmissa tapahtui voimakas hyppäys ylöspäin vuonna 2004 tai 2005.

Työtapaturmien kielteinen kehitystrendi muodostaa kontraindikaation työhyvinvoinnin myönteisille kehityspiirteille valtionhallinnossa ylipäättään. Pieneltä osin lukujen muutokset selittyvät kokonaishenkilömäärän ja henkilötyövuosien lisääntymisellä, mutta odotettua tasaisuutta tai jopa laskua ei tapaturmissa missään tapauksessa voida nähdä. Vuosi 2005 nousee jälleen esiin kielteisenä käännekohtana, sillä eläkealkavuuksien tapaan myös tapaturmissa on havaittavissa laajalti ensin myönteistä kehitystä vuosien 2001–2004 välillä. Hallinnonalojen sisäiset rakenteelliset muutokset asettuvat jälleen syiden keskiöön.

3.2.8 Organisaation koulutustason vaikutus tuloksiin

Koulutustason yhteyttä erilaisiin työssäjatkamisindikaattoreihin tarkasteltiin organisaatioiden koulutustasoindeksi⁶ avulla. Kaiku-hankeorganisaatioiden koulutustaso oli lähtökohtaisesti selvästi korkeampi (keskiarvo 5,2) kuin muun valtionhallinnon (4,8). Tämä liittyy jossain määrin organisaatioiden kokoon, sillä esimerkiksi yliopistot ovat suurempia kooltaan sekä koulutetumpia henkilökunnaltaan. Lisäksi useat yliopistot ovat saaneet Kaiku-rahoitusta. Toisaalta myös koulutustason hajonta on Kaiku-hankeorganisaatioissa hieman pienempi, eikä Kaiku-rahoitusta saaneiden laitosten joukossa monenkaan koulutustasoindexi ole alle 4 (taulukko 10). Tämä tarkoittaa Kaiku-ohjelman rahoituksen kytkeytymisestä organisaatioiden lähtökohtaiseen koulutustasoon ja valikoitumisesta ohjelman piiriin.

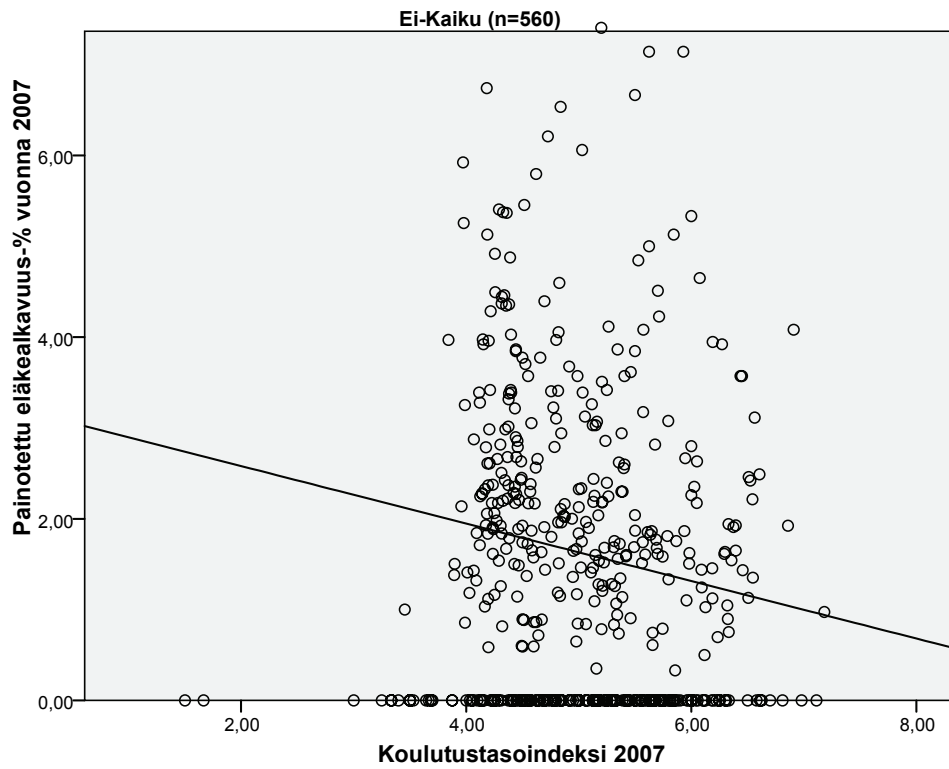
Taulukko 10. Kaiku-organisaatioiden koulutustasoindexien frekvenssi 2006

Koulutustasoindexi 2006	Kaiku-hanke		Yht.
	Ei	Kyllä	
<3,00	11	0	11
3,00–3,99	81	9	90
4,00–4,99	248	52	300
5,00–5,99	171	81	252
6,00–6,99	50	28	78
7,00<	2	0	2
Total	563	170	733

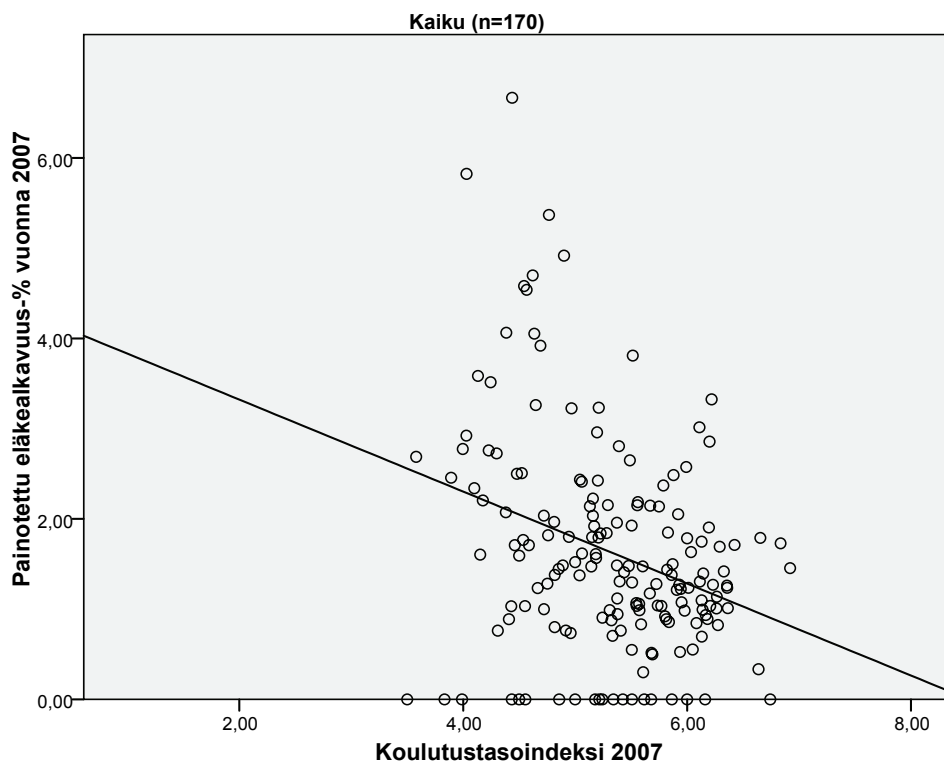
⁶ Koulutustasoindexi lasketaan kaavalla $(1,5 * \text{koulutustaso } 2 + 3,5 * \text{koulutustaso } 3 + 5 * \text{koulutustaso } 5 + 6 * \text{koulutustaso } 6 + 7 * \text{koulutustaso } 7 + 8 * \text{koulutustaso } 8) / \text{henkilömäärä}$. Koulutustaso on luokiteltu 8-portaisesti.

Kaiku-hankeorganisaatioiden ns. painotettuja eläkealkavuuksia⁷ verrattiin niiden vuoden 2007 koulutustasoindeksiin. Painotetut eläkealkavuudet ovat aineistossa tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä koulutustasoon erityisesti Kaiku-hankeorganisaatioiden joukossa (n=170) siten, että mitä korkeampi koulutustaso on, sitä matalampaa tasoa eläkealkavuus on. Korrelaatio ei ole suuri, mutta tilastollisesti erittäin merkitsevä. Esimerkiksi vuoden 2007 koulutustasoindeksin ja saman vuoden painotetun eläkealkavuusluvun välinen korrelaatio on -0,3 Kaiku-hankeorganisaatioiden joukossa. Vertailuryhmässä korrelaatio on -0,1:n tasoa. Tämän tuloksen perusteella voidaan todeta, että korkeammalla koulutustasolla on myönteinen vaikutus työssä jatkamiseen, mutta erityisesti yhteydessä ohjelmakehittämiseen. (Kuviot 33 ja 34.)

⁷ Painotetuilla eläkealkavuuksilla tarkoitetaan kullekin organisaatiolle laskettua muuttujaa, joka saa sitä suuremman arvon, mitä enemmän organisaatiossa työskentelee vanhempiin ikäluokkiin kuuluvia henkilöitä. Toisin sanoen painotettuja eläkealkavuuksia voidaan käyttää ikärakenteeltaan erilaisten organisaatioiden vertailemiseen keskenään silloin kun tarkkoja ikärakennetietoja ei ole käytössä. Painotettu eläkealkavuus saadaan laskemalla yhteen painokertoimella kerrotut organisaation ikäluokittaiset henkilömäärät ja jakamalla summa vuoden aikana eläkkeelle jääneiden lukumäärällä. Painokertoimet johdettiin vuonna 2006 kaikkien eläkkeelle siirtyneiden ikäryhmäkohtaisista osuuksista, ja ne olivat ikäryhmälle alle 34-v. 0,5, 35–44-v. 0,5, 45–54-v. 1 ja yli 55-v. 6.



Kuvio 33. Painotetun eläkealkavuuden ja koulutustasoindeksin yhteydet ei-Kaiku-organisaatioissa



Kuvio 34. Painotetun eläkealkavuuden ja koulutustasoindeksin yhteydet Kaiku-organisaatioissa

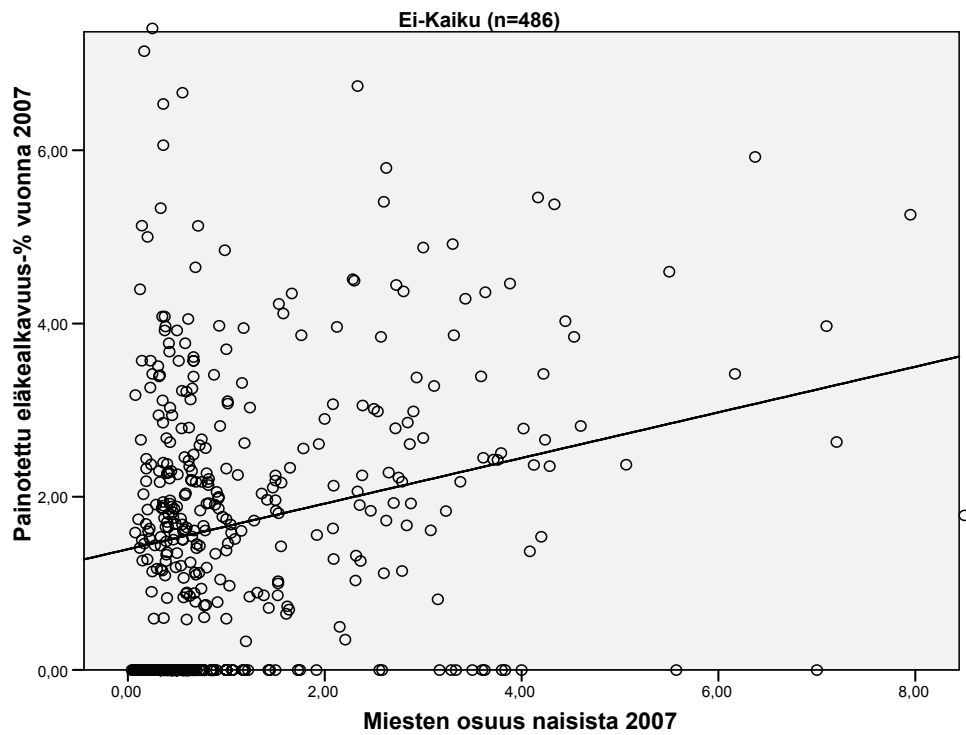
3.2.9 Organisaation sukupuolijakauman vaikutus tuloksiin

Valtionhallinnon työntekijöistä on naisia ja miehiä lähes yhtä paljon. Sama tasa-arvoisuus pätee myös Kaiku-hankeorganisaatioiden joukkoon, jossa eri sukupuolten määrät ovat samat. Organisaatiotasolla valtiolle on kuitenkin tyypillistä voimakas sukupuolipolarisoituminen, eli yli puolessa työyhteisöistä toinen sukupuoli on voimakkaasti (yli 60 %:sti) yliedustettuna. Kaiku-hankeorganisaatioiden joukkoon on valikoitunut kuitenkin selvästi painokkaammin niitä työyhteisöjä, joissa kumpikaan sukupuoli ei ole yliedustettuna. (Taulukko 11.)

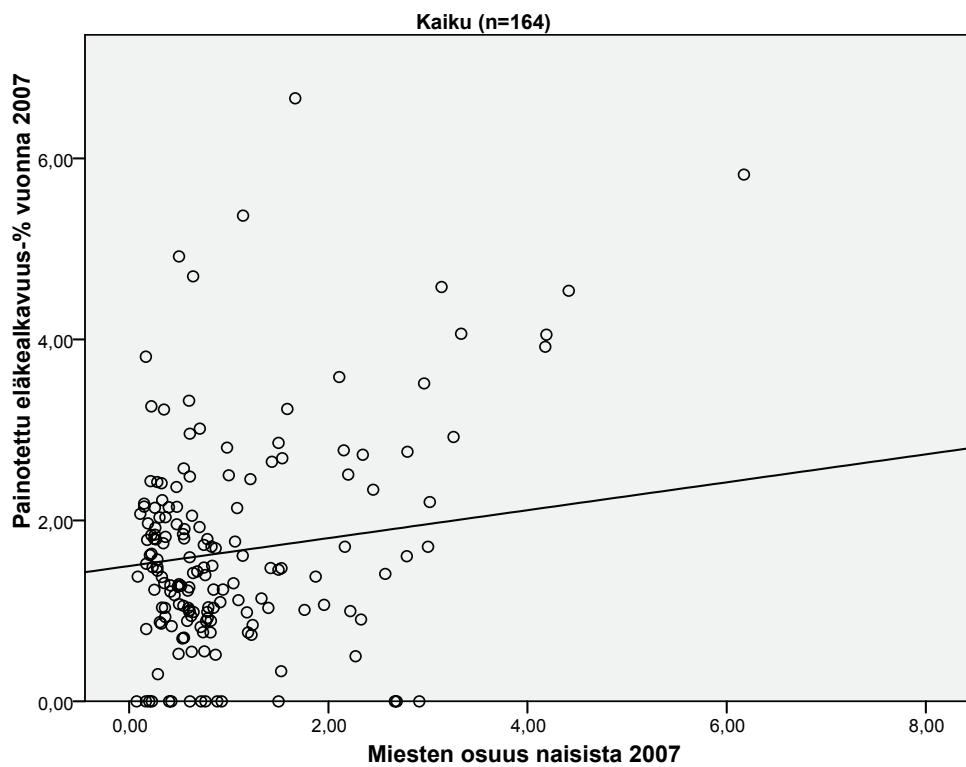
Organisaation sukupuolirakenne korreloi painotettuun eläkealkavuuteen siten, että miesten suurempi osuus tarkoittaa korkeampaa eläkealkavuutta. Yhteys on ei-Kaiku-hankeorganisaatioiden joukossa tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r=0,220$), Kaiku-hankeorganisaatioissa merkitsevä ($r=0,183$). Sukupuolirakenne vaikuttaa eläkealkavuuksiin osittain koulutustason kautta, sillä naisvaltaiset organisaatiot ovat myös koulutustasoltaan korkeampia – Kaiku-hankeorganisaatioissa tämä yhteys on vahvempi kuin vertailujoukossa. (Kuviot 35, 36, 37 ja 38.) Toisaalta sukupuolirakenne vaikuttaa eläkealkavuuksiin myös sukupuolistuneiden ammattirakenteiden kautta.

Taulukko 11. Kaiku-hankeorganisaatioiden sukupuolijakauma 2007

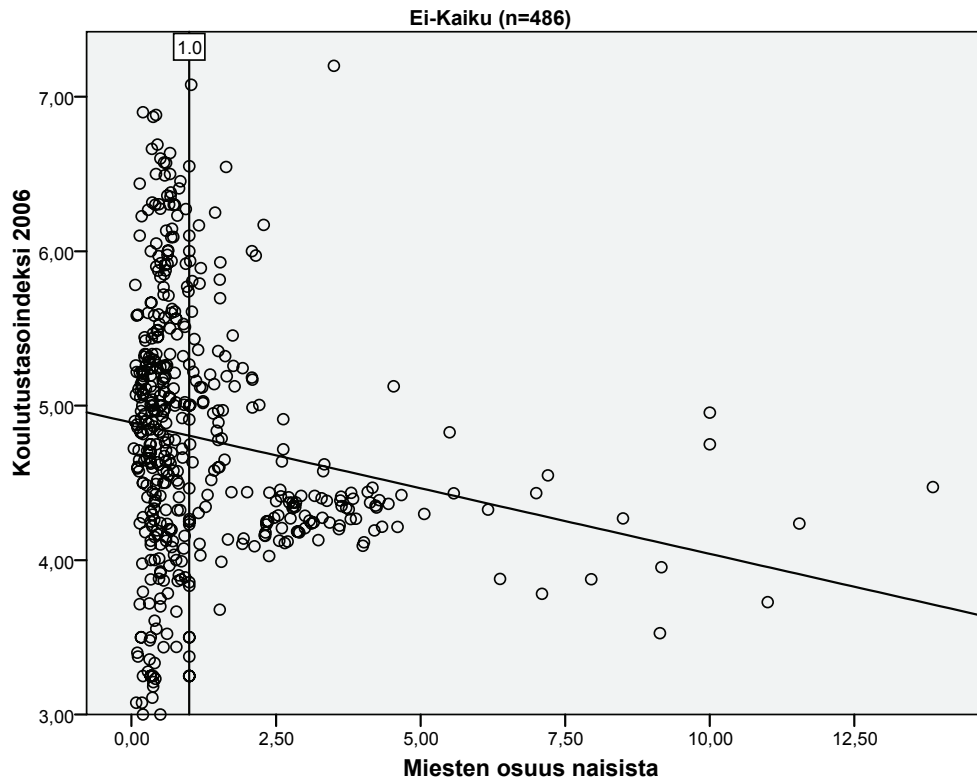
Miesten osuus naisista			Frequency	Per cent
Ei-Kaiku	Valid	<0,5	178	31,3
		0,5–0,74	95	16,7
		0,75–1,24	81	14,3
		1,25–1,49	9	1,6
		>1,5	123	21,7
		Yht.	486	85,6
Puuttuva			82	14,4
Kaiku	Valid	<0,5	55	32,2
		0,5–0,74	33	19,3
		0,75–1,24	35	20,5
		1,25–1,49	4	2,3
		>1,5	37	21,6
		Yht.	164	95,9
Puuttuva			7	4,1



