



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointi- suunnitelman avulla Tukipiste Akussa



Forsman, Linda

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla Tukipiste Akussa.

Forsman Linda
Sosiaaliala
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2011

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää
Sosiaalialan koulutusohjelma

Tiivistelmä

Forsman Linda

Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla TukipisteAkussa.

Vuosi 2011

Sivumäärä 69

Opinnäytetyössäni työelämän yhteistyötaho on kuvitteellisesti nimetyn Onnentuulet ry:n yksikkö Tukipiste Akku. Organisaatiosta käytetään fiktiivistä nimeä toiminnanjohtajan toiveesta, jota hän perustelee hankintalain mukanaan tuomalla markkinaehtoistumisella ja kovalla kilpailulla, joka on tullut sosiaalialalle. Tukipiste Akussa on 55 asiakaspaikkaa avohoidossa oleville mielenterveyskuntoutujille. Tukipiste Akussa työskentelee seitsemän mielenterveysalan koulutuksen saanutta henkilöä. Sosiaali- ja terveysalan kentässä Tukipiste Akun palvelut sijoittuvat kolmannensektorin avohuollon tukitoimiin. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on luoda työhyvinvointisuunnitelma Tukipiste Akkuun ja tavoitteena on työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen. Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvoinnin osatekijöitä, siihen vaikuttavia tasoja ja kehittämistyötä.

Työryhmän työhyvinvoinnin kokemuksen nykytilan arvioimiseksi tein alkukartoituskyselyn Viremittari- mallia hyödyntäen. Työhyvinvointisuunnitelma toteutettiin Marja- Liisa Mankan kehittämän Tiikerinloikka keskustelumenetelmän pohjalta. Tiikerinloikka- mallin jaoin kahteen eri tehtävään. Ensimmäisen tehtävän tarkoitus oli valita kolme realistista kehittämisen kohdetta yhdessä koko työryhmän kanssa. Toisen tehtävän avulla laadittiin työhyvinvointisuunnitelma, johon kirjattiin konkreettiset tavoitteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotuksen tavoitteena oli, että työhyvinvointisuunnitelman kehittämistä voitaisiin jatkaa Tukipiste Akussa opinnäytetyössä käytettyä mallia mukailien.

Opinnäytetyöprosessin edetessä vuorovaikutus työyhteisössä lisääntyi. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattuja tavoitteita on saavutettu. Työhyvinvointisuunnitelman kehittämistä aiotaan jatkaa ja työhyvinvoinnin kokemusta aiotaan seurata vuosittain Viremittari- mallia käyttäen.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma, yhdessä kehittäminen

Laurea University of Applied Sciences
 Laurea Hyvinkää
 Health care, Social Services and Sport
 Degree programme in social services

Abstract

Forsman Linda

Developing wellbeing at work and making work welfare plan in Tukipiste Akku

Year	2011	Pages	69
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to produce a work welfare plan for Tukipiste Akku. With the help of this plan it is possible to develop and uphold workers work welfare in Tukipiste Akku. This thesis is practice- based. The main study for this thesis was commissioned by fictive named company Onnentuulet ry. Onnentuulet ry is a third sector, non-governmental and non-municipal mental health organization, consisting of four separate units. One of them is Tukipiste Akku. Tukipiste Akku has 55 places for clients and seven trained workers.

The theory part of this thesis consists of the components of work welfare, developing work welfare and the theory of work welfare plan.

The study proceeded according to the action plan. First I constructed Viremittari questionnaire the aim of which was to find out how people experienced work welfare at the outset. After that the material for the work welfare plan was collected with help of Tiikerinloikka discussion model innovated by Marja Liisa Manka. In Tiikerinloikka workers had to do two different task. The aim of the first task was to pick up three realistic developing objects. The second task was to a make work welfare plan. The plan was based on discussions with the workers in Tukipiste Akku. The Work welfare plan was documented with concrete goals, schedule and people in charge. The aim of the thesis was also that in future work welfare plan can be used in developing work and that it can be modified, if it is necessary.

Making work welfare plan increased interaction in the work community. The aim of work welfare plan was reached. In future meaning is to continue developing work welfare plan and monitor workers work welfare by using Viremittari annually.

Keywords: wellbeing at work, work welfare plan, developing work welfare together

Sisällys

1. Johdanto	
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat	8
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	9
2 Mitä on työhyvinvointi	10
2.1 Työhyvinvointi työntekijätasolla	13
2.2 Työhyvinvointi työyhteisötasolla	14
2.3 Työhyvinvointi ja johtaminen	15
2.3.1 Alaistaidot	19
2.3.2 Ryhmädynamiikan huomioiminen johtamisen näkökulmasta	20
3 Työhyvinvoinnin kehittäminen	21
3.1 Kehittäjän rooli; muutos ja motivaatio kehittämistyössä	24
3.2 Ratkaisukeskeinen lähestymistapa kehittämistyössä	25
3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla	27
3.4 Palaverit kehittämistyön välineenä	28
4 Työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen prosessin kuvaus	30
4.1 Toimintaympäristön esittely	32
4.2 Nykytilanteen kuvaus työhyvinvoinnin osalta	33
4.3 Työhyvinvointisuunnitelman toteutus Tukipiste Akussa	35
4.4 Työyhteisön työhyvinvoinnin kokemuksen alkukartoituskysely Viremittarin avulla ..	37
4.5 Alkukartoituksen tulokset	38
4.6 Kehittämiskohteiden valitseminen	39
4.7 Työhyvinvointisuunnitelman luominen	40
4.8 Tulosten arviointi ja johtopäätökset	45
5 Pohdinta	46
5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka	48
5.2 Seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotus	50
Lähteet	53
Liitteet	57

1. Johdanto

Aikuinen ihminen viettää suuren osan valkeillaoloajastaan työssä. Työhyvinvointi onkin tärkeä erityisteema (Nykänen 2007, 2). Valitsin tämän opinnäytetyönaiheen, koska työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe ja koska työhyvinvointisuunnitelmalle on organisaatiossa todellinen tarve. Jo ennen aiheen valintaa toiveissani oli saada tehdä opinnäytetyön kautta jotain konkreettista ja työelämälle hyödyllistä. Osasyys aiheen valintaan oli se, että opinnäytetyöaihe tulisi kehittämään minua ammatillisesti.

Työ on tärkeä elämänalue, jonka avulla ihminen voi kokea olevansa tarpeellinen ja hyväksytty (Juuti 2005,35). Parhaimmillaan työ voi olla ihmiselle tärkeä innostuksen ja hyvinvoinnin lähde, kun taas toisaalta pahimmillaan se voi kuluttaa loppuun ihmisen voimavarat ja terveyden (Rauramo 2008,9). Parhaimmillaan työ on ihmiselle tärkeä voimavara. Työ ja työolot voivat olla myös riski terveydelle ja mielenterveydelle. Työelämän paineet ovat lisääntyneet. Työelämä vaatii jatkuvaa kykyä uudistaa omaa oppimista, sekä toimimista monimutkaisissa ja muuttuvissa ihmissuhdeverkostoissa. Työelämä on muuttunut globaaliksi ja koko työiän kestävät työsuhteet ovat muuttuneet harvinaisiksi (Vesterinen 2006, 29-30).

Työhyvinvointi on jatkuvasti ajankohtainen aihe. Sitä tulisi edistää, koska se auttaa työntekijöitä jaksamaan paremmin ja pidempään työssään. Työhyvinvoinnin edistäminen edistää myös taloudellista tehokkuutta ja tuloksellisuutta (Vesterinen 2006, 29). Työhyvinvointi on osa jokapäiväistä toimintaa. Työhyvinvointi koostuu työntekijän, työn sisällön, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta. Se on jatkuvasti muuttuva ilmiö. Työhyvinvoinnille on eduksi, jos kokonaisuuden osat sopivat toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja joustavat jonkin osan muuttuessa (Kaivola & Launila 2007, 128).

Vuonna 2008 eläkkeelle siirryttiin keskimäärin 59 vuoden iässä. Yleinen eläke ikäraja on 63 ja olisikin tärkeää miettiä keinoja, jolla työntekijän työssä jaksamista voitaisiin tukea. Työhyvinvointi on tässä merkittävä tekijä (Surakka 2009, 101). Suomalaisessa kulttuurissa työ on ihmisen minäkäsityksen tärkeä rakennusaine. Tutkimuksen osoittavat, että suhde työhön on muutakin kuin palkkaan perustuva. Rahallisen tulon edelle ihmiset asettavat työn haasteellisuuden ja mielenkiintoisuuden, hyvän työilmapiirin ja hyvän vuorovaikutuksen (Nykänen 2007,2). Työhyvinvointitutkimuksella on Suomessa pitkä perinne. Se on vakiinnuttanut asemansa perustutkimuksen joukossa. Suomalainen tutkimus on korkeatasoista ja kansainvälisesti arvostettua ja sen tavoitteena on suunnata resurssit työelämän kehittämisen kannalta keskeisille alueille. Haasteita työhyvinvointitutkimukselle asettavat työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja työssä käyvän väestön ikääntyminen sekä kansantaloudelliset muutokset. Viime aikoina suomalaiseen työelämään on vaikuttanut myös kansainvälisen toiminnan laajentuminen (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet. Sosiaali- ja terveysministeriö 2005,9).

Sosiaali- ja terveysalalla työn fyysinen ja henkinen kuormitus on pysynyt korkeana, jopa lisääntynyt. Psykososiaalisia paineita aiheuttavat muutokset työelämässä. Tulevaisuuden haasteena on uusien terveyden edistämismenetelmien ja työkykyä ylläpitävien toimintamallien kehittäminen ja toimeenpano tutkimuksellisella työllä. Työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistuvien työsuojelun ja työterveyshuollon ammattilaisten yhteistyö ja toimintatavat vaativat jatkuvaa kehittämistä työpaikoilla (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet. Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 94).

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen ja sen toiminnallinen osuus toteutettiin kuvitteellisesti nimetyn Onnentuulet ry:n yksikössä, josta käytän nimeä Tukipiste Akku. Käytän organisaatiota fiktiivistä nimeä toiminnanjohtajan toiveesta, jota hän perustelee hankintalain mukanaan tuomalla markkinaehtoisuudella ja kovalla kilpailulla, joka on tullut sosiaalialalle. Tukipiste Akussa on 55 asiakaspaikkaa avohoidossa oleville mielenterveyskuntoutujille. Sosiaali- ja terveysalan kentässä sen palvelut sijoittuvat kolmannen sektorin avohuollon tukitoimiin. Tukipiste Akussa työskentelee seitsemän mielenterveysalan koulutuksen saanutta henkilöä.

Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa tein yhteistyötä organisaation toiminnanjohtajan ja yksikkövastaavan kanssa tehdäkseeni toimintasuunnitelmasta mahdollisimman hyvin Tukipiste Akun tarpeisiin vastaavan sekä selvittääkseni, millaista työhyvinvointisuunnitelmaa koko organisaation tasolla toteutetaan. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda työhyvinvointisuunnitelma Tukipiste Akkuun ja tavoitteena oli työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen siten, että työryhmä voi jatkossakin kehittää työhyvinvointia systemaattisesti ja tavoitteellisesti opinnäytetyössä käytettyä mallia hyödyntäen. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, on tärkeää tietää, mitä työhyvinvointi on ja miksi se on tärkeää.

Rajasin tämän opinnäytetyön käsittelemään henkistä työhyvinvointia. Opinnäytetyön teoriapohjassa selvitän, mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu työntekijä-, työyhteisö- ja organisaation johtotasolla, työhyvinvoinnin kehittämisen periaatteet sekä kehittämistyössä huomioitavia seikkoja. Valitsin yhdessä kehittämisen ja ratkaisukeskeisen näkökulman sekä teoreettisia lähtökohtia määrittellessäni että työyhteisön työhyvinvointisuunnitelman toteutusta ohjatessani. Punaisena lankana opinnäytetyön teoreettisissa lähtökohdissa kulkee yhdessä kehittämisen näkökulma. Työpaikoilla on tärkeää tukea työntekijöiden työssä jaksamista ja ennaltaehkäistä työssä jaksamisen ongelmia. Määrittelen opinnäytetyön teoriapohjassa myös työhyvinvoinnin riskitekijöitä, koska työhyvinvointia kuormittavat tekijät ja työssä jaksamisen ongelmat tulee myös huomioida työhyvinvoinnin kehittämistoiminnassa.

Työhyvinvointisuunnitelman käytännön toteutus alkoi lähtötilanteen kartoituksella. Alkukartoitus- kyselyssä hyödynnettiin Viremittari- mallia. Alkukartoitus tehtiin työryhmän työhyvin-

voinnin kokemuksen nykytilan arvioimiseksi. Työhyvinvointisuunnitelma toteutettiin Marja-Liisa Mankan kehittämän Tiikerinloikka- keskustelumenetelmän pohjalta. Ryhmittelin Tiikerinloikka mallin kahteen eri tehtävään. Ensimmäisen tehtävän tarkoitus oli valita kolme realistista kehittämisen kohdetta yhdessä koko työryhmän kanssa. Toisen tehtävän avulla laadittiin työhyvinvointisuunnitelma, johon kirjattiin konkreettiset tavoitteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotuksen tavoitteena oli, että työhyvinvointisuunnitelman kehittämistä voitaisiin jatkaa Tukipiste Akussa opinnäytetyössä käytettyä mallia mukailleen.

Valitsin tämän opinnäytetyöaiheen, koska työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen on mielestäni mielenkiintoinen kehittämisenkohde ja koska työhyvinvointisuunnitelmalle on organisaatiossa todellinen tarve. Valitsin toiminnallisen opinnäytetyön, koska halusin sitä kautta toteuttaa jotain konkreettista ja työelämälle hyödyllistä. Osasyyn aiheen valintaan oli se, että opinnäyte-työn aihe kehittäisi minua myös ammatillisesti.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyöni käsittelee työhyvinvoinnin kehittämistä työhyvinvointisuunnitelman avulla. Opinnäytetyössäni tarkastellaan toimeksiantajani, organisaatio Onnentuulet ry:n yksikön Tukipiste Akun työhyvinvoinnin nykytilaa ja pyritään selvittämään keinoja, joilla työryhmän työhyvinvoinnin kokemusta voitaisiin kehittää. Kehittämisen välineenä tässä opinnäytetyössä käytetään työhyvinvointisuunnitelmaa.

Valitsin aiheen opinnäytetyöhöni syksyllä 2010. Halusin tehdä opinnäytetyöni samassa organisaatiossa, jossa olen itse töissä. Halusin kuitenkin toteuttaa opinnäytetyöni muussa kuin omassa yksikössäni, jotta voisin mahdollisimman hyvin säilyttää oman objektiivisuuteni ja kriittisyyteni suhteessa opinnäytetyön prosessiin. Yritin löytää sellaisen aiheen, joka olisi kiinnostava ja lisäksi hyödyllinen työnantajalleni. Idean opinnäytetyöhöni sain keskustellessani kollegoideni kanssa, mutta opinnäytetyöni toiminnallisen osuuden toteutus yksiköksi valikoitui Tukipiste Akku toiminnanjohtajan ehdotuksesta. Työhyvinvointisuunnitelman toteuttaminen vain yhdelle yksikölle on perusteltua, koska vaikka organisaatiossa on toimipisteitä neljä kappaletta, ovat ne keskenään niin erilaisia, että olisin joutunut toteuttamaan työhyvinvointisuunnitelman hyvin yleisellä tasolla. Lisäksi sellaista päivää, johon kaikkien yksiköiden kaikki työntekijät olisivat voineet osallistua, on kallista järjestää. Tukipiste Akussa on koko henkilökunnalle varattu yhteinen palaveri aika aina kolmen viikon välein, joten työhyvinvointisuunnitelman toteutus palaverien yhteydessä on luontevaa.

Rauramon (2008,11) mukaan parhaimmillaan työ tuottaa tekijälleen hyvinvointia, niin aineellista kuin henkistäkin. Hyvinvointi on kuitenkin jokaisen ihmisen henkilökohtainen kokemus ja

asia, joka jokaisella on oikeus määritellä omalla tavallaan. Hyvinvoinnin saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttää tuon abstraktin käsitteen pohtimista ja konkretisointia toimenpiteiksi. Rajalahden (2007) mukaan työhyvinvoinnin on todettu myös vaikuttavan positiivisesti työntulokseen ja työssä jaksamiseen. Jos työntekijä kokee työssään mielekkyyden ja merkityksellisyyden tunteen, hänen työsuorituksensa paranee ja kiinnostus tehtävän suorittamiseen lisääntyy.

Valittuani aiheen ja hyväksyttyäni sen työnantajallani mietin, mihin asioihin keskittyisin työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä ja miten rajaisin aiheita. Koska työhyvinvointi on niin laaja aihe päätin rajata tämän opinnäytetyön käsittelemään henkistä työhyvinvointia. Silloin kun työ kuormittaa kohtuullisesti se mahdollistaa voimavarojen jakamisen työn ja vapaa-ajan suhteen oikealla tavalla; ihminen tarvitsee sopivassa suhteessa kuormitusta, haasteita ja lepoa. Tehokkuus ja voiton tavoittelu ovat lyhyen aikavälin tavoitteita, mutta tarvitaan myös pitkäjänteisempää ajattelua ja tavoitteiden asettelua niin, että yksilön terveys, työkyky ja motivaatio säilyvät eläkeikään asti (Rauramo 2008, 15). Aihe on tärkeä, koska suurin syy enenaikaiseen työkyvyttömyyteen ovat mielenterveyden ongelmat (Manka 2006, 281).

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda työhyvinvointisuunnitelma Tukipiste Akkuun ja tavoitteena on työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen sen avulla.

Työhyvinvoinnin kokemus liittyy työnhallinnan tunteeseen. Työhyvinvointia voidaan lisätä ja kamalla valtaa ja vastuuta. Tällä on positiivinen vaikutus myös sairauspoissaolojen vähenemiseen. Sairastamisen riski lisääntyy jos työntekijä ei voi vaikuttaa omaa työpaikkaansa koskeviin pelisääntöihin. Pahimmillaan työnhallinnan puute voi johtaa opittuun avuttomuuteen tai työntekijän passivoitumiseen. Jos työhön vaikuttamiseen ei tarjota rakentavia positiivisia kanavia halu vaikuttaa työpaikalla tapahtuviin asioihin saattaa purkautua negatiivisella tavalla kuten reviiirin suojelemisena, tiedon panttaamisena tai jopa syntipukkien etsimisena (Manka 2006, 14).

Mahdollisuus vaikuttaa ja yhdessä sopia työpaikan pelisäännöistä ja tavoitteista lisää työnhallinnan tunnetta ja työhyvinvointia laajemminkin (Manka 2006, 167). Tähän pyritään työhyvinvointi suunnitelman tekemisellä Tukipiste Akussa. Työhyvinvointisuunnitelmaa tehdessä on tavoitteena luoda tilaa työn kehittämiselle yhdessä, koko työryhmän voimin. Työhyvinvointisuunnitelmaan valitaan kolme aihealuetta, joita koko työryhmän kanssa kehitetään. Tarkoitus on valita aiheet, jotka tällä hetkellä ovat työyhteisölle tärkeimpiä ja luoda yhdessä kehittämisen kulttuuria työyhteisöön. Tarkoitus on valita realistiset ja toteutettavissa olevat tavoitteet. Tarkoitus on myös, että työryhmä sitoutuisi työhyvinvointisuunnitelmaan. Tavoitteena on,

että Tukipiste Akussa tai muissa organisaation toimipaikoissa voitaisiin tarvittaessa jatkaa työhyvinvointisuunnitelman kehittämistä opinnäytetyössä käytettyä mallia mukailleen.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Vilkan ja Airaksisen (2003, 9-10) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä tärkeää on yhdistää käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla työelämälähtöinen, käytännönläheinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu, sekä teorian ja käytännön taitojen hallintaa osoittava.

Työ tukee ammatillista kasvuani. Työskennellessäni tulevaisuudessa missä tahansa, osaan ottaa paremmin huomioon sekä oman, että koko työyhteisön ja organisaation työhyvinvoinnin. Osaan myös omalta osaltani olla luomassa ja kehittämässä työhyvinvointia.

2 Mitä on työhyvinvointi

Ihmisen työssäoloajan pituus on kymmeniä vuosia. Se on hyvä syy kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvointiin. Tutkimustieto ja ihmisten kuvaukset antavat yhteneväistä tietoa siitä millaista on työhyvinvointi (Henkinen hyvinvointi työpaikalla 2006,6). Työn tekeminen on ihmisen perustarve ja suomalaisille työn arvo on tärkeä (Rajalahti 2007, 268). Työhyvinvointiin vaikuttavat pääsääntöisesti kolme tasoa; organisaation johto-, työyhteisö- ja työntekijätaso (Collander 2009, 61).

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän fyysistä ja psyykkistä olotilaa, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työhallinta ja ammattitaito ovat tärkeimmät työhyvinvointia tukevat ja edistävät asiat (Anttonen 2009,18).Työhyvinvointi käsittää työsuojelun, joka sisältää työterveyshuollon sekä työturvallisuuden huomioimisen. Näitä ohjaa osittain myös työsuojelu- ja työturvallisuuslaki (Manka 2006, 281).

Työpaikan henkistä hyvinvointia kuvaa sen ilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteistyö. Siihen sisältyy myös työn sujuvuus ja työtapojen jatkuva kehittäminen (Ojala & Ahonen 2003, 140). Työhyvinvoinnin kannalta merkittävää on se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi on työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että työntekijällä on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työniloa. Työntekijöille työhyvinvointi merkitsee erilaisia asioita. Työyhteisön hyvinvointi muodostuu kuitenkin kaikkien sen jäsenten hyvinvoinnista (Ojala & Ahonen 2003, 19,22). Ihminen työskentelee todennäköisesti parhaiten ja tuottavimmin sellaisessa työilmapiirissä, jonka hän kokee mielekkääksi, merkitykselliseksi, jossa hänen on mahdollista käyttää osaamistaan ja jota sekä hän itse, että työyhteisö arvostaa (Collander 2009, 61).

Työhyvinvointi parantaa toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Palvelutaso paranee, kun työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, he ovat motivoituneita ja työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Työhyvinvointi tukee myös sitoutumisen syntymistä ja vaikuttaa työntekijöiden innostukseen suhteessa työhön. Nämä seikat parantavat työnantajan imagoa haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaoloja, työkyvyttömyys - sekä tapaturmakustannuksia ja näin ollen vaikuttaa kustannustehokkuuteen. Kustannustehokkuus taas vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen ja kannattavuuteen, jolloin hintakilpailukyky paranee. (Ojala & Ahonen 2003, 49). Työhyvinvointi luo työnantajalle voimavaroja, joilla on toiminnan kannalta keskeinen merkitys. Jotta nämä voimavarat olisivat mahdollisimman suuret, se tarkoittaa, että työntekijöiden suorituskyvystä ja osaamisesta on pidettävä huolta. Keinoja tähän ovat työterveyshuolto, osaamisen kehittämisjärjestelmät, johtamismalli, ilmapiiri sekä palkitsemisjärjestelmä (Ojala & Ahonen 2003, 64).

Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti työkyky. Työkykyyn liittyviä tekijöitä ovat työntekijä, työyhteisö sekä työympäristö. Työntekijätasolla työkykyyn vaikuttavia seikkoja ovat yksilön toimintakyky, voimavarat, sosiaaliset taidot, elämäntilanne, vastuu, osaaminen sekä terveys. Työyhteisöön liittyviä tekijöitä ovat puolestaan johtajuus, organisointi, työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutus ja sosiaalinen tuki. Työhön ja työympäristöön vaikuttavat tekijät ovat työn vaatimukset, työmenetelmät, vaikutusmahdollisuudet, työn sisältö ja mielekkyys, työn henkinen kuormittavuus, uralla etenemisen mahdollisuudet, työvälineet, fyysinen kuormittavuus ja fyysiset työolot. Lisäksi on muistettava, että työnulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat ihmisen työkykyyn (Vesterinen 2006,31).

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden yhteistyössä toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla tuetaan ja edistetään työntekijän työ- ja toimintakykyä. Työkykyä ylläpitävän toiminnan käytännön keskeisiä kohteita ovat työn ja työympäristön parantaminen, työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen. Lähtökohtana ovat työyhteisön ja johdon aktiivinen toimintaan sitoutuminen ja osallistuminen sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (Vesterinen 2006, 32).

Jos työhyvinvoinnissa on puutteita se voi laskea toiminnanlaatua, heikentää asiakastyytyväisyyttä ja pienentää työnantajan mahdollisuuksia menestyä tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin riskejä henkilöstötasolla ovat työuupumus, ammattitaidon vanheneminen, sekä huono työilmapiiri. Nämä kaikki vaikuttavat toinen toisiinsa. Esimerkiksi tyypillinen työuupumuskierre alkaa tunteesta, että ettei enää hallitse työtään. Muutokset rasittavat työntekoa ja uutta tulee jatkuvasti lisää. Yhtenä syynä saattaa olla ammattitaidon vanheneminen. Jos ammattitaitoa ei jatkuvasti vaali ja kehitä, se heikkenee. Jos ihminen kokee ammattitaitonsa riittämättömäksi, hän voi alkaa oireilla henkisesti ja /tai fyysisesti. Stressi vähentää puolestaan

luovuutta ja oppimiskykyä. Huono työilmapiiri estää uuden luomisen ja osaamisen jakamisen. Huono työilmapiiri saa useimmiten myös parhaat työntekijät hakeutumaan muualle. Työnantajan imago kärsii, eikä se houkuttelee enää samalla tavalla uusia osaajia ja yhteistyökumppaneita (Ojala & Ahonen 2003, 65-67).

Työuupumuksella tarkoitetaan vähitellen työssä kehittyvää vakavaa stressioireyhtymää, jolle on ominaista uupumusasteiseksi kehittyvä fyysinen ja psyykinen väsymys, kyynistynyt asennoituminen työhön, sekä ammatillinen itsetunnon lasku, joka lopulta muuttuu kokonaisvaltaiseksi. Työuupumus voi olla asteittaista seurausta vähitellen kasautuvasta väsymyksestä, kun työn vaatimukset ja paineet tuntuvat käyvän ylivoimaiseksi ja kun viikkotyöajan lepovaiheessa ja loma- ajoilla elpyminen jää kesken. Työntekijä alkaa epäillä selviytymistään ja suojautua väsymyksestä aiheutuvia paineita ja syyllisyyttä vastaan. Lopulta tämä johtaa torjuvaan ja kyynistyvään, työnmerkityksen kyseenalaistavaan asennoitumiseen. Väsymyksen ja kyynistymisen aikaansaama muutos ja riittämättömyyden tunne aiheuttaa uupuvassa työntekijässä ammatillisen itsetunnon heikkenemistä (Hakala 2005, 22-23).

Yksilölliset ominaisuudet tai elämäntilanne voivat altistaa työuupumukselle, mutta työuupumus ei ole yksilöllistä heikkoutta. Vaikka alttius olisi, ei rasittavakaan työ välttämättä uuvuta jos työpaikan asiat ovat kunnossa. Silloin työ rytmittää elämää ja tuottaa hyvinvointia. Työuupumuksessa pelkkä ihmisen hoitaminen ei riitä. Työuupumus todennäköisesti uusiutuu, jos työuupumusta tuottavia työtapoja ja -oloja ei muuteta (työturvallisuuskeskus, työyhteisön ilmapiiri). Siksi työhyvinvoinnin arviointi, kehittäminen ja seuraaminen ovat tärkeässä roolissa työhyvinvoinnista puhuttaessa. Työhyvinvoinnin riskejä tulisi tunnistaa, arvioida ja pyrkiä hallitsemaan samaan tapaan kuin liiketoimintariskejä. Työhyvinvoinnin riskeistä syntyy helposti ketjureaktio, joka vaikuttaa koko organisaatioon ja se siirtyy helposti yksilöstä ja yksiköstä toiseen (Ojala & Ahonen 2003, 65-67).

2.1 Työhyvinvointi työntekijätasolla

Yksilön työhyvinvointiin ja suorituskyykyyn voidaan vaikuttaa johtamisella sekä työpaikan hyvinvointitekijöiden avulla (Ojala 2003, 23). Näitä henkilöstön hyvinvointia tukevat tekijöitä ovat työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta ja työympäristön viihtyisyys. Työntekijän halu huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan on yhtä tärkeää kuin työnantajan työhyvinvointia tukevien seikkojen huomioiminen (Ojala & Ahonen 2003, 24).

Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat monet asiat työn ulkopuolellakin. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat fyysinen ja psyykinen terveys, riittävä vapaa-ajan ja levon määrä, läheiset ihmiset ja harrastukset, yksilön arvot, ammattitaito, asenteet ja motivaatio (Surakka 2009, 101-102). Työhyvinvointi on myös tasapainoilua henkilökohtaisen työ- ja toimintakyvyn, sekä osaamisen ja työn vaatimusten välillä. Siihen liittyy yksilön kokemus työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta organisaatio tasolla (Surakka 2009, 102). Yksilötasolla työhyvinvointi ilmenee kokemuksena yhteistyön sujumisesta työyhteisössä ja yhteisestä aikaansaamisen tunteesta, joka näkyy työntekijän paneutumisena työtehtäviin ja yhteistyön sujuvuutena. Suuri merkitys on työn osaamisella ja työnhallinnan tunteella, sekä työsuhteen varmuudella (Surakka 2009, 102-103).

Kaivola & Launilan (2007, 73-74) mukaan työntekijän autonomia, eli mahdollisuudet vaikuttaa oman työhönsä lisäävät työn mielekkyyden tunnetta ja sitä kautta lisäävät työhyvinvointia. Autonomia lisää myös vastuunkantamista omasta työstä. Tänä päivänä työntekijät joutuvat usein osallistumaan, tekemään valintoja ja ottamaan kantaa omien henkilökohtaisten näkemystensä perusteella. Se voi toisaalta lisätä työn mielekkyyden ja autonomian tunnetta. Toisaalta taas se voi kuormittaa työntekijää, koska hän ei voi piiloutua ammattiroolin taakse. Monet työhön liittyvät tunnetilat koetaan henkilökohtaisella tasolla. Tällöin omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen korostuu (Kaivola & Launila 2007, 73).

Työntekijä, joka kokee voivansa vaikuttaa ja säädellä omaa työskentelyään, kestää paremmin kuormitusta kuin sellainen, jolle ehdot työn tekemiseen sanellaan valmiina. Työntekijä voi kokea työniloa, kun työ sujuu ja se on riittävän haasteellista, mutta kuitenkin turvallista. Työntekijä voi kokea tehneensä parhaansa ja onnistuneensa työssään. Toisaalta yksilön rooli työhyvinvoinnin ja ilmapiirin rakentamisessa on ensiarvoisen tärkeä, sillä mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos työntekijä ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan (Kaivola & Launila 2007, 132).

Tänä päivänä perinteinen malli, jossa vain muutama henkilö organisaation johdosta voi ja saa käyttää koko ajattelukapasiteettiaan ei enää toimi. Työelämä on muuttunut ja nykyään työt

ovat ajattelua vaativa asiantuntijatöitä tai vuorovaikutukselle perustuvia töitä, tekipä niitä työntekijä, toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö. Menestymisen keskeisin tekijä on se, missä määrin organisaatiot saavat käyttöönsä työntekijöidensä ajattelukapasiteetin. Ei ole yhdentekevää, miten työntekijät suhtautuvat organisaatioon, jonka palveluksessa he ovat, tai miten he ajattelevat siitä, mitä tekevät työkseen. Tämän päivän organisaatiossa työntekijän on jatkuvasti otettava ajattelussaan huomioon koko organisaatioon ja sen toimintaan liittyviä seikkoja. Työntekijällä tulisi olla laaja-alainen kuva organisaation toiminnasta ja siitä, mitä organisaation ympäristössä tapahtuu. Nämä seikat vaikuttavat siihen miten työtä tulisi tehdä. Työntekijä ei voi enää yksinomaan luottaa siihen, että noudattamalla esimiehen ohjeita tunnontarkasti tulee tehneeksi työnsä oikein. Kaikki tämä kuormittaa työntekijän ajatteluprosessia ja lisää väärintulkintojen mahdollisuuksia. Organisaatiokulttuurissa, jossa kannustetaan työntekijöitä puhumaan avoimesti omista tulkinnoistaan, vältetään paremmin vääriltä tulkinnoilta, eikä työntekijöiden ajattelukapasiteetti kuormitu liikaa. Tällaisen kulttuurin luomiseen kannattaa nähdä vaivaa, koska se edistää työntekijän työhyvinvointia (Juuti 2005, 27-28).

2.2 Työhyvinvointi työyhteisötasolla

Työyhteisön yhdessä pitävä voima muodostuu yhteisistä arvoista ja tavoitteista. Arvoista kumpuaa yhteiset pelisäännöt sille miten toimitaan ja tavoite kertoo syyn miksi toimitaan. Vapaaehtoisuus on hyvän ja avoimen ilmapiirin ydin. Silloin työntekijät haluavat jakaa tietoaan, toimia avoimesti, kysyä apua ja tulla autetuksi. Työyhteisön yhteistyötä ja vuorovaikutusta kannattaa tukea (Ojala & Ahonen 2003, 144).

Myönteisen työyhteisön syntyä tukevat yhteiset tavoitteet, työtehtävien ja vastuu -alueiden selvyys, selkeät pelisäännöt ja toimintatavat, oppiva ja kehittyvä työyhteisö, työntekijöiden aktiivisuutta ja kasvua korostava ilmapiiri, työntekijöiden käyttöön otetut kyvyt, taidot ja luovuus, sujuva yhteistyö, työyhteisön usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin, sekä varmuus tulevaisuudesta (työturvallisuuskeskus, työyhteisön ilmapiiri).

Hyvä työyhteisö osaa olla avoin, keskusteleva, kaikkia jäseniä kuunteleva ja se osallistaa kaikkia jäseniään tasapuolisesti (Rajalahti 2007, 268- 269). Työyhteisön hyvinvointi muodostuu kaikkien sen jäsenten hyvinvoinnista (Ojala & Ahonen 2003, 23). Työyhteisön toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin sen jäsenten hyvinvointia kuin työorganisaation menestymistäkin. Jos työyhteisö voi sisäisesti huonosti, se ei pysty ulkoiseen tehokkuuteen, koska sisäiset tekijät kuluttavat voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota ja hyvinvointia (työturvallisuuskeskus, työyhteisön ilmapiiri). Hyvä työyhteisö hyväksyy erilaiset mielipiteet ja erilaisuus voidaan nähdä rikkautena. Silloin ilmapiiri on turvallinen ja työtä voidaan suunnitella ja kehittää yhdessä (Surakka 2009, 113).

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat monenlaiset tekijät, kuten henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön ikärakenne, millainen esimies on ja millaiset ovat esimiehen ja alaisten väliset suhteet. Toimivana työyhteisöä pidetään silloin, kun työntekijät auttavat toisiaan ja luottavat toisiinsa, vastuunjako on selkeää, suhteet esimieheen ovat kunnossa ja esimies antaa työntekijöilleen kiitosta ja palautetta. On tärkeää muistaa, että vuorovaikutus on työyhteisössä jokaisen vastuulla (Surakka 2009, 112-113).

Työyhteisön hyvällä ilmapiirillä on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille. Hyvä työilmapiiri edistää työntekijöiden terveyttä, tiimien innovatiivisuutta, tiedonkulkua, asiakastytyväisyyttä, sekä myös työn tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Hyvä ilmapiiri on myös ikäjohtamisen väline, sillä sen avulla ihmiset jaksavat pidempään töissä. Silloin he pystyvät antamaan kokemuksen myötä karttuneen osaamisensa työyhteisön käyttöön (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 6). Jokainen työntekijä osallistuu päivittäin työpaikkansa ilmapiirin rakentamiseen joko nostamalla tai latistamalla sitä. Hyvä ilmapiiri ei synny sattumalta, vaan se vaatii aktiivisia tekoja kaikilta työryhmän jäseniltä (Virtanen 2005, 209, 218). Yhteisten pelisääntöjen luominen ja ylläpitäminen, sekä asioiden jakaminen työyhteisössä ovat tärkeitä uupumisen, turhan syyllisyyden ja kyynisyyden estäjiä. Hyvässä työyhteisössä pitää uskaltaa pyytää myös apua (Virtanen 2005, 209).

Työntekijöiden kokemat oireet kireässä ja kaavoihin kangistuneessa ilmapiirissä lisääntyvät merkittävästi ja poissaolojen määrä on 70% suurempi kuin niillä työpaikoilla, joissa ilmapiiri koetaan hyväksi ja se on uusien ideoita tukeva. Huono ilmapiiri lisää sairauspoissaoloja myös niillä henkilöillä, joilla ei muuten ole työhön liittyviä terveydellisiä oireita (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 6). Usein sairauspoissaoloja pyritään selittämään ihmisten elintavoilla. Suomalais tutkimukset kuitenkin osoittavat, että suurempi syy on työelämänlaatu. Huono työilmapiiri ja alhaiset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet lisäävät sairauspoissaolojen riskiä (Nykänen 2007, 33).

Työyhteisössä pitäisi pyrkiä käymään keskustelua siitä, miten mahdollisuudet hyödynnetään ja vaikeudet kohdataan. Yhteisellä keskustelulla voidaan hakea vastausta myös siihen, pitäisikö organisaation suuntaa muuttaa tai kehittää. Organisaatio, jossa pystytään tarkastelemaan tapahtumia avoimen ja rakentavan yhteisen keskustelun kautta ja jossa kyetään näin rakentamaan dialogista todellisuutta, on oppiva organisaatio (Juuti 2005, 20-21).

2.3 Työhyvinvointi ja johtaminen

Johtamisella on tutkimusten mukaan suurin vaikutus työhyvinvointiin. Esimiestyöllä on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, yhteistyömahdollisuuksiin ja työntekijöiden resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen (Ojala & Ahonen 2003, 22-23). Hyvään johtamiseen

liittyy useita tasoja. Ihmisten johtaminen on alaisten kuuntelemista, oikeudenmukaista kohtelua, sekä luottamuksen rakentamista. Suorituksen johtaminen puolestaan on tavoitteiden asettamista, ohjaamista, neuvontaa ja palautteen antamista työsuorituksista (Manka 2007, 51-52). Menestyksekäs johtaja on sekä ihmissuhdesuuntautunut ja osoittaa herkkyyttä alaisten tunteita ja ideoita kohtaan, että tehtäväsuuntautunut ja aloitteellinen. Johtajan toimintatavoilla on suuri merkitys työntekijöiden terveyteen ja hyvinvoinnin kokemukseen. Organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy myös olennaisesti johtamiskäytäntöihin. Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja tätä kautta auttaa työntekijää itse optimoimaan työkuormitustaan ja ehkäisemään työuupumusta. Hyvä johtaminen kehittää työyhteisöä hyvinvointia tukevaksi (Kinnunen & Feldt & Mauno 2005, 316 -317).

Eräs johtamisen ulottuvuus on muutosjohtaminen. Sillä tarkoitetaan mahdollisuuksien luomista onnistuneelle muutokselle. Silloin johtaja on aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Muutossuuntautuneelle johtamiselle on olennaista kyky luoda visioita tulevastä, vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja sitä kautta vahvistaa heidän suhtautumistaan työrooliinsa. Osallistamalla työntekijät kehittämiseen ja päätöksen tekoon johtaja luo pohjan työntekijän kokemukselle merkityksellisyydestä, omasta pätevyydestä, itsemääräämisestä ja vaikuttamisen mahdollisuuksista. Yhtenä menestyksenkään kehittämistyön kriteerinä voidaan pitää johtajan positiivista vaikuttamiskykyä suhteessa työntekijöiden motivaatioon ja työasenteisiin; kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Kinnunen 2005, 315-316).

Työhyvinvoinnin mahdollistaminen ja edistäminen on oleellinen osa johtamista (Vesterinen 2006, 30). Parhaimmillaan vuorovaikutus organisaation johdon kanssa on aitoa ja aktiivista. Työntekijöillä on tunne, että johto on kiinnostunut heidän näkemyksistään. Johtoa tulisi olla helppoa lähestyä. Parhaimmillaan työntekijöiden työsuhteita kunnioitetaan, työntekijöihin sitoudutaan ja heihin luotetaan. Collianderin mukaan (2009, 61-62) Ihmislähtöinen johtaminen on tärkeämpää kuin prosessien johtaminen. Hyvä johtaminen tukee ihmisten työskentelyä ja antaa edellytykset työssä onnistumiselle (Juutti 2006, 84). Heikko johtaminen vie työntekijöiden motivaation ja vähentää halua sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja työnantajaan (Ojala & Ahonen 2003, 68).

Johtaminen on työn perustehtävän selkiyttämistä. Esimiehen olisi kyettävä jatkuvasti vetämään yhteen sitä, mitä toisaalta hänen alaisensa ja toisaalta asiakkaat sekä muut tahot, kuten ylempi johto tai rahoittajat työskentelyltä odottavat. Esimiehen tehtävä on selkiinnyttää jokaisen organisaatiossa työskentelevän työntekijän työnkuvaa. Jokaisen työntekijän on tärkeää tietää oma tehtävänsä ja miten se liittyy muiden työskentelyyn. Esimiehen ei tarvitse kertoa työntekijälle työstä yksityiskohtaisesti tai antaa tiukkoja käskyjä, mutta hänen täytyy luoda työyhteisölle sellaiset puitteet, jossa työntekijät voivat turvallisesti keskustella suh-

teestaan organisaatioon, sen perustehtävään, omaan työhönsä, ammattiinsa ja toisiinsa. Esimies asettaa ja valvoo niitä rajoja, joita organisaatiossa on noudatettava (Juuti 2005, 34-35).

Esimiehelle olennaista ovat hyvät vuorovaikutustaidot. Tärkeää on yksilönjohtamisen lisäksi pystyä johtamaan erilaisia ja eritasoisia verkostoja. Silloin ammatilliset osaamiset yhdistyvät ja synnyttävät taas uutta tietoa ja osaamista. Tätä kutsutaan jaetuksi johtamiseksi. Jaetun johtajuuden etu on nopean päätöksen teon mahdollisuus. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaation reagointi nopeudella on kovat vaatimukset. Sen sijaan, että kaikki päätökset kulkisivat esimiehen kautta, on tehokkaampaa jakaa päätöksenteko vastuuta. Hyvä esimies tarvitsee monialaista asiantuntijuutta päätöksentekonsa tueksi. Yksi ihminen ei voi hallita kaikkea tietoa ja taitoa, jota organisaation dynaaminen johtaminen vaatii (Manka 2007, 71-71). Osaamisen avoin jakaminen tulisi huomioida tärkeänä voimavarana myös silloin, kun työyhteisössä luodaan perustaa työmäärien tasaiselle jakaantumiselle ja jokaisen työntekijän vahvuuksien käytölle (Juuti 2005, 34-35). Jos yhteinen tavoite on epäselvä, tai sitä ei ole, työryhmä harvoin jakaa osaamistaan. Huonosti motivoituneet työntekijät eivät jaksa tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. Parhaat työntekijät lähtevät ja jäljelle jäävät alkavat tehdä työtään vain omasta näkökulmastaan, jolloin työyhteisön ja organisaation yhteinen etu unohtuu (Ojala & Ahonen 2003, 68). Esimies voi lisätä työntekijän hallintakeinoja suhteessa omaan työhönsä delegoimalla valtaa ja vastuuta, sekä lisäämällä aktiivista vuorovaikutusta työntekijän kanssa (Surakka 2009, 106).

Erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa tarvittaisiin enemmän erilaisia näkökulmia, keskustelua ja ajan antamista ajatuksille (Manka 2007, 72- 74). Taitava esimies saa työntekijät puhumaan omista kokemuksistaan työssään olemalla tiedonhaluinen ja aktiivinen kuuntelija. Näin hän voi auttaa työntekijää jäsentämään omia kokemuksiaan keskustelun avulla. Kun esimiehellä on riittävän monen työntekijän aito mielipide eri tilanteiden sujumisesta, hän voi paremmin ohjata toiminnan suuntaa (Juuti 2005, 37, 39). Tällaiset käytännöt vaativat kuitenkin aikaa, koska kokemukset ja jakaminen eivät synny hetkessä. Kehittämistyössä on hyötyä kuuntelevasta visioinnista. Koska toimintaympäristöt ja tulevaisuus ovat vaikeasti ennustettavia yksi henkilö ei voi tietää toisten puolesta miten tulisi toimia. Todennäköisesti eniten tietää hän, joka on lähimpänä omaa tekemistään. Johtamisen tarkoitus ei ole olla ennalta tietämistä vaan yhdessä neuvottelemista. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirissä erilaisten ajatusten esittäminen on mahdollista ja keskustelu erilaisista vaihtoehdoista rikastaa päätöksentekoa. Moniäänisen tiedon hyödyntäminen johtamisessa tarkoittaa vallan ja vastuun jakamista. Jos esimies antaa vastuuta, niin valta kulkee mukana (Manka 2007, 72- 74). Nykyisissä organisaatioissa kaikkien luovuutta tarvitaan hyvien toimintatapojen löytämiseen ja johtajuus jakautuu koko organisaatioon. Jos kaikki eivät käytä omaa luovuutta toiminnan kehittämiseksi on vaarana, että ne, joiden hartioille vastuu työn kehittämisestä jää, kuormittuvat liikaa (Juuti 2005, 33).

Johtajuuden kautta syntyy työhön sitoutumisen aste ja työpaikan henki. Johtajuus luo työyhteisöön tietyn suunnan, jolla haasteisiin ja mahdollisuuksiin vastataan. Haasteisiin ja mahdollisuuksiin vastaaminen puolestaan luo työyhteisölle yhteistä kulttuuria ja tapaa toimia. Parhaimmassa tapauksessa työyhteisön jäsenet käyvät jatkuvaa yhteistä keskustelua siitä, mitä ympäristössä ja työyhteisössä tapahtuu. Ideaalitalanteessa työyhteisön jäsenten väliset erilaiset näkemykset otetaan herkästi huomioon ja niistä keskustellaan. Silloin työyhteisön jäsenten on helpompi sitoutua päämääriin, joita työyhteisö yhdessä tavoittelee. Johtamisessa luodaan puitteita sille, miten työntekijät voivat saavuttaa arvostamiaan tai itselleen tärkeitä asioita. Suurin ero johtamisen ja muun työn välillä on siinä, että johtaminen työstää useiden ihmisten muovaamaa todellisuutta. Jokainen työntekijä muokkaa ulkoista ympäristöään sisäisen puheensa kautta ja johtaminen muokkaa useiden ihmisten yhteistä todellisuutta keskustelujen kautta (Juuti 2005,22-24).

