

VOIMAANTUMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEENA

**Koulutustilaisuuden suunnitelma Lieksan kaupungin
henkilöstöjohtajille**

Lahden Ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden laitos
Työterveyshuollon
erikoistumisopinnot
Projektityö
Joulukuu 2006
Kaisa Ihalainen

TIIVISTELMÄ

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveystieteiden laitos

Työterveyshuollon erikoistumisopinnot

Kaisa Ihalainen

VOIMAANTUMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEENA

Koulutustilaisuuden suunnitelma Lieksan kaupungin henkilöstöjohtajille

Projektityö

Sivumäärä 51, liitteitä 3 (5 sivua)

Joulukuu 2006

Ohjaajat: Jaana Lerssi-Uskelin, lehtori, TtM, Lahden Ammattikorkeakoulu
Riitta Pehkonen, vastaava työterveyshoitaja, Lieksan kaupunki

Tämän projektityön tarkoituksena oli suunnitella koulutustilaisuus Lieksan kaupungin henkilöstöjohtajille. Koulutustilaisuuden tavoitteena on yhteistoiminnallisen oppimisen keinoin saada henkilöstöjohtajat miettimään omaa henkilöstöjohtamiskäyttämistään sekä löytämään keinoja työntekijöiden voimavarojen vahvistamiseksi ja terveen työyhteisön rakentamiseksi.

Projektissa käytettiin teoreettisena viitekehyksenä voimaantumisajattelua, joka saa lähtökohdansa kriittisestä sosiaaliteoriasta ja Freirelaisestä vapautuksen pedagogiikasta. Voimaantumisajattelua on sovellettu myös suomalaisessa hoitotieteessä (mm. Kuokkanen 2003) ja kasvatustieteessä (mm. Siitonen 1999).

Koulutussuunnitelman mukainen koulutustilaisuus ei ehtinyt toteutua syksyn 2006 aikana, joten projektin anti jäi suunnitelmatasolle. Koulutusta varten suunniteltu palautelomake esitellään myös tässä raportissa. Koulutussuunnitelmassa otettiin huomioon Lieksan kaupungin työterveyshuollon edustajilta ja henkilöstöjohtajilta tulleita mielipiteitä, mutta tekijä suunnitteli muutoin itsenäisesti koulutussisällön ja toteutuksen osana laajempaa henkilöstöhallinnon kehittämishanketta.

Johtopäätöksinä projektin aikana toteutuneesta yhteistyöstä voidaan todeta, että täydennys- ja aikuiskoulutuksen suunnittelu on haastava ja monitahoinen prosessi. Parhaimmillaan koulutussuunnittelun tulisi olla tiivistä, eri osapuolten ja sidosryhmien välillä tapahtuvaa, saumatonta yhteistyötä. Koulutussuunnitteluun, kuten koulutukseenkin sitoutuminen ja oppimismotivaatio ovat edellytyksiä onnistuneelle ja laadukkaalle koulutukselle.

AVAINSANAT:

Henkilöstöjohtaminen, koulutus, koulutussuunnittelu, yhteistoiminnallinen oppiminen, voimaantuminen, empowerment

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

1	PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT.....	1
2	PROJEKTIN TARKOITUS JA TAVOITTEET	3
3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEITA.....	4
	3.1 Hallitusohjelman näkökulmia työelämän ja henkilöstöjohtamisen muutokseen	4
	3.2 Työelämän muutosten vaikutukset henkilöstöjohtamiseen Pohjois- Karjalassa.....	6
	3.3 Työterveyshuolto henkilöstöjohtamisen tukena – Lieksan toimintakäytännöt	7
4	KOULUTUSUUNNITTELU JA AIKUISEN OPPIMINEN	9
	4.1 Koulutussuunnittelun merkitys	9
	4.2 Asiantuntijuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen	10
5	KOULUTUSTILAISUUDEN SISÄLTÖ JA ARVIOINTI.....	13
	5.1 Voima, voimavarat ja voimavarojen vahvistaminen	13
	5.2 Johtajan menetelmät voimavarojen vahvistamisessa.....	14
	5.2.1 Työntekijän voimavarojen vahvistamisessa käytettävät menetelmät.....	14
	5.2.2 Työyhteisön voimavarojen vahvistamisessa käytettävät menetelmät.....	17
	5.3 Koulutuksen arviointi.....	21
6	PROJEKTIN TOTEUTUS.....	22
	6.1 Projektin taustavalmistelu ja hyödynsaajat.....	22
	6.2 Projektin osallistujat ja yhteistyö koulutuksen suunnittelussa.....	24
7	KOULUTUSTILAISUUDEN SUUNNITELMA	26
8	POHDINTA	30
	8.1 Projektin toteuttamisesta.....	30
	8.2 Projektin luotettavuus ja eettiset näkökohdat	31
	8.3 Kehittämishaasteita henkilöstökoulutuksen suunnittelussa ja eri toimijoiden yhteistyössä.....	32
	LÄHTEET.....	34

LIITTEET

1	Lieksan kaupungin henkilöstöjohtajien koulutussuunnitelma.....	43
2	Koulutustilaisuuden palautelomake.....	44
3	Työlomake palvelukuvauksen tai –määrittelyn laatimista varten.....	46

Lieksan kaupunki on ollut paitsi kuntatyönantajana myös muuttotappionsa myötä viime vuosina valtakunnallisestikin esillä usein negatiivisissa yhteyksissä. Kaupungin työntekijöiden pahoinvointi ja uupuminen työssä on ollut lisääntyvässä määrin nähtävillä työterveyshuollossa, muutenkin kuin sairauspoissaoloina. Kaupungin henkilöstön useana vuonna toteutetut lomautukset vähentävät työmotivaatiota ja sijaiskielto pakottaa vähäiset henkilöstövoimavarat venymään yli inhimillisten rajojen.

Kaupunki on työnantajaorganisaationa herännyt todellisuuteen ja lähtenyt aktiivisesti, yhdessä työterveyshuollon kanssa, miettimään strategisia ja kestävämpiä ratkaisuja vallitsevaan tilanteeseen ja henkilöstöpolitiikkaan. Kaupungin henkilöstön työterveyshuolto on järjestetty kokonaisuudessaan kaupungin oman terveyskeskuksen tuottamana.

Työyhteisön hyvinvoinnin rakentamisessa yhteisön jäsenillä, lähi- ja muulla johdolla sekä organisaatiolla kokonaisuutena on suuri merkitys. Työhyvinvointi ei synny useinkaan pelkästään organisaation johdon tai työntekijöiden omalla työpanoksella, vaan mukaan tarvitaan yhteistyökumppaneita, joista luonnollisimpia ja läheisimpiä ovat työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto ja erilaiset koulutusorganisaatiot (ks. myös Hakanen 2005). Työterveyshuollon tulee tukea organisaation johtoa ja työsuojeluhenkilöstöä sekä toimia yhteistyökumppanina, kun ne toteuttavat työterveyshuoltolainsäädännön velvoitteita terveellisen ja turvallisen sekä viihtyisän työympäristön rakentamisessa (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1.§).

Tämä projekti sai alkunsa keväällä 2006, kun Lieksan kaupungin työterveyshuollon vastaava työterveyshoitaja Riitta Pehkonen kertoi kaupungissa meneillään olevasta henkilöstöjohdon kehittämishankkeesta, jossa työterveyshuolto on keskeisenä toimijana. Sovittiin, että hankkeeseen osallistuminen onnistuu ja mahdollistuu yhtä aikaa yksityisessä työterveyshuoltoyrityksessä tehtävän

harjoittelun kanssa, elo-syyskuussa 2006. Raportoitava projekti, koulutuksen toteuttamis- ja arviointisuunnitelma henkilöstöjohtajille, on yksi osa Lieksan kaupungin laajempaa henkilöstöjohtamisen kehittämishanketta.

Koulutustilaisuutta ei kuitenkaan pystytty toteuttamaan syksyn 2006 aikana, joten tässä raportissa esitellään koulutustilaisuuden suunnitteluprosessi, sisältösuunnitelma sekä tilaisuuden arviointisuunnitelma. Esteenä toteutumiselle oli kaupungin henkilöstökoulutuksen painopisteen muuttuminen toisiin aihealueisiin.

Projektin teoriataustassa esitellään näkökulmia henkilöstöjohtajien koulutukseen. Koulutussuunnitelmassa esiteltävä sisältösuunnitelma perustuu hoitotieteen pro gradu –tutkimukseen (Ihalainen 2006), jossa sovellettiin kriittistä sosiaaliteoriaa ja siitä kehitettyä voimaantumisajattelua (ks. esim. Kanter 1977, 1989, Laschinger & Havens 1998, Laschinger, Wong, McMahon & Kaufmann 1999; Siitonen 1999; Kuokkanen & Leino-Kilpi 2000; Kuokkanen 2003). Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin Itä-Suomen läänin avoterveydenhuollon henkilöstöjohtajille. Voimaantumisen ja voimavaroja vahvistavan johtajuuden visioksi voidaan asettaa jaksavat työntekijät sekä terve ja hyvinvoiva työyhteisö, joka pystyy tuottamaan laadukkaita ja asiakaslähtöisiä hoitotyön palveluita (Ihalainen, Nurmi & Naumanen-Tuomela 2000).

Teoriaosuudessa esitellään koulutustilaisuuden didaktisena lähestymistapana yhteistoiminnallista oppimista, jota käytetään sovelletusti tilaisuuden toteuttamisessa. Luvussa neljä käsitellään myös oppimista asiantuntija-organisaatioissa sekä kriittistä oppimista aikuiskoulutuksessa.

Luvussa viisi tarkastellaan koulutustilaisuuden sisältöä. Koulutustilaisuuden sisällöllisinä painopistealueina ovat oikeudenmukaisuuskokemukset organisaatiossa ja johtamisen yhteys oikeudenmukaisuuskokemuksiin; työmotivaatio ja sen syntyminen sekä tiedotus- ja palautejärjestelmien toimivuus organisaatiossa ja sen muutoksissa osana voimavaroja vahvistavaa johtajuutta.

Tämä projekti on osa laajempaa henkilöstöjohtamisen kehittämishanketta, joka toteutetaan yhteistyössä Lieksan kaupungin työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa. Laajemman kehittämishankkeen tarkoituksena on laatia aktiivisen varhaisen puuttumisen malli Lieksan kaupungin eri hallinnonalojen lähijohtajille. Mallin konkreettinen tuotos on eräänlainen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Toteutuessaan malli antaa johtajille työkalun; joukon menetelmiä puuttua työntekijän työhyvinvointiin ja sen edistämiseen jo siinä vaiheessa, kun työssä vielä voidaan hyvin. Toimintakäytäntöjen yhdenmukaistaminen esimerkiksi pitkän sairausloman jälkeen työhön palaavan perehdyttämisessä ja työn uudelleenjärjestelyissä lisää myös työnantajan toimintaa kohtaan koettua oikeudenmukaisuutta (ks. esim. Morrison ym. 1997; Sinervo 1999). Yhdenmukaisten toimintakäytäntöjen vallitessa eri hallinnon-aloilla myös johtajien on helpompi perustella toimintaansa ja ratkaisuja, joita työyhteisöissä tehdään yksittäisten työntekijöiden kohdalla tai organisaatiossa tapahtuvien muutosten seurauksena (Taskinen 2005, 192-195).

Tämän *projektin tarkoituksena* on osana laajempaa kehittämishanketta suunnitella koulutustilaisuus Lieksan kaupungin henkilöstöjohtajille. Koulutustilaisuuden *tavoitteena* on yhteistoiminnallisen oppimisen keinoin saada henkilöstöjohtajat miettimään omaa henkilöstöjohtamiskäyttämistään sekä löytämään keinoja työntekijöiden voimavarojen vahvistamiseksi ja terveen työyhteisön rakentamiseksi. Projektin ja laajemman kehittämishankkeen pidemmän aikavälin tavoitteeksi voidaan asettaa henkilöstön työtyytyväisyyden ja sitoutumisen parantuminen sekä sairauspoissaolojen vähentyminen (mm. Väänänen 2005, Hakanen 2005).

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEITA

3.1 Hallitusohjelman näkökulmia työelämän ja henkilöstöjohtamisen muutokseen

Suomalainen työelämä on viimeisen kymmenen vuoden aikana kokenut suuria muutoksia. Muutokset ovat aiheutuneet organisaatioiden sisältä tulevista muutospaineista sekä järjestelmän ulkopuolelta tulevista vaatimuksista (Korhonen 1994; Laamanen 1994; Dufva 1995; Taskinen, Sinkkonen, Kinnunen 1995; Isomäki 1998). Työntekijät joutuvat jatkuvasti sopeutumaan työn ja työnkuvan muutoksiin, kehittämään työtään ja itseään sekä oppimaan uutta (esim. Sarala & Sarala 1996; Jalava & Virtanen 1998). Tässä prosessissa he tarvitsevat niin henkistä kuin ammatillista tukea johtajaltaan ja kollegoiltaan. Johtajan eräs tehtävä on mahdollistaa omalla toiminnallaan yksittäisen työntekijän voimavaraistuminen eli voimavarojen vahvistuminen. Johtajan haasteena on ottaa huomioon työtehtäviä määriteltäessä kunkin työntekijän koulutukselliset, kokemukselliset ja yksilölliset valmiudet suoriutua hänelle tulevista tehtävistä (Barnes, Leis, Brammer, Gustin & Lupo 1999; McIntosh, Lugton, Moriarty & Carney 1999; ks. myös Hoitotyön johtajan, ylihoitajan eettiset ohjeet 2000).

Hallitusohjelmassa on asetettu tavoitteeksi julkisen hallinnon ja palvelujen tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen. Valtion ja kuntien välisiä suhteita on kehitettävä palveluiden tuotannon ja rahoituksen pitkäjänteisen kehittämisen ja vakauden turvaamiseksi. Peruspalveluohjelma ja siihen liittyvä vuosittainen peruspalvelubudjetti ovat julkisen palvelutuotannon turvaamiseen tähtääviä uudistuksia. Hallituksen tarkoituksena on kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmän uudistaminen, jonka keskeisenä tavoitteena on palvelurakenteiden ja niiden tuottamistapojen uusiminen sekä kuntien välisen yhteistyön lisääminen. Kuntien ja alueiden väliset taloudelliset ja palvelujen saatavuudessa olevat erot ovat usein suuria. Vaikka kuntakohtaisten paikallisiin olosuhteisiin sovitettujen ratkaisujen etsiminen on usein hyvä lähtökohta, on tärkeää huolehtia toisaalta myös siitä, että palvelujärjestelmän taso ei valtakunnallisessa tarkastelussa eriydy liiaksi. (Sosiaali- ja terveydenhuollon Tavoite- ja toimintaohjelma 2004-2007, 2004, 9-10.)