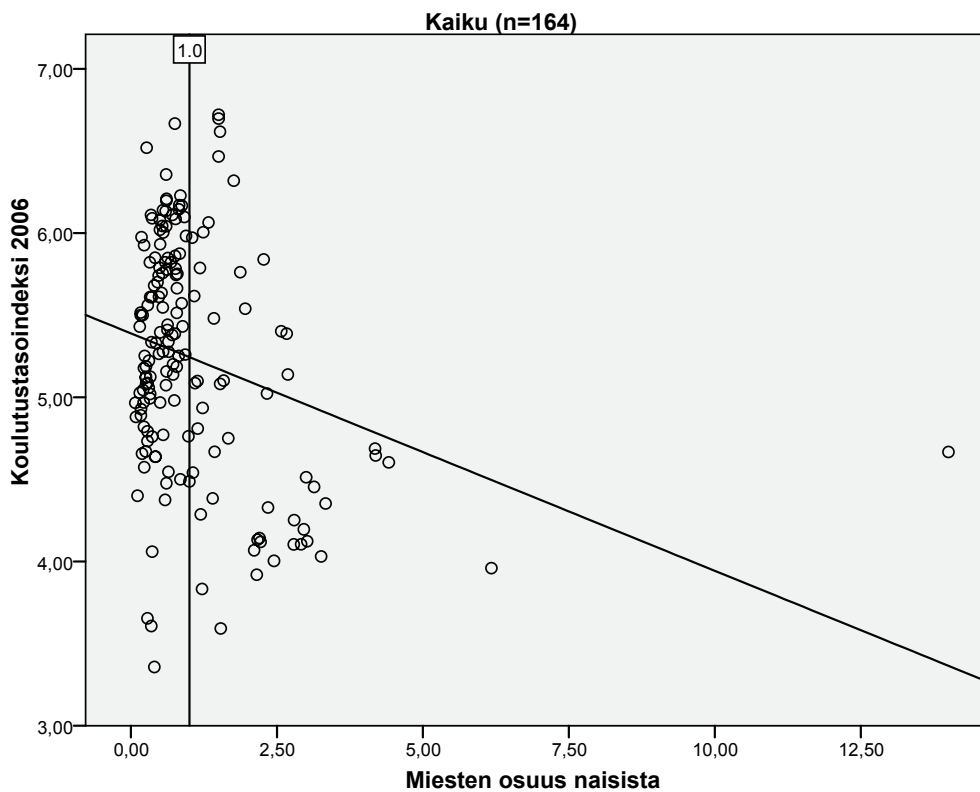
Kuvio 35. Painotetun eläkekavuuden ja sukupuolijakauman yhteydet ei-Kaiku-organisaatioissa



Kuvio 36. Painotetun eläkekavuuden ja sukupuolijakauman yhteydet Kaiku-organisaatioissa



Kuvio 37. Koulutustasoindeksin ja sukupuolijakauman yhteydet ei-Kaiku-organisaatioissa



Kuvio 38. Koulutustasoindeksin ja sukupuolijakauman yhteydet Kaiku-organisaatioissa

3.2.10 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkasteltiin Kaiku-ohjelman vaikutuksia valtionhallinnon sisällä käyttäen ohjelmarahoitusta keskeisenä kriteerinä. Tarkoituksena ei ollut olettaa rahoitusta sinänsä vaikuttavuuden ainoaksi tai edes tärkeimmäksi vipusimeksi työhyvinvoinnin kehittämisessä, mutta rahoitusmittari tarjosi tärkeän näkökulman, josta työssä jatkamisen, eläköitymisen ja työhyvinvoinnin problematiikkaa valtionhallinnolla voidaan avata laajemminkin. Kyse oli myös Kaiku-ohjelman asettamisesta koko valtionhallinnon kontekstiin.

Kaiku-ohjelmarahoitus on ollut selvästi yksi työssä jatkamisen ja eläköitymisen myönteisiä muutoksia selittävä tekijä valtionhallinnossa. Se, millaisen mekanismin kautta tämä vaikuttavuus aktualisoituu organisaatiotasolla, ei ole tilastollisen analyysin puitteissa mahdollista selvittää, mutta tehdyt havainnot antavat viitteitä useista tärkeistä teema-alueista työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Toisaalta – ja yhtä selvästi – Kaiku-ohjelmarahoitus ei ole onnistunut kääntämään Kaiku-hankeorganisaatioiden eikä valtionhallinnon yleensä vaikeutuvaa eläköitymistilannetta aidosti myönteiselle kehitysuralle. Tarkasteluajanjaksoa koskevien keskeisten työhyvinvointi-indikaattoreiden perusteella kehitys on hakenut voimakkaasti suuntaansa. Vuosi 2007 näyttäytyy monesta suunnasta katsottuna käänteenä huonompaan suuntaan.

Kaiku-ohjelman parhaita puolia ovat olleet hyvin erityyppisiin ja eri hallinnonalojen organisaatioihin vaikuttaminen, sukupuolitasa-arvoisuus ja toiminta erityisesti koulutustasoltaan korkeammissa organisaatioissa. Vaikutuksia eläköitymisen vähenemiseen on aikaansaatu erityisesti Kaiku-ohjelman käynnistämävaiheessa sekä myöhemmin vuoden tai kahden viiveellä. Myönteisenä on pidettävä myös koko valtionhallinnon kohtalaisia tuloksia keskeisissä indikaattoreissa; Kaiku-rahoituksen ohella Kaiku on vaikuttanut suureen osaan koko valtionhallintoa työssä jatkamisen tukemisessa ja sen tärkeyden korostamisessa.

Haasteina jatkossa voidaan pitää vastaavasti pieniä, sukupuolipolarisoituneita sekä koulutustasoltaan matalampia valtion organisaatioita, jotka ovat suurissa organisaatiomuutoksissa vääjäämättä heikoimmassa asemassa. Työhyvinvointi-indikaattorit antavat myös viitteitä siitä,

että hyvinvoinnin subjektiivinen kokeminen on vaarassa kääntyä hyvän kehityksen jälkeen laskuun valtiolla. Hyvin ongelmallisena voidaan pitää työssä jatkamistavoitteiden ja tuottavuusohjelman kaltaisten päinvastaisten pyrkimysten yhdistämistä, mutta tarkasteluajanjaksolla työssä jatkamisen parantuminen on ollut voimakkaampi trendi.

3.3 Koordinointi ja infrastruktuuri: ohjelmatuki ja -palvelut

Valtiovarainministeriön alainen Valtiokonttorin yksikkö, Kaiku-työhyvinvointipalvelut, on koordinoitunut ja turvannut työssä viihtymisen ja jaksamisen kehittämisen yleispuitteet ja tarjonnut tukea kehittämisohjelman toteuttamiseen valtion liikelaitoksissa ja virastoissa. Viime vuosina noin viisihenkisen tiimin voimin on muun muassa käsitelty hankehakemuksia, konsultoitu työpaikkoja, osallistuttu ja luennoitu työhyvinvointitilaisuuksissa, järjestetty ja annettu koulutusta, koottu koulutusta ja kehittämistä varten palvelun tuottajien verkostoa, luotu ohjelman internetsivut ja verkkopalvelu tiedon vaihtoa ja keskusteluja varten, toimitettu Kaiku-viesti -lehteä, julkaistu koulutus- ja opasmateriaalia sekä järjestetty Kaiku-palkintokilpailua. Tiimi on neuvotellut muiden työelämän kehittämisohjelmien kanssa koordinaatiosta ja pyrkinyt kaikin keinoin vaikuttamaan valtioneuvoston sisällä työhyvinvoinnin merkityksen huomioimiseen. Lisäksi tiimissä on tutkittu ja seurattu työhyvinvoinnin etenemistä, asiakaspalvelutyytyväisyyttä ja työelämän kehittymistä. Tehtäväkenttä on erittäin laaja ja monimuotoinen.

Työhyvinvoinnin edistäminen Valtiokonttorissa pohjautuu henkilöstöriskien hallintaan sekä ohjelmakonseptiin. Kaiku-ohjelman toteuttamisen taustalla on laaja käsitys työhyvinvoinnista. Ohjelmaa voi luonnehtia käsiteohjautuvaksi muutosstrategiaksi (Gustavsen et al. 1996), jossa kehittäminen nojaa kokonaisvaltaiselle käsitykselle, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan. Valtiokonttorin ohjelmatukitiimi on muotoillut näkemyksen seuraavasti:

Työhyvinvointi syntyy töissä, töitä tekemällä. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus. Työhyvinvointia luodaan yhdessä. Työhyvinvointi pohjaa johtamiseen, osaamiseen ja työn hallintaan sekä osallisuuteen. Se nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä ja antaa puhtia matkalla kohti määritettyä ja yhteisesti ymmärrettyä tavoitetta, tuloksellisesti ja innovatiivisesti. (Strategia-Kaiku 2008)

Työhyvinvoinnin laaja-alaisen määrittelyn lisäksi toinen keskeinen väline vaikuttaa pitkäjänteisesti työhyvinvoinnin edistämiseen on henkilöstöstrateginen ohjaus. Valtiokonttori on myötävaikuttanut ministeriöiden virastoilleen antamiin ohjeisiin, joiden mukaan työhyvinvointi tulisi huomioida valtion tulostavoitteiden yksikköjen toimintasuunnitelmissa ja tulosraportissa. Kaiku-ohjelman avulla on onnistuttu saamaan ministeriöt ohjeistamaan alaisiaan virastoja siten, että henkilöstöstrategiaan ja tilinpäätökseen tulee sisältyä mittareita, jotka kuvaavat organisaation työhyvinvoinnin tilan.

Valtiokonttorin kouluttamien työhyvinvoinnin asiantuntijoiden eli virastoissa ohjelman tavoitteita eteenpäin vievien Kaiku-kehittäjien kommentteista huomataan, että ohjelmallinen satsaus työhyvinvointiin on saanut vastakaikua.

”Se että työhyvinvointiin oikeasti satsataan valtionhallinnossa tuntuu uskomattomalta!”

”Miten vähän me tiedämme oman tärkeimmän voimavaramme kunnossapidosta ja miten yksinkertaisia asioita kehittämistoimet parhaimmillaan ovat.”

”Heräsi ajatus koota oman organisaation kaikki työ-toimintaa tukevat hankkeet yksiin ja laatia niistä ja muista asioista koko henkilökunnalle jaettavaksi tarkoitettu henkilöstökansio.”

”Oikeudenmukaisen johtajuuden merkitys. Asioihin voidaan vaikuttaa.”

”Kaiken kehittämisen – myös tyhyn – tavoitteena on viime kädessä parantaa viraston tehtävien suorittamista.”

”Työhyvinvointi kuuluu henkilöstöstrategiaan ja on tulostavoite!”

”Kuusi vuotta on kulunut näiden asioiden kanssa. Hyvinvoinnin arvo on selvästi noussut! Ei näin ollut aikaisemmin tai sitä ei nähty. Nyt näkyy ja tunnustetaan.”

Valtiokonttori on muiden virastojen lailla sidottu toteuttamaan valtiovarainministeriön tuottavuusohjelmaa. Henkilöstön supistamista koskevat tavoitteet tuottavuusohjelmassa ovat osittain ristiriitaiset työhyvinvoinnin edistämisen ja työssä jatkamisen tavoitteiden kanssa. Tämä tekee ohjelmallisen ja pitkäjänteisen työskentelyn työhyvinvoinnin itseisarvollisen edistämisen puolesta erittäin haasteelliseksi. Myös kentällä on havaittu tavoitteiden kaksijakoisuus.

”Valtion ylimmän johdon todellinen sitoutuminen – miten se varmistetaan?”

”Kaiku-koulutuksen lähtökohdat turhan paljon sidoksissa valtion (VM:n) yleisiin hyötytavoitteisiin (pitempään töissä, vähemmän sairaana). Tarvitaan enemmän keskustelua tyhyn roolista nykyisessä

sosiaalipolitiikassa. Ja siitä mikä on yleisen sosiaali- ja terveyshuollon tuleva rooli työelämää tukemassa.”

”Ei voi mitään, mutta joskus tulee mieleen epäily, että kaikki tämä kaikuilu on vain sitä varten, että henkilöstön selkänahasta otetaan loputkin.”

”Ratkaisu on eri tavoin tekeminen – ei lisää tekeminen. Hyvää työtä. Emme selviäisi ilman Kaikua ja näinkin tekee tiukkaa. Vaikea ymmärtää vähentämispaineita ja työyhteisön moninaisuuden mahdollisuuksia.”

”Toisaalta työhyvinvoinnille on kysyntää kovasti. [Henkilöstö] kertoo kyynelsilmin, kuinka kauniisti puhumme ihmisistä. Samaan aikaan on kauheaa kyynisyyttä ja vastuun pakoilua.”

Vahva, keskitetty yksiköiden tulos- ja toimintaohjaus on edesauttanut arvojen muutosta työpaikoilla. Kaiku-kehittäjien kokemusten ja kehittämishankkeiden tulosten perusteella on nähtävissä jonkinlainen kulttuurinen muutos. Työhyvinvointi on asettunut arkiseksi toimintaperiaatteeksi. Tosin siihen on tarvittu useiden vuosien ponnistelut ja paljon pitkäjänteistä työtä.

3.4 Kehittäjäverkosto

Kaiku-kehittäjät edistävät työhyvinvointia työpaikoilla

Paikallinen Kaiku-ohjelmaa mukaileva työhyvinvointitoiminta on rakentunut työkykyä ylläpitävän toiminnan ja/tai työsuojelutoimen järjestelmien pohjalle. Muutos ’tykystä’ ’tyhyksi’ on tapahtunut uudelleen organisoitumalla ja työhyvinvointinäkemys laajentamisen kautta. Työhyvinvointia koskevan tietämyksen ja osaamisen nostamiseksi on vuodesta 2002 alkaen koulutettu Kaiku-kehittäjiä, joiden on odotettu välittävän tietoa eteenpäin ja osaltaan vastaavan suunnitelmallisesta kehittämisestä työpaikoilla. Kaiku-kehittäjien varsinaiset työtehtävät ja asema organisaatiossa vaihtelee, samoin työhyvinvointisuunnitelmien laatimistavat. Nämä vaikuttavat siihen, kuinka integroitunutta ja kattavaa työhyvinvointiajattelun edistäminen on ollut.

Jo ennen ohjelmallista työhyvinvoinnin edistämistä on joillakin työpaikoilla kirjattu työhyvinvointia koskevia tavoitteita muun muassa ikäohjelmaan, turvallisuus- ja työsuojelun toimintaohjelmaan, koulutus- tai tasa-arvosuunnitelmaan. Kirjauksia on tehty myös työterveyshuollon suunnitelmiin. Edistyneillä työpaikoilla on 2000-luvun alussa pidetty

henkilöstötilinpitoa, johon on sisällytetty mm. tapaturmien ja sairauspoissaolojen seuranta. Vuodesta 2003 alkaen alkoi vähitellen yleistyä käytäntö, jossa tulossopimukseen tai henkilöstötilinpäätökseen liitettiin työssä viihtymistä koskevia tunnuslukuja ja tavoitteita. Neljän Kaiku-kehittäjän kommentit kuvaavat työhyvinvoinnin suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden vaihtelevaa tilannetta laajamittaisen hanketuen alkuvaiheessa:

”Tavoitteet on melko ilmavalla tasolla, tarvitaan lisää konkretiaa.”

”Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on lauseena. Konkreettiset tavoitteet vasta kokouskutsun tasolla.”

”Tavoitteita on ollut aiemminkin. Nyt päivitettäviin kirjataan konkreettisemmin toimintalinjojakin.”

”Nyt olemme tehneet työhyvinvoinnin tulostavoitteita tuloskorttiin (bsc) ja sen mukaan osaksi vuoden 2004 tulossopimusta. Kyllä se syntyy ja toteutuukin tänä vuonna ennen pitkää.”

On tavallista, että työhyvinvoinnin kysymykset on annettu **henkilöstöhallinnon tai -koulutuksen tehtäväksi**. Tyhy-tehtäviin on joissakin tapauksissa aiemmin sisällytetty myös henkilöstön kuntoutusasioiden hoito. Useimmilla Kaiku-kehittäjän koulutukseen hakeutuneilla on tällainen ammatillinen tausta.

”Olen ollut tyky-koordinaattori, olen työsuojelupäällikkö, EFQM-vastuuhenkilö, tyky-ryhmän jäsen ja olen vastannut tyky-suunnitelmien luomisesta.”

”Toimin koulutussuunnittelijana, jolle tyhy-asiat ovat yksi työtehtävä.”

”Koulutuksesta vastaavan rooli on hiljalleen muuttunut henkilöstön kehittäjän rooliksi, josta on hyvin pieni askel ruveta huolehtimaan tyhystä kokonaisvaltaisesti. Teen tiivistä yhteistyötä muun muassa työsuojelutoimikunnan kanssa.”

”Suunnitelman tekeminen ja johtoryhmän antama vastuu tietyn osan toteuttamisessa ovat antaneet pohjan kehittäjän roolini jatkolle. Tavallaan sille että se on osa toimenkuvaani pysyvästi.”

Tyky-tausta ja henkilöstöasioista vastaavan valtuudet on luonut ja muovannut Kaiku-kehittäjästä virastoa tai kokonaista organisaatiota sisäisesti konsultoivan asiantuntijan ja työhyvinvoinnin kehitysprosessin vetäjän. Joissain tapauksissa työhyvinvointiasiantuntijan työkenttänä on useita, eri puolilla Suomea sijaitsevia yksiköitä ja työyhteisöjä.

”Minulla on tyhy-ryhmään konsultoiva rooli. Uskon, että rooli kehittyy. Luon verkostoa eli pidän yhteyttä muiden yksiköiden vastaaviin henkilöihin.”

”Olen toiminut asiantuntijana ja joutunut jossain määrin myös vetäjän rooliin.”

Kaiku-kehittäjäkoulutukseen hakeutuneista osa (arviolta joka viides) on toiminut esimiesasemassa. Esimiehellä on vahvemmat valtuudet: on mahdollisuus päättää resursseista ja aikatauluista sekä suunnata ja ohjata resurssien käyttöä. Direktio-oikeus suo mahdollisuuden toimeksiantoihin ja kohottaa työhyvinvointikysymysten arvovaltaa.

”Päällikkönä vastaan kaikesta. Teemme ns. Kaiku-organisaation, johon sisältyy kaikki: tyhy, tyky, työsuojelu ja työterveys.”

”Toimin hallintoyksikön päällikkönä, jolloin moni tyhyn osa-alue luontevasti kuului minulle. Lisäksi toimin virastomme tyhy-ryhmässä johdon edustajana. Tällä on pyritty antamaan enemmän potkua tyhy-ryhmälle eli pystyn viemään eteenpäin ryhmän tekemiä päätöksiä.”