Hyvä ihmistenjohtaminen on toivoa herättävää vuorovaikutusta ja yhteisen todellisuuden muovaamista ja siinä tulisi kannustaa jokaista työntekijää tuomaan esille oma ainutkertainen osaamisensa. Hyvässä ihmistenjohtamisessa tulisi osata arvostaa erilaisten näkemysten työs-kentelyä rikastuttavaa voimaa. Erilaiset näkökulmat asioihin ovat energiaa antava ja toimintaa virittävä voima. Erilaisilla näkökulmilla voidaan saada luovaa käyttövoimaa organisaation tarvitsemille innovaatioille. Se luo myös mahdollisuuksia siihen, että ihmiset sitoutuvat työhönsä ja organisaatioon. Erilaisten näkökulmien esiin saamiseksi vaaditaan esimiehen vuorovaikutustaidoilta paljon. Perinteisesti organisaatioissa erilaisten näkökulmien esittäjiä on pidetty ristiriitojen aiheuttajina ja häirikköinä. Tällaisia ihmisiä on ajateltu "ongelmatapauksina", joista organisaation tulisi mahdollisimman pian päästä eroon. Tällaisen kulttuuriin vallitessa työntekijät eivät helposti esitä mielipiteitään. He saattavat pelätä, että kertomalla todelliset mielipiteensä heitä voitaisiin alkaa pitää "ongelmatapauksina" joiden ura- ja palkkakehitys saattaisi pysähtyä (Juuti 2005,25-26).

Hyvässä ihmisten johtamisessa tärkeää on pitää kaikkia näkökulmia arvokkaina ja muistaa, että näkökulmien runsaus ja erilaisuuden rikkaus ovat keskeisiä tekijöitä nykypäivän hyvin menestyvässä organisaatiossa. Jos esimies pystyy näkemään erilaisten mielipiteiden esittämisen ristiriitojen aiheuttamisen sijaan uusina avauksina ja mahdollisuuksien etsimisenä voivat työntekijät rohkaistua esittämään omia mielipiteitään sen sijaan, että piilottelisivat niitä. Jos erilaisten näkökulmien esittämiseen ei kannusteta sen seurauksena voi olla työntekijöiden muodostamat "kuppikunnat", joilla on oma näkökulmansa toiminnasta. Jos eri kuppikuntien ja organisaation väliset näkökulmat puuroutuvat ja asettuvat vastustamaan toisiaan ajaudutaan kaikkien voimavaroja koetteleviin ristiriitatilanteisiin. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen perinteisen vahvan ja käskyvaltaisen, sekä valvontaan perustuvan johtamisen avulla saattaa huonontaa tilannetta ja halvaannuttaa organisaation toimintaa (Juuti 2005,25-27).

On hyvä tiedostaa, että jos esimies kokee joidenkin työntekijöiden vastustavan organisaation pyrkimyksiä, hän saattaa ajautua törmäyskurssille näiden "vastarannan kiiskien" kanssa. Silloin esimies ei ole havainnut sitä myönteistä pyrkimystä, joka näillä työntekijöillä on. Esimiehen olisi kyettävä välttämään ongelmalähtöistä puhetta ja yritettävä ohjata keskustelua mieluummin ratkaisukeskeiseen suuntaan. Siihen päästään, jos ongelmista puhumisen sijaan työyhteisössä aletaan puhumaan siitä, miten yhdessä luodaan sellaista tulevaisuutta, joka on toivottavaa. Tällöin päästään ratkaisujen etsimiseen, eikä juututa ongelmien täyttämään puheeseen, jossa etsitään syitä ja syyllisiä niihin epäonnistumisiin, joita hyvässäkin työyhteisössä tapahtuu (Juuti 2005, 40-41). Ihmisten johtaminen rakentuu sellaiselle vuorovaikutukselle, jossa kumpikaan osapuoli ei joudu alistumaan. Samanarvoinen ihmisyyteen perustuva suhde rakentaa luottamusta työntekijän ja esimiehen välille. Onnistunut esimiestyöskentely käynnistää ja ylläpitää tuloksellista toimintaa, sekä antaa koko työyhteisöön energiaa (Juuti 2005, 55).

Tämän päivän työyhteisöissä tulisi pyrkiä kohti osallistavaa ja vastuuta jakavaa johtamistapaa. Tällaista johtamistapaa voidaan kutsua myös valmentavaksi-, ratkaisukeskeiseksi- tai prosessinjohtamiseksi. Silloin tarvitaan vuorovaikutustaitojen hallitsemista ja parhaiden toimintatapojen hakemista yhä enemmän työyhteisön kanssa keskustellen ja yhteisistä toimintamalleista sopien (Muutos avaa oven 2011).

2.3.1 Alaistaidot

Alaistaidot kulkevat käsikädessä esimiestaitojen kanssa. Yhdessä niiden avulla luodaan edellytykset toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle. Kun yhteistyösuhde esimiehen ja alaisen välillä on molempiin suuntiin aktiivinen mahdollistuu myös hyvä johtajuus (Kaivola & Launila 2007, 68).

Hyvinä alaistaitoina pidetään työntekijän vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, aktiivisuutta, sekä muiden huomiointikykyä. Tärkeitä tekijöitä ovat tunnollisuus, reiluus, kohteliaisuus, epäitsekkyys ja halu auttaa. Työtyytyväisyys, sitoutuminen ja hyvät alaistaidot ovat yhteydessä toisiinsa (Kaivola & Launila 2007, 66). Työntekijän hyvät alaistaidot toimivat työyhteisössä rakentavalla tavalla. Se näkyy esimerkiksi muiden huomioimisena ja auttamisena, tarvittaessa myös joustamisena omasta toimenkuvastaan. Alaistaitoihin liittyy myös aktiivinen toiminen työn viemiseksi eteenpäin sekä työn kehittämiseksi. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä haluaa kehittää myös työyhteisöään ja olla omalta osalta luomassa me-henkeä. Tähän liittyy toisten huomioiminen, ystävällisyys ja kohteliaisuus. Tärkeää on myös kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Palaute mielletään usein vain esimies tehtäviin kuuluvaksi, vaikka se tulisi nähdä koko työyhteisön yhteisenä asiana. On tärkeää, että niin työntekijä kuin esimieskin

saavat palautetta siitä miten työtehtävistä suoriutuu ja mitä heiltä odotetaan. Näin jokaisen on helpompi olla selvillä myös työyhteisön tavoitteista ja silloin niitä kohti on omalla toiminnallaan helpompi pyrkiä (Kaivola & Launila 2007, 66-67).

Työyhteisössä ratkaisevan tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta on työntekijöiden kyky ja ymmärrys toimia osana työyhteisöä ja nähdä oma osallisuus kokonaisuudessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä on riittävän itsenäinen, mutta ymmärtää myös riippuvuutensa muista. Tärkeää on työntekijöiden välinen arvostus ja luottamus ja toisten erilaisuuden salliminen sekä persoonana, että tavassa tehdä työtä (Kaivola & Launila 2007, 72-73).

2.3.2 Ryhmädynamiikan huomioiminen johtamisen näkökulmasta

Työryhmässä ja sen kehittymisessä on huomioitava työryhmän sisäinen dynamiikka, joka pakottaa työryhmän kulkemaan erilaisten kehitysvaiheiden läpi. Käytän näiden kehitysvaiheiden havainnoimiseksi Tuckmanin vuonna 1965 kehittämää ryhmien kehitysvaiheiden mallia. Tuckmanin mukaan vaiheita ovat forming (muotoutuminen), storming (konflikti), norming (harmonia), performing (suoritus) ja adjourning (lopetus). Jatkossa käytän ryhmän vaiheista kertosani suomenkielistä nimitystä ryhmän kehitysvaiheelle. Tuckmanin mallin mukaan myös johtamisen mallin tulisi kehittyä yhdessä ryhmän kehitysvaiheiden kanssa. Tuckmanin mukaan johtajuus on alkuvaiheessa käskyjä antavaa muuttuen yhdessä ryhmän kehitysvaiheiden kanssa ensin valmentamiseksi, lopulta osallistumiseksi (Businessballs, 2011).

Seuraavaksi käyn lyhyesti ryhmän kehitysvaiheiden tunnuspiirteet ja kussakin kehitysvaiheessa johtamiseen liittyvät odotukset läpi. Muotoutumisvaihe merkitsee yksilölle siirtymistä uudempaan toimintaympäristöön. Tämä asettaa haasteita omalle toiminnalle ja sopeutumiselle. Muotoutumisvaiheeseen liittyy hämmennystä ja turvattomuuden tunnetta. Työryhmä tarvitsee aikaa tutustumiseen ja keskinäisten suhteiden muodostamiseen. Jokainen työntekijä tarvitsee aikaa oman paikan löytämiseen. Ryhmän jäsenet etsivät toisistaan samankaltaisuutta; yhteisiä linkkejä, joiden kautta he voisivat liittyä yhteen. Toisaalta sopiva määrä erilaisuutta helpottaa yhteistyötä - mikäli ryhmän jäsenet kykenevät hyväksymään erilaisuutta. Johtajaan kohdistetaan tässä vaiheessa paljon odotuksia. Häneltä odotetaan ohjeita, aikatauluja ja rajoja, sekä resurssien ja tavoitteiden asettamista. Johtajan rooli on muotoutumisvaiheessa erityisen tärkeä (Salomäki 2002, 43-44).

Muotoutumisvaiheen hämmennyksen jälkeen ryhmä etenee konfliktivaiheeseen, jossa ryhmän toiminta on saatu käyntiin ja ryhmän tehtävä on asetettu. Työntekijöiden sitoutuminen ryhmän tavoitteisiin tulee käytännössä koeteltavaksi. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii työtä. Edessä oleva työ määrä saattaa ahdistaa tai resurssit voidaan kokea riittämättöminä. Konfliktivaiheessa työryhmän jäsenten huomio siirtyy omasta itsestä paitsi työtehtävään myös muihin

ryhmän jäseniin. Jäsenten erilaiset persoonallisuudet voivat aiheuttaa ärtymystä toinen toisissaan. Tällöin johtajan tehtävänä on kestää kritiikkiä ja työryhmän tavoitteiden ja työskentelyn kyseenalaistamista. Työryhmän jäsenet kokeilevat onko heidän sanoillaan painoa ja pystyvätkö he vaikuttamaan tiimissä tehtäviin päätöksiin. Kyseenalaistamisen ja eräänlaisen valtakamppailun kautta työryhmän jäsenet ottavat tehtävät ja tavoitteet vähitellen omikseen (Salomäki 2002, 45-46).

Kolmas kehitysvaihe on harmonia. Tällöin ryhmän jäsenet hyväksyvät erilaisuutta toistensa kesken paremmin. He ovat hyväksyneet työryhmän tavoitteet ja toimintaa ohjaavat normit. Ryhmässä on halukkuutta ratkaista ongelmat ja päästä yhteisymmärrykseen. Kritiikkiä annetaan rakentavalla tavalla. Ryhmän energia ei kulu konflikteihin, vaan sitä voidaan suunnata työn tekemiseen ja saavuttaa siinä edistymistä. Johtajaan ei tässä vaiheessa kohdistu odotuksia. Työryhmän jäsenistä saattaisi tässä vaiheessa tuntua jopa mukavalta, jos ei olisi johtajaa muistuttamassa tavoitteista (Salomäki 2002, 47).

Neljäs vaihe on suoritusvaihe. Silloin työryhmä on saavuttanut kyvyn joko ennaltaehkäistä tai työstää läpi konflikteja. Työryhmä on sitoutunut tehtäväänsä ja tavoitteisiin. Se on tehokas yksikkö, joka voi keskittyä suorittamiseen. Johtajan on tässä vaiheessa on tärkeää jatkaa työryhmän tukemista, sitoutumisen ylläpitämiseksi ja ryhmän kehittymiseksi (Salomäki 2002, 48).

Viimeinen vaihe on lopetusvaihe. Silloin työryhmä joko siirtyy uuden tehtävän pariin, tai se hajoaa kokonaan tai osittain. Silloin johtajan tulisi huolehtia, että lopetusvaiheessa on riittävästi tilaa luopumisen tunteiden käsittelylle. Työryhmän toiminnasta olisi hyvä suorittaa arviointi ja koko työryhmän tulisi antaa palautetta toisilleen (Salomäki 2002, 49).

3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Jatkuva muutos työelämässä luo haasteen työn, työyhteisön ja työorganisaation kehittämiseen. Onnistuneen kehittämisen perusedellytyksiä ovat johdon tuki, vaiheittainen ja systemaattinen kehittämistapa, työyhteisön lähtötilanteen kartoitus sekä työntekijöitä osallistava johtaminen (Kinnunen & Feldt & Mauno 2005, 311-312). Työyhteisön kehittämisen tavoitteissa tulisi huomioida työn tuloksellisuuden lisäksi aina työhyvinvointi. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen heijastuvat sekä työhyvinvointiin, että työn tuloksellisuuteen. On tärkeää muistaa, että työyhteisö on se organisaation käytännön taso, joka lopulta vie kehittämisideat käytäntöön ja jonka täytyy siksi olla niihin sitoutunut. Käytännön sysäyksenä kehittämistoiminnalle työyhteisössä voi olla halua parantaa toimintaa, ulkoinen muutos tai jokin yhteisön sisällä koettu ongelma (Kinnunen ym. 2005, 317-318).

Kehittäminen tulisi nähdä systemaattisena toimintatapana, joka ei ole sattumanvaraista, vaan on suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Suorituskykyisessä organisaatiossa kehittämistyö mielletään pysyväksi olotilaksi (Virtanen 2005, 161). 1990-luvulta alkaen lisääntynyt tutkimustiedon hyödyntäminen kehittämistyön pohjana on antanut tietoa siitä, mihin kehittämistoiminnan tulisi työpaikoilla suuntautua. Työyhteisön kehittämisen tavoitteina yhdistyvät hyvinvointi, terveys, tuottavuus ja osaaminen. Kehittämistyön näkökulmina ovat yksilö, yhteisö ja koko organisaatio (Lindström & Leppänen 2002, 32).

Demokraattinen päätöksenteko on työelämän merkittävimpiä menestyksen ja kestävän kehityksen luojia. Se antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työöloihinsa ja työhyvinvointiinsa (Liukkonen 2006, 253-254). Johtamisella on kuitenkin keskeinen rooli kaikissa onnistuneissa työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistavoissa (Juuti 2006, 83). Johtaminen on aina toimintaa kehittävää. Hyvä johtaminen edesauttaa työntekijöiden välistä yhteistyötä ja hyviä työtuloksia. Hyvää yhteistyötä on vaikeampi rakentaa, jos toiminnan perusteita ei ole yhdessä rakennettu ja jollei työskentelyprosessi perustu jatkuvalla yhteiselle keskustelulle. Hyvinvoiva ja keskusteleva työyhteisö saavuttaa hyviä tuloksia (Juuti 2005, 47,49).

Työn kehittäminen ja siitä seuraavat muutokset voidaan positiivisten vaikutustensa lisäksi kokea myös uhaksi hyvinvoinnille. On oltava tarkkana, ettei työyhteisö väsy. Tällöin jokaiselta edellytetään yleisiä työelämävalmiuksia, kuten oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta, kumpuustaitoja ja johtamistaitoa sekä muutoksen sieto- ja sopeutumiskykyä. Nämä taidot auttavat selviytymään muuttuvassa toimintaympäristössä (Manka 2006, 280).

Työhyvinvointia voidaan kehittää mittaamalla, asettamalla tavoitteita, keskustelemalla nykyisestä tilanteesta ja käymällä ongelmien ratkaisua edistävää keskustelua, joka tarvittaessa johtaa toimenpiteisiin ja tuloksiin. Työntekijöiden osallistuminen ratkaisukeskeiseen ongelman ratkaisuun ylläpitää työhyvinvointia ja motivaatiota (Liukkonen 2006, 254-255).

Työhyvinvoinnin tulisi olla yhteydessä organisaation tavoitteisiin. Se on pohja työhyvinvoinnin kehittämiselle. Työhyvinvointia tulisi kehittää erityisesti siellä, missä sillä on suurin merkitys ja missä sen puute aiheuttaa suurimmat riskit (Ojala & Ahonen 2003, 135). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen koskee työpaikalla kaikkia. Työhyvinvointia tulisi kehittää säännöllisesti. Kehittämiseen tarvitaan tavoitteet, kehittämissuunnitelma, vastuhenkilö, mittarit ja tapa, jolla tietoja kerätään ja tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Arvioinnin tulisi olla säännöllistä ja arviointia pitäisi pystyä vertailemaan (Ojala & Ahonen 2003, 136).

Tärkeää kehittämistyössä on, että koko työyhteisö osallistuu kehittämiseen. Työntekijöitä tulisi kannustaa avoimeen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen ja rohkaista puhumaan vaikeista asioista. Ongelmien pohtiminen ja ratkaiseminen yhdessä parantaa johdonmukaisuutta ja

selvyyttä (Anttonen 2009, 23). Onnistuminen vaatii johdon sitoutumista ja ohjausta. Hyvään työilmapiiriin saavuttamiseksi tarvitaan myös henkilöstön sitoutumista kehittämistyöhön (työturvallisuuskeskus, työyhteisön ilmapiiri).

Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä on, että keskeisimmät tavoitteet ovat samansuuntaiset omien pysyvien perusarvojen ja omaan kehittymiseen liittyvien toiveiden ja tavoitteiden kanssa. Itselle tärkeisiin tavoitteisiin pyrkiminen lisää hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Työntekijän omista arvoista ja tarpeista lähtevien tavoitteiden saavuttaminen tyydyttää ihmisen luonnollista itsemääräämispyrkimystä. Silloin ihminen kokee, että toimintatapa on itse valittu ja toiminta on merkityksellistä. Hän voi myös kokea olevansa pätevä ja tehokas, eli suorituskyykyinen sekä yhteydessä tärkeisiin ihmisiin (Moilanen & Varis 2001, 13).

Kehittämistyön apuna voidaan käyttää työilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden kartoituksia. Alkukartoitus voidaan tehdä erilaisilla menetelmillä. Näitä ovat mm. yksilö-, tai ryhmähaastattelut, kyselylomakkeet, sekä havainnointi. Tulosten pohjalta ryhdytään tarvittaviin toimiin. Kun kehittämistoimia on toteutettu, tuloksia kannattaa seurata ja arvioida ennen kuin tehdään uusia kartoituksia (työturvallisuuskeskus, työyhteisön ilmapiiri).

Kehittämisessä tärkeää on työnhallinnan ja tuloksellisuuden kytkeminen toisiinsa. Työnhallinta on henkilöstölle suuri voimavara, jota tukee ratkaisukeskeinen lähestymistapa sekä käsitysten ja ajattelutapojen hahmottaminen ja jakaminen. Tällöin tärkeäksi muodostuu vuorovaikutus ja yhteistyö sekä oma-aloitteisuus. Yhteistyö ja osallistuminen edellyttää vaikutusmahdollisuuksien kasvua (Manka 2006, 274).

Nykyisin organisaatioiden menestymisessä on suuri merkitys työntekijöiden innovatiivisuudella ja luovuudella. Innovatiivisella työotteella organisaatiot luovat uusia palveluita ja tuotteita ja voivat menestyä alati muuttuvilla markkinoilla. Organisaation kyky toimia liittyy vahvasti sen hyvinvoinnin asteeseen. Huonosti voivat työntekijät, jotka ovat menettäneet uskonsa organisaation asiaan, eivät ole innovatiivisia (Juuti 2006, 84). Joskus sitoutumista päätökseen tai tavoitteeseen helpottaa rauhallinen ja pitkäänkin jatkuva keskustelu (Heiske 2001, 178). Organisaation tulisi tuntea visionsa, arvonsa ja strategiansa. Tavoitteiden tulisi olla yhteisesti tiedossa, jotta jokainen työntekijä tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Jos organisaation rakenne on joustava ja tiedon koetaan kulkevan, se mahdollistaa työntekijöille päätöksen teon omalla alueellaan ja tätä kautta aloitteellisuus lisääntyy. Osaamisen jatkuva kehittäminen tukee työyhteisön oppimista, jolloin se pystyy paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Manka 2007, 51). Organisaation muutokset vaikuttavat suuresti työilmapiiriin kokemiseen. Organisaation uusiin tavoitteisiin sitoutumisessa vaikuttaa se, missä tahdissa muutos toteutetaan. Rauhallinen kehitys on toivottavaa, koska silloin työntekijä pystyy sitoutumaan muutokseen kasvun ja kokemuksen myötä, omasta tahdostaan. Äkillinen

muutos koetaan usein pakkona ja ulkoapäin ohjattuna. Se on usein ihmiselle kriisi ja aiheuttaa kaikki kriiseissä tyypilliset tunnetilat. Organisaatiomuutosten tulisi olla huolellisesti suunniteltuja ja hallittuja, jotta niillä olisi edellytykset onnistua (Merikallio 2001, 44-46). Työyhteisössä tulisi muistaa, että vanhan kyseenalaistaminen ja uudet innovaatiot vievät organisaatiota eteenpäin (Virtanen 2005, 223-224).

3.1 Kehittäjän rooli; muutos ja motivaatio kehittämistyössä

Kehittäjän roolissa tulee huomioida, että muutokset voivat olla joillekin työryhmän jäsenistä myönteisiä ja toisille kielteisiä. Kaikkia tavoitteita ei aina saavuteta ja muutoksia voi tapahtua myös huonompaan suuntaan. Muutokset, vaikka ne olisivat myönteisiäkin, puolestaan herättävät aina tunteita. Keskeiseen rooliin nousevat menettelytavat, jotka takaavat, että työpaikalla olevaa kokemusta ja tietoa käytetään työtä koskevissa päätöksissä ja työntekijöillä on vapautta vaikuttaa itseään ja omaa työtään koskeviin päätöksiin. Tätä kutsutaan osallistavaksi päätöksen teoksi ja sillä on suuri merkitys työyhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen. Suuri merkitys on päätöksentekoprosessin oikeudenmukaisuudella, jota kuvaa puolueettomuus, pysyvyys ja luottamus (Kinnunen ym. 2005, 313). Vastuu työyhteisön kehittämisestä on esimiehellä ja työntekijöillä. Kehittämistyön onnistumista tukevat realistiset odotukset ja oikea käsitys käytettävissä olevista voimavaroista, sekä kehittämisen aikajänteestä. Kehittämisen arviointi ja seuranta auttavat pitämään kehitysprosessia yllä ja viemään sen loppuun. Tärkeää on sopia kehittämiselle päättymisajankohta, sillä "päättymättömät" hankkeet saattavat turhauttaa ja vahvistaa negatiivisia asenteita kaikkeen kehittämiseen (Kinnunen ym. 2005, 319).

Kehittäjän rooli vaatii kehittämisprosessin hallintaa, sekä tietoa hyvän kehittämisen ja johtamisen periaatteista. Kehittäjän roolissa on hyvä tarvittaessa osata soveltaa kehittämissyklissä etenemistä ja huomioida työyhteisön tai yksittäisen työntekijän motivaatio, suhtautuminen muutokseen ja mahdollinen muutosvastarinta. Kaikki kehittämiseen osallistuvat osapuolet tulee tehdä tietoiseksi toimintaperiaatteista, tavoitteista ja kehittämisen etenemisestä (Kinnunen ym. 2005, 328-329).

Kehittämistyöhön liittyy aina jonkin asteista muutosvastarintaa. Terve muutosvastarinta on hyvä, hyödyllinen ja tarpeellinen asia, joka parhaimmillaan jalostaa kehitystä (Virtanen 2005, 209). Muutosvastarinta jarruttaa, testaa ja hioo innovaatioita ja keksintöjä. Parhaimmillaan muutosvastarinta toimii, kun muutos testataan ajatuksen tasolla läpikotaisin. Silloin vältytään lyhytnäköisiltä uudistuksilta, muttei asetuta periaatteellisesti itseään muutosta vastaan. Muutosvastarinta terveen kriittisyyden ja kyseenalaistamisen muodossa palvelevat oikein hyödynnettynä organisaatiota suuresti. Muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa muutosprosessista parempi ja oikeampaan osuva. Terve muutosvastarinta mahdollistaa parhaimmillaan sen, ettei toimimattomia ratkaisuja viedä käytäntöön (Erämetsä 2003, 98-99).