Palvelujen turvaaminen ja toimivuus edellyttävät riittävää, ammattitaitoista ja työssä viihtyvää henkilöstöä. Lähes 70 000 sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän arvioidaan jäävän eläkkeelle kuntasektorilta vuoteen 2012 mennessä. Monilla muilla aloilla ollaan vastaavassa tilanteessa, mutta työministeriön Työvoima 2020-projektissa ennakoidaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimatarpeet kasvavat monia muita aloja voimakkaammin. Tulevaisuuden henkilöstötarpeiden vuoksi onkin kiinnitettävä erityistä huomiota sekä nykyisen henkilöstön täydennyskoulutukseen että alan yleiseen vetovoimaan. (Sosiaali- ja terveydenhuollon Tavoite- ja toimintaohjelma 2004-2007, 2004, 9-10; ks. myös Ihalainen, Jakonen & Soikkeli 2002.)

Nykyisen täydennyskoulutustilanteen ja sen tilastoinnin puutteisiin on kiinnitettävä jatkossa erityistä huomiota. Määräaikaisten työsuhteiden määrä on sosiaali- ja terveysalalla – kuten monella muullakin alalla - edelleen korkea, mikä osaltaan alentaa työmotivaatiota. Lisäksi määräaikaisten palvelussuhteiden perusteeton käyttö heikentää osaltaan hoidon laatua ja henkilöstön työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveydenhuollon Tavoite- ja toimintaohjelma 2004-2007, 2004, 9-10.)

Johtamiskulttuureissa on vuosikymmenten aikana ollut erilaisia suuntauksia. Yksilön voimavarat ja jaksaminen ovat olleet esillä ihmissuhdekoulukunnan mukaisissa johtamisperiaatteissa, mikä on merkinnyt inhimillisten ja yksilöllisten piirteiden arvostamista työssä. (Esim. Hersey & Blanchard 1975, 1990; Harisalo 1991; Varila 1994.) Ihmissuhdekoulukunnan mukaisiin johtamisperiaatteisiin kuuluu inhimillisyyden tunnustaminen ja hyväksyminen osana työelämää ja ihmisen toimintaa. Inhimillisyydestä puhuttaessa on väistämätöntä se, että puhutaan myös voimavaroista. Inhimilliset ja yksilölliset voimavarat, resurssit, ovat uudempi lähestymisnäkökulma johtamiseen. Käsitteenä voimavaraistuminen tai täysivaltaistuminen (engl. empowerment) on erityisesti hoitotieteen alueella uudempi (Gibson 1991; Rodwell 1996; Fulton 1997; Ellis-Stoll & Popkess-Vawter 1998). Hallintotieteessä ja sosiaalitieteissä käsitettä on käytetty jo 70- ja 80-luvuilla (Kanter 1977; Harisalo 1991; Hokanson Hawks 1992; Harden 1996).

3.2 Työelämän muutosten vaikutukset henkilöstöjohtamiseen Pohjois-Karjalassa

Itä-Suomen lääni on muuttotappioaluetta monien kuntien osalta. Väestö ikääntyy (Tietoja Itä-Suomen läänin...2000) ja pelkäänsä sosiaali- ja terveydenhuollon työaloilta Pohjois-Karjalasta tapahtuva eläkepoistuma on 2020-luvulle tultaessa tuhansia henkilöitä. Poistuma alkaa olla kiivaimmillaan jo 2010-luvulla. (Holopainen & Hakulinen 2000; Siukonen 2006.)

Itä-Suomen läänissä erityisesti Pohjois-Karjalan maakunta on syrjäisen sijaintinsa vuoksi monin tavoin ratkaisevien muutosten ja uusien toimintalinjavalintojen edessä, niin terveyden-huollon kuin muidenkin palveluiden tarpeen ja tuottamisen sekä henkilöstö-kehityksen osalta (Ihalainen ym. 2002). Tämä luo johtajuudelle erityisiä haasteita, joiden kohtaamisessa tarvitaan vankan työalan substanssin ymmärtämisen lisäksi inhimillisyyttä, tavoitteellisuutta ja selkeää strategiaa (Majoinen 2000). Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma vuosille 2000-2003 asetti myös eräänä tavoitteena hoitotyöntekijöiden jaksamisen, riittävyyden ja tarkoituksen-mukaisen koulutuksen (Ks. myös Tossavainen 1998).

Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulussa on laadittu strategiaohjelma, jossa linjataan toiminnan kehittämistä eri toimijoiden näkökulmista (Neuvonen 2006). Ohjelma on sovellettavissa koulutustoiminnan kehittämisen ohella myös henkilöstöjohtamiseen erilaisilla toimialoilla. Henkilöstön ja johtamisen kehittämisessä on tarkasteltava sekä strategisia linjauksia ja tavoitteita että keskeisiä osaamisalueita ja kehittymishaasteita niillä.

Henkilöstöjohtamisessa ja sen kehittämisessä on otettava huomioon nykyinen henkilöstön tilanne ja tulevaisuuden ennusteet eri toimialoilla. Henkilöstöjohtamisella on yhteys organisaatiosta vallitseviin mielikuviin, henkilöstön työiihtyvyyteen ja organisaation vetovoimaisuuteen. Johtamisella on myös alueellista vaikuttavuutta: johtamisella voidaan joko vahvistaa tai heikentää organisaation kilpailukykyä ja vetovoimaisuutta sekä toiminnan taloudellisia lähtökohtia. (Neuvonen 2006; Hintsala 2005.)

Asiakkaiden eli kuntalaisten odotukset ja tarpeet suuntaavat oleellisesti julkisen, verovaroin rahoitettavan organisaation toimintaa: Osaavien ja hyvät oppimisvalmiudet omaavien asiantuntijoiden palkkaaminen, työn ja työyhteisöjen kehittäminen, koulutuksen tarjoaminen henkilöstölle sekä asiakkaiden tarvetta vastaava palvelutarjonta ovat toiminnan laadun kulmakiviä. Palveluprosessien jatkuva arviointi ja laadunvalvonta ovat osa oppivan ja kehittyvän organisaation toimintaa. (Neuvonen 2006; Jalava & Virtanen 1998.) Juuti (2000, 204-208) puhuukin johtajuudesta muuttuneissa organisaatorakenteissa mieluummin käsitteillä ohjaaminen ja valmentaminen.

Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi on kuntapalveluissa voimavara, johon ei koskaan kiinnitetä liian paljon huomiota. Riittävien henkilöstöressurssien varmistaminen sekä asiantuntijuuden ylläpitäminen esimerkiksi täydennys- ja lisäkoulutuksen avulla ovat toimivan palvelujärjestelmän tae. Organisaation ja sen eri yksiköiden kehittämisessä tulee ottaa huomioon keskeiset osaamisalueet ja toimintaprosessien hallinnan taso. Nykytilan realistisella ja säännöllisellä arvioinnilla sekä vahvuuksien ja kehittymistarpeiden tunnistamisella luodaan pohja kehityssuunnitelman tekemiselle ja arvioinnille. (Neuvonen 2006.)

3.3 Työterveyshuolto henkilöstöjohton tukena – Lieksan toimintakäytännöt

Lieksan kaupungin työterveyshuollossa työskentelee neljä terveydenhoitajaa ja yksi kokopäiväinen työterveyslääkäri sekä osa-aikainen työ- ja organisaatio-psykologi. Työterveyshuollossa on myös yksi työfysioterapeutin toimi. Työterveyshuolto tekee yhteistyötä eri hallinnonalojen kanssa lähinnä työterveystarkastusten ja niissä esille tulevien asioiden pohjalta. Tieto työyhteisöissä tapahtuvista henkilöstö- tai muista muutoksista tavoittaa työterveyshuollon keskimäärin paremmin kuin yksityisissä työterveyshuoltotiedoissa, koska kaupungin yhteisen ja yleisen tiedotustoiminnan kautta myös työterveyshuolto saa tietoa muutoksista. Kuitenkaan tieto muutoksista ja

ongelmista työntekijätasolla työssä tai työyhteisössä ei välttämättä välity työterveyshuoltoon. (Pehkonen 2006.)

Työterveyshoitajat pitävät tärkeänä, että heillä on käytössään ajantasainen tieto kunkin työyhteisön henkilöstövahvuudesta ja –rakenteesta sekä niissä tai työnkuivissa tapahtuvista muutoksista. Tästä tiedottamisesta on vastuussa työyhteisön lähijohtaja. Työterveyshoitajat pitävät yhteyttä työyhteisöihin satunnaisesti muiden töidensä ohessa. Tietoja saadaan myös yksilöön kohdistuvan työn välityksellä, kuten terveystarkastuksissa. Työyhteisöt, joissa ei ole mitään näkyvää tai akuuttia ongelmaa, jäävät helposti pois säännöllisestä seurannasta. Aktiivisen varhaisen puuttumisen näkökulmasta juuri tällaisiin työyhteisöihin tulisi suunnata lisää aikaa ja mielenkiintoa (ks. myös Caven-Suominen 2005). (Pehkonen 2006.)

Työterveyshuolto on edustettuna pyydettyäessä erilaisissa työyhteisöjen palaverissa ja työsuojelu- ja yt-neuvotteluissa sekä erilaisissa kriisitilanteissa pidettävissä kokouksissa ja neuvotteluissa. Yhteistyötä lähijohtajien ja työterveyshuollon välillä tulisi lisätä, niin että johtajien kautta muodostuisi ajantasainen ja realistinen kuva työyhteisön hyvinvoinnista ja siinä ilmenevistä kehittämishaasteista. Luottamuksen syntyminen ja luottamuksellinen sekä kokonaisvaltainen työote on siksi erityisen tärkeää toimittaessa lähijohtajien kanssa. (Pehkonen 2006.)

Työterveyshuollon ajoittaiset, pitkäaikaisetkin, henkilöstövajaukset erityisesti lääkäripalveluissa ovat pakottaneet priorisoimaan toimintaa. Tästä on aiheutunut muun muassa viivettä asiakasvastaanotolle ja terveystarkastuksiin pääsemiseen sekä sairauksien tutkimuksiin ja hoitoihin. Työterveyshoitajat ovat tehneet usein akuuttia sairaanhoitoa ennaltaehkäisevän terveydenhuollon ja työyhteisötyön kustannuksella. (Pehkonen 2006.)

4 KOULUTUSUUNNITTELU JA AIKUISEN OPPIMINEN

4.1 Koulutussuunnittelun merkitys

Koulutuksen suunnittelu on aikuiskoulutuksessa ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstöllä on monia odotuksia koulutuksilta ja heidän odotustensa ja toiveidensa täyttäminen on usein vaikeaa myös niissä ilmenevien ristiriitaisuuksien ja toisaalta eroavuuksien vuoksi. Lähtökohtana suunnittelussa käytän Lehtisen (1999) laatimaa prosessimallia koulutussuunnitteluun.

Kouluttajan on ymmärrettävä riittävästi koulutukseen osallistuvien lähtötilannetta. Suunnittelun alkuvaiheessa on hyvä esittää seuraavia kysymyksiä: Mitä ovat koulutettavien ihmisten tiedot, taidot, motiivit, ja haasteet? Keitä he ovat ja millaisissa paikoissa tai toimintaympäristöissä he toimivat? Kuinka paljon heitä on? (Lehtinen 1999; Heikkinen 2001; Luoma 2002.)

Koulutuksen tavoitteita laadittaessa on mietittävä, mitä koulutuksella haluaa saavuttaa. Mitä koulutettavien tulee osata tai muistaa koulutuksen jälkeen? Tavoitteissa on hyvä muistaa realismi ja varmistaa koulutuksen alussa tavoitteiden yhdensuuntaisuus koulutettavien kanssa, ettei niistä vallitse jo lähtötilanteessa toisistaan poikkeavia käsityksiä. Päätavoitteen lisäksi koulutuksessa on hyvä tarvittaessa asettaa osatavoitteita. (Lehtinen 1999; Luoma 2002.)

Koulutustarpeen arviointi ja koulutukseen osallistujien ”valinta” ovat oleellisia vaiheita ja ne edellyttävät usein tarkkaa harkintaa. On hyvä muistaa, että hyvälläkään koulutuksella ei voi muuttaa organisaatiota, vaan muutos lähtee organisaation jäsenten tahtotilasta ja tarpeesta. Tätä arviota tehdessä on hyvä määrittää lähtötilanteen ja tavoitetilanteen ero sekä mahdolliset vallitsevat puutteet tiedoissa ja/tai taidoissa. (Lehtinen 1999.)

Koulutussuunnitelmaa voi etukäteen testata koulutettavilla tai heitä vastaavalla ryhmällä. Mielenpitojen kysyminen ja niiden perusteella tarvittavien suunnitelmamuutosten tekeminen voivat edesauttaa tarkoituksenmukaisen koulutuksen

toteutumista. (Lehtinen 1999; Rauste-von Wringht, von Wright & Soini 2003, 179-180, 189-191.)

Ohjelman, aikataulun ja koulutusmateriaalin hyvä valmistelu sekä käytettävien menetelmien valinta ovat käytännössä usein ratkaisevimmat seikat onnistuneen koulutuksen toteutumisessa. Aikataulussa pitäytyminen ja siten toisten ajankäytön kunnioittaminen ovat osa koulutuksen laatua. Aikuiskoulutuksessa käytettävä koulutusmateriaali on hyvä rakentaa jo valmiin, olemassa olevan materiaalin tueksi, paikkaamaan koulutukseen osallistuvien ”tieto- tai taitoaukkoja” niin, että materiaali tukee sitä osaamista ja tietoa, jota osallistujat jo muutenkin työssään käyttävät. (Lehtinen 1999; Luoma 2002.)