Kaiku-kehittäjäkoulutuksen aikana suoritettaviin tehtäviin on liitetty omaa virastoa tai organisaatiota koskevan **työhyvinvointisuunnitelman laatiminen**. Vaiheittain etenevät koulutuksen välitehtävät on tarkoitettu liitettäväksi aikataulutettuun valmistelu- ja suunnitteluprosessiin omassa organisaatiossa. Kehittäjiä on tällä tavoin kannustettu levittämään saamaansa tietoutta ja osallistamaan työyhteisöään tyhy-työskentelyyn. Kaiku-palvelut on tarjonnut tukea, opastusta ja ohjausta suunnitelmien teossa. Lisäksi tukipalvelut on tuottanut kehittäjien ja organisaatiojohdon käyttöön useita julkaisuja sekä kehittäjien sisäiselle internet-sivustolle erilaista materiaalia. Yhtäaikainen kouluttautuminen ja suunnitelman laatiminen on ollut suuri ponnistus monelle kehittäjälle. Hektisessä reaali maailmassa koulutuksen ja työpaikan aikataulujen sovittaminen toisiinsa on osoittautunut todella haasteelliseksi. Joissakin virastoissa on päädytty hankkeistamaan työhyvinvoinnin edistäminen ja on valmisteltu projekti jonkin osa-alueen kehittämiseksi.

Omalla työpaikallaan kehittäjät ovat pyrkineet luomaan haluamansa työtyylin ja tarvitsemansa kontaktit yhteistyötä varten. Paperityöt oman pöydän ääressä ja neuvottelut sekä yhteistyö vuorottelevat. Yksin työskentely ja **vastuun kantaminen yksin** koetaan ajoittain raskaaksi.

”Kaiku oli aiemmin oma juttunsa, mutta nyt olemme enemmän yhdessä muiden toimijoiden kanssa.”

”Organisaation yhteinen, laaja, konkreettinen suunnitelma on puuttunut. Nyt se tulee Kaikun myötä.”

”Tehtävä on kuitenkin aika yksinäinen. Suunnitteluvaiheessa keskustelu valtiokonttorin kanssa olisi ollut tarpeen. Olisi selvinnyt, kuinka laajoja hankkeita ollaan valmiita tukemaan.”

”[Organisaatiossa] toimii henkilöstölautakunta, joka käsittelee työsuojeluun, työterveyshuoltoon, henkilöstökoulutukseen, tasa-arvoon ja yhteistoimintaan liittyviä asioita. Lautakunta on kommentoinut esittämiäni papereita. Varsinaista tyky-toimintaa toteuttaa ryhmä, joka on muodostunut tyky-toiminnasta kiinnostuneista henkilöistä. Järjestämme virkistystoimintaa – resurssit ja valta eivät riitä muuhun. Ryhmän kanssa kävimme myös papereita läpi ennen henkilöstölautakunnan käsittelyä. Teemme myös ehdotuksia tyky-asioista henkilöstölautakunnalle.”

”Olemme halunneet innostaa ja sitouttaa sekä esimiehet että työntekijät suunnitteluun ja toteutukseen. Olemme tehneet etukäteiskyselyn henkilöstölle ja pitäneet infoja toimistoissa. Pidämme työpajapäivän esimiehille, tykyttäjille ja luottamushenkilöille. Saatujen ideoiden perusteella laadimme tyhy-suunnitelman yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa.”

”Olemme laatineet suunnitelmaa laajalla rintamalla: tyhy-ryhmä, työterveyshuolto, johto, esimiehet jne. Työ on edennyt vaiheittain ja ensimmäinen luonnos on ollut johtoryhmässä. Seuraava vaihe on tulossuunnitelman tekovaihe, johon paneudumme syksyllä. Tujo on valmis ja siinä on myös tyhy-mittarit.”

”Suunnitelmaa tehdessä olen oppinut eniten kantapään kautta. Tehtävä on ollut työläs mutta myös innostava. Koska asia on uusi, on joutunut pohtimaan paljon myös yksin. Uskon, että kehittäjän roolini koko ajan vahvistuu.”

”Itse suunnitelman tekeminen oli helppoa, kun oli selvittänyt itselle lähtökohdat ja mihin suunnitelma kannattaa pohjata. Lähtökohtana oli [organisaatiomme] henkilöstöstrategia, joka halutaan konkretisoida. Kompastuskivenä on oikeastaan pelko ylimmän johdon sitoutumisen puutteesta: toteutuuko suunnitelmasta oikeasti yhtään mitään. Itse olen saanut tehdä suunnitelman yksin.”

Kaiku-kehittäjät joutuvat sovittamaan työaikaansa ja -muotojaan erilaisissa ympäristöissä. Jatkuvan muutoksen alaisina olevat valtion virastot ja organisaatiot ovat **haastavia toimintaympäristöjä** työhyvinvoinnin edistämiseksi. Uuden oppiminen ja yksintyöskentely on jaettava työyhteisössä tehtävän herättelyn ja innostamisen kanssa. Yhteistyö ja jaettu valmisteluvastuu näyttävät tuottavan tulosta ja helpottavan muiden osallistamista. Esimiesporras on usein isoin suupala ja kovin purtava.

”Otin ison palan, kun ajattelin, että kevään aikana saadaan käyntiin koko virastoa liikuttava uusi juttu. Arjen reunaehdot tulivat vastaan – joka paikassa on meneillään monia muutoksia. Toisaalta saimme työvaliokunnassa määriteltyä tavoitteet tulevalle ajalle. Esimiestapaamisessa ne vahvistuivat samansuuntaisiksi kuten ikäjohtamisessa.”

”Tiedon levittäminen, henkilöstön motivointi ajattelemaan ja etsimään ratkaisuja oman yhteisön tyhyn lisäämiseksi on ollut hyvinkin turhauttavaa. Suunnittelua on tukenut sanallinen kannustus

yksittäisiltä henkilöiltä sekä [organisaation] kehittäjien verkostoituminen. Oma roolini on ollut käynnistäjän ja toteuttajan rooli. Nyt on aika vaihtaa osa siitä muille.”

”Isossa organisaatiossa kaikki, mikä ei ole pakollista, on hidasta. Eniten on tukenut tietoisuus siitä, että suunnitelma on luvattu tulossopimuksessa. Suunnitelman tekeminen on määrittänyt täysin roolini toistaiseksi.”

”Homma on tosi vaikea, kun suunnitelma on hiottava siten, että vastustajat ja nihkeätkin voivat sen hyväksyä ja uskoa sen toteuttamiseen.”

”Oman organisaation ja henkilöstön kankeus ja vanhoillisuus rasittavat.”

”Aikaa tarvitaan ja kärsivällisyyttä, niin asiat etenevät pikku hiljaa.”

”Esimiesten motivointi on vaikeaa.”

”Vaikeinta on saada tulosityksiköiden päälliköt ’ostamaan’ tämä asia sekä tajuamaan, että heidän on itse otettava aktiivinen rooli.”

”Ylimmän johdon saaminen aktiivisesti mukaan on vaatinut eniten aikaa.”

”Organisaatiossa ei aina ymmärretä, että esimies on vastuussa oman henkilöstönsä työhyvinvoinnista, ei tyhy-toimija.”

Johdon tuki ja kannustava ympäristö auttavat työhyvinvoinnin kehittäjää jaksamaan ja vahvistavat hänen asemaansa. Usko hyvään asiaan ja innostus, jopa jonkinlainen missio on löydettävissä kehittäjien kertomuksista.

”On vaikeinta saada asioita lävitse professionaaliossa asiantuntijavirastossa, kun oma koulutustausta on eri kuin hallitsevan profession. Suunnitelman tekemistä helpottaa laitoksen johtajan erinomainen kannustus ja työsuojelutoimikunnan tuki ja apu. Myös omaa rooliani olen selkiinnyttänyt ja olen Kaiku-koulutuksessa saanut rohkeutta viedä asioita eteenpäin.”

”Suunnitelma ei ole mielestäni vieläkään riittävän laaja-alainen ja ennakoiva. Vieläkin on enempi tunne, että tulipaloja sammutellaan.”

”Tavoitteena on edelleen tarkentaa tavoitteita ja mittareita.”

”Huoli on siitä, miten saadaan ihan oikeasti muutostyöskentely edes alkuun.”

”Tyhyn kehittäminen vaatii myös resursseja – tekijöitä ja rahaa.”

”Onkohan tässä mitään helppoa!? Käynnissä pitävä voima omalta osaltani on, että koen asian suunnattoman tärkeäksi ja on huoli henkilöstön jaksamisesta.”

Esimiehen tai ylimmän johdon tuki ei kuitenkaan siivitä jokaisen Kaiku-kehittäjän työtä. Jollei suoranaista vähättelyä, niin vähintään ohittamista on ollut vastassa. Työhyvinvoinnin herättelijä on joutunut usein huomaamaan, että muut kiireet ajavat työyhteisön toimivuuden ja työssä viihtymisen ohitse. Astetta vahvempaa osallistumista ovat esimiehet osoittaneet silloin, kun he ovat osallistuneet yhteisiin tilaisuuksiin ja syrjäsilmin seuranneet työhyvinvointiasioiden kehitystä. Sanallista tukea ja resursseja myönnetään, mutta tavoitteiden muotoilu ja tulosten yhteistoiminnallinen arvioiminen jäävät puuttumaan. Kenties ajatellaan, että annetaan niiden tehdä, joiden tehtäviin se katsotaan kuuluvan. Kaikkein aktiivisinta ja kiinteintä sitoutumista osoittavat ne johdon edustajat, jotka ovat sisällöllisesti mukana työhyvinvointiasioissa ja jotka soveltavat jonkinlaista työhyvinvointi-johtamista vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa. Joskus kehittäjät ovat törmänneet myös johdon liian suuriin odotuksiin ja malttamattomuuteen.

”Asioiden tärkeys tiedostetaan ja ne on kirjattu ylös. Silti tuntuu, että muussa kiireessä ne on helppo siirtää tuonnemmaksi.”

”Jotkut heistä eivät vain halua ymmärtää henkilöjohtamisen tärkeyttä ja johtamisen merkitystä työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä. Eli esimiehet henkilöjohtamisoppiin! Valta- ja vastuukysymykset selviksi ynnä muuta sellaista pientä ’arkipäiväistä’.”

”Antavat meille kaikuilijoille tukensa ja resursseja, mutta eivät itse erityisemmin osallistu. Osallistuvat kyllä [tilaisuuteen] ja pitävät kannustavia puheita.”

”Kaikki esimiehet ovat osallistuneet monipäiväiseen johtamistaidon koulutukseen.”

”Viraston päällikkö itse haluaa käynnistää hyvinvointi- ja työsuojeluhankkeen Kaiku-teeman ympäriltä. Johtoryhmä on tehnyt jo päätöksen.”

”Jokapäiväisessä kommunikaatiossa.”

”Työhyvinvointi on kirjattu arvoihin ja on osa henkilöstöstrategiaa – toisin sanoen osana arkea.”

”Tapahtuu äkillisiä heräämisiä ja ajoittaista panostamista, mutta on myös aitoa huolta ja halua kehittyä.”

”Ylin johto on kyllä kiinnostunut asiasta, mutta odottaa liian nopeita toimenpiteitä.”

”Toteutuksen suhteen epärealistisia odotuksia.”

”Keskusteluissa ruoditaan ongelmia päivittäin. Toisaalta [johdon] aktiivisuuteen ei aina liity realistisia käsityksiä. Ei ongelmia voida korjata napin painalluksella tai ilman resurssipanostusta. Tai sitten niin sanottu [johdon] sitoutuminen ei ole aitoa tai ei kestä.”

Ristiriitaiset **valta- ja vastuukysymykset** sekä epäselvät tehtävärajaukset voivat vaikeuttaa työhyvinvoinnin edistämistä. Kun tyky-toiminnasta ja -käytännöistä siirryttiin tyhy-toimintaan 2000-luvun alkuvuosina, virastojen yhteisen osaamistason nostoon kiinnitettiin huomiota ja työhyvinvointia alettiin mm. henkilökunnan ikääntymisen ja työuupumisongelmien vuoksi katsoa monipuolisesti. Monissa organisaatioissa todettiin tehtäväkentän olevan laaja ja ongelmien niin monisyisiä, että kaikkien panosta ja osaamista tarvitaan. Muualla taas katsottiin, että päätösvaltasuhteet ja linjaorganisaatio täytyy selkeyttää.

”Nyt mietitään rooleja ja vastuita kaikuilijoiden ja tykyttäjien kesken. Myös henkilöstövaihdoksia on tulossa.”

”Yhteistyö osoittaa, että kaikkia toimijoita tarvitaan ja jokaiselle riittää tilaa.”

”Selkeyttämistyö on meneillään: ylin johto – laitosjohto – esimiestyö – tyky-ryhmä – työterveyshuolto – työsuojelu – Kaiku-kehittäjä.”

Kaiku-kehittäjien verkostot⁸

Ensimmäisen tuntuman verkostomaiseen työskentelyyn ja vertaisoppimiseen Kaiku-kehittäjät ovat saaneet jo koulutuksensa aikana verkko-oppimisympäristössä sekä työpajojen ryhmäkeskusteluissa. Verkko-opiskelumuotoa on kehitetty edelleen, mutta sen pahimpana haittana on pidetty kasvottomuutta: monien mielestä vain tapaamisen aikana syntyy luonteva ja syvälinen keskusteluyhteys. Pääasialliset kokemukset työpajoista ovat olleet antoisia ja hedelmällisiä. Ajan ja yhteisen teeman puute on jonkin verran haitannut ajatusten vaihtoa. Työoloista ja virastojen palvelutehtävän luonteesta johtuvat hyvin erilaiset lähtökohdat nousevat valitettavasti esteeksi tasavertaiselle vaihdolle etenkin silloin, kun työhyvinvoinnin kehittämistoimet tapahtuvat eri aikaan ja ovat eri vaiheessa. Toki benchmarking on aina mahdollista.

”Hyöty tuli ennemminkin muita tarkkailemalla. Pystyi sijoittamaan oman tietämyksensä ja työpaikkansa tyhy-tason oikeisiin mittasuhteisiin.”

”Erilaisista kokemuksista ja käytännöistä on ollut hyötyä oman toiminnan arvioimiselle ja kehittämiselle.”

⁸ Ks. myös kehittäjäverkostokysely (tämän raportin s. 87).

”[Vertaisoppimista] kyllä tapahtui [työpajassa]. Käytössä olevien mittareiden arviointia, asian eteenpäin viemisen menetelmiä, omasta jaksamisesta huolenpitoa ja siihen kannustamista.”

”Toisten kehittämishankkeet olivat hyvää oppia varsinkin, kun kerrottiin asioiden taustoista.”

”Käytävä- ja lounaskeskustelut olivat hyvin antoisia. Niiden avulla pääsi tietämään, missä muualla mennään ja osaksi jäsentää omia kokemuksiaan ja havaintojaan.”

”Lohdullista oli myös huomata, että ei ole abstraktien asioiden ja kehittämistyön kanssa yksin, vaan useilla tuntui olevan samantyyppisiä vaikeuksia ja haasteita kuin itsellä. Parasta antia Kaiku-koulutuksessa!”

On hallinnonaloja ja virastoja, joissa on useita Kaiku-kehittäjiä. Työhyvinvoinnin kollegoina ja asiantuntijoina he muodostavat lähimmän yhteistyöverkoston, jonka kanssa on paljon yhteistä talon sisällä. Lisäksi etenkin Oulun seudulla ja Uudellamaalla on vilkasta alueellista yhteydenpitoa kehittäjien kesken. He tapaavat toisiaan epävirallisesti, vaihtavat kuulumisia ja materiaaleja, jakavat tietoja ja kannustavat toisiaan. Myös yhteisistä työnohjaustapaamisista on kokemusta. Kaiku-palvelut on tukenut kehittäjien verkostoitumista ja yhteistyötä järjestämällä paitsi jatkokoulutusta ennen kaikkea klubitöimintää, johon kehittäjiä on kutsuttu. Pari kolme kertaa vuodessa eri puolilla Suomea pidettävissä klubitapaamisissa on luentoja ja alustuksia eri teemoja koskevien keskustelujen pohjustamiseksi. Myös vierailuja on järjestetty. Keskimäärin 70 kehittäjää osallistuu klubitapaamisiin aktiivisesti. Kaiku-kehittäjien kesken on selvää työhyvinvointi-yhteisöllisyyttä, samanhenkisten ammattilaisten keskinäistä arvostusta ja tukea.

”Tärkein verkosto, jonka kanssa keskustelen tyhyn kehittämistoimenpiteistä, on henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäälliköt, osaamisenkehittäjät, turvallisuusverkosto, työterveyshuolto ja työyhteyshenkilöt.”

”Kukaanhan ei ole profeetta omalla maallaan, joten taidetaan hakea osittain apuja talon ulkopuolelta.”

”Verkostoituminen [hallinnon] muiden Kaiku-kehittäjien kanssa on alkanut. Haen yhteyksiä myös alueen muihin kehittäjiin. Oman ryhmän kanssa olisi mukava jatkaa edelleen. Pyrin luomaan oman viraston kattavan tyhy-toimijoiden verkon heistä ja muistakin alan harrastajista.”

”Suunnittelua tukevat ’verkostoihin’ kuuluvat virkakisaret ja -veljet.”

”Verkoston tehtävät tulisi tavoitteellistaa, silloin se ehkä toimisi.”

Vertaisoppimiselle on tarjolla tilaisuuksia useiden verkostoyhteyksien kautta. Kaiku-palvelut myös syöttää aineksia ajatusten vaihtoon kehittäjille tarkoitetulla internet-sivustolla. Keskustelupalstaa on tosin melko vaatimattomasti hyödynnetty.

Keväällä 2008 pidetyn Kaiku-klubin tapaamisen yhteydessä järjestettiin ohjelman arviointiin liittynyt työpaja. Tilaisuuteen osallistui noin 50 Kaiku-kehittäjää eri hallinnonaloilta. Keskustelun kuluessa kehittäjät toivat esille seuraavia ongelmia ja näkökohtia klubin toiminnasta ja paikallisesta työhyvinvoinnin edistämisestä.

- Valtiokonttorin Kaiku-palvelutiimi on korvaamattoman tärkeä tuki.
- Työhyvinvoinnin kehittämistä ei resurssoida riittävästi.
- Toiminta riippuu yksittäisten ihmisten innosta.
- Aktiivisuus on henkilöön sidottua.
- Tiedon siirto on ongelma.
- Kaiku-kehittäjän roolia tulisi selkiinnyttää ja vahvistaa.
- Onko johto oikeasti ja aidosti mukana ja sitoutunut?
- Missä on Kaiku-kehittäjien oma työhyvinvointi?
- (VM-)barometrit ovat hyviä mittareita, mutta tulisi huomata myös ihmisten kokemukset ja nostaa esiin, että tämä työntekijä on jaksanut.

Kaiku-kehittäjäkoulutukseen osallistuneita työhyvinvoinnin paikallisia edistäjiä oli vuoden 2007 lopulla noin 300 (osa vaihtanut työpaikkaa). Vuoden 2008 keväällä koulutukseen hakijoita oli enemmän kuin voitiin ottaa vastaan. Hakijoiden kesken jouduttiin tekemään valintaa. Koulutuksen suuri kysyntä osoittaa, että työhyvinvointitietous ja -osaaminen koetaan tarpeelliseksi valtion virastoissa ja laitoksissa. Lisäksi tässä näkyy, että Kaiku-ohjelma on tullut laajasti tunnetuksi ja on arvostettu koulutuksen tarjoaja.