Organisaation kannalta tuottavinta on pyrkiä nopeuttamaan siirtymistä muutosvastarinnasta muutoksen hyväksymiseen ja muutoshalukkuuden kautta muutoksen läpiviemiseen tähtäävään toimintaan. Liian hidas muutos syö ihmisten uskon muutokseen ja aiheuttaa taisteluväsymyksen. Jos muutoksen tulokset eivät näy, on mahdollista, ettei työryhmä jaksa enää toimia, vaikka olisi muutoksen hyväksynytkin. Tällöin muutosvastarinta kääntyy negatiiviseksi ja vaikeaksi asiaksi. Jähmettyminen ja muutuskauhu voivat lamauttaa koko organisaation toimintaa ja pahimmillaan taannuttaa sen selvästi matalampaan suoritus- ja toimintatasoon kuin ennen muutosyritystä (Erämetsä 2003, 99).

Muutosvastarinnan olemassaolo on tärkeää hyväksyä ja tunnistaa sen taso. Terve muutosvastarinta on voi olla luonteeltaan vapauttavaa; asioiden selviämisen jälkeen se vapauttaa energian itse muutokseen. Hyväksymällä muutosvastarinnan ja ohjaamalla sitä positiiviseen, rakentavaan suuntaan on mahdollista sitouttaa muutokseen myös muutosta vastustavat työntekijät (Erämetsä 2003, 100).

Motivaatiolla on suuri merkitys toiminnan kehittämisessä ja siihen sitoutumisessa. Motivaatio vaihtelee sen mukaan miten hyödyllisenä, tavoiteltavana ja mielekkäänä tavoitteena tai työn alla olevaa asiaa pidetään. Motivaatioon vaikuttaa se, miten paljon asian saavuttamiseen kannattaa mielestämme panostaa ja millaiset ovat onnistumisen mahdollisuudet (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 33-34). Motivaation tärkeänä osatekijänä voidaan pitää myönteistä kuvaa, visiota, toivetta tai haavetta tulevaisuudesta. Se kannattaa pitää motivaation käynnistäjänä ja työkaluna enemmän kuin todellisena kuvana, jota kohti kynsin hampain pyritään. Esimiehen ratkaisukeskeinen ja valmentava johtamistapa, sekä kysymykset tavoitteen kiinnostavuudesta, toteuttamiskelpoisuudesta ja tekemisen iloon liittyvistä asioista auttavat työntekijää näkemään ne asiat, jotka häntä motivoivat. Kun työntekijä löytää itseään motivoivat asiat suhteessa tavoitteeseen, hänen on helpompi sitoutua myös yhteisen tavoitteen eteen työskentelemiseksi (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 38-39). Työryhmän toimivuutta ja ryhmähenkeä voidaan lisätä työn kehittämisellä, suunnittelulla ja vastuun jakamisella tavoitteiden saavuttamiseksi (Manka 2007, 52-53).

3.2 Ratkaisukeskeinen lähestymistapa kehittämistyössä

Työpaikan ilmapiiriä kehitettäessä voidaan apuna käyttää ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Silloin pyrkimys on kääntää esiin nousseet ongelmat vastaaviksi tavoitteiksi. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa edistää toiveikkuutta ja yhteistyöhalukkuutta. Painopiste on voimavaraisa ja jo tapahtuneessa edistyksessä. Yhteisten keskustelujen ja ideoinnin avulla etsitään tilanteeseen toimivia vaihtoehtoja (Furman ym. 2004,6). Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ongelmia pyritään ratkomaan siten, että keskusteluissa ei keskitytä ongelmiin, vaan toiveiden

ja tavoitteiden huolelliseen selvittämiseen, olemassa olevien voimavarojen kartoittamiseen sekä jo näkyvissä olevan myönteisen kehityksen vahvistamiseen. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa sopii erinomaisesti ongelmien ratkaisuun, konfliktien sovitteluun, itsensä kehittämiseen, sekä työyhteisöjen ja johtajuuden kehittämiseen (Muutos avaa oven 2011).

Ratkaisukeskeisiä lähestymistapoja käytetään hyvällä menestyksellä työyhteisöjen kehittämisessä, esimiestyössä ja johtamisessa sekä mentoroinnissa ja konsultoinnissa. Ongelmien analysoinnin ja tutkimisen sijaan keskitytään myönteisten tavoitteiden ja yhteistyön rakentamiseen. Keskeistä on pientenkin onnistumisien huomaaminen, lisääminen ja laajentaminen. Erityisen paljon hyötyä ratkaisukeskeistä ajattelumallista on tavoitteen asettamisessa ja henkilön hyvinvoinnin lisäämisessä (Hirvihuhta & Litovaara 2003,3). Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa luodaan mielikuvaa siitä, miten asiat ovat sitten, kun ne ovat hyvin. Työyhteisön omilla toiveilla, ideoilla ja tavoitteilla on keskeinen merkitys kehittämistyössä. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa käytetään ratkaisukeskeistä haastattelutekniikkaa ja kysymyksenasettelua; kuten asteikko-, poikkeus- ja ihmekysymyksiä (Muutos avaa oven 2011).

Työyhteisön ja työprosessien kehittäminen onnistuu paremmin, jos koko työryhmä on alusta asti muokkaamassa yhteisiä toimintatapoja. Sama pätee organisaation arvojen tarkasteluun, laadun parantamiseen ja osin myös strategian luomiseen ja jalkauttamiseen. Kehittämisideat tulevat työyhteisöltä itseltään. Niillä tähdätään yksilön tai työryhmän oman osaamisen esille saamiseen. Keskeinen tausta-ajatus on, että jokaisella työryhmän jäsenellä on kokemuksia ja ideoita, joita kannattaa käyttää kehittämisessä ja pulmien ratkaisussa. Silloin saadaan työntekijät osallistumaan kehittämiseen ja sitoutumaan yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Näin saadaan käyttöön organisaatiossa jo olemassa olevat voimavarat. Hyvä työkalu ratkaisukeskeiseen kehittämiseen ovat erilaiset kysymystyypit, jossa heitetään kohteliaasti ja arvostavasti kysymys takaisin työryhmälle. Silloin jokainen joutuu itse miettimään ratkaisua asiaan. Tärkeää on myös antaa myönteistä palautetta ja huomioida pienetkin onnistumiset. Mitä enemmän huomioidaan etenkin myönteisiä seikkoja ja sanotaan niitä ääneen, sitä enemmän se vaikuttaa ilmapiiriin kehittymiseen ja näin muokkaa koko toimintakulttuuria. Kaikki sanavalinnat ja toimintatavat vaikuttavat työilmapiiriin koko ajan. Ratkaisukeskeisen näkemyksen mukaan pienet muutokset organisaatiossa, työyhteisössä, prosesseissa tai työtavoissa johtavat pikkuhiljaa suurempiin muutoksiin (Hirvihuhta ym. 2003, 40-42).

Arvostava keskustelu työyhteisön jäsenten välillä luo ympärilleen arvostuksen ja kunnioituksen ilmapiirin. Sellaisessa ilmapiirissä on helpompi etsiä ratkaisuja mahdolltomaltakin tuntuvaan pulmaan. Jos kukaan ei tiedä, miten jokin asia tulisi ratkaista, voidaan työyhteisössä ryhtyä keskustelemaan yhteisistä linjoista ja siitä, miten asioita voitaisiin kehittää. Arvostavassa ilmapiirissä työntekijät pystyvät kuuntelemaan toisten erilaisia kokemuksia ja ymmärtämään, että erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan. Arvostavassa keskustelussa saattaa nousta

esille kokeilemisen arvoisia ideoita. Ihmisillä on valtava kyky ratkaista ongelmia, kun yhdessä etsitään ongelmiin ratkaisuja. Toisaalta taas ihmiset voivat olla erinomaisen huonoja pelkkien käskyjen toteuttajia (Juuti 2005, 41). Arvostus on tärkeä osa kaikkea sellaista vuorovaikutusta, joka edistää ihmisten henkistä hyvinvointia (Muutos avaa oven 2011).

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla

Rauramon mukaan (2008, 181) työhyvinvointisuunnitelma laaditaan työpaikan omista lähtökohdista ja sen tarkoituksena on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhdessä määriteltyä päämäärää. Kehittämiskohteet on hyvä priorisoida ja huomioida työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Yhteinen etu on, jos mahdollisimman moni työryhmän jäsen voi osallistua kehittämisskohteiden valintaan ja niiden toteuttamiskelpoisuuden arviointiin.

Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on tukea ja kehittää työhyvinvointia. Työhyvinvointisuunnitelmaan tarvitaan runko, joka edistää kehittämistä ja tekee sen järjestelmälliseksi. Työhyvinvoinnin suunnittelun tulisi tukea organisaation tavoitteita ja kytkeytyä sen muuhun strategiseen suunnitteluun. On tärkeää ottaa huomioon, että työnantajan ja työntekijän näkökulmat voivat olla erilaiset ja silti pyrkiä molempia tyydyttävään kehittämistyön tulokseen. Työhyvinvointisuunnitelmaa tehdessä on pohdittava mikä on kenenkin rooli työhyvinvoinnin suunnittelussa ja kehittämisessä, sekä päätettävä kuka työhyvinvoinnin suunnittelua ja kehittämistä koordinoi (Manka 2007, 92-93).

Kehittämistyö alkaa nykytilan arvioinnista. Työhyvinvointia mitataan joko numeerisesti tai kuvailemalla sanoin työpaikan tilannetta. Numeromittoja ovat tilastot, joilla kuvataan toimintaa ja sen tuloksellisuutta. Numeromittoja ovat myös olemassa olevien operatiivisten-, tai talous- ja henkilöstöhallinnon rutiineista saadut tunnusluvut. Kun kovien numerotietojen rinnalle halutaan työntekijöiden kokemuksia työoloista voidaan käyttää haastatteluja, kyselytutkimuksia, tai yhteisiä keskustelupalavereja työolojen kartoittamiseksi (Liukkonen 2006, 258).

Kehittämistyön mallina tässä opinnäytetyössä on Marja- Liisa Mankan Tiikerinloikka- keskustelumenetelmä. Hän on kehittänyt sen mukaillen Tapani Aholan ja Ben Furmanin kehittämää reteaming- mallia (Manka 2007, 89). Tiikerinloikka- mallilla työhyvinvointia kehitettäessä keskustellaan siitä, mikä lisäisi työhyvinvointia sen sijaan, että pohdittaisiin asioita, jotka ovat huonosti tai eivät toimi. Yhteisiä tavoitteita voidaan lähteä etsimään pohtimalla kysymystä: "Mikä edistäisi hyvinvointia työpaikalla?". On tärkeää asettaa kysymys ratkaisukeskeisesti ja pohtia myönteisiä seikkoja. Ihmiset lähtevät yleensä helpommin pohtimaan työpaikan ongelmia ja puutteita, mutta se ei edistä kehittämistyötä. Silloin tilanne saattaa pahimmillaan jumiutua vastakkainasetteluksi, jossa työntekijät syyttävät ja esimies puolustelee (Manka 2007, 89-90).

Tiikerinloikka- mallissa jokainen työntekijä miettii omaa työympäristöään, työtään, työpaikan ilmapiiriä, johtamista, jaksamistaan tai muita tärkeäksi kokemiaan asioita. Kukin pohtii omalta kohdaltaan konkreettisesti "Mikä lisäisi omaa työhyvinvointiani?". Ehdotukset kirjoitetaan A4-paperille. Jokainen voi keksiä niin monta ehdotusta kuin syntyy. Syntyneitä ehdotuksia luokitellaan aiheittain. Lopuksi keskustellaan koko työryhmän kanssa siitä, mitkä näistä tarpeista ovat yhteisiä kaikille ja mitkä koetaan tärkeiksi kehittämisen kohteiksi juuri nyt. Sitten valitaan työyhteisön mielestä kolme tärkeintä asiaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi sovittuun määräaikaan mennessä (Manka 2007, 90-91).

Tavoitteiden valinnan jälkeen jokainen tavoite käydään yksitellen läpi. Tavoitteiden työstämistä voidaan jatkaa koko työyhteisön kesken palaverissa tai pienemmissä ryhmissä. Jokaisen tavoitteen kohdalla mietitään mitä hyötyä tavoitteen toteutumisesta olisi itselle, työnantajalle ja asiakkaalle. Mitä enemmän hyötyjä löydetään, sitä helpommin eri osapuolet pystyvät sitoutumaan tavoitteeseen pyrkimiseen. Seuraavaksi mietitään, mikä voisi estää tavoitteiden toteutumista? Millaiset ovat kokemuksen aikaisemmista kehittämisyrityksistä ja voidaanko niistä ottaa oppia? Jos aikaisemmat kehittämisyritykset ovat jääneet kesken, on turhauttavaa aloittaa uutta. Pohditaan myös mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan tavoitteiden toteutumiseksi? Tämä on tärkeää, koska osaamisen puute voi hankaloittaa tavoitteen saavuttamista. Lopuksi sovitaan, millä keinoilla tavoitteisiin pyritään ja kuka vastaa toimenpiteiden seurannasta (Manka 2007, 90-91).

3.4 Palaverit kehittämistyön välineenä

Työn ja työyhteisön kehittäminen asettaa suuria vaatimuksia ryhmän yhteiselle vuorovaikutukselle ja palaverissa työryhmän yhteistyötaidot korostuvat. Palaveriin osallistujien odotukset, uskomukset, tiedot ja tarpeet vaikuttavat palaverin lopputulokseen.

Parhaimmillaan palaverit ovat yhteistä kehittämistyötä, jossa huomioidaan jokaisen osallistujan näkemykset. Sitä kautta erilaiset näkemykset jalostuvat uudeksi yhteiseksi tiedoksi ja näkemykseksi. Palaverilla voi olla monenlaisia tehtäviä ja tarkoituksia, mutta tarkoituksen hahmottaminen on palaverin onnistumisen lähtökohta. Organisaatiokulttuurin ollessa pohja kaikelle toiminnalle on hyvä tiedostaa, että se vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten palaverissa kommunikoidaan tai otetaan kantaa asioihin (Surakka 2006, 18,83).

Palaverien sujumiseen ja hyödyllisyyteen vaikuttaa ratkaisevasti osallistujien keskinäinen vuorovaikutus. Vuorovaikutus voi muodostua työyhteisön voimavaraksi, jos se on osallistujien ajatuksia ruokkivaa, yksilöllisiä näkemyseroja sallivaa, mutta silti yhteisen näkemyksen rakentamiseen ja toiminnan suunnitteluun tähtäävää. Tämä edellyttää kykyä viestiä ja kykyä sää-

dellä viestintää. Tärkeintä on kuitenkin tahto. Tahto osallistua vuorovaikutukseen, tahto vaikuttaa yhteiseen toimintaan, tahto oppia muilta ja tahto oppia kärsivällisyyttä erilaisten ihmisten kanssa työskentelemiseksi (Surakka 2006, 79).

Vuorovaikutustilanteessa testautuvat kaikki toimintamallit, tavoitteet, aikomukset ja pelisäännöt. Palaverit tarjoavat oivallisen mahdollisuuden yhteiseen viestimiseen, joka voi parhaimmillaan synnyttää tunteen yhteen kuulumisesta, arvostetuksi tulemisesta, yhteisestä määränpäästä ja yhteisestä työkentästä. Palaverissa voidaan jakaa käsityksiä siitä, mitä asioista ajatellaan, mitä kokemusta ja osaamista työryhmästä löytyy, miten yksittäisten ihmisten työpanos vaikuttaa kokonaisuuteen ja minkälaisen kokonaisuuden työyhteisö ja sen toimintaympäristö muodostavat (Surakka 2006, 78). Jotta palaverissa voitaisiin kehittää työtä ja jotta se toimisi yhteisen keskustelun areenana, se vaatii kaikilta osallistujilta vuorovaikutusvastuuta ja perusviestintä taitoja. Tärkeitä ovat puhumisen, asioiden esittämisen, havainnoinnin ja kuuntelemisen taito. Huonosti toimiva vuorovaikutus lisää osallistujien turhautumista, passiivisuutta, sekä epäuskoa yhdessä toimimisen etuihin ja koko organisaatioon (Surakka 2006, 78-79).

Vaikka palaverissa tapahtuvaa viestintää ei voida säilyttää yksin vetäjän vastuulle, on selkeä vetovastuu on kuitenkin hyvä olla olemassa (Surakka 2006, 78-79). Vetäjän tulisi huolehtia puheajan tasaisesta jakamisesta ja käyttää omiin puheenvuoroihinsa korkeintaan noin neljäsosa palaverin kestosta (Huhtinen 2002, 100).

Palaverissa tapahtuva vuorovaikutus liittyy myös koko työyhteisön muuhun viestintään. Se miten työryhmä arjessa käyttäytyy ja on vuorovaikutuksessa keskenään heijastuu myös palaverissa. Vuorovaikutuksella ja viestinnällä on merkitystä työilmapiiriin, työmotivaation ja työhyvinvoinnin muodostumiseen (Surakka 2006, 79).

Palaverissa ryhmän vuorovaikutusta voidaan tutkia esimerkiksi seuraamalla puheenvuorojen vaihtuvuutta ja osallistujien aktiivisuutta. Ryhmissä osallistujat voivat ottaa myös erilaisia rooleja, kuten myötäilijä, eristäytyjä, vastarannan kiiski, innovaattori, kannustaja, ymmärryksen tarkistaja, juonen tarkistaja, perustehtävästä muistuttaja, rakenteista huolehtija, kriitikko ja sivusta seuraaja (Surakka 2006, 81, 82).

Palaverit sisältävät myös yksittäisten henkilöiden välistä viestintää, mutta ryhmätoimintaa korostaa palaverien yhteisöllinen luonne ja organisaatiosidonnaiset tavoitteet (Surakka 2006, 80). Palaverissa ja ryhmän toiminnassa on aina mukana asia- ja tunnetaso. Vetäjän tulisi huomioida molemmat tasot (Huhtinen 2002, 12). Asiataso kertoo palaverin tarkoituksen ja tavoitteet, tunnetaso taas kertoo ryhmän työilmapiiristä. Hyvässä työilmapiirissä osallistujilla on tunne ryhmään kuulumisesta, mikä edesauttaa sitoutumista ryhmän tehtävään. Molempien

tasojen olemassa olemisen tunnistaminen helpottaa palaverissa työryhmää sen kohdatessa ryhmäprosessille tyypillisiä ongelmia, kuten näkemysristiriitoja, avoimia konflikteja, hiljaisia puolustus- tai vastustusrintamia tai aiheesta pysymisen vaikeuksia (Surakka 2006,80).

4 Työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen prosessin kuvaus

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tehdään työhyvinvointisuunnitelma Tukipiste Akkuun työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi. Toiminnallinen opinnäytetyö on tutkimuksellinen lähestymistapa, jossa teoretietoa ja käytännöntietoa yhdistämällä pyritään saamaan aikaan muutosta. Opinnäytetyön tekijä ja kohdeyhteisön jäsenet toimivat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Silloin tutkimukseen osallistuvat ovat sekä tutkimuksen kohteita eli objekteja, että tutkimuksen toimijoita eli subjekteja. Opinnäytetyö on tällöin prosessi, jossa korostetaan tutkimuksen aikana syntyneitä kokemustietoja. Toiminnallinen opinnäytetyö pyrkii tekemään näkyväksi käytännön toimintaa ohjaavia käyttöteorioita tai kulttuurisia perusolettamuksia. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimus yhdistyy käytännölliseen kehittämistoimintaan (Rantanen, Toikko 2005,102).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytännöt ovat väljempää kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä, vaikka keinot tiedon keräämiseen ovat samat. Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytetään valmiita tutkimuskäytäntöjä perustasolla. Näin pyritään turvaamaan saadun tiedon laatu (Vilka & Airaksinen 2003,57). Yksinkertaisimmillaan tutkimus on luokittelua, tyypittelyä ja jäsentämistä. Dokumentointi on kehittämistyön tutkimuksellisuuden perusta. Dokumenttiaineistot muodostuvat opinnäytetyön päiväkirjasta ja käytännön toiminnan kuvauksesta. Opinnäytetyön päiväkirjasta voidaan jälkikäteen nähdä miten opinnäytetyön prosessi on edennyt, mitä siinä on tehty ja ketkä toimintaan ovat osallistuneet (Rantanen, Toikko 2005,105). Parhaimmillaan toiminnallinen opinnäytetyö on opinnäytetyön tekijää ammatillisesti kasvattava ja työntilaajaa tai kohdetta hyödyttävä (Hakala J. 1999, 55).

Opinnäytetyön etenemisestä pidin päiväkirjaa. Vilka & Airaksisen (2003, 20) mukaan opinnäytetyön päiväkirjaa tarvitaan opinnäytetyön prosessin dokumentointiin, koska opinnäytetyö on pitkä prosessi yksityiskohtia voi olla vaikeaa muistaa raportin kirjoitusvaiheessa. Opinnäytetyön päiväkirjan kirjoittamisessa on tärkeää olla järjestelmällinen ja siihen tulisi dokumentoida opinnäytetyön idea ja tavoitteet, sekä kaikki muutokset, jotka koskevat ideaa, tavoitetta tai toteutumistapaa. Näin opinnäytetyön tekijän ajatukset voivat prosessoitua pidempään ja opinnäytetyöstä on helpompi tehdä selkeämpi, johdonmukaisempi ja jäsenetympi (Vilka & Airaksinen 2003, 20,22). Opinnäytetyön päiväkirjaa raportoinnissa käytettäessä opinnäytetyön tekijän tulee ottaa huomioon luottamuksellisuus, anonymisuus ja palaute (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 215).

Opinnäytetyön päiväkirjan kirjoittamisen aloitin heti aiheanalyysin jälkeen. Tarkoitukseni oli kirjoittaa opinnäytetyön prosessin etenemisestä sekä omien valintojen näkökulmasta että kehittämistyön näkökulmasta. Halusin huomioida opinnäytetyön päiväkirjassani myös työryhmän sisäisen dynamiikan. Havaintojani kirjoitin opinnäytetyön päiväkirjaan aina työyhteisön kanssa pidettyjen palaverien jälkeen. Kirjasin päiväkirjaani muistiin myös seikat, jotka vaikuttivat valintoihini opinnäytetyön teoriapohjan kirjoituksessa. Koen, että opinnäytetyön päiväkirjan pitämisestä oli minulle hyötyä erityisesti siksi, että opinnäytetyöni kirjoittamisen prosessi kesti aiottua pidempään. Ilman opinnäytetyön päiväkirjaa minun olisi ollut hankala muistaa, miksi olin joihinkin valintoihin päätenyt ja erityisesti sitä, mitä työryhmässä ja sen dynamiikassa työhyvinvointisuunnitelman prosessin edetessä tapahtui. Opinnäytetyötä kirjoittaessani huomasin, että olisin voinut kirjata ahaa - elämyksiä ja opinnäytetyötä ohjanneita ratkaisuja liittyen teoriapohjan rajaamiseen vielä yksityiskohtaisemmin opinnäytetyön päiväkirjaan. Nyt kirjoittamisen sävy opinnäytetyön päiväkirjassani oli hyvin lyhyt ja suora.

