

Sini Juhola

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN TYÖHYVINVOINTISUUN-  
NITELMAN AVULLA PORIN ENSI- JA TURVAKOTIYHDISTYK-  
SESSÄ

Sosiaalialan koulutusohjelma

Ylempi AMK

2013

# TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN AVULLA PORIN ENSI- JA TURVAKOTIYHDISTYKSESSÄ

Juhola, Sini  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Sosiaaliala, ylempi AMK  
Tammikuu 2013  
Ohjaaja: Kumpulainen, Pasi  
Sivumäärä: 107  
Liitteitä: 7

Asiasanat: työhyvinvointi, työyhteisöt, työn kuormittavuus, toimintatutkimus, kehittäminen

---

Kehittämistehtävänä toteutetun opinnäytetyön tavoitteena oli työhyvinvoinnin kehittäminen Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry:n työyhteisössä. Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry on voittoa tavoittelematon lastensuojelujärjestö, jonka perustehtävänä on olla perheiden edunvalvoja, puolestapuhuja ja tukija jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Työhyvinvoinnin kehittämisen välineeksi laadittiin työhyvinvointisuunnitelma toimintatutkimuksellisin menetelmin. Työhyvinvointisuunnitelman avulla on tavoitteena ylläpitää ja edistää työhyvinvointia työntekijälähtöisesti niistä tekijöistä käsin, jotka työyhteisön jäsenet ovat kokeneet tärkeiksi. Muutokset, joihin opinnäytetyöllä pyrittiin, liittyivät työhyvinvoinnin näkyväksi tekemiseen sekä työhyvinvoinnin maksimointiin kyseisessä työyhteisössä. Toimintatutkimus toteutettiin vuoden 2012 aikana.

Työhyvinvointisuunnitelman laadinta alkoi työhyvinvoinnin nykytilan arvioinnilla. Työhyvinvoinnin tilan kartoitus toteutettiin kyselylomakkeella, joka koostui Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat-malliin pohjautuvasta työhyvinvoinnin arvioinnista sekä kahdesta SWOT-analyysistä, joissa pyrittiin tunnistamaan oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä ja esteitä. Työhyvinvoinnin kehittämis-kohteita nostettiin esille kvantifioimalla ja teemoittelemalla kyselylomakkeiden vastaukset. Työntekijöille jaettiin valmisteleva yksilötehtävä, jonka tarkoituksena oli herättää ajatuksia tulevaa kehittämispalaveria varten. Valitut kehittämiskohdeteemat olivat yksintyöskentely, työn aikataulutukseen ja saatavilla olemiseen liittyvät ongelmat sekä selän takana puhuminen.

Työhyvinvointisuunnitelma hahmoteltiin työyhteisön kanssa kehittämispalaverissa, jossa ideointityössä käytettiin learning café-työskentelymenetelmää. Työhyvinvointisuunnitelman sisältö koottiin perustuen valittuihin kehittämiskohteisiin ja lisäksi laadittiin seurantalomake toimenpiteiden toteutuksen seurantaan varten. Työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteiden toteutuksen aikataulu on vuoden 2013 toukokuun loppuun mennessä, jonka jälkeen työyhteisön on mahdollista arvioida kehittämisprosessia laaditun arviointisuunnitelman avulla.

Kehittämistehtävässä pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman vahvasti osallistujien työhyvinvointiinsa liittyvää asiantuntijuutta ja näin ollen tulokset syntyivät heidän julkituomien ajatustensa ja keskinäisen kokemusten vaihdon tuloksena.

## DEVELOPING WELL-BEING AT WORK WITH THE HELP OF WORK WELFARE PLAN IN PORIN ENSI- JA TURVAKOTIYHDISTYS

Juhola, Sini

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Master of Social Services

January 2013

Supervisor: Kumpulainen, Pasi

Number of pages: 107

Appendices: 7

Keywords: well-being at work, work communities, the stress of work, action research, development

---

The purpose of development thesis was developing of well-being at work in work community of Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry. Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry is a non-profit child welfare organization, whose basic mission is to be families' supervisor, advocate and supporter in constantly changing circumstances. A work welfare plan was prepared by the method of action research as a tool to develop well-being at work. The aim is to maintain and promote employee-oriented well-being at work with the help of work welfare plan based on the factors which members of the community has found significant. The changes, which thesis was aimed at, were supposed to make well-being at work more visible and maximize well-being at work in the work community. Action research was carried out during 2012.

Preparation of the work welfare plan started with evaluating present state of well-being at work. Surveying of the state of well-being at work was carried out by questionnaire. It consisted of evaluation of well-being at work, which is based on Päivi Rauramo's Työhyvinvoinnin portaat-pattern and two SWOT analyses which aimed at identifying the resources and obstacles of own and work community's well-being at work. Focuses of development of well-being at work were highlighted by quantifying and thematising replies to the questionnaire. Preparatory individual assignment was given to employees, which was intended to evoke thoughts for future development meeting. The selected themes of focus of development were working alone, problems related to scheduling and being available at work and talking behind back.

The work welfare plan was sketched with work community in a development meeting, where working method called learning café was used to make ideas. The content of the work welfare plan was put together based on the selected development targets and in addition a monitoring form was drawn up for monitoring implementation of the measures. The schedule for implementation of the work welfare plan's measures is at the end of May 2013, after which work community can evaluate the development process with the help of prepared evaluation plan.

Developing process was aimed to utilize the expertise that participants have related to their well-being at work as much as possible and thus the results were created by their expressed thoughts and mutual exchange of experiences.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINTI .....	9
2.1	Työn imua ja iloa .....	11
2.2	Työhyvinvointi sosiaaalialalla ja väkivaltatyössä .....	13
3	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN .....	16
3.1	Työkykyä ylläpitävästä toiminnasta työhyvinvoinnin edistämiseen .....	18
3.2	Työhyvinvointisuunnitelma kehittämisen välineenä .....	19
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen sosiaalityössä.....	21
4	TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT .....	23
4.1	Psykofysiologiset perustarpeet .....	25
4.1.1	Työn fyysiset, psykososiaaliset ja kognitiiviset kuormitustekijät.....	26
4.1.2	Työkyky ja työkyvyttömyys.....	30
4.1.3	Työterveyshuolto.....	30
4.2	Turvallisuuden tarve .....	32
4.2.1	Työsuojelu .....	34
4.2.2	Työväkivallan ehkäiseminen.....	36
4.3	Liittymisen tarve .....	37
4.3.1	Sosiaalinen pääoma .....	39
4.3.2	Työnohjaus .....	41
4.4	Arvostuksen tarve .....	41
4.5	Itsensä toteuttamisen tarve.....	43
4.5.1	Oppiva organisaatio.....	45
5	PORIN ENSI- JA TURVAKOTIYHDISTYS RY .....	46
5.1	Toimintamuodot.....	47
5.1.1	Perhetyö.....	47
5.1.2	Perheväkivalta- ja kriisityö.....	49
5.1.3	Tapaamispaikkatoiminta .....	51
5.1.4	Valma-projekti .....	51
5.2	Työsuojelutoiminta Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksessä .....	52
6	TOIMINTATUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA .....	53
6.1	Toimintatutkijan roolit .....	56
6.2	Osallistuminen ja osallistaminen .....	57
6.3	Demokraattinen dialogi osana toimintatutkimusta .....	58
6.4	Eettisyys osana toimintatutkimuksellista lähestymistapaa .....	60
7	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS.....	61
7.1	Opinnäytetyön aikataulu .....	62

7.2	Kyselylomaketutkimus .....	64
7.3	Kehittämispalaveri .....	68
7.3.1	Learning café yhdessä tekemisen ja osallistamisen menetelmänä .....	70
7.3.2	Kehittämispalaverin kulku .....	71
8	TULOSTEN KUVAUS.....	73
8.1	Nykytilan arviointi portaittain Likertin asteikon avulla .....	73
8.1.1	Oma toiminta.....	74
8.1.2	Organisaation toiminta .....	75
8.2	SWOT-analyysien vastausten jäsentely kvantifioinnin ja teemoittelun avulla ..	75
8.2.1	Kehittämiskohteiden esiin nostaminen.....	78
8.2.2	Kehittämiskohdeteemoista .....	80
8.3	Tehtävien vastausten yhteenvetoa ja vertailua.....	82
8.4	Kehittämistyön tulos: työhyvinvointisuunnitelma.....	86
9	ARVIOINTI .....	88
9.1	Arviointi luotettavuutena, käyttökelpoisuutena ja siirrettävyytenä .....	88
9.2	Suunnitelma arviointia varten .....	90
9.2.1	Arvioinnin kohteen määrittely ja perustelut arvioinnille .....	90
9.2.2	Arviointiin liittyviä metodologisia periaatteita .....	91
9.2.3	Arviointikysymykset .....	93
9.2.4	Ohjelmateoria .....	94
9.2.5	Arviointikriteerit ja menetelmät .....	95
9.2.6	Aineiston hankintastrategia .....	97
9.2.7	Johtopäätöksiä arvioinnista .....	97
10	POHDINTAA.....	99
	LÄHTEET.....	101
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työ voidaan määritellä tarkoitukselliseksi inhimilliseksi toiminnaksi, jonka kautta ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeitaan. Yleisen vaurastumisen myötä päivittäinen työnteko ei ole enää samalla tavalla ihmisten olemassaolon säilymisen välttämätön edellytys kuin primitiivisissä yhteiskunnissa, vaan on mahdollista elää myös yhteiskunnan maksamien tukien tai omaisuustulojen varassa. Kuitenkin yhteiskunnallisen kehityksen myötä työ on saanut muitakin merkityksiä – se voidaan nähdä persoonallisen itsensä toteuttamisen välineenä, joka muodostaa tärkeän sosiaalisen vuorovaikutuksen kanavan. Nykyihmisten taloudellinen asema ja yhteiskunnallinen status muodostuvat pitkälti työelämässä menestymisen pohjalta. (Kasvio 2010, 26.) Laajasta näkökulmasta tarkastellen työssä koettu merkitys liittyy koko elämän tarkoituksellisuuteen. Taloudellisen korvauksen lisäksi työelämässä haetaan mielekästä ja muulla tavoin palkitsevaa ympäristöä. (Aaltio 2008, 68.)

Mielekäs työ, jossa ihmisen fyysinen, psyykkinen sekä sosiaalinen terveys ja turvallisuus on varmistettu, on olennaista elämänlaadulle ja hyvinvoinnille (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 4). Työhyvinvointi voidaan määritellä työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan asianmukaiseen kokonaisuuteen. Työhyvinvointi on hyvin yksilöllinen kokemus, jota on vaikea määrittää yleispätevästi. Työn tarkoituksena on tuottaa sen tekijälle niin aineellista kuin henkistäkin hyvinvointia. Ammattitaito sekä työn hallinta ovat merkittäviä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Työhyvinvoinnin tarkastelunäkökulmana voi olla myös työnantajan toiminta. (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 21.) Inhimillistä tuottavuutta voidaan lisätä työhyvinvointia edistämällä. Työhyvinvointi vaatii yksilöterveyden edistämisen lisäksi myös koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä. (Manka 2011, 35.) Työelämän laadun kehitystä kuvaavat kattavasti sekä Tilastokeskuksen noin kuuden vuoden välein toteuttamat työolotutkimukset että työ- ja elinkeinoministeriön vuosittaiset työolobarometrit. Kyseisten tutkimusten mukaan muutokset työhyvinvoinnissa ovat olleet maltillisia, mutta esimerkiksi kokemus kiireen yleistymisestä ennakoii työelämän vaatimusten tiukentumista. (Ojala & Jokivuori 2012, 24–25.)

Viime vuosien työelämän kehitys on huolestuttavaa, sillä runsaat puolet palkansaajista kertoo olevansa psyykkisesti melko tai erittäin rasittuneita. Lisäksi työn mielekkyys on vähentynyt ja kiire kasvanut. On siis aiheellista suunnata katse siihen, miten työyhteisöjen hyvinvointia voitaisiin kehittää. Työhyvinvointia on mahdollista kehittää vahvistamalla työn voimaannuttavia piirteitä. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä omine tulkintoineen. Kun organisaation toimintaa kehitetään yhdessä työntekijöiden kanssa, sitoutumisen ja hyvinvoinnin paraneminen voi olla huomattavaa. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 3.) Työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistoimintaa voidaan perustella tuottavuuden, tuloksellisuuden sekä laadun näkökulmasta, mutta myös eettiset ja inhimilliset tekijät ovat merkittäviä perusteita. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on oikeanlainen henkilöstö oikeassa työpaikassa oikeaan aikaan hyvinvoivana ja motivoituneena. (Rapatti 2007, 11, 58.) Mielestäni työn mielekkyys on seikka, jota pitäisi korostaa yhä enemmän yhteiskunnallisessa keskustelussa – työtehtävien tulisi antaa sisältöä ja tarkoitusta sekä ihmisen omalle että hänen lähimmäistensä ja muiden ihmisten elämälle (Liukkonen 2006, 69).

Johtamisen kokonaisuuteen kuuluu osaltaan työhyvinvoinnin johtaminen ja jotta työhyvinvointia voidaan johtaa, sitä tulee myös arvioida. Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan järjestelmällisen johtamisen tuloksena, johon kuuluu strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työturvallisuutta ja –suojelua koskeva lainsäädäntö ja sen velvoitteiden täyttäminen muodostavat työnantajalle huomattavan tehtäväkentän. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ylittävät lainsäädännön vaatimukset. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, mikä näkyy myös työn tuloksessa. (Manka 2011, 80; Rapatti 2007, 9; Rauramo 2008, 11, 18–19.)

Opinnäytetyöni aihealueena on työhyvinvoinnin kehittäminen sosiaalialan kenttää edustavassa työpaikassa, Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksessä. Kehittämistehtävän ensimmäisessä vaiheessa kartoitin työyhteisön hyvinvoinnin nykytilaa sekä työntekijöiden henkilökohtaisen että työyhteisön työhyvinvoinnin näkökulmasta. En tahtonut rajata liiaksi niitä ajatuksia, joita työhyvinvointi aihealueena herättää työyhteisön jäsenissä, joten käytin kyselyssä myös avoimia kysymyksiä. Koin tärkeäksi, että työn-

tekijät voivat vapaasti kertoa niistä työhyvinvointiin liittyvistä seikoista, jotka ovat tällä hetkellä heille ajankohtaisia. Vastausten pohjalta järjestin työyhteisölle kehittämispalaverin, jossa käsiteltiin kolmea sellaista aihealuetta, jotka nousivat kyselyssä esille. Palaverin tarkoituksena oli työhyvinvointisuunnitelman laatiminen kyseiselle työyhteisölle. Tavoitteenani oli koota puuttumisen ja kehittämisen välineitä aihealueisiin, jotka nousivat työyhteisön huolenaiheiksi.

Sosiaalialan työ tuo työhyvinvoinnin kehittämislle omat haasteensa työn ollessa usein henkisesti kuormittavaa ja uuvuttavaa. Tarve tekemälleni opinnäytetyölle nousi entisen työpaikkani toiminnanjohtajalta. Aihealue kiinnostaa myös itseäni, koska olen työskennellyt erilaisissa työyhteisöissä ja kokenut, miten eri tekijät vaikuttavat yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Ihminen viettää työpaikallaan suuren osan elämästään, joten työnantajan velvollisuus on huolehtia, että edellytykset turvallisen ja terveellisen työn tekemiseen on olemassa. Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksessä tehdään muun muassa kriisityötä, väkivaltatyötä sekä lastensuojelutyötä, joten työyhteisön jaksamisen kannalta on olennaista kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja voimavaroihin, jotta he jaksavat auttaa asiakkaitaan moninaisissa elämän kriisitilanteissa. Työyhteisöissä tarvitaan nykyistä pitkäjänteisempää ajattelua ja tavoitteiden asettelua niin, että yksilön terveys, työkyky ja motivaatio säilyvät eläkeikään saakka (Rauramo 2008, 15).

Lähestymistapani kehittämistehtävässä on ollut toimintatutkimuksellinen. Siinä korostuu mahdollisimman laaja eri toimijoiden osallistuminen muutosprosessiin, jolloin toteutuu aidon yhteistoiminnan strategia, jonka on havaittu olevan niin empiirisesti kuin teoreettisestikin tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta paras yhteistoiminnan strategia. Kun henkilöstöllä on tunne aidosta yhteistoiminnasta, se tuottaa psykologisten perustarpeiden täyttymisen välityksellä ihmisille motivaatiota ja sitoutumista. Juuri ne ovat perusedellytyksiä työn ja työyhteisöjen kehittymiselle. (Syvänen 2004, 99–100.) Kurt Lewin, kenet esitetään usein toimintatutkimuksen perustajana, osoitti Harwoodin tutkimuksellaan, että työntekijöiden demokraattisilla osallistumismahdollisuuksilla on selvä yhteys työtyytyväisyyteen, työmoralaan ja tuottavuuteen. Hänen tutkimuksensa myös todisti, miten demokraattinen osallistuminen oli paljon suotavampaa kuin autoritaarinen johtaminen. (Kuula 2006.)



Opinnäytetyöni etenee sisällöllisesti niin, että aluksi avaan työhyvinvoinnin käsitettä eri näkökulmista käyttäen apuna erityisesti Työhyvinvoinnin portaat-mallia. Käsitte- len myös työhyvinvoinnin kehittämistä laajemmin muun muassa työhyvinvoinnin edistämisen, työhyvinvointisuunnitelman ja aiemman tutkimuksen näkökulmista. Tämän jälkeen kerron organisaatiosta, jossa kehittämistehtävä toteutettiin. Käyn työssäni läpi toimintatutkimuksellisen lähestymistavan periaatteita ja perusteita, jotta lukijan on mahdollista hahmottaa, mitkä ovat olleet työn toteuttamisen lähtökohdat. Kuvaan kehittämisprosessin etenemisen sekä sen tulokset. Lopuksi arvioin ja pohdin kehittämisprosessia kokonaisuutena. Esittelen myös suunnittelemani arviointia, jota työyhteisö voi käyttää hyödyksi työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisen jälkeen.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Parhaimmillaan työ voi olla ihmiselle tärkeä hyvinvoinnin ja inspiraation lähde. Toi- saalta taas pahimmillaan se voi kuluttaa yksilön voimavarat loppuun ja heikentää ter- veydentilaa. Keskeistä on, kuinka hyvin työ vastaa ihmisen edellytyksiä ja taipumuk- sia. Hyvinvointi on henkilökohtainen kokemus, jonka jokainen määrittelee omalla tavallaan. Jotta hyvinvointi voidaan saavuttaa, tulisi tuo käsitteellinen termi voida konkretisoida erilaisiksi toimenpiteiksi, jotta saataisiin rakennettua hyvän arjen ai- neksia. (Rauramo 2008, 9, 11.) Työhyvinvoinnin rinnalla käytetään myös muita ter- mejä, mutta julkisuudessa kyseisten termien käyttö on jäänyt vähemmälle. Kansain- välisessä työjärjestö ILO:ssa sekä Euroopan unionissa käytetään termiä hyvä työ (de- cent work) ja työ- ja elinkeinoministeriössä puhutaan työelämän laadusta ja luovasta työotteesta. (Pyöriä 2012, 9-10.)

Työn tekemisen näkökulmasta työhyvinvoinnin ja terveen sekä toimivan työpaikan tunnusmerkistöön kuuluu:

- työntekijä voi muodostaa kuvan työelämän ja toimintaympäristön ta- pahtumista
- työntekijä tietää työnsä päämäärät
- työnsä voi tehdä ammatillisesti ja eettisesti

- mahdollista tehdä omien voimavarojen käyttöä ja kohdentamista koskevia ratkaisuja
- esimiestyö ja johtaminen kannattelevat motivaatiota ja perustehtävää

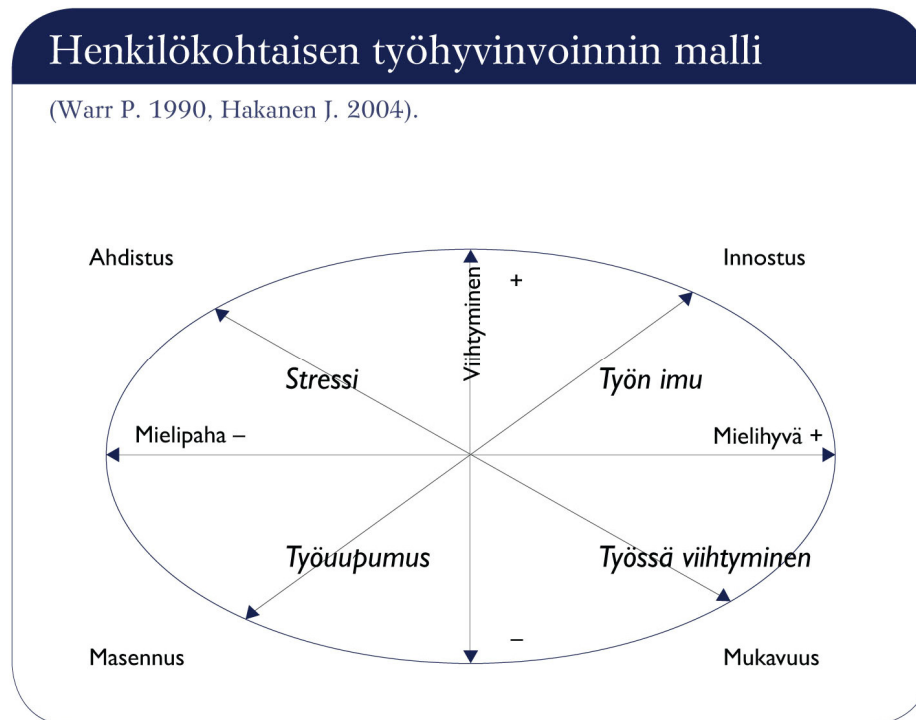
Nämä ovat myös periaatteita, joita on kirjattu useimpien työpaikkojen arvolauseisin ja toiminnan eettiseen koodistoon. (Setälä & Ala-Tuuhonen 2010, 256.)

Työhyvinvointiin liittyy keskeisesti myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen elämänsisältönsä, osaamisensa, päämääränsä ja unelmansa. Toimivassa henkilöstöpolitiikassa otetaan huomioon yksilölliset vaihtelut elämäntilanteissa eli joustetaan ja räätälöidään työajat, työtehtävät sekä työ ja vapaa-aika tarkoituksenmukaisella tavalla. Työkulttuuri, joka on perheyönteinen, edistää hyvinvointia, vahvistaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vähentää työpaikan vaihtohalukkuutta sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmia. Työn ja perheen yhteensovittamisen lisäksi kannattaa puhua työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, koska perheen käsite on laaja. (Rauramo 2008, 21–22.)

Työnteon merkitys elämässä riippuu ihmisen iästä. Mitä nuoremasta työntekijästä on kyse, sitä vähäisemmälle sijalle työ näyttää jäävän. Mitä vanhempi ihminen on, sitä tärkeämmäksi hän kokee työn elämänsisältönä. Alle 30-vuotiaiden keskuudessa hyvän esimiestyön on lisäksi todettu olevan palkkatasoa tärkeämpi motivaation lähde. Työntekijät tahtovat käyttää ja antaa yhä enemmän aikaa sosiaaliseen yhdessäoloon ja itselleen. Elämäntavan tutkimuksissa on noussut esille toive hitaammasta elämästä, jossa työn määrä ja kuluttaminen olisivat nykyistä kohtuullisemmalla tasolla. (Manka 2011, 25–28.)

Laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite (Kuvio 1) on tuonut mukanaan työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen. Kyseisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutoksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. Kuviossa henkilökohtainen hyvinvointi on jaettu virittyneisyyden ja mielihyvän tunnekokemuksiin. Kuvio on ellipsin muotoinen, koska mielihyväakselilla on suurempi painoarvo kuin virittyneisyydellä. Vähäinen mielihyvä, mutta korkea virittyneisyys luonnehtii stressiä sekä työriippuvuutta. Rentoutuneisuus ja työssä viihtyminen sisältävät puolestaan mielihyvää, mut-

ta vähäistä virittyneisyyttä. Työn imu mahdollistaa työhyvinvoinnin aikaisempaa monipuolisemman tarkastelun – sekä hyvinvoinnin että pahoinvoinnin näkökulmat. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6.)



Kuvio 1. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6).

## 2.1 Työn imua ja iloa

Työhyvinvointiin liittyvä tutkimus ja julkinen keskustelu ovat paljolti työpahoinvointikeskeisiä. Mikäli keskitytään vain ongelmiin, antaa se yksipuolisen kuvan hyvinvoinnista työssä. Kuitenkin tarvitaan myös kuvausta ja tutkimusta niistä asioista, jotka ovat ominaisia työyhteisöille, joissa henkilöstö voi hyvin. Työtyytyväisyyden ja työhön sitoutuneisuuden käsitteet ovat olleet pitkään käytössä, mutta ne kuvastavat lähinnä työasenteita, ei niinkään työhyvinvointia. Työn imu-käsitteen mukaan puolestaan olennaista työhyvinvoinnissa ovat kokemukset vireydestä, työhön syventymisestä sekä sitoutumisesta työhön. Mitä enemmän työntekijä kokee työn imua, sitä vähemmän hänellä on työuupumusta. Kyseiset ilmiöt eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois. Työn imu on suhteellisen pysyvä, myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jota kokeva ihminen on työssään tarmokas, omistautunut ja siihen uppoutunut. Jos työ on

mielekäästä ja työntekijä kokee olevansa arvostettu, työn imu kannattelee myös kuormittavissa työtilanteissa. Työn imu ilmenee myönteisenä, ammattiyhteisönä suhtautumisensa omaan työhön. Työn imulla on havaittu myönteisiä vaikutuksia työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin, terveyteen ja työkykyyn. Jokaisella työyhteisössä on mahdollisuus vaikuttaa työolojen kehittämiseen mielenterveyttä tukevaan suuntaan, mutta parhaat vaikuttamismahdollisuudet ovat johdolla ja esimiehillä. Käsitteiden siirtyminen työtyytyväisyydestä työn imuun peilaa mahdollisesti yhteiskunnallista muutosta työhön kohdistuvissa odotuksissa. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkän työtyytyväisyyden sijasta odotetaan työn imua ja innostusta. (Honkonen 2010, 80; Järvenivu & Piirainen 2012, 82; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 71, 73; Rauramo 2008, 16–17.)

Mankan (2011, 3, 70, 72–73, 76–77, 149, 171, 196) mukaan työpahoinvointikeskustelun sijaan pitäisi keskittyä puhumaan siitä, miten työyhteisön ja sen työntekijöiden voimavaroja voitaisiin vahvistaa. Työpsykologiassa, joka on positiivisen psykologian värittämää, kiinnitetään huomiota työn voimavaratekijöihin, jolloin työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat olleet keskeisiä tutkimuksen kohteita. Pelkäämistä kielteisten tai kuormittavien työn piirteiden puuttuminen ei takaa työtyytyväisyyttä, koska työhyvinvointi on seurausta työn myönteisistä kokemuksista. On siis tärkeää tarkastella työn myönteisiä tekijöitä, sillä ne edistävät osaltaan työntekijöiden tuottavuutta, voimaantumista ja suorituskykyä sekä vahvistavat yhteistyötä työntekijöiden kesken. Positiivisessa psykologiassa onkin kyse taidosta avautua näkemään kussakin tilanteessa löytyvät mahdollisuudet. Negatiiviset tunteet ovat toki myös sallittuja ja tarpeellisia. Työhyvinvoinnin on mahdollista rakentaa yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen mukana.

Työhyvinvointi ilmenee yksilössä työnä ja -imuna ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää tulosta ja hyvä ilmapiiri on pohja luovuudelle sekä osaavien työntekijöiden houkuttelemiselle. Työnä koostuu työstä, jossa eri tekijät lokahtavat paikoilleen – se on siis yksilön ja yhteisön yksilöllinen kokemus, tunne. Mankan mukaan työnä vaikuttaa ensinnäkin organisaatio ja sen tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. Toiseksi siihen vaikuttaa johtaminen ja nimenomaan osallistava ja kannustava joh-

taminen. Kolmanneksi siihen vaikuttaa työyhteisö, jossa on avointa vuorovaikutusta, työyhteisötaidot ovat kohdallaan sekä ryhmä on toimiva ja pelisäännöt yhteiset. Neljänneksi siihen vaikuttaa työ vaikuttamismahdollisuuksineen ja kannustearvoineen (oppiminen). Viidenneksi työniloon vaikuttaa työntekijä itse eli hänen asenteensa, psykologinen pääomansa sekä terveys ja fyysinen kunto. Muutosten hallinnassa auttaa psykologinen pääoma, johon liittyy työssä suoriutuminen, sitoutuminen ja työtyytyväisyys sekä hyvät työyhteisötaidot ja työyhteisön tuen hyödyntäminen. Työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikan lisäksi asiakkaat ja kotiolot. Erilaisten työn voimavarojen ja työn imun on tutkittu ennustavan vielä kolmen vuoden kuluttua kokemusta siitä, että työ rikastuttaa omaa perhe-elämää. Samoin työn imun ja työn perhe-elämää rikastuttavien kokemusten on todettu ennustavan toinen toisiaan ja myös työn voimavarojen ja työn imun ennustavan toisiaan. Yhden elämänalueen myönteiset kokemukset siis näyttävät siirtyvät toisellekin elämänalueelle ja parantavat siinä koettavaa elämänlaatua. (Manka 2011, 3, 70, 72–73, 76–77, 149, 171, 196.)

## 2.2 Työhyvinvointi sosiaalialalla ja väkivaltatyössä

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti useita muutoksia, jotka liittyvät esimerkiksi asiakaskuntaan, palveluihin ja niiden organisoimiseen, talouteen, lainsäädäntöön, teknologiaan ja politiikkaan. Kun yhteiskunnan arvot muuttuvat, muuttuu samalla myös se, mihin yhteiskunnan voimavaroja tahdotaan kohdentaa. Muutokset heijastuvat puolestaan muutostarpeina sosiaali- ja terveysalan työhön sekä siihen, millaista ammattitaitoa kyseisten alojen ammattilaisilta vaaditaan. Työssä kohdataan muuttuvia ja ennakoimattomia tilanteita, joissa joudutaan tekemään tulkintoja ja ratkaisuja. Muutokseen ja työn kehittämiseen tähtäävä oppimisprosessi on keskeinen osa työntekijän ammattipätevyyttä. (Järvinen, Lankinen, Taajamo, Veistilä & Virolainen 2007, 183–184.) Sosiaalisten ongelmien monimutkaistuminen sekä yhteenkietoutuminen, sosiaalialan työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja kuntien huoli pätevien sosiaalityöntekijöiden saatavuudesta ovat nostaneet pinnalle työntekijöiden hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyvät kysymykset (Vataja & Julkunen 2004, 11).

Sosiaalialan työ on pitkälti tunnetyötä, koska sitä tehdään vuorovaikutuksessa ihmisten ja ryhmien kanssa. Sosiaalialan työtä hallitsee intiimiys ja voimakas tunnesidonnaisuus, koska se on sekä tunnesuhteita että ihmissuhteita sisältävää ja käsittelevää työtä (Vataja & Julkunen 2004, 15). Jotta työntekijä pysyy työkykyisenä, on hänen välttämätöntä käsitellä työn esiintuomia tunteita. Tunteiden sanoittaminen ja ilmaisu vähentää työn kuormittavuutta. Erilaiset foorumit, kuten työnohjaus, ovat sosiaalialan työntekijälle tärkeitä tilaisuuksia reflektoida omia työhön liittyviä tunnetilojaan. Parhaimmillaan työyhteisön kollektiivinen identiteetti ja yhteisöllinen ilmapiiri vahvistuvat työnohjausprosessissa. (Ranne & Rouhiainen-Valo 2005, 36.)

Myötätuntouupumus on käsite, jota käytetään kuvatessa auttamistyössä ilmenevää sekundaarista posttraumaattista stressireaktiota. Myötätuntouupumus on merkittävä työperäinen riski, joka aiheuttaa työkyvyttömyyttä, työtehon laskua ja vaikeuksia myös yksityiselämässä. Myötätunnolla tarkoitetaan myötäelämistä ja surua kärsivää ja onnettomuuteen joutunutta kohtaan. Siihen liittyy myös voimakas halu lievittää kärsimystä sekä poistaa kärsimyksen aiheuttaja. Ammattiauttajien lisäksi myötätuntouupumusta esiintyy myös perhe-, työ- ja ystävyysuhteissa. Sen lähikäsitteitä ovat sijaistraumatisoituminen ja tunnetartunta. Näissä ilmiöissä hoidettavan kärsimys tarttuu hoitajaan sekä tiedostavalla että tiedostamattomalla tasolla. (Toivola 2004.)

Myötätuntouupumuksen oireet muistuttavat paljon posttraumaattisen stressireaktion oireita, sillä oireilun neurobiologinen tausta on samanlainen. Myötätuntouupumuksen tilalle ominaisia oireita ovat muun muassa traumaattisten asioiden uudelleenkokeminen, niistä muistuttavien paikkojen, ihmisten tai tilanteiden välttäminen ja ylivirittyneisyys. Usein tilanteeseen voi liittyä myös työperäinen yllirasitus (burnout). Sekä myötätunto- että työuupumus kohtaavat jossain työuran vaiheessa lähes kaikkia auttajia, joten ehkäisevät toimet ovat tärkeitä. Hyvä sosiaalinen tuki ja jämäkkyys suojaavat myötätuntouupumukselta. Kun työntekijän persoonallisuudelle on ominaista jatkuva onnistumisen halu ja siihen liittyy epäonnistuminen, saattaa se johtaa työperäisen uupumuksen syntyyn. Kyvyttömyys saavuttaa tavoitteitaan voi johtaa vähitellen turhautumiseen, kontrollin menettämisen tunteeseen, yliyrittämiseen ja sitä kautta väsähtämiseen. Myötätuntouupumusta on mahdollista hoitaa työterveyshuollossa ja ennen kaikkea nopea asioihin puuttuminen parantaa hoitotulosta ja vähentää kärsimystä. (Toivola 2004.)

Väkivalta-aiheen käsittely kuormittaa työntekijää erityisellä tavalla sen ollessa monin tavoin ristiriitaista työtä. Aiheen käsittelyn edetessä työntekijä joutuu ottamaan vastaan epämiellyttävää ja ahdistavaa aineistoa, mutta hänen on pysyttävä neutraalina ja silti samalla huolehdittava vastuuttavasta puhetavasta. Työntekijän kohdatessa väkivallan tekijän tai uhrin trauman, hän kokee samanlaisia elämyksiä, ajatuksia, tunteita ja oireita kuin trauman kokeneet henkilöt. Vaarana työssä ovat kyynisyys ja toivon menettäminen, jotka sisältävät myös auttamisen mahdollisuuden menettämisen. Työntekijän traumaattista kuormittumista ei ymmärretä aina työsuojelun näkökulmasta. Työnantajan tulee luoda ilmapiiri, jossa rasisitustekijöitä voidaan käsitellä rakentavalla tavalla. Kun väkivaltatyön kuormittavuus hyväksytään, työntekijöillä on mahdollisuus tunnistaa kuormittavuus, arvioida omaa jaksamista ja ottaa aihe puheeksi. Työn rasittavuuden ongelmiin voidaan siis etsiä aitoja ratkaisuja syyllistämättä työntekijää. Erilaiset traumareaktion kaltaiset oireet työntekijässä ovat sinänsä normaaleja, mutta ilmiöt, joita työntekijä käsittelee väkivaltatyössä, eivät ole normaaleja. (Riittinen 2008, 141–142.)

Työntekijöiden koulutus väkivaltatyöhön mahdollistaa sellaisten käsitteiden käytön, joiden avulla voi jäsentää työssä esiintyviä ilmiöitä. Tapauskäsittelyillä, kuten työnhajauksella, on sijaistraumatisoitumista ehkäisevä vaikutus. Työnohjaajan onkin sallittava se, että työntekijät kuvaavat kokemuksensa aidolla tavalla ja nimeävät työssään kohtamansa ilmiöt niiden oikeilla nimillä. Työparityöskentely auttaa väkivalta-aiheen kohtaamista antamalla myönteistä tukea. Yksin työskentelevä työntekijä tarvitseekin tuekseen työryhmän, joka on tekemisissä samojen ilmiöiden kanssa. Trauman kokeneiden asiakkaiden kanssa työskentelevillä on oltava mahdollisuus sen työn määrän säätelyyn, joka koskee väkivaltaista käyttäytymistä. Rakenteiden on oltava sellaisia, että ne herättävät turvallisuuden tunnetta ja ovat riittävän joustavia esimerkiksi yllättävissä tilanteissa. (Riittinen 2008, 142–143.)

Yksi haastavimmista johtamisen osa-alueista kaikilla sosiaalipalvelualan toimijoilla on henkilöstön johtaminen. Organisaatioiden esimiesten on huolehdittava työntekijöidensä sekä omasta työhyvinvoinnista. Motivoitunut ja osaava henkilöstö vaikuttaa sosiaalipalveluiden tuottavuuteen merkittäväällä tavalla. Sosiaalipalveluiden toimiala kärsii työvoimapulasta. Työvoiman vaihtuvuus saattaa lisääntyä, koska kilpailutusten myötä rekrytoinnit lisääntyvät ja ihmiset hakevat työpaikkoja, joissa heitä arvoste-

taan. Organisaatiot, jotka huolehtivat henkilökunnastaan, menestyvät nyt ja tulevaisuudessa. (Kettunen 2010, 10–11, 56.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Suomessa työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi on toteutettu ja toteutetaan valtakunnallisia ohjelmia ja verkostoyhteistyötä, joiden tiiviiseen yhteistyöhön osallistuvat eri ministeriöt, työmarkkinaosapuolet ja muut tahot (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2010, 14). Työpaikoilla tapahtuvan työn, työolojen ja henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan perustella tuottavuuden, tuloksellisuuden sekä laadun, kustannussäästöjen, lain velvoitteiden, yhteiskuntavastuun, työnantajakuvan ja inhimillisyyden näkökulmista. Yhteiskuntavastuulla on kasvava merkitys organisaatioissa ja työterveys, työturvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset sekä työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ovatkin keskeinen osa organisaation yhteiskuntavastuuta. Kyseiset seikat vaikuttavat myös kokonaisuudessaan organisaation imagoon. Työhyvinvoinnin kehittäminen on aina osa arkista työtä ja sen tekemistä, ei vain yksittäinen projekti tai tempaus. Jokaisen organisaation tulee räätälöidä juuri sille sopiva kehittämisen tapa, koska kehittämistoiminnan painopisteet vaihtelevat työyhteisöittäin. Muissa organisaatioissa saatuja kokemuksia ja kehitettyjä malleja voi soveltaa omaan työyhteisöön, mutta harvoin toisen organisaation kehittämisen malli siirtyy sellaisenaan toiseen organisaatioon. (Manka 2011, 48; Rapatti 2007, 6, 23–24; Rauramo 2008, 18–19, 146–147.)

Monipuolisella kehittämisellä on saatu aikaan suurimpia työhyvinvointiin vaikuttavia tuloksia. Tärkeää on, ettei vain korjata jo syntyneitä ongelmia vaan luodaan oloja, joissa on helppo tehdä töitä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on työyhteisön yhteistoimintaa ja kaikissa kehittämisvaiheissa olisi tärkeää olla mukana koko henkilöstö. Sellaisissa organisaatioissa, joissa työntekijät voivat olla mukana kehittämässä omaa työtään, on havaittavissa toimintakulttuuria, joka tukee uudistumista ja muutosta. Ennaltaehkäisevä toiminta työterveyden ja työturvallisuuden saralla on kustannustehokkainta ja näin ollen työympäristön kehittämisen perusteita ovatkin työhön liitty-



vien terveyshaittojen ja tapaturmien ehkäiseminen sekä turvallisuuden ja viihtyvyyden lisääminen. Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii henkilöstön tilan seurantaan käytettäviä mittaristoja ja pitkäjänteistä työtä. Henkilöstöä kuvaavat mittarit ovat taloudellisten mittareiden lisäksi tärkeitä. Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta loppujen lopuksi se on organisaation ylimmän johdon vastuulla. Esimies tarvitsee tukea työolojen kehittämisessä ja oma työyhteisö onkin esimiehen paras tukija. (Manka 2011, 48; Rapatti 2007, 6, 23–24; Rauramo 2008, 18–19, 146–147.)

Työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytäntöjen linjaukselle. Eettiset ja moraaliset periaatteet ja käytännöt ohjaavat työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin johtaminen on niin organisaation osaamis pääomaa kuin työyhteisön sosiaalista pääomaa. Hyvä työyhteisö koituu henkilöstön ja koko organisaation parhaaksi. Työhyvinvoinnin johtamiselle olennaista on, että työyhteisöllisiin ongelmiin kiinnitetään huomioita varhaisessa vaiheessa. Esimiehet, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä. Tunneällyn merkitys korostuu niin esimiestyössä kuin työelämässä yleensäkin. Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita omia ja muiden tunteita, erotella niitä toisistaan ja käyttää niistä saatua tietoa oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen (Manka 2011, 101). Työpaikkojen ongelmat liittyvät usein ilmapiiriin ja kemioihin, joten tunteiden ymmärtäminen on tärkeää. Johdon ja työntekijöiden on olennaista pitää yllä työpaikkojen keskustelukulttuuria, koska selkeä ja realistinen tavoiteasettelu vähentää haitallista stressiä, lisää sitoutumista ja mahdollistaa tavoitteissa onnistumisen. Työntekijöiden osallistaminen ja kuuleminen vahvistaa heidän arvostetuksi tulemisen kokemustaan. (Rauramo 2008, 146–149.)

Työterveyslaitoksen johtaja Guy Ahonen on arvioinut työpahoinvoinnin vuosikustannuksiksi jopa 24–30 miljardia euroa. Ahosen laskelmat perustuvat palkkasummaan ja työvoimakustannuksiin. Suomessa menetetään joka vuosi noin puoli miljoonaa työvuotta sen vuoksi, että työntekijät poistuvat työelämästä ennen virallista eläkeikää. (Herrala 2011.)

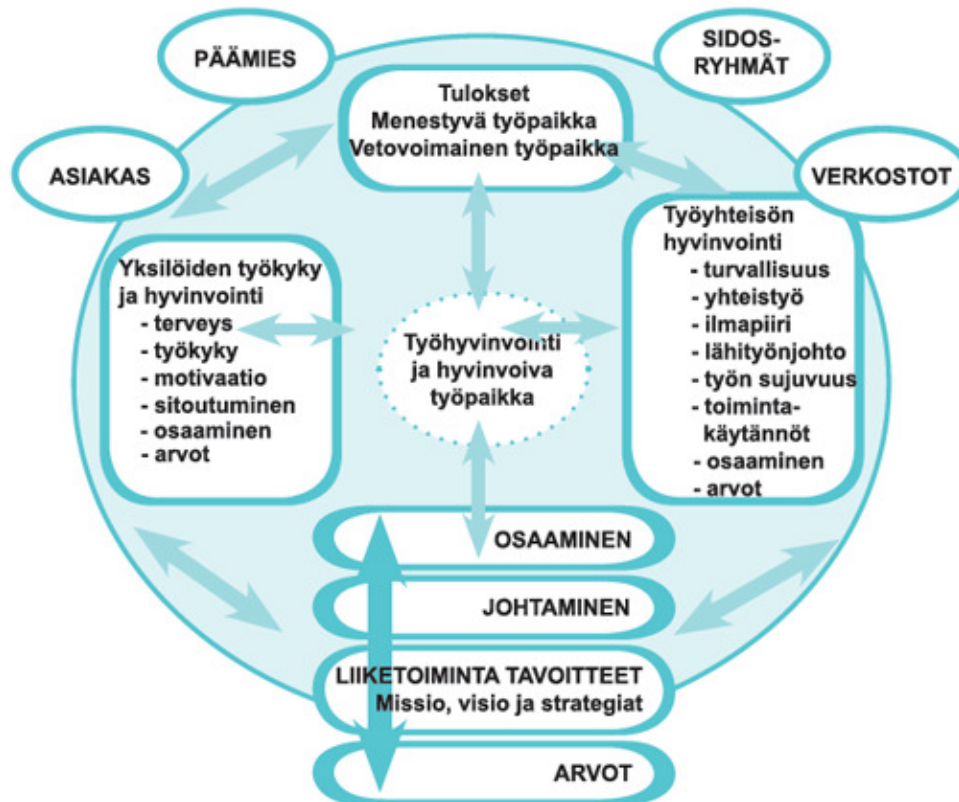
### 3.1 Työkykyä ylläpitävästä toiminnasta työhyvinvoinnin edistämiseen

Työkykyä ylläpitävän toiminnan, TYKY-toiminnan, rinnalle on yleistynyt 2000-luvulla käsite työhyvinvoinnin edistäminen eli TYHY-toiminta. TYHY-toiminta mielletään eri työelämän alueille ulottuvaksi kehittämistoiminnaksi. Osa yrityksistä onkin tahtonut luopua nimityksestä ”työkykyä ylläpitävä toiminta” uusissa työssä jaksamisen ohjelmissaan. Tilalle on tullut erityisesti työhyvinvoinnin käsite ja työkyvyn ylläpitäminen nähdään vain yhtenä keinona työhyvinvoinnin edistämisessä. TYKY-toiminta sai Suomessa alkunsa vuonna 1989 työmarkkinajärjestöjen soviteltua tulopoliittisen sopimuksen yhteydessä suosituksensa TYKY-toiminnan järjestämisestä työpaikalla. Työhyvinvointikysymykset rinnastetaan joskus TYKY-toimintaan, mutta se on erittäin suppea näkemys työhyvinvoinnista ja vain yksi näkökulma työhyvinvoinnin laajassa kokonaisuudessa. TYKY- ja TYHY-toiminta sisältää työympäristöön, työyhteisöön ja yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn tuottavuutta ja laatua. (Ahonen 2010, 37, 46; Mäkitalo 2010, 163, 168; Rapatti 2007, 10, 54; Rauramo 2008, 24–25.)

Onnistunut TYKY-toiminta on yhteistyötä työntekijöiden ja esimiesten kesken ja osa jokapäiväistä työtä. Työntekijöiltä tulisi kerätä toiveita terveyttä ja työkykyä ylläpitävän toiminnan suhteen. Työkykyä ylläpitävää ja työelämää kehittävää toimintaa sekä niiden vaikuttavuutta on kyettävä arvioimaan, joten tarvitaan systemaattista seuranta määrällisine ja laadullisine mittareineen. Vuonna 2000 laaditussa laajassa selvityksessä, jossa tutkittiin Suomessa harjoitetun työkykyä edistävän toiminnan vaikutuksia, todettiin työkykyä ylläpitävien ja edistävien toimintojen olleen useimmiten sekä liiketaloudellisesti että kansantaloudellisesti kannattavia. Suomalaisilla työpaikoilla investoidaan vuosittain 1,9 miljardin euron edestä henkilöstön hyvinvointiin, mutta nykyiset sijoitukset voitaisiin vielä jopa moninkertaistaa. Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnin panostukset usein saavat aikaan 5-6-kertaisen tuotoksen panokseen verrattuna. (Ahonen 2010, 37, 46; Mäkitalo 2010, 163, 168; Rapatti 2007, 10, 54; Rauramo 2008, 24–25.)