3.5 Hankkeistuminen

Kaiku-ohjelmalla on pyritty vaikuttamaan valtionhallinnon työpaikkojen ja henkilöstön työhyvinvointiin monitasoisesti. Ohjelmaan on sisältynyt kehittämistukea, kehittäjäkoulutusta

sekä tulosvastuullisten yksiköiden ohjausta työhyvinvoinnin huomiointiin henkilöstöstrategian ja työpaikkojen toiminnan suunnittelussa. Valtion virastoissa ja laitoksissa on vuosina 2003–2007 toteutettu noin 320 hanketta ja hanketukea on myönnetty suunnilleen 5,14 miljoonaa euroa. Hankkeet ovat osittain tuettuja. Valtiokonttorin myöntämän tuen lisäksi etenkin isot organisaatiot ja virastot ovat käyttäneet omia resurssejaan työhyvinvoinnin parannuksiin. Keskimääräinen hankkeiden pituus on noin yksi vuosi. Pitkäaikainen kehittämisprosessi voi koostua useasta peräkkäisestä osahankkeesta tai yhden vaiheittaisesta toteuttamisesta.

Kaiku-tukea on myönnetty hieman erilaisin painotuksin ohjelman aikana. Periaatteena on ollut, että kuntoutus, virkistystoiminta tai työterveyden edistäminen eivät kuulu tuen piiriin. Samoin kriisiytyneiden työyhteisöjen toivottiin ensin etsivän muita tukimuotoja pahimman vaiheen yli pääsemiseksi. Sittenkin kantaa on tarkistettu ja tukea on myönnetty myös akuutteihin organisaatio-ongelmiin. Varsinkin alkuvaiheessa, jolloin tukitoimien myöntöperiaatteita oltiin muovaamassa, keskityttiin hankevalinnassa työpaikkojen esittämien työhyvinvointitavoitteiden selkeyteen ja hankkeiden toteuttamiskelpoisuuteen. Tukea hakevia yksittäisiä organisaatioita tai yhteistä projektia suunnitelleita työpaikkaryppäitä ohjattiin laatimaan perusteltu kehittämisprosessin suunnitelma taustoineen, tavoitteineen, menetelmineen ja odotettavissa olevine tuloksineen. Hakulomake ja -ohjeet ovat saatavilla internetissä ohjelman kotisivuilla.

Linjaukset vahvistuivat päättyneiden hankkeiden tulosten pohjalta. Vuoden 2004 lopulla tuen myöntöperusteiksi päätettiin muun muassa, että hankkeiden tulee sisältää henkilöstön ja johdon yhteistoimintaa, että esimieskoulutus tulee kytkeä työyhteisön muuhun kehittämiseen ja että tarvittaessa hanketukeen voidaan liittää konsultointia. Organisaation sisäisen kehittäjän (Kaiku-kehittäjän) ihanteelliseksi ja toivottavaksi työpanokseksi määriteltiin noin 80 päivää vuodessa ilman yli- tai lisätyötä. Painopisteiksi nimettiin työhyvinvointia tukeva johtaminen, ikääntyvien työntekijöiden jatkaminen työelämässä ja työyhteisön kehittäminen. Vuonna 2005 painopisteet olivat työhyvinvoinnin johtaminen, työyhteisön kehittäminen, osaamisen hallinta ja muutosjohtaminen. Seuraavana vuonna 2006 korostettiin uusien innovaatioiden ja mallien kehittämistä ja niiden levittämistä koko valtiosektorille. Henkilöstön työhyvinvoinnin kytkeytymistä tulosohjaukseen ja organisaation toiminta- ja henkilöstöstrategiaan on tähdennetty koko hanketuen myöntämisen ajan.

Arviointia varten on Kaiku-tukea saaneisiin kehittämishankkeisiin tutustuttu toteuttajaorganisaation ja/tai raportointivastuullisen yhteyshenkilön laatiman loppuraportin perusteella. Noin kuusisivuiset raportit on kirjoitettu ohjelmatuen antamien ohjeiden mukaan melko yhdenmukaisesti. Osaan on liitetty tausta-aineistoa, omia selvityksiä ja muistioita. Valtaosa eli noin 80 prosenttia loppuraporteista on huolella täytettyjä, ja niistä saatava tieto on ollut riittävän runsas. Kaiku-palvelut pitää yllä hanketietokantaa. Arvioinnissa haluttiin saada mahdollisimman läheinen tuntuma työpaikkojen kehittämiseen, joten hanketietokantaa ei ole käytetty, mutta siihen on muutoin tutustuttu. Kaiku-palveluissa on myös seurattu hankehakemuksissa esiintyvien kriteerien yleisyyttä vuosina 2002–2007. Kriteerit ja niiden yleisyys ovat seuraavat: koko viraston sitoutuminen (mainittu 195 hakemuksessa), laaja-alaisuus (145), levitysmahdollisuus (110), pitkäjänteisyys (140), toiminnan pysyvyys (169), toteuttajien ja osallistujien käyttämä työaika (126) ja tyhy-toiminnan kehittämistarve (179 mainintaa).

Arviointitehtävää varten on kehitetty oma kriteeristö, joka pohjautuu kansainvälisesti tunnettujen työelämän kehittämisohjelmien kokemuksiin ja arviointeihin. Hankkeita arvioitaessa on etsitty, millaiset hankkeet todennäköisimmin ovat tuottaneet toiminnallisia sekä laadullisia muutoksia ja tarjonneet mahdollisuuksia kasautuvalle kehitykselle luomalla kestäviä, parannuksia ylläpitäviä rakenteellisia elementtejä. Lisäksi on kiinnitetty huomiota prosessimaiseen, pitkäjänteiseen toteutukseen, johon kaikilla siihen osallistuvilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa niin sisällöllisesti kuin menettelytapojen osalta. Useissa yhteyksissä on todettu, että johdon sitoutuminen työelämän organisaatioiden kehittämiseen on ensiarvoisen tärkeää muutosten aikaansaamiseksi. (Arnkil ym. 2006, Gustavsen 1991, Gustavsen ym. 1996, Naschold 1993, Naschold 1994).

Hankeraportteja on ensivaiheessa luettu ristiin työhyvinvoinnin tavoitteiden, hankkeen sisällön, organisointitavan ja hallinnonalan erityispiirteiden valossa. Hankekirjo ja sen monimuotoisuus on valtava. Se on ymmärrettävää, sillä virastot ja laitokset poikkeavat kokonsa, palvelutehtävänsä ja työorganisaationsa vuoksi niin paljon toisistaan. Tämä analyysivaihe antoi mielikuvan siitä, millaisissa paikallisissa olosuhteissa työhyvinvointia edistetään. Tarkempaa hankeanalyysia varten raportteja läpikäytessä kiinnitettiin huomio kolmeen päätekijään. Kehittämisprosesseista voitiin löytää kattavasti ja yhteneväisesti, (a) kuinka hyvin prosessi on jäsentynyt (tavoitteet, keinot, tulokset), (b) mihin kehittämistoimet kohdistuvat (henkilöstö, menettelytavat, seurantamittarit) sekä (c) miten hanke on toteutettu (perinteinen proseduuri tai keino, esim.

koulutus; kokeileva orientaatio, esim. jonkin teeman esiin nostaminen tai menetelmän kokeilu; tai uudistava ja innovoiva lähestymistapa, esim. työorganisaation uusiminen ja työtehtävien uusi järjestäminen). Näiden kolmen tekijän pohjalta muodostettiin pisteytyskriteerit, joiden avulla hankkeet voitiin ryhmitellä. Kullekin tekijälle annettiin toteutumisasteesta riippuen yhdestä kolmeen pistettä (1 = huono, huonosti; 2 = keskinkertainen/-sti tai 3 = hyvä, hyvin). Kriteereinä ovat olleet seuraavat:

1. selkeä työhyvinvointitavoite
2. organisaation kattavuus
3. johdon sitoutuminen
4. osallistava ote
5. tavoitteen toteutumisen seuranta
6. tulosten ulottuminen työyhteisön arkeen

Arviointikriteeristön avulla on voitu sekä löytää hankkeita yhdistäviä piirteitä että erotella hankkeita toisistaan. Hankejoukon ääripäistä muodostettiin kaksi ryhmää: menestyksekkäät 15–18 pisteen kehittämisprosessit ja epäonniset 7–11 pisteen projektit. Karkea tarkastelu osoittaa, että joukossa on ilahduttavan paljon hyvin onnistuneita hankkeita. Menestyksekkäiden eli 15–18 pistettä saaneiden hankkeiden osuus on lähes kolmannes eli 29 prosenttia kaikista hankkeista. Keskiwertohankkeita (12–14 p.) on noin 37 prosenttia, ja epäonnisia hankkeita (7–11 p.) on noin joka neljäs eli 26 prosenttia. Joitakin hankkeita ei voitu pisteyttää puutteellisten tietojen vuoksi.

Seuraavaksi esitetään joitakin poimintoja pisteytyksin tapahtuneen ryhmittelyn tuloksista. Huippupisteet (18+ pistettä) sai hanke melko uuden viraston asiantuntijaosastolla, jonka tehtävät sovittiin organisoitavaksi täysin uudelleen. Yksintyöskentely ja henkilökohtainen vastuu päätettiin korvata työpari- ja tiimityöskentelyllä sekä jaetulla vastuulla. Osastolla työskenteli tuolloin noin 95 henkilöä. Johtoryhmä oli sitoutunut työssä jaksamisen edistämiseen ja työtyytyväisyyden parantamiseen yhteisesti laatimassaan työhyvinvointisuunnitelmassa. Työhyvinvoinnin kysymyksiin oli tutustuttu jo aiemmassa, koko viraston kattaneessa hankkeessa. Kustannuksista (noin 15 800 euroa) viraston oma osuus oli noin 32 prosenttia.

Keskivertohankkeiden (pisteitä 12–14) joukossa on esimerkiksi kiinnostavia menetelmäkokeiluja, joiden tulokset eivät kuitenkaan olleet aivan tavoitteiden ja odotusten mukaiset. Vastikään perustetuissa x-hallinnon palvelukeskuksissa toteutettiin kolmen yksikön yhteishanke, jossa etsittiin työhyvinvointiongelmia ennaltaehkäiseviä toimintatapoja. Koska organisaatiomuutos oli meneillään samaan aikaan, vasta jatkohankkeessa todella pystyttiin pureutumaan alkuperäisiin tavoitteisiin. Kustannukset kahden keskuksen osalta olivat 18 000 euroa, jotka katettiin 22 000 euron Kaiku-määrärahasta. Mentorointia käytettiin kahden, melko erilaisen organisaation yhteisessä hankkeessa. Toinen organisaatioista koki saavansa hankkeesta vain osittain tukea työhyvinvoinnille, toinen puolestaan omaksui mentoroinnin esimiesten vertaistukityöhön ja pysyväksi osaksi henkilöstöjohtamista. Noin 14 000 euron Kaiku-rahoituksen lisäksi organisaatiot panostivat 5 000 euroa.

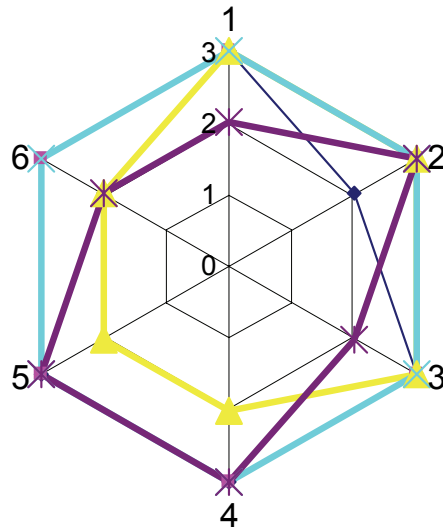
Vielä pari esimerkkiä keskiraskaan sarjan hankkeista. Yhdessä hankkeessa oli tavoitteena työhyvinvoinnin jalkauttaminen esimiesvalmennuksen kautta osaksi koko viraston ikäjohtamista. Mukana oli koko henkilöstö eli noin 575 henkilöä, työterveyshuolto sekä kaksi ulkopuolista Kaiku-kehittäjää, jotka konsultoivat organisaatiota ja eri yksiköitä. Osa yksiköistä valitsi Ikäjohtamisen työkirjasta sopivaksi katsomansa kehittämiskohteen ja jatkoi menettelytapojen ja pelisääntöjen työstämistä ryhmissä tai tiimeissä. Ylin johto ei kuitenkaan ollut hankkeeseen sitoutunut, osittain se jopa pyrki estämään sen etenemistä. Mainittakoon myös epäonninen yhteishanke, jota erityinen työhyvinvointiryhmä veti kolmen organisaation johdon valtuuttamana. Hanke pohjustettiin kyselyin ja selvityksin – näin koottiin yhteiset tavoitteet. Työhyvinvointiryhmän 20 jäsentä sai koulutuksen ja seuraavana vuonna toteuttamisvastuun kunkin organisaation omasta hankkeesta. Ulkopuolinen kouluttaja sai ankaraa kritiikkiä. Osa osallistujista tulkitsi, että heiltä odotetaan jatkossa valmiuksia ratkoa työyhteisöongelmia sen sijaan, että heidän oli tarkoitus toimia paikallisten työhyvinvointiasioiden tutoreina. Tutoreiden rooli, asema ja tehtävät jäivät kuitenkin epäselviksi. Osahankkeet toteutuivat eri tavoin. Yhtäällä kukoisti yhteisöllinen, monipuolinen touhukkuus ja toisaalla tukeuduttiin liikunnan ja kuntoilun järjestämiseen ja työyhteisön pelisääntöjä koskevaan keskusteluun. Yhteishanketta heikensi ratkaisevasti sen organisoimistapa: johto oli delegoinut tehtävän ryhmälle, mutta ryhmältä puuttui mahdollisuudet nostaa kissa pöydälle.

Edelleen kehittämistä ja tavoitteiden selkiyttämistä kaipaisi tyypillisimmillään seitsemän pisteen hanke, joka ei ole oikein missään vaiheessa koskettanut juuri ketään organisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatiossa toimi tyky-toimikunta, jonka aloitteesta hanke suunniteltiin ja Kaikutuki haettiin. Ehkä tavoitteet mitoitettiin liian vaatimattomiksi tai ne olivat vailla kärkeä – joka tapauksessa työyhteisön kehittäminen johtamiskoulutusta järjestämällä ei tuottanut tavoiteltua muutosta käytäntöihin tai työyhteisön arkeen. Jatkotoimista todetaan, että ”työhyvinvointia koskevat asiat otetaan huomioon johdon päätöksenteossa”. Toisessa seitsemän pisteen hankkeessa henkilöstöpäällikkö ”linjasi koulutuspäivien lukumäärän maksimissaan kahteen” – raportin lopuksi todetaan, että ”[yksikkömme] jatkaa talviuntaan”.

Hankkeiden arvioinnin tavoitteina on ollut hakea niiden muodostamasta kokonaisuudesta työhyvinvointiajattelun jalkautumisen tilaa työpaikkatasolla sekä hahmottaa työhyvinvoinnin edistämisen tulevien vaiheiden varhaisia enteitä. Seuraavassa kuvataan tarkemmin muutamia hankkeita. Ryhmistä on satunnaisesti poimien valittu tarkastelun kohteiksi viisi hyvin onnistunutta kehittämisprosessia ja kolme kolhiintunutta kokemusta hyvien tavoitteiden kariutumisesta. Lisäksi kuvataan kolme hanketta, joiden on katsottu jollakin tavalla osoittavan uutta suuntaa tai kantavan sosiaalisen innovaation siemeniä. Henkilöiden ja työpaikkojen tunnistettavuus on pyritty häivyttämään; tapaukset tuodaan esille yleisluonteisina tyyppiesimerkkeinä. Yksittäisten hankkeiden arviointi ei ole sisältynyt arviointitehtävään, ei myöskään hallinnonalakohtaisesti tarkasteltuna.

Hankkeiden pisteytys on esitetty timanttimallin avulla. Kaikkien kriteereiden täytyessä hanke on saanut 18 pistettä, jolloin timantti on iso, säännöllinen kuusikulmio. Minimipisteet saanut hanke muodostaa pienen timantin. Kuusikulmio on säröinen, mikäli eri tekijät on pisteytetty eri tavoin.

Seuraavaan kuvioon (39) on koottu viiden parhaiten onnistuneen hankkeen muodostamat timanttikuviot. Hankkeista kaksi on arvioitu 18 pisteen hankkeiksi, kaksi on saanut 16 pistettä ja yksi 15 pistettä. Yhtä lukuun ottamatta kaikissa hankkeissa työhyvinvointitavoite on ollut selkeä (ulottuvuus 1 eli timantin ylin kulma) sekä johdon sitoutuminen on ollut hyvää tasoa (ulottuvuus 3). Vain yhdessä hankkeessa osallistava ote ja tavoitteen toteutumisen seuranta (ulottuvuudet 4 ja 5) ovat kahden pisteen veroiset.



Kuvio 39. Timanttimalli viidestä hyvin onnistuneesta hankkeesta (15–18 pistettä)

Mitä hyvin toteutuneissa hankkeissa on tapahtunut? Mikä erottelee ne omaksi ryhmäkseen muihin hankkeisiin verrattuna? Valtion organisaatiot ovat luonteeltaan asiantuntijaorganisaatioita, joilla kullakin on tietty palvelutehtävänsä, asiakaskuntansa ja toimialueensa. Etenkin tietointensiivisten asiantuntijaorganisaatioiden saaminen mukaan sisällöllisesti uuteen hankkeeseen näyttää onnistuvan, mikäli toimitaan ja edetään kohteen ehdoilla. Kohdespesifisti valmisteltu kehittämisprosessi, asiasisältö ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen ja osallistaminen antavat asiantuntijaorganisaation jäsenille itsenäiset valinta- ja toimintamahdollisuudet. Kohteen erityispiirteiden huomioiminen luo puitteet, joissa sitoutuminen on omaehtoista ja sallii myös vaihtelua aikaresurssien ja työtilanteen mukaan.

'Vapaaehtoisen pakon' ilmapiirin lisäksi sitouttamiselle on suotuisaa, mikäli työskentelylle on hallinnollista dokumentaarista pohjaa. Esimerkiksi käy sellainen henkilöstöstrategian arvojen kirjaaminen, jossa todetaan organisaation menestyksen riippuvan osaamisesta, henkilöjohtamisesta, toimivista työyhteisöistä sekä työhyvinvoinnista ja näiden tasapuolisesta toimeenpanosta. Toinen esimerkki kytkemisestä organisaation päätösasiakirjoihin on, että tavoitetasoksi työhyvinvoinnille on nimetty sekä työyhteisön että työntekijän toimintakyvyn ja elämän laadun parantaminen erilaisilla toimenpiteillä. Osaksi teoreettiset, kunnianhimoiset

tavoitteet ja linjaukset on lisäksi huolella, vankan näkemyksen pohjalta, muokattu johdonmukaisiksi operationaaliseksi toimenpidesuunnitelmiksi.

Hyviä tuloksia näkyy olevan odotettavissa, jos työhyvinvointiin koulutta(utu)minen ja sen suunnitelmallinen edistäminen omassa työyhteisössä yhdistetään. Erikoisosaamiseen kouluttautuminen ja lähiyhteisöön vaikuttaminen itse asiassa nivotaan toisiinsa Kaiku-kehittäjäkoulutuksen kuluessa. Henkilökohtainen vapaaehtoisuus (ammattillinen jatkokoulutus) huomioidaan, ja se liitetään tiedon eteenpäin levittämiseen ja jatkotyöskentelyyn vastuuttamiseen (työhyvinvointisuunnitelmien laatiminen). Menettely kartuttaa työhyvinvointitietoisuutta sekä tukee työhyvinvointiajattelun jalkauttamista ja sadettamista organisaation sisällä. Organisaatioon saadaan istutettua työhyvinvointiajattelun taimi, jonka toivotaan kasvattavan sinne tänne juurtuvia rönsyjä.