Tietoa on kerätty myös konsultaationa yksikkövastaavan asiantuntijahaastattelulla. Asiantuntija haastattelusta saatua tietoa on käytetty opinnäytetyössä lähdeaineistona tuomaan teoreettista syvyyttä työhyvinvoinnin huomioimiseen organisaation nykytilassa, sekä toimintasuunnitelman suunnittelussa ja seurannan ja jatkosuunnitelmien arvioinnissa (Vilka & Airaksinen 2003,57-58).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä opinnäytetyön idean ja tavoitteiden tulee olla harkittuja ja perusteltuja ja siksi täytyy olla toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma alkaa lähtötilanteen kartoituksesta. Tällöin kartoitetaan idean kohderyhmä ja idean tarpeellisuus kohderyhmässä, sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on myös suunnitella aikataulu, sekä huomioida mahdolliset kustannukset (Vilka & Airaksinen 2003, 26-28).

Toimintasuunnitelmaa tehdessäni konsultoin sekä toiminnanjohtajaa että yksikkövastaavaa kohderyhmän ja idean tarpeellisuuden määrittämiseksi. Kohderyhmäksi valikoitui Onnentuulet ry:n Tukipiste Akku. Valintaan vaikuttivat käytännön syyt; työhyvinvointisuunnitelman luomista voidaan toteuttaa Tukipiste Akun työryhmän palaverien yhteydessä, eikä siihen tarvitse varata erillistä aikaa. Näin ollen työhyvinvointisuunnitelman tekeminen ei aiheuta työntilaajalle kuluja, koska sijaisia ei tarvitse palkata. Myös aikataulu on selkeä, eikä vaadi erikoisjärjestelyjä. Työhyvinvointisuunnitelmaa tehdään työryhmän palaverissa, jotka ovat kolmen viikon välein. Toimintasuunnitelma on havainnollistettu kuviolla, jossa esitetään työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen vaiheet. Kuvio on liite 1.

Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään alkukartoituskyselyssä hyödyntämällä Viremittari-mallia. Alkukartoitus tehdään työryhmän työhyvinvoinnin kokemuksen nykytilan arvioimiseksi

ja aineiston analyysi esitetään perustason tunnusluvuilla, kuten taulukolla, josta ilmenee X /max. vastaajien määrä (7).

Työhyvinvointi suunnitelma toteutetaan Marja- Liisa Mankan kehittämän Tiikerinloikka- keskustelumenetelmän pohjalta. Valitsin menetelmän, koska siinä työhyvinvointisuunnitelman kehittämistä voidaan toteuttaa koko työryhmän kanssa yhdessä keskustellen. Olen ryhmitellyt Tiikerinloikka mallin kahteen eri tehtävään. Ensimmäisen tehtävän tarkoitus on valita kolme realistista kehittämisen kohdetta yhdessä koko työryhmän kanssa. Toimintasuunnitelma vaiheessa on toiminnanjohtajan ja yksikkövastaavan taholta todettu, että rahaa ei ole kehittämisen kohteisiin käytettävissä. Tämä on annettu työryhmälle tiedoksi tehtävien ohjeistuksessa. Toisen tehtävän avulla laaditaan työhyvinvointisuunnitelma, johon kirjataan konkreettiset tavoitteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Laatiessani toimintasuunnitelmaa yhdessä yksikkövastaavan kanssa sovimme, että työryhmälle jaetaan molemmista osioista ennakkotehtävä, jonka työntekijät voivat työajallaan täyttää. Näin menettelemällä on tarkoitus saada jokaisen työryhmän jäsenen mielipide julki ja samalla säästää aikaa palaverissa kustannussyistä. On mahdollista, etteivät kaikki työryhmän jäsenet ole paikalla kaikissa palaverissa johtuen lomista tai mahdollisista sairauslomista. Yksikkövastaavan kanssa on sovittu, että työhyvinvointisuunnitelman kehittämistä viedään siitä huolimatta eteenpäin sovitun aikataulun mukaisesti.

Lopuksi keskustelin seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotuksista Tukipiste Akun yksikkövastaavan kanssa. Tavoitteena on, että työhyvinvoinnin seuranta ja työhyvinvointisuunnitelman kehittämistä voitaisiin jatkaa Tukipiste Akussa opinnäytetyössä käytettyä mallia mukailien.

4.1 Toimintaympäristön esittely

Opinnäytetyössäni työelämän yhteistyötaho on Onnentuulet ry:n yksikkö Tukipiste Akku. Tukipiste Akussa on 55 asiakaspaikkaa, jotka on tarkoitettu avohoidossa oleville helsinkiläisille ja vantaalaisille mielenterveyskuntoutujille. Asiakkuus voi olla lyhytaikaista ja antaa tukea tiettyyn elämänvaiheeseen. Tällaisia elämän vaiheita voivat olla siirtymävaihe sairaalasta tai kuntoutuskodista itsenäiseen asumiseen, tai jokin kriisivaihe elämässä, jolloin tilanne ei kuitenkaan vaadi sairaalahoitoa tai tuetumpaa asumista. Asiakkuus voi olla myös pitkäaikaista jatkuvaa tukea, joka mahdollistaa itsenäisen asumisen. Tukipiste Akun asiakkuus päättyy siinä vaiheessa, kun asiakas selviää omin voimavaroin tai hän siirtyy muiden palveluiden tai tukimuotojen piiriin. (Tukipiste X palvelukuvaus 2010)

Hoitotyön kentässä Tukipiste Akun palvelut sijoittuvat kolmannen sektorin avohuollon tukitoimiin. Tarkoituksena on tuottaa psykososiaalista avokuntoutusta, asumisen tukipalveluita ja palveluohjausta helsinkiläisille ja vantaalaisille aikuisille asiakkaille. Tukipiste Akun toimipiste

sijaitsee Helsingissä ja palvelua voidaan tarjota 40 helsinkiläiselle ja noin 15 vantaalaiselle asiakkaalle (Tukipiste X palvelukuvaus 2010).

Toiminnan tarkoituksena on varmentaa, että nekin kansalaiset, joiden on vaikea hyödyntää kaikille yleisesti kohdennettuja sosiaali- ja terveysalan palveluja saavat samat mahdollisuudet palvelujen käyttöön kuin muutkin kunnan asukkaat. Tähän pyritään palveluohjauksellisella työotteella, johon kuuluu asiakaslähtöinen ja asiakkaan etua korostava työtapa. Tukipiste Akku kokoaa ja koordinoi yhdessä sosiaali- ja terveysalan- sekä erikoissairaanhoidon toimijoiden kanssa palveluita asiakkaan tueksi. Tämän tarkoituksena olisi lieventää palvelujärjestelmän hajanaisuudesta aiheutuvia haittoja (Tukipiste X palvelukuvaus 2010).

Tukipiste Akussa työskentelee seitsemän mielenterveysalan koulutuksen saanutta henkilöä; lähiesimies eli yksikkövastaava, joka on koulutukseltaan sosionomi. Muu työryhmä koostuu sosionomista, sekä viidestä lähi- tai mielenterveyshoitajasta.

Tukipiste Akku valikoitui työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisyksiköksi toiminnanjohtajan ehdotuksesta. Työhyvinvointisuunnitelman toteuttaminen vain yhdelle yksikölle on perusteltua. Organisaatiossa on neljä toimipistettä, mutta ne ovat keskenään niin erilaisia, että olisin joutunut toteuttamaan työhyvinvointisuunnitelman hyvin yleisellä tasolla. Lisäksi sellaista päivää, johon kaikkien yksiköiden kaikki työntekijät olisivat voineet osallistua on kallista järjestää. Työhyvinvointisuunnitelman kehittämispalaveriin osallistuvat Tukipiste Akun työntekijät, sekä yksikkövastaava. Työskentely toteutetaan osittain ennakkotehtävien avulla, jonka jälkeen tuotoksista kootaan ja työstetään koko työryhmän voimin työhyvinvointisuunnitelma. Yksikkövastaavalta saan reaaliaikaisen hyväksynnän sille, mikä suunnitelmassa on toteuttamiskelpoista.

Työhyvinvoinnin kehittäminen oli haastavaa Onnentuulet ry:n silloisessa tilanteessa. Syksyllä 2010 Onnentuulet ry hävisi kilpailutuksessa tuottamansa toiminnan, josta johtuen käynnistyi koko organisaatiota koskevat yt- neuvottelut. Tästä seurasi irtisanomisia ja muita muutoksia organisaatiossa. Käytännön tasolla muutokset ilmenivät työntekijöiden uudelleen sijoittamisilla eri yksiköihin, työaikojen uudelleen järjestelyllä sekä synergia etujen aiempaa suurempaa hyödyntämisenä. Työntekijätasolla tämä on tarkoittanut suurta epävarmuuden sietämistä, vaikka työsuhde Onnentuulet ry:ssä jatkuisikin. Epävarmuutta voidaan vähentää viestimällä avoimesti ja ottamalla työntekijät mukaan päätöksen tekoon (Manka 2006, 167).

4.2 Nykytilanteen kuvaus työhyvinvoinnin osalta

Kävin keskustelun asiantuntijakonsultaationa yksikkövastaavan kanssa saadakseni kuvan siitä, miten organisaatiossa huomioidaan työhyvinvointia. Olin valmistautunut keskusteluun kirjaa-

malla etukäteen kysymykset, joihin halusin saada vastauksen. Olin lähettänyt kysymykset myös yksikkövastaavalle etukäteen tutustuttavaksi. Näitä kysymyksiä olivat "Miten työhyvinvointia toteutetaan organisaatiossa tällä hetkellä?", "Miten työhyvinvointia toteutetaan yksikkökohtaisesti (Tukipiste Akku)?", "Mitkä ovat organisaation tulevaisuuden suunnitelmat työhyvinvoinnin suhteen?", "Kuinka tärkeäksi työhyvinvoinnin huomioiminen koetaan?", "Kuka on vastuussa työhyvinvoinnin toteuttamisesta ja kehittämisestä?", "Miten työhyvinvointi tukee organisaation tavoitteita?" ja "Mitä riskejä tavoitteille seuraa, jos työhyvinvointia ei ole?". Keskustelun edetessä tein itselleni muistiinpanoja kysymysten vastauksista. Muistiinpanojen pohjalta kirjoitin tämän luvun.

Koko organisaation tasolla työhyvinvointia pyritään kehittämään ja ylläpitämään työsuojelu ja työhyvinvointi (tyhy) -työryhmässä. Työsuojelu- ja työhyvinvointiryhmän tarkoituksena on työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan avulla kehittää suunnitelmallisesti työympäristöä, työyhteisöjen henkistä hyvinvointia sekä työn turvallisuutta. Samalla edistetään työn tuloksellisuutta ja parannetaan työelämän laatua, henkilöstöpolitiikkaa ja johtamiskäytäntöä. Tyhy -työryhmään kuuluvat työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet sekä jokaisesta työyksiköstä työntekijöiden keskuudestaan valitsema edustaja ja lisäksi työnantajan edustus. Tyhy-ryhmän lisäksi kuukausittain kokoontuu yhteistoimintaryhmä (yt-ryhmä), joka on yksi organisaation tärkeimmistä ja aktiivisimmista toimielimistä. Yhteistoimintaryhmään kuuluu työnantajan puolelta toiminnanjohtaja, palvelupäällikkö sekä toimistonhoitaja. Työntekijöitä edustavat luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutettu, varatyösuojeluvaltuutettu sekä jokaisesta työyksiköstä työntekijöiden keskuudestaan valitsema edustaja. Yhteistoimintalain hengessä käsitellään monia työhyvinvointiin vähintäänkin välillisesti vaikuttavia asioita.

Työnantaja on pyrkinyt asettamaan henkilöstön hyvinvoinnin prioriteeteissaan korkealle. Työhyvinvointia tuetaan kattavalla työterveyshuollolla, luontaiseduilla; kuten lounaseteleillä ja joustavilla työajoilla, joiden suunnitteluun on mahdollisuus itse vaikuttaa. Lisäksi on mahdollista vaikuttaa oman työn sisältöön ja käyttää työssään omia vahvuuksiaan tai kiinnostusalueitaan esimerkiksi järjestämällä asiakkaille erilaisia ryhmiä tai retkiä. Työntekijöiden on ollut mahdollista kouluttaa itseään ja työnantaja on tullut vastaan ajassa tai kustannuksissa. Työntekijöiden osaamista on haluttu vaalia, jottei ainakaan työn sisällön ja oman osaamisen välille syntyisi epämukavuutta aiheuttavaa ristiriitaa. Tiedottamisen tehostamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota ja sitä on pyritty kehittämään. Tästä esimerkkinä on organisaation oma foorumi ja jokaisen työntekijän henkilökohtaiset sähköpostit sähköistä viestintää varten.

Organisaation johdossa ajatellaan, että työhönsä paneutuvaa, motivoitunutta henkilökuntaa kannattaa tukea ja antaa sille vapautta suhtautua työhönsä innovatiivisesti. Työhyvinvoinnin tärkeinä pelisääntöinä pidetään aktiivista omaa toimintaa ja puheeksi ottamista, konkretiaa, asioiden käsittelemistä yhdessä ja prosessin jälkeiseen päätökseen sitoutumista ainakin toi-

minnan tasolla.

Yksikkötasolla työhyvinvointia käsitellään kaikissa yksikön omissa palaverissa ja kehittämissäpäivinä. Aika ajoin toiminnanjohtajalle toimitetaan tiivistelmä esiin nousseista asioista. Akuutteihin asioihin puututaan välittömästi ja niistä tiedotetaan heti. Jokaisella työryhmällä on myös oma ryhmätyönohjaus, oikeus vaikuttaa työnohjaukseen (kuka otetaan työnohjaajaksi ja miten työnohjaus toteutetaan). Lisäksi työntekijän on mahdollisuus saada henkilökohtaista työnohjausta tarpeen mukaan.

Tulevaisuuden suunnitelmia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ovat työhyvinvointisuunnitelman tekeminen jokaiseen yksikköön. Lisäksi tarkoitus on panostaa vielä aktiivisempaan yhteistyöhön työterveyshuollon kanssa.

4.3 Työhyvinvointisuunnitelman toteutus Tukipiste Akussa

Liukkonen mukaan (2006, 528) kyselyillä ja keskustelupalavereilla voidaan selvittää henkilökunnan kokemusta työoloista ja sitä kautta työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kartoituksen jälkeen voidaan tuloksia verrata tavoitteisiin. Tämän jälkeen vuorossa on ongelmien ratkaisu ja päätöksien teko (Liukkonen 2006, 258, 262).

Ennen opinnäytetyön aloittamista kävin yksikkövastaavan kanssa opinnäytetyön toimintasuunnitelman läpi ja pohdimme, miten työhyvinvointisuunnitelma olisi järkevintä toteuttaa työn luonne huomioiden. Sovimme, että työhyvinvointisuunnitelma tehdään osissa, joita jokaista pohjustaa aiheeseen liittyvä ennakkotehtävä. Tähän päädyttiin siksi, että jokainen työryhmän jäsen saisi varmasti oman mielipiteensä julki. Ajatus oli, että jokainen työryhmän jäsen tekee palaverissa käsiteltäviin aiheisiin liittyen etukäteistehtävän. Palavereja varten minä teen palautetuista tehtävistä yhteenvedon, jonka pohjalta voidaan jatkaa työhyvinvointisuunnitelman tekemistä eteenpäin. Tähän ratkaisuun päädyttiin siksi, että käytettävissä oleva aika on rajallista. Käytettävissä olevan ajan huomioiden ajattelin, että työryhmä ehtisi käsittelemään kolme valitsemaansa kohtaa, joista tehdään työhyvinvointisuunnitelma. Pidän tärkeämpänä työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen menetelmän testaamista käytännössä ja yhdessä kehittämisen kulttuurin luomisesta kuin sitä, että ehtisimme tehdä jokaisesta esille tulevasta työhyvinvoinnin osa-alueesta työhyvinvointisuunnitelman.

Sovin yksikkövastaavan kanssa, että hän osallistuu työhyvinvointisuunnitelman kehittämiseen työryhmän jäsenenä ja että minä ohjaan kehittäjän roolissa työhyvinvointisuunnitelman tekemistä. Ajattelin, että näin voitaisiin korostaa työryhmän yhteenkuuluvuutta ja lisätä tunnetta demokraattisesta päätöksen teosta. Yksikkövastaavalla on kuitenkin merkittävä rooli työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisen kannalta. Hän antaa palaverissa reaaliaikaista

palautetta siitä, voidaanko jotakin työhyvinvointisuunnitelman kehittämiseksi ehdotettua ideaa ryhtyä toteuttamaan ja millä aikataululla. Erityisen tärkeää yksikkövastaavan hyväksyntä on silloin, jos kyseessä on esimerkiksi työhön liittyvien resurssien koordinoiminen uudelleen tai muutokset työnsisältöön.

Koko työryhmän palaverit olivat kolmen viikon välein. Palaverissa etusijalla olivat esityslistalla olevat akuutisti työnsisältöön liittyvät asiat. Työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen varattiin aikaa kerrallaan noin tunti. Toimintasuunnitelman mukaan työhyvinvointisuunnitelmaa käsitellään neljässä palaverissa.

Ennen työhyvinvointisuunnitelman työstämisen aloittamista oli jokainen työryhmän jäsen vastannut kirjallisesti tekemääni alkukartoitus kyselyyn. Ensimmäisessä palaverissa esittelin työryhmälle alkukartoitus kyselyn tulokset ja varasin aikaa tuloksista keskustelemiseksi. Sen jälkeen esittelin työryhmälle opinnäytetyön aiheen työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla Tukipiste Akussa. Kerroin miten työn on tarkoitus edetä vaiheittain. Lopuksi kävimme yhdessä työryhmän kanssa läpi tehtävä 1. ohjeistuksen. Tehtävä 1 on liite 2. Tarkoitus oli, että jokainen työryhmän jäsen pohtisi omalta kohdaltaan "Mikä lisäisi omaa työhyvinvointiani?". Työhyvinvointia voi miettiä esimerkiksi työympäristön, työn sisällön, työryhmän ilmapiirin, johtamisen, oman itsen hyvinvoinnin tai muiden tärkeäksi kokemiensa asioiden kautta. Jokainen voi keksiä niin monta ehdotusta kuin syntyy.

Toiseen palaveriin tein työryhmän vastauksista yhteenvedon, johon luokittelin vastaukset aiheittain. Yhteenvedon ja luokitteluiden pohjalta käytiin keskustelua siitä, mitkä aiheet työryhmä koki sillä hetkellä työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi ja mitkä työryhmä halusi nostaa esiin. Kovin montaa kohdetta ei voi kerrallaan kehittää, siksi kehittämisen kohteita täytyy priorisoida. Työryhmä valitsi mielestään kolme keskeisintä osa-aluetta työhyvinvointisuunnitelman kehittämiseen toisessa palaverissa. Tavoitteiden valinnan jälkeen ohjeistin tehtävän 2. Sen tarkoituksena oli, että jokainen työryhmän jäsen miettisi työhyvinvointisuunnitelmaan valittuja kehittämisen kohteita ja kirjaisi omat ehdotuksensa ja näkemyksensä liittyen kehittämiskohteiden tavoitteisiin, toimenpiteisiin, aikatauluun ja seurantaan. Tehtävä 2 on liite 3.

Kolmanteen palaveriin tein tehtävästä 2 yhteenvedon. Sen tarkoituksena oli pohjustaa työhyvinvointisuunnitelmaan valittuja osioita. Samassa palaverissa aloitettiin työhyvinvointisuunnitelman ensimmäisen osa-alueen kehittäminen. Neljännessä palaverissa käsiteltiin kaksi viimeistä työhyvinvointisuunnitelmaan kehittämisen kohteiksi valittua osa-aluetta.

Sen jälkeen kun työhyvinvointisuunnitelman kaikki kolme kehittämisen kohdetta oli käyty palaverissa läpi ja työhyvinvointisuunnitelma oli valmis, kävin yksikkövastaavan kanssa keskustelun liittyen työhyvinvointisuunnitelman tuloksiin, arviointiin ja seurantaan. Arvioimme

miten toteutus onnistui ja mitä olisi voinut tehdä toisin sekä opinnäytetyöntekijän että yksikövastaavan näkökulmasta. Pyrin seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotuksessa kertomaan, miten seurantaa voisi jatkossa toteuttaa; mitä asioita tulisi seurata, kuinka usein ja millaisin menetelmin.

4.4 Työyhteisön työhyvinvoinnin kokemuksen alkukartoituskysely Viremittarin avulla

Alkukartoitus tehtiin kartoittamaan työyhteisön tämänhetkistä tilannetta suhteessa työhyvinvointiin. Valitsin kartoituksen kyselylomakepohjaksi Viremittarin, joka mittaa työyhteisön vireyttä ja siihen liittyviä kehitystarpeita. Se ei mittaa suoraan työn kuormittavuutta, mutta yksilön kokemukset kertovat siitä, mikä työssä aiheuttaa kuormitusta (Airila 2002). Alkukartoitus kyselylomake on liite 4.

Valitsin kyselymenetelmän, koska se on tehokas. Lomakkeen huolellinen suunnitteleminen tai huolellisesti tarkoitukseen valittu valmis kyselymalli säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Silloin aineisto saadaan nopeasti käsiteltyä tallennettuun muotoon ja sen analysointi on selkeää. Kyselyn etuna on myös se, että aikataulua pystyy arvioimaan melko tarkasti. Kyselyn heikkouksia on, että on vaikea arvioida, kuinka tosissaan ja huolellisesti vastaajat vastaavat. Kyselyyn on myös helppo jättää vastaamatta ja tällöin kato voi käydä suureksi (Hirsjärvi 2007, 190).

Valitsin Viremittarin siitakin syystä, että kysely on lyhyt, mutta silti kattava ja jokainen voi vastata oman kokemuksensa pohjalta. Kyselylomake koostuu 10 kysymyksestä, joihin jokainen työntekijä vastaa yksilöllisesti. Kysymykset perustuvat "Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö" -hankkeessa määriteltyihin hyvän työpaikan kriteereihin. Vaikka jokainen kriteeri sisältää monia tekijöitä, on Viremittarin kysymyksiksi valittu sellaiset, jotka erityisesti vaikuttavat yhteisön työvireeseen. Kyselyn osioita ovat: arvojen toteutuminen ja yrityskulttuurin ihmismyönteisyys, tasa-arvo, ilmapiirin avoimuus ja yhteisöllisyyden tunne, oman työn merkitys ja tavoitteiden selkeys, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, palkka- ja palkitsemispolitiikka, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, tiedon kulku ja tiedon saanti, työolosuhteet, sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen (Airila 2002, Ojala 1999).

Opinnäytetyössäni on käyttänyt kontrolloitua ja informoitua kyselyä. Sillä tarkoitetaan, että tutkija (minä) jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti työryhmälle. Jakaessani lomakkeet kerroin tutkimuksen ja kyselyn tarkoituksesta ja työryhmä sai esittää kysymyksiä. Vastaajat (työryhmä) täyttivät lomakkeen työajallaan ja palauttivat lomakkeet sovittuun paikkaan kirjekuoreen (Hirsjärvi 2007, 190-191).

Kyselylomaketta valitessa tai laatiessa tulisi huomioida, että kysely olisi mahdollisimman selkeä. Lyhyet kysymykset, sekä kysymysten harkittu määrä ja järjestys ovat tärkeitä asioita, jotka tulee ottaa huomioon (Hirsjärvi 2007, 190). Vilkan ja Airaksen (2003, 61) mukaan hyvin suunnitellussa kyselylomakkeessa jokainen kohta sisältää vain yhden selkeän kysymyksen. On osattava perustella, miksi kysymys kysytään ja mihin tavoitteeseen kysymys vastaa. Kysymysten tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä.