Koulutuksen toteutus aloitetaan esittelemällä tavoitteet ja mahdolliset osatavoitteet sekä koulutuksen sisältö ja aikataulu. Koulutuksen arviointimenetelmistä on hyvä kertoa jo alussa, samoin siitä, jos koulutuksesta kerätään osallistujilta palautetta. Koulutuksen jälkeen on aika arvioida omaa suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden ja käytettyjen keinojen arviointi auttaa koulutuksen kehittämisessä jatkossa. Avoin mieli auttaa oppimaan – myös tehdyistä virheistä. (Lehtinen 1999; Heikkinen 2001.)

4.2 Asiantuntijuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen

Työnantajat edellyttävät yhä useammin erilaisiin työtehtäviin valittavilta työntekijöiltä muodollista pätevyyttä. Organisaatioissa, erityisesti julkisella sektorilla, on kuitenkin työssä suuri joukko työntekijöitä, jotka ovat edenneet urallaan työkokemuksen lisääntyessä, ei niinkään koulutuksellisten valmiuksien perusteella. Kyseiset henkilöt ovat keski-ikäisiä tai keski-ikä ylittäneitä, usein pitkään samassa organisaatiossa työskennelleitä moniosaajia. Heidän tietotaitoaan ei pidä aliarvioida, vaan nähdä tilanteessa koulutuksellinen haaste: miten työnantaja voi tarjota tarvittavan lisäkoulutuksen henkilöstöjohdossa ja muissa työtehtävissä ilman riittävää koulutusta toimiville työntekijöille? (Ks. myös Helakorpi & Olkinuora 1997, 67-69; vrt. Uusitalo & Laakso 2005.) Yhtä lailla

haasteena ovat nuoret ja nuorehkot työntekijät, jotka kaipaavat arvostusta ja haasteita. Paitsioon jäädessään he ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa saadakseen arvostusta ja oikeudenmukaista kohtelua. Työyhteisöjen ja lähijohtajien tulisi siten kiinnittää erityistä huomiota nuorten työntekijöiden sitouttamiseen (Hintsala 1995).

Organisaatioiden kehitys on johtanut asiantuntijatiimeihin. Tiimit voivat parhaimmillaan vastata tehokkaimmin työelämän kiihkeisiin muutoksiin ja innovaation luomisiin mahdollisuuksiin. Myös tietoverkot ja tietojen siirtämisen helpottuminen ovat muuttaneet organisaatioita. Työntekijät ovat uudenlaisen, ehkä pirstaloituneenkin tietotulvan edessä, mutta toisaalta kaikkien työntekijöiden asiantuntijuus kasvaa, koska he ovat paremmin selvillä kokonaisuuksista ja pystyvät tekemään perusteltuja ratkaisuja työssään. (Helakorpi & Olkinuora 1997, 67-69; Rauste - von Wright ym. 2003, 133-134.) Tällöin johtaja ei ole enää ”tietopankki”, josta saadaan työssä tarvittavaa tietoa, vaan hän on enemmänkin työprosessien koordinaattori ja ohjaaja. Työn substanssiasiantuntijat löytyvät yhä useammin suorittavasta portaasta.

Työssä korostuvat nykyisin oppimaan oppiminen, yhteistyötaidot ja monialainen osaaminen. Työ on kehittymässä teoreettisesti hallituksi, mikä edellyttää tilannejoustavuutta ja ammatillista laaja-alaisuutta. Siihen liittyvät myös työn kognitiivinen säätely, suunnittelu ja itsekontrolli. Helakorven ja Olkinuoran (1997, 69) mukaan Ollus ym. (1990) ovat jakaneet työntekijät kolmeen ryhmään:

- 1) ”Työvoiman ydinryhmä, joka on laadullisesti joustavaa, monitaitoista ja hyvin koulutettua. Sen tehtävänä on vastata yrityksen tärkeimmistä toiminnoista ja sen hallussa on yrityksen strateginen tietopääoma. Joukko on myös hyvin palkattua ja vaihtuvuus tässä joukossa pyritään pitämään pienenä.
- 2) Periferiaryhmä on määrällisesti joustava ja siihen kuuluu monenlaista osaamista. Työsuhteet voivat olla myös määrä- tai osa-aikaisia. Ominaista tälle ryhmälle on, että he hoitavat välttämätöntä, mutta ydintoimintojen kannalta vähemmän

keskeisiä tehtäviä. Ryhmän koulutustaso vaihtelee, samoin työvoiman vaihtuvuus voi olla suurta.

- 3) Yrityksen ulkopuolella oleva, kolmas työntekijäryhmä, johon kuuluvan muun muassa alihankkijat ja vuokratyövoima.”

Ammatillisen koulutuksen ja henkilöstön ammatillisen kasvun näkökulmista voidaan miettiä, millaista koulutusta tulisi tarjota kullekin ammattiryhmälle.

Tutkimuksissa on osoitettu, että kun opiskellaan enemmän itseä kuin opettajaa varten, motivaatio tiedon kehittelyyn kasvaa ja oppimisesta tulee vähitellen luonnollinen osa elämää. Itseluottamus on keskeistä, jotta ihminen uskaltaa kehittää omaa ajatteluaan. Itseluottamus on lahja, jonka avulla ihminen voi sietää omaa haavoittuvuuttaan ja keskeneräisyyttään. Jos tähän ei saa ympäristön tukea, vetäytyminen ja ahdistuneisuus voivat ehkäistä oppimisen. Tunnetasolla tapahtuva kannustus sen sijaan luo ympäristön, jossa siedetään virheitä ja epäonnistumisia. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 384; Kivimäki & Lindström 1994; Kivimäki ym. 1998.) Tällaista ammatillista kasvua ja itsetunnon kehittymistä tukeva tapa oppia on yhteistoiminnallinen oppiminen.

Yhteistoiminnallisessa oppimisessä korostuu näkemys siitä, että oppijat ovat asiantuntijoita ja että heillä on tieto-taitoa, jota jakaa keskenään ja tehdä oivalluksia yhdessä. Yhteistoiminnallisuus antaa puitteita myös myönteisyyden opettamiseen (ks. esim. Wallin-Oittinen 1996). Yhteistoiminnallisen oppimisen optimoimiseksi oppimisympäristöllä on erityinen merkitys. Tilavalintaan ja –järjestelyihin tulisi kiinnittää huomiota, niin että esimerkiksi opetustila mahdollistaa rauhallisen ja häiriöttömän ryhmätyöskentelyn, liikkumisen tilassa sekä esteettisesti oppimista stimuloivan miljöön. Opetuksen alkutilanteessa sovitaan myös yhteiset toimintakäytännöt. Opettajan tai kouluttajan rooli on enemmänkin tarkkaileva ja kannustava kuin tietoa jakava. Hän ohjaa ryhmiä toimimaan ja löytämään itsestään tiedon ja kokemukset sekä soveltamaan niitä – tässä tapauksessa johtamistyöhönsä. (Leppilampi 2002.)

5 KOULUTUSTILAISUUDEN SISÄLTÖ JA ARVIOINTI

5.1 Voima, voimavarat ja voimavarojen vahvistaminen

Suomen kielessä *voimalla* tarkoitetaan muun muassa mahtia, tehoa, valtaa, vaikutusta, voimakkuutta, voimavaroja, puhtia, kestävyyttä, energiaa, kykyä, terveyttä, kestäkykyä, vireyttä ja vitalisuutta (Suomen kielen perussanakirja 1994). Voimavarat tarkoittavat taitoja, taipumusta, valmiutta, voimaa, edellytyksiä, kapasiteettia, suorituskykyä ja potentiaalia (Jäppinen 1989).

Englannin kielessä voimaa kuvaavia sanoja ovat *power, strength, potency, energy, force, virtue* ja voimavaroja merkitsee sana *resources* (Hurme, Malin & Syväoja 1996). *Power* tarkoittaa suomeksi valtaa, arvovaltaa, voimaa, voimatekijää tai -hahmoa, kykyä, lahjaa, tehoa, voimakkuutta, potenssia, valtuuksia ja mahtia. *Resource* tarkoittaa varoja, varallisuutta, mahdollisuuksia, voimavaroja, turvaa, lähdettä, apukeinoja, neuvokkuutta ja kekseliäisyyttä. (Hurme, Pesonen & Syväoja 1996.)

Voima määritellään Niemelän (1998) käsiteanalyysin mukaan ihmisen sisäiseksi liikkeeksi, *“jonka avulla ihminen voi vapauttaa itseään ylittämään voimattomuutta ja tunnistaa itsessään elämänvoimaa. Voima on osallisuutta omaan itseen, toisiin ja yhteisöön -- itsetuntemusta, tietoisuutta, toimintakykyisyyttä -- terveyttä ylläpitävää ja terveyttä edistävää toimintaa --* “. Voimaa voidaan luokitella kyvykkyyden, tietoisuuden, itsetuntemuksen, toimintavoiman, osallisuuden, suhteiden voiman ja uskomisen voiman mukaan.

Käsitteenä *empowerment* (engl.) on käännetty mahdollistamiseksi, valtuuttamiseksi, täysivaltaistamiseksi tai rohkeuden lisäämiseksi omaehtoiseen toimintaan (Rekiaro & Robinson 1998). Täysivaltaistaminen tai voimavarojen vahvistaminen on sosiaalinen ja kaksisuuntainen, prosessinmuotoinen ilmiö, jossa tarvitaan vahvistaja ja vahvistettava. Tarkoituksena on mahdollistaa yksilön voimavarojen vahvistuminen eli ottaa käyttöön niitä voimavaroja, jotka vahvistavat yksilön elämänhallinnan tunnetta. Voimavarojen vahvistamisen ominaispiirteitä ovat avoin kommunikaatio, molemminpuolinen tavoitteenasettelu

ja päätöksenteko. Prosessissa keskitytään yksilöön: edistetään ja vahvistetaan hänen kykyään kohdata tarpeitaan ja ratkaista ongelmiaan. Prosessissa vahvistaja tarjoaa voimavarojen vahvistumiseen tarvittavia välineitä, voimavaroja ja soveltuvan ympäristön. "Vahvistajan" täytyy hallita ja käyttää ammatillisia taitojaan prosessissa. "Vahvistettavalla" tulee olla halu ottaa vastaan vahvistusta ja vastuullisuutta. Hänellä tulee olla myös kykyä ja motivaatiota osallistua tavoitteiden asettamiseen ja päätöksentekoon. Prosessiluonteisuuden vuoksi voimavaraistamista on vaikea operationalisoida ja mitata. (Gibson 1991; Hokanson Hawks 1992; Ellis-Stoll & Popkess-Vawter 1998.)

Kanterin (1977) organisaation voimarakenneteorian (theory of structural power in organization) mukaan voima tulee sekä muodollisesta (työn määrittelystä) että epävirallisesta järjestelmästä (jäsenten yhteyksistä organisaation sisällä ja ulkopuolella). Nämä tekijät mahdollistavat työhön liittyvien voimavaraistamismenetelmien ja rakenteiden: mahdollisuuden, vallan, resurssien, tiedon, tuen ja suhteiden käytön. (Laschinger & Havens 1997.) Voimavaraistamisen kohteet jaotellaan tässä työssä kahteen alueeseen: työntekijän ja työyhteisön voimavarojen vahvistamiseen eli voimavaraistamiseen. *Voimavaraistamisesta* käytetään synonyyminä *voimavarojen vahvistamista* (engl. empowerment). *Voima ja valta* (engl. power) esiintyvät käsitteinä tekstissä. Niiden käyttötarkoitus ja suomennos on tapauskohtaista, jos lähteen alkuperäiskielenä on ollut englanti.

5.2 Johtajan menetelmät voimavarojen vahvistamisessa

5.2.1 Työntekijän voimavarojen vahvistamisessa käytettävät menetelmät

Johtajalla ymmärretään tässä projektissa julkisella sektorilla eri virkanimikkeillä toimivia työntekijöitä, joiden pääasiallisena tai päivittäisiin tehtäviin kuuluvana työn sisältöalueena on käytännön työntekijätason johtaminen. Teoriaosuudessa käytetään myös nimitystä *lähijohtaja*. *Työntekijällä* tarkoitetaan julkisen sektorin toimialueella työskenteleviä, eri hallinnon alojen työntekijöitä.

Työntekijän voimavarojen vahvistaminen ymmärretään tässä projektissa yksilöön ja hänen työhönsä kohdistuviksi menetelmiksi, joiden päämääränä on yksittäisen työntekijän ihmisenä kasvaminen ja ammatissa kehittyminen. (Ks. Siitonen & Robinson 1998.) Vahvistamisprosessissa käytetään työn yksilöllisen määrittelymiseen, yksilön työn hallinnan ja mahdollisuuksien lisäämiseen sekä kannustamisen ja palautejärjestelmien vahvistamiseen tähtääviä menetelmiä (Laschinger & Havens 1996, 1997; Laschinger, Sabiston & Kutzscher 1997; Morrison, Jones & Fuller 1997; Laschinger, Wong, McMahon & Kaufmann 1999; Sinervo 1999; Sinervo 2000).

Työntekijän voimavarojen vahvistaminen on johtajan haasteena yksilöllinen ja ajassa muuttuva prosessi. *Työn yksilöllinen määrittelyminen* on työntekijöiden taitojen, kykyjen ja elämäntilanteiden hyödyntämistä tapauskohtaisesti ja joustavasti. Näitä yksilöllisiä voimavaroja ja siten työhyvinvointia vahvistetaan tarjoamalla riittävästi työssä tarvittavia resursseja, tukea, tietoa, haasteita ja mahdollisuuksia. (Sinervo 2000.) Tällöin johtaja koetaan vahvaksi ja voimakkaaksi. Työssä ja henkilökohtaisesti saatu tuki on merkityksellistä työntekijän mielenterveyden ylläpitämisessä. Mielenterveys on ammatillisesti tärkeä voimavara. Johtajan käyttäytymisellä on osoitettu olevan yhteys henkilöstön voimavaraisuuteen, työpöytätyöhön ja tehokkuuteen (Laschinger ym. 1999). Koulutuksen mahdollistaminen ja tarvittavien aineellisten resurssien turvaaminen koetaan tärkeinä työssä tarvittavan tuen muotoina (Ihalainen ym. 2000). Johtajan konkreettinen saavutettavuus ja läsnäolo työntekijöiden keskuudessa koetaan tarpeellisenä, erityisesti työyhteisön muutoksissa. (Kivimäki & Lindström 1996; Laschinger & Havens 1996, 1997; Laschinger ym. 1999; ks. myös Waris 1999.) Erilaiset työn uudelleenjärjestelyt, työnkierto-ohjelmat ja työn rikastaminen ovat menetelmiä, joita voidaan käyttää yksilöllisesti työnkuvan määrittelyssä (Kivimäki, Voutilainen & Koskinen 1995).