### 3.2 Työhyvinvointisuunnitelma kehittämisen välineenä

Kehittämistyössäni käytän kehittämisen välineenä työhyvinvointisuunnitelmaa. Työhyvinvointisuunnitelman perustana ovat työpaikan omat lähtökohdat. Sen pohjana ovat työpaikalla tehty nykytilan arviointi sekä mahdollisesti muu aiemmin tuotettu materiaali. Jos kehittämisen kohde ei ole täysin selvä, pyritään nykytilan tarkastelulla ensin saamaan selville tilanteen luonne (Vataja & Julkunen 2004, 40). Suunnitelman laadinnan tarkoituksena on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää. Suunnittelutyölle on eduksi, mikäli mahdollisimman moni organisaatiosta osallistuu kehittämiskohteiden valintaan ja niiden toteuttamiskelpoisuuden arviointiin. Työhyvinvointisuunnitelma voidaan tehdä henkilöstön kanssa esimerkiksi kalenterivuodeksi. Työhyvinvointisuunnitelman toteutumista on hyvä seurata toistuvissa palavereissa, minkä avulla työntekijöille syntyy mielikuva siitä, että asioille on tehty jotain. Työhyvinvointisuunnitelma voi koostua kehittämiskohteiden kuvauksesta, kehittämisen sisällöstä, toimenpiteistä, vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Usein kehittämiskohteita kannattaa priorisoida, sillä kovin montaa kohdetta ei voi kerrallaan kehittää. Työyhteisön hyvinvointia kannattaa lähteä yhdessä parantamaan miettimällä, mikä lisäisi hyvinvointia, sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, mikä on vialla. Kuviossa 2 on havainnollistettu niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvinvointisuunnitelmaan ja sen laatimiseen. Sen avulla voi kartoittaa työhyvinvointiin liittyviä kokonaisuuksia erilaisissa yrityksissä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 28–29; Manka 2011, 87, 90, 92; Rapatti 2007, 58; Rauramo 2008, 181.)



Kuvio 2. Työhyvinvointisuunnitelman rakenne (Rapatti 2007, 58).

Datatieto on irrallista tietoa vailla merkityksiä ja vasta kun siitä muodostuu informaatiota, se kertoo jotain henkisen kuormittuneisuuden määrästä. Pyrin kehittämissessissäni juuri informaation kokoamiseen datatiedosta, jotta ymmärrystä työhyvinvoinnin tilasta voisi muodostua. Pelkkä ymmärrys ei vielä auta, vaan on ryhdyttävä toimimaan. On järkevää toimia ennakoivasti ja miettiä yhdessä pitkän tähtäimen kehittämisen kohteet ja toimintatavat tekemällä työhyvinvointisuunnitelma. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 27.)

Onnistuneen työyhteisön hyvinvoinnin kehittämishankkeen edellytyksiä ovat ylimmän johdon tuki, vaiheittainen ja systemaattinen etenemistapa, työyhteisön lähtötilan diagnoosi tai riskianalyysi, työhön tai yksilöihin suuntautuneiden toimenpiteiden yhdistäminen sekä henkilöstöä osallistava ote. Suomessa yleisimmin käytettyjä työyhteisön kehittämismenetelmiä ovat kysely-palautetutkimukset ja demokraattisen dialogin ideaan perustuva työkonferenssi. (Elo & Feldt 2005, 312, 318.) Työkonferenssimetodin taustalla vallitsevat teoreettiset sidokset kuvataan usein toimintatutkimuksen lähestymistavan välityksellä (Lehtonen 2004, 26).

### 3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen sosiaalityössä

Vataja ja Julkunen (2004, 3, 28–31, 34–35, 38) totesivat tutkimuskatsauksessaan, että sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ovat työn suunnitelmallisuus, työn arvostus, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri ja tukirakenteet sekä osaamisen kehittäminen. Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden kannalta työn suunnitelmallisuuden lisäksi tärkeitä tekijöitä olivat myös tavoitteiden selkeys sekä yhteinen keskustelu tavoitteista ja toimintaa ohjaavista arvoista. Sosiaalityöntekijät arvostavat omaa työtään, mutta he kokevat ongelmalliseksi työn yhteiskunnallisen arvostuksen, joka heijastuu myös palkkaukseen. Työn heikko arvostus taas näkyy työmotivaatiossa, työhön sitoutumisessa sekä alalle hakeutumisessa. Sosiaalityöntekijöiden työmotivaatiota ja työhön sitoutumista lisäsivät työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet. Kun asiakastyö uuvuttaa sosiaalityöntekijää, byrokratian suojaava vaikutus korostuu.

Johtamistapa oli yhteydessä moniin työhyvinvointia edistäviin tekijöihin – oikeudenmukaisella ja työyhteisöä tukevalla vuorovaikutteisella johtamistavalla voitiin edistää henkilöstön hyvinvointia sekä työyhteisön toimivuutta. Toimiva johtajuus sisältää työntekijöiden mielipiteiden ja asiakastyön kokemusten huomioonottamista ja arvostamista sekä päätöksenteon riittävää delegointia alaisille. Työyhteisön tuki ja keskustelumahdollisuudet loivat pohjaa sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamiselle. Työyhteisön yhteisellä toiminnalla ja sitoutumalla työuupumuksen ehkäisemiseen voitiin lisätä työyhteisön hyvinvointia ja parantaa lievää työuupumusta. Hyvälle työyhteisölle tunnusomaisia piirteitä olivat avoimuus, yhteistoiminnallisuus, aktiivinen keskustelu ja asioiden yhteinen pohdinta. Tutkimusten mukaan sosiaalityössä tarvitaan riittävästi tilaa oman työn kehittämiseksi. Kun sosiaalitoimiston työtä organisoidaan, on otettava huomioon työntekijän mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan. Koulutus on tehokkainta, kun siihen osallistutaan yhdessä työyhteisön kesken ja se on pitkäkestoista. Koulutuksen tulee myös tukea perustyötä suunnitelmallisuudellaan ja tarkoituksenmukaisuudellaan. Kehityskeskustelut ovat keskeisessä osassa osaamisen kehittämisen ja sen ohjaamisen kannalta. (Vataja & Julkunen 2004, 3, 28–31, 34–35, 38.)

Sosiaalitoimistojen kehittämistyössä tärkeiksi elementeiksi osoittautuivat pitkä kehittämisen kaari, verkostot ja foorumit, arviointi ja palaute sekä toimijalähtöinen kehittäminen. Sosiaalityön projektit, joissa kehittäminen on integroitu osa organisaation normaalia toimintaa ja kehittämistulokset on suoraan siirrettävissä käytäntöön, ovat menestyksekkäämpiä kuin ulkoa tuodut projektit. Toimijalähtöisyys näkyy siten, että osallistujat määrittelevät itse tavoitteensa ja lisäksi päättävät omista ratkaisuisistaan. Toimijalähtöiselle kehittämiselle ominaisia piirteitä ovat dialogisuus, vastavuoroisuus ja vapaaehtoinen sitoutuminen. Toimijalähtöisen kehittämisen lähestymistapaa voidaan kuvata myös refleksiiviseksi tai kommunikatiiviseksi otteeksi. Kehittämisen kannalta keskeiseksi asiaksi nähtiin keskinäinen vuoropuhelu ja yhteisten kokemusten jakaminen sekä verkostoituminen. Oppivissa työyhteisöissä, joissa oli käytössä lupaavia työkäytäntöjä, asiakkaalla oli keskeinen rooli työssä sekä sen kehittämises- sä. (Vataja & Julkunen 2004, 3, 41–43.)

Kehittämishankkeiden raporttien perusteella on yleensä vaikea selvittää, kuinka saavutetut tulokset on onnistuttu säilyttämään ja miten työhyvinvoinnin kehittämistä on jatkettu hankkeen päättymisen jälkeen. Vaikuttavuuden näkökulmasta on siis vaikea arvioida kaikkien tavoitteiden toteutumista lyhyellä aikavälillä. Hankkeiden aikana kehittämistyö saadaan yleensä vasta käynnistettyä työyhteisössä ja sen vuoksi pitempiä aikaisten vaikutusten ja kehittämisprosessin jatkuvuuden seuraaminen olisi mielekäästä. (Vataja & Julkunen 2004, 23–24.)

Työhyvinvointia edistäviin kehittämishankkeisiin on usein sisällytetty työntekijöille suunnattua työn ulkopuolista virkistystoimintaa. Kuitenkin vain fyysisen tai henkisen hyvinvoinnin kehittämiseen keskittyvä työhyvinvoinnin kehittäminen tarvitsee seurakseen oman työn tutkimusta, jotta työnjakoon, sääntöihin ja työn kohteisiin liittyviin ongelmiin voidaan puuttua. (Vataja & Julkunen 2004, 24.)

## 4 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT

Päivi Rauramo (2008, 9-10, 29) lähestyy yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvoinnin kehittämistä Työhyvinvoinnin portaat-mallin avulla (Kuvio 3), joka perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Maslowta koskevat viittaukseni perustuvat Päivi Rauramon tulkintaan ja sovellukseen tarveharkintateoriasta työhyvinvoinnin kehittämisen perustana. Mallin kehittämisessä on verrattu ja hyödynnetty jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä yhdistetty niiden sisältöjä tarvehierarkiateorian mukaisesti. Hierarkian muodostavat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Näiden tarpeiden täyttäminen ihmisen työssä ja elämässä on edellytyksenä hyvinvoinnille.

Maslow edusti humanistisen psykologian suuntausta, joka korostaa ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Maslowin motivaatioteoriassa ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena on itsensä toteuttamisen tarve, joten Maslowin mukaan ihmisen toiminnan tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Maslowin mukaan perustavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia, joten jos tarve on hyvin tyydytetty, seuraavan tason tarve herää hallitsemaan tietoista elämää. Vallitseva tarve siis hallitsee ihmisen käyttäytymistä. Rauramon sovelluksessa jokaiselle portaalle on koottu hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta. Lisäksi aihealueisiin on liitetty siihen liittyviä mittareita ja arviointimenetelmiä (Kuvio 3). Työntekijä voi tunnistaa portaiden avulla työhyvinvoinnin olemuksen voimavaratekijöineen sekä haasteineen ja voi näin ollen toimia tavoitteiden suuntaisesti. (Rauramo 2008, 9-10, 29.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 2-3).



Korppoon mukaan (2010, 170–171) ihmisten odotukset työelämässä voidaan jakaa neljään perusasiaan. Ihmiselle on tärkeää tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on, hän tahtoo tietää, mitä on tapahtumassa ja hän kaipaa ryhmän turvallisuutta. Näiden lisäksi ihmiselle on tärkeää suoriutua hyvin tehtävistään. Kyseisten odotusten täyttyminen edellyttää organisaatiolta hyvää lähiesimiestyötä ja johtamiskulttuuria. Esimies on malli alaisilleen niin hyvässä kuin pahassakin. Esimiehen asennoitumisen kiistaton merkitys alaisten motivaatiolle ja jaksamiselle on noussut esille tutkimuksissa. Johtajan toimilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon, halukkuuteen ja kiinnostukseen työnteossa. Positiivisuus tarttuu työntekijöihin esimiehen kiinnostuneisuuden kautta. Ihmisten kuunteleminen ja heidän ajatustensa huomioon ottaminen on kannustavaa. Läsnä oleva ja asioihin perehtyvä esimies luo uskallusta omien mielipiteiden esittämiseen. Ihmisten johtamisella tavoitellaan työorganisaation inhimillisten voimavarojen kokonaisvaltaista ohjaamista ja jokaisen on löydettäväkin oma johtamistyylinensä, joka edesauttaa kyseisessä tavoitteessa. Johtajuus on aseman kautta saatua sekä työyhteisön toiminnassa kasvavaa. (Tainio 2007, 85, 103.) Korppoon esittämissä odotuksissa, joita ihmiset kokevat työelämässä, on yhtäläisyyksiä Rauramon esittämiin Työhyvinvoinnin portaiden osa-alueisiin.

Teorioilla, malleilla, ajatuskokonaisuuksilla ja valmiilla kuvauksilla on tutkimuksen tekemisessä käytännön etuja, koska ne helpottavat ilmiötä koskevaa viestintää tutkijoiden kesken termien ollessa jo ennestään tuttuja. Teoriat voivat toimia tukipilareina tutkijoiden välisessä viestinnässä. Malli, kuten Työhyvinvoinnin portaatt-mallikin, on tietynlainen rakennekokonaisuus, josta käyvät ilmi osien suhteet toisiinsa. Mallien avulla voidaan päästä kokonaisuuksien hahmottamiseen, osien keskinäisten suhteiden määrittelyyn ja päätelmiin myös niistä kokonaisuuden rakenneosista, joita ei ole vielä tavoitettu empiirisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 142, 146.)

#### 4.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Työllä on oma osuutensa sairauksien syntyyn ja kulkuun. Kun luonnehditaan näitä vaikutuksia, käytetään yläkäsitteenä termiä ”työhön liittyvät sairaudet”. Kyseinen termi kattaa kaikki ne työhön osallistuvassa väestössä esiintyvät sairaudet, joiden syntyyn, kulkuun tai ennusteeseen työllä on vaikutus tai joilla on vaikutusta työky-

kyyn. Termi ”työperäiset sairaudet” käsittää ammattitaudit sekä osittain työperäiset sairaudet, joiden synnyssä työhön liittyvillä tekijöillä on osuutta, mutta syyosuus on alle puolet. Sairaudet, joissa fyysikaalisen, kemiallisen tai biologisen tekijän syyosuus on yli puolet, kutsutaan ammattitaudeiksi. Oikeudellisesti ammattitauti-käsite perustuu ammattitautilakiin. Ammattitaudit ovat vähentyneet vuodesta 1994 alkaen ja nykyisin ilmenee noin 5000 ammattitautitapausta vuosittain (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2010, 5). Suomessa, kuten muissakin kehittyneissä maissa, tutkitaan nykyään monipuolisesti työoloihin liittyviä terveystahoutta, työperäisiä sairauksia ja työelämän tapaturmariskejä. Työyhteisöissä pyritään kehittämään työoloja, organisaatiot pyrkivät huolehtimaan henkilöstönsä viihtyvyydestä ja työntekijöille tarjotaan erilaisia työterveyshuoltopalveluja. Suomi ja muut Pohjoismaat ovat nousseet vertailututkimusten mukaan kehittyneiden työolojen ja hyvän työelämän laadun edelläkävijöiksi maailmanlaajuisesti. Kuitenkin keskeiseksi ongelmaksi on koettu edelleen kilpailun ja suorituspainoiden jatkuva koveneminen. (Karjalainen & Vainio 2010, 14; Kasvio 2010, 29–30.)

#### 4.1.1 Työn fyysiset, psykososiaaliset ja kognitiiviset kuormitustekijät

Sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutus muodostaa työn kokonaiskuormituksen. Jos työntekijä pystyy toipumaan työn aiheuttamasta kuormittumisesta työpäivän aikana tai pian sen jälkeen, rasituksen ja palautumisen välillä vallitsee tasapaino. Jokainen ihminen kokee kuormituksen eri tavalla – joku kokee jatkuvat haasteet rasittavina, kun taas joku toinen innostuu niistä. Työn kuormituksen tarkoituksenmukainen mitoitus riippuu niin työn, työyhteisön kuin yksilönkin ominaisuuksista ja määräytyy tilannekohtaisesti. Työelämää koskeviin erityislakeihin, työterveyshuoltolakiin ja työturvallisuuslakiin, on lisätty säännöksiä psyykkisestä työkuormituksesta ja sen huomioimisesta osana työturvallisuustoimintaa sekä työterveyshuoltoa. Suhteuttamalla työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat oikein, tavoitteena on edistää työntekijöiden työssä jaksamista. Työn fyysinen kuormitus on liikuntaelimestöön ja verenkiertoelimestöön kohdistuvaa kuormitusta. Esimerkiksi työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysisen voiman käyttö ovat työn ruumiillisia kuormitustekijöitä. Työn hyvällä organisoinnilla, tilojen ja tarvaravintojen suunnittelulla sekä tarpeellisten apuvälineiden hankkimisella ja niiden

käytön opastamisella voidaan helpottaa työn fyysistä kuormittavuutta. Yksilöllisesti mitoitettu sopivan raskas työ tukee työkykyä, kun taas liiallinen tai haitallinen kuormitus heikentää sitä. (Honkonen 2010, 71–72; Rauramo 2008, 37–39, 42, 44.)

Työllä on useita myönteisiä merkityksiä mielenterveydelle – se rytmittää elämää ja antaa sille merkityksellistä sisältöä sekä vahvistaa itsetuntoa. Työ on useimmille ihmisille myös toimeentulon edellytys, jonka lisäksi se edistää sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja luo kehittymismahdollisuuksia. Psykososiaalinen työympäristö muodostuu työn johtamisesta, työn organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä viime vuosikymmeninä ja näin ollen psykososiaalisten tekijöiden merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja terveydelle on korostunut. Psykososiaalista työhyvinvointia voidaan edistää työn ja kiireen hallinnalla, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä ja hyvän työilmapiirin vahvistamisella. Työn mielekkyyden kokemus on sidoksissa omaan asemaan organisaatiohierarkiassa – mitä korkeampi asema työntekijällä on, sitä mielekkäämmältä työ hänestä tuntuu (Manka 2011, 13). Työpaikalla koetun kiireen taustalla voivat olla liian suuri töiden määrä, puutteet työn hallinnassa tai se voi olla merkki tarpeesta tehostaa töiden järjestelyjä. Koettu kiire voi olla usein syynä muutosvastaisuuteen. (Honkonen 2010, 70–72, 74–76, 79; Rauramo 2008, 54–57, 59–60.)

Kognitiivista kuormitusta ilmenee erityisesti tietotyössä, jossa työntekijä käsittelee suuria tietomääriä. Kognitiivisessa prosessissa muutetaan aivojen avulla tietoa käyttäytymiseksi. Työhön liittyvät pitkäaikaiset kuormitustekijät sekä muut kielteiseksi koetut tapahtumat voivat laukaista ja pahentaa mielenterveyden häiriöitä ja vaikuttaa monenlaisten mielenterveyden häiriöiden kulkuun. Yleisimpiä työikäisillä esiintyviä mielenterveyden häiriöitä ovat mielialahäiriöistä erilaiset masennustilat, sekä ahdistuneisuus- ja päihdehäiriöt. Työttömillä mielenterveyden häiriöt ovat selkeästi yleisempiä kuin työssä käyvillä. Suomessa mielenterveyden häiriöt ovat yleisin työkyvyttömyyseläkkeiden perusteena oleva sairausryhmä sekä merkittävä sairauspoissaolojen syy. Vuonna 2009 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi mielenterveyden häiriön vuoksi alle 30-vuotiaita enemmän kuin koskaan sitä aikaisemmin (Pyöriä 2012, 13). Työntekijöiden mielenterveyttä voi tukea kuormittavien työolotekijöiden ehkäisemi-

sellä ja hallitsemisella. Terveyttä ja työhyvinvointia edistävä työ ja työyhteisö voivat myös tukea ja vahvistaa mielenterveyttä elämän kriiseissä. Yhteiskunnallinen päätöksenteko vaikuttaa mielenterveyteen muun muassa asunto-, ympäristö-, koulutus-, työllisyys- ja perusturva-asioissa. Yhteisöllisyyden ja osallisuuden edistäminen kaikilla yhteiskunnan tasoilla luo perustan ihmisten mielenterveyden vahvistamiselle. (Honkonen 2010, 70–72, 74–76, 79; Rauramo 2008, 54–57, 59–60.)

Stressi on ihmisen luonnollinen reaktio elämään ja sen hallintaan liittyviin seikkoihin. Stressi syntyy ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksessa, tilanteessa, jossa häneen kohdistuu ympäristön haasteita ja vaatimuksia siten, että sopeutumiseen käytettävät voimavarat ylittyvät, eikä hän usko selviävänsä tilanteesta. Ihmisten tulkinnat samasta tilanteesta eroavat monella tavalla, joten mikään työoloihin liittyvä kuormitustekijä ei välttämättä aiheuta kaikille stressin oireita. Stressin hallintaan vaikuttavat sekä ulkoisten olosuhteiden muuttaminen että käytettävissä olevien ulkoisten tai sisäisten voimavarojen lisääminen. (Honkonen 2010, 70–72, 74–76, 81; Hublin & Härmä 2010, 125, 127–129, 134; Rauramo 2008, 54–57, 59–60, 69.) Työstressillä on merkittäviä vaikutuksia terveyteen, varsinkin silloin kun työ koetaan samanaikaisesti vaativaksi sekä vähän palkitsevaksi eli mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ovat vähäiset (Manka 2011, 16). Stressin vaikutukset näkyvät työpaikalla yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla (Manka 2011, 45). Terveys, energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot sekä elämönhallinnan tunne ovat henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5).

Kun stressi on jatkunut pitkään, eikä palautumista ehdi tapahtua, voi se johtaa työuupumukseen. Työuupumus aiheuttaa työntekijässä kokonaisvaltaista väsymystä, kyynistä asennoitumista työhön ja heikentynyttä ammatillista itsetuntoa. Työuupumuksen puhkeaminen on todennäköisempää tilanteissa, joissa suuret työn vaatimukset yhdistyvät vähäisiin työn voimavaroihin. Työuupumusta voidaan kuvailla työntekijän kriisinä suhteessa työhönsä. Uupumuksen voi myös laukaista yllättävä, psykkinen kriisi. Liialliselle stressille ominaisia piirteitä ovat unihäiriöt, töihin tarttumisen vaikeus, keskittymis- ja oppimiskyvyn heikkeneminen, muistihäiriöt, ärtyneisyys ja jännittyneisyys, toistuvat fyysiset kivut sekä välinpitämättömyys. Suomessa hyödynnettyimpiä stressinhallintamenetelmiä yksilötasolla ovat liikunta, erilaiset rentoutu-

mistekniikat ja lyhytterapeuttiset lähestymistavat. (Honkonen 2010, 70–72, 74–76, 81; Hublin & Härmä 2010, 125, 127–129, 134; Rauramo 2008, 54–57, 59–60, 69.)

Työpaikalla on terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta merkittävä osuus yleiselle terveyden ja työkyvyn edistämiseksi. Työolosuhteiden kehittäminen on tärkeää ennaltaehkäisessä työuupumusta. Jotta työssä jaksamis- ja mielenterveysongelmiin liittyvää työkyvyttömyyttä pystytään ehkäisemään, työhyvinvointia edistävät työelämän käytännöt, varhainen tuki sekä työssä jatkamista tukeva hoito ja kuntoutus ovat olennaisessa osassa. Työterveyshuollon asiakkaiden kuntoutus voi olla joko lääkinnällistä tai ammatillista. Lääkinnällinen kuntoutus pyrkii parantamaan tai ylläpitämään kuntoutujan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, kun taas ammatillinen kuntoutus keskittyy kuntoutujan työkykyyn ja ansiomahdollisuuksiin vaikuttamalla kuntoutujan ammatillisiin valmiuksiin ja työhön. Esimiehellä on tärkeä rooli työolosuhteiden kehittämisessä. Lisäksi terveelliset elintavat tukevat työssä jaksamista. Yhtäjaksoinen yötyö on terveydelle haitallista. Vuonna 2008 toteutetun Työolotutkimuksen mukaan kolmasosa palkansaajista teki poikkeavaa työaikaa. Vuorotyön aiheuttama väsymys heikentää suorituskykyä ja altistaa tapaturmille. Vuorotyö altistaa tupakoinnille, ylipainolle, ja näin ollen metabolisen syndrooman kehittymiselle ja sepelvaltimotaudille, ruoansulatuselimistön oireille, rintasyövälle ja se lisää naisilla lisääntymisterveyden häiriöitä. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu myös vuorotyöntekijöiden terveydentilan seuranta terveystarkastuksilla, niiden tekijöiden arviointi, jotka vaikuttavat edellytyksiin sopeutua säännöllisestä päivätyöstä poikkeaviin työaikoihin sekä elämäntapaneuvonnan antaminen vuorotyön aloittamisvaiheessa. (Antti-Poika & Martimo 2010, 220; Honkonen 2010, 70–72, 74–76, 81; Hublin & Härmä 2010, 125, 127–129, 134; Rauramo 2008, 54–57, 59–60, 69.)