Joko henkilökohtainen tai ryhmissä tapahtuva työnohjaus sopii nähtävästi professionaalisuutta tukevaksi työskentelymuodoksi asiantuntijaorganisaatiossa. Mentorointi on samankaltainen lähimenetelmä, joka sekin perustuu rakentavaan vuorovaikutukseen ja kehitystä tavoitteellisesti kannattelevaan orientaatioon. Ne toimivat hyvin myös osaamisen siirrossa sukupolvien välillä. Aito kohtaaminen ja irtiotto arjen rutiineista, aikapaineista ja totutuista kuvioista sekä hedelmällisen oppimistilan luominen – esimerkiksi retki, tutustumiskäynti tai retriitti – palvelevat mainiosti ongelmien haastajana. Sanotaan, että kaukaa näkee hyvin lähelle. Arvatenkin muutkin toimintamallit, jotka tarjoavat keinoja etäisyyden ottoon ja näkökulmien vaihtoon, avartavat lukkiutuneita työyhteisö- ja johtamiskäytäntöjä.

Alkaneen kehittämisprosessin ylläpito on tärkeää. Osa kehittämishankkeista on työpaikkojen omissa suunnitelmissa vaiheistettu, ja niiden tukemiseen on varauksin myönnytty myös jatkossa. Kun kiinnostus ja halu kehittyä on herätetty, sitä kannattaa pitää yllä, jottei seurauksena olisi pettymyksiä, turhautumisia tai kyynistymistä. Jos ulkopuolista tukea ei syystä tai toisesta tässä tilanteessa heru, oman organisaation suoma tunnustus ja kannustus jatkaa ovat sekä arvonantoa henkilöstön vapaaehtoisille työyhteisöpanostuksille että vahva signaali oikean toimintalinjan omaksumisesta. Oman organisaation jatkotuki on sitäkin tärkeämpää, jos perustelut kehittämiselle on paikallisten tarpeiden pohjalta muokattu. Jos tulosyksikön itse laatimissa suunnitelmissa kuvataan vivahteikkaasti omin sanoin, että tavoitteena on esimerkiksi ”edistää

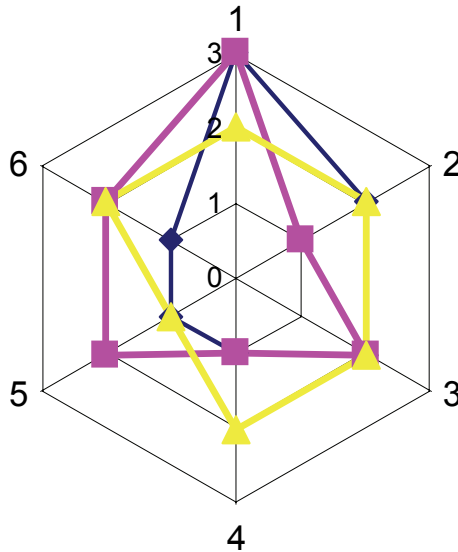
johtajien sekä muun henkilökunnan työssä jaksamista ja työkyvyn säilyttämistä”, ulkokohtaiset tavoitteet ovat toisarvoiset. Paikalliset kehittämistarpeet ja -halu (bottom-up) näyttävät kestävimmin pitävän työhyvinvointiprosessia vireänä. Näissä tapauksissa voi sanoa, että tieto työhyvinvoinnin merkityksestä on ohjelman tasolla, mutta työpaikoilla halutaan omaehtoisesti viedä eteenpäin sitä koskevien keinojen, käytäntöjen ja toimintamallien käyttöönottoa.

Huomionarvoista on myös, että menestyneesti toteutuneet työhyvinvoinnin kehittämishankkeet rakentuvat aikaisemman kehittämistyön, mutta ei välttämättä yksinomaan työhyvinvoinnin edistämisen pohjalle. Projektiosaaminen ja prosessisuuntautuneisuus ovat epäilemättä voimavaroja, joista jatkotyöskentelyn onnistuminen ainakin jonkin verran riippuu. Suunnitellusta muutoksesta selviytyminen lisää uskoa pärjätä uusissakin muutoksissa; aiemmista kokemuksista kypsyy jotain yleistettävää tietoa ja taitoa sopeutua myös jatkossa. Tästä voi pitää esimerkkinä seuraavaa tulevaisuudenuskoista kuvausta: ”Hankkeen tuloksena selviytymisen tunne näyttää vahvistuneen, ja toiminta uudessa ympäristössä ja kokoonpanossa on käynnistynyt ilman merkittäviä ongelmia.” Ylipäänsä omat vahvuutensa tiedostava kehittämistyö näkyy kantavan hedelmää. ”Ongelmien ratkaisussa auttoi avoin työyhteisö, keskustelu ja terve ’maalaisjärjen käyttö’”.

Työhyvinvoinnin tavoitteiden selkeyteen ja realistisuuteen on tuen myöntäjän ohjeistuksen mukaan kiinnitetty huomiota myös niissä kehittämishankkeissa, jotka ovat toteutuneet vaatimattomammin. Arvioinnissa 7–11 pistettä saaneet hankkeet ovat pyrkimyksissään myötäilleet ohjelmavoitteita, mutta joko toteuttamistapa tai paikalliset olosuhteet ovat olleet onnistumisen kannalta epäedulliset. Näyttää siltä, että näissä tapauksissa työhyvinvoinnin ohjelmallinen edistäminen ja työoloista riippuvat paikalliset edellytykset ovat olleet liian kaukana toisistaan. Tästä seuraa, että ohjelmavoitteet ja paikalliset työolosuhteet on vaikea sovittaa kehittämishankkeessa toisiinsa.

Kärjistetysti voi sanoa, että hankkeet ovat menestyneet melko heikosti työpaikoilla, joilla todennäköisesti on suuri henkilöstön vaihtuvuus, joilla työtehtävät ovat melko määrämuotoisia sekä epäitsenäisiä ja joissa työnjako on voimakkaan hierarkkinen. Liioittelematta voinee sanoa, että työhyvinvoinnin tietotaidon lisäämiselle voi ennakoida vaatimatonta menestystä sellaisissa olosuhteissa, joissa työpaikan omien kehittämistarpeiden keskeisin kysymys ei ole työhyvinvointi

sinänsä, vaan esimerkiksi työtehtävien monipuolistaminen, johtamistapojen nykyaikaistaminen henkilökuntaa huomioivammiksi tai henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisääminen. Näyttää siltä, että selkeäkään työhyvinvoinnin tavoite ei yksin riitä ratkaisemaan työoloista johtuvia ongelmia, vaan tarvitaan monipuolista lähestymistapaa ja mahdollisimman suoraan työelämän laatuun kohdistuvia toimia.



Kuvio 40. Timanttimali kolmesta vähemmän onnistuneesta hankkeesta (7–11 pistettä)

Edellisessä kuviossa (40) on esitetty kolmen vaatimattomasti läpiviedyn työhyvinvoinnin kehittämishankkeen saamat pisteetykset (A. 10 p, musta; B. 11 p. tummanharmaa ja C. 11 p. vaaleanharmaa). Vahvimpia tekijöitä ovat hankkeissa muotoillut tavoitteet. Keskimääräisesti on onnistuttu johdon sitoutumisessa. Heikoiten on puolestaan suoriuduttu henkilökunnan osallistamisessa ja tulosten seurannan järjestämisessä.

Kolmas tarkasteltava hankeryhmä sisältää työhyvinvoinnin kehityksen kannalta lupaavia ideoita. Uutta suuntaa ja sosiaalista voimaantumista löytyy muun muassa oppimisen, joustavien työkäytäntöjen, tiedottamisen ja kehittämisresurssien käytön kysymyksissä. Kokeilevat lähestymistavat oppimisessa luovat uutta osaamista ja helpottavat vanhan poisoppimista. Perinteisen koulutusilaisuuden sijasta on saatu hyviä kokemuksia seuraavanlaisista järjestelyistä. Henkilökunnan yhteinen tilaisuus on toteutettu keskustelevana luentona; työyhteisössä on tehty rooliharjoituksia tai muita toiminnallisia harjoitteita ryhmässä; oppimisesta on pidetty päiväkirjaa. Vallitsevia työyhteisö- ja johtamiskäytäntöjä on voitu yhteisesti ja yksityisesti

peilata; reflektio on auttanut uusien käytäntöjen omaksumisessa. Rehellinen ja arvostava itsearviointi palvelee samaa tarkoitusta. Oppimistulokset vahvistuvat ja kehitystarpeet täsmentyvät jatkoa varten.

Joustavuutta on tarpeen lisätä työtehtävien ja osastojen rajoilla, kuuluu yhden hankkeen johtopäätös kehittämistyön saavutuksista. Työ monipuolistuu ja vastuu jakautuu useamman osalle, jos rajojen yli tehdään yhteistyötä. Voi odottaa, että työhyvinvointi kohenee, kun ammatillinen osaaminen laajenee ja vahvistuu. On kuitenkin huomattava, ettei tämä tarkoita lisää entisenkaltaista työtä vaan työn uutta järjestämistä. Hyviksi on huomattu myös ne yhteydenotot ja yhteiset tilaisuudet, joita on järjestetty yli organisaatorajojen. Koulutuksessa ja benchmarkingissa löytyy yhteistä jaettavaa yhteistyökumppaneiden, muiden valtionhallinnon organisaatioiden sekä kuntien työhyvinvointiammattilaisten, kanssa. Oman osaamisen vahvistaminen sekä osaamisen jakaminen tuottavat kestäviä tuloksia.

Tiedottamisen tulee tapahtua ajoissa, isolle joukolle ja yhtä aikaa, huomattiin toisen hankkeen tuloksena. Oikeanlainen ja oikea-aikainen tiedottaminen on lähes ikuisuuskysymys, mutta epävarmuuden tilanteissa se on kiistämättä otettava huomioon ja hoidettava taiten. Yhteiset keskustelut varsinkin muutostilanteissa ovat tarpeen. Tulevan ennakointi ja proaktiivisuus ovat kannatettuja periaatteita.

Uudenlaisen näkökulman johtamiseen avaa henkilöstöpoliittinen sopimus, jossa todetaan, että henkilöstöllä on oikeus hyviin johtajiin. Johtamiskäytäntöjen muuttamisessa voi hyödyntää henkilökunnan – johdon omien alaisten – antamaa palautetta ja toiveita. Valtion palkkausjärjestelmään sisältyy mahdollisuus kirjaimellisesti toimeen pantaviin kehityskeskusteluihin. Henkilöstö odottaa työn arvioinnin vastavuoroisuutta ja voi edellyttää esimiesportaalta todellisia mahdollisuuksia kehittymiseen sekä johtamisen kehittämiseen. Henkilöstö arvioi johtoa ja johtamiskäytäntöjä. Oikeus hyviin johtajiin -periaate sallii myös johtajille aikaa henkilöjohtamiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu substanssijohtaminen, mutta mikäli johdon ajankäyttö järjestellään uudelleen, henkilökunta voi oikeasti nauttia rakentavasta ja työhyvinvointia tukevasta johtamisesta.

Joissakin organisaatioissa on ainakin ajoittain mahdollista irrottaa kehittämistyöhön tarvittavat henkilöresurssit muista työtehtävistä ja taata työhyvinvoinnille kunnollinen panostus. Kokemus on osoittanut, että tämä kannattaa.

Hankkeissa on sovellettu ja kokeiltu monia menetelmiä. Kaikkein ravisuttavimmilta vaikuttavat menetelmät, jotka pureutuvat nykyisten käytäntöjen avaamiseen. Tällaisia analyysivälineitä ovat muun muassa muutoslaboratorio ja työkonferenssi. Ne ovat hieman työläitä ja hitaita toteuttaa, mutta kokemusten mukaan ne palkitsevat ja avartavat näkökantoja. Myös ratkaisukeskeinen näkökulma työyhteisön kehittämiseen on koettu hedelmälliseksi. Menetelmistä on ylipäänsä havaittu, että avoin ja keskusteleva työyhteisö lisää luottamusta ja vahvistaa voimavaroja.

Työhyvinvointi palkitsee ennen kaikkea kohonneen työelämän laadun muodossa. Hyvän olon lisäksi palkitsevuuden voi erään kommentin mukaan liittää tulospisteytykseen: mitä parempia tuloksia tyhy-barometrit kertovat, sitä paremmin tulosityksikkö tulisi muistaa toimintaresurssien jaossa. Todetaan myös, että on tärkeä palkita itseä menestyksestä. Jatkuvan kiireen ja muutoksen keskellä on hyvä seisahtua ja muistaa myönteisiä tuloksia ja vahvistaa niitä.

”Olemme saaneet hyvään alkuun uudenlaisen välittämisen ja huolenpidon ja avoimemman työyhteisökulttuurin luomisen.”

Hankkeiden tuloksena on tuotettu lukuisia hyviä käytäntöjä erilaisiksi menettelytavoiksi ja toimintamalleiksi. Mainittakoon muun muassa seuraavat työyhteisöissä koetellut vuorovaikutuskäytännöt ja yleiseen käyttöön mallinnetut ja sovellettavat oppaat:

- Esimiesten vertaistukiryhmä eli vertaisoppimistiimit
- Tiimipeili, myös vertaisoppimiskäytäntö
- Mentorointi; Ryhmätyönohjaus; Esimiestyöpajat
- Vertaistukiverkot
- Johdon kyselytunnit: ei tiedottamista, vaan keskustelua ja yhteisen ymmärryksen luomista
- Kehityskeskustelumalli, joka sisältää työhyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen ja uuden henkilöstöstrategian osiot

- Henkilöstön vuosittainen voimavaraseuranta; Osastoittaiset terveystarkastukset
- Toimintaohje epäasiallisen kohtelun ja häirinnän tilanteisiin eli ns. puheeksiottamismalli
- Varhaisen puuttumisen malli eli Varpu (Avoimuutta arkeen -opas)
- Ikäjohtamisen toimintamalli

3.6 Kaiku kyselyiden valossa

Valtiokonttorin valtionhallinnon henkilökunnalle toteuttamat kehittämisen prosesseja koskevat kyselyaineistot valottavat niitä tekijöitä, joiden kautta työhyvinvointiajattelua ja -toimintaa on pyritty laadullisesti muuttamaan valtiolla. Kehittämisen vaikuttavuuden arvioinnin kannalta aineistot keskittyvät pitkälti nykytilaan ja muutoksien havaitseminen suoraan niistä on vaikeaa ja vaatii tulkintatyökaluja. Arvioinnin käytössä olivat seuraavat aineistot:

- Kaiku-kehittäjäkoulutuskysely 2003–2007
- Kehittäjäverkostokysely 2007
- Johdon kysely Kaikun vaikuttavuudesta 2007
- Valtiokonttorin asiakastyytyväisyyskysely 2007

Kaiku-ohjelma on kouluttanut toimintavuosittain organisaatioiden työntekijöistä noin 300 Kaiku-kehittäjää, joiden tehtävänä on toimia paikallisina työhyvinvoinnin edistämisen avainhenkilöinä. Heidän roolinsa on pitkälti myös paikallisesti muotoutuva, ja kyselyn tavoitteena on ollut itse koulutuksen laadun lisäksi kerätä palautetta kehittäjien toimintamahdollisuuksista koulutuksen jälkeen.

Vuosittain Valtiokonttorin Kaiku-tiimin ja ulkopuolisten koulutusorganisaatioiden toteuttamaan *Kaiku-kehittäjäkoulutukseen* osallistuneiden kyselyjen kootut havainnot 2003–2007 (n=200) kertovat, että noin 70 % koulutuksen käyneistä on arvioinut sen vastanneen tavoitteisiinsa melko tai erittäin hyvin. Variaatio oli runsasta siinä, kuinka paljon itsensä kehittämiseen työhyvinvointiasioissa oli käytetty, mutta selvää on, että hyvinvointiasian koettiin vaativan enemmän sekä paneutumista, tietoa kuin tukeakin kuin mitä realistisena pidettiin. Puolet osallistuneista piti vertaisoppimista hyvin toteutuneena, ja yli 80 % antoi koulutukselle yleisarvosanaksi vähintään 8 asteikolla 0–10. Arvosanaksi 9 antoi 30 prosenttia osallistuneista.

Koulutuksen lisäarvo osaamisen kannalta arvioitiin hyväksi hyvinvoinnin nykytilan analysoimisessa. Kaksi kolmasosaa piti koulutusta tässä mielessä riittävänä, 8 % liian vähäisenä. 50 % katsoi saaneensa riittävästi osaamista hyvissä käytännöissä ja menetelmissä. Tietojen

käytäntöön vieminen oli selvästi haasteellisinta. Erityistä huomiota kiinnittää kehittäjäosaamisen jääminen 53 %:n mielestä korkeintaan kohtalaiseksi. Tätä ei kuitenkaan tiedusteltu palautekyselyssä joka vuosi.

Kyselyn perusteella organisaatioiden johto ja kehittäjien kollegat suhtautuivat enimmäkseen positiivisesti Kaiku-koulutukseen sekä itse työhyvinvoinnin kehittämiseen ollen kuitenkin enimmäkseen epäaktiivisia sen suhteen. Työhyvinvointikäsitteet eivät ole Kaiku-koulutukseen osallistuneiden arvioiden mukaan olleet kovin samansuuntaisia organisaatioissa, eikä omaan kehittämisrahoitukseen nähty useimmiten riittävästi mahdollisuuksia.