Työn hallinnalla tarkoitetaan mahdollisuutta kykyjen mukaiseen, esteettömään, työhön liittyvään päätöksentekoon sekä työn itsenäisyyttä (Laschinger & Havens 1996; Sinervo 2000). Toisaalta työn hallinnan ymmärretään syntyvän työhön ja sen tulokseen kohdistuvien vaatimusten ja niissä koetun selviytymisen - työn hallinnan - tasapainosta (Karasek & Theorell 1990).

Työn itsenäisyyden eli itsenäisten ammattikäytäntöjen edistämällä tarkoitetaan tarpeettomien rajoitteiden ja sääntöjen eliminoimista ja työntekijöiden joustavan tietojen ja valinnanvapauden käytön sallimista työssään ja asiakastilanteissa (Laschinger ym. 1997). Päätöksenteko on yhteydessä työn itsenäisyyteen, joka on eräs työntekijän voimavaraistamisen muoto (Laschinger & Havens 1996). Työntekijöiden päätöksenteon mahdollistaminen työssään kuuluu tyydyttävän johtamisen tunnusmerkkeihin (Kivimäki & Lindström 1996). Käytännön esimerkkinä itsenäisyydestä on yksilövastuinen hoitotyö tai yhtä lailla terveydenhoitajien toteuttama väestövastuinen työmalli. Myös monilla muilla työaloilla samaa ”yksilövastuisuuden mallia” on mahdollista hyödyntää ja soveltaa. Yksilövastuisuus lisää työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä (Kivimäki & Lindström 1996; Laamanen, Bross, Häppölä & Brommels 1999).

Itsenäisyys voi olla rajoitettua työyhteisön epätasa-arvoisten vuorovaikutussuhteiden, johtajan tai työntekijöiden huonon itsetunnon tai luottamuksen puutteen vuoksi. Tilanne aiheuttaa työntekijässä usein psyykkistä ahdistuneisuutta ja tunnetta, ettei tule kuulluksi ongelmiansa kanssa. (Fulton 1997; Waris 1999.) Erityisesti muutostilanteissa esiintyvä ennustamattomuus, työmäärän mahdollinen muutos, työhönottotilanteet ja aikataulu koetaan stressaavina ja itsenäisyyttäkin vaarantavina tekijöinä. (Skubak, Earls & Botos 1994; Moore, Kuhrik, Kuhrik & Katz 1996).

Vallan hajauttaminen on johtajalle menetelmä, joka vahvistaa työntekijöiden kokemaa itsenäisyyttä työssään. Vallan hajauttaminen on myös päätöksenteon jakamista yksiköihin alemmalle tasolle ja siten työntekijöiden ja johtajien päätöksentekomahdollisuuksien lisäämistä. (Skubak ym. 1994; McDermott, Laschinger & Shamian 1996; Rodwell 1996; Acorn, Ratner & Crawford 1997.) Näkemys työntekijästä työnsä asiantuntijana on edellytys sille, että hänelle annetaan valtaa tehdä päätöksiä ja vaikuttaa työhönsä (Irvine & Evans 1995; Waris 1999), myös työaikasunnittelun muodossa (Kandolin 2001).

Kanter (1977) määrittelee *mahdollisuuden* käsitettä suhteessa työtyytyväisyyteen, jolloin mahdollisuudella tarkoitetaan laaja-alaisempaa ja pidempikestoista

tyytyväisyyttä mittaavaa käsitettä. Työtyytyväisyys määrittelee tämänhetkistä tilannetta työssä ja työoloissa kun taas mahdollisuus-käsitteen operationalisointi ja mittaaminen kertovat yksilön yleisestä paneutumisesta työhönsä ja esimerkiksi hänen kokemistaan mahdollisuuksista vaikuttaa ja kehittyä työssään. Työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin ymmärretään tässä tutkimuksessa syntyvän monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta.

Lähijohtajan kannustuksella ja avoimella tiedonkululla on merkitystä työntekijän tyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä (Lindström & Kiviranta 1996; Laschinger & Havens 1996; Knox & Irving 1997). Johtajan *kannustavuus* tarkoittaa yleistä kiinnostusta ja huolenpitoa työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan. Kannustaminen on tutkimuksessa läheinen käsite *palauttejärjestelmien* kanssa. Johtajan käyttämät palautteen antamis- ja saamistilaisuudet eri muodoissaan kumpuavat myös työntekijän ja hänen työnsä yksilöllisestä arvostuksesta. Kannustus voi kohdistua esimerkiksi työsuorituksiin, työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen tai luovuuden käyttöön (Joronen 1993).

Työntekijä saa kannustusta ja palautetta tehdystä työstä kehityskeskusteluista (lähijohtaja-työntekijäkeskusteluista). Keskustelut auttavat johtajaa työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien ja kehityshaasteiden tunnistamisessa. Keskustelut voivat toimia myös avoimuuden lisääjinä työyhteisössä. (Kivimäki, Liimatainen & Liemola 1994; Kivimäki & Lindström 1996; Barnes ym. 1999). Johtajalla on tällöin mahdollisuus seurata työn itsenäisyyden vaikutuksia yksittäisiin työntekijöihin ja heidän kokemuksiinsa. Erityisesti terveydenhuollon työyhteisöitä tutkittaessa kannustus ja palaute ovat tulosten mukaan usein puutteellisia (Kokkonen 1994; Lindström & Kiviranta 1996; Kivimäki & Lindström 1996; Sinervo 2000).

5.2.2 Työyhteisön voimavarojen vahvistamisessa käytettävät menetelmät

Työyhteisön voimavaraistamisella tarkoitetaan tässä työhön ja organisaatioon sitouttamiseen, innovatiivisuuden mahdollistamiseen sekä tiedollisen tuen ja

tiedonkulun parantamiseen tähtääviä menetelmiä. (Nurminen 1994; Neubauer 1995; Kivimäki & Lindström 1996; Laschinger & Havens 1996, 1997, Laschinger ym. 1997; Laschinger ym. 1999; McDermott ym. 1996.)

Organisaatioon sitoutuminen on vahvaa uskoa organisaation päämääriin ja arvoihin, tahtoa käyttää merkittäviäkin ponnisteluja organisaation parhaaksi ja suurta halua jäädä organisaation jäseneksi (Corser 1998). Työyhteisön voimavaraistamisessa johtaja joutuu kiinnittämään huomionsa ja ottamaan kantaa myös koko organisaation toimintaan, kuten siihen, onko organisaatiossa kaikkien sitoutumista edellyttävä, yhteinen toiminta-ajatus ja filosofia. Organisaation hallinnon, johtajuusrakenteiden ja toiminnan tulisi olla voimavaroja vahvistavia ja oikeudenmukaisia (Rodwell 1996; Sinervo 1999). (Kiikkala & Sohlman 1996.) Oikeudenmukaisuutta tarkastellaan usein hoitotieteellisissä tutkimuksissa asiakkaan tai potilaan kannalta (esim. Pietarinen 2002; Keskimäki 1997). Johtajuuden oikeudenmukaisuuden kokemus edellyttää työryhmän jäsenten oikeudenmukaista kohtelua paitsi johtajan myös organisaation taholta (Morrison ym. 1997; Sinervo 1999).

Vallan hajauttaminen ja hierarkian madaltaminen toimivat voimavarojen vahvistamisstrategioina yksilö- ja työyksikötason lisäksi organisaation tasolla, jos niiden avulla luodaan itsenäisempiä työyksiköitä. Mikä tahansa organisaation rakenteellinen muutos, joka lisää työntekijöiden valinnanvapautta ja vähentää esteitä päätöksenteolle, on yleensä vahvistava. Avoimet kommunikaatiokanavat ja jäsenten kokonaisvaltainen tietämys organisaatiosta ovat voimavaraisen organisaation tunnusmerkkejä. Tällöin johtajien valvontarooli vähenee suunnittelu- ja asiantuntijaroolien vahvistuessa. (Kanter 1977; Klakovich 1996; Laschinger & Havens 1996; Mateo, Newton & Wells 1997.) Vallan hajauttamisen ja työtyytyväisyyden on todettu lisäävän organisaatioon sitoutumista (McDermott ym. 1996; Acorn ym. 1997).

Innovatiivisuus on aktiivista toimintaympäristöön suuntautumista, jonka tarkoituksena on siellä olevien mahdollisuuksien ja uhkien kartoittaminen, toiminnan koordinointi muiden tahojen kanssa sekä ulkopuolisten paineiden suodatus. Innovatiivinen organisaatio mahdollistaa työyhteisöjen psyykkisesti

turvallisen, osallistuvan ja kehittävän sekä palautteelle avoimen ilmapiirin. Innovatiivisessa yhteisössä on olemassa korkeamman tason päämäärä, johon pyrkimisessä jokaisen jäsenen motivoituminen ja panos ovat tärkeitä. Kehittämistyöhön suunnataan resursseja, aikaa ja yhteistyötä, jossa myös epäonnistumisia siedetään. (Kivimäki & Lindström 1994; Kivimäki ym. 1998.) Innovatiivisuuden tukeminen erityisesti työyhteisön muutoksissa on hyvän johtajuuden ilmentymä (Kivimäki & Lindström 1996; Caroselli & Barret 1998). Innovatiivisuus työyhteisössä ilmenee kiinnostuksena ongelmanratkaisuun ja luoviin toimintamalleihin. Innovatiivisuuden tukeminen tulisi alkaa organisaation ylimmältä tasolta ja siellä toimivien esimerkistä.

Työhön ja organisaatioon sitoutumisessa Kanter (1977) toteaa sitoutumistason olevan yleisesti yhteydessä yksilön asemaan organisaatiossa. Korkeamman tason työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia sekä kiinnostuneempia työstään kuin matalamman tason työntekijät. (Lee & Henderson 1996.) Kanterin (1990) mukaan kumppanuussuhteessa (esim. johtaja-työntekijäsuhteessa) yhteisiin arvoihin sitoutuminen ei estä innovatiivisuuden ja luovuuden esiintymistä ja käyttöä työyhteisössä ja organisaatiossa. Nämä ovat päinvastoin mahdollisuuksia avata uusia näköaloja työhön ja sen kehittämiseen. (Ks. myös Kivimäki & Lindström 1994; Kivimäki ym. 1998.)

Muutosten johtamisella on työyhteisössä ratkaiseva merkitys (Flarey 1991; Väistö 1994; McNeese-Smith 1995). Muutosjohtamisessa johtaja antaa toiminnallaan roolimalleja, jotka peilaavat työntekijöille koko organisaation arvojärjestelmää sekä näkemystä laadusta. Työntekijöiden voimavaraistaminen voi tapahtua myös sen olettamuksen pohjalta, että organisaatio huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista ja siten arvostaa heidän työtään. (Morrison ym. 1997; Sinervo 1999.)

Tiedollinen tuki on sellaisen tiedon tarjoamista, joka edistää työhön kuuluvaa päätöksentekoa (Lauri, Eriksson & Hupli 1998), ongelmanratkaisua (Langford, Bowsher, Maloney & Lillis 1997), työssä kehittymistä ja ammatillista kasvua (Siitonen & Robinson 1998). *Tiedonkulku* on työssä ja voimaantumisessa tarvittavan tiedon riittävää saatavuutta ja liikkumista organisaation ja sen eri

yksiköiden sisällä sekä yksiköiden, sidosryhmien ja organisaatioiden välillä (ks. Laschinger & Havens 1996).

Tiedollisen tuen ja tiedonkulun merkitys korostuu työyhteisön muutoksissa ja muutosten johtamisessa. Erityisesti sairaalaorganisaatioissa eri ryhmien välinen tiedonkulku ei ole riittävää ja toimivaa, vaikka tieto kulkisikin ryhmien sisällä (Lindström & Kiviranta 1996; Kivimäki & Lindström 1996). Puutteellinen tiedotus lisää epävarmuutta ja huhuja. Muutoksissa jatkuva tiedottaminen on tärkeää silloinkin, kun muutos ei ole edennyt (Taskinen ym. 1995; Happonen 1998).

Erilaisissa työyksiköissä kommunikointi ja yhteistyö vaativat taitoja sekä johtajan ja työntekijöiden välisissä suhteissa että työntekijöiden keskinäisissä suhteissa. Työntekijöiden itsearvostuksella on yhteyksiä näiden yhteistyösuhteiden syntymiseen ja työolosuhteiden kehittämiseen. Yhteistyö lisää työntekijöiden hyvinvointia, parantaa itsetuntemusta, auttaa oppimaan muilta, saa aikaan ammatillista kasvua ja luo positiivista ilmapiiriä sekä me-henkeä. (Nurminen 1994; Neubauer 1995; Kiikkala & Sohlman 1996; Mateo ym. 1997; Waris 1999.) *Kommunikointi* ymmärretään tässä rakentaviksi ja tasavertaisiksi vuorovaikutussuhteiksi yhteisön jäsenten kesken sekä yhteisön ja sen sidosryhmien välillä (ks. Laschinger & Havens 1996).

Kanter (1990) käyttää *kumppanuus*-käsitettä selvittäessään organisaatioissa tapahtuvaa kommunikointia. Kumppaneiden välisissä suhteissa valta joudutaan jakamaan uudelleen. Kumppanuussuhteen toimiessa tarkoituksenmukaisesti toteutuu Kanterin sille asettamat ominaispiirteet: kommunikointi, yhteisymmärrykseen ja tasavertaisuuteen pyrkiminen, osallistumistaidot ja yhteinen päätöksenteko. (Ks. myös Hokanson Hawks 1992.)

Osallistava johtajuus (participatory management) tiivistää yhteistyötä ja tehostaa voimavarojen käyttöä, kun johtaja saa toiminnallaan kaikki työyhteisön jäsenet eri tasoilta osallistumaan toimintaan (Pine, Warsh & Maluccio 1998; Parviainen & Sarvimäki 1999). Samansuuntaisia tuloksia on saanut myös Klakovich (1996)

tutkiessaan organisaatiokulttuurin ja sidosryhmäjohtamisen (connective leadership) vaikutuksia työntekijöiden voimavaraisuuteen.