Sairauspoissaolosten määrä on jatkuvasti kasvanut 1990-luvun puolivälin jälkeen. Vuonna 2009 korvattuja sairauspoissaolopäiviä kerääntyi yhteensä noin 15,7 miljoonaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 5.) Työelämän laatutekijöillä on merkittävästi suurempi vaikutus yli kolmen päivän mittaisiin sairauslomiin kuin elämäntapatekijöillä, mutta miehet ja naiset eroavat tässä toisistaan. Huonojen osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien sekä huonon toverituen merkitys on miehillä suurempi kuin naisilla. Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen on todettu vähentävän sairauspoissaoloja selvästi. Yhtenä selkeänä työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on

usein sairauspoissaolojen vähentäminen, sillä muita tunnuslukuja on ollut vaikea löytää. Mittaaminen olisi kuitenkin hyödyllistä laajentaa koskemaan myös työolojen laatua. (Manka 2011, 36–37.)

#### 4.1.2 Työkyky ja työkyvyttömyys

Työkyvyn käsitettä voi tarkastella ensinnäkin lääketieteellisestä näkökulmasta, jossa työkyky on yksilöllinen, terveydentilaan liittyvä, työstä riippumaton ominaisuus. Työkyvyn käsite on alun perin nähty liittyvän erityisesti ihmisen ominaisuuksiin, kuten sairauksiin, vikoihin ja vammoihin. Toiseksi, työkyvyn tasapainomallin mukaan, työkyky riippuu yksilöllisen toimintakyvyn riittävydestä työn asettamiin vaatimuksiin nähden. Kolmanneksi, integroidun käsitystyyppin mukaan, työkyky on työtoiminnan muodostaman systeemin ominaisuus, jossa tarkastellaan tämän paikallisen systeemin kykyjä ja edellytyksiä vastata sille asetettuihin haasteisiin. Työkyvyn käsitettä voidaan pitää myös työhyvinvoinnin määrittelyn pohjana. Tuolloin työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamasta kokonaisuudesta. Tuella näitä osa-alueita, voidaan tukea yksilön hyvinvointia. Työkyky, työkykyisyys, työkyvyttömyyden uhka ja työkyvyttömyys ovat käsitteitä, joiden tulkinta riippuu kulloisestakin tarkastelunäkökulmasta. Sosiaalivakuutuslainsäädännön näkökulmasta jako tapahtuu työkykyisiin ja työkyvyttömiin, jolloin työkyvyttömyys voi olla ohimenevää tai pysyvää tai kestoltaan vielä määrittämätöntä. Työkyvyttömyys aiheuttaa niin aineetonta kuin taloudellisestakin vahinkoa kaikille osapuolille, sairastuneelle työntekijälle itselleen, työyhteisölle, työnantajalle ja yhteiskunnalle. Ongelmia, jotka uhkaavat työkykyä, voi olla työssä, työyhteisössä, elämäntilanteessa tai tasapainossa työn vaatimusten ja työntekijän suorituskyvyn välillä. (Antti-Poika & Martimo 2010, 210; Karjalainen & Vaino 2010, 21; Mäkitalo 2010, 162–164; Rapatti 2007, 11.)

#### 4.1.3 Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on työssäkäyvän yksilön työ-/hyvinvoinnin tukija ja osa perusterveydenhuoltoa. Työterveydenhuollon tavoitteena on auttaa terveellisen ja turvallisen työympäristön ja hyvin toimivan työyhteisön toteuttamisessa. Se tuottaa sairauksia ehkäiseviä ja hoitavia sekä työkykyä ylläpitäviä palveluja. Työnantajan on järjestet-

tävä ja kustannettava ehkäisevä työterveyshuolto työntekijöilleen. Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi työnantajalla on mahdollisuus järjestää myös sairaanhoito- ja muita terveydenhuoltopalveluita. Yrittäjä ja muu omaa työtään tekevä henkilö voi halutessaan järjestää itselleen työterveyshuollon, mutta laki ei velvoita siihen. Kela korvaa työnantajalle ja yrittäjälle sekä muuta omaa työtä tekeväälle työterveyshuollossa aiheutuneet tarpeelliset ja kohtuulliset kustannukset sairausvakuutuslain perusteella. Työterveyshuolto tekee työpaikkaselvityksiä ja seuraa työntekijöiden terveydentilaa sekä työssä selviytymistä. Työterveyshuollon tulee osallistua omalta osaltaan työkykyä ylläpitävään toimintaan työpaikalla. Työsuojelupiirit valvovat työterveyshuollon toteuttamista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 12–13; Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 22.)

Työterveyshuolto voi ohjata työntekijän kuntoutukseen, elleivät työpaikalla toteutettavat toimet työntekijän työssä selviytymisen tueksi riitä. Kuntoutuksessa tuetaan kokonaisvaltaisesti ihmisen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä pyritään ylläpitämään ja parantamaan työmotivaatiota. Varhainen puuttuminen ja puheeksiotto työpaikalla havaittujen ongelmien kohdalla on välittämistä ja helpottaa ongelman ratkaisua sekä sen hoitamista. Osa toimivaa työkulttuuria on ratkaisujen etsiminen siinä vaiheessa, kun ongelmat eivät ole vielä kehittyneet suuriksi. Tämän vuoksi työpaikalle kannattaakin luoda varhaisen puheeksioton toimintamalli, jonka kaikki tuntevat. Työterveyshuolto tietää millaiset työntekijän työolot ovat ja työterveyshuollolla on yleensä toimiva kontakti työntekijän esimiehiin. Kyseiset seikat helpottavat sairauspoissaolojen tarpeen arvioinnissa, koska työkykyyn vaikuttavat sairastuneen työntekijän toimintakyvyn lisäksi työn vaatimukset ja työpaikan mahdollisuudet sopeuttaa työ työntekijän voimavaroihin sopivaksi. Onnistunut paluu työhön pitkän sairauspoissaolon jälkeen edellyttää yhteistyötä työterveyshuollon, esimiehen ja työntekijän kesken. Työterveyshuollon tavoitteena on varmistaa kaikissa olosuhteissa työssä jatkamisen ja työhönpaluun hyvät edellytykset. Työterveyshuolto voi auttaa työpaikkoja myös esimerkiksi riskinarvioinnissa. Vastuu toimenpiteiden teknisestä toteuttamisesta kuuluu kuitenkin työpaikalle. (Honkonen 2010, 83–85; Pääkkönen, Sauni & Saarinen 2010, 157–158; Rauramo 2008, 74, 77, 79.)

Työpaikkaselvitys työolojen arvioimiseksi ja työhönpaluukäytännöt sairauspoissaolojen hallitsemiseksi ovat alueita, joilla työpaikka ja työterveyshuolto tekevät yh-

teistyötä. Näillä alueilla kohdataan myös henkisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden kysymykset, joilla luodaan työhyvinvoinnin edellytyksiä. (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 3.) Työterveyshuollon rooliksi olisi tärkeää muodostua korjaavan työn lisäksi työterveyspalveluja ja kumppanuutta tuottava organisaatio, sillä työn mielekkyys on kallisarvoinen asia, jota pitäisi vaalia yhtenä tärkeimmistä terveyden ja hyvinvoinnin lähteistä (Liukkonen 2006, 10). Työn mielekkyys on yksi keskeinen työssä jatkamista edistävä seikka, kun taas työn henkinen rasittavuus, pitkä ja tiivis työura ja kokemukset työhön liittyvistä epävarmuustekijöistä lisäävät halukkuutta jäädä eläkkeelle (Manka 2011, 47).

#### 4.2 Turvallisuuden tarve

Työorganisaation työturvallisuuteen liittyvä toiminta kuuluu tulokselliseen ja yhteiskuntavastuulliseen työpaikan johtamiseen. Työterveyden ja työhyvinvoinnin perusedellytyksinä ovat turvallinen sekä tapaturmaton työ. Huoli työllistymisestä, toimeentulosta tai muut taloudelliset ongelmat ovat työssäkäyvän ihmisen arkipäivää työsuhteisiin liittyvän turvattomuuden lisääntyessä. Työelämälle ominaista on muutos, joka vaatii niin yksilöltä kuin organisaatioltakin jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Työelämässä on tapahtunut muutoksia kautta vuosisatojen, mutta niiden vauhti on edelleen kiihtynyt. (Aaltonen, Saari & Martimo 2010, 137; Kasvio 2010, 34; Rauramo 2008, 85–89; Toiviainen & Hänninen 2006, 10.) Lähitulevaisuudessa työntekijöiden elämään ja hyvinvointiin vaikuttavia muutoksen suuria aaltoja ovat globalisoituminen, teknologian kehittyminen, verkostoituminen ja kumppanuus, työvoiman rakennemuutos, työkuulttuurin muutos ja hyvinvointivaltion rahoitusongelmat (Manka 2011, 8-11).

Työelämän ja työkäytäntöjen muutos liittyy osaksi laajempaa yhteiskunnallista ja taloudellista muutosta sekä se on myös seurausta vähittäisestä sosiokulttuurisesta kehityksestä. Teknologinen muutos ja siirtyminen finanssivetoiseen markkinatalouteen ovat lisänneet yhteistyön, jatkuvan oppimisen ja perinteisten työorganisaatioiden rajojen ylittämisen ja purkamisen tarvetta. Muutoksen mukanaan tuomat ongelmat ja toisaalta mahdollisuudet puhuttavat työelämässä niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Yksilö kokee turvattomuutta, jos muutoksia tapahtuu liikaa ja liian nopeasti. Muu-



tosvastarinta on reaktio tähän ilmiöön, mutta sitä voi vähentää tietoisuudella siitä, että yksilö saa olla itse mukana vaikuttamassa muutoksen toteutukseen. Yhteinen visio, avoin tiedottaminen ja yhdessä pohtiminen työpaikoilla vahvistaakin työntekijöiden osallisuutta ja laukaisee muutoksen aiheuttamaa stressiä. Muutosvaiheessa tärkeänä tukitoimena on hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä. Muutos koetaan usein uhkana, mutta muutos joka tehdään yhdessä, on mahdollisuus. Työn aiheuttamien seurausvaikutusten vuoksi on oleellista kyetä erottamaan, mikä inhimillisen hyvinvoinnin kasvattamispyrkimyksissä on kestävää ja mikä ei. (Aaltonen, Saari & Martimo 2010, 137; Kasvio 2010, 34; Rauramo 2008, 85–89; Toiviainen & Hänninen 2006, 10.)

Työympäristö muodostuu fyysisestä ja teknisestä työympäristöstä, toiminnallisesta työympäristöstä sekä psyykkisestä ja sosiaalisesta työympäristöstä. Hyvä työympäristö on piirteiltään tarkoituksenmukainen, turvallinen, terveellinen ja viihtyisä. Hyvässä työyhteisössä voidaan keskittyä varsinaiseen työntekoon, mikä osoittaa sen, että työympäristön kehittämiseen kannattaa panostaa. Turvallisuusjohtamiseen kuuluu jatkuva suunnitelmallinen työturvallisuuden kehittäminen, jonka pohjana on riskien arviointi, toiminnan suunnittelu, toteutus ja seuranta. Työorganisaation linjajohdon tulee tiedostaa työturvallisuuslain velvoittama työsuojeluvastuu, mikä edellyttää riittävää esimiesten koulutusta. Työturvallisuus on osa arkipäivän johtamista, jolloin edellytykset työn turvalliselle tekemiselle varmistetaan koko ajan. Lisäksi jokaisen työntekijän vastuulla on huolehtia omasta ja työtoverinsa turvallisuudesta. Turvallisen työpaikan luomiseen vaaditaan yhteistyötä ja laajaa osallistumista, ei pakkotoimia. Henkilöturvallisuuden varmistamiseen kuuluvat vastuiden määrittäminen, osaamisen varmistaminen ja työntekijöiden perehdyttäminen työhön liittyvien vaarojen tunnistamiseen. (Aaltonen, Saari & Martimo 2010, 143–147; Pääkkönen, Sauni & Saarinen 2010, 150–155, 159; Rauramo 2008, 90, 92–93, 95, 99–101.)

Työympäristössä voi esiintyä fyysisistä tai psyykkistä terveyttä vaarantavia seikkoja. Työturvallisuuslaki velvoittaa työn vaara- ja haittatekijöiden tunnistamiseen ja niiden aiheuttamien riskien arviointiin työpaikoilla. Vaaralla tai haitalla tarkoitetaan mahdollista vahingon lähdettä. Riskiä määriteltäessä on mahdollista käyttää apuna kansallisia tietoja, kuten työtapaturomarekisteriä. Riskinarviointiin työpaikalla kuuluu vaaratekijöiden tunnistaminen, altistumisen, kuormituksen ja tapahtumatiheyden sel-

vittäminen sekä seuraamusten arviointi. Työntekijöiden näkemykset työn riskeistä ovat olennainen osa riskiarviointia. Tutkimalla sattuneita tapaturmia ja vaaratilanteita saadaan arvokasta tietoa niiden estämiseksi jatkossa. Kehittämällä työpaikan turvallisuuskulttuuria avoimemmaksi, työntekijät uskaltavat ilmoittaa havaituista puutteista herkemmin. Riskien hallintaan työpaikoilla kuuluu työn suunnittelua, sen ohjausta ja työmenetelmien sekä teknisten ratkaisujen kehittämistä havaittujen riskien poistamiseksi tai minimoimiseksi. Riskien hallinta kuuluu myös turvallisuusjohtamiseen ja on suurelta osin asenteisiin vaikuttamista. Työpaikkatapaturmien ohella työmatkatapaturmat ovat usein vielä vakavampia tapaturmia. Kehittyneet työyhteisöt ovat lisäksi alkaneet tukea turvallisuuden edistämistä myös työpaikan ulkopuolella, koska vapaa-ajan tapaturmat aiheuttavat työnantajille enemmän kustannuksia kuin työtapaturmat. Koti- ja vapaa-ajan tapaturmiin panostamalla säästytään inhimilliseltä kärsimyksestä ja työsuorituksiin liittyviltä menetyksiltä. (Aaltonen, Saari & Martimo 2010, 143–147; Pääkkönen, Sauni & Saarinen 2010, 150–155, 159; Rauramo 2008, 90, 92–93, 95, 99–101.)

#### 4.2.1 Työsuojelu

Suomessa työsuojeluun kuuluu työn turvallisuuden ja terveellisyyslisäksi palvelussuhteen ehdot, henkinen hyvinvointi, johtaminen ja organisaation toimivuus sekä tuottavuus ja yhteistoiminta. Työolojen kehittämisen päävastuu on työpaikoilla. Työnantajan lainsäädännöllisen vastuun lisäksi työnantaja vastaa myös työsuojelutoiminnasta ja työympäristön parantamisesta aiheutuvista kustannuksista. Työntekijän vastuulla on omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen. Työpaikkojen toimintaa tukevat työsuojeluhallinto, työterveyshuolto ja muut asiantuntijapalvelut. Työsuojeluviranomaiset kohdistavat toimintaansa työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin kysymyksiin ja työsuojeluhallinto toimii tiiviissä yhteistyössä työmarkkinaosapuolten kanssa huolehtiessaan työntekijöistä sekä tuotanto- ja palvelutoiminnan tuloksista. Työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua edustavat työsuojelun yhteistoiminnassa työntekijöitä ja laki edellyttääkin, että vähintään kymmenen työntekijän työpaikalla työntekijät valitsevat keskuudestaan työsuojeluvaltuutetun. Työnantajan edustajana on työsuojelupäällikkö, jos työnantaja itse ei hoida työsuojelun yhteistoimintaan liittyviä tehtäviä. Vähintään 20 työntekijän työpaikoille

valitaan työsuojelutoimikunta, joka koostuu työnantajan, työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajista. Sen tehtävänä on työn terveellisuuden ja turvallisuuden edistäminen. Työnantaja laatii työpaikalle työsuojelun toimintaohjelman, joka perustuu työpaikan riskien arviointiin. Työsuojelu työpaikoilla on tuloksellisinta, kun se toteutetaan työnantajan ja työntekijöiden yhteistyönä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 13; Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 4, 12, 18.)

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan työsuojelustrategian painopisteitä ovat työ- ja toimintakyvyn ylläpito ja edistäminen, työtapaturmien ja ammattitautien ehkäisy, tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisy, henkinen hyvinvointi työssä, työssä jaksaminen ja työn hallinta. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa muun muassa työn terveellisuuden ja turvallisuuden, lakisääteisten vakuutusten sekä sukupuolten välisen tasa-arvon kehittamisestä ja lainsäädännön valmistelusta. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa myös työsuojelun valvonnasta, kehittamisestä ja työsuojeluun liittyvän lainsäädännön laatimisesta sekä työterveyshuollon kehittamisestä. Työ- ja elinkeinoministeriö on vastuussa työpolitiikan strategiasta ja toimeenpanosta, työelämän toimivuuden kehittamisestä ja sen laadun edistämisestä sekä työllisyyden edistämisestä. Ministeriön tehtäviin kuuluu lisäksi julkisen työvoimapalvelun suunnittelu ja toteutus. Euroopan unionin työsuojelustrategian tavoitteena on ehkäistä työn vaaroja, yhdistää eri poliittisia välineitä ja luoda yhteistyökumppanuuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Vakavia ja kuolemaan johtaneita työtapaturmia tapahtuu Suomessa hieman EU-maiden keskiarvoa vähemmän. Valtaosa Suomen uudesta työsuojelulainsäädännöstä valmistellaan Euroopan komission aloitteesta Euroopan unionin toimielimissä ja suomalaiset asiantuntijat osallistuvat aktiivisesti työsuojelulainsäädännön valmisteluprosessiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 4-7.)

Työnantajan tulee työturvallisuuslain mukaan puuttua terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasialliseen toimintaan työpaikalla. Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan joko psyykkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on käytettävissään olevin keinoin toimittava kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vähentämiseksi. Lisäksi työsuojelutoiminta, enakoivana ja korjaavana toimintana, on keskeisessä roolissa työpaikan työturvallisuuden ja –hyvinvoinnin edistämisessä. Turvallisen työympäristön kehittämisessä kannattaa hyödyntää moniammatillista yhteistyötä. Henkisen työsuojelun merkitys korostuu entisestään, kun

työn luonne on muuttunut henkisesti yhä kuormittavammaksi. Työsuojeluhenkilöillä ja työsuojelutoimikunnalla on työpaikalla lainsäädännön nojalla velvoitteensa työolojen kohentamiseksi. Työpaikan ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen on työsuojelutoiminnassa erittäin tärkeää. (Manka 2011, 137; Rauramo 2008, 116, 118–119; Työturvallisuuslaki 738/2002, 28§.)

Työsuojeluviranomaisten oikeuksista ja velvollisuuksista on säädetty laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Työsuojeluvalvontaan kuuluu sekä työpaikka- että markkinavalvonta. Työpaikkavalvontaan liittyy työpaikan olosuhteiden ja työnantajan noudatettavaksi säädettyjen lakien noudattamisen valvonta ja markkinavalvontaan markkinoilla olevien tuotteiden vaatimustenmukaisuuden valvonta. Aluehallintovirastojen työsuojelun vastuualueet valvovat työsuojelulainsäädännön noudattamista. Työnantajat ja työntekijät voivat pyytää työsuojeluviranomaisilta neuvoja ja työpaikkatarkastusta. Työsuojelutarkastajan oikeus on päästä jokaiselle työpaikalle ja muihin valvontakohteisiin sekä saada nähtäväkseen työsuojeluvalvonnan kannalta tarpeelliset asiakirjat. Jos on tarpeen, työsuojeluviranomainen voi velvoittaa työnantajan korjaamaan työpaikalla esiintyvät työturvallisuuspuutteet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 8-9, 16.)

#### 4.2.2 Työväkivallan ehkäiseminen

Työväkivalta on ihmisten työssään kokemaa ja kohtamaa ruumiillista ja henkistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Henkinen väkivalta on pahoinvoinnin tuottamista jollekin ryhmälle tai yksilölle niin että se on luonteeltaan toistuvaa, säännöllistä ja pitkään jatkuvaa sortamista, syrjintää ja epäoikeudenmukaista kohtelua. Työssä henkinen väkivalta ilmenee joko passiivisesti tai aktiivisesti. Se ilmentää työyhteisön vuoro-vaikutusongelmia, kielteistä yhteisöllisyyttä. Väkivallan muodot ovat moninaisia – uhkaavaa käytös, sanallinen ja kirjallinen uhkailu, ahdistelu ja häirintä, halventava, nöyryyttävä ja pelottava käytös sekä sanallinen kiusaaminen ovat työväkivaltaa. Työväkivalta jakautuu henkilöstön ja asiakkaan väliseen väkivaltaan sekä henkilöstön keskinäiseen väkivaltaan. Suomi on työpaikkakiusaamistilastojen Euroopan ensimmäisenä, mutta silti suomalaisista palkansaajista yli puolet arvioi työbarometrin mukaan, ettei työpaikkakiusaamista tai henkistä väkivaltaa esiinny heidän työpaikal-

laan ollenkaan. Eniten henkistä väkivaltaa ja työpaikkakiusaamista esiintyy kunta-alalla ja seurakunnissa. Kiusaajana voi olla työtoveri, alainen, esimies tai henkilökunta. Myös esimies voi kohdata kiusaamista. Koska henkinen väkivalta syntyy vuorovaikutuksessa, se myös loppuu sen kautta. Riskiammatteja asiakastyössä kohdattavan työväkivallan kannalta ovat hoitoalan ammatit, eräät sosiaalialan ja ravintola-alan ammatit, vanginvartijan ja poliisin työ sekä vartiointityö. Vaikeissa asiakastilanteissa on tärkeää omien tunteiden hallitseminen sekä asiakkaan rauhoittamiseen pyrkivä, määrätietoinen toiminta. Väkivaltatilanne on aina äkillinen, arvaamaton ja pelottava kokemus ja pelkästään jo sen uhka saattaa aiheuttaa henkistä kuormitusta ja turvattomuuden tunnetta. Työssä, joissa on läsnä väkivallan uhka, on panostettava uhka- ja väkivaltatilanteiden ennaltaehkäisemiseen. Työpaikalla on siis oltava väkivallan torjumiseen ja rajoittamiseen tarvittavat turvallisuusjärjestelyt ja –laitteet ja mahdollisuus avun hälyttämiseen. Myös henkilöstön koulutuksella voi varautua kyseisiin tilanteisiin. (Aaltio 2008, 207–208; Manka 2011, 18, 135; Rauramo 2008, 111–112.)