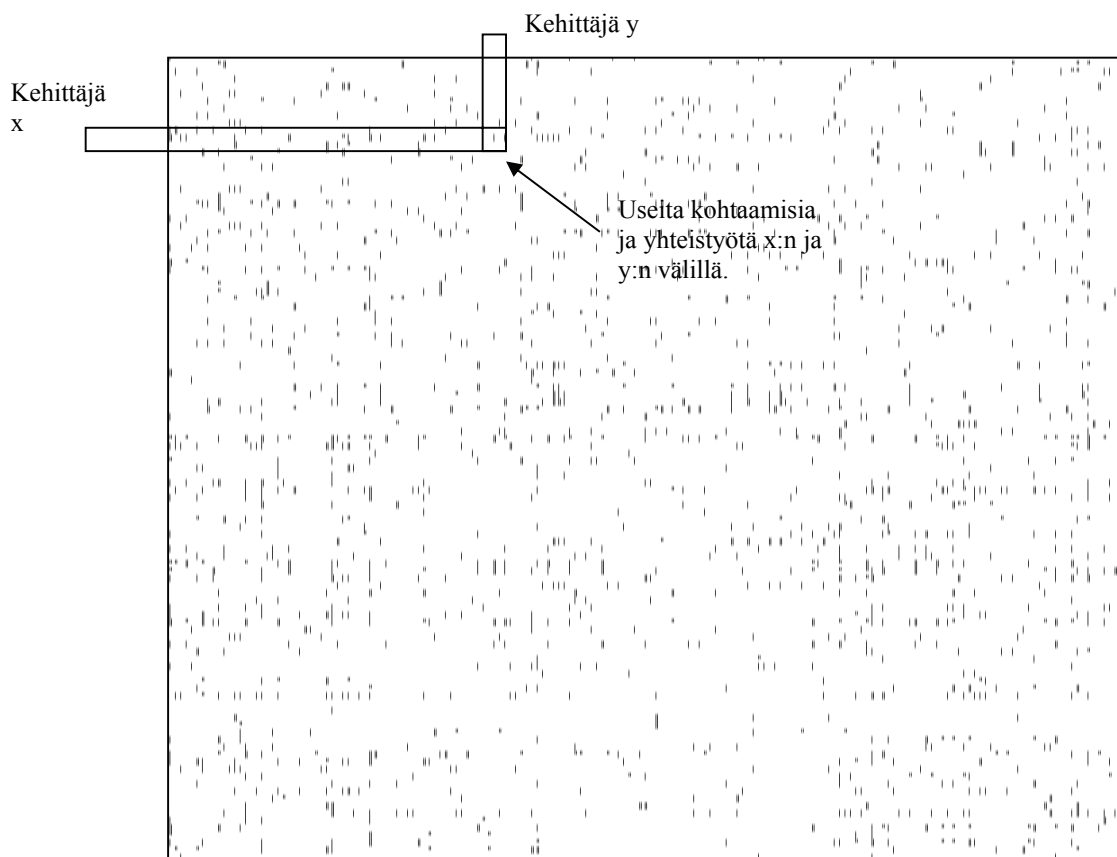
Kaiken kaikkiaan kehittäjäkoulutus kertoo osuvasti uudenlaisen työhyvinvointitoiminnan käynnistymisestä, motivaatiosta ja panostuksesta, jota sekä kehittäjät että kouluttajat ovat asialle omistaneet. Kyse on selvästi vielä alkuvaiheen kulttuurisesta muutoksesta, jonka käynnistyminen heijastuu epäilyksissä siitä, pystytäänkö asiaan panostamaan tai ymmärretäänkö sitä riittävästi. Sama toisaalta heijastuu myös Kaiku-kehittäjäkoulutuskyselyn kysymyksenasettelussa, joka keskittyy työhyvinvointiasiaan myönteisesti ja aktiivisesti osallistuvan ”kriittisen massan” määrittelyyn. Tulosten perusteella myönteinen kriittinen massa on hyvinkin saavutettu, ja jatkossa ohjelman olisi kiinnostavaa Kaiku-koulutuksenkin kehittämisen kannalta selvittää sitä, millaisia ”Kaiku-kehittäjän” rooli ja työn organisoituminen ovat käytännössä esimerkiksi vuoden aikajänteellä.

Kehittäjäverkostokyselyllä 2007 kartoitettiin Kaiku-kehittäjäkoulutuksen ja Kaiku-klubitoiminnan myötä rakentunutta verkostoa tavoitteena eräänlainen sosiometrinen kaavio. Osallistujilta kysyttiin, millaista yhteistyötä kunkin toisen verkoston jäsenen kanssa oli harjoittanut käyttäen seuraavia vuorovaikutuksen tasoja:

- 1) Tuntee
- 2) Vaihtanut ajatuksia
- 3) Neuvonut
- 4) Pyytänyt mukaan omaan tilaisuuteen
- 5) Itse osallistunut toisen tilaisuuteen aktiivisessa roolissa
- 6) Muuta konkreettista yhteistyötä

Visuaalisesti kaikkien 120 vastanneen keskinäiset suhteet muodostavat varsin selkeän *verkon*, jossa ei vielä kuitenkaan erotu vahvoja perussyitä (ks. kuvio 41). Tämä mielenkiintoinen ”sosiometrinen” selvitys antaa aineksia verkostotyön sekä jatkoanalyysille että kehittämiselle; vuorovaikutuksen tasojen elaboroiminen ja täsmentäminen olisi teoreettisestikin perusteltua. Jos kriteeriksi hyvälle kehittämisohjelmalle asetetaan tietojen, kokemusten, työkalujen ja toimintamallien vaihto, voidaan tästäkin näkökulmasta todeta Kaiku-ohjelman luoneen paljon yksittäisiä vankkoja vuorovaikutussuhteita tähän tarkoitukseen. Myös verkostoitumisen seuranta- ja tarkastelutapa on ohjelmassa keskimääräistä kunnianhimoisempi.

Organisaatioiden johtamista ja esimiestyötä on pidetty Kaiku-ohjelmassa yhtenä keskeisimmistä vaikuttavuusmekanismeista työhyvinvointiin. Kaikun ja koko valtionhallinnon henkilöstöpoliittisen linjauksen keskiössä on johtamistapojen uudistaminen ja monimuotoistuminen. Kehittäjäkoulutuskyselyssä tiedusteltiin kehittäjien arviota johdon tietoisuudesta ja sitoutumisesta työhyvinvoinnin kehittämiseen, ja sen tulosten perusteella enemmistö johdosta ja esimiehistä on myönteistä mutta epäaktiivista. Oman kehittämisrahoituksen käyttämiseen ei organisaatiolla koettu useimmiten olevan riittävästi mahdollisuuksia.



Kuvio 41. Kehittäjäverkoston vuorovaikutussuhteiden tiivyyden visualisointi. (Yksi viiva kuvaa kahden kehittäjän yksittäistä kohtaamista, useat rinnakkaiset pienet viivat useita kohtaamisia.)

Kaiku-ohjelma toteutti vuonna 2007 virastojen johtoon (n=100) kohdistetun haastattelututkimuksen, joka antaa suurempia viitteitä johdon roolista ja merkityksestä edellytysten luomisessa hyvinvoivalle työyhteisölle. Noin kaksi kolmasosaa haastatelluista tunsi Kaiku-kehittäjien toiminnan hyvin, ja vielä useammin kehittäjiä oli myös hyödynnetty johdon toimesta. Tyypillisesti Kaiku-kehittäjä toimi laajasti erilaisilla foorumeilla työhyvinvoinnin edistäjänä; hieman harvinaisempaa mutta kuitenkin yleistä (58 %) oli, että Kaiku-kehittäjä on osallistunut työtyytyväisyyden yms. mittaamiseen.

Avoimien vastauksien perusteella yksittäistapauksissa Kaiku-kehittäminen on koettu organisaatioissa erityisen ansiokkaaksi ja tuloksekkaaksi esimerkiksi säännöllisten koulutusten järjestämisessä henkilöstölle ja psyykkisten ja fyysisten riskien arvioimisessa osastoittain. Johto on myös arvostanut kehittäjien valtakunnallista verkostoitumista ja tiedonvälitystä.

Harvinaisempaa sen sijaan on ollut, että johto olisi erityisesti asettanut Kaiku-kehittäjälle tiettyjä työhyvinvoinnin edistämistehtäviä, jotka oletettavasti liittyvät johdon strategiaan. Johdon taholta erilaisia tehtäviä oli asetettu 40–65 prosentissa haastateltuja organisaatioita. Joissakin tapauksissa johto itse osallistui Kaiku-verkoston toimintaan. Tästä huolimatta 40 % vastaajista piti työhyvinvoinnin kehittäjien toimintaresursseja ja -edellytyksiä riittämättöminä normaalien työtehtävien suorittamisen ohella. Osaamista ja toimintafoorumeita katsottiin kehittäjillä useimmiten olevan riittävästi (66 %).

Huolimatta hyvästä kokonaisarviosta joka viides haastateltu katsoi Kaiku-toiminnasta olleen organisaatiolleen vain vähän varsinaista hyötyä. Avointen vastausten perusteella ajan, resurssien ja kehittäjien reflektiotuen puute organisaatiossa olivat yleisimpiä huonoja puolia Kaiku-kehittäjätoiminnassa. 90 % haastatelluista piti Kaiku-kehittäjiä kuitenkin tarpeellisina tulevaisuudessa. Yleistäen voidaan ehkä todeta, että johto koki hyvinvoinnin kehittämisen organisoimisen olevan niin suuri haaste, että Kaiku toimi enemmänkin ensiapuna kuin selvänä ratkaisuna. Tämän voi tulkinta myös niin, että hyvinvoinnin kehittämiseen ollaan johdon keskuudessa myös valmiita aktiivisesti panostamaan, mikäli sen katsotaan todella kykenevän pääsemään tavoitteisiinsa. Tähän liittyen heikoimmin Kaiku-kehittäjiä oli hyödynnetty nimenomaan työhyvinvoinnin seuranta- ja mittaamistehtävissä, ja samoin tässä asiassa koettiin ilmeisesti puutetta myös Kaiku-koulutuksessa (asiaa tosin ei suoraan tiedusteltu). Vastaavasti erittäin hyviä tuloksia Kaikun myötä toteutetusta kehittämishankkeesta saaneet vastaajat korostivat muun muassa parantuneita tuloksia henkilöstöbarometrissa ja muissa mittareissa. Kaiku-verkostoitumisen yhtenä hyvänä puolena mainittiin, että se mahdollisti ylipäättään vertailua eli oman organisaation suhteuttamista muihin.

Valtiokonttorin asiakastytyväisyyskysely 2007 (n=123) antaa kokonaisuudessaan hyvän arvosanan Valtiokonttorin työhyvinvointipalvelulle. Asiantuntija-avun tarve koettiin jossain määrin suuremmaksi kuin mitä saatavilla oli, ja myös Kaiku-hankkeiden rahoituksen hakeminen mutkikkaaksi. Kaiku-töhyvinvointitiimin toiminta sekä Kaiku-ohjelman tuottamat oppaat ja kirjaset on arvioitu keskimäärin varsin hyviksi. Kehittäjien jatkokoulutus ja Kaiku-klubi saivat hyvän arvion 80 %:lta vastanneista, mutta kehittäjien Extranet-verkon käytettävyys vain kolmannekselta.

Kokonaisuutena kyselyiden perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointitoiminnan kehittyminen valtiosektorilla ilmenee hyvinvoinnin edistämisen vakiintumisena ja myönteisenä vuorovaikutuksena eri ulottuvuuksilla tässä kehittämisessä. Tällaisia keskeisiä ja pääosin myönteisiä ulottuvuuksia (myönteisyysjärjestyksessä) ovat:

- Tuki (Valtiokonttorista, Kaiku-rahoitus, asiantuntemus, työterveyshuolto)
- Vertaisuus (organisaatioiden sisällä ja välillä)
- Johtaminen (organisaatiotasolla, keskusvirastotasolla)
- Palvelu (valtion sisäiset ja ulkoiset asiakkaat).

Valtiokonttorin runsas panostus kysely- ja seurantatiedon keräämiseen on tuottanut kehittämiseen tarpeellisia välineitä. Erityisen kiinnostavana voidaan pitää verkostanalyysia, jonka jatkotyöstäminen on tärkeää vertaisuuden ja vertaisoppimisen vahvistamiseksi. Tämä oli myös koettu tärkeänä vastaajien keskuudessa. Sen sijaan hyvinvoinnin kehittämisen ulottuvuuksista palvelu- tai asiakasulottuvuus on selvästi merkittävä työhyvinvoinnissa, mutta se on jäänyt lähes kokonaan pois sekä kysymyksistä että luonnollisesti vastauksista. Valtionhallinnossa merkitykseltään kasvavan palvelutyön ja -orientaation yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin on varsin ilmeinen, kun puhutaan suuresta tarpeesta mitata sekä työhyvinvoinnin että työn laatua ja vaikuttavuutta. Asiakastyön tai ylipäätään työnteon ”ulkosuhteiden” hahmottaminen, kokeminen, johtaminen ja kehittäminen ovat merkittävässä interaktiossa työntekijöiden oman hyvinvoinnin kanssa.

4. Tulevaisuusvisioita

Osallisten pohdintoja työhyvinvoinnin ja työhyvinvointia edistävän ohjelman tulevaisuushaasteista

Arviointiryhmä järjesti kaksi työpajaa, joissa käsiteltiin kokemuksia ohjelmasta ja tulevaisuushaasteita. Työpajojen lisäksi samoja kysymyksiä käsiteltiin kolmessa muussa ryhmäkeskustelutilaisuudessa, joista yksi oli ohjelman ohjausryhmän ja kaksi muuta Kaiku-tiimin kanssa. Seuraavassa on kiteytettynä keskustelutilaisuuksissa esiin nousseita tulevaisuushaasteita koskien sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin tilaan, että ohjelman kokoonpanoon ja toimintaan liittyviä uudistustarpeita.

4.1 Kaiku-ohjelman ohjausryhmä

Hyvän ohjelman tunnusmerkit

Pitkäjänteinen prosessi eikä kasa hankkeita; linjajohto aidosti mukana; ymmärrettävä, että työhyvinvointi on osa johtamista; työhyvinvoinnin kehittämisraami on kattava, jatkuva ja kehittyvä; tavoitteellisuus, mitattavuus, seurattavuus; liittyy palkansaajayhteistyöhön; jaksaa innostaa; osa kestävästä tuloskehityksestä, ts. organisaation tulos ja työhyvinvointi toisiinsa liittyneinä; verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa samalla kentällä.

Haasteita tulevaisuuden toiminnalle

Saatava tehostettua yhteistyötä terveydenhuolto- ja työsuojeluorganisaatioiden kanssa; saatava aikaan laajassa mielessä ymmärretty valtion henkilöstöpoliittinen ohjelma; esimiehet ja johtajatkin tarvitsevat tukea työlleen; panostettava verkostoitumiseen ja sen tarjoamaan tukeen; miten valutetaan ylhäältä alas?; ylin johto ei ehkä kovin sitoutunut, kun ei näe työhyvinvointitoimintaa strategian osana; myös keskijohdon sitoutumisessa pulmia; perinteinen esimiestyö muuttuu vahtimisesta valmentamiseksi – tämä tuo haasteita johtamisosaamiseen ja

johtamisen työkaluihin; miten ihmiset saadaan ottamaan myös oma vastuu työhyvinvoinnista?; organisaation perustehtävän ja työhyvinvoinnin integroiminen; Kaiku brändinä virastotasolla henkilöstölle tunnetuksi; käsitteellinen haaste- työhyvinvointi rikastuvaksi termiksi, joka ulottuu myös työsuojelun puolelle; miten ”työ” nähdään – pitääkö sisällään työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisen?; tuleeko ongelmia siitä, että hyvinvointia myydään riskien kautta – katoaako hyvinvoinnin itseisarvo?

4.2 Kaiku-kehittäjien verkosto

Kehittäjän roolin ja aseman haasteita

Työhyvinvointiin tarvitaan ylimmän johdon tuki, turva ja sitoutuminen – ilman sitä vaikea tehdä kehittäjän työtä; johto ymmärtää tuottavuusohjelmat ja tarpeet, tuloslistan pohjalla on henkinen jaksaminen – käytännössä sitä ei priorisoida eikä resursoida; kehittäjien roolia pitäisi vahvistaa selkeämmäksi ja valtuuttaa se ylhäältä; työhyvinvointia ei voi delegoida, hierarkia vaikeutena; kuka meitä kehittäjiä auttaa, kun meidän on autettava muita loppumattoman positiivisesti; kehittäjillä pitää olla itsellään uskoa ja suuntaa, kun kehittäjällä ei ole arvovaltaa tarpeeksi niin ongelmia tulee työhyvinvointiasian liittämisestä arkijohtamiseen; vääränlainen osaamisrakenne valtiolla tulee aiheuttamaan ongelmia tulevaisuudessa – joihinkin töihin ei saada asiantuntijoita, joissakin tehtävissä on liikaa väkeä; ihmiset äänestävät jaloillaan, henkilöstö vaihtuu koko ajan; suuri sudenkuoppa on puhua työhyvinvoinnista erillisenä asiana, se pitäisi osata liittää perustyöhön.

Mitä toimenpiteitä tarvittaisiin?

Koulutusta ja propagointia tarvitaan – organisaation läpi pitäisi ajaa hyviä käytäntöjä ja laaja-alaista työhyvinvointia sekä tasa-arvoa; pitäisi katsoa vahvuudet, missä olemme hyviä ja missä on kehittämisaalueet; olisi hyvä olla joukko tunnuslukuja, joilla mitataan työhyvinvointijännitteiden vastetta, strategian vastaavuutta, oman roolin kokemusta ja muutosvastarinnan hallintaa; pitäisi oppia katsomaan eteenpäin, eikä reagoida vasta siinä vaiheessa, kun asiat ovat päällä; vertaisoppimista pitäisi lisätä.

4.3 Kaiku-tiimi

Mitä ongelmakohtia ja haasteita on tavoitteiden toteuttamisessa?

Uusien toimintakulttuurien luominen vähenevillä resursseilla; ei riitä, että pieni ”ystäväjoukko” käsittää asian, vaan linjajohto tarvitaan laajasti mukaan – miten sellaista tavoitetta tuettaisiin?; suurta vaihtelua virastojen aktiivisuudessa kehittämistehtäviin – jotkut ovat kaiken kokeilleita, toisissa ei juuri mitään kehittämissuuntatuneisuutta; hyvinvointiasian esille saamista edistäisi jos se saataisiin sisällytettyä normaaliin organisaation kehittämiseen eikä tuotaisi esille erillisenä asiana; työhyvinvointiasian käsittely henkilöstöriski-näkökulmasta on liian suppea – tarvittaisiin valoisampi yhteisen tekemisen näkökulmaa korostava käsite; edelleen on ongelmaa siinä, että johto ei ole sitoutunut vaikka porukka olisi.

4.4 Moninäkökulmainen työpaja

Työn ja työn ehtojen muuttumisesta seuraavia haasteita työhyvinvointiasioihin

Organisaatiomuutosten myötä paljon kehittäjäosaamista on kadonnut ja hajanaistunut 2000-luvulla.

Työhyvinvointikäsitteen kehittämishaasteet

Viesti siitä, että työhyvinvointi ja työ liittyvät yhteen on saatu jonkinasteisesti perille; silti tarvitaan työhyvinvointikäsitteen edelleen työstämistä; onko työhyvinvoinnilla itseisarvoa?; ollaanko vaatimassa vain enemmän ihmisiltä?

Visiot hyvästä tulevaisuudesta

Toimiva työympäristö, jossa yksilö on aktiivinen toimija ja osaamisensa kehittäjä; toimivat tietojärjestelmät ja verkostot; oma aktiivisuus keskeistä, esimies hyvänä toimijana verkostossa; turvallisuudesta ja yhteisöllisyydestä voisi muodostua vetovoimatekijöitä – mutta miten niitä edistetään on toinen kysymys.

Mitä toimenpiteitä tarvittaisiin?

Seurantajärjestelmät kaipaavat kehittämistä; mittareita on paljon, mutta tietojen saaminen ja todentaminen on edelleenkin hajanaista – miten päästäisiin vertailemaan virastoja? työhyvinvointi ja henkilöstövoimavarat eivät ole edelleenkään strateginen kohde organisaatioissa; rajankäyntiä yksilö/työyhteisövastuun välillä tarvitaan; henkilöstöedustajien ja johdon yhteistyö työhyvinvointiasioissa kaipaa edelleen kehittämistä; tulosten numeerinen mittaaminen ei riitä – tarvittaisiin tietoa prosesseista; kamreerimaailmassa nähdään vain euroja, panostus pitää sen ajattelun mukaan nähdä mitattavana tuloksena joten tarvitaan mittareita, vaikka sitten huonompiakin, joiden avulla rahanhaltijat saadaan ymmärtämään; Kaiku-toiminnan suhdetta työterveyshuoltoon tulisi pohtia ja kehittää; Kaiku-koulutuksissa teoreettisen tiedon lisäksi tarvitaan ihmisten kohtaamisen opettamista; tukea tiedonhakuun – erilaista tietoa ja hienoja raportteja on, mutta miten niitä löytää?; resurssit ovat vähissä sekä organisaatioissa että ohjelman tukirakenteessa – tarvittaisiin rahaa, aikaa ja roolia; ohjelman universaalitason ja paikallisten tilanteiden moninaisuuden välille täytyy löytyä tasapaino.