Osa-aikatyö sekä eri henkilöstö- ja sidosryhmien vahvempi mukaantulo ovat menetelmiä, joilla voidaan edistää hyvinvointia työyhteisössä ja toiminnallisia yhteyksiä yhteisön eri osapuolten välillä. (Kiikkala & Sohlman 1996; Laschinger & Havens 1996; Laschinger ym. 1997.) Työpaikkakokoukset ovat johtajan eräs menetelmä henkilöstön kommunikointi- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisessä sekä tiedonkulkuongelmien tai tietokatkosten vähentämisessä. (Taskinen ym. 1995; Happonen 1998.)

5.3 Koulutuksen arviointi

Koulutuksen arviointi tapahtuu monesti – ja perinteisesti - koulutusprosessin lopussa ja arviointi kohdistuu suunnitellun koulutuksen tai kurssin toimivuuteen. Arvioinnin ei tulisi kohdistua pelkästään koulutusohjelman tehokkuuteen eli tavoitteisiin, sisältöön, rakenteisiin ja menetelmiin, vaan sen vaikutukseen opiskelijoihin. Toisin sanoen arvioinnin kohteena on koulutusohjelman ja opiskelijoiden oman oppimisen vuorovaikutus. Oppiminen on eri asia kuin koulutusohjelma tai siinä asetetut tavoitteet. (Rauste-von Wright 2003, 178-180.)

Koulutuksen arviointia voidaan tehdä etukäteen, koulutuksen aikana ja jälkikäteen, riippumatta siitä, onko kyseessä pitkäkestoinen, esimerkiksi ammattiin valmistava koulutus vai lyhytkestoinen, esimerkiksi kertaluonteinen täydennyskoulutus. Arvioinnilla saadaan aina tietoa, joka on tarpeen toiminnan kehittämisessä. Arviointi ja palaute myös tukevat päätöksentekoa seuraavissa valinta- ja koulutussuunnittelutilanteissa. (Rauste-von Wright 2003, 185-188.)

Arviointi auttaa ohjaajaa tai kouluttajaa - myös koulutusorganisaatiota - tekemään perusteltuja esityksiä. Se myös edistää sitoutumista koulutustyöhön. Toiminnan laadunarvioinnin näkökulmasta on tärkeää kerätä koulutettavilta palautetta ja arvioita koulutuksesta. Dominicé (2000) esittelee biografista arviointimenetelmää,

jossa perusajatuksena on, että aikuiset valmistavat ja kertovat toisilleen elämänhistorioitaan, jotka koskevat oppimiskokemuksia. Prosessin aikana he yksin tai yhdessä refleктоivat ja tulkitsevat oppimiskokemuksiaan sekä niiden merkitystä suullisten ja kirjallisten kertomusten muodossa. Päätaoaitteenä on auttaa syventämään aikuisten tietämystä omasta oppimisesta ja sen hetkisistä tiedoistaan. Reflektion ja oppimisen arvioinnin ensisijainen kohde on oppimisprosessi. (Dominicé 2000.) Biografinen arviointi sisältää samoja kokemuksellisia ja yhdessä toimimisen elementtejä kuin yhteistoiminnallinen oppiminen. (Ks. myös Leppilampi 2002.)

6 PROJEKTIN TOTEUTUS

6.1 Projektin taustavalmistelu ja hyödynsaajat

Projektin aloitus voidaan paikantaa vuoden 2006 tammi-helmikuun vaihteeseen. Tuolloin selviteltiin mahdollisuutta työterveyshuoltoharjoittelun tekemiseen Lieksan kaupungin työterveyshuollossa. Harjoittelupaikka järjestyi yksityisestä työterveyshuoltoyrityksestä, joten kaupungin työterveyshuollon kanssa neuvoteltiin sen jälkeen mahdollisuudesta tehdä heillä opintoihin kuuluva projektityö.

Työterveyshuoltoon annettiin työ- ja opiskeluhistoriatietojen lisäksi aihealueita, jotka olivat tulleet tutuiksi tai läheisiksi työelämässä ja opinnoissa. Aiheet olivat pääasiassa henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä. Näiden tietojen perusteella vastaava työterveyshoitaja pystyi esittelemään kehittämishanketta koordinoivalle projektiryhmälle opiskelijan mukaantulon projektityöhön.

Teoreettisena pohjana koulutuspäivän suunnittelussa hyödynnettiin suoritettuja aikuiskasvatuksen yliopisto-opintoja. Myös työkokemus aikuiskoulutuksen alalta oli eduksi suunnittelussa. Tilaisuuden sisältösuunnittelussa hyödynnettiin hoitotieteen alan pro gradu –tutkimusta, joka on henkilöstöjohtamisen aihealueelta (Ihalainen 2006). Tutkimuksessa tarkastellaan lähijohtajien

valmiuksia ja heidän käyttämiään menetelmiä työntekijöiden voimavarojen vahvistamisessa. Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu vuonna 2002 postikyselynä Itä-Suomen läänin avoterveydenhuollon hoitotyön johtajille.

Ensimmäinen tapaaminen projektin työelämän ohjaajan eli vastaavan työterveyshoitajan kanssa oli 20.2.2006. Tapaamisessa keskusteltiin projektityön aikataulusta ja mahdollisesta toteutuksesta. Aiheita projektin toteuttamiseksi oli kaksi: henkilöstöjohtamisen käsikirjan laatimiseen osallistuminen tai johtajilla käytössä olevan kehityskeskustelulomakkeen uudistaminen. Tapaamisesta jäi runsaan miettimisen lisäksi hieman kirjallista materiaalia henkilöstöjohtamisen laajemmasta kehittämishankkeesta, joka Lieksan kaupungissa oli jo käynnistynyt.

Projektin teoriataustan valmistelu alkoi kevättalvella, samanaikaisesti projektin aihealueen tarkentumisen kanssa. Aihevalinnaksi täsmentyi henkilöstöjohtajille suunnatun käsikirjan kehittämiseen liittyvä koulutustilaisuuden suunnittelu ja valmistelu. Kesän 2006 aikana kehittyi projektin teoriatausta ja tilaisuuden sisältösuunnitelma alkoi hahmottua. Toinen projektitapaaminen vastaavan työterveyshoitajan kanssa oli Lieksassa tehtävän työharjoittelun aikaan, 7.9.2006. Tapaamisessa käytiin läpi tuotettua kirjallista projektimateriaalia, koulutustilaisuuden toteutuksen suunnitelmiseen.

Tässä projektissa voidaan ensisijaisiksi hyötyjiksi nimetä henkilöstöjohtajat, jotka osallistuvat koulutustilaisuuteen. Heidän välityksellään hyödynsaajina ovat niin ikään kaikki kaupungin palveluksessa olevat työntekijät. Kehittämishankkeen, kuten koulutustilaisuudenkin tavoitteena on oman johtamiskäytännön tarkastelun lisäksi yhdenmukaistaa johtamiskäytäntöjä. Johtajien toiminnan mahdollisilla muutoksilla on yhteyksiä henkilöstön parantuneeseen työmotivaatioon, sitoutumiseen työhön sekä yleiseen työhyvinvointiin, mitkä ovat hankkeen pidemmän aikavälin tavoitteita.

Laajemman kehittämishankkeen kohderyhmänä ovat kaupungin palveluksessa olevat kaikki työntekijät, vähän yli tuhat henkilöä, jotka ovat myös työterveyshuollon asiakkaina. Hankkeesta tuleva hyödyn tulee kohdistua ensisijaisesti heille.

6.2 Projektin osallistujat ja yhteistyö koulutuksen suunnittelussa

Kehittämishankkeella ja siten myös tällä projektilla on paikallinen ohjausryhmä (YTY-ryhmä), johon kuuluu kaupungin henkilöstöjohdon edustajia, työsuojelun ja luottamushenkilöstön edustajat sekä työterveyshuollon edustajina työterveyshoitaja sekä työ- ja organisaatiopsykologi. YTY-ryhmä on suunnitteleva ja koordinoiva elin, jolla ei ole päätäntävaltaa asioissa. YTY-ryhmä tekee yhteistyötä työsuojelutoimikunnan kanssa, joka osallistuu päätöksentekoon.

Eräänä välivaiheen tuloksena hankkeessa voidaan nähdä se, että eri tahojen edustajat istuvat saman pöydän ääreen miettimään henkilöstön jaksamista ja kestäväää henkilöstöpolitiikkaa. Ryhmä on kokoontunut muutamia kertoja vuoden 2006 aikana. Kokouksissa on määritelty muun muassa hankkeen etenemistä ja strategioita puuttua työssä jaksamiseen ja sen edistämiseen. Eri osapuolet ovat esittäneet näkemyksiään kehittämistarpeista. Työterveyshuoltoharjoittelun aikana, elo-syyskuussa 2006, ryhmän kokouksia ei ollut.

Henkilöstökoulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen on yhteistyötä, jossa on läsnä eri osapuolten jatkuva arviointi. Ohjausryhmän jäsenet ovat saaneet mahdollisuuden kommentoida tehtyjä suunnitelmia ja esittää toiveitaan koulutuksesta. Yhteyshenkilönä ja tiedon välittäjänä on toiminut vastaava työterveyshoitaja Riitta Pehkonen, jonka kanssa yhteyttä on pidetty sähköpostitse ja puhelimitse. Projektin ja laajemman kehittämishankkeen onnistuminen ja lopputuloksen toimivuus arvioidaan parhaiten vasta silloin, kun käsikirja on otettu yhteneväisesti käyttöön eri hallinnonaloilla ja siihen liittyvät henkilöstökoulutukset on toteutettu.

Projektin yhteistyökumppaneina voidaan nähdä myös henkilöstöjohtajat, jotka kutsutaan suunniteltuun koulutustilaisuuteen eri palvelukeskuksista seuraavasti: hallintopalvelukeskuksesta 3, sosiaali- ja terveystalvelukeskuksesta 17, sivistyspalvelukeskuksesta 20 ja teknisestä palvelukeskuksesta 10 henkilöä. Kutsuttavien henkilöstöjohtajien määrä on yhteensä 50. (Pulkinen 2006.)

Koulutustilaisuus järjestetään osana kolmen päivän koulutuskokonaisuutta, joka muodostaa osan kaupungin henkilöstölleen tarjoamasta vuosittaisesta henkilöstökoulutuksesta. Koulutustilana toimii paikallisessa kulttuurikeskuksessa sijaitseva auditoriosali, Brahe-sali. Kukin koulutuspäivä muodostuu kahdesta peräkkäisestä, samansisältöisestä luennosta, joihin henkilöstö osallistuu mahdollisuuksiensa mukaan. Tällä menettelyllä pyritään turvaamaan mahdollisimman monen henkilön pääsy koulutukseen.

Koulutuspäiviin kutsutaan kaupungin henkilöstöjohtajat. Henkilöstöhallinnon edustaja huolehtii tiedottamisesta ja kutsujen postittamisesta asianosaisille. Ensimmäisen koulutuspäivän luennoitsijoina toimivat muun muassa kaupunginjohtaja, kaupunginsihteeri ja kaupunginkamreeri (ks. liite 1). Työterveyshuollon koulutusosuudet ovat toisena ja kolmantena päivänä. Koulutuspäivät toteutuvat syksyn 2006 ja kevään 2007 aikana. Kustannuksista vastaa kokonaisuudessaan Lieksan kaupunki. Muiden henkilöiden (esimerkiksi ohjausryhmän eli YTY-ryhmän jäsenten) osallistuminen kehittämishankkeeseen on oman työn ohessa tai osana sitä toteutuvaa.

Koulutustilaisuudesta pyydetään palautetta osallistujilta (liite 2). Palaute toimii kehittämisen välineenä kouluttajalle. Palautteen avulla voidaan kehittää edelleen henkilöstökoulutusta sekä yhteistyötä koulutussuunnittelussa eri toimijoiden välillä. Palautelomakkeessa esitettävät kysymykset ja väitteet on laadittu tätä koulutustilaisuutta varten. Lomakkeen laatimisessa on hyödynnetty opetustyön vaikuttavuuden arviointiin liittyvää kirjallisuutta sekä joitakin jo käytössä olevia koulutuksen arviointilomakkeita.

Koulutuspäivä ei ehtinyt toteutua projektiraportin palauttamiseen mennessä, joten laadittu koulutussuunnitelma (liite 1), koulutustilaisuuden suunnitelma (luku 7) ja koulutustilaisuuden palautelomake (liite 2) sisältyvät tähän raporttiin ja niitä hyödynnetään myöhemmin.

Koulutustilaisuuden suunnitelmassa hyödynnetään Holman laatimaa lomaketta (liite 3) palvelun tai tuotteen suunnittelusta ja markkinoinnista (Holma 2006).

1. Palvelun / tuotteen nimi:

Koulutustilaisuus (2h) Lieksan kaupungin henkilöstöjohtajille teemalla ”Voimavarat vai varavoimat? Henkilöstöjohtaja työntekijän voimaantumisen mahdollistajana.”

2. Kenelle tarkoitettu, kohderyhmä:

Julkisen sektorin lähijohtajille Lieksassa. Henkilöille, jotka ovat työssään välittömässä kontaktissa ja johtavassa asemassa käytännön tason (suorittava porras) työtä tekeviin henkilöihin. Kyseiseen työntekijäryhmään kuuluu n. 50 lähijohtajaa.

3. Palvelun / tuotteen hyödyt (millaisia vaikutuksia halutaan saada aikaan asiakkaiden; tässä osallistujien, tilassa tai tilanteessa):

Saada osallistujissa aikaan oman innovatiivisuuden ja johtajuuden tarkastelua sekä arviointia. Jalkauttaa yhteistoiminnallisen oppimisen ideaa työyhteisöihin.

4. Ajanjakso, jona aikana tuote tai palvelukokonaisuus syntyy:

Helmikuu 2006 (suunnittelutyön alkaminen, projektin käynnistyminen) – joulukuu 2006 (koulutussuunnitelman esittely, projektin päätös)

5. Palvelun tuottamiseen tarvittava välitön aika/suora asiakas-/sidosryhmäyhteistyö:

Puhelin- ja sähköpostikontaktit yhteyshenkilöihin (työterveyshoitaja, kaupunginkamreeri) sekä suunnittelupalaverit Lieksassa: 10 h.