Väkivalta ja sen uhka on lisääntynyt sosiaali- ja terveysalan työssä. Asiakasväkivalta kuormittaa erityisesti mielenterveys- ja päihdetyössä, sosiaalipalveluissa ja vammaishuollossa toimivia, mutta yhä enemmän myös vanhainkodeissa ja vuodeosastoilla. Työturvallisuus sosiaalialalla-hankkeen mukaan henkinen väkivalta kuten haistattelu, nimittely ja työntekijän ammattitaidon mitätöinti sekä fyysisen satuttamisen uhkailu oli yleisempää kuin fyysinen väkivalta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 28.) Koska sosiaaliala on työväkivallan riskiala, on tärkeää, että työpaikoilla käsitellään avoimesti ja säännöllisesti työväkivaltaan liittyviä asioita ja sovitaan yhteisesti toimintatavoista. Työväkivalta on tunnistettava, koetut väkivaltatilanteet on purettava sekä on keskusteltava niistä syntyneistä traumakokemuksista. Asianosaisille on tarjottava tarvittava tuki. (Talentian www-sivut 2012.)

### 4.3 Liittymisen tarve

Yhteisöllisyys on ihmisen toiminnan ja olemassaolon edellytys ja myös yhteiskuntaa koossa pitävä voima. Yhteisö on alueellisesti rajattu vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostuma. Yksilön itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa muihin

ihmisiin ja myönteinen palaute ravitsee sitä. Ihmiselle on tärkeää olla rakastettu, hyväksyty, huomattu ja tuntea itsensä tarpeelliseksi, joten ihmiselle on myös tärkeää kuulua yhteisöön jossa hän voi kokea yhteenkuuluvuutta. Työyhteisö voi muodostaa tällaisen yhteisön, mutta ei aina pysty tarjoamaan sitä jatkuvuutta, varmuutta ja syvyyttä, jota pitkäaikaiset ihmissuhteet tarjoavat. Hyvä työyhteisö ravitsee ihmisen itsetuntoa. Kokemus yhteisestä todellisuudesta on perustana organisaatiokulttuurille ja identiteetille (Aaltio 2008, 115). Organisaation henkilöstön johtamisessa huomioida yksilöiden kyvyt ja kohtelemalla jokaista syrjimättä, voidaan huomioida ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Tasa-arvoisessa kohtelussa kaikkia ei tule kohdella samalla tavoin, vaan tulee ottaa huomioon yksilöiden eroavaisuudet oikeudenmukaisen kohtelun takaamiseksi. Vähintään 30 työntekijää säännöllisesti työllistävien työnantajien tulee laatia vuosittain tasa-arvosuunnitelma. Homogeeninen työryhmä toimii usein lyhyellä aikavälillä tehokkaammin, kun taas heterogeenisten ryhmien toimivuus ja menestys korostuvat pitkällä aikavälillä, kun erilaisuus synnyttää ryhmään uudenlaista dynamiikkaa. Esimiestyössä keskeistä on erilaisuuden johtaminen – tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtajuus on todettu keskeiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. (Rapatti 2007, 40; Rauramo 2008, 122–123, 126–127, 134.)

Työyhteisön yhteinen tietopohja edellyttää, että on olemassa yhteinen kieli, jonka avulla tulkitaan tapahtumia. Yhteinen kieli muokkaa vuorovaikutusta, ja sen avulla luodaan ja ylläpidetään sosiaalisia suhteita. Kieli on ajattelun ja tunteiden ilmaisun väline ja sillä synnytetään ja välitetään tietoa. Lisäksi se on vaikuttamisen ja vallan väline. Puheiden kautta heijastuu se, minkälainen työyhteisö pohjimmiltaan on, joten jokaisen on ajoittain syytä kuunnella omaa sekä työyhteisönsä puhetta. (Manka 2011, 120.)

Hyvinvointi ilmenee työyhteisössä hyvänä, turvallisena ilmapiirinä, työpaikan mehenenä, toiminnan ja yhteistyön sujumisena. Hyvin järjestetyssä ja tekijälleen mitoitettussa työssä työntekijän on mahdollista kehittyä ja oppia uutta. Toimiva esimiesalassuhde on olennainen tekijä työkyvyn säilymisen ja psykososiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Kun työyhteisö toimii ja voi hyvin, se on enemmän kuin tekijöidensä summa ja voimavara kyseiselle organisaatiolle. Erilaisuuden arvostaminen on työyhteisössä tärkeää, jotta jokainen kokee tulevansa hyväksytyksi itsenään, eikä kenen-

kään tarvitse pelätä virheiden tekemistä. Kehityskeskusteluilla ja työilmapiirimittauksilla voidaan kehittää työyhteisöön liittyvää turvallisuutta. Organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaa voidaan kutsua työilmapiiriksi. (Rauramo 2008, 109–110, 124.)

#### 4.3.1 Sosiaalinen pääoma

Vahvojen sosiaalisten suhteiden eli sosiaalisen pääoman vaaliminen on kärsinyt kaupungistumisen, vapaa-ajan vähentymisen ja tehokkuusvaatimusten myötä. Sosiaalisesta pääomasta on alettu puhua työyhteisöjen ja -organisaatioiden voimavarana. Sosiaalisen pääoman perusajatus on se, että erilaiset läheisryhmät ovat tärkeä voimavara ja tuki hädän hetkellä. Sosiaalinen pääoma on hyvin erilaista kuin aineellinen pääoma, sillä sitä syntyy sosiaalisella ja yhteiskunnallisella toiminnalla. Sosiaalisen pääoman määrittelyssä käytetään kolmenlaisia aineksia – sosiaalisia siteitä ja niiden järjestäytymisen tapoja, jäsenten tosiaan kohtaan tuntemaa luottamusta sekä siihen kytkeytyviä normatiivisia sääntöjä, jotka toimivat vastavuoroisten odotusten pohjalta. Sosiaalinen pääoma perustuu luottamukselle, koska luottamus on sosiaalinen ilmiö, joka perustuu yleensä yhteisiin arvoihin. Luottamus on aines, joka sitoo organisaatiokulttuuria ja -identiteettiä yhteen (Aaltio 2008, 133). Voidaan puhua myös luottamuspääomasta, jonka johdannaisia ovat esimerkiksi hyvät ihmissuhteet, toimivat työyhteisöt ja menestyvät yritykset. Vajeet sosiaalisessa pääomassa sekä sosiaalisissa taidoissa vaikuttavat merkittävästi myös muihin elämän osa-alueisiin. (Niemelä 2009, 221, 230; Ranne & Rouhiainen-Valo 2005, 30–32; Rapatti 2007, 32; Rauramo 2008, 122–124.)

Sosiaalinen tuki voi osaltaan lieventää elämässä esiintyviä paineita ja sosiaalisen tuen saaminen on työssä jaksamisenkin kannalta tärkeää. Aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on todettu olevan tulevaisuudessa ainoastaan 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun puolestaan aineettoman pääoman (sosiaalinen, henkinen ja rakennepääoma) tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan 50–90 prosentin vaikutus (Manka 2011, 34). Työpaikat ovat sosiaalisten taitojen oppimisen kasvualustoja. Työpaikan menestys edellyttääkin vuorovaikutteista johtamista, pyrkimystä yhteisymmärrykseen, erimielisyyksien avointa käsittelyä, positiivista pa-

lautetta ja yhteisten foorumeiden runsasta käyttöä. Työnohjauksen keinoin voidaan lisätä yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä sekä kartuttaa sosiaalista pääomaa. (Niemelä 2009, 221, 230; Ranne & Rouhiainen-Valo 2005, 30–32; Rapatti 2007, 32; Rauramo 2008, 122–124.)

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa vertikaaliseen ja horisontaaliseen sosiaaliseen pääomaan. Vertikaalisella sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimiehen ja työntekijöiden välistä pääomaa ja horisontaalisella työntekijöiden välistä pääomaa. Vertikaaliselle sosiaaliselle pääomalle on työyhteisössä ominaista työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus sekä osallistava ja kannustava johtaminen. Horisontaalinen sosiaalinen pääoma taas muodostuu työntekijöiden välisestä yhteistyöstä, joka koostuu avoimesta vuorovaikutuksesta (työyhteisötaidot) ja ryhmän toimivuudesta (pelisäännöt). Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, sillä työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä, terveyden heikkenemisen riski on 1,3-kertainen keskimääräiseen verrattuna sekä masennusoireiden riski 30–50 prosenttia. Niillä ihmisillä, joilla on vähän sosiaalista pääomaa, sairastumisriski on jopa 1,8-kertainen. Sosiaalisen pääoman tutkimuksissa on myös havaittu, että mikäli työpaikalla on vähäinen vertikaalinen pääoma, vaikuttaa se työpaikan sydän- ja verisuonitautien ja psykoosien ilmenemisen riskiin niitä lisäävästi. (Manka 2011, 95, 115–117.)

Tulevaisuuden organisaatioiden keskiössä on sekä sosiaalinen että inhimillinen pääoma. Inhimillinen pääoma muodostuu yritysten johdon ja työntekijöiden tiedoista, taidoista ja kokemuksista, eikä yritys omista niitä. Sosiaalinen pääoma puolestaan perustuu verkostoon, johon kaikilla on samanlainen pääsyoikeus, yrityksen luomaan kulttuuriin ja kirjoitettuihin sekä kirjoittamattomiin normeihin. Yritys ei ainoastaan hyödynnä inhimillistä pääomaa, vaan myös antaa mahdollisuuden kehittää ja kasvat-  
taa sitä. Organisaatorakenteet voivat muodostaa tukiverkon, jonka avulla inhimillistä pääomaa voidaan hyödyntää paremmin ja se kasaantuu sosiaaliseksi pääomaksi. (Aaltio 2008, 15–16.)



### 4.3.2 Työnohjaus

Työnohjaus on työn kehittämistä, joka perustuu keskusteluun ja toiminnallisiin menetelmiin. Niiden lisäksi voidaan hyödyntää myös videointia, jonka avulla vuorovaikutuksen moninaisuus tulee konkreettisesti esille. Koulutettu työnohjaaja ohjaa työnohjausprosessia tavoitteellisesti yksilö-, pienryhmä- tai työyhteisötoimintana. Työnohjaaja pyrkii tukemaan ohjattavien tilanteen tutkimisessa ja uusien luovien ratkaisumallien pohdinnassa sekä tilanteen hallintaan ottamisessa. Työnohjauksen tavoitteet liittyvät ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä työssä jaksamisen turvaamiseen. Sen avulla lisätään työntekijöiden valmiuksia kohdata työelämän haasteet ja muutokset. Työnohjauksessa tutkitaan työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviä kysymyksiä ja tunteita sekä jäsennetään ja opitaan tiedostamaan niitä. Työnohjaus on kokemukselliseen oppimiseen perustuva vuorovaikutusprosessi, jonka kautta yksittäinen työntekijä voi peilata toimintaansa ja saada palautetta. Se on myös ymmärtämisprosessi, jonka tarkoitus on tukea ammatillista kasvua ja kehittää psyykkistä työsuojelua, jonka avulla tuetaan työntekijän työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Työnohjauksessa työntekijä laittaa oman ammattitaitonsa palvelemaan toisen työntekijän kasvua. Työnohjauksen tulee olla työnantajan kustantamaa ja kiinteä osa perustyötä, erityisesti kun on kyse asiakastyöstä. Työnohjaus vaatii ohjattavalta motivaatiota ja sitoutumista, eikä siihen voi pakottaa ketään. Työnohjaustilanteessa tunteet ja kokemukset saavat nousta pintaan, eikä niiden kanssa tarvitse jäädä yksin. Työnohjauksella voidaan tukea työntekijää omassa reflektiivisen ammatillisuuden kehittymisessä. Työnohjaus kohottaa ohjattavan työntekijän työn laatua ja työyhteisöjen toiminta kehittyy, mistä myös asiakkaat hyötyvät. (Järvinen ym. 2007, 186, 200–203; Ranne & Rouhiainen-Valo 2005, 30, 36; Rauramo 2008, 171.)

### 4.4 Arvostuksen tarve

Abraham Maslowin mukaan arvostuksen tarve voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempaan tarpeeseen liittyy toisilta ihmisiltä saatu sosiaalinen arvostus ja ylempään tarpeeseen itsearvostus. Sosiaaliseen arvostukseen liittyvät status, kuulusuus, kunnia, tunnettavuus, huomiointi, maine, kunnioitus ja kunnollisuus. Ylempi taso sisältää itseluottamuksen, kompetenssin, saavutuksen, johtajuuden, riippumat-

tomuuden ja vapauden. Itsearvostusta ei voi menettää yhtä helposti kuin toisilta saatua, joten siksi se on määritelty korkeammaksi asteeksi. Menestyvässä organisaatiossa palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu kannustavaksi, mutta kuitenkin työntekijän voimavaroja tukevaksi. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta merkittävää. Palautekeskusteluista olisi tärkeää tehdä luonteva osa kaikkea kanssakäymistä. Kehityskeskustelut kuuluvat osaksi palautejärjestelmää, työn tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin seurantaan sekä työn ja osaamisen kehittämistä. Kyseisiä keskusteluja voidaan kutsua myös esimiesalaiseskusteluiksi, tavoite- ja tuloskeskusteluiksi tai arviointi- ja palautekeskusteluiksi. Käytettävä käsite vaikuttaa siihen, miten keskusteluun suhtaudutaan (Rapatti 2007, 44). Kehityskeskusteluista voi hyötyä, mikäli ne edistävät sekä työpaikan että yksilöiden tavoitteita ja ovat osa johtamisjärjestelmää. (Rauramo 2008, 143–144, 152–155, 157.) Henkilöstön näkökulmasta hyviä tuloksellisuusarvioita selittää hyvinvointia tuottavat tekijät, kuten hyödylliseksi koetut kehityskeskustelut (Manka 2011, 40).

Työkulttuuri tai organisaatiokulttuuri sosiaalisesti rakentuneena kontekstina muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Tämä monimuotoinen järjestelmä koostuu jaetuista traditioista, uskomuksista, arvoista, normeista, symboleista, merkityksistä ja rituaaleista. Jaettujen arvojen ajatellaan pitävän yhteiskuntaa, yhteisöä, ryhmää ja organisaatiota koossa. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää onkin, että jokainen työntekijä voi aidosti sitoutua oman organisaationsa arvoihin ja että arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä. Organisaation julkistamat arvot eivät ole todellisia, elleivät ne ohjaa työpaikan arkipäivän käytäntöjä. Vahvan ja sitouttavan organisaatiokulttuurin on mahdollista luoda olosuhteita, joissa organisaation jäsenet kokevat työnsä erityisen merkitykselliseksi. Kyseisenlaiset kulttuurit perustuvat henkilöstön korkeaan suoriutumistaseseen sekä sitoutumiseen, jotka ovatkin sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkkejä. Organisaatiokulttuurin yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu vähän verrattuna tutkimuksiin organisaatiokulttuurin vaikutuksista työntekijöiden työsuoritukseen sekä organisaatioiden tuottavuuteen, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Taloudellisilla hyödyillä on helpompaa perustella tutkimustarvetta, kuin henkilöstön hyvinvointiin liittyvillä ”pehmeillä arvoilla”. Perustellusti voidaan olettaa, että hyvinvoiva työyhteisö edistää myös organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, joten myös organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välisten yhteyksien

selvittäminen on tärkeää. Työhyvinvointi voi toimia välittävänä tekijänä organisaatiokulttuurin ja organisaation taloudellisten tai toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen välillä. (Aaltio 2008, 119; Mauno & Ruokolainen 2005, 155–156, 162; Rauramo 2008, 143–144, 150–152.)

Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä voidaan selittää sekä organisatorisesta tukiteoriasta että arvokongruenssiteoriasta käsin. Organisatorisessa tukiteoriassa organisaatio ja sen kulttuuri koetaan työntekijöitä tukevaksi, kun organisaatio kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti, arvostaa heidän työpanostaan, pitää huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista ja huolehtii työntekijöistään moninaisin henkilöstöjohtamisen keinoin. Kun työntekijät kokevat tukea organisaation taholta, organisaatiosta voidaan ajatella muodostuvan työntekijöille miellyttävämpiä ja työoloiltaan inhimillisempiä paikkoja työskennellä. Tämä osaltaan edistää henkilöstön hyvinvointia ja myönteisiä asenteita. Arvokongruenssiteoriassa korostetaan työntekijän ja organisaation arvojen välistä yhteensopivuutta. Yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuus on siis ratkaisevaa kun arvioidaan kuinka yhteensopivia yksilö ja organisaatio ovat. Kun yksittäisen työntekijän arvot ja tarpeet ovat sopusoinnussa organisaation arvojen kanssa ja kun työntekijä on sitä mieltä, että organisaatio vastaa hänen tarpeisiinsa ja odotuksiinsa, on tällä myönteisiä seurauksia työntekijän hyvinvoinnille. Useiden tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että erityisesti työkuultuurissa, jossa korostuvat humanistiset, työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot, työntekijä voi hyvin ja hänen asenteensa ovat myönteisiä työorganisaatiota kohtaan. Samoin vahvalla ja tavoitteellisella johtamiskulttuurilla vaikuttaa olevan samanlaisia tuloksia. Näin ollen organisaatioiden tulisi kehittää arvomaailmaansa ja kulttuuriaan inhimillisempään suuntaan ja huolehtia tyydyttävästä johtamisesta. (Mauno & Ruokolainen 2005, 155–156, 162.)

#### 4.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Ihminen toteuttaa tarkoitustaan tekemisen tasolla. Ihminen saattaa vieraantua itsestään, elämästään ja koko yhteiskunnasta, ellei hän saa toteuttaa itseään, omaa olemustaan ja itseään vastaavaa toimintaa. Koko elämän mielekkyys voi puuttua, jos ei ole hyödyllistä tekemistä, yhteiskunnassa arvostettua osallisuutta ja osallistumista

työelämään. Ihmisen toiminnallisuus tekee hänestä yhteisöllisen ja yhteiskunnallisen toimijan. Toiminnan systeemidynamiikan mukaan tekemisellä eli työllä luodaan ainakin välillisesti voimavaroja tyydyttämään elämän tarpeita. On siis kyse osallisuuden ja osallistumisen mukanaan tuomasta hyvinvoinnista ja menestyksestä. Kun tekemistä tarkastellaan sosiaalisessa ulottuvuudessa, tulevat esiin yhteistyöhön, yhdessä tekemiseen ja työyhteisöön liittyvät seikat. Työyhteisö on merkittävä yhteisö nykyajan ihmiselle. Se voi olla yksilölle rakentava voima ja tuki, mutta toisaalta se voi olla myös ongelma työpaikalla esiintyvien pulmien vuoksi. (Niemelä 2009, 219, 228.)

Työssä opitaan runsaasti uusia asioita. Oppimisen edistämiseksi on olennaista työssä tapahtuva oppiminen ja oppimisen liittyminen jokapäiväiseen toimintaan. Työpaikan osaamisen kehittämisessä on oltava kauasnäköinen ja ennakoitava tulevaisuutta. Ainoastaan osaamisaukkojen täyttäminen ei riitä. Oman osaamisen ylläpitäminen on työntekijän kilpailutekijä työmarkkinoilla, ja se edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Osaaminen ja sen kehittäminen on yksi työorganisaation keskeisimmistä inhimillisistä menestystekijöistä (Rapatti 2007, 42). Elinikäinen oppiminen antaa valmiuksia elää alati muuttuvassa maailmassa. Aikuisoppijalle keskeinen tavoite on myös oppimaan oppiminen. Työelämässä tapahtuvan oppimisen voi jakaa työssä oppimiseen, työnantajan järjestämään koulutukseen ja omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen. Pelkkä koulutus ei anna vielä eväitä osaajaksi, vaan tarvitaan myös pitkälistä ammatinharjoittamista. Jokainen on oman työnsä asiantuntija sekä kehittäjä ja jatkuvan työn kehittämisen lähtökohtana onkin, että koko henkilökunta osallistuu siihen. Organisaation tehtävänä on kehittää järjestelmiä, joiden avulla piilevät voimavarat ja kokemustieto saadaan yhteiseen käyttöön. (Rauramo 2008, 160–163, 167.)

Jotta organisaatio voi vastata tulevaisuuden haasteisiin, sen on kyettävä varmistamaan sekä nykyinen että tulevaisuudessa tarvittava asiantuntijuus ja osaaminen. Osa osaamisen hankkimista on uuden tarvittavan osaamisen palkkaaminen sekä työssä olevien työntekijöiden osaamisen tasosta ja kehittämisestä huolehtiminen. Tulevaisuutta pohdittaessa on huomioitava työmarkkinoilla olevat toimijat ja tulevat sukupolvet sekä näiden työhön liittyvien kiinnostuksen kohteiden erilaisuus. Jokaisen yksilön motivaatio ja kannustimet ovat erilaiset työn tekemiselle. Organisaation osaa-

mista on johdettava, koska se ei kehity itsestään vaan vaatii johdolta aktiivista toimintaa. Osaamisen johtamiseen vaaditaan strategista kyvykkyyttä, joka on pohjana koko organisaation toiminnan sekä henkilöstön osaamisen johtamisessa. (Tuomi & Sumkin 2010, 21–22.) Suomessa työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat yhä enenevässä määrin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet (Järvensivu & Piirainen 2012, 82).

#### 4.5.1 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation periaatteet on yksi tapa kuvata organisaation kehittymistä ja kehittämistä. Kyseinen käsite voidaan rinnastaa myös terveeseen tai toimivaan työyhteisöön. Oppivan organisaation perusajatus on, että voimakkaasti muuttuvassa työelämässä vain oppivat organisaatiot pärjäävät ja ovat kilpailukykyisiä. Oppivassa organisaatiossa vaaditaan valppautta, jotta opittaisiin päivittäisen toiminnan yhteydessä. Palautetiedon hankinta, sen tulkinta ja hyväksikäyttö luovalla tavalla ovat keskeisiä tekijöitä. (Vataja & Julkunen 2004, 39.) Oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys – aktiivinen vuorovaikutus sekä luottamus (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16). Oppivassa organisaatiossa yksilöiden, ryhmien tai koko organisaation oppimisen on samansuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa, mikä edellyttää sitä että jokaisen työpaikan tulisi määritellä nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaamisensa. Osaamisen kehittyminen vaatii oman aikansa ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen voi poiketa merkittävästi nykyisestä osaamisesta. (Manka 2011, 84–85.)

Oppiva työyhteisö mukautuu joustavalla tavalla sisäisten ja ulkoisten toimintaehtojes muutoksiin. Työyhteisön oppiminen merkitsee kehittämistä alhaalta ylöspäin, jolloin työyhteisössä tehtävät ratkaisut perustuvat asiantuntemukseen, joka on syntynyt käytännön työssä. Jotta kyseinen tietämys saadaan nostettua työyhteisössä esiin ja käytettäväksi, edellytetään arjen työn ja toiminnan tutkimista, mikä onkin työyhteisön kehittämisen tärkein väline. Kokemustiedon välittyminen vaatii epämuodollista ilmapiiriä, jotta jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus eivät estäisi oppimista (Manka 2011, 85). Oppivassa organisaatiossa korostuu refleksiivisyys, joka tarkoittaa sitä, että työ ja toiminta on asetettava tietoisien pohdinnan kohteeksi.

Tietoisien pohdinnan tulee olla yhdessä toteutettua, jotta työyhteisön oppiminen ja pätevyys kasvavat. Organisaation yhteistoiminnallisen kehittämisen ydinajatuksena on, että työyhteisön arkitoiminnan säännöllinen, yhteistyössä tapahtuva tutkiminen takaa parhaat edellytykset työyhteisön oppimiselle ja uusiutumiskyvylle. (Vataja & Julkunen 2004, 40.)