Kyselylomakkeessani käytin ”pitää paikkansa”, ”pitää kohtalaisesti paikkansa” ja ”pitää huonosti paikkansa” - vastausvaihtoehtoja. Nämä asennemittauksessa käytetyt väittämät sisältävät vastaustaipumuksen, josta käytetään nimeä sosiaalinen suotavuus. Sillä tarkoitetaan, että vastaajilla on taipumus valita se vastausvaihtoehto, jonka he arvelevat olevan sosiaalisesti suotava vastaus (Hirsjärvi 2007, 191). Väittämien valinta oli mielestäni kuitenkin perusteltua, koska halusin mitata työyhteisön työhyvinvoinnin kokemusta.

Viremittarin tärkein tehtävä Tukipiste Akun työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksen alkukartoituksessa on toimia keskustelun pohjana ja auttaa valitsemaan niitä kehittämisen kohtia, joissa on eniten kehitystarvetta. Viremittari antaa raamit ja auttaa huomioimaan kaikki tasa-arvoiseen ja hyvään työpaikkaan liittyvät tekijät. Tulosten yhteenvedon perusteella voidaan tunnistaa ne kriteerit, jotka kaipaavat pikaisinta kehitystä (Ojala 1999).

Viremittaria voitaisiin käyttää myös seurantaan esimerkiksi seuraamalla useamman vuoden tuloksia ja sitä kautta työyhteisön kehitystä kohti parempaa työhyvinvointia (Ojala 1999). Halusin valita opinnäytetyössäni käytettäväksi seurantaan sopivan mallin, jotta työntilaaja Onnentuulet ry voi halutessaan jatkaa Viremittarin pohjalta työyhteisön hyvinvoinnin seuranta.

4.5 Alkukartoituksen tulokset

Ensimmäiseen palaveriin kokosin alkukartoituskyselyn tuloksista yhteenvedon, jonka esittelin työryhmälle ja joka on liite 5. Palaverissa esittelin työryhmälle alkukyselyn tulokset myös suullisesti. Kyselyn osioissa tasa-arvo ja sen toteutuminen (Minua kohdellaan ja kunnioitetaan työpaikallani oikeudenmukaisesti.), arvot ja organisaatiokulttuuri (Minua kunnioitetaan yksikössäni/tiimissäni yksilönä.), yhteiset tavoitteet ja oman työn merkitys (Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni.), vaikutus ja osallistumismahdollisuudet (Voin mielestäni vaikuttaa työpaikan yhteiseen kehittämiseen ja osallistua päätöksentekoon riittävästi.), palkka ja palkitsemispolitiikka (Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni ja tiedän, mistä minulle maksetaan.) ja kohdassa työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen (Perhe ja /tai muu yksityiselämäni on tasapainossa työni kanssa) suurin osa oli vastannut joko ”pitää hyvin paikkansa” tai ”pitää kohtalaisesti paikkansa”.

Kohdassa tiedon kulku ja tiedon saanti (Saan työni kannalta riittävästi tietoa. Tiedän, millainen on yrityksen taloudellinen tilanne.) yksi vastaajista koki, että tämä kohta "pitää huonosti paikkansa" ja loput vastaajista olivat vastanneet joko "pitää kohtalaisesti paikkansa" tai "pitää hyvin paikkansa".

Huomiota herätti kysymys ilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä. Kohta " Uskallan vapaasti esittää työssäni eriäviä mielipiteitä ja kyseenalaistaa asioita." piti suurimman osan vastaajista (5/7) mielestä kohtalaisesti paikkansa. Yksikkövastaava aloitti keskustelun tästä aiheesta. Hän kysyi, miksi osa työryhmän jäsenistä on sitä mieltä, että uskaltaa vain kohtalaisesti ilmaista eriävän mielipiteen. Yksikkövastaava pohti, voisiko syynä olla torjutuksi tulemisen pelko. Yksikkövastaava tarkensi pohdintaansa kysymällä, aiheuttaako torjutuksi tulemisen tunnetta jos ideaa, jota työntekijä esittää, ei voida toteuttaa esimerkiksi taloudellisista syistä. Eräs työryhmän jäsenistä vastasi yksikkövastaavan pohdintaan kertomalla syyksi sen, että hän pelkää suorapuheisuuden seurauksia. Hän kertoi kokevansa, että eriävän mielipiteen esittäjä voidaan kokea hankalaksi työntekijäksi työryhmän tai johdon taholta. Eräs toinen työntekijä kertoi syyksi kokevansa, ettei mielipiteillä pysty kuitenkaan vaikuttamaan työryhmän tai organisaation toimintaan tai oman työn sisältöön. Myös kohdassa ura- ja kehitysmahdollisuudet; "Minulla on henkilökohtainen kehitys-/oppimissuunnitelma." suurin osa (4/7) vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä "pitää huonosti paikkansa". Tästä olisi myös haluttu keskustella työryhmässä lisää, mutta se ei ollut aikataulullisesti mahdollista. Nämä olivat havaintojeni mukaan alkukyselyn tuloksista selkeästi esiin nousevat kohdat, joissa koettiin tyytymättömyyttä suhteessa työhyvinvointiin. Muiden vastauksien osalta työryhmä vaikutti suhteellisen tyytyväiseltä.

Huomattiin, että olisi ollut hyvä, jos tuloksista olisi voinut keskustella rauhassa kohta kohdalta. Se olisi ollut havaintojeni mukaan hyvä tapa viritellä keskustelua työhyvinvointiin keskeisesti liittyvistä aiheista ja näkemykseni mukaan työryhmä olisi hyötynyt siitä. Nyt se ei kuitenkaan ollut mahdollista, koska alkukartoitus kyselyn purkuun käytettävä aika oli niin lyhyeksi rajattu. Ehdotin, että varaisimme vastauksista keskustelulle uuden ajan ja sitä pidettiin hyvänä ideana, mutta päivää ei sovittu. Uutta aikaa alkukyselyn tuloksista keskustelemiseksi ei saatu työtilanteesta johtuen koskaan varattua. Onnentuulet ry:ssä tapahtui isoja organisaatiomuutoksia ja työntekijöiden uudelleen sijoittamista kesken opinnäytetyön tekemisen, joten keskustelun jatkaminen samalla kokoonpanolla olisi ollut käytännössä mahdotonta. Niinpä asia jäi jatkokäsittelymättä.

4.6 Kehittämiskohteiden valitseminen

Aiemman kuvaukseni mukaan ohjeistin tehtävän 1 tekemisen ensimmäisessä palaverissa. Jätin tehtävän 1 kahden viikon ajaksi Tukipiste Akkuun työntekijöiden täytettäväksi ja pyysin työ-

ryhmän yhteisten infosivujen kautta jokaista työntekijää vastaamaan kirjallisesti tehtävään. Aikaa vastaamiseen oli kaksi viikkoa. Palautuspäivänä tehtävistä puuttui kaksi. Sain työryhmältä suullista palautetta siitä, että tehtävä oli vaikea. Tukipiste Akun ja koko Onnentuulet ry:n epävarma työtilanne vaikutti asiaan. Osa vastaajista koki vaikeaksi ajatella työhyvinvointia muuten kuin työn jatkumisen kannalta. Epävarmuutta lisäsi työaikojen ja työn sisällön mahdollinen muutos. Johdolta oli tullut paine muuttaa työvuoroja ja työn sisältö taas riippuu kilpailutusten tuloksesta. Muutamat työntekijät sanoivat, etteivät he ole varmoja tekivätkö he tehtävän ”oikein”. Kukaan ei kuitenkaan kysynyt varsinaista neuvoa tehtävään vastaamiseen. Palautteeksi sanoin, ettei tehtävään vastaamisessa ole oikeaa tai ”väärää” tapaa. Tehtävän 1 tarkoitus oli koota työntekijöiden näkemykset työhyvinvoinnista yhteen, jotta niiden pohjalta voitaisiin kehittää työhyvinvointisuunnitelmaa.

Seuraavaan palaveriin tein tehtävän 1 vastauksista yhteenvedon, johon luokittelin vastaukset aiheittain. Ensin puhtaaksikirjoitin kaikki vastaukset kokonaisuudessaan. Sen jälkeen etsin vastauksista samankaltaisuuksia ja ryhmittelin ne aiheittain. Ryhmittelyjen alle laitoin saman otsikon alle kuuluvia vastauksia. Joistakin vastauksista muodostui ryhmittelyjen alle tarkennuksia. Osa vastauksista olisi voinut toimia suoraan ryhmittelyn yläotsikoiden keinoina. Laitoin aiheet ”tärkeysjärjestykseen”, sillä perusteella, kuinka monta kertaa aihe vastauksissa mainittiin. Yritin myös hahmottaa työn kannalta suuria ja selkeitä kokonaisuuksia, kuten alustat, yhteiset linjat työnteossa ja tiedotus. Vastauksien perusteella ei tuntunut mielekkäältä, että tässä vaiheessa keskityttäisiin pohtimaan jotakin yksittäistä työtehtävää, kuten esimerkiksi yöpäivystystä.

Samassa palaverissa jaoin työryhmälle tehtävästä 1 tekemäni yhteenvedon ja he lukivat sen läpi. Sitten kävimme keskustelua työryhmän työhyvinvointiin vaikuttavista asioista tehtävän 1 yhteenvedon pohjalta. Työryhmä valitsi kolme mielestään ajankohtaisinta aihetta sillä hetkellä, joista työhyvinvointisuunnitelmaa alettiin työstämään. Aiheiksi valittiin ”Yhteiset linjat työntekoon” ja ”Yhdessä tekemisen meininki, työryhmän tiivistyminen” siksi, että ne olivat saaneet selkeästi eniten kannatusta jo tehtävän 1 yhteenvedossa. Näiden kehittämiskohteiden lisäksi työryhmä valitsi ”Työturvallisuuden” käsiteltäväksi aiheeksi. Työryhmässä koettiin, että työturvallisuus oli uhattuna, koska organisaation resurssit ovat yt- neuvotteluista johtuen hyvin pienet ja esimerkiksi sijaisten käyttäminen ei ollut tuolloin mahdollista. Työryhmä koki, että on hyödyllistä pohtia, miten työturvallisuuteen voisi vaikuttaa ja miten sitä voisi käytettävissä olevien resurssien puitteissa lisätä.

4.7 Työhyvinvointisuunnitelman luominen

Kolmannessa palaverissa käsittelin työryhmän kanssa yhteenvedon tehtävästä 2, jossa jokainen työntekijä pohti erikseen kutakin työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen kohdetta ky-

symyksen "Mikä voisi olla paremmin?" pohjalta. Tehtävässä 2 piti miettiä kehittämiskohteille konkreettisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kohentamiseksi, aikataulua ja seurannan toteuttamista. Lisäksi tehtävässä 2 oli pyydetty työntekijöitä miettimään, mikä voisi olla esteenä työhyvinvoinnin kehittämiseksi kussakin kohdassa? Entä mitä hyötyä (itselle, asiakkaalle tai työnantajalle) voisi työhyvinvoinnin kehittämisestä tai työhyvinvointisuunnitelman luomisesta olla kussakin kohdassa? Lopuksi työntekijöitä pyydettiin pohtimaan tarvitaanko työhyvinvoinnin kehittämiseksi tai työhyvinvointisuunnitelman luomiseksi työryhmän ulkopuolista tietoa, taitoa tai tukea? Tehtävään sai vastata myös työpareittain.

Tehtävän 2 yhteenvedon käsittelyn jälkeen työryhmä valitsi ensimmäisen työhyvinvoinnin kehittämisen kohteen työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattavaksi. Valituksi tuli "Yhdessä tekemisen meininki, työryhmän tiivistyminen". Tehtävän 2 yhteenvedosta käy ilmi, että tämän kohdan ajatellaan parantavan sekä työilmapiiriä, että työhön liittyvää motivaatiota. Työryhmä kokee "Yhdessä tekemisen meaningillä ja työryhmän tiivistymisellä" olevan vaikutusta siihen, että töihin olisi miellyttävämpi tulla. Lisäksi työryhmä uskoo "Yhdessä tekemisen meaningin ja työryhmän tiivistymisen" lisäävän motivaatiota oman työn ja työpaikan kehittämiseen. Esteeksi työryhmä koki Onnentuulet ry:n epävarman tilanteen, joka heijastuu myös Tukipiste Akun toimintaan. Työryhmä koki sen hankaloittavan "Yhdessä tekemisen meininkiä ja työryhmän tiivistymisen" kehittämistä. Työryhmä koki, että säännölliset kehittämispäivät ja yhteiset virkistyspäivät voisivat luoda ja lisätä yhteishenkeä ja sitä kautta tiivistää työryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vaikeutena työryhmä koki työvuorot, joiden puitteissa oli hankala järjestää työryhmälle yhteistä aikaa.

Oma roolini työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisessa oli toimia suunnitelman eteenpäin viemiseksi, pitää yllä keskustelua, ottaa kaikkien mielipiteet huomioon ja huolehtia siitä, että jokainen saa ryhmässä puheenvuoron. Lisäksi huolehdin sovittujen asioiden kirjaamisesta työhyvinvointisuunnitelmaan. En ole työryhmän jäsen, vaan toimin kehittäjän roolissa.

Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin säännölliset palaverit kahden viikon välein ja työnohjaus kerran kuussa, jossa koko työryhmä kokoontuu. Tällöin on mahdollista ottaa asioita puheeksi matalalla kynnyksellä ja keskustella tai ihmetellä asioita ääneen työryhmässä. Palaverit mahdollistavat sen, että koko työryhmä saa saman tiedon organisaatioon tai työn sisältöön liittyvissä asioissa. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin faktatietojen varmistaminen tiedon alkulähteiltä. Esimiehen vastuulla on järjestää puitteet palaverin toteuttamiseksi. Koko työryhmän velvollisuus on huolehtia, että tieto on oikeaa ja kulkee tasapuolisesti kaikille. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin useita työryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä kohtia, kuten rehtiys ja reiluus työyhteisössä, sekä työkaverin kunnioittaminen ja auttaminen tarvittaessa. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin käytöstepojen muistaminen, kuten esimerkiksi työkaverin tervehtiminen. Kirjattiin myös, että olisi hyvä, jos työkaverille voisi kertoa, jos

itsellä on huono päivä. Silloin antaa työkaverilleen mahdollisuuden ymmärtää paremmin. Työhyvinvointisuunnitelmassa haluttiin korostaa jokaisen työryhmän jäsenen vastuuta "Yhdessä tekemisen meiningin ja työryhmän tiivistymisen" kehittämisessä. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin, että jokainen työryhmän jäsen vastaa omasta hyvinvoinnistaan ja puhumisestaan tai puhumatta jättämisestä. Kirjattiin palautteen antaminen ja vastaanottaminen matalalla kynnyksellä koko työryhmän kesken. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin, että itseensä on lupa olla tyytyväinen. Työhyvinvointia ja siihen liittyviä asioita seurataan säännöllisesti palaverissa kahden viikon välein. Palaverin esityslistassa on oma kohta työhyvinvoinnille.

Neljännessä palaverissa käsiteltiin työhyvinvoinnin kohdat "Yhteiset linjat työnteossa" ja "Työturvallisuuden lisääminen". Tehtävän 2 yhteenvedossa, kohdassa "Yhteiset linjat työnteossa" useat työntekijät olivat kiinnittäneet vastauksissaan huomiota samoihin asioihin. Yhteiset linjat tarvitaan, jotta työyhteisö tietää, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten aiotaan toimia. Yhteisillä linjoilla luodaan hyvää yhteishenkeä ja työn ilo kasvaa sen kautta. Organisaation hyvä henki on merkittävä perustehtävän toteutumisen kannalta. Yhteisten linjojen sopimista työyhteisössä tarvitaan erityisesti muutostilanteissa ja kehittämistyössä (Muutos avaa oven 2011).

Useampaan vastaukseen oli kirjattu toive yhteisestä näkemyksestä ja yhtenäisistä linjoista työryhmässä. Yhtenäisellä linjalla tarkoitettiin asiakkaiden yhtenäistä kohtelua, jolla voidaan turvata asiakkaalle laadukas hoito. Työryhmän yhteisen linjan muodostumisen ja siinä pysymisen koettiin myös vaikuttavan henkilökunnan kuormittumiseen työpäivän aikana ja sitä kautta työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Yhteisten linjojen toivottiin lisäävän työn selkeyttä. Useammassa vastauksessa toivottiin kiireen työssä helpottavan. Näiden asioiden esteenä koettiin olevan organisaation säästöt, joiden takia yksin tehtävä työ on lisääntynyt. Raportoinnilla on silloin entistä suurempi merkitys tiedonvälityksessä. Työryhmä koki, että kiireen takia asioiden riittävän tarkka raportointi saattaa aiempaa herkemmin pettää. Osa työryhmän jäsenistä koki, että ristiriitaa yhteisten linjojen luomiseen aiheuttaa työntekijöiden sitoutumattomuus työhön. Osa työntekijöistä koki, että ristiriitaa aiheuttaa halu olla "mukava hoitaja". Se mahdollistaa asiakkaiden mielessä työntekijöiden jakamista, niin sanottua "splittaamista", hyviin ja huonoihin hoitajiin. Tämä taas näkyy asiakkaan käytöksessä ja on työryhmälle raskasta. Tehtävän 2 yhteenvedosta tuli myös ilmi, että osa työryhmästä koki organisaation johdolla olevan eri näkemys yhteisistä linjoista kuin työntekijöillä. Epäselväksi jäi tarkoitettiinko "johdolla" yksikkövastaavaa vai koko hallintoa. Yksikkövastaava kysyi tarkennusta palaverissa, mutta kukaan ei halunnut palaverissa kommentoida tai avata tätä kohtaa tarkemmin. Esteenä yhteisten linjojen löytymiselle työryhmä koki kaikkien asioiden niputtamisen olevan hankalaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että on mahdotonta luoda täysin pitävää toimintasuunnitelmaa jokaiseen työtilanteeseen. Tehtävän 2 yhteenvedon vastausten perusteella työryhmässä koettiin,

että ulkopuolista apua yhteisten linjojen löytymiseksi saatettaisiin tarvita. Työryhmän mielestä työnohjausta voisi hyödyntää tähän.

Tehtävän 2 yhteenvedossa eräässä vastauksista oli käsitelty työvuoroja, niiden vaikutusta ja muuttamista vastaajan mielestä yhteisiä linjoja tukevaksi. Palaverissa päätettiin yksikkövastaavan toimesta rajata työvuorojen pohtiminen ja niiden muutosehdotukset pois. Yksikkövastaavan perustelun mukaan työvuoroihin ei voida työhyvinvointisuunnitelmassa vaikuttaa, eikä niitä voida muuttaa työhyvinvointisuunnitelman pohjalta. Myös muut työryhmän jäsenet olivat samaa mieltä ja lisäksi työryhmästä kuultiin perusteluna, etteivät työvuorot vaikuta ryhmän sisäiseen dynamiikkaan. Palaverissa haluttiin lisäksi tarkentaa erään vastaajan kommenttia yhteisten linjojen kehittämisen vastuusta. Vastaajan mukaan vastuussa ovat "Ei kukaan ja kaikki. Tekee sen minkä itse voi.". Työryhmässä todettiin, että näin ei voi olla. Jonkun on otettava aina vastuu. Työryhmästä kommentoitiin vastuukysymystä sanomalla, että vastaus on ristiriidassa "yhteisten linjojen" kanssa, jos jokainen tekee sen minkä voi.

Näiden keskustelujen ja rajausten jälkeen ryhdyttiin kirjaamaan työhyvinvointisuunnitelmaa. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin palaverissa ja työnohjauksissa kehitettäväksi yhteiset linjaukset työhön. Palaverit pidetään kahden viikon välein ja niiden järjestämisestä vastaa yksikkövastaava. Koko työryhmän vastuulla on yhteisten linjojen kehittäminen. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin toive rohkeudesta avoimeen keskusteluun. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin riittävä perehdytys työhön, josta vastaa työnantaja. Perehdytys on ajankohtaista johtuen organisaatiossa ja sitä kautta työryhmässä tapahtuneista muutoksista. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin kohta "pätevä henkilökunta". Se tehtiin, koska työryhmässä koettiin olevan tarvetta päihdekoulutuksen ja päihdeosaamisen lisäämiselle. Yksikkövastaavan mielestä päihdekoulutus oli erinomainen idea ja koska talon sisältä löytyy osaamista henkilökunnan kouluttamiseen, ei rahakaan ole esteenä. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin, että työnantaja järjestää päihdekoulutusta vuoden 2011 aikana.

Työhyvinvointisuunnitelmaan haluttiin kirjata kiireen väheneminen. Kiireen vähenemiselle on vaikea laittaa aikataulua. Työ koetaan kiireisemmäksi kuin aiemmin, koska työntekijöitä on vähemmän kuin ennen. Työryhmässä ajateltiin, että kiirettä helpottaisi asioiden selkeys, sekä nimetyin vastuun jakaminen. Tähän pyritään ottamalla käyttöön omahoitaja -systeemi, sekä nimeämälle tietyille päiville tiettyjä tehtäviä. Yksikkövastaava on vastuussa tehtävien tasapuolisesta jakamisesta ja jokainen työntekijä on huolehtii omasta vastuualueestaan. Vastuu -alueita voidaan päivittää yksikkövastaavan johdolla kerran vuodessa pidettävillä kehittämisspäivillä.

Samassa palaverissa käsiteltiin lisäksi työhyvinvointisuunnitelmaan valittu kohta "Työturvallisuus". Tehtävän 2 yhteenvedon pohjalta työturvallisuuden vaikuttavaksi tekijäksi koettiin

erityisesti työvuorojen suunnittelu. Työryhmä oli sitä mieltä, että työvuorossa tulisi olla aina vähintään kaksi työntekijää ja että kotikäynneille asiakkaan luo ei tulisi mennä yksin. Tämä antaisi työntekijöille myös juridista turvaa. Työvuorojen suunnittelulla koettiin olevan vaikutusta vaaratilanteiden minimoinnin mahdollisuuksiin, työntekijöiden työssä jaksamiseen ja sen koettiin lisäävän työturvallisuutta. Myös asiakkaiden koetaan hyötyvän hyvästä työvuorojen suunnittelusta; tällöin asiakkaille pystytään tarjoamaan enemmän aikaa. Asiakastilanteet eivät pääse kriisiytymään tai niihin voidaan puuttua aiemmin. Lisäksi työryhmässä toivottiin selkeitä ohjeita siitä, miten toimitaan, jos esimerkiksi työntekijä tulee äkillisesti sairaaksi.

Työturvallisuus koettiin asiaksi, joka on erityisesti johdon vastuulla. Työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa työturvallisuuden ylläpitämiseen täyttämällä uhka- ja vaaratilanne- lomakkeen. Lomakkeen täyttäminen on tärkeää. Kaikki lomakkeet käsitellään organisaation työryhmässä ja dokumentit lomakkeista säilytetään. Uhka- ja vaaratilanne kaavakkeiden pohjalta voidaan perustella työn vaativuutta ja miettiä riittäviä resursseja työryhmään ja mahdollisesti palkata lisää työntekijöitä.

Esteenä työturvallisuuden toteuttamiseen oli työntekijämäärän vähentyminen irtisanomisten myötä. Yksikkövastaava haluaisi suunnitella työvuorot, joissa jokaisessa työvuorossa olisi kaksi työntekijää, mutta käytännössä se ei ole aina mahdollista. Työryhmän taholta työturvallisuutta estäviksi tekijöiksi koettiin työvuorojen suunnittelun haastavuus, säästösyyt ja siitä johtuva sijaisten käyttökielto.

Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin työturvallisuutta merkittävästi lisääväksi seikaksi hyvin suunnitellut työvuorolistat, joissa on riittävästi työntekijöitä jokaisessa työvuorossa. Yksikkövastaava tekee työvuorot kuuden viikon välein. Työvuorojen suunnitteleminen mahdollisimman toimiviksi sekä työnantajalle että työntekijälle ovat hallinnossa työn ja keskustelun alla. Kyseessä on kuitenkin koko organisaatiota koskevat linjaukset, joihin yksittäisen työntekijän on vaikea kovin paljon vaikuttaa. Organisaatiossa tapahtuneista muutoksista johtuen erilaisia malleja ja ratkaisuja työvuorojen toimimiseksi haetaan ja kokeillaan. Työntekijät kertoivat olevansa ahdistuneita ja väsyneitä, koska he ovat tulleet kolmivuorotyöhön ja nyt organisaatiomuutosten myötä Tukipiste Akussa on siirrytty kaksivuorotyöhön. Ymmärrettävästi tällä on suuri merkitys työntekijöiden vapaa-aikaan ja talouteen.

Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin uhkatilannekoulutus. Työryhmässä koettiin koulutuksen tarvetta aggressiivisen asiakkaan kohtaamiseen. Yksikkövastaava lupasi viedä asiaa eteenpäin hallintoon, jotta koko organisaation tasolla voitaisiin miettiä tällaisen koulutuksen järjestämistä työntekijöille. Työhyvinvointisuunnitelmaan tavoitteeksi kirjattiin koulutuksen järjestäminen vuoden 2011 aikana. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin uhka- ja vaaratilanteiden jatkuva seuranta. Työntekijä on vastuussa siitä, että joka kerta kohdattuaan työssään uhka-

tai vaaratilanteen hän täyttää asiaan kuuluvan lomakkeen ja toimittaa lomakkeen eteenpäin yksikkövastaavalle. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin poistumisharjoitukset pakolliseksi. Tavoitteeksi laitettiin, että poistumisharjoitukset toteutettaisiin kerran kuussa niiden työntekijöiden toimesta, jotka ovat silloin työvuorossa. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että merkintä työryhmän kalenterissa riittäisi poistumisharjoituksen toteuttamisen käynnistämiseksi, toiset taas olivat sitä mieltä, että ensin tarvitaan työnantajan järjestämä palokoulutus henkilökunnalle. Molemmat toimenpiteet kirjattiin työhyvinvointisuunnitelmaan ja toteutumis- ja seuranta aikatauluksi laitettiin vuosi 2011. Työnantajan tehtävä on järjestää koulutus ja yksikkövastaavan tehtävä on seurata, että poistumisharjoitukset toteutuvat. Työhyvinvointisuunnitelma kokonaisuudessaan on liite 6.

4.8 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Kävin keskustelun tulosten arvioinnista yksikkövastaavan kanssa työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen jälkeen. Hän kertoi Onnentuulet ry:ssä tapahtuneen suuria muutoksia opinnäytetyön teon aikana. Niitä ei voitu ennakoida silloin, kun keskustelin opinnäytetyön aloittamisesta. Muutos lähti liikkeelle, kun Onnentuulet ry hävisi kilpailuksessa jo olemassa olevan toimipaikkansa. Kilpailuksessa häviäminen johti yt- neuvotteluihin, joissa päädyttiin irtisanomisiin. Irtisanomisten lisäksi myös työryhmiin tehtiin isoja muutoksia. Työryhmiin jouduttiin tekemään muutoksia, koska kilpailuksessa hävityn toimipaikan työntekijät piti uudelleen sijoittaa jo olemassa oleviin yksiköihin. Samaan aikaan organisaatiolla oli muitakin kilpailutuksia odottamassa kunnan ostopalvelupäätöksiä. Organisaatio voitti suuren osan kilpailutuksista, joihin se oli osallistunut. Tämä mahdollisti joidenkin irtisanomisten purkamisen, mutta silti työryhmissä tapahtui isoja muutoksia. Suurin osa työryhmien muutoksia koskevista järjestelyistä pystyttiin toteuttamaan työntekijöiden toiveita kuunnellen ja kunnioittaen.

Työntekijöiden kannalta tämä aika oli epävarmaa ja se koetteli työssä jaksamista. Työnantajan näkökulmasta työntekijöiden työssä jaksamista oli pyritty tukemaan riittävällä tiedottamisella yhteisten palaverien, sähköpostin ja organisaation oman keskustelufoorumien välityksellä. Lisäksi työryhmillä oli käytössään säännöllinen työnohjaus, sekä työterveyshuollon palvelut.

Tukipiste Akun työryhmän tilanne muuttui kesken opinnäytetyön teon. Työryhmässä tapahtui muutoksia vuosien 2010-2011 vaihteessa, johtuen organisaation yt- neuvotteluista. Työryhmä pysyi samana koko alkukartoituksen sekä koko tehtävän 1 tekemisen ajan. Tällä työryhmällä tehtiin tehtävän 2 ensimmäinen osa, jossa käsiteltiin työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteeksi valittu: "Yhdessä tekemisen meininki ja työryhmän tiivistyminen".

Kaksi muuta työhyvinvointisuunnitelmaan valittua kehittämiskohdetta; "Työturvallisuus" ja "Yhteiset linjat työntekoon" tehtiin uuden työryhmän kanssa. Uuden työryhmän työntekijät

olivat kaikki jo entuudestaan Onnentuulet ry:n työntekijöitä, joten Onnentuulet ry:n organisaatiokulttuuri on heille tuttu. Työyksikkö, osa työryhmästä ja työnsisältö ovat heille uusia. Arvioin yhdessä yksikkövastaavan kanssa, että työhyvinvointisuunnitelman tekemistä voidaan jatkaa siitä, mihin aikaisemman työryhmän kanssa oli jääty. Aiheina työturvallisuus, sekä yhteiset linjat työntekoon ovat uudenkin työryhmän kanssa todella ajankohtaisia. Työryhmä on näkemykseni mukaan valinnut aiheet, joita tulisi tarkastella jatkuvasti jokaisessa sosiaali- ja terveysalan työryhmässä.

Salomäen (2002,41) mukaan kyky sietää muutoksia on muodostunut keskeiseksi työssä selviytymisen elementiksi. Muutokset ovat muodostuneet vähemmän ennakoitaviksi kuin aikaisemmin ja muutos on jatkuvaa. Organisaatioilta vaaditaan kulttuurin kehittämistä kohti joustavaa ja nopeaa muutosta. Työryhmän on kyettävä mukautumaan sekä sisältä että ulkoapäin tuleviin muutospaineesiin. Työryhmän sisältäpäin tulevia muutospaineita ovat muutostarve työryhmän kokoonpanossa, sekä työryhmän kehittyminen ja sen mukanaan tuoma muutos.

Kävin yksikkövastaavan kanssa keskustellen läpi, mitkä työhyvinvointisuunnitelmaan kirjatut asiat ovat jo alkaneet toteutua. Palavereja työryhmässä pidetään säännöllisesti kahden viikon välein ja niihin pyritään mahdollistamaan työvuorojen suunnittelulla koko työryhmän osallistuminen. Palaverin esityslistassa on aina omana kohtanaan työhyvinvointi. Lisäksi palaverissa on joka kerta kohta "asiakasasiat" ja kohta "muut asiat", joissa voidaan käsitellä yhteisiä linjauksia työntekoon. Työnohjaus on kerran kuussa. Henkilökunnan virkistyspäivä on suunnitella kesällä 2011. Työhyvinvointisuunnitelmaan tavoitteeksi kirjattu päihdekoulutus on toteutunut. Palokoulutus ja poistumisharjoitukset eivät ole vielä toteutuneet. Uhkatilanne koulutusta ei ole vielä järjestetty. Uhka- ja vaaratilanne kaavakkeita työryhmä on täyttänyt asianmukaisesti.

5 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessin aikana tutustuin perusteellisesti työhyvinvointia ja sen kehittämistä koskevaan teoriaan. Teoriapohjan kirjoittamisen ja työhyvinvointisuunnitelman tekemisen myötä opin, mitkä tekijät työhyvinvointiin vaikuttavat sekä miten työyhteisön työssä jaksamista voi edistää ja työhyvinvointia kehittää. Koen, että opinnäytetyöprosessi antoi minulle valmiuksia oman työyhteisöni työhyvinvoinnin kehittämiseen tulevaisuudessa niin työntekijän kuin kehittäjänkin roolissa.

Kriittistä harkintaa ja pohdintaa kehitti opinnäytetyön teoriapohjan kirjoittaminen. Lähdekriittikini kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana. Aiheen rajauksessa pysymisen koin ajoittain haastavaksi, koska työhyvinvointia ja sen kehittämistä voisi tarkastella niin monesta eri näkökulmasta. Pyrin käyttämään opinnäytetyöni teoreettisia lähtökohtia määriteltäessä vain alan

asiantuntijoiden tuottamia lähteitä ja mahdollisimman tuoretta tietoa, sekä saamaan käytännön syvyyttä teoriatietoon asiantuntijahaastatteluja hyödyntämällä.

Onnentuulet ry:n epävarma tilanne vaikutti opinnäytetyöni toteuttamiseen. Työntekijöiltä sain palautetta, että heidän oli vaikea miettiä muita työhyvinvointiin liittyviä seikkoja kuin oman työpaikan säilymistä. Lisäksi Tukipiste Akun työryhmässä tapahtui jonkin verran muutoksia aikana jolloin tein opinnäytetyötäni. Työryhmä, jonka kanssa aloitin työhyvinvointisuunnitelman tekemisen, oli työskennellyt yhdessä useita vuosia. Havaintojeni mukaan tässä työryhmässä yhdessä kehittäminen ei ollut työryhmälle tuttu työskentelytapa. Tässä työryhmässä asioita oli totuttu käsittelemään palaverikäytäntöjen mukaan; puheenjohtajan vetämänä ja esityslistaa seuraten. Palaverikäytäntö oli havaintojeni mukaan työryhmälle hyvin toimiva tapa työasioiden läpikäymiseen. Työhyvinvointisuunnitelman kehittämispalaveriin olisin toivonut avoimempaa ja keskusteluvampaa ilmapiiriä. Yritin omalla ohjauksellani vaikuttaa avoimen ilmapiirin ja keskusteluvuuden syntymiseen. Huomioin ja arvostin kaikkien mielipiteitä ja korostin, ettei ole oikeaa tai väärää tapaa tai mielipidettä, liittyen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kerroin myös, että kehittäjän roolissani pyrin hyödyntämään ratkaisukeskeistä näkökulmaa. Sillä tarkoitan, etten tarkoituksella tarjoa päätöksiä tai ratkaisuehdotuksia asioihin, vaan kannustan työryhmää ratkaisemaan asiat ja tekemään päätökset itse. Kun Tukipiste Akun työryhmässä tapahtui muutoksia, suhtautui uusi työryhmä yhdessä kehittämiseen havaintojeni mukaan avoimemmin kuin edellinen työryhmä. Tässä työryhmässä syntyi keskustelua ja pohdintaa ja työryhmän jäsenet heittivät mielestäni rohkeammin ehdotuksia ja eriäviäkin näkökulmia työhyvinvointisuunnitelmaan. Uusi työryhmä oli koko työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen ajan muotoutumisvaiheessa. Työntekijät hakivat omaa paikkaansa ja tapansa työskennellä työryhmässä. Havaintojen mukaan jokainen tuli kuulluksi ja kaikkien työryhmän jäsenten mielipiteitä kunnioitettiin. Työryhmän vuorovaikutus kehittyi positiivisella tavalla työhyvinvointisuunnitelman edetessä. Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen ja työn kehittäminen yhdessä lisäsivät vuorovaikutusta työyhteisössä ja tietoisuus työhyvinvointiin vaikuttamisen mahdollisuuksista lisääntyi.

Yllätyin siitä, miten haastavaa työryhmän motivoiminen oli. Minun oli ajoittain hankalaa saada työryhmältä ennakkotehtävien palautuksia ajallaan. Alkukyselyyn koko työryhmä vastasi sovittun ajan puitteissa. Sain työntekijöiltä positiivista palautetta siitä, että alkukysely oli helppo ja nopea täyttää "rasti ruutuun" tyyppisesti. Ennakkotehtävät 1 ja 2 koettiin työryhmältä saamani palautteen mukaan vaikeiksi täyttää, koska niissä ei ollut valmista vastausmallia. Ennakkotehtävissä 1 ja 2 kysyttiin avoimia kysymyksiä. Minulta kyseltiin jonkin verran, miten tehtäviin kuuluu vastata. Muutama työntekijä pahoitteli, ettei tiennyt olko vastaanut "oikein". Koetin korjata tätä käsitystä palautetta saadessani ja kertoa, ettei ennakkotehtäviin vastaamiseen ole oikeaa tai "väärää" tapaa. Palaute sai minut miettimään, miten olisin voinut tehdä etukäteistehtävistä selkeämmät. Mietin, olisinko voinut ohjeistaa työryhmää

tarkemmin niissä palavereissa, joissa tehtävät esittelin. Havaintojeni mukaan työryhmä koki ennakkotehtävien ja työhyvinvointisuunnitelman tekemisen turhauttavana, johtuen organisaation ja sitä kautta työntekijöiden epävarmasta tilanteesta. Saamani palautteen mukaan osa työntekijöistä koki ennakkotehtävien tekemisen ylimääräisenä rasitteena. Työntekijät pohtivat muun muassa sitä, mitä hyötyä on tehdä työhyvinvointisuunnitelmaa, jos joutuu irtisanotuksi.

Työhyvinvointisuunnitelman kehittäjän roolin näkökulmasta koen ymmärtäväni työryhmän paineita liittyen moniin työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin, oman työpaikan säilymisen epävarmuudesta lähtien. Ymmärrän myös, ettei ajankohta ollut paras mahdollinen työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen. Ymmärrän, että työryhmä on turhautunut. Toisaalta ajattelen, että nykypäivänä varmaa on vain muutos ja mielestäni työhyvinvointisuunnitelma voi parhaimmillaan tarjota oivallisen työkalun työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Kehittäjän roolissa pyrin kiinnittämään erityistä huomiota siihen, että ennakkotehtävät olisivat mahdollisimman yksinkertaisia ja nopeita tehdä. Palavereissa kiinnitin huomiota siihen, että pidin keskustelun näkökulman ratkaisukeskeisenä ja työhyvinvointisuunnitelman kirjaimien mahdollisimman käytännön läheisenä työryhmän motivaation ja muutokseen sitoutumisen ylläpitämiseksi.

Pohtiessani jälkikäteen, mitä olisin voinut tehdä toisin tulisin siihen tulokseen, että olisi ollut tärkeää pitää aikataulusta täsmällisemmin kiinni. Aikataulusuunnitelman tehdessäni jätin siihen omasta mielestäni riittävästi pelivaraa myöhässä tulleita vastauksia silmällä pitäen. Annoin ennakkotehtävien ohjeistuksen aina henkilökohtaisesti palaverissa ja lähetin tehtävän ohjeistuksen kirjallisesti jokaisen työryhmän jäsenen sähköpostiin. Kun en saanut vastauksia ajoissa ennakkotehtäviin 1 ja 2 muistutin työryhmää sähköpostitse ja lisäksi kirjasin ohjeet uudelleen työryhmän yhteiseen infoon tietokoneelle. Tulostin tehtäväpapereita uudelleen työpöydälle ja muistutin, rohkaisin ja kannustin työntekijöitä täyttämään tehtäväpaperit. Siitä huolimatta tuntui siltä, että olisin voinut rohkeammin muistuttaa työntekijöitä tehtävien tekemisestä jo ennen kuin tehtävien viimeinen palautuspäivä oli mennyt. Jälkeenpäin ajateltuna tuntui, että minun olisi pitänyt varata enemmän aikaa työhyvinvointisuunnitelman käsitelyyn yhdessä työryhmän kanssa. Havaintojeni mukaan olisi ollut työryhmän keskinäistä vuorovaikutusta, motivaatiota ja sitoutumista kannustavaa käydä koko työhyvinvointisuunnitelman kehittämisprosessi läpi yhdessä keskustellen koko työryhmän kanssa.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen luotettavuus kulkevat yhdessä. Nämä seikat lisäävät tutkimuksen uskottavuutta (Tuomi 2007, 143). Yleistäen voidaan ajatella, että ihmisoikeudet muodostavat tutkimuksen eettisen perustan. Silloin huomioidaan, että osallistujat tietävät

tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit, he osallistuvat vapaaehtoisesti ja tietävät mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkimuksen on oltava myös luottamuksellinen; tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille, tietoja ei käytetä muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen ja osallistujien on jäätävä nimettömiksi, elleivät he ole antaneet lupaa identiteetin paljastamiseen (Tuomi 2007, 145-146).

Eettisten ratkaisujen tavoitteena kehittämistyössä on otettava huomioon ihmisten kunnioittaminen, tasa-arvoinen vuorovaikuttaminen ja oikeudenmukaisuuden korostaminen. Eettisyys on myös rakentavaa kriittisyyttä vallitsevia käytäntöjä kohtaan. Näin luodaan pohja mahdollisimman hyvien ammattikäytäntöjen kehittämiseksi ja niiden jatkuvalle arvioinnille (Eerola-Ockenström, Kalmari & Kiviranta 2010, 11).

Kysely, jota tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin kokemuksen mittarina käytetään antaa pelkistetyn kuvan todellisuudesta. Kyselyn analysoinnissa eettiset kysymykset liittyvät siihen, miten kyselyn tuloksia tulkitaan ja kuka niitä tulkitsee. Eettiset kysymykset liittyvät myös siihen miten ja mihin tuloksia käytetään. On tärkeää sopia miten ja missä kyselyn tuloksista keskustellaan. Pitää myös pohtia onko organisaatiolla mahdollisuudet, sekä rohkeutta ja halua kohdata kyselyn mahdollisesti mukanaan tuomat ongelmat ja tarvittaessa ryhtyä ratkaisukeksiin toimenpiteisiin (Liukkonen 2006, 255-256).

Tuomen (2007, 151-152, 155) näkemyksen mukaan on tärkeää huomioida aineistonkeruun menetelmät, tekniikat ja mihin johtopäätöksiin tultiin. On myös huomioitava millä perusteella tiedon antajat on valittu ja kuinka monta heitä on. Tärkeää on huomioida, ettei tiedonantajien henkilöllisyys paljastu esimerkiksi asuinpaikkakunnan tai ammatin mukaan. Tutkimuksen luotettavuuden ja etiikan kannalta tärkeää on, että tutkija antaa raportoinnissaan lukijalle riittävästi tietoa siitä miten tutkimus on tehty, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen tuloksia.

Keskustelin opinnäytetyön toteuttamisesta ensin Onnentuulet ry:n toiminnanjohtajan kanssa, joka antoi luvan toteuttaa työhyvinvointisuunnitelma Tukipiste Akkuun. Sen jälkeen keskustelin työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisesta ja aikataulusta Tukipiste Akun yksikkövastaavan kanssa. Työhyvinvointisuunnitelmaan osallistuvat kaikki Tukipiste Akun työntekijät, sekä yksikkövastaava. Opinnäytetyössä ei tule esille kenenkään työntekijän henkilöllisyys ja organisaatiostakin käytetään fiktiivistä nimeä. Työryhmä huolehti oma-aloitteisesti anonymistia vastaamisesta tehtävään. Kaikki osallistujat olivat kirjoittaneet vastauksensa tietokoneella, yhtä lukuun ottamatta, joten käsialasta ei voi vastaajia tunnistaa. Tehtävissä ei kysytty mitään sellaisia tietoja, joista vastaajia olisi voinut tunnistaa; kuten ikää, sukupuolta tai koulutusta. Työskentelen itse organisaatiossa, johon työhyvinvointisuunnitelman teen. Kyseessä ei ole sama yksikkö, jossa itse olen töissä. Sillä haluan varmistaa oman objektiivisuuteni ja tut-

kimuskriittisyyteni säilymisen. Työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen en osallistu työntekijän roolista vaan työhyvinvointisuunnitelman kehittäjän roolissa.

5.2 Seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotus

Kun työhyvinvointisuunnitelman kaikki kolme kehittämisen kohdetta oli käyty palaverissa läpi ja työhyvinvointisuunnitelma oli valmis, kävin yksikkövastaavan kanssa läpi arviointi- ja seurantakeskustelun. Sen tarkoituksena oli arvioida, miten toteutus onnistui ja mitä olisi voinut tehdä toisin sekä opinnäytetyöntekijän, että yksikkövastaavan näkökulmasta. Lisäksi keskustelimme seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotuksesta työhyvinvoinnin seuraamiseksi ja työhyvinvointisuunnitelman toteuttamiseksi Tukipiste Akussa. Pysin seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotuksessa kertomaan, miten seurantaa voisi jatkossa toteuttaa; mitä asioita tulisi seurata, kuinka usein ja millaisin menetelmin.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä olisi hyvä edetä realistisin tavoittein ja pienin askelin. Tiedon mittaaminen ei sinällään riitä, vaan johdon tulee analysoida ja tulkita tietoa. Mittarin sisältöä tärkeämpää on mittarin seuraaminen säännöllisesti, koska vain siten voidaan nähdä mihin suuntaan ollaan menossa ja ovatko toimenpiteet vaikuttaneet. Jo kehittämistyöhön ryhdyttäessä olisi hyvä sopia seurannasta; saavutettiinkö tavoitteet ja oliko toteutustapa toimiva, mitä olisi voitu tehdä toisin? Työhyvinvointi syntyy monen tekijän yhteisvaikutuksena ja vaatii usein pitkäjänteistä työtä (Ojala & Ahonen 2005, 232).

Havaintojeni mukaan olisi ollut yhteistä kehittämistyötä tukevaa, jos työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen olisi voitu tehdä alusta loppuun asti ilman ennakkotehtäviä. Työryhmä olisi kuormittunut ja turhautunut vähemmän, jos kenenkään ei olisi tarvinnut käyttää omaa työaikaansa ennakkotehtävien tekemiseen, vaan koko työhyvinvointisuunnitelma olisi tehty yhdessä palaverissa keskustellen. Samoin seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotuskeskustelu olisi ollut hyödyllistä käydä koko työryhmän voimin. Teoriatietoon peilaten uskon, että silloin työryhmän sitoutuminen työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattuihin asioihin olisi syvempää. Valitettavasti se ei ollut aikataulu- ja kustannussyistä johtuen mahdollista. Yksikkövastaavan näkemyksen mukaan työryhmässä on omaksuttu keskustelevampaa työkulttuuria työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen kautta. Työryhmältä saamani palautteen mukaan yhdessä keskustelemista ja sitä kautta toiminnan kehittämistä pidetään hyvänä tapana toimia. Työryhmä on rohkaistunut käymään avoimempaa keskustelua asioista.

Viremittari oli sekä minun, että yksikkövastaavan näkemyksen mukaan toimiva malli työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseksi. Ehdotin, että työhyvinvoinnin tilaa voitaisiin jatkossakin seurata Viremittari- kyselyä hyödyntäen ja yksikkövastaava oli tästä samaa mieltä. Yksikkövastaava totesi, että työhyvinvoinnin seuranta kerran vuodessa Viremittaria hyödyntäen on

realistinen tavoite seurannalle organisaation resurssit huomioiden. Muistutin, että Viremittari-kyselyn tulosten läpikäymiseen yhdessä työryhmän kanssa olisi hyvä varata riittävästi aikaa. Tulisi varmistaa, että kaikista kyselyssä esille tulevista asioista voidaan keskustella riittävästi. Ehdotin, että jatkossa Viremittari-kyselyn tulosten läpikäymiseen varattaisiin vähintään tunnin mittainen aika. Tämän opinnäytetyön toteutukseen liittyneessä alkukartoitus kyselyn purku palaverissa ei ollut riittävästi aikaa työryhmän keskustelulle.