Koulutuspäivän toteuttamista ei lasketa mukaan, koska projekti päättyy valmiin koulutussuunnitelman esittelyyn. Itse koulutustilaisuuden toteutus ei sisälly projektityöhön, koska Lieksan kaupungin henkilöstökoulutus-aikataulun muuttumisen vuoksi tilaisuus ei ehtinyt toteutua suunnitellusti, syksyn 2006 aikana.

6. Palvelun toteuttamiseen tarvittava välillinen työpanos (kirjaaminen, tilastointi, suunnittelu, valmistelutyö). Matkat ja kuljetuskulut lisätään erikseen:

Suunnittelu- ja valmistelutyö, kirjallisuuteen perehtyminen sekä projektiraportin kirjoittaminen: n. 60 h + matkat projektipaikkakunnalle (2 x 1300 km = 2600 km; mikä tekee aikana 2 x 2 x 9 h = 36 h)

- 7. Palvelun toteuttamiseen tarvittava aika yhteensä tunteina** (kohdat 5+6) ottaen huomioon tarvittava aikajänne kohdassa 4:
Yhteensä n. 70 h (ei sisällä matka-aikoja).

8. Palvelun sisältö:

Koulutustilaisuus (2 h) Lieksan kaupungin henkilöstöjohtajille Brahesalissa. 2001 Koulutustilaisuuden sisältösuunnitelma on tehty klassisen opetustilanteen suunnitteluvaiheiden mukaisesti (ks. esim. Lehtinen 1999, Heikkinen). Oppimisen vaiheet ovat: motivointi, orientointi, sisäistäminen, ulkoistaminen, arviointi ja kontrolli.

A) **Aiheeseen motivointi:** Eri hallintokuntien henkilöstöjohtajille lähetetään muutamaa päivää aiemmin henkilöstöhallinnon kautta jaettavaksi ja tutustuttavaksi johdanto päivän koulutustilaisuuteen. Johdanto sisältää lehtiartikkelin, jossa paikallislehden yleisönosastolla kerrotaan palautetta hyvästä henkilöstöjohtajuudesta työntekijän kokemana tms. Artikkelin mukaan laitetaan kehoitus lukea teksti ennen koulutustilaisuutta ja miettiä, mitä asioita teksti tuo mieleen. Lisäksi johdantoon liitetään päivän luentorunko pääsisältöineen. (Ks. myös Heikkinen 2001, 12.) **Motivointi koulutustilaisuudessa:** Esittäytyminen ja koulutuksen sisällön esittely (piirtoheitin/power point-esityksenä) sekä kerrotaan aikataulusta. **Yhteensä 7 minuuttia.**

B) **Orientointi:** aiheeseen orientoidutaan spontaanilla kyselyllä / osallistujien kommentoinnilla henkilöstöjohtamisen keskeisistä haasteista Lieksassa; pyydetään jokaista miettimään omasta työstään yksi ”pahimmista” henkilöstöjohtajan työssä kohdatuista tilanteista. Pyydetään lisäksi muistikuvien perusteella arvioimaan omaa suoriutumista tilanteesta, antamaan itselle arvosana. Mitä tilanteessa olisi voinut tehdä toisin; jos, niin miksi? **Yhteensä 8 minuuttia.**

C) **Sisäistäminen:** Tietoiskun tyyppinen alustus henkilöstöjohtamisen eräistä kulmakivistä: oikeudenmukaisuuskokemukset työssä ja työyhteisössä, motivaatio ja sitoutuminen työyhteisöön, sitoutuminen muutoksiin, palautteen antaminen ja saaminen sekä tiedonkulku voimavarojen vahvistamisen välineinä. **Noiin 30 minuuttia, jonka aikana myös ryhmän kommentointia.**

D) **Ulkoistaminen:** Osallistujat jaetaan 6-8 henkilön ryhmiin siten, että ryhmissä on eri hallintokuntien edustajia mahdollisimman laajasti. Ryhmille annetaan kirjallisesti tehtävä, jossa pyydetään kuvittelemaan tehtävässä kuvattu tilanne omalle työpaikalleen. (Esimerkkeinä 9 kk:n sairauslomalta palaava 54-vuotias työntekijä, jolle on suositeltu työn uudelleen suunnittelua; runsaasti maanantai-oppilaita ”harrastava” 26-vuotias työntekijä; uuden työntekijän perehdyttäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen työyhteisössä; muutosjohtaminen ja muutoksissa tiedottaminen). Pyrkimyksenä on saada osallistujissa aikaan ajatusten vaihtoa siitä, miten vastaavassa tilanteessa toimitaan työyhteisössä nykyisin, onko työyhteisöjen/hallintokuntien toimintakäytännöissä eroja ja voisiko toiminnassa olla jotakin kehittämistä. Ryhmä valitsee sihteerin tai esittelijän, joka kertoo tehtävien purkamistilanteesta muille ryhmille oman ryhmänsä ajatukset ja mielipiteet. **Mietintäaika noin 15 minuuttia ja tehtävän purkaminen noin 25 minuuttia.**

E) **Arviointi:** Tilaisuudesta kerätään palaute (ks. liite 2), jossa kysytään osallistujien arviota koulutuksen tarkoituksenmukaisuudesta, organisoinnista ja hyödyllisyydestä omassa työssä. Koulutuksen annin ”työelämäarviointi” - eli se, hyödyttääkö ”opittu” työssä - ei tule tiedoksi kouluttajalle, koska osallistujia ei tulla tapaamaan tilaisuuden jälkeen, vaan he joko soveltavat oppimaansa omassa työssään tai se jää muun, akuutimman tiedon varjoon. Tavoitteena on, että tilaisuudesta jää ideoita toiminnan kehittämiseen ja oman johtajuuden tarkasteluun. **Yhteensä noin 15 minuuttia.**

F) **Kontrolli:** ks. edellä.

9. Keskeiset / erityiset laatuvaatimukset (= mitä vaaditaan, jotta palvelu olisi hyvä ja laadukas (liittyen esim. rakenteisiin, prosessiin ja tuloksiin): **Koulutuksen tulee vastata osallistujien tarpeisiin.** Siksi alustava kysely työterveyshuollosta ja projektin ohjausryhmältä (YTY-ryhmä) ovat auttaneet koulutussisällön suunnittelussa. Koulutuksesta **tiedottamisen** tulee olla riittävää. Tästä vastuullisena tahona on kaupungin henkilöstöhallinto. Koulutustilaisuuden **käytännön järjestelyt** (kuten tilat, laitteiden toimivuus, aikataulu) tarkastetaan etukäteen ja ajoissa. Tehdään varasuunnitelma, mikäli alkuperäinen ei jostakin syystä pääse toteutumaan. (Ks. myös Heikkinen 2001, 6.) **Palaute ja arviointi:** On tärkeää, että tilaisuudesta kerätään palautetta oman kehittymisen tueksi, mutta myös osallistujien kuulluksi tulemisen varmistamiseksi. Näin heille tarjotaan keino vaikuttaa, sanoa mielipiteensä koulutuksesta ja näin olla mukana henkilöstökoulutuksen kehittämisessä.

10. Palvelun onnistumisen arviointi (millä kriteereillä tai mittareilla voi arvioida lopputulosta): Palautetta kerätään kirjallisena (ks. liite 2) tilaisuuden lopussa sekä työterveyshuoltoon mahdollisesti tulevien palautteiden perusteella.

Kouluttajalla on hyvä olla myös varasuunnitelma koulutustilanteita varten, mikäli alkuperäinen suunnitelma ei pääse toteutumaan jostakin syystä. Tätä koulutus-tilaisuutta varten on laadittu myös varasuunnitelma, jota ei raportissa kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista esitellä. Tilaisuuden kulku etenee vapaamuotoisesti, myös koulutettavista, kouluttajasta tai ympäristötekijöistä johtuvia poikkeamia ja luovuutta sallitaan.

8 POHDINTA

8.1 Projektin toteuttamisesta

Tämän koulutussuunnitteluprojektin toteuttaminen oli ajallisesti rajattu, mutta kuitenkin jatkuvasti muuttuva prosessi. Projektin aihe ja toteuttamissuunnitelma muuttivat muotoaan ajan myötä kiteytyen nykyiseen muotoonsa alkusyksystä 2006. Siksi suunnittelu oli ajoittain haasteellista.

Projektin tavoitteena oli laatia koulutustilaisuuden suunnitelma Lieksan kaupungin henkilöstöjohtajille, mihin projektissa myös päästiin. Tilaisuuden toteuttaminen jäi kuitenkin puuttumaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesta projektista. Projektin suunnittelu ja toteuttaminen oli monipuolista harjoitusta käytännön yhteistyöstä eri toimijoiden välillä.

Uhkana hankkeen kokonaisuuden onnistumiselle olivat muun muassa lähes kaikkia kaupungin työntekijöitä koskevat, porrastetut lomautukset, joiden vuoksi hanke viivästy. Lisäksi kaupungin henkilöstökoulutussuunnitelmaan tulleen aikataulumuutoksen vuoksi suunniteltu koulutus ei ehtinyt toteutua syksyn 2006 aikana. Lomautukset ja vuosilomat vaikuttivat myös yhteydenpitoon projektin ohjaajan kanssa. Projektissa tarvittavien tietojen odottaminen ja niiden osittainen puuttuminen projektin loppuun saakka aiheuttivat myös hankaluuksia aikataulussa pysymiseen.

Omat haasteensa asetti myös se, ettei Lieksassa toteutuneen harjoittelujakson aikana ollut yhtään projektin ohjausryhmän tapaamista, joten ryhmän käytännön toiminta ja kokoonpano jäivät tuntemattomiksi. Ryhmään tutustuminen ja suunniteltujen haastattelujen tekeminen esimerkiksi muutamille henkilöstöjohtajille olisivat avanneet aihetta lisää ja antaneet arvokasta lisätietoa taustaksi koulutussuunnittelulle. Nyt suunnittelutyö oli käytännössä itsenäistä ja yksin työskentelyä.

Mikäli projekti olisi ehtinyt toteuttamisvaiheeseen, olisi ollut hyödyllistä ja osin välttämätöntäkin saada osallistua ohjausryhmän kokouksiin sekä tavata

mahdollisuuksien mukaan kaupungin henkilöstöhallinnon edustajia. Ajallemme tyypillisesti suuriakin projekteja tehdään osana omaa työtä, ilman erillistä aika- tai muuta resurssointia. Ihmeteltävää on, miten projekteilta on lupa odottaa huikeiden tavoitteiden mukaista toteutumista ja toimintaa, kun työn tai työyhteisön kehittämiseen ei ole vara suunnata yhtään ylimääräistä aikaa, rahaa tai henkilöstöresurssia.

Oppimiskokemukset aikuiskoulutuksen suunnittelusta ovat arvokkaita ja siksi projekti antoi pääomaa koulutussuunnitteluun ja tuleviin haasteisiin yhteistyön tekemisessä eri tahojen kanssa.

8.2 Projektin luotettavuus ja eettiset näkökohdat

Projektissa käytettävä teoriatausta muodostui pääosin suhteellisen tuoreista referee-tutkimusartikkeleista. Mukana oli myös opinnäytetöitä, tutkimusraportteja ja teoreettista tausta-ajattelua selkiyttäviä kirjoja, esimerkiksi Rosabeth Moss Kanterin teoksia. Tutkimuksessa sovellettiin aiempien, aiheeseen liittyvien koti- ja ulkomaisten tutkimusten tuloksia johtajan ja johtamisen perspektiiviin.

Projektin ohjausryhmässä ovat osallisina kokeneet ja asiantuntevat edustajat niin henkilöstöjohdosta kuin työterveyshuollosta. Kaikilla heillä on pitkä työhistoria Lieksan kaupungin palveluksessa, joten organisaatio ja sen useimmat toimijat ovat tuttuja. Tämä voi myös olla hankkeen tehokkaan ja oikeudenmukaisen toteutumisen uhka, jos kokemusta tai tuttuutta ei osata käyttää rakentavasti tai jos se kaventaa näköalaa tarkasteltavaan aiheeseen.

Hankkeen suunnittelu ja siihen osallistuminen ovat eettisesti vastuullista toimintaa, josta ohjausryhmä on vastuussa paitsi kaupungin organisaatiolle myös sen yksittäisille työyhteisöille ja niiden työntekijöille. (Alkula ym. 1995). Tässä projektissa ei käsitellä työyhteisöjen tai niiden yksittäisten jäsenten terveys- tai sairaustietoja. Tarvittavien tietojen hankkimisessa ja käsittelyssä noudatetaan yleistä vaitiolovelvollisuutta ja luottamuksellisuutta. Henkilö-rekisterilakia tai

lakia potilaan asemasta ja oikeuksista (Sosiaali- ja terveyden-huollon lainsäädäntö 2001) ei tarvittu projektissa soveltaa. Projektin ja laajemman kehittämishankkeen tarkka ja johdonmukainen raportointi ovat osa koko prosessin luotettavuutta ja avoimuutta (Burns & Grove 1993, 625-628). Projektiraportin käyttötarkoitus esitetään osallistujille ja tämä raportti on julkinen. (Pietarinen 2002; ks. myös Munter 1996.)

Projektille ei tarvittu tutkimuslupaa, koska kyseessä ei ollut tieteellinen tutkimus vaan ennemmin työn kehittäminen osana työyhteisön omaa toimintaa. Lupa hankkeeseen osallistumiseen osana opintoja saatiin projektin ohjausryhmältä (YTY-ryhmältä). (Burns & Grove 1993; Alkula ym. 1995.)