## 5 PORIN ENSI- JA TURVAKOTIYHDISTYS RY

Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry on Ensi- ja turvakotien liitto ry:n jäsenjärjestö. Ensi- ja turvakotien liitto on valtakunnallinen lastensuojelujärjestö, joka auttaa vaikeissa ja turvattomissa oloissa eläviä lapsia ja perheitä sekä ehkäisee perheväkivaltaa. Ensi- ja turvakotien liitto toimii 29 jäsenyhdistyksensä keskusjärjestönä. Jäsenyhdistykset ylläpitävät ensikoteja, päihdeongelmien hoitoon erikoistuneita ensikoteja ja turvakoteja sekä avopalvelutoimintaa. Liitto on lasten ja perheiden etujen valvoja sekä vauvaperhetyön ja perheväkivallan asiantuntija. Perustan liiton rahoitukselle muodostavat Raha-automaattiyhdistykseltä ja Lasten Päivän Säätiöltä saatavat avustukset. Ulkoasianministeriön avustuksilla rahoitetaan kansainvälisten yhteistyöhankkeiden kustannukset. Liitto ja jäsenyhdistykset vastaanottavat lisäksi yritysten ja yksityishenkilöiden raha- ja tavaralahjoituksia. Liiton saamista RAY-avustuksista noin 2/3 ohjautuu liiton jäsenyhdistyksille yhteisiin kehittämis- ja kokeiluhankkeisiin. Yhdistysten ensi- ja turvakotipalvelut rahoitetaan kunnilta perittävillä hoitopäivämaksuilla. Vuosittain jäsenyhdistysten palveluita käyttää yli 10 000 henkilöä, joista lapsia on noin 4000. (Ensi- ja turvakotien liiton www-sivut 2012.)

Opinnäytetyöni yhteistyötahona oli Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työyhteisö. Kyseinen yhdistys on lastensuojelujärjestö, jonka tarkoituksena on perhekeskeisin menetelmin turvata lapsen oikeus suotuisiin kasvuolosuhteisiin ja turvalliseen kehitykseen, tukea vanhemmuutta ja perhettä, edistää suvaitsevaisuutta, vastuuntuntoa ja perheiden tasa-arvoisuutta sekä ehkäistä kaikenlaista perhe- ja lähisuhdeväkivaltaa. Yhdistyksen perustamisvuosi on 1945. Se on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon yhteisö, jolla on vahva, sitoutunut ja kestävä arvopohja. Yhdistyksen toimintaa

ohjaavat arvot ovat väkivallan vastustaminen, yksilöllisyyden ja erilaisuuden hyväksyminen, yksilön itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, tasa-arvoisuus, perhekeskeisyys, lapsilähtöisyys ja ammatillisuus. Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen perustehtävänä on olla perheiden edunvalvoja, puolestapuhuja ja tukija jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Yhdistyksen vahvuutena tätä tehtävää toteuttaessaan on se, että sillä on suora yhteys perheiden arkipäivään ja todellisuuteen. Yhdistyksen tavoitteena on kehittää jatkuvasti kokemustietoon ja tutkimukselliseen tietoon perustuvia ammatillisia työmenetelmiä sekä ratkaisuja haavoittavissa oloissa elävien perheiden auttamiseksi. Yhdistys toteuttaa toimintaansa yhteisöasumiseen perustuvan asuin- ja palvelutalon sekä ympärivuorokautisesti päivystävän turvakodin keinoin Porissa. Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry:n hallinnosta vastaa johtokunta. Vuoden 2011 lopussa yhdistyksen jäsenmäärä oli 128 henkilöjäsentä ja 4 yhteisöjäsentä. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 2-4.)

Vuonna 2011 Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen henkilökuntaan kuului toiminnanjohtaja, taloudenhoitaja, turvakotiohjaajia, avopalveluohjaaja, tapaamispaikkaohjaaja, lapsityöntekijä, Jussi-työntekijä, Valma-projektityöntekijät, siivooja ja turvakodin avustavia työntekijöitä. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua sekä Ensi- ja turvakotien liiton että muiden tahojen järjestämiin koulutuksiin. Lisäksi yhdistys itse järjestää myös koulutuksia ja henkilökunnan kehittämispäiviä. Henkilökunnan työnohjaus on toteutettu vuonna 2011 yksilö-, pari- ja ryhmätyönohjauksena käyttäen ulkopuolisia työnohjaajia. Lisäksi kriisityönohjausta on järjestetty tarpeen mukaan. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 5-8.)

## 5.1 Toimintamuodot

### 5.1.1 Perhetyö

Asuin- ja palvelutalo Porin Esikossa toteutetaan perhetyötä, joka on ennaltaehkäisevää ja korjaavaa lastensuojelutyötä ja jossa korostuvat varhainen tuki ja puuttuminen. Perhetyön perustehtäviä ovat vanhemman ja lapsen varhaisen vuorovaikutussuhteen tukeminen, perheiden voimaantumisen edistäminen ja aktiivisen osallisuuden lisää-

minen. Perhetyö rakentuu moniammatillisesta ohjauksesta, yhteisöllisestä toiminnasta ja suunnitelmallisesta verkostoyhteistyöstä. Asuin- ja palvelutalo Porin Esikossa on perheasuntoja (18 kappaletta), jotka tarjoavat pitkäaikaista tukea ja kuntoutusta yksinhuoltajille ja tukitoimia tarvitseville lapsiperheille. Perheasuntoihin ohjautuu perheitä, joissa vanhempien psyykkiset tai sosiaaliset ongelmat sekä akuutit kriisitilanteet vaativat erityisen tuen tarvetta. Lisäksi perheasuntoihin ohjautuu alaikäisinä raskaaksi tulleita nuoria tyttöjä. Perheasunnot voivat toimia myös kriisivaiheen välitasuina perheväkivallan kohteeksi joutuneille aikuisille perheineen. Tuetun palvelutalon perhetyö on yksilöllisesti räätälöityä ja perustuu yhteisökuntoutukseen sekä omaohjaajajärjestelmän suunnitelmalliseen käyttöön. Perhetyössä käytettävää yhteisökuntoutuksen mallia on kehitetty suunnitelmallisesti viisivuotisessa (2008–2012) Valma-projektissa. Palvelutalon perheistä 56 % on vuonna 2011 ollut Valma-projektin piirissä. Loput 44 % perheistä on kuulunut yleisen perhetyön ja omaohjaajajärjestelmän piiriin. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 10–11.)

Asuin- ja palvelutalo Porin Esikon asumisen tukipalveluihin kuuluu perhekuntoutus, joka perustuu yhteisöllisyyteen. Palvelutalo antaa perheille päivittäisen mahdollisuuden yhteisölliseen arkeen ja vertaistukeen, jossa korostuvat vuorovaikutus, kommunikaatio ja osallisuuden tuottamat positiiviset kokemukset. Perhekuntoutus pitää sisällään yksilökeskusteluja, perheneuvotteluja, verkostokokouksia ja toiminnallisia yhteisöjä. Työskentelyssä korostuvat vuorovaikutussuhteen tukemisen ja lapsen näkyväksi tekemisen lisäksi arjen hallinnan ja taloudellisen selviytymisen edistäminen. Perhekohtaiset palvelusuunnitelmat ja omaohjaajajärjestelmä ovat toiminnan yksilöllisyyden ja asiakaslähtöisyyden tukena. Porin Esikon perheille suunnattuun toiminnalliseen perhekerhoon voi osallistua myös talosta poismuuttaneet jälkihuoltooperheet ja turvakotiasiakkaat. Perhetyön jälkihuolto tukee Asuin- ja palvelutalosta poismuuttaneita perheitä arjen hallinnassa ja vanhemmuuden vahvistamisessa, päihteettömyydessä ja yleisessä jaksamisessa. Perheille on mahdollista suunnitella yksilöllisiä jatkotukitoimenpiteitä yhteistyössä verkostotoimijoiden kanssa ja tarvittaessa perheisiin tehdään myös kotikäyntejä. Jälkihuollon työmuotoja perhetyössä ovat yksilötapaamiset, vertaistukiryhmät ja puhelinneuvonta. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 11–12.)



### 5.1.2 Perheväkivalta- ja kriisityö

Perheväkivalta- ja kriisityö on sekä ennaltaehkäisevää että korjaavaa lastensuojelutyötä, jonka tavoitteena on tarjota turvaa ja tukea koko perheelle perheväkivalta- tai sen uhkatilanteessa. Työn keskiössä on väkivallan kaikkien osapuolten huomioiminen ja auttaminen. Perheväkivalta- ja kriisityöhön kuuluu turvakodissa ja avopalveluissa lasten, naisten ja miesten kanssa tehtävä akuutin vaiheen kriisityöskentely sekä pitkäkestoinen ammatillinen tukeminen. Väkivaltatyön pohjana ovat valtakunnalliset laatuksiteerit. Turvakotityön tarkoituksena on väkivaltakierteen katkaiseminen, sen seurausten hoitaminen ja väkivallan ennaltaehkäiseminen. Turvakoti tarjoaa suojaa ja apua akuutissa kriisitilanteessa ympärivuorokautisesti, kun taas avopalvelut tarjoavat mahdollisuuden pitkäjänteiseen, selviytymistä tukevaan työskentelyyn ja matalan kynnyksen varhaiseen apuun. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 13–16.)

Porin Esikon turvakodissa on tilat neljälle perheelle/lapsettomalle aikuiselle. Vuonna 2011 turvakotihoitajaksoille kirjatuista asiakkaista naisia oli 98 % ja miehiä 2 %. Naisista 52 % ja miehistä 100 % hakeutui turvakotiin ilman lapsia. Turvakotiin haekuduttiin vuonna 2011 yleisimmin omasta aloitteesta tai sosiaaliviranomaisten ohjaamana. Yleisimmät turvakotiin tulon syyt olivat fyysinen pahoinpitely, henkinen väkivalta ja uhkailu tai väkivallan yritys. Usein kyseessä oli monen eri väkivallan muodon samanaikainen esiintyminen. Turvakotityön työmuotoja ovat yksilötyö, vertaistukiryhmät ja laitoshoidonjaksoa seuraava jälkihuoltotyö. Akuutin kriisivaiheen työn ja selviytymistä tukevan työn toteuttaminen määräytyy asiakkaan elämänkulun muotoutumisen mukaan. Turvakotityön tarkoituksena on myös yhteiskunnallinen vaikuttaminen väkivallan vähentämiseksi. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 13–16.)

Lapsityö on turvakodissa toteutettavaa väkivaltatyötä. Sen tavoitteena on tukea lasta selviytymään väkivalta- tai kaltoinkohtelukokemuksista. Lapsityössä tavoitteena on lapsen kuuleminen, huomioiminen ja auttaminen perheen vaikeissa elämäntilanteissa sekä selviytymiskeinojen etsiminen. Lapsityö välittää vanhemmille tietoa väkivallan vaikutuksista lapsen kasvuun ja kehitykseen sekä pyrkii myös yhteiskunnallisella tasolla vaikuttamaan lasten elinolosuhteiden parantamiseen. Lapsityö jakautuu turvakodin lapsityöhön, turvakodin jälkihuoltoon ja lasten avokriisityöhön. Lapsityö

käynnistyy, kun lapsi tulee turvakotihoitojaksolle ja se jatkuu jälkihuoltotyönä perheen poistuttua turvakodista. Lasten avokriisityöhön tullaan ohjatusti yhteistyötahon lähettämänä tai vanhempien omatoimisten yhteydenottojen kautta ilman turvakotihoitojaksoa. Lapsityössä työmuotoina ovat yksilötapaamiset, sisarustapaamiset ja lasten vertaistukiryhmät. Lapsityöhön kuuluu tiivis yhteistyö turvakodin naistyön ja Jussi-työn kanssa sekä monipuolinen verkostoyhteistyö. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 20.)

Jussi-työ on väkivallan tekijöille suunnattua kriisityötä, jonka tarkoituksena on nopean ammatillisen avun tarjoaminen kriisiytyneessä tilanteessa. Jussi-työssä pyritään katkaisemaan perheväkivalta sekä ehkäisemään sitä tarjoamalla terapeutista keskustelua, neuvontaa ja ohjausta perheväkivaltilanteissa. Tekijää pyritään motivoimaan itsetutkiskeluun ja elämäntavan muuttamiseen, kannustamaan vastuun ottamiseen omasta väkivallasta ja tarjotaan empaattista tukea ongelmien selvittämiseksi. Jussi-työssä työmuotoina ovat yksilötapaamiset, paritapaamiset, miesten vertaistukiryhmät, isyytyö ja puhelinneuvonta. Jussi-työhön kuuluu läheinen yhteistyö turvakodin naistyön ja lapsityön kanssa sekä laaja verkostoyhteistyö. Jussi-työn piiriin tullaan puolison tultua turvakotiin, omatoimisesti tai yhteistyötahojen ohjaamana. Vuonna 2011 Jussi-työn asiakaskunnassa oli yksi nainen muiden ollessa miehiä. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 22–23.)

Avokriisityö on turvakodin avopalvelutoimintaa, joka tarjoaa matalan kynnyksen apua ja tukea lähisuhde- ja perheväkivaltakokemusten käsittelyssä ilman turvakotihoitojaksoa. Toiminnassa tavoitteena on asiakkaan ajatusten ja tunteiden selkiyttäminen, turvallisuuden tunteen lisääminen ja arjen toimintakyvyn palauttaminen. Avokriisityötä tarjotaan niin aikuisille kuin lapsillekin. Avokriisityön työmuotoja ovat yksilötapaamiset, vertaistukiryhmät ja ympärivuorokautinen kriisipuhelinpäivystys. Kriisipuhelimeen voi soittaa myös nimettömänä. Kriisipuhelinpäivystyksessä etsittiin vuonna 2011 yleisimmin apua yksinäisyyteen, ahdistukseen, taloudellisiin vaikeuksiin, vanhemmuuteen ja ihmissuhdeongelmiin. Turvakodin jälkihuoltotyö on voimaannuttavaa ja tukea antavaa terapeutista toimintaa akuutin kriisivaiheen jälkeen. Turvakodin jälkihuolto antaa mahdollisuuden syvälliselle tunnetyöskentelylle, voimavarojen rakentamiselle ja uudelleen elämänhallinnan työstämiselle. Turvakodin jälkihuoltotyön työmuotoja ovat yksilötapaamiset, vertaistukiryhmät ja puhelinneuvonta.

vonta. Mahdollisuus kotikäynneille on myös olemassa asiakkaan elämäntilanteen ja toiveiden mukaisesti. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 24–25.)

### 5.1.3 Tapaamispaikkatoiminta

Tapaamispaikka on ammatillisesti ohjattua palvelua, joka mahdollistaa lapsen ja hänestä erossa asuvan vanhemman turvallisen tapaamisen. Tapaamispaikkatoiminnalla tuetaan lapsen ja tapaajavanhemman välistä suhdetta niin, että se edistää lapsen kasvua ja kehitystä. Tapaamispaikka toimii vuorovaikutuksessa lapsen, perheen ja lähi-verkoston kanssa, niin että erityisesti lapsen näkökulma tulee esille. Tapaamispaikka-toiminnan pohjana ovat valtakunnalliset laatuksiteerit. Tapaamispaikan palveluiden valvonnan tasot ovat valvottu tapaaminen, tuettu tapaaminen ja valvottu vaihto. Vuonna 2011 valvottujen tapaamisten yleisin syy oli lapsen seksuaalisen hyväksikäytön epäily ja tuettujen tapaamisten yleisin syy oli etävanhemman päihteiden käyttö. Muita syitä olivat kyseisenä vuonna vanhempien riitaiset välit, kaappausuhka, lapsen kohdistunut väkivalta, huoli lähivanhempaan kohdistuvasta väkivallasta ja lasten huostaanotto. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 26.)

### 5.1.4 Valma-projekti

Valma-projekti (Valmennusta mahdollisuuteen ohjatussa yhteisöasumisessa) on Raha-automaattiyhdistys ry:n rahoittama viisivuotinen kehittämishanke, jonka tarkoituksena on luoda Asuin- ja palvelutalo Porin Esikkoon valmentavan yhteisöasumisen malli, jossa lapsiperheiden hoidon ja ammatillisen ohjauksen perustana ovat yhteisöllisyys, vertaistuki ja sosiaalinen vuorovaikutus. Muina vaikuttavina tekijöinä ovat tukevat viranomaisverkostot ja turvallisuutta edistävät rajat. Yhteisöllisyyden ohella toimintaideologian perustana ovat kiintymyssuhde- ja traumanäkökulma. Valma-projekti toimii kehittämis- ja asiakastyön toiminta-alueilla. Projektin työmuotoina ovat yksilöohjaus, kotikäynnit ja yhteisöohjatut toiminnat. Valma-projektin hoidon ja ohjauksen perustana ovat yksilölliset hoitosuunnitelmat, jotka laaditaan yhteistyössä perheen ja lähettävän tahon kanssa. Lähettävä yhteistyötaho on mukana suunnitelmallisesti saavutettujen tulosten arvioinnissa ja seurannassa. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 27–30.)

Valma-projekti on tarkoitettu erityisesti lapsiperheille, jotka tarvitsevat tukitoimia vanhemmuuteen kasvamisessa ja arjessa selviytymisessä, joilla huostaanoton ja perheyhteyden hajoamisen riski on todennäköinen, joissa vanhemman tai lapsen neuropsykiatrinen erityisvaikeus aiheuttaa ongelmia tai joissa heikon vanhemmuuden taustalla ovat vanhemman omat traumaattisen kokemukset. Projektilla on alan ammattilaisista koostuva ohjausryhmä, joka seuraa ja arvioi projektin etenemistä ja sisällöllistä toimintaa. Valma-projektiin kirjattiin vuonna 2011 18 perhettä ja vauvoja syntyi projektiin yhdeksän. Vuonna 2011 Valma-perheiden ongelmia olivat vaikeat, lääkitystä vaativat mielenterveysongelmat, päihderiippuvuus, arjen kaoottisuus, vuorokausirytmien puuttuminen, perheväkivalta, vaikea eroprosessi, varhaislapsuudessa koetut traumaattiset tapahtumat, laitossijoitukset, heikko itsetunto ja sosiaalisen tukiverkoston puuttuminen, joihin yksilötyön ja valmentavan yhteisöhoidon avulla on saatu muutoksia. Valma-perheiden jälkihuolto jakautuu tehostettuun jälkihuoltoon ja jälkihuoltoon. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 27–30.)

## 5.2 Työsuojelutoiminta Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksessä

Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työsuojelutoiminnassa on noudatettu laadittua työsuojelun toimintaohjelmaa ja vuotuisia työsuojelun toimintaohjelmia. Toiminnasta on vastannut nimetty työsuojeluhenkilöstö, johon kuuluvat työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua. Työsuojelun konsultteja ovat työsuojelupiiri sekä työterveyshuolto. Työsuojeluhenkilöstöstä on tehty työsuojeluhenkilöilmoitus Työturvallisuuskeskukselle. Asuin- ja palvelutalon ja turvakodin lääkevarastosta ja lääkehoidon sisällöstä sekä toimintatavoista tehdään vuotuinen lääkehoitosuunnitelma Lounais-Suomen Aluehallintovirastolle. Vuonna 2011 työsuojelussa kiinnitettiin huomiota erityisesti työturvallisuuteen. Turvalaitteiston toimivuus tarkastettiin säännöllisesti ja valvontalaitteita sekä luvanvaraisia turvalaitteita päivitetiin. Kaikilla toimintasektoreilla oli käytössä omat turvallisuussuunnitelmat, joita päivitetään säännöllisesti. Työpaikalla esiintyviä riskitekijöitä kartoitettiin sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston riskienkartoituslomakkeiden avulla ja toimenpide-ehtotuksia riskien vähentämiseksi ja poistamiseksi on käsitelty henkilökunnan palaverissa. Lisäksi Asuin- ja palvelutalo Esikossa on suoritettu palotarkastus, al-

kusammuttimien tarkastus ja huolto sekä väestönsuojan varustelua on täydennetty. Henkilökunta osallistui myös ensiapukoulutukseen, joka järjestettiin Porin Lääkäritalo Oy:n toimesta. Ensi- ja turvakotien liiton laatima kriisiviestintäohjeistus otettiin myös käyttöön. Lisäksi kyseisenä vuonna uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaa päivitettiin ja sairaanhoitaja perehdytti henkilökuntaa asiakasperheiden käytössä oleviin lääkkeisiin. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 8-9.)

Työntekijöiden ammattitaitoon on kiinnitetty huomiota monipuolisella täydennyskoulutuksella, kehityskeskusteluilla ja organisaation sisäisillä työn kehittämispäivillä. Työntekijöille on osoitettu vastualueet ja heidät on otettu mukaan oman työnsä kehittämiseen. Työssä aloitettiin myös henkilökierto eri toimintasektoreiden keskinäisen integraation lisäämiseksi. Henkilökunnan fyysisen ja psyykkisen työkyvyn ylläpitämiseen on vaikutettu työterveyshuollon palveluilla, taloudellisella kuntoilun tuella, työnohjauksella ja monipuolisella TYKY-toiminnalla. Porin ensi- ja turvakotiyhdistys laati vuoden 2011 lopulla kirjallisen varhaisen tuen mallin yhteistyössä Porin Lääkäritalon työterveyshuollon kanssa. Sen tavoitteena on aktivoida jokainen työntekijä välittämään ja huolehtimaan itsestään, työtoveristaan ja koko työyhteisön toimivuudesta puuttamalla työhyvinvoinnin riskitekijöihin mahdollisimman varhain. Varhaisen tuen malli antaa toimintaohjeet prosessin käynnistämiseksi. (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 9.)

## 6 TOIMINTATUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA

Toimintatutkimuksessa, jollainen omakin tutkimukseni on piirteiltään, otetaan itse kohde ja kohteessa toimivat ihmiset mukaan tutkimuksen tekijöiksi. Systemissä toimivat henkilöt osallistuvat tutkimuksen tavoitteiden ja ongelmien määrittelyihin. Toimintatutkimuksessa kohteena on jokin tietty yhteisö ja kokonaisuus (Eskola & Suoranta 2005, 129). Toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä ovat reflektiivisyys, tutkimuksen käytännönläheisyys, muutosinterventio, tiedon subjektiivisuus ja arvosidonnaisuus sekä yhteisöllisyys. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan tutkimuksellinen lähestymistapa, tutkimusorientaatio tai – strategia,

jonka tiimoilta käytetään hyväksi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Siinä toteutetaan sekä tutkimus että tutkittavan ilmiön muutos. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on saada täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten, ei niinkään tietoa yleistämistä varten. Tutkimusaineiston keruumenetelminä toimintatutkimuksessa voivat muun muassa olla kyselyt, haastattelut, havainnointi tai kirjallinen materiaali. (Heikkinen 2006, 19, 28, 34–35; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 80–82; Heikkinen 2007, 197, 202; Huovinen & Rovio 2006, 102–103; Kemmis & Wilkinson 1998, 21, 24; Lehtonen 2004, 27–28; Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumin www-sivut 2012.)