Työhyvinvointia tulisi systemaattisesti kehittää. Kokemukseni mukaan aikataulu täytyy suunnitella todella tarkasti ja siitä on pidettävä jämäkästi kiinni. Myös motivointiin kannattaa panostaa ja käyttää siihen aikaa. Jos työhyvinvoinnin kehittäminen tulee työryhmälle rutiiniksi ja sillä koetaan olevan konkreettista hyötyä suhteessa omaan työhön, on työryhmän motivoiminen helpompaa. Työryhmältä saamani palautteen mukaan ennakkotehtävät eivät lisänneet motivaatiota toiminnan kehittämiseen, vaan ne koettiin kuormittavina. Siihen perustuen ehdotan, että jatkossa kehittämistyötä tehtäisiin mieluummin keskustellen kuin tehtäviä tekemällä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli, että työhyvinvointisuunnitelman kehittämistä voitaisiin jatkaa Tukipiste Akussa opinnäytetyössä käytettyä mallia mukaillen. Ehdotin, että työhyvinvointisuunnitelmaa tarkasteltaisiin puolen vuoden tai vuoden välein. Yksikkövastaava piti tätä realistisena ehdotuksena. Teoriatietoon peilaten ehdotin, että työryhmässä tarkistettaisiin ovatko työhyvinvointisuunnitelmassa aiemmin tavoitteeksi asetetut asiat ovat toteutuneet, ennen kuin työhyvinvointisuunnitelman kehittämistä jatketaan eteenpäin. Jos tavoitteet eivät ole toteutuneet tulisi työryhmässä pohtia, mikä tavoitteiden toteutumista estää ja miettiä miten tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Kun jo olemassa olevat tavoitteet ovat osa työryhmän käytäntöjä, voidaan työhyvinvointisuunnitelmaa kehittää eteenpäin. Yksikkövastaavan näkemyksen mukaan yhdessä kehittäminen lisää avointa keskustelua. Haastavaksi hän kokee ratkaisukeskeisen näkökulman ylläpitämisen työryhmässä. Olen tästä samaa mieltä kehittäjän roolini kokemuksen perusteella.

Havaintojeni mukaan työntekijöiden vuorovaikutus työyhteisössä lisääntyi opinnäytetyön prosessin edetessä ja työryhmän motivaatio yhdessä työskentelyyn kasvoi. Työyhteisön olisi hyvä edetä askel askeleelta työhyvinvointisuunnitelman kehittämisessä ja luoda yhdessä pohjaa työhyvinvoinnin toteutumiselle arjen käytännöissä. Työhyvinvointisuunnitelmaa olisi tärkeää kehittää jatkossa eteenpäin työryhmän kokemusten, toiveiden ja tarpeiden perusteella.

Lindströmin ja Leppäsen (2002, 89) mukaan kehittämistyötä aloitettaessa ei voi olla täysin varma siitä mitä tullaan saamaan aikaan ja millaisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi löydetään. Keinojen tehokkuus voidaan nähdään ehkä vasta kuukausien, vuoden tai kahden vuoden kuluttua. Työn kehittämis- ja muutosvaiheissa tarvitaan epävarmuuden sietokykyä.

Onnistuminen edellyttää työntekijältä sitoutumista niin oman kuin työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen, ja organisaation johdolta tukea siihen.

Lähteet

Airila A. (toim.) 2002. Työssä jaksamisen ohjelma. Työn kuormittavuuden mittarit. Selvitys olemassa olevista mittareista ja niiden käytettävyydestä. Viitattu 24.01.2011.

www.mol.fi/.../Kuormitusmittariselvitys%202002.doc

Toim. Anttonen H. & Räsänen T. 2009. Työhyvinvointi : uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Businessballs, 2011.tuckman forming storming norming performing model. Viitattu 19.4.2011.

<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm>

Colliander A. & Ruoppila R. & Härkönen L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS- kustannus.

Eerola- Ockenström L., Kalmari A. & Kiviranta M. 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten. Diakonia- ammattikorkeakoulu. Viitattu 01.03.2011.

http://www.diak.fi/files/diak/Julkaisutoiminta/C_17_ISBN_9789524930994.pdf

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Furman B. & Ahola T. & Hirvihuhta H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Hakala J. 2005. Työuupumuksesta työnimuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakala J. 1999. Opinnäytetyö luovasti. Kehittämis- ja tutkimustyön opas. Tampere: Tammer-Paino oy.

Heiske P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Huhtinen P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Puheviestintä/Aaltospaino.

Hirsjärvi S. & Remes P & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi S. & Remes P & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvihuhta H. & Litovaara A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Juuti P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Otava.

Kaivola T. & Launila H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kinnunen U. & Feldt T. & Mauno S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus.

Lindström K. & Leppänen A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Liukkonen P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit : menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Manka M-L. 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Merikallio A. 2001. Unohtuiko inhimillisyyden ehkäisevä työuupumus työyhteisössä. Tampere: Tammer-paino.

Moilanen L. & Varis L. 2001. Omat tavoitteet työvireen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.

Muutos avaa oven- artikkeli. 2011. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Viitattu 13.5.2011.
http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2011_01_muutos_avaa_oven.php

Nykänen E. 2007. Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssä jaksamiseen. Jyväskylä: WSOYpro.

Otala L. & Ahonen G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

Otala L. 1999. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Viitattu 24.01.2011.
www.mol.fi/tyke/00-3/materiaalit/kirjat/otala/otala2.doc

Rajalahti E. 2007. Suomen sairaalahygienialehti. Työhyvinvointi ilomme ja haasteemme.

Rauramo P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Salomäki J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. 2005:25. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet. Terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki. Viitattu 8.5.2011.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoalueet_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi.pdf

Surakka T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla: näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.

Surakka T. (toim.) 2006. Työyhteisön palaverit- yhdessä tavoiteisiin. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suomen mielenterveysseura. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Viitattu 13.5.2011.
http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen_hyvinvointi_tyopaikalla.pdf

Tuomi J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Vanhanen- Nuutinen L. & Lambert P.(toim.) 2005. Hankkeesta julkaisuksi. Kirjoittaminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehityshankkeissa. Helsinki: Edita. Artikkelit: "miten raportoida tutkimuksellista kehittämishanketta?" Rantanen T. & Toikko T.

Vesterinen P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. Artikkelit: "Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin- ja se jatkuu koko päivän." Vesterinen P.

Vesterinen P. (toim) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. Artikkelit: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juuti P.

Vilka H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Viremittari. Viitattu 11.10.2010.

http://193.167.190.171/meta/meta_viremittari.html

Virtanen P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työsuojelutyöpaikalla. Psykososiaalinen työkuormitus. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu.11.10.2010.

http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/psykososiaalinen_tyokuormitus/tyoyhteison_ilmapiiri

Työhyvinvointi opas. Työhyvinvoinnin suunnitteleminen ja kehittäminen. Tampereen Yliopisto. 2010. Viitattu 11.10.2010.

<http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/kehittaminen1.php>

Työterveyslaitos. Työpiste-> uutiset-> Työuupumus ei ole yksilön heikkoutta. Viitattu 5.3. 2011.

http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Työuupumus_ei_ole_yksilon_heikkoutta.aspx

Julkaisemattomat lähteet

Tukipiste X palvelukuvaus, 03/2010.

Yhteistyöpalaveri Onnentuulet ry:n toiminnanjohtajan kanssa. 14.09.2010. Tukipiste Akku. Helsinki.

Yhteistyöpalaveri yksikkövastaavan kanssa. 20.09.2010. Tukipiste X. Helsinki.

Asiantuntijahaastattelu. Yksikkövastaava, Tukipiste X. 02.12.2010. Helsinki.

Tulosten arviointi, sekä seuranta- ja jatkosuunnitelma ehdotus -keskustelu yksikkövastaavan kanssa. 18.4.2011. Helsinki.

Liitteet

Liite 1: Kuvio työhyvinvointisuunnitelman toteutuksesta.....	58
Liite 2: Tehtävä 1	60
Liite 3: Tehtävä 2	61
Liite 4: Alkukartoitus kysely.....	62
Liite 5: Alkukartoitus kyselyn tulokset	64
Liite 6: Työhyvinvointisuunnitelma	67

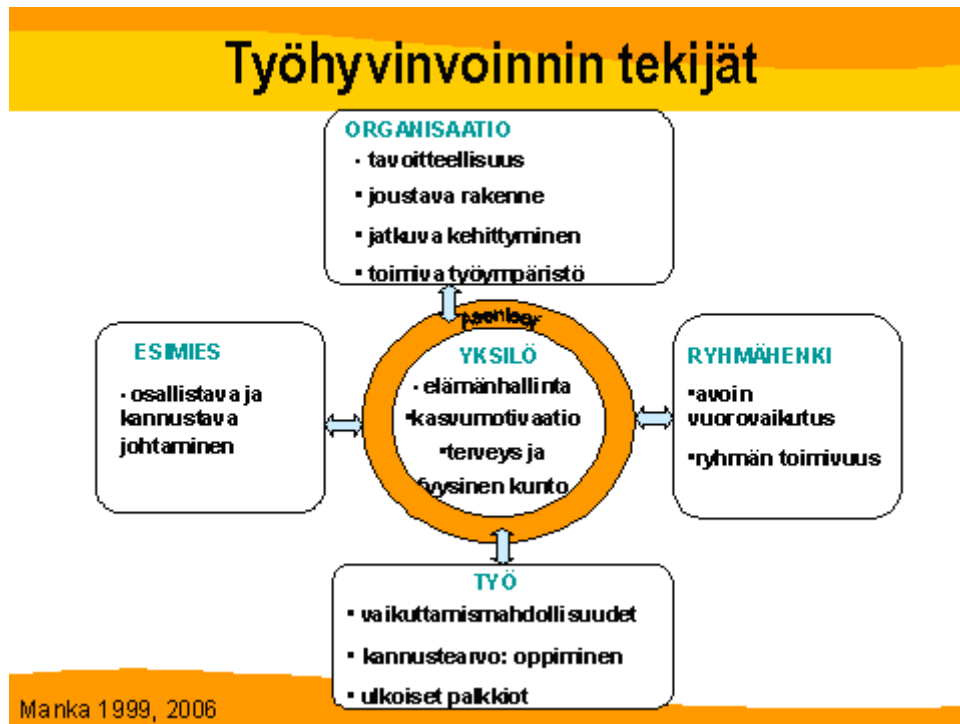
Liite 1: Kuvio työhyvinvointisuunnitelman toteutuksesta

<p>OPINNÄYTETYÖN TOIMINTASUUNNITELMAN LÄPIKÄYMINEN YKSIKKÖ VASTAAVAN KANSSA.</p>	
<p>ALKUKARTOITUS KYSELY</p>	<p>Alkukysely suoritetaan Viremittari- kyselyn pohjalta.</p>
<p>1. PALAVERI</p>	<p>Opinnäytetyön aiheen esittely työryhmälle.</p> <p>Alkukyselyn tulosten läpikäyminen yhdessä keskustellen.</p> <p>Tehtävän 1. ohjeistus.</p>
<p>2. PALAVERI</p>	<p>Käydään yhdessä läpi tehtävän 1. vastauksista koottu yhteenveto.</p> <p>Työryhmä valitsee kolme keskeisintä kehittämisen kohdetta tehtävä 1. yhteenvedon pohjalta työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen kohteiksi. Kehittämisen kohteiksi valitaan "Yhdessä tekemisen meininki, työryhmän tiivistyminen", "Yhteiset linjat työnteossa" ja "Työturvallisuuden lisääminen".</p> <p>Tehtävän 2. ohjeistus.</p>
<p>3. PALAVERI</p>	<p>Yhteenveto tehtävästä 2.</p> <p>Käsitellään työhyvinvointisuunnitelman kohta "Yhdessä tekemisen meininki, työryhmän tiivistyminen" tehtävä 2. pohjalta ja tehdään työhyvinvointisuunnitelma tähän kohtaan.</p>

4. PALAVERI	Käsitellään työhyvinvointisuunnitelman kohdat "Yhteiset linjat työnteossa" ja "Työturvallisuuden lisääminen" tehtävä 2 pohjalta ja tehdään työhyvinvointisuunnitelma näihin kohtiin.
SEURANTA- JA JATKOSUUNNITELMA EHDOTUS KESKUSTELU YKSIKÖVASTAAVAN KANSSA.	

Liite 2: Tehtävä 1

Kannattaisi pohtia, mikä lisäisi hyvinvointia, ei sitä, mikä on vialla



TEHTÄVÄ 1. Palautus 27.10 ja purku 3.11. palaverissa.

A.Jokainen pohtii konkreettisemmin omalta kohdaltaan työympäristöä, työtä, ilmapiiriä, johtamista, omaa itseä tai muita tärkeiksi kokemiaan asioita. "Mikä lisäisi omaa työhyvinvointiani?" Ehdotukset kirjoitetaan A4-paperille ja kiinnitetään seinätaululle. Jokainen voi keksiä niin monta ehdotusta kuin syntyy.

Rahaa vaativia ideoita ei valitettavasti tässä työhyvinvointisuunnitelmassa voida käsitellä.

- Syntyneistä ideoista voidaan keskustella porukalla ja ne voidaan luokitella aiheittain.

- Palaverissa 3.11. keskustellaan, mitkä näistä tarpeista ovat yhteisiä kaikille, ja valitaan työryhmän mielestä tärkeimmät 3 tavoitetta hyvinvoinnin kohentamiseksi sovittuun määräaikaan mennessä.

Pohditaan porukalla, mitä ajankohtaa pidetään mielessä tavoitteita suunniteltaessa. Kehittämisen toimenpiteitä kannattaa priorisoida, koska kovin montaa kohdetta ei voi kerrallaan kehittää.

Palaverissa 3.11. Jaetaan tehtävä 2

Liite 3: Tehtävä 2

Tavoitteiden valinnan jälkeen jatketaan kunkin tavoitteen työstämistä seuraavien kysymysten pohjalta:

Mitä *hyötyä* olisi tavoitteen toteutumisesta itselle/työnantajalle/asiakkaalle? Kukin tavoite käydään yksitellen läpi. Mitä enemmän hyötyjä on löydettävissä, sitä helpommin eri osapuolet sitoutuvat tavoitteeseen pyrkimiseen.

Mikä *estää* tavoitteiden toteutumista? Mitkä ovat karikoita ja huolenaiheita? Millaisia ovat aikaisemmat kokemukset kehittämissyrityksistä?

Mitä *tietoa, taitoa ja tukea* tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuisivat? Osaamisen puute voi hankaloittaa tavoitteen saavuttamista.

Millä *toimenpiteillä* tavoitteisiin päästään ja kuka voisi tehdä näitä toimenpiteitä?



Liite 4: Alkukartoitus kysely

1. TASA-ARVO JA SEN TOTEUTUMINEN:

Minua kohdellaan ja kunnioitetaan työpaikallani oikeudenmukaisesti.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

2. ARVOT JA ORGANISAATIOKULTTUURI:

Minua kunnioitetaan yksikössäni/tiimissäni yksilönä.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

3. ILMAPIIRI JA YHTEISÖLLISYYS:

Uskallan vapaasti esittää työssä eriäviä mielipiteitä ja kyseenalaistaa asioita.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

4. YHTEISET TAVOITTEET JA OMAN TYÖN MERKITYS:

Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

5. VAIKUTUS JA OSALLISTUMISMAHDOLLISUUDET:

Voin mielestäni vaikuttaa työpaikan yhteiseen kehittämiseen ja osallistua päätöksentekoon riittävästi.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

6. PALKKA JA PALKITSEMISPOLITIikka:

Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni ja tiedän, mistä minulle maksetaan.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

7. URA- JA KEHITYSMAHDOLLISUUDET:

Minulla on henkilökohtainen kehitys-/oppimissuunnitelma.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

8. TIEDONKULKU JA TIEDON SAANTI:

Saan työni kannalta riittävästi tietoa. Tiedän, millainen on yrityksen taloudellinen tilanne.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

9. TYÖOLOSUHTEET:

Olen tyytyväinen työskentely olosuhteisiini.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

10. TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN:

Perhe ja/tai muu yksityiselämäni on tasapainossa työni kanssa.

- A. pitää hyvin paikkansa
- B. pitää kohtalaisesti paikkansa
- C. pitää huonosti paikkansa

Liite 5: Alkukartoitus kyselyn tulokset

<u>1. TASA-ARVO JA SEN TOTEUTUMINEN:</u>			
Minua kohdellaan ja kunnioitetaan työpaikallani oikeudenmukaisesti	pitää hyvin paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää huonosti paikkansa
	3/7	4/7	0/7
<u>2. ARVOT JA ORGANISAATIOKULTTUURI:</u>			
Minua kunnioitetaan yksikössäni/tiimissäni yksilönä.	pitää hyvin paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää huonosti paikkansa
	4/7	3/7	0/7
<u>3. ILMAPIIRI JA YHTEISÖLLISYYS:</u>			
Uskallan vapaasti esittää työssä eriäviä mielipiteitä ja kyseenalaistaa asioita	pitää hyvin paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää huonosti paikkansa
	1/7	5/7	1/7
<u>4. YHTEISET TAVOITTEET JA OMAN TYÖN MERKITYS:</u>			
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni.	pitää hyvin paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää huonosti paikkansa
	3/7	4/7	0/7
<u>5. VAIKUTUS JA OSALLISTUMISMAHDOLLISUUDET</u>			
Voin mielestäni vaikuttaa työpaikan yhteiseen kehittämiseen ja osallistua päätöksentekoon riittävästi.	pitää hyvin paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää huonosti paikkansa

	3/7	4/7	0/7
<u>6. PALKKA JA PALKITSEMISPOLITIikka:</u>			
Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni ja tiedän, mistä minulle maksetaan.	pitää hyvin paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää huonosti paikkansa
	4/7	3/7	0/7
<u>7. URA- JA KEHITYSMAHDOLLISUUDET:</u>			
Minulla on henkilökohtainen kehitys-/oppimissuunnitelma.	pitää hyvin paikkansa 2/7	pitää kohtalaisesti paikkansa 1/7	pitää huonosti paikkansa 4/7
<u>8. TIEDONKULKU JA TIEDON SAANTI:</u>			
Saan työni kannalta riittävästi tietoa. Tiedän, millainen on yrityksen taloudellinen tilanne.	pitää hyvin paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää huonosti paikkansa
	3/7	3/7	1/7
<u>9. TYÖOLOSUHTEET</u>			
Olen tyytyväinen työskentelyolosuhteisiini.	pitää hyvin paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää huonosti paikkansa
	1/7	6/7	0/7
<u>10. TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN YH-</u>			

<u>TEENSOVITTAMINEN:</u>			
Perhe ja/tai muu yksityiselämäni on tasapainossa työni kanssa.	pitää hyvin paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää huonosti paikkansa
	4/7	2/7	1/7

Liite 6: Työhyvinvointisuunnitelma

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin ?	Toimenpiteet	Vastuut	Aika- taulu	Seuranta
Yhdessä tekemisen meininki Työryhmän tiivistyminen	- Matalan kynnyksen puheeksi ottaminen, asioiden ääneen ihmettely, keskustelu.	Palaverit 2vkon välein. Työnohjaus 1krt/kk	Esimies: vastuu puitteista (aika, paikka, työntekijöiden osallistumisen mahdollistaminen)	Alkaa 2011	Palavereista muistio.
	Faktatietojen varmistaminen alkulähteiltä, tarkistus puskaradion lisäksi.	Palaverit 2vkon välein.	Kaikki	Heti	Palaverin esityslistassa on kohta työhyvinvointi, jossa voidaan seurata työhyvinvointi suunnitelman aiheita, miten se toteutuu ja keskustella siitä mikä on ajan-kohtaista.
	Rehtiys, reiluus.	Jokainen vastaa omasta hyvinvoinnistaan, puhumistaan tai puhumatta jättämisestä.	Kaikki	Heti	
	Muistetaan käytöstavat; tervehditään, voisi sanoa työkavereille jos on huono päivä tms. -> työkaveri ymmärtää	Vastuun kantaminen -> vastuu kaikille, omalta	Kaikki	Heti	

	paremmin.	osaltaan.			
	Sama tieto kaikille.	Palaute-> antaminen ja ottaminen, matalalla kynnyksellä. Itseensä saa olla tyytyväinen! Palaverit 2vkon välein.	Kaikki	Heti	
	Koko työryhmä koossa enemmän.	Lupa sanoa asioita ääneen.			
	Avoimuus, myös asiakas asioissa.	Työkaverin kunnioittaminen ja auttaminen.	Kaikki	Heti	
	Virkistystä, joskus myös työajan jälk. (vapaaehtoisuus!!)	Työajan jälkeän tapahtuvan virkistystapaamisen järjestäminen omakustanne hintaan on kaikille mahdollista!	Kaikki	Heti	

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin ?	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta
Yhteiset linjat työnteossa	Aidosti yhteiset linjaukset	Yhteiset palaverit -> päätetyt asiat kaikkien tietoon ja nähtäville.	Työryhmä	Heti	Palaverit 2vkon välein
	Työt tulee hoidettua aina loppuun asti, eikä asioita jää roikkumaan tai unohduttaa	Nimetyt vastuun jakaminen, esim.	Yksikkö vastaava	2011	Kehittämispäivä kerran vuodessa.

siin.	työpäivien tai työntekijöiden mukaan. Esim. omahoitaja - systeemi				
Riittävä perehdytys		Työnantaja	Mahd. pian, työn alla		
Pätevä henkilökunta	Päihdekoulutus	Työnantaja	Koulutus- ta vuonna 2011		
Samat linjat, yhteiset näkemykset	Sovitut palaverit	Työryhmä	Heti	Palaverit 2vkon väle- lein ,työnohjaus	
Rohkeus sanoa mielipiteensä avoimesti	Avoin keskustelu	Työryhmä	Heti	Palaverit 2vkon välein, työnohjaus	
Kiireen poistuminen, asioiden selkeys	Pyrkiä luomaan selkeyttä ja järjestelmällisyyttä	Työnantaja & työryhmä	Mahd. pian, työn alla.	Palaverit 2vkon välein	

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin ?	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta
Työturvallisuuden lisääminen.	Hyvin suunnitellut työvuorolistat -> hlökuntaa riittävästi vuoroissa	Työvuorojen suunnittelu	Yksikkö- vastaava		6 vkon välein
	Aina 2 työntekijää työvuorossa.	Palkataan lisää työntekijöitä.	Työnantaja	Vuosien 2011- 2012 aikana	
	Poistumisharjoitukset pakolliseksi.	Palokoulutus, 1krt/kk poistumisharjoitus	Yksikkö vastaava, työnantaja	Vuoden 2011 aikana	kalenteriin 1krt/kk merkitsemisen(poistumisharjoitus)

Uhkatilanne koulutus	miten esim. irrottautua jos joku pitää kiinni.	Yksikkö vastaava, työnantaja	Vuoden 2011 aikana	
Uhkatilanteiden jatkuva seuranta	Uhka- ja vaaratilanne lomakkeiden täyttäminen	Työntekijä	Hetimitä	Tyhy-ryhmä, Työnantaja