5. Jo saavutettua ja uuden toimintatavan ituja ja kehityskulkuja

Vedämme tässä yhteen havainnot Kaiku-ohjelman saavutuksista vaikuttavuudessa, ankkuroitumisessa johtamiseen, hankkeistumisessa, verkottumisessa sekä ohjelman koordinoinnissa ja ohjelman oppimisen infrastruktuurin rakentamisessa, sekä kokoamme yhteen ajatuksemme ohjelman uudesta tulevaisuuden vaiheesta noin 5-vuoden tähtäimellä. Tarkastelemme ensin ohjelman saavuttamaa vaihetta ja uuteen tulevaisuuteen viittaavia, kiinnostavia ja lupaavia kehityskulkuja, jotka ”kurkottavat” tulevaisuuteen. Esitämme havaintomme myös yhteenvetomatriisina, joka tarjoaa nopean yleiskuvan ohjelman saavutuksista ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Lopuksi esitämme kokonaisarvion ja suosituksia.

5.1 Kaiku-ohjelman nykytila

5.1.1 Vaikuttavuus

Kaiku-ohjelma on ollut vaikuttava. Ohjelma on tukenut valtion kilpailukykyä työnantajana ja valtio menestyy kohtalaisesti työnantaja-sektorivertailuissa. Työhyvinvointia on mallinnettu ja vaikuttavuutta on seurattu. Tätä työtä tulisi kuitenkin edelleen systematisoida. Ohjelma on myötävaikuttanut työurien pidentymiseen eläkeuudistuksen jälkeen kiinnittämällä huomiota uran loppuvaiheen työhyvinvointiin ja sen eri vaihtoehtoihin. Ohjelma on myötävaikuttanut eläkealkavuuksien laskemiseen ja mm. työkyvyttömyyksien vähenemiseen ja subjektiivisen työhyvinvoinnin lievään parantumiseen valtionhallinnossa ohjelmakauden aikana. Ohjelma ei kuitenkaan ole onnistunut estämään heikkenemistä tietyissä työhyvinvointi-indikaattoreissa, kuten kiireen kokemisessa ja työpaikan vuorovaikutuksessa.

Ohjelma on onnistuneesti jalkautunut melko erilaisiin organisaatioihin. Työyhteisötaso on huomioitu ja on saatu aikaan myönteisiä määrällisiä tuloksia toisaalta heti hankkeen alkuvaiheessa ja toisaalta pitkäjänteisellä kehittämistyöllä pidemmällä aikavälillä. Vaikuttavuutta on mahdollista seurata monilla mittareilla. Ohjelma on joiltakin osin onnistunut sovittamaan yhteen tuottavuusohjelman tuomat eläköitymispaineet työssäjatkamistavoitteiden kanssa. Siten

ohjelma on myös ehkäissyt hiljaisen tiedon siirtymistä pois valtionhallinnosta. Samalla ohjelma on kyennyt torjumaan työelämän yleistä hyvinvoinnin alenemistendenssiä ja siten ennaltaehkäisemään henkilöstötasolla ilmeneviä ongelmia organisaatioiden toiminnassa sekä vahvistanut ennestään hyvää työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta työyhteisöissä.

5.1.2 Ankkuroituminen johtamiseen

Työhyvinvointi ja Kaiku-toiminta on noussut, joskin epätasaisesti, eri hallinnonalojen johtamisen strategisten tavoitteiden joukkoon, ja työhyvinvointi nähdään yhä enemmän elimellisenä eikä erillisenä tuloksellisuuden ja johtamisen tekijänä sekä strategisella, että väliesimiesten tasolla ja enenevässä määrin kautta organisaatioiden. Työhyvinvointitavoitteiden kytkeytyminen tulossopimukseen on ollut yksi tärkeä askel työhyvinvointinäkökulman vakiinnuttamiseksi johtamis- ja strategiatyöhön. Tilaa on kuitenkin vielä työhyvinvointikonseptin ja toiminnan saattamiseksi kiinteäksi osaksi ”organisaatiokansalaisuutta”. Kaiku-kehittäjät ovat arvioineet oman organisaationsa johdon tyypillisimmin suhtautumiseltaan myönteiseksi mutta käytännössä epäaktiiviseksi.

Valtionhallinnossa on havaittavissa selviä viitteitä kulttuurisesta muutoksesta suhtautumisessa työhyvinvointiin. Samalla on enenevässä määrin hyviä esimerkkejä työhyvinvoinnin tilan seurannan ja tavoitteiden asettamisen osallistavasta suunnittelusta. Lisäksi on lukuisia hyviä esimerkkejä Kaiku-kehittäjien ja hankkeiden kytkeytymisestä strategiseen johtamiseen sekä työyhteisöön.

5.1.3 Hankkeistuminen ja verkottuminen

Kaiku-ohjelmassa on saavutettu melko vireä ja monipuolinen, mutta epätasainen hankkeistuminen ja työhyvinvointiaktiivisuuden edistäminen. Hyvien käytäntöjen systemaattinen raportointi ja käsittely ovat kuitenkin vielä kohtalaisen kehittymättömiä. Jäsentynyt vertaisoppiminen toteutuu vielä melko heikosti, mutta motivoitunut ja kiinnostunut vuoropuhelu ja vertaisoppiminen ovat käynnistyneet. Kaiku-sanoman ja toiminnan leviämistä kriittisen massan ja tunnettavuuden saavuttamiseksi on edesauttanut joustava suhtautuminen kehittämistapoihin ja -menetelmiin. Kaiku-koulutus jatkokoulutuksineen suhteessa hankkeisiin on ollut toimivaa. Kaiku-toiminnan verkostoitumista ja aseman kehitystä on tapahtunut, joskin eri sektoreilla ja organisaatioissa epätasaisesti.

On olemassa useita hyvä esimerkkejä hankkeistumisesta ja rikkaasti toteutetuista hankkeista (koulutus-interventioiden ohessa mm. menetelmällistä ennakkoluulottomuutta ja pyrkimystä työyhteisövastuuseen). On myös nähtävissä, että pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen työhyvinvoinnin kehittäminen erillisten hankkeiden avulla voi turvata monipuolisen ja kokonaisvaltaisen edistymisen. Hyviä esimerkkejä löytyy sekä virallisesta että epävirallisesta vertaistuesta. ”Kaiku-yhteisöllisyys” on etenemässä ja on selvää kiinnostusta vertaisoppimisen edelleen kehittämiseen sekä kentällä että koordinoinnissa.

5.1.4 Ohjelman koordinointi ja infrastruktuuri

Kaiku-ohjelmaa on koordinoitunut motivoitunut ja kokenut ryhmä, jolla on hyvät yhteydet ja neuvottelusuhteet ohjelman toteutuksen eri tahoihin. Koordinoinnin resurssit toimivat kuitenkin ylärajoilla seurannan, neuvottelun ja edelleen kehittämisen suhteen. Internetiä käytetään lähinnä tiedonsäilytys- ja hakualustoina, ja uuden aktiivisen verkkokehitysvaiheen käynnistäminen on tarpeen. Tulosseuranta ja raportointi ovat alikehittyneitä suhteessa aiheen kompleksisuuteen, toiminnan laajuuteen ja hajanaisuuteen. Seurantatiedot ovat eri lähteissä ja kokonaiskuvan muodostamista haittaa tiedon saannin eriaikaisuus. Seurannan kehittäminen on tarpeen.

Kontaktointia ja neuvontaa haluttaisiin ohjelmassa antaa enemmän. Neuvottelevuuden hyvät käytännöt ovat kuitenkin paljolti hiljaista tietoa, joka pitäisi saada enemmän näkyviin ja

yhteiseksi omaisuudeksi. Koordinoinnissa on kiinnostusta käytäntöjen raportoinnin kehittämiseen, jotta työhyvinvoinnin tukea voidaan edelleen vahvistaa.

5.2 Kaiku-ohjelman tulevaisuus

5.2.1 Vaikuttavuus

Ohjelmalla on selkeät strategiset hankerahoitusperiaatteet. Suuret organisaatiot läpäistään paremmin ja pienet ovat kattavammin mukana. Käytössä on toimiva vaikuttavuuden seurantajärjestelmä, jonka tuottamat määrälliset ja laadulliset tiedot kootaan sekä valtakunnallisella että organisaatiotasolla vähintään vuosittain yhteen ja niitä käsitellään erilaisilla foorumeilla. Työhyvinvointi on Kaiku-toiminnassa keskiössä kokonaiskysymyksenä ja työhyvinvointi on kytketty organisaatioiden tuloksellisuuteen entistä elimellisemmin. Ohjelma painottuu erityisesti henkilöstöongelmien ennaltaehkäisemiseen ja laaja-alaiseen työurien ja rekrytoinnin tukemiseen. Ohjelma kykenee vaikuttamaan myös laajempiin henkilöstöpoliittisiin tavoitteisiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla huomioidaan enenevästi määräaikaiset työntekijät ja kannustaminen. Ohjelmassa on edelleen kehitetty työhyvinvointimittareita huomioiden erityisesti työpaikan toiminnan sosiaalipsykologiset aspektit. Mittarit osoittavat selkeän myönteisen kehitystrendin hyvinvoinnin kokemisessa. Organisaatiomuutokset ja asiakaspalvelun laatu on kytketty ja mielletty osaksi valtion työntekijöiden hyvinvointia. Hyvinvoinnin kehittäminen koskee koko valtionhallintoa. Kaiku kytkeytyy vahvasti osaksi valtion työnantajakuva.

5.2.2 Ankkuroituminen johtamiseen

Työhyvinvointi ja työkyky nähdään yhtä tärkeänä tekijänä organisaatioiden toiminnassa, tuottavuudessa ja tuloksessa kuin osaaminen, verkottuminen ja rakennepääoma. Työhyvinvointi on elimellinen ja positiivisella tavalla ”arkipäiväistänyt” osa hyvää johtamista ja organisaatiokansalaisuutta.

Työhyvinvoinnin ankkuroitumisen hyviä käytäntöjä raportoidaan ja käsitellään monipuolisesti sekä strategisen johtamisen, että välijohtamisen tasoilla läpi organisaatioiden. Johto näkee työhyvinvoinnin kehittämisen konkreettisia vaikutuksia sekä erilaisten mittareiden että omien havaintojensa kautta. Johto saa ja kykenee käsittelemään jatkuvaa palautetta organisaatioidensa sisältä työhyvinvointiasioissa.

5.2.3 Hankkeistuminen ja verkottuminen

Hyvien käytäntöjen monipuolinen ja rikas raportointi ja puimistapa on vakiintunutta vahvaa vertaisoppimista. Kehittämistapojen ja -menetelmien jatkuva kehittäminen on kytkeytynyt Kaiku-koulutukseen. Verkostoitumisen hyviä käytäntöjä raportoidaan ja puidaan monipuolisesti. Tällä on samalla suorat kytkeymät Kaiku-koulutukseen. Kaiku-klubi vertaisoppimisen foorumina kehittynyt uuteen vaiheeseen, siinä käytetään state-of-the-art menetelmiä (dialogisia, vaihtelevia työtapoja), ja se saa tukea virtuaaliympäristöstä ja hyvien käytäntöjen tapauspankista.

5.2.4 Ohjelman koordinointi ja infrastruktuuri

Ohjelman riittävä koordinointi on yksi tulevaisuuden avainkysymyksiä. Kaiku-ohjelmalla oltava riittävästi resursoitu koordinoitimi, jolla on eksplisiittiset neuvottelun ja ohjauksen hyvät käytännöt. Kaiku-kehittäjien asema on tunnustettu ja tunnustettu ja on luotu aktiivinen hyvien käytäntöjen virtuaalinen kehittämisalusta ja -pankki. Tulosseurannassa ja raportoinnissa on otettu uusia askelia edistymisen kuvaamiseksi kokonaisuudessaan sekä määrällisten että laadullisten aspektien osalta.

Havainnot on koottu yhteenvetomatriisiin seuraavasti:

Ulottuvuus	Kaiku 1.0 (nykyinen kehitysaste)	Uuden toimintatavan ituja ja kehityskulkuja	Kaiku 2.0 (tulevaisuus n. 5 vuoden perspektiivillä)
I VAIKUTTAVUUS	<ul style="list-style-type: none"> - Tukenut valtion kilpailukykyä työnantajana. - Työhyvinvointia on mallinnettu. - Vaikuttavuuden seuranta tulisi systematisoida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jalkautunut erilaisiin organisaatioihin. - Työyhteisötaso huomioitu. - Myönteisiä vaikutuksia erityisesti ohjelman alkuvaiheessa ja pidemmällä aikavälillä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjelmalla selkeät strategiset hankerahoitusperiaatteet. - Organisaatiot läpäistään kattavamin. - Toimiva vaikuttavuuden seurantajärjestelmä. - Työhyvinvointi ohjelman keskiössä kokonaisisyksenä.
1. Työssä jatkamiseen	<ul style="list-style-type: none"> - Myötävaikuttanut työurien pidentymiseen eläke-uudistuksen jälkeen. - Myötävaikuttanut eläkealkavuuksien laskemiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Osin onnistunut sovittamaan yhteen tuottavuusohjelman tuomat eläköitymispaineet työssäjatkamistavoitteiden kanssa. - Ehkäisyyt hiljaisen tiedon siirtymistä pois valtionhallinnosta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjelma painottuu erityisesti ongelmien ennaltaehkäisemiseen ja työurien tukemiseen. - Ohjelma vaikuttaa myös laajempiin henkilöstöpoliittisiin tavoitteisiin. - Määräraikaisten työntekijöiden huomioiminen.
2. Työhyvinvointiin	<ul style="list-style-type: none"> - Myötävaikuttanut subjektiivisen työhyvinvoinnin lievään parantumiseen valtionhallinnossa. - Kuitenkin kiireen kokeminen on lisääntynyt ja työpaikan vuorovaikutus heikentynyt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kyennyt torjumaan työelämän yleisiä hyvinvoinnin alenemistendenssiä. - Vahvistanut ennustään hyvää työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta työyhteisöissä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Havaittavissa selkeä myönteinen kehitystrendi työhyvinvoinnissa. - Työhyvinvoinnintareita on edelleenkehitetty. - Organisaatiomuutokset ja asiakaspalveluaspekti on kytketty työntekijöiden hyvinvointiin. - Kaiku kytketty vahvasti osaksi valtion työnantajakuva.
II ANKKUROITUMINEN JOHTAMISEEN			
1. Ankkuroituminen strategiseen johtamiseen ja johdon tuki	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointi ja Kaiku-toiminta on noussut, joskin epätasaisesti, johtamisen strategisten tavoitteiden joukkoon. - Tätä on edesauttanut työhyvinvointitavoitteiden kytkytyminen tulossopimuksiin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selviä viitteitä kulttuurisesta muutoksesta suhtautumisessa työhyvinvointiin. - Hyviä esimerkkejä työhyvinvoinnin tilan seurannan ja tavoitteiden asettamisen osallistavasta suunnittelusta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointi on arkipäiväistynyt osa hyvää johtamista ja organisaatio-kansalaisuutta. - Ankkuroituminen hyviä käytäntöjä raportoidaan ja käsitellään monipuolisesti. - Johto saa jatkuvaa palautetta työhyvinvoinnista organisaatiosta.
2. Ankkuroituminen välijohtamiseen ja johdon tuki	<ul style="list-style-type: none"> - Ankkuroitunut kohtalaisesti, joskin epätasaisesti eri hallinnonalojen johtamisen käytännön toimintaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyviä esimerkkejä Kaiku-kehittäjien ja hankkeiden kytkeyttämisestä strategiseen johtamiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ankkuroituminen hyviä käytäntöjä raportoidaan ja käsitellään monipuolisesti.

III HANKKEISTUMINEN, VERKOTTUMINEN

1. Kaiku hankkeistuminen ja Kaiku-hankkeiden toteutus	<ul style="list-style-type: none"> - Kohtalaisen vireä ja monipuolinen, mutta epätasainen hankkeistuminen. - Hyvien käytäntöjen systemaattinen raportointi ja käsittely vielä melko kehittymättömiä. - Kriittinen massa ja tunnettavuus saavutettu joustavalla suhtautumisella kehittämistapoihin, -menetelmiin ja -ongelmiin. - Kaiku-koulutus on toimivaa. - Kaiku-toiminta verkostoitunut, joskin epätasaisesti. - Hyviä esimerkkejä löytyy joillakin aloilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Useita hyvä esimerkkejä hankkeistumisesta ja rikkaasti toteutetuista hankkeista. - Nähtävissä, että <u>pitkäjänteinen</u> ja <u>suunnitelmallinen</u> työhyvinvoinnin kehittäminen erillisten hankkeiden avulla voi turvata monipuolisen ja kokonaisvaltaisen edistymisen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvien käytäntöjen monipuolinen raportointi ja puimistapa on vakiintunutta vahvaa vertaisoppimista. - Kehittämistapojen ja -menetelmien jatkuva kehittäminen on kytkeytynyt Kaiku-koulutukseen.
2. Kaiku-verkostoituminen ja vertaisoppiminen työorganisaatioissa	<ul style="list-style-type: none"> - Hyviä esimerkkejä erityyppisistä verkostoista.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkostoitumisen hyviä käytäntöjä raportoidaan ja puidaan monipuolisesti. - Kytkeymät Kaiku-koulutukseen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittynyt uuteen vaiheeseen, käytetään monipuolisesti menetelmiä, saa tukea virtuaaliympäristöstä ja hyvien käytäntöjen tapauspankista.
3. Kaiku-verkostoituminen ja vertaisoppiminen valtiosectorilla (Kaiku-klubi)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivoitunut ja kiinnostunut vuoropuhelu ja vertaisoppiminen ovat käynnistyneet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvää kiinnostusta vertaisoppimisen edelleen kehittämiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Käytetään monipuolisesti menetelmiä, saa tukea virtuaaliympäristöstä ja hyvien käytäntöjen tapauspankista.
4. Vuoropuheluforumien ja -tilojen kehitys	<ul style="list-style-type: none"> - Motivoitunut ja kiinnostunut vuoropuhelu ja vertaisoppiminen ovat käynnistyneet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvää kiinnostusta vertaisoppimisen edelleen kehittämiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Käytetään monipuolisesti menetelmiä, saa tukea virtuaaliympäristöstä ja hyvien käytäntöjen tapauspankista.