Tutkimuksen etenemisen spiraalimaisuus on toimintatutkimukselle tyypillistä, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi-kierrokset toistuvat sykleittäin. Syklin kierros on pohja seuraavalle kierrokselle ja uusien kierrosten aikana pyritään paraneviin tuloksiin. Suunnittelu, toiminta ja arviointi lomittuvat käytännössä niin, ettei niitä voi erottaa toisistaan. Vaiheet ovat siis päällekkäisiä ja alustavat suunnitelmat voivat muuttua uuden käytännön tiedon valossa. Toimintatutkimukselle ominainen spiraalimainen kehittäminen voi sisältyä yhteen tai useisiin sykleihin, mutta tärkeintä on tutkijan tutkiva ja kehittävä ote työhön. Reflektiivisessä prosessissa on kyse sanattoman ja sanallisen tiedon välimaastossa kulkemisesta niin, että toiminnasta voidaan oppia uutta. Kyseisessä prosessissa yksilö etäännyy itsestään ja pystyy näkemään toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta pyrkien ymmärtämään ajatustensa ja toimiensa syitä. Oppimisen on mahdollista tehostua, jos sanatonta osaamista, niin sanottua hiljaista tietoa, pyritään tietoisesti ajattelemaan ja kun siitä kyetään keskustelemaan. Toiminnasta tietoiseksi tuleminen on suureksi osaksi kielellinen prosessi. (Heikkinen 2006, 19, 28, 34–35; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 80–82; Heikkinen 2007, 197, 202; Huovinen & Rovio 2006, 102–103; Kemmis & Wilkinson 1998, 21, 24; Lehtonen 2004, 27–28; Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumin www-sivut 2012.)

Toimintatutkimuksen prosessissa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Tutkimuksen edetessä pidetään mielessä, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Toimintatutkimuksen avulla tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi ja siinä tavoitellaan käytännön hyötyä eli tietoa, joka on käyttökelpoista. Teoria ja käytäntö kulkevat toimintatutkimuksessa käsi kädessä. Toimintatutkimuksen tutkimus-

ja kehittämiskohteena on ihmisen toiminta – sosiaalinen toiminta. Toiminnasta sosiaalista tekee se, että toiminta on yhteisesti sovittua ja sillä on myös yhteinen merkitys toimijoiden kesken. Sosiaalista todellisuutta tutkitaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Tarkoituksena on myös toisaalta muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. Kehittäminen ja tutkimus näin ollen ruokkivat toisiaan. Toiminnan analyysitasot voidaan toimintatutkimuksessa jakaa yksilö-, ryhmä-, ryhmien välisten suhteiden, organisaatio- sekä alueellisen verkoston tasoon. Parhaimmillaan toimintatutkimus on sosiaalinen oppimisprosessi, jossa toimijat muuttavat niitä käytäntöjä, joiden kautta he ovat vuorovaikutuksessa sosiaalisessa ympäristössään. Tarkoituksena on uudelleen rakentaa sosiaalista vuorovaikutusta rakentamalla uudelleen niitä tekoja, jotka saavat sen aikaan. Yksilöt pyrkivät ymmärtämään toimintatutkimuksen prosessissa, yksin tai yhdessä, sitä miten heidän yksilölliset toimintatapansa ovat muodostuneet ja mikä vaikutus yhteisöllä on niihin. On myös tärkeää oppia tiedostamaan, miten omat tietorakenteet muokkaavat identiteettiä ja kuinka nykyiset kokemukset ja tiedot rajaavat toimintaa. Toimintatutkimuksen konkreettiset muutokset tapahtuvat siis ihmisten tekemisessä, vuorovaikutuksessa, tarkoituksellisissa ja arvoissa sekä maailmankuvassa. (Heikkinen 2006, 16–20, 27–29, 36; Heikkinen 2007, 198; Hokkanen 2009, 319, 321; Kemmis & Wilkinson 1998, 22–23, 25.)

Toimintatutkimuksessa on vahvasti läsnä voimaannuttamisen ja valtauttamisen (empower) sekä emansipaation elementit, koska siinä pyritään luomaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. Parhaimmillaan työelämän tutkimus on emansipatorinen, jolloin se tuottaa työelämässä uusia ideoita, näkökulmia ja käsitteitä (Vilkkä 2005, 34). Empowerment voidaan käsittää niin prosessina kuin päämääränäkin. Prosessimäärittelyssä lähtökohtana on toimijoiden epätyytyväiseksi tulkitsema tilanne. Päämääränä on puolestaan tila, joka tulkitaan lähtötilannetta paremmaksi. Prosessi ja päämäärä yhteenkietoutuvat käytännössä. Empowerment voidaan nähdä tilaksi, jossa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ei esiinny. Toimintatutkimuksen tutkijan rooliin kuuluu muutoksen käynnistäminen ja ihmisten rohkaiseminen asioihin tarttumiseen, jotta heidän tilannettaan voidaan kehittää heidän kannaltaan paremmaksi. Toimintatutkimuksen prosessissa pyritään auttamaan ihmisiä näkemään, ovatko heidän tämänhetkiset epäsuotuisat toimet tulosta laajemmista sosiaalisista rakenteista, onko niistä mahdollista irtautua ja jos ei ole, niin miten olisi mahdollista minimoida niiden epäsuotuisat vaikutukset. Toimintatutkimus on oppimis-

prosessi menetelmällisesti sekä tutkimuskohteen suhteen. (Heikkinen 2006, 16–20, 27–29, 36; Heikkinen 2007, 198; Hokkanen 2009, 319, 321; Kemmis & Wilkinson 1998, 24.)

## 6.1 Toimintatutkijan roolit

Tutkijan rooli muodostuu toimintatutkimuksessa kolmijakoiseksi, kun hän tutkii, käyttää keräämiään tietoja hankkeen hyväksi eli aktivoi muutostavoitteita sekä on tutkimuskohteessaan ihminen muiden ihmisten joukossa. Toimintatutkija yrittää siis saada tutkimuskohteensa jäsenet muutostavoitteisiksi tutkijan roolin, tutkittavien antaman roolin ja ihmisen roolin antamalla välineillä. Toimintatutkija tekee tutkimuskohteeseensa eräänlaisen intervention, sosiaalisen väliintulon, jonka tarkoituksena on aiheuttaa muutosta kohteessaan. Näkisin, että kehittämisprosessissani käyttämäni väliintulon välineet olivat avain ja lähtökohta mahdollisen muutoksen toteuttamiselle. Ensimmäisenä interventiona oli kyselylomaketutkimus, jonka avulla tutkin ja kartoitin nykytilannetta sekä toisena interventiona oli kehittämispalaveri, jossa käytin keräämiäni tietoja muutosprosessin hyväksi. Intervention avulla saatetaan paljastaa tiedostamattomia toimintatapoja, sosiaalisia rakenteita, perinteitä tai vallankäyttöä. Tutkimukselliset lähestymistavat voidaan karkeasti jaotella toisaalta individualistiseen ja sosiaaliseen lähestymistapaan sekä toisaalta objektiiviseen ja subjektiiviseen lähestymistapaan. Näiden jaoteltujen lähestymistapojen ei tarvitse kuitenkaan olla vastakkaisia, vaan ne voivat laajentaa toistensa ymmärrystä tutkimuksessa. (Heikkinen 2006, 19, 28, 34–35; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 80–82; Heikkinen 2007, 197, 202; Huovinen & Rovio 2006, 102–103; Kemmis & Wilkinson 1998, 21, 24, 28, 31; Lehtonen 2004, 27–28; Vilka 2007, 70, 72; Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumin [www-sivut](http://www-sivut) 2012.)

Toimintatutkija ei ole tutkimuksessa vain ulkopuolinen ja objektiivinen osallistuja, kuten perinteisesti tutkijan asema ymmärretään, vaan hän on aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Toimintatutkijan on näin ollen tietoisesti tasapainoteltava osallistumisen ja vetäytymisen välillä. Tutkija pitää toimintaa yllä ja alun perin käynnistää sen. Tutkija ei ratkaise ongelmia osallistujien puolesta, mutta voi esittää rakentavia näkökulmia. Tasapainottelua osallistumisen ja vetäytymisen välillä helpotti se, että en työskennel-



lyt kehittämistyön kohteena olevassa työyhteisössä opinnäytetyön toteuttamisen aikaan. Lisäksi tiedostin kehittämisprosessin eri vaiheissa sen, että osallistujien on tärkeää olla itse ongelmien ratkaisijoina. Tarjosin näin ollen heille välineet aiheiden työstämiseen, mutta en tahtonut tarjota valmiita ratkaisuja. Toimintatutkimuksen prosessille on ominaista tekemällä oppiminen ja oppiminen muiden kanssa, vuorovaikutustapojen muuttamisen kautta. Toimintatutkija kehittää aktiivisesti juuri tutkimuskohteelle sopivia toiminta- ja lähestymistapoja ja -taitoja tutkimuksensa avulla. Toimintatutkijat eivät tavallisesti sitoudu mihinkään yhtenäiseen teoreettiseen tai metodologiseen kehikkoon, vaan he ottavat aineksia erilaisista viitekehyksistä omien ajatuskulkujensa tueksi. (Heikkinen 2006, 19, 28, 34–35; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 80–82; Heikkinen 2007, 197, 202; Huovinen & Rovio 2006, 102–103; Kemmis & Wilkinson 1998, 21, 24, 28, 31; Lehtonen 2004, 27–28; Vilka 2007, 70, 72; Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumin www-sivut 2012.)

## 6.2 Osallistuminen ja osallistaminen

Toimintatutkimuksen keskeinen ominaisuus on osallistavuus, joka on aktiivista osallistumista tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Osallistavuus merkitsee myös tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä, avointa dialogia tutkijoiden ja toimijoiden kesken. Osallistavalle toimintatutkimukselle on ominaista eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen edistäminen, jotta toiminnalla olisi edellytykset kehittyä. Osallistuvuus voi olla myös tutkimushanketta laajempaa yhteiskunnallista ja poliittista vaikuttamista, jolloin voi olla kyse vapauttavasta, emansipatorisesta tai kriittisestä toimintatutkimuksesta. (Heikkinen 2006, 33.) Räsänen (2007, 47) on käsitellyt osallistumiseen ja osallistamiseen liittyvää problematiikkaa. Useiden kehittämisotteiden kohdalla puhutaan osallistumisesta, mutta kuitenkin käytännössä eri osapuolet voidaan osallistaa kehittämistoimintaan käsitteen rajatussa merkityksessä. Jossain määrin osallistin työyhteisön jäseniä kehittämistyöhöni, kun menin sitä heidän alueelleen tekemään, mutta toivon, että heillä oli tahtoa ja aikaa myös aidosti osallistua kyseiseen prosessiin. Toimintatutkimuksessa jaetaan asiantuntemus osallistujien kanssa, joten kohdejoukon on suostuttava tutkimushankkeeseen vapaaehtoisesti (Huovinen & Rovio 2006, 99).

Osallistamisen tarkoituksena on pyrkimys kehittää jotain niin, että mahdollisimman monen kehityksen tekijänä tai kohteena olevan ihmisen näkemys, tieto ja mielipiteet huomioidaan. Osallistumisen järjestämiselle oman haasteensa tuo se, jos osallistamisen kohteena olevat ihmiset eivät heti innostu ulkopuolelta tulevista ajatuksista. Kyseisen kohteen olisi koettava osallistuminen mielekkääksi ja hyödylliseksi. Työtahti on Esikossa usein hyvin tiivis ja on ymmärrettävää, että aina ei aikaa eikä energiaa riitä ”ylimääräisiin tehtäviin”. Työnantajan rooli tavoitteiden pohtimisen mahdollistajana oli näin ollen tärkeä. Työtilanteet ovat myös raskaita ja vaativat usein paljon keskittymistä ja voimavaroja työntekijältä. Osallistumisen toivotaan kuitenkin aiheuttavan voimaantumista kohteessaan ja rikkovan näin henkisen eristäytymisen ja voimattomuuden tunteita. (Laitinen, Voipio & Grönqvist 1995, 7, 17.) Yhtenä osallistavan työskelentelymenetelmän käytön perusteena näin myös sen, että ihmiset oppivat taitoistaan 80 % työssä ja vain 20 % työpaikan ulkopuolisissa koulutuksissa. Näin ollen kaikilla on sisällään suuria määriä tietoja ja taitoja, joita hyödynnetään tiedostaen tai tiedostamatta joka hetki. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 9.)

Erityisesti 1990-luvun aikana suomalaisille työpaikoille yhdeksi merkittäväksi toimintatavaksi on juurtunut henkilöstön osallistumiseen perustuva työyhteisöjen sisäinen kehittämistyö. Osallisuus luo vahvan pohjan pitkäjänteisessä kehittämistyössä tarvittavalle edellytykselle – sitoutumiselle. Sitoutumista tarvitaan kehittämistyön läpiviennissä. Kehittämistyöhön liittyy aina muutosvastarintaa ja siitä tulisikin puhua avoimesti, jotta se saataisiin valjastettua työvälineeksi muutoksessa. Aito sitoutuminen kehittämistyöhön edellyttää, että yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana päättämässä asioista. (Lehtonen 2004, 5; Rapatti 2007, 34.)

### 6.3 Demokraattinen dialogi osana toimintatutkimusta

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa vuorovaikutus ja osallistujien tasavertainen keskustelu ovat oleellisia tekijöitä muutoksen aikaansaamiseksi. Suomessa kommunikatiivisen toimintatutkimuksen suuntaus näkyy voimakkaasti työelämän ja organisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä. Pohjoismaissa kommunikatiivinen suuntaus tunnetaan keskustelumenetelmänä ja demokraattisena dialogina. Demokraattinen dialogi suomennetaan yleensä tasavertaiseksi keskusteluksi, joka onkin

kommunikatiivisen toimintatutkimuksen pohja. Keskeisiä seikkoja ovat vastavuoroisuus ja avoimuus sekä se, että jokaisella on mahdollisuus ja myös velvollisuus osallistua. Kieltä ja toimintaa rakennetaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Demokraattisen dialogin osallistumisoikeus perustuu asianosaisuuteen ja työkokemukseen, ei vain organisatoriseen asemaan (Kalliola & Nakari 2006, 206). Demokraattisen dialogin näkemyksessä olennaista on se, että todelliset muutokset toiminnassa edellyttävät monien toimijoiden osallisuutta ja osallistumista. Tavoitteena on asettaa kaikki henkilöstöryhmät tasavertaiseen asemaan. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa työntekijä on keskeisessä asemassa ja hänet nähdään oman työnsä asiantuntijana. Kyseisessä suuntauksessa pyritään työntekijöiden osallistumisen ja demokratian lisäämiseen käyttämällä hyväksi heidän kokemustietoaan voimavarana ja aktivoimalla heitä. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006, 57–60; Saurama & Julkunen 2009, 300, 302.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen oli tarkoitus saada mukaan koko työyhteisö mielipiteineen ja ajatuksineen, jotta tutkimusasetelma olisi mahdollisimman vuorovaikutteinen. Organisoitin itse kehittämistyön etenemistä ja pyrin mahdollistamaan dialogin muodostumista työyhteisön kesken. Dialogi voidaan määritellä esimerkiksi kahden ihmisen kasvokkain tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi, jossa käytetään jotakin merkijärjestelmää. Dialogissa keskustelun osapuolet saavat mahdollisuuden osallistua ja viedä keskustelua eteenpäin vuorotellen. Dialogiin osallistujat ovat avoimia toistensa vaikutuksille ja lopputuloksena on uusia merkityksiä luova keskusteluprosessi. Dialogi on eräänlainen yhdessä ajattelemisen muoto. (Pekkari 2009, 29.)

Demokraattisessa ajattelutavassa ja demokraattisen dialogin perusajatuksissa korostuu subjektiivinen ajatusketju. Siinä ihminen on toiminnan tekijä, eikä vain tarkastelun tai erilaisten toimintojen kohde. Dialogissa tahdotaan toimia yhdessä määritellyn ja myönteisesti tulkitun muutoksen puolesta. (Lehtonen 2004, 19.) Työyhteisössä vaaditaan runsaasti aikaa, kun organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä muutetaan avoimemmaksi ja dialogisemmaksi siten, että sekä esimiehellä että työntekijällä olisi omat roolinsa. Työyhteisötaitoja tulee opetella aivan kuten esimiestaitojakin. Työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot, toimii työyhteisössä rakentavasti sekä on aktiivinen ja ottaa vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä sekä työympäristöstään. Työyhteisötaitoinen työntekijä luo omalta osaltaan yhteishenkeä, joka muodos-

tuu toisten huomioonottamisesta, kohteliaisuudesta, arvostuksesta ja kunnioituksesta. Dialogin opettelua varten on tärkeää luoda suunniteltuja tilanteita, joissa eri ammattiryhmien on mahdollista keskustella yhdessä työhön liittyvistä asioista. (Manka 2011, 123, 129.)

Tutkijan tulee tutustuttaa asianosaiset demokraattisen dialogin periaatteisiin. Esimerkiksi erilaiset rajoja ylittävät ryhmätyöjärjestelyt pyrkivät turvaamaan demokraattisen dialogin toteutumisen. Tutkijoiden vastuu voi ulottua myös vuorovaikutuksen monipuolisuuden varmistamiseen ja siihen, että kannustetaan osallistujia omien näkemystensä esittämiseen. Tutkijat siis toimivat demokraattisessa dialogissa pääsääntöisesti prosessin tukijoita, eivät niinkään toimintavaihtoehtojen esittäjinä. Kuitenkin kehittämiskysymysten sisällöllinen tunteminen on välttämätöntä. (Kalliola & Nakari 2006, 208.)

#### 6.4 Eettisyys osana toimintatutkimuksellista lähestymistapaa

Vilka (2007, 46, 56–58, 68–69, 115) käyttää toimintatutkimukselle rinnakkaisena käsitteenä aktivoivaa osallistuvaa havainnointia. Tutkimus on aina interventio tutkimuskohteen jäsenten elämään. Tutkijan väliintulo on toisaalta myös se tekijä, joka paljastaa sekä tutkijan omaan että tutkimuskohteen elämään kuuluvia säännönmukaisuuksia, joiden mukaan ihmiset eivät tiedosta toimivansa. Erityisesti kun kyseessä on arkielämän vuorovaikutusta muistuttavat tiedonhankintakeinot, korostuvat myös eettiset kysymykset tutkimuksen tekemisessä. Aktivoivan osallistuvan havainnoinnin eli toimintatutkimuksen kohdalla eettisten kysymysten pohtiminen on erittäin oleellista. Tutkijan on tiedostettava jatkuvasti, että hän vaikuttaa tutkimuskohteensa elämään. Hyvän tieteellisen tavan noudattaminen edellyttää, että havainnoitavalta pyydetään suostumus tutkimusaineiston keräämiseen. Paras tapa tutkimuskohteen jäsenten luottamuksen saavuttamiseksi on se, että kertoo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mikä on tutkimuksen luonne ja tutkijan kiinnostuksen kohde, kuitenkin arvioiden tapauskohtaisesti informointitarkkuuden. On tärkeää kunnioittaa ihmisten itsemääräämisoikeutta ja yksityisyydensuojaa. Ylipäätään tutkijan on jatkuvasti tasapainoiltava tutkijan ja ihmisen roolien välillä – hänen tulee erottaa toisistaan tutkijan havaintojen ja ihmisenä tekemiensä havaintojen välinen ero. Kirjoittaessa tutkittavista henkilöis-

tä, tärkeää on ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkimustekstissä tuleekin välttää epä-kunnioittavaa, yksipuolista, tirkistelevää, halventavaa ja mustamaalaavaa kirjoittamista.

## 7 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Tutkimuksen kulku voidaan esittää prosessikaaviona, jossa asiat esitetään selvärajaisina jaksoina, mutta harva tutkimus kuitenkaan etenee selvärajaisesti, sillä eri vaiheet lomittuvat ja prosessi saattaa sisältää harha-askeleita, ongelmia ja umpikuja (Vilka 2005, 43). Kuviossa 4 kuvaan toimintatutkimukseni prosessia eli sykliä.



Kuvio 4. Kehittämistehtävän prosessi

Kuten toimintatutkimukselle on ominaista, en tehnyt opinnäytetyösuunnitelmaa niin, että olisin ennakkoon lyönyt lukkoon tarkat tuloksia koskevat odotukset tai vaatimukset. Ihmisten itsensä oli tarkoitus toteuttaa prosessia, niin sen tavoitteita kuin to-

teutustakin. Toimintatutkimuksen eri vaiheet, sisällöt ja kehittämisen kohteet määrittään edellisissä vaiheissa käydyissä keskusteluissa. Tämä tukee luovuutta ja opettaa suhtautumaan tulevaisuuteen ennakkoluulottomasti ja uteliaasti. Tekemässäni suunnitelmassa määrittelin kuitenkin keskeiset kehittämisen kohteet ja perussuunnan. Kehittämistyön tulokset eivät havainnollistu vain vertaamalla tavoitteita saavutuksiin, vaan myös kertomuksena prosessin aikana tapahtuneista ratkaisuista. (Lehtonen 2004, 34; Syvänen 2004, 90.)

Kehittämistyössäni lähestyin tutkittavaa ilmiötä monelta eri suunnalta eli monimene-  
telmällisesti. Pääasiassa sovelsin kvantitatiivista tutkimusta niin, että etsin yleisiä  
tunnuspiirteitä, joita tutkin tarkemmin kvalitatiivisella menetelmällä. (Ylemmän  
AMK-tutkinnon metodifoorumin [www-sivut](http://www.sivut) 2012.)

## 7.1 Opinnäytetyön aikataulu

Sopimus opinnäytetyön tekemisestä laadittiin ja allekirjoitettiin 14.12.2011. Opinnäytetyön tekijän allekirjoituksen lisäksi siihen tuli toimeksiantajan edustajan allekirjoitus sekä Satakunnan ammattikorkeakoulun toimialajohtajan allekirjoitus. Laadin tutkimuslupa-anomuksen hyväksyttäväksi Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry:n johtokunnalle ja lupa myönnettiin 17.1.2012 puheenjohtajan allekirjoituksella (Liite 1). Vuoden 2012 tammi-maaliskuussa laadin kyselylomakkeen (Liite 2) ja testasin sitä sekä muutin sitä toimivammaksi testaajapalautteen ja opinnäytetyön ohjaajan palautteen avulla. 26.3.2012 vein 15 kappaletta kyselylomakkeita Porin ensi- ja turvakotiyhdistykselle. Palautuspäivä oli 31.5.2012 ja hain täytetyt lomakkeet itselleni 1.6.2012. Sain kaikki 15 lomaketta täytettyinä takaisin. Muutamassa lomakkeessa oli tyhjiä kohtia avoimissa kysymyksissä (tehtävä 2), mutta pääosin lomakkeet oli täytetty hyvin. Tehtävän 1 kaikkiin kohtiin olivat vastanneet kaikki. Kesällä 2012 jäsentelin, analysoin ja yhdistelin kyselylomakevastauksia.

Osa vastausten kautta nousseista kehittämiskohteista oli sellaisia, ettei työyhteisö voi varsinaisesti vaikuttaa (kuten rahoitukseen ja palkkaukseen liittyvät asiat), joten pidin 19.9.2012 palaverin Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa siitä, mihin aihealueisiin on mahdollista vaikuttaa työyhteisötasolla ja valitsimme

sen perusteella kolme käsiteltävää kehittämiskohdetta kehittämispalaveriin. Kävin toiminnanjohtajan kanssa läpi myös vastauksia ja sitä, millainen kehittämispalaveri tulisi olemaan ja koska se järjestetään. Ajankohta kehittämispalaverin järjestämiselle oli heikko, sillä kyseisellä hetkellä ei ollut selvää, jatkaako Porin kaupunki turvakoti-palveluiden ostoa Porin ensi- ja turvakotiyhdistykseltä. Mikäli Pori luopuisi palvelujen ostamisesta, yhdistys saattaisi joutua sulkemaan turvakodin. Porin perusturvalautakunta teki kyseisellä hetkellä selvitystä muun muassa siitä, miten turvakotitoiminta voitaisiin toteuttaa kesästä 2013 lähtien kaupungin omana niin, että avun tarvitsijoille turvataan vähintäänkin nykyisen tasoiset palvelut. Perusturvalautakunnan käsittelyssä ollut, perhepalvelujen menojen tasapainottamiseksi laadittu esitys ennakoi sitä, että Porin kaupunki luopuisi Esikon turvakodin käytöstä ja järjestäisi palvelut omana toimintanaan. Kyseisellä hetkellä Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen palveluksessa oli kuusi koulutettua turvakotiohjaajaa ja päivystys oli ympärivuorokautista. Tilalle kaavailtiin kahden kerrostalohuoneiston varaamista turvakotikäyttöön ja kahden työntekijän palkkaamista huolehtimaan asukkaista. (Myllärniemi 2012, 8.)