8.3 Kehittämishaasteita henkilöstökoulutuksen suunnittelussa ja eri toimijoiden yhteistyössä

Koulutussuunnittelu on monivaiheinen prosessi, joka hyvin toteutuessaan edellyttää muun muassa seuraavia, tässä kehittämishaasteiksi nimettyjä asioita ja niiden huomioon ottamista suunnittelussa ja yhteistyössä:

1. Oikeudenmukaisuuden kokemuksia on tarpeellista tarkastella paitsi työyhteisön ja työhyvinvoinnin, myös koulutussuunnittelun näkökulmasta. Toisin sanoen on tarpeellista miettiä, mikä ja kenelle suunnattu koulutus on oikeudenmukaista henkilöstökoulutusta ja palveleeko se tarkoitustaan. Eri yhteistyötahojen välistä toimintaa ja sen toimivuutta tarkasteltaessa huomion tulee kiinnittyä kehittämishaasteiden tunnistamiseen ja tunnustamiseen.
2. Koulutussuunnitteluun osallistuvien tahojen on hyvä pohtia, miksi on tarpeellista suunnitella henkilöstökoulutusta ja järjestää sitä. Yhteisen tavoitteen löytyminen ohjaa sitoutumista ja lisää motivaatiota osallistua suunnitteluun. Yhteistä tavoitetta kohti pyrittäessä on ehkä helpompi myös jättää epäolennaiset asiat sivuun ja keskittyä olennaiseen.

3. On hyvä tunnistaa ja tunnustaa myös seikat, jotka turhauttavat, nakertavat motivaatiota tai saavat tuntemaan, ettei tehtyä työtä tai panostusta huomioida tai arvosteta.
4. Yhteistyön näkökulmasta on suotavaa, että yhteistyökumppaneiden ja mahdollisten muiden sidosryhmien edustajien tapaamisia on suunnittelun aikana ja että koulutussuunnittelun painopistealueet mietitään ja päätetään yhdessä.
5. Koulutussuunnittelusta tarvitaan myös palautetta, samoin toteutettavista koulutuksista. Siksi palautteen saaminen ja antaminen sekä palautteen muoto ja palautetilanteet on mietittävä tapauskohtaisesti.
6. Rutiineita vastaan työskentely on uuvuttavaa, joskus turhauttavaa ja epätoivoistakin. Koulutussuunnittelussa tulee miettiä mahdollisia rutinoitumisen uhkia ja pyrkiä torjumaan niitä. On hyvä miettiä myös omakohtaisia kehittymishaasteita ja sitä, onko itse valmis muuttamaan omia vakiintuneita toimintakäytäntöjä. Miten valmis on itse muuttamaan ja kohtaamaan uusia haasteita; oppimaan uutta ja tekemään työtä sen eteen? Koulutussuunnittelussa näitä pohtineena voi paremmin asettua koulutukseen osallistujien asemaan: kohtaamaan heidän kritiikkiään, kommenttejaan, pelkojaan, epäilyksiään, muutosvastarintaa – ja koulutuksesta saatavaa palautetta. (Ks. myös Rauste- von Wright ym. 2003, 78-79; Siitonen & Robinson 1998.)

LÄHTEET

Acorn, S., Ratner, P. A. & Crawford, M. 1997. Decentralization as a Determinant Of Autonomy, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Nurse Managers. *Nursing Research* 46(1), 52-58.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.

Barnes, B., Leis, S., Brammer, J. M., Gustin, T. J. & Lupo, T. C. 1999. A Developmental Evaluation Process for Nurses. *Enhancing Professional Excellence. Journal of Nursing Administration* 29(4), 25-32.

Burns, N. & Grove, S. K. 1993. *The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique & Utilization.* 2nd edition. Philadelphia: W. B. Saunders Company.

Caroselli, C. & Barret, E. A. M. 1998. A Review of the Power as Knowing Participation in Change Literature. *Nursing Science Quarterly* 11(1), 9-16.

Caven-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen. – tavoitteena pitkäaikaisterveys. Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle. Kuntatyö kunnossa. ISBN 952-5317-34-X.

Corser, W. D. 1998. The Changing Nature of Organizational Commitment in the Acute Care Environment, Implications for Nursing Leadership. *Journal of Nursing Administration* 28(6), 32-36.

Dominicé, P. 2000. *Learning from Our Lives. Using Educational Biographies with Adults.* Jossey-Bass Publishers.

Dufva, H. 1995. Terveysthuollon osastonhoitajien työ, työn muutokset ja koulutustarpeet. Kuopion yliopisto. Terveysthuollon ja -talouden laitos. Lisensiaatin tutkielma.

Ellis-Stoll, C. C. & Popkess-Vawter, S. 1998. A Concept Analysis on the Process of Empowerment. *Advanced Nursing Sciences* 21(2), 62-68.

Flarey, D. L. 1991. Redesigning Management Roles. The Executive Challenge. *Journal of Nursing Administration* 21(2), 40-45.

Fulton, Y. 1997. Nurses' views on empowerment: a critical social theory perspective. *Journal of Advanced Nursing* 26, 529-536.

Gibson, C. H. 1991. A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 16, 354-361.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Happonen, M. 1998. Työn epävarmuus ja työpaikkatiedotus: vähentääkö tiedotus epävarmuutta? Työ ja Ihminen 12(1), 20-32.

Harden, J. 1996. Enlightenment, empowerment and emancipation: the case for critical pedagogy in nurse education. Nurse Education Today 16, 32-37.

Harisalo, R. 1991. Henkisten resurssien johtamisen arviointi kunnallishallinnossa. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 1. Tampere.

Heikkinen, A. 2001. Eväitä esitys- ja koulutustilaisuuksien suunnitteluun ja toteutukseen. Suomen kuntaliitto. ISBN 951-755-769-8.

Helakorpi, S. & Olkinuora, A. 1997. Asiantuntijuutta oppimassa. Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Porvoo: WSOY.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1975. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Ekonomia-sarja 39. Alkuperäisteos: Management of Organizational Behavior. Suom. A. Miettinen. Tapiola: Oy Weilin+Göös Ab:n kirjapaino.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus-kirjat. Alkuperäisteos: Management of Organizational Behavior. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hintsala, A. 2005. Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä. Nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteosta, pätevyydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 117. Kuopio: Kopijyvä.

Hoitotyön johtajan, ylihoitajan eettiset ohjeet. 2000. Ylihoitajalehti 6, 22.

Hokanson Hawks, J. 1992. Empowerment in nursing education: concept analysis and application to philosophy, learning and instruction. Journal of Advanced Nursing 17, 609-618.

Holopainen, A. & Hakulinen, T. 2000. Sosiaali- ja terveysalalle tarvitaan lisää työvoimaa. Työvoiman määrällinen ennakointi Pohjois-Karjalan maakunnassa. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C: Tiedotteita 6. Joensuu.

Hurme, R., Malin, R-L. & Syväoja, O. (toim.) 1996. Uusi Suomi-Englanti suursanakirja. 9.painos. Juva: WSOY.

Hurme, R., Pesonen, M. & Syväoja, O. (toim.) 1996. Englanti-Suomi suursanakirja. 8. painos. Juva: WSOY.

Ihalainen, K. 2006. Hoitotyön johtaja hoitotyöntekijän voimavarojen vahvistajana. Kysely Itä-Suomen läänin hoitotyön johtajille. Pro gradu – tutkielmakäsikirjoitus. Kuopion yliopisto.

Ihalainen, K., Nurmi, N. & Naumanen-Tuomela, P. 2000. Käsiteanalyysi työntekijän tukemisesta sosiaalisen tuen näkökulmasta. Työterveyshoitaja 1, 18-20.

Ihalainen, K., Soikkeli, J. & Jakonen, S. 2002. Selvitys Itä-Suomen läänin terveyskeskusten ehkäisevän terveydenhuollon kehityksestä 1990-luvulla ja tulevaisuuden näkymät. Itä-Suomen lääninhallituksen julkaisuja nro 75.

Irvine, D. M. & Evans, M. G. 1995. Job Satisfaction and Turnover Among Nurses: Integrating Research Findings Across Studies. *Nursing Research* 44(4), 246-253.

Isomäki, V-P. 1998. Terveydenhuollon priorisoinnin potilaslähtöiset perusteet. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 61. Kuopio.

Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Kirjayhtymä. Tampere: Tammer-Paino oy.

Joronen, L. 1993. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Tutkimus ammatillista kasvua tukevista organisaation kasvuedellytyksistä ja niiden edellyttämistä johtamistaidollisista valmiuksista naisnäkökulma huomioon ottaen. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Opinnäytetyö.

Juuti, P. 2000. Ohjauksellinen näkökulma organisaatioiden johtamisessa. Teoksessa: Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. Opetus 2000-sarja. PS-kustannus. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Jäppinen, H. (toim.) 1989. Synonyymisanakirja. Porvoo: WSOY.

Kandolin, I. 2001. Vuorotyön kehittäminen hoitotyössä: ikääntyvät mukaan vuorojen suunnittelun. Teoksessa: J. Ilmarinen & V. Louhevaara (toim.) Ikääntyvä arvoonsa – ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990-1996. Työ ja Ihminen. Tutkimusraportti 17. Työterveyslaitos. Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy. 231-238.

Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, R. M. 1989. *When Giants Learn to Dance. Mastering the Challenges of Startegy, Management, and Careers in the 1990s*. Reading, Great Britain: Cox and Wyman Ltd.

Kanter, R. M. 1990. Jättiläisten tanssi. Johtamisen ja urakehityksen haasteet 1990-luvulla. Suom. M. Tillman. Keuruu: Otava.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

Keskimäki, I. 1997. *Social Equity in the use of hospital inpatient care in Finland*. Stakes. Research reports 84. Jyväskylä: Gummerus Printing.

Kiikkala, I. & Sohlman, B. 1996. Me-henki - hoitotyöntekijän hyvän voimien kulmakivi. *Ylihoitajalehti* 4, 4-6.

Kivimäki, M., Kerko, J., Länsisalmi, H., Kalliomäki-Levanto, T. & Lindström, K. 1998. Innovaation käsite ja innovatiivisuus työyhteisössä: katsaus työ- ja organisaatiopsykologisiin tutkimuksiin. *Työ ja Ihminen* 12(4), 273- 283.

Kivimäki, M., Liimatainen, M-L. & Liemola, A-M. 1994. Esimiesalaiseskustelun vaikutukset sairaalaosastolla. *Työ ja Ihminen* 8(4), 319-328.

Kivimäki, M. & Lindström, K. 1994. Osallistuminen päätöksentekoon sairaalaosastolla. *Työ ja Ihminen* 8(4), 267-274.

Kivimäki, M. & Lindström, K. 1996. Henkilöjohtaminen sairaalaosastolla - henkilöstön näkökulma. *Työ ja Ihminen*, Tutkimusraportti 8. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kivimäki, M., Voutilainen, P. & Koskinen, P. 1995. Job enrichment, work motivation, and job satisfaction in hospital wards: testing the job characteristics model. *Journal of Nursing Management* 3, 87-91.

Klakovich, M. D. 1996. Registered Nurse Empowerment. Model Testing and Implications for Nurse Administrators. *Journal of Nursing Administration* 26(5), 29-35.

Knox, S. & Irving, J. A. 1997. Nurse Manager Perceptions of Healthcare Executive Behaviors During Organizational Change. *Journal of Nursing Administration* 27(11), 33-39.

Kokkonen, M. 1994. *Terveydenhoitajien kokemuksia työnsä hallinnasta ja sille saadusta tuesta*. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Korhonen, T. 1994. *Terveydenhuollon uusjako? Kunnallisjohtajien ja terveyskeskusten johtavien lääkäreiden arvioinnit valtionosuusuudistuksen vaikutuksista terveydenhuoltoon ja sen toimintaympäristöön*. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon- ja talouden laitos. Lisensiaattityö. Kuopio.

Kuokkanen, L. 2003. *Nurse Empowerment. A Model of Individual and Environmental Factors*. Turun yliopiston julkaisuja D 558. Turku.: Painosalama Oy.

Kuokkanen, L. & Leino-Kilpi, H. 2000. Power and empowerment in nursing: three theoretical approaches. *Journal of Advanced Nursing* 31(1), (manuscript)

- Laamanen, R. 1994. Kuntien toimintastrategiat ja päätöksenteko: tutkimus kuntien strategisesta käyttäytymisestä valtionosuusuudistuksen jälkeen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 8. Helsinki.
- Laamanen, R., Broms, U., Häppölä, A. & Brommels, M. 1999. Changes in the Work Motivation of Staff Delivering Home Care Services in Finland. *Public Health Nursing* 16(1), 60-71.
- Langford, C. P. H., Bowsher, J., Maloney, J. P. & Lillis, P. P. 1997. Social support: a conceptual analysis. *Journal of advanced Nursing* 25, 95-100.
- Laschinger, H. K. S. & Havens, D. S. 1996. Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Control over Nursing Practice. Conditions for Work Effectiveness. *Journal of Nursing Administration* 26(9), 27-35.
- Laschinger, H. K. S. & Havens, D. S. 1997. The Effects of Workplace Empowerment on Staff Nurses' Occupational Mental Health and Work Effectiveness. *Journal of Nursing Administration* 27(6), 42-50.
- Laschinger, H. K. S. & Havens, D. 1998. Testing Kanter's Theory with Workplace Empowerment and Occupational Stress. *Image: Journal of Nursing Scholarship* 30(1), 88 (abstract).
- Laschinger, H. K. S., Sabiston, J. A. & Kutzcher, L. 1997. Empowerment and Staff Nurse Decision Involvement in Nursing Work Environments: Testing Kanter's Theory of Structural Power in Organizations. *Research in Nursing & Health* 20, 341-352.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L. & Kaufmann, C. 1999. Leader Behavior Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension, and Work Effectiveness. *Journal of Nursing Administration* 29(5), 28-39.
- Lauri, S., Eriksson, E. & Hupli, M. 1998. Hoidollinen päätöksenteko. Porvoo: WSOY.
- Lee, V. & Henderson, M. C. 1996. Occupational Stress and Organizational Commitment in Nurse Administrators. *Journal of Nursing Administration* 26(5), 21-28.
- Leppilampi, A. 2002. Yhteistoiminnallinen oppiminen aikuiskoulutuksessa. Teoksessa: Sahlberg, P. & Shlomo, S. (toim.) Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy. 286-326.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1996. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja Ihminen. Tutkimusraportti 6. Työterveyslaitos. Helsinki: Työministeriö.
- Majoinen, K. 2000. Kuntien yhdistyminen on johtajuuden kypsyyskoe. Teoksessa: III Kuntien tulevaisuusfoorumi: Kuntademokratian ja johtamisen tulevaisuudennäkymät. Suomen Kuntaliitto. ISBN 951-755-767-1.