IV OHJELMAN KOORDINOINTI JA INFRASTRUKTUURI

1. Valtiokonttorin/ Kaiku-tiimin rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Motivoitunut ja kokenut ryhmä, jonka resurssit ylärajoilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktointia ja tukea haluttaisiin enemmän ja tehdä ohjelmatuen hyvät käytännöt näkyviksi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaiku-ohjelmalla riittävästi resursoitu koordinoititimi - Kaiku-kehittäjien asema on tunnistettu ja tunnustettu.
2. Uuden tekniikan hyväksikäyttö	<ul style="list-style-type: none"> - Passiivisina tiedonsäilyitys- ja hakualustoina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiinnostus hyvien käytäntöjen raportointiin kehittämiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> - On luotu aktiivinen hyvien käytäntöjen virtuaalinen kehittämisalusta ja -pankki.
3. Tulosseuranta ja raportointi	<ul style="list-style-type: none"> - Tulosseuranta ja raportointi ovat alikehittyneitä. - Tiedot hajallaan ja useissa lähteissä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paljon erilaisia tietoja kerätään ja ne ovat saatavilla jatkoanalyysejä varten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulosseurannassa ja raportoinnissa on otettu uusia askelia sekä määrällisten että laadullisten aspektien osalta.

V KOKONAISKUVA			
<p>1. Kaiku-ohjelmassa sovelletun työhyvinvointikonseptin kehitys</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvoinnin konsepti on syventynyt ja laajentunut, mutta satunnaisesti. - Konseptin kehittäminen edellyttäisi selkeitä yhteyksiä kehittämishankkeista saaduista kokemuksista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvät yhteydet työhyvinvointikonseptin edelleen kehittämiseen. - Suuri painoarvo on Kaiku-tiimin asiantuntijoiden hiljaisella tiedolla. - Alustavia tilanteiden ja hankkeiden tyypittelyjä on tehty. 	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvoinnin konseptia kehitetään aktiivisesti ja rikastetaan seuranta- ja tutkimustiedolla.
<p>2. Kaiku-ohjelma-konseptin ja toiminta-kokonaisuuden kehittäneisyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Edustaa suomalaisessa kontekstissa hyvää konseptia selkeydeltään, fokuksestaan ja hankkeistuksestaan. - Joustavuudellaan (rahoitus, kehittämisstapa, koulutus) on kyennyt luomaan kohtuullisen kriittisen massan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oppimisympäristö on saavuttanut ensimmäisen asteen kehitysvaiheen. - Verkostoitumisesta on hyviä esimerkkejä. - Valtakunnan tasolla hankkeistamisen kautta on mahdollista tukea monipuolista työhyvinvoinnin kehittämistä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjelman toteuttamisessa hyvät jatkuvan kehittämisen mekanismit, oppimisympäristö vakiintunut ja kehittyvä.

5.3 Kokonaiskuva ja suositukset

5.3.1 Kokonaiskuva

Vaikuttavuusanalyysin perusteella Kaiku-työhyvinvointiohjelman toteutusaikana vuosina 2002–2007 valtionhallinnon työhyvinvoinnin kehitys on ollut kokonaisuudessaan hyvää. Ohjelmarahoitusta saaneiden organisaatioiden kautta Kaiku on tavoittanut jopa 2/3 valtionhallinnon työntekijöistä. Hyviä viitteitä kehityksen suunnasta ovat antaneet työssäjatkaminen, varhaiseläköitymisen väheneminen ja useat subjektiiviset työhyvinvointi-indikaattorit. Eräitä keskeisiä työssä jatkamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tietoja ei kuitenkaan ole ollut tutkimuksen käytössä. Valtiokonttori laskee vuoden 2007 eläkkeellesiirtymisiänodotteen loka–marraskuussa 2008, ja Tilastokeskuksen Työolotutkimus ilmestyy myös tämän arvioinnin jälkeen.

Kaiku-ohjelman erillisvaikutuksen tarkastelussa on kyetty rakentamaan tilastollisia asetelmia, joiden avulla työhyvinvoinnin kehittymistä on voitu arvioida suuntaa-antavasti myös organisaatio- ja hallinnonalatasolla. Yhteydet ovat monitulkintaisia, mutta on havaittavissa, että Kaiku-rahoitusta hakeneet ja saaneet organisaatiot poikkeavat keskimääräisestä nuoremman ikärakenteensa ja todennäköisesti myös korkeamman koulutustasonsa osalta. Kaiku-rahoitus on lisäksi kohdistunut huomattavasti tyypillisemmin suuriin kuin pieniin organisaatioihin. Kaikun erillisvaikutusten analyysi perustuu useista eri osa-aineistoista koostuvaan mittavaan tilastoaineistoon.

Työhyvinvoinnin kokemisessa valtionhallinto on monessa suhteessa edellä muita työnantajasektoreita. Aineiston puitteissa Kaiku-ohjelman ajanjaksolla ei kuitenkaan ole nähtävissä täysin yksiselitteisiä merkkejä jatkuvasta myönteisestä kehityksestä. Tämä johtuu todennäköisesti työelämän yleisistä ja julkisen sektorin erityisistä haasteista kuten organisaatiomuutoksista, uudistuksista ja ristiriitaisista tavoitteista (esim. valtion tuottavuusohjelma).

Kaiku-ohjelma näyttää vaikuttaneen työhyvinvointiin myönteisesti toisaalta valikoitumisen kautta (kohdistamalla erityisesti suuriin organisaatioihin) sekä toisaalta työhyvinvointitietoisuuden levittämisen ja työhyvinvointi- ja johtamiskoulutuksen kautta. Tämä näkyy muun muassa siinä, että vaikutukset ovat hyvin epätasaisesti jakautuneita ja ilmenevät viiveellä. Kaikulla on ollut olennainen vaikutus työhyvinvointikäsityksen kehittymiseen ja siten se on ollut mahdollistamassa valtionhallinnon kulttuurista muutosta. Konkreettisten työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden vaikutuksista löydettiin positiivisia indikaatioita, joskin Kaiku-ohjelman erillisvaikutusta on näissä tapauksissa vaikea arvioida. Havainnot kertovatkin yhteisvaikutusten suuresta merkityksestä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Valtion asiantuntijaorganisaatioiden johdon työhyvinvointitietoisuuden ja -taitoisuuden kasvua voi pitää yhtenä Kaiku-ohjelman yleisenä tavoitteena. Ohjelman toteuttamiseen liittyvän laadullisen aineiston analyysin perusteella voi varmuudella todeta, että tietoisuuden lisäämisen tavoite on melko kattavasti saavutettu ja taitoisuus on edennyt, joskin taitoisuuden edelleen kehittäminen voisi olla yksi tärkeimmistä tulevaisuuden painopisteistä. Yleisin tapa kohottaa johdon valmiutta tarttua työhyvinvointikysymyksiin on ollut koulutusprojektit, jotka on useimmin toteutettu ulkopuolisen palveluntoimittajan avulla Kaiku-hankkeena. Parhaiten näyttävät tuottaneen tuloksia sellaiset koulutusinterventiot, jotka on liitetty joko henkilöstöstrategiseen suunnitteluun tai yksikkökohtaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Johtamiskäytäntöjen muuttumiseen ovat epäilemättä vaikuttaneet myös moniammatilliset työhyvinvoinnin seurantaan liittyvät yhteistyösuhteet. Työterveyshuollon tarjoamat palvelut ja tuki sekä hankeyhteistyö ovat osaltaan lisänneet organisaatioiden kykyä selviytyä työhyvinvointiongelmista.

Tärkeänä askeleena on pidettävä työhyvinvoinnin tilan kartoittamisen ja seurannan kytkeytymistä tulosvastuullisten yksiköiden tulos- ja strategiasuunnittelutyöhön. Satunnaisesti on siirrytty strategisessa työhyvinvoinnin suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa myös yhteistoiminnallisiin muotoihin. Työilmapiirikartoituksen tai henkilöstötilinpidon läpikäyminen henkilökunnan yhteisessä koulustilaisuudessa on mainio esimerkki henkilöstöstrategisen suunnittelun ja työhyvinvoinnin kysymysten arkistamisesta, osallistavasta suunnittelusta ja pyrkimyksestä yhteisövastuuseen.

Kaiku-ohjelman tuella on toteutettu noin 320 työhyvinvoinnin kehittämishanketta vuosien 2003–2007 välisenä aikana. Suurin osa hankkeista on ollut noin vuoden kestäviä, noin 10 päivää käsittäneitä koulutusprojekteja. Organisaatioiden omista kehittämistarpeista riippuen tuettujen hankkeiden joukossa on myös ennakkoluulottomia menetelmällisiä kokeiluja sekä työhyvinvoinnin seurantamittareiden jalostamiseen keskittyneitä projekteja. Tyypillisiä kehittämishankkeen tavoitteita ovat vuorovaikutussuhteiden parantaminen ja esimiesten työssä jaksamisen tukeminen. Moni johdolle suunnattu koulutus sisälsi kuitenkin myös valmentautumista valtion palkkausjärjestelmän ja organisaatiomuutosten toteuttamiseen.

Hankkeiden sisällön painopiste on muuttunut Kaiku-ohjelman toteuttamisen aikana. Voidaan nähdä, että yleisestä johtamiskäytäntöjen parantamisesta ja työhyvinvoinnin tietotaidon sekä valmiuksien kohottamisesta on siirrytty organisaatioiden muutosvalmiuksien lisäämiseen. Jonkinlaisena välivaiheena voi pitää työyhteisön ja yksilöiden vastuun korostamista. Muutosvalmiuden lisääminen on epäilemättä tarpeen toimintaympäristön muutoksiin sopeuduttaessa ja tuottavuusohjelman toteuttamiseen valmistauduttaessa. Työhyvinvoinnin tavoitteet sekä yksittäisten kehittämishankkeiden tavoitteet asettunevat tässä valossa jatkossa uudenlaisen tarkastelun kohteeksi.

Yhteenvedona voidaan arvioida, että Kaiku-ohjelma kestää hyvin vertailun työelämäohjelmiin yleensä ja on saavuttanut lupaavan ”ensimmäisen kehitysasteen” niin vaikuttavuustulosten kuin toimintatapojensa ja oppimisen infrastruktuurin osalta. Jatkuvan kehityksen turvaaminen ja uuden ohjelmallisen kehitysasteen saavuttaminen vaatisi kuitenkin lisää huomiota muutamissa tärkeissä kohdissa, joita olemme eritelleet tarkemmin aikaisemmin esitetystä yhteenvetokaaviosta. Tärkeimmät kohdat olisi syytä hankkeistaa erityisiksi Kaiku-jatkokehittämisen hankkeiksi.

5.3.2 Suositukset

Monipuolisen ja moniäänisen tarkastelun jälkeen Kaiku-ohjelma, jossa on käytetty aineistoja, haastatteluja ja monipuolisia työpajoja, on ollut menestys ja se on saavuttanut kehitysasteen, jota voisi nimittää lupaavaksi ja vakiintuvaksi kehitysalustaksi. Se on kuitenkin vielä melko hauraassa vaiheessa, kuten verkostomaiset kokonaisuudet ovat usein yleisemminkin ja ”laakereille ei voida

jääda lepäämään”. Työhyvinvointia ei vielä ymmärretä yhtä tärkeäksi tekijäksi organisaatioiden toimintaa ja tulosta kuin muita, ”kovempia” ja helpommin mitattavia tekijöitä. Työhyvinvointi ei vielä ole positiivisella tavalla arkipäiväistynyt kaikkialla, eikä työhyvinvointitoimintaa vielä kaikkialla ymmärretä ”organisaatiokansalaisuuden” olennaiseksi osaksi.

Kaiku-ohjelman tulevaisuuden ”kultaisessa kolmiossa” oletamme erityisesti kolmen tekijän ja niiden vuorovaikutuksen olevan olennaisia: (1) vaikuttavuuden seurannan vahvistaminen ja rikastaminen, niin että työhyvinvoinnilla pysytään ”johtamisen isossa pöydässä”, (2) hankkeissa kehitettyjen työhyvinvointia tukevien ryhmä- ja yksilökohtaisten toiminta- ja johtamistapojen hyvien käytäntöjen levittämisen, erityisesti vertaisoppimisen vahvistaminen ja rikastaminen. Tässä Kaiku-verkottuminen, -klubi ja aktiivinen tapauspankki ovat avaintekijöitä. (3) Selkeä viesti arvioinnissa eri tahoilta on, että koordinoinnin toimintakyvyn turvaaminen on jatkossa tärkeää.

Tältä pohjalta esitämme seuraavassa suosituksemme

- (1) Ohjelman olennainen infrastruktuurituki, Kaiku-tiimi, toimii resurssiensa ylärajoilla. Ryhmälle on kertynyt paljon osaamista ja hiljaista tietoa. Tiedon saaminen eksplisiittiseen muotoon on yksi selkeä kehittämissaaste ja tämän voisi muodostaa omaksi hankkeekseen.
- (2) Hanketietokannan kehittäminen käytettävämpään ja vertaisoppimista paremmin tukevaan muotoon on ehdottomasti tarpeen.
- (3) Uuden tekniikan hyväksikäyttöä paitsi tiedonsäilytysalustoina myös vahvemmin kehittämistyöhön liittyvinä välineinä ja linkkeinä olisi hyvä kehittää eteenpäin.
- (4) Ohjelma vaatii toimivat seurantajärjestelmät. Tutkimusryhmä kohtasi ongelmia työssäjatkamista ja työhyvinvointia kuvaavien tietojen saannissa. Oletettavasti sama ongelma koskee myös ohjelmaa. Olisikin pohdittava, mitkä ovat keskeiset indikaattorit ohjelman tavoitteiden seuraamiseksi ja miten niitä varten saadaan ajantasaista tietoa, ja tämän kehittämiseksi toteuttaa oma hanke tai yhdistää se sopivalla tavalla muihin jatkokehityshankkeisiin.
- (5) Kehittäjien verkottuminen, vertaisoppiminen ja työhyvinvointia käsittelevien teemojen yhteiset työskentelyfoorumit ovat hyvällä alulla, mutta niiden menetelmällinen kehittäminen vertaisoppimisen ja kehittäjien aseman vahvistamiseksi vaatii lisää

huomiota. Hyviä käytäntöjä erilaisissa ja erikokoisissa organisaatioissa tulisi kerätä ja kehittää nykyisestä eteenpäin niiden kuvaustapoja, käsitellä niitä työpajoissa ja tarjota uuden tekniikan avulla myös aktiivista tukea hyvien käytäntöjen hyödyntämiseksi. Myös tässä kokonaisuudessa on jatkohankkeiden aineksia, joita on syytä toteuttaa ominaan ja/tai sopivassa yhteydessä edellisiin.

Haasteellisena voidaan edelleen pitää valtion työnantajakuvaan kehittymistä ja kilpailukykyä työvoimasta haastavassa toimintaympäristössä. Monet muutokset työyhteisöissä ja asiakaspalvelussa ovat jo läsnä, ja myönteisistä merkeistä huolimatta hyvinvointiin on analyysin perusteella perusteltua satsata yhä enemmän, jotta kehityksessä pysytään mukana. Väestön yleisen hyvinvoinnin muutokset sekä tähän liittyen asiakaspalvelutehtävän asettamat haasteet saattavat olla yksi keskeinen vedenjakaja myös valtion henkilöstön omalle hyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle lähivuosina.

Lähteet

- Arnkil, Robert, Sari Pitkänen ja Pekka Rissanen (2006) Oppimistiloja ja rajanylityksiä. KARTUKE -tutkimus- ja kehittämisohjelman arviointi oppimis- ja kehittämistoiminnan näkökulmasta. Acta nro 185. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Eläketurvakeskus (2008a) Eläkeuudistuksen kolmas vuosi. Eläketurvakeskuksen tiedotustilaisuus 12.2.2008.
- Eläketurvakeskus (2008b) Expected Effective Retirement Age in the Nordic Countries. Finnish Centre for Pensions Statistical Report 2/2008.
- Forma, Pauli, Eila Tuominen ja Irma Väänänen-Tomppo (2004) Työssä jatkamisen haasteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Teoksessa Tuominen, Eila (toim.) Eläkeuudistus ja ikääntyvien työssä jatkamisaikeet. Eläketurvakeskuksen raportteja 37. Helsinki.
- Gustavsen, Björn (1991) The LOM Program: A Network-Based Strategy for Organizational Development in Sweden. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 285–315.
- Gustavsen, Björn, Bernd Hofmaier, Marianne Ekman Philips ja Anders Wikman (1996) Concept-driven Development and the Organization of the Process of Change. An Evaluation of the Swedish Working Life Fund. John Benjamins: Amsterdam/Philadelphia.
- Jokinen, Esa ja Natalia Luoma-Keturi (2005a) Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Väiliraportti. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/koulutuksesta_valineita_valirap.pdf. Luettu 31.12.2008.
- Jokinen, Esa ja Natalia Luoma-Keturi (2005b) Mind over Career. Aikuisena tutkinnon suorittaneiden koulutus ja työuran pituus. Työpoliittinen tutkimus 290. Helsinki: Työministeriö.
- Kannisto, Jari (2006) Eläkkeellesiirtymisiän mittaaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2006:1. Helsinki.
- Kannisto, Jari ja Maija Hiltunen (2007) Eläkkeellesiirtymisikä Suomen työeläkejärjestelmässä. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 5/2007. Helsinki.
- KELA (2007) Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2006. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Kansaneläkelaitos ja Eläketurvakeskus.
- Naschold, Frieder (1993) Evaluation Report commissioned by the Board of the LOM Programme. Berlin: Science Center.

- Naschold, Frieder (1994) *The Politics and Economics of Workplace Development. A Review of National Programmes*. Työpoliittinen tutkimus 64. Helsinki: Työministeriö.
- Partanen, Minna (2008) *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen valtionhallinnon tulosohejausjärjestelmässä*.
- Strategia-Kaiku. *Työhyvinvointi – tuottavuus – vaikuttavuus*. Kaiku-työhyvinvointipalvelut. Helsinki: Valtiokonttori. Luonnos 2008.
- Työvoimatilasto (2006) *Työvoimatutkimuksen tuloksia vuosilta 1997–2006*. Työmarkkinat 2007. Helsinki: Tilastokeskus.
- Valtiokonttori (2005) *Kaiku-viesti 1/2005*.
- Valtiokonttori (2006) *Valtiokonttorin vuosikertomus 2006*.
- Valtiokonttori (2008) *Valtiokonttorin Vakuutustoimialan tilastoja*.
- VN (2001) *Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta*. Helsinki. www.vael.fi Valtiokonttorin eläkesivut. Luettu 8.10.2008.

Liite: Tilastollisesta analyysistä puuttuvat valtion yksiköt

Liikelaitokset

- Ilmailulaitos
- Luotsausliikelaitos
- Varustamoliikelaitos
- Tieliikelaitos
- Senaattikiinteistöt

Merenkulkulaitos (laivapalkat)

Ministeriöiden neuvottelukunnat

Ritarikunnat

Sisäasiainministeriön kriisinhallinta

Sotilasasiamiestoimistot

Työministeriön ulkomailla työskentelevät

Työneuvosto

Valtioneuvosto

Valtion tilintarkastajien kanslia



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kanslerinrinne I

Tampere

Puhelin 03 3551 7021

Faksi 03 3551 7265

Julkaisujen myynti

Tampereen yliopisto

TAJU

33014 Tampereen yliopisto

Puhelin 03 3551 6055

ISBN 978-951-44-7611-2

ISBN 978-951-44-7612-9 (pdf)

ISSN 0785-2657