- Mateo, M. A., Newton, C. L. & Wells, R. W. 1997. Making Planned and Unplanned Role Transitions. *Journal of Nursing Administration* 27(9), 17-23.
- McDermott, K., Laschinger, H. K. S. & Shamian, J. 1996. Work Empowerment and Organizational Commitment. *Nursing Management* 27(5), 44-48.
- McIntosh, J., Lugton, J., Moriarty, D. & Carney, O. 1999. Exploring district nursing skills through research. In edition: J. McIntosh (ed.) *Research issues in community nursing*, 70-91. Malaysia: Macmillan Press Ltd.
- McNeese-Smith, D. 1995. Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment. *The Result of Leadership*. *Journal of Nursing Administration* 25(9), 17-26.
- Moore, S., Kuhrik, M., Kuhrik, N. & Katz, B. 1996. Coping with Downsizing. Stress, Self-Esteem and Social Intimacy. *Nursing Management* 27(3), 28-30.
- Morrison, R. S., Jones, LaD. & Fuller, B. 1997. The Relation Between Leadership Style and Empowerment on Job Satisfaction of Nurses. *Journal of Nursing Administration* 27(5), 27-34.
- Munter, H. 1996. Tutkijan ja tutkittavan yhteistyö: tutkimuksen avoimuus eettisenä kysymyksenä. Teoksessa: Palmroth, A. & Nurmi, I. (toim.) *Alttiiksi asettumisen etiikka. Laadullisen tutkimuksen eettisiä kysymyksiä*. JYY julkaisusarja n:o 38. Jyväskylä: Korpi-Jyvä Oy. 69 - 80.
- Neubauer, J. 1995. The Learning Network. Leadership Development for the Next Millennium. *Journal of Nursing Administration* 25(2), 23-32.
- Niemelä, T. 1998. Voiman käsite ja sen merkitys ihmiselle. Voiman ontologinen käsitelmärittely. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Nurminen, T. 1994. Hoitotyöntekijöiden käsityksiä osastonhoitajasta työssä oppimisen tukijana: "Opitaan oppimaan yhdessä". Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa: Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 58 - 69.
- Pine, B. A., Warsh, R. & Maluccio, A. N. 1998. Participatory Management in a Public Child Welfare Agency: A Key to Effective Change. *Administration in Social Work* 22(1), 19-32.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. *Oppiminen ja koulutus*. Juva: WS Bookwell Oy.

Rekiaro, I. & Robinson, D. 1998. Gummeruksen Suomi-Englanti-Suomi - sanakirja. 2. laajennettu, uusittu laitos 1995, 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rodwell, C. M. 1996. An analysis of the concept of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 23, 305-313.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto Julkaisuja E 37.

Siitonen, J. & Robinson, H. A. 1998. Empowerment: Links to Teachers' Professional Growth. Teoksessa: R. Erkkilä, A. Willman & L. Syrjälä (toim.) Promoting teachers' personal and professional growth. University of Oulu. Department of teacher education. *Acta Universitas Ouluensis* E 32. 165-191.

Sinervo, T. 1999. Organisaation, ryhmän ja työn ominaisuudet vaikuttavat muutoksen omaksumiseen. *Työelämän tutkimus* 1, 16-18.

Sinervo, T. 2000. Work in Care for the Elderly. Combining theories of job design, stress, information processing and organizational cultures. University of Helsinki. Faculty of Social Sciences. Department of Social Psychology. Stakes. Research report 109. Saarijärvi: Gummerus Printing.

Siukonen, T. 2006. Työvoimapula iskee ensimmäiseksi ikääntyvään Itä-Suomeen. *Helsingin Sanomat* A4, 13.11.2006.

Skubak, K. J., Earls, N. H. & Botos, M. J. 1994. Shared Governance: Getting It Started. *Nursing Management* 25(5), 80i-80p.

Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö. 2001. Helsinki: Kauppakaari.

Suomen kielen perussanakirja, Osa 3. 1994. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 55. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. *Yhteiskuntatieteet* 126. Kuopio: Kopijyvä.

Taskinen, H., Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. 1995. Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen alkuvaiheet Kuopiossa. Työntekijöiden kokemuksia ja arviointeja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. *Yhteiskuntatieteet* 33. Kuopio.

Tietoja Itä-Suomen läänin kuntien sosiaali- ja terveydenhuollosta vuosilta 1996-1999. Itä-Suomen lääninhallituksen julkaisuja 22. Kuopio: Itä-Suomen lääninhallituksen sosiaali- ja terveysosasto. Koonnut: S. Korhonen.

Tossavainen, K. 1998. Terveystenhoitajan työ koulutus muutoksessa. Haasteiden ja ongelmien pohdintaa. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osaston julkaisusarja. Helsinki.

Uusitalo, T. & Laakso, H. 2005. Osastonhoitajien johtamistaito hoitohenkilöstön arvioimana. Tutkiva hoitotyö 3(1), 22-27.

Varila, J. (toim.) 1994. Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Väistö, R. 1994. Ylihoitajien tehtävät, tiedot ja arvostukset muuttuvassa terveydenhuollossa. Kuopion yliopisto. Terveysthallinnon- ja talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Väänänen, Ari. 2005. Psychosocial determinants of sickness absence. A longitudinal study of Finnish men and women. People and Work Research Reports 67. Finnish Institute of Occupational Health. Tampere: tampereen yliopistopapino.

Wallin-Oittinen, T. M. 1996. Voiko myönteisyyttä opettaa? Vertaileva tutkimus kahden opetusmenetelmän vaikutuksista asenteiden muutokseen biologian ja maantiedon opetuksessa. Tutkimuksia 157. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos. Helsinki: Yliopistopaino.

Waris, K. 1999. Mental Well-Being at Work. A Sign of a Healthy Organization and a Necessary Precondition for Organizational Development. People and Work, Research reports 28. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki: Hakapaino Oy.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Lehtinen, P. 1999. Prosessinäkökulma koulutuksen suunnitteluun. Joensuun Avoimen yliopiston kasvatustieteen cum laude approbatur –opintojen kurssimateriaalia. Saatavana www-muodossa: <http://www.kolumbus.fi/lehtis/partio2/koulutusprosessi.htm>. Luettu: 10.11.2003

Luoma, L. 2002. Opetuksen suunnittelu. Joensuun Avoimen yliopiston kasvatustieteen cum laude approbatur –opintojen kurssimateriaalia. Saatavana www-muodossa: <http://www.uku.fi/avoin/hoitodida/opesuunn.html>. Luettu 10.11.2003.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2000-2003. Saatavana www-muodossa: <http://www.vn.fi/stm>. Luettu 10.11.2003.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2004-2007. Saatavana www-muodossa: <http://www.vn.fi/stm>. Luettu 10.10.2006.

Työterveyshuoltolaki 2001. Saatavana www-muodossa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383.html>. Luettu 20.09.2004.

PAINAMATTOMAT LÄHTEET:

Holma, T. 2006. Työlomake palvelukuvauksen tai –määrityksen laatimista varten. Luentomateriaali. Luento Lahden Ammattikorkeakoulussa 21.10.2006.

Pehkonen, R. Palaveri työterveyshuollon käytännöistä Lieksassa. 7.9.2006.

Pulkinen, S. 2006. Lieksan kaupungin lähijohtajat. Sähköpostitiedoksianto Lieksan kaupunginkamreerilta 20.10.2006.

Neuvonen, L. 2006. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu – monialainen, käytännönläheinen ja kansainvälinen korkeakoulu. Power-Point –esitys, P-K:n AMK 15.6.2006.

LIITE 1

Lieksan kaupungin henkilöstöjohtajien koulutussuunnitelma
30.5.2006

TYKY-KOULUTUSTILAISUUDET LIEKSASSA SYKSYLLÄ 2006

I **TOIMINNAN PUITTEET** (henkilöstöhallinto; kaupunginjohtaja Esko Lehto, kaupunginsihteeri Matti Taponen, kaupunginkamreeri Seppo Pulkkinen)

Mitä Lieksan kaupunki on tänään? Mitä se haluaa olla?

- mitä edellä oleva tarkoittaa henkilöstön näkökulmasta
- perusteet sopeuttamiselle
- muutos – mistä luovutaan – mihin suunnataan tulevaisuudessa?
- mitkä ovat ne positiiviset näkymät – vahvuudet?
- mitä ovat ne heikkoudet – uhat?
- hiljainen tieto
- työn ulkopuolinen elämä ja siitä nauttiminen
- ikääntyminen, eläköityminen, rekrytointiongelmat

II **REALITEETEISTA KERTOMINEN** (työterveyshuolto; vastaava työterveyshoitaja Riitta Pehkonen, työ- ja organisaatiopsykologi Raili Tirkkonen)

Mitä sopeutuminen vaatii henkisesti?

- miten realiteetit näyttäytyvät työyhteisössä, yksilön toiminnassa
- yhteistyön tiivistäminen
- työn suunnittelu – johtaminen – työjärjestelyt
- TYHY-kehittäminen työyhteisössä

III **TYHY-VÄLINEET** (työterveyshuolto; **tth-opiskelija Kaisa Ihalainen**, vastaava työterveyshoitaja Riitta Pehkonen, työ- ja organisaatiopsykologi Raili Tirkkonen)

- henkilöstökyselyt osana työhyvinvointia
- esimiehen työvälineet:
 - o töiden järjestelyt – tehtävät – työajat – välineet
 - o kehityskeskustelut
 - o aktiivinen varhainen puuttuminen työkyvyn ongelmiin
 - o liikuteltavuus – työnkierto – koulutus
 - o työhön paluu sairausloman jälkeen
 - o **työmotivaatio ja motivaatio-ongelmat**
 - o **työyhteisön tiedonkulku, tiedotus- ja palautejärjestelmä työntekijän voimavarojen vahvistamismenetelminä**
 - o **oikeudenmukaisuuskokemukset työyhteisössä ja johtamisessa**

LIITE 2

PALAUTELOMAKE KOULUTUSTILAISUUDESTA

Ole hyvä ja vastaa kaikkiin alla oleviin kysymyksiin ja väitteisiin. Lomake palautetaan nimettömänä koulutustilaisuuden jälkeen **salissa olevaan palautelaatikkoon**.

1. Oliko koulutuksesta saatu etukäteisinformaatio hyvää ja riittävää? Miksi?

2. Koulutussisältö vastasi odotuksiani: (Rengasta sopivin vaihtoehto.)

- | | |
|---|-------------------|
| 1 | Erittäin hyvin |
| 2 | Hyvin |
| 3 | Kohtalaisesti |
| 4 | Huonosti |
| 5 | Erittäin huonosti |

3. Voin hyödyntää saamaani tietoa ja koulutuskokemusta työssäni: (Rengasta sopivin vaihtoehto.)

- | | |
|---|-------------------|
| 1 | Erittäin hyvin |
| 2 | Hyvin |
| 3 | Kohtalaisesti |
| 4 | Huonosti |
| 5 | Erittäin huonosti |

4. Anna palautetta kouluttajan esiintymisestä ja tavasta käsitellä sisältöalueita:

5. Millaisena koit koulutustilaisuudessa annetut tehtävät? (Jatka vastausta tarvittaessa kääntöpuolelle.)

6. Millaisena koit koulutustilaisuuden ryhmätyöskentelyn?

7. Minulle **tehokkain** tapa oppia on seuraava: (Rengasta sopivin vaihtoehto.)

- | | |
|---|--|
| 1 | Kuuntelen opettajan/kouluttajan esitystä |
| 2 | Opittavan tietoaineksen lyhyen esittelyn jälkeen haluan itse kokeilla, testata, havainnollistaa , mieltää ja kritisoida asiaa |
| 3 | Luen mieluummin opiskeltavaa aihealuetta itse ja tutustun siihen yksin kuin pohdin ryhmässä |
| 4 | Opintopiirit ja erilaiset ryhmäpohdinnat sekä yhteiset tehtävät auttavat hahmottamaan opittavaa asiaa |
| 5 | Opin työssä muiden ja omista kokemuksista , en suuresti koe tarvitsevani ”uuden” oppimista tai koulutusta |

8. Mikä kysymyksessä 7 annetuista vaihtoehdoista on sinulle **mieluisin** tapa oppia? Vaihtoehto numero ____.

9. Vastaajan ikä ____ vuotta.

10. Vastaajan sukupuoli 1 mies
 2 nainen

Kiitos palautteestasi. Sitä hyödynnetään koulutussuunnittelussa ja henkilöstökoulutuksen kehittämisessä.

Työlomake palvelukuvauksen tai –määrityksen laatimista varten Tupu Holma 2006™

1. Palvelun, tuotteen nimi			
2. Kenelle tarkoitettu, kohderyhmä			
3. Palvelun hyödyt (millaisia vaikutuksia halutaan saada aikaan asiakkaiden tilassa tai tilanteessa)			
4. Ajanjakso, jona aikana ko palvelukonaisuus syntyy : (1 t, 1 päivä, 2-3 kk, vuosi)		6. Palvelun toteuttamiseen tarvittava välillinen työpanos (kirjaaminen, tilastointi, suunnittelu, valmistelutyö ym.) Matkat ja kuljetuskulut lisätään erikseen	
5. Palvelun tuottamiseen tarvittava välitön aika /suora asiakastyö (t)		7. Palvelun tuottamiseen tarvittava aika yhteensä tunteina (kohdat 5+6) ottaen huomioon tarvittava aikajänne kohdasta 4.	
8. Palvelun sisältö Huom! palvelun kulun tai prosessin hahmottaminen auttaa sisällön täsmentämistä. Prosessi: kuten esim. mitä tapahtuu ennen palvelun käynnistymistä, palvelun alussa jne.			
9. Keskeiset/erityiset laatuvaatimukset = mitä vaaditaan, jotta palvelu olisi HYVÄ ja LAADUKAS (liittyen esim. rakenteisiin, prosessiin ja tuloksiin)			

10. Palvelun onnistumisen arviointi (millä kriteereillä tai mittareilla voi arvoida lopputulosta)	
--	--

Palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset _____

(Joskus käytetään nimitystä omakustannushinta. Karkeasti voidaan laskea siten, että palvelun tuottamiseksi käytettävät työtunnit (lokero 7) kerrotaan työtunnin kustannuksella (sis. palkkakustannusten lisäksi myös vyörytykset ym.). Jos kyseessä on ryhmä, voidaan tuotantokustannukset jakaa arvioidulla asiakasmäärällä, niin saadaan kustannus per yksi ryhmäläinen)

Määrityksen laatija _____
pvm _____