Keskustelin toiminnanjohtajan kanssa siitä, kuinka epätietoisuus ja mahdolliset työntekijöiden irtisanomiset vaikuttavat siihen, että voimavaroja kehittämistyöhön ei työyhteisössä kyseisellä hetkellä juurikaan ole. Kuitenkin sovimme, että keskustelen opinnäytetyöni ohjaajan kanssa siitä, mikä kehittämisen tapa voisi olla sopiva tällaisessa kriisiytyneessä tilanteessa. Koin, että alun perin suunnittelemani tulevaisuuden muistelu lähestymistapana ei ehkä olisi tässä tilanteessa kaikkein sopivin kehittämisen apuväline sen tarkastelunäkökulman ollessa valoisa ja hyvä tulevaisuus. Sovimme palaveripäivämääräksi 18.10.2012. Toiminnanjohtaja Saarinen toivoi erityisesti työntekijöitä osallistavan menetelmän käyttöä, jotta saadaan aikaiseksi henkistä hyvinvointia tukeva malli työyhteisölle. Tarkoitukseni olikin laatia juuri työhyvinvointisuunnitelmasta tällainen malli. Pohdin opinnäytetyöni ohjaajan kanssa sitä, onko vallitsevassa poikkeuksellisessa tilanteessa mielekäästä järjestää palaveria. Opinnäytetyön ohjaaja oli sitä mieltä, että on hyvä, että työntekijöillä on foorumi, jossa he voivat ilmaista itseään ja tuoda ajatuksiansa julki. Myös voimavaroja oli tärkeää etsiä kyseisessä tilanteessa. Luovuin alkuperäisestä ajatuksesta toteuttaa palaveri tulevaisuutta muistellen ja aloin tutustua learning café-työskentelymenetelmään dialogisuuden toteuttajana.

Liitteessä 3 on kutsu ja yksilötehtävä, joita vein Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työyhteisölle 15 kappaletta ennen kehittämispalaverin järjestämistä 1.10.2012. Kehittämispalaveriin valmistautumisessa oli tärkeää pohtia jo alustavasti sitä, miten tiettyihin kehittämiskohteisiin voitaisiin vaikuttaa ja eritoten miettiä, miten työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnin vahvuuksia ja mahdollisuuksia voisi käyttää hyödyksi kehittämiskohteissa. Jotta jokaiselle kehittämispalaveriin osallistujalle dialogiin liittyvä osallistumisoikeus sekä – velvollisuus olivat selviä, jakamaani yhteenveetoon sisältyi myös säännöt, joissa selvensin dialogin periaatteita. (Mukaillen Kalliola & Nakari 2006, 206–207.) Kehittämispalaveri järjestettiin 25.10.2012 ja siihen varattiin kaksi tuntia aikaa. Kehittämispalaverin jälkeen aloin koota yhteen palaverin tuotoksia työhyvinvointisuunnitelmaksi sekä seurantalomakkeeksi. Valmiin suunnitelman ja seurantalomakkeen toimitin Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen toiminnanjohtajalle 16.11.2012.

## 7.2 Kyselylomaketutkimus

Laatimani työhyvinvointisuunnitelman pohjatyö alkoi työpaikan nykytilan arvioinnilla. Työhyvinvoinnin tilan kartoituksen toteutin kyselylomakkeilla (Liite 2). Käytin sekä Likertin asteikkoa sekä SWOT-analyysiä. Kysely on menettelytapa, jossa tiedonantajat itse täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen joko valvonnan alaisena tai itsenäisesti. Kyselylomakkeen kysymyksiä laatiessa ja muotoiltaessa tulee olla huolellinen, koska ne ovat perusta tutkimuksen onnistumiselle. Kysymykset tulisi muotoilla siten, että vastaaja ymmärtää, mitä tutkija on tarkoittanut. Kysymysten tulee näin ollen olla yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla johdattelevia. Tutkimusongelman tulee olla täsmentynyt ennen kysymysten laatimista, jotta tiedetään mitä vastauksia aineistonkeruulla pyritään löytämään. Kyselylomake yleensä aloitetaan tai lopetetaan taustakysymyksillä sukupuolesta, iästä ja koulutuksesta. Tutkimuksessani en nähnyt tarpeelliseksi kerätä kyseisiä tietoja, koska ne eivät mielestäni olleet oleellisia tutkimukseni kannalta. Oleellista oli koko työyhteisön näkemys työhyvinvoinnin tilasta, ei niinkään tässä tapauksessa se, miten esimerkiksi eri-ikäiset tai miehet/naiset kokivat työhyvinvoinnin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73; Valli 2007, 102–104, 112.)



Tavoitteenani oli muodostaa yhteistä tietoa henkilöstön esiintuomista ajatuksista työhyvinvoinnin tilasta ja siihen liittyvistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Lomakkeessa on tärkeää osoittaa kyselyn mielekkyys, johon pyrinkin kertomalla saatekirjeessä, miksi jokaisen olisi tärkeää kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Pyrin korostamaan sitä, että jokaisen kokemustieto on arvokasta, jotta heidän hyvinvointiinsa työssä voitaisiin vaikuttaa. Saatekirjeessä annoin tietoja tutkimuksen tarkoituksesta ja etenemisestä. Vastaajilla oli myös mahdollisuus ottaa tarvittaessa yhteyttä minuun lisätietojen saamiseksi. Saatekirjeessä ja siihen liittyvässä kyselyssä visuaalinen ilme, saateen sisältö sekä kyselyn laajuus ja kieli vaikuttavat siihen päättääkö tutkimuskohde osallistua tutkimukseen (Vilka 2005, 153).

Liian pitkä lomake vaikuttaa vastaajan vastaamisintoon, joten pyrin huomioimaan, ettei vastaaminen ollut vastaajalle liian työlästä, mutta kuitenkin saisin kerättyä tutkimuksen kannalta relevantit tiedot. Pyrin selkeään ja mielestäni sopivan mittaiseen, kolmen sivun lomakkeeseen (lisäksi saatekirje). Onnistunut otanta on oleellinen teki- jä, kun pyritään yleistämään määrällisen tutkimuksen tuloksia perusjoukkoon. Tutkimuksessani en pyrkinyt tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrin kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. Oli siis tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerättiin, tiesivät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä oli kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinnan ei pitäisi olla satunnaista, vaan tarkoitukseen sopivaa. Mielestäni oli tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet osallistuivat ammattikuntaan katsomatta. Tutkimuskohteena olevan perusjoukon ollessa pieni (15 henkilöä), kaikilla oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Kyseessä oli siis kokonaistutkimus. Otannan satunnaisuus, siis se, että kuka tahansa voi tulla valituksi lopulliseen otantaan samalla todennäköisyydellä, ei ollut siis tässä tapauksessa keskeistä. Jokaisen ääni oli tärkeää saada kuuluviin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86; Valli 2007, 102–104, 112.) Lomakkeet palautettiin nimettöminä, jotta pelko omien mielipiteiden julkituomisesta ei rajannut vastaamista. Vastaajat tahtovat yleensä pysytellä tunnistamattomina, kun tarkoitus on käynnistää työyhteisön kehittämishanke (Elo & Feldt 2005, 320).

Asenteiden ja mielipiteiden mittaamisessa Likertin asteikko on yksi käytetyimmistä ja sopivimmista vaihtoehdoista. Asteikon parittomuus takaa sen, että vastaajalla on mahdollisuus olla ottamatta kantaa, koska mitta-asteikon keskelle sijoitetaan yleensä ”en osaa sanoa”-vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot tulee hakea mittauskohteen asiasi-

sällöstä. Käyttämässäni viisiportaisessa asteikossa ei ollut ”en osaa sanoa”-vaihtoehtoa, vaan kaikki vaihtoehdot kuvasivat sitä, miten tietyt asiat toteutuivat nykytilanteessa (1= toteutunut heikosti, 2= jonkin verran, 3= pääosin, 4= hyvin, 5= toteutunut täysin). Kyselylomakkeeni ensimmäisessä tehtävässä työntekijät arvioivat niin omaa kuin työorganisaationsa tilaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ensimmäisen tehtävän pohjana käytin Päivi Rauramon (2008) kehittämää Työhyvinvoinnin portaat-mallia ja Työhyvinvoinnin portaat-työkirjan tehtävää (Rauramo 2009, 4). Kyseessä on työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen tarkoitettu käytännönläheinen toimintamalli. Olemme Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa sopineet, että käytän kartoitukseni pohjana edellä mainittuja osa-alueita, mutta luovun portaittaisesta sekä hierarkisesta lähestymistavasta. Näin ollen tarkastelen osa-alueita erillisinä, omina kokonaisuuksinaan, enkä ota kantaa siihen, missä järjestyksessä kyseiset tarpeet tulisi työelämässä tyydyttää. Mielestäni Rauramon käyttämä jaottelu kattaa laajasti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja ne kuvaavat, mitä seikkoja sosiaalialan työkenttä sisältää työntekijöiden sekä työnantajan näkökulmasta. (Valli 2007, 115–116.)

Työelämässä on tärkeää, että toimintaa ja sen muutosta voidaan seurata pitkällä aikavälillä (Vilka 2005, 89). Kyselylomakkeen ensimmäinen tehtävä antaa mahdollisuuden tällaiselle pitkän aikavälin muutosten tarkastelulle, mikäli sama tehtävä uusiin työyhteisössä tietyin väliajoin. Lisäksi toimeksiantajan toiveena oli, että tutkisin sitä, mitä työntekijä voi itse tehdä työhyvinvointinsa kohentamiseksi sekä mitä työnantaja voi tehdä mahdollistaakseen sen. Erottelu omaan ja organisaation toimintaan auttaa omalta osaltaan tarkastelemaan sitä, mihin asioihin voi puuttua yksilötasolla ja mihin taas yhteisötasolla. Myös arviointitiedon keräämisessä tarkkuutta lisäsi se, että kysyin sekä oman että organisaation toiminnan osuutta työhyvinvointiin.

Kyselylomakkeeni toisen tehtävän muodostaa kaksi SWOT-analyysia. SWOT-analyysissa tunnistetaan ja jäsennetään kehitettävän kohteen ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia. SWOT-analyysi toimii työkaluna, kun pohditaan organisaation tai työyhteisön nykyisiä vahvuuksia (Strengths), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) tai uhkia (Threats) (Vataja & Julkunen 2004, 40–41). SWOT-analyysia voidaan käyttää myös ratkaisukeskeisesti keskittymällä eritoten vahvuuksien kehittämiseen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Menetelmällä voidaan tarkas-

tella moninaisia kehitettäviä kohteita, sisällyttämällä siihen tutkittavan näkökulma. Sisällytin kyselylomakkeissa tutkittavan näkökulman tehtävänantoihin, joissa tarkensin painopisteen sekä henkilökohtaiseen että työyhteisön työhyvinvointiin. Rauramon Työhyvinvoinnin portaat-työkirjassa (2009, 5-6) on käytetty kahdessa kyselylomakepohjassa jakona hyvinvointia haittaavat seikat, edistävät seikat sekä päämäärät ja tavoitteet. Osittain näitä soveltaen lähdin muotoilemaan SWOT-analyysia. Useissa työstressiteorioissa on otettu huomioon työn vaatimustekijöiden lisäksi myös työn voimavaratekijät, joiden oletetaan edistävän työterveyttä ja -hyvinvointia. Työntekijä voi kuitenkin pitää työnsä piirteitä samanaikaisesti sekä työn vaatimus- että voimavaratekijöinä, joten niihin liittyy aina yksilön tekemä tulkinta. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56, 58; Rapatti 2007, 20; Valli 2007, 124.) Hyvinvointia voidaan edistää lisäämällä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja, kun taas pahoinvointia voidaan ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Lisäksi henkilökohtaiset voimavarat lisäävät työniloa. (Manka 2011, 71.)

Lomakkeeni SWOT-analyysiin perustuvat osiot edustivat avoimia kysymyksiä ja vastaajat muotoilivat itse vastaukset. Yksi avointen kysymysten etu, jonka itsekin näin lomakkeeni SWOT-osion vahvuutena, on se, että vastausten joukossa voi olla luovia ja hedelmällisiä ideoita. Vastaajan mielipide on myös mahdollista selvittää perusteellisesti avointen kysymysten avulla. Toki on myös mahdollista, että laaja vastausmahdollisuus kerää vastauksia, jotka eivät ole tutkimuksen kannalta relevantteja. (Rapatti 2007, 20; Valli 2007, 124.)

Työpaikan psykososiaalisista olosuhteista huolehtiminen rakentaa perustan työnilon mahdollistavalle toiminnalle, jonka vuoksi on tarpeen koota tietoa ja tehdä säännöllisesti selvityksiä organisaation tilasta esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä. On kuitenkin todettu, että jos kyselyiden informaatio ei johda mihinkään toimiin, ne koetaan raskaiksi ja hyödyttömiksi. Esimiestyötä ja työhyvinvointia on arvioitu parhaaksi, kun työpaikalla on tehty sekä ilmapiirikysely että kehittämishanke. (Manka 2011, 82.)

### 7.3 Kehittämispalaveri

Työhyvinvointisuunnitelman laatimisen voi toteuttaa yhteisessä palaverissa. Yhteisymmärryksessä tehdyt toimintasuunnitelmat antavat vankan pohjan organisaation menestymiselle niin henkisesti kuin taloudellisestikin (Lehtonen 2004, 52). Palaverissa käsiteltävien tavoitteiden valinta tehtiin oman kehittämistyöni kohdalla keräämiäni kyselylomakkeiden vastausten perusteella. Kyseisistä vastauksista nousi esiin kolme huolta aiheuttavaa osa-aluetta työhyvinvoinnin heikkouksien ja uhkien kautta. Näiden kolmen osa-alueen joukkoon valittiin sellaiset kehittämiskohteet, joihin on mahdollista vaikuttaa työyhteisötasolla. Lisäksi vastauksista nousseet työhyvinvoinnin vahvuudet ja mahdollisuudet toin julki työntekijöille ennen palaveria jakamassani kutsussa/valmistelevassa yksilötehtävässä (Liite 3). Näin työntekijöiden oli mahdollista pohtia jo ennen palaveria myös sitä, miten kyseisiä voimavaroja voitaisiin käyttää kehittämiskohteiden tueksi. Yksilömietintä mahdollistaa jokaisen oman mielipiteen muodostamisen (Räsänen 2004, 105).

Tarkoitukseni oli alun perin käyttää kehittämispalaverissa tulevaisuuden muistelu-työskentelymenetelmää, jossa keskitytään olennaisesti tulevaisuuden luotaamiseen ja pyritään siihen, että tämänhetkiset huolet eivät hallitsisi keskustelua, vaan hyvä tulevaisuus valaisisi tarkastelua. Ennakointidialogien tavoitteena, jonka yksi muoto tulevaisuuden muistelunakin on, on tuottaa moniääninen, voimavarakeskeinen ja tasavertainen vuoropuhelu. Tulevaisuuden muistelu- suunnittelupalaveri sopii muun muassa työyhteisöjen, työryhmien, projektien, hankkeiden ja toimintaohjelmien hallinnollisiin ja strategisiin suunnittelutilanteisiin, joissa käynnistetään suunnitteluprosessi tai laaditaan suunnitelma. Juuri tämän vuoksi koin alun perin kyseisen palaverimuodon sovelluksen sopivan erityisen hyvin työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen. Osallistujia pyydetään eläytymään siihen, että on kulunut vuosi ja suunnitelma on valmis. Tähän johtanutta kehitystä tarkastellaan ”tulevaisuutta muistellen”. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2003, 162; Eriksson, Arnkil & Rautava 2006, 7, 17.)

Pohdin, että Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työntekijöiden kokema epävarmuus työsuhteidensa jatkuvuudesta ei tue kyseisen palaverimuodon käyttöä. Etsin uutta ratkaisua, joka ei ole niin vahvasti aikaan sidottu kuin tulevaisuuden muistelu. Toki työhyvinvointisuunnitelmassa on myös aikajänne, mutta työskentelyssä vahva aikaan

keskittyminen olisi voinut tuoda liiaksi haastetta työntekijöille vallitsevassa poikkeavassa tilanteessa. Kriisitilanteissa ennakointidialogin käyttöä ei suositella. Tällaisia kriisitilanteita työyhteisöjen kohdalla voivat olla esimerkiksi laajat irtisanomiset, jolloin osallistujien tasavertaisuus tulevaisuuden muisteluun olisi jo alun perinkin epäai-  
to. (Hyvönen 2011, 72.)

Pohdin muita dialogisia menetelmiä, koska pääperiaatteenani oli dialogisuuden idean toteuttaminen tavalla tai toisella. Tärkeää oli siis kuulluksi tulemisen, kuuntelemisen ja ymmärtämisen näkökulmat. Hyviä käytäntöjä voidaan jakaa kokoamalla asianosaiset keskustelemaan niistä seikoista, joiden varassa arjen käytännöt sujuvat niin kuin niiden pitäisi ja tuottavat toivottuja tuloksia. Kuitenkin suuri osa toimivista käytännöistä perustuu paljolti kokemuksessa karttuvaan tietotaitoon, jota ihmiset käyttävät erilaisissa tilanteissa. Jotta tämä niin sanottu hiljainen tieto saadaan näkyväksi, tarvitaan yhteen kokoontumista, tilaa ja aikaa. Lisäksi tarvitaan dialogeja, jotka auttavat saamaan esiin hiljaista tietoa ja kehittämään käytäntöjä yhdessä sekä ovat avaus työ- tai muiden yhteisöjen dialogiseen kehittämiseen. Hiljaisen tiedon esiin saaminen ja jakaminen on haasteellista, mutta kuitenkin mahdollista, mikäli luodaan olosuhteet, joissa asioista voidaan puhua avoimesti sekä osaamista jakaa turvallisesti ja mukavilla tavoilla hyvässä ja turvallisessa ympäristössä. Keskeistä on kehittää sellaisia dialogifoorumeja, joissa ihmiset saavat oman äänensä kuuluviin, tulevat kuulluiksi ja voivat jakaa toinen toisilleen arkisia toimivia käytäntöjä. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 3-4, 7, 9-10.) Päädyin käyttämään kehittämispalaverissa learning café-työskentelymenetelmää.

Kehittämispalaverissa en ottanut kantaa sisällölliseen keskusteluun, vaan lähinnä reagoin, jos keskustelu esimerkiksi jumiutui. Periaatteenani oli eräänlainen kommunikaatio-ohjaus eli pyrin luottamaan vahvasti keskustelun voimaan ja siihen, että dialogi kantaa palaveria kohti yhteistä toimintasuunnitelmaa (Syvänen 2004, 96). Roo-  
linani oli pääasiassa olla vuoropuhelun mahdollistaja. Vetäjänä koin itseni dialogin mahdollistajana, en niinkään pulmatilanteen ratkaisijana. Kehittämispalaverissa jokainen sai esittää omat mielipiteensä ja näkemyksensä vuorollaan, eivätkä muut saaneet kommentoida tässä vaiheessa. Toiminnanjohtajan osallistuminen kehittämispalaveriin oli mielestäni tärkeää etenkin siksi, että hän saattoi antaa palautetta siitä, onko työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteet mahdollista toteuttaa kyseisessä työy-

teisössä. Toiminnanjohtajan oli mahdollista kertoa esimerkiksi aikataulullisista ja resursseihin liittyvistä rajoituksista.

### 7.3.1 Learning café yhdessä tekemisen ja osallistamisen menetelmänä

Learning café eli oppimiskahvila on työskentelymenetelmä, jossa isompi verkosto saadaan toimimaan ja kehittämään uutta pienempiä ryhmiä aktivoimalla. Menetelmän avulla luodaan uutta tietoa ja siirretään sitä. Siinä keskitytään tärkeisiin teemoihin ja kysymyksiin, joita halutaan ratkaista osallistujien kesken. Iso verkosto jaetaan pienempiin pöytäkuntiin. Jokaisessa pöydässä on tavallisesti puheenjohtaja, joka ylläpitää keskustelua ja tarvittaessa auttaa kirjaamisessa. Yhden teeman äärellä keskustellaan tietty aika, jonka jälkeen vaihdetaan pöytää. Pöytäryhmien jäsenten vaihtuminen saa aikaan ideoiden rikastumista. Puheenjohtaja tekee yhteenvedon uudelle pöytäseurueelle, jolloin seuraava ryhmä jatkaa siitä, mihin edellinen on jäänyt. Lopuksi pöytien puheenjohtajat tekevät yhteenvetoja keskusteluista ja tulokset tuodaan yhteiseen tarkasteluun. Learning café-menetelmällä saadaan tuettua hiljaisempien osallistujien osallistumista, ratkaisujen löytymistä hankaliin kysymyksiin sekä yhteisen ymmärryksen syntymistä. Parhaimmillaan learning café saa aikaan ”kollektiivista älyä”. Keskustelussa omia näkemyksiä tulee selittää ja kuvata, jotta näkemykset muokkautuvat ja niille löytyy yhteinen ymmärrys. Tavoitteena on löytää pienryhmässä yhteinen näkemys, joka jalostuu useiden osallistujien puhuessa ja työstäessä sitä. (Hassinen 2008, 59; Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 68–69.)

Learning cafén työjärjestyksessä ensimmäisenä laitetaan työtila kuntoon, niin että siellä on yhtä monta pöytää kuin käsiteltäviä teemojakin. Pöytiin sijoitetaan muun muassa tyhjiä paperiarkkeja ja riittävästi kyniä ideointityötä varten. Tilaisuuden vetäjä ohjeistaa osallistujat työmenetelmään. Jokaiselle valitulle teemalle nimetään oma pöytänsä. Osallistujat jaetaan yhtä suuriin ryhmiin ja jokainen ryhmä siirtyy yhteen pöytään muodostaen oman pöytäseurueensa. Kullekin pöydälle voidaan valita puheenjohtaja, joka pysyy omassa pöydässään koko ajan. Pöydissä oleviin alustoihin voi kirjoittaa vapaasti ideoita ja ajatuksia. Keskustelussa noudatetaan dialogin periaatteita (suora puhe, kuuntelu, kunnioitus ja odotus). Noin 20–30 minuuttia kestävien keskustelujen jälkeen vaihdetaan pöytää. Puheenjohtaja pysyy omassa pöydässään ja

muut liikkuvat. Learning cafessa voidaan tehdä useita vaihtoja riippuen aikataulusta, ryhmien koosta ja käsiteltävistä teemoista. (Hassinen 2008, 59–60.)

### 7.3.2 Kehittämispalaverin kulku

Kehittämispalaverissa käyttämässäni learning café-työskentelymenetelmäsovelluksessa en käyttänyt pöydissä puheenjohtajia, vaan jokainen osallistuja sai käydä jokaisessa pöydässä ja näin ollen pohtia jokaista kehittämiskohdeteemaa. Sen sijaan, että puheenjohtajat esittelisivät lopussa lopputulokset kaikille osallistujille, kävimme ne yhteisessä keskustelussa läpi. Pöytäryhmäkeskusteluiden jälkeen jokaisella oli vielä mahdollisuus tuoda julki omia ajatuksiaan kyseisistä teemoista sekä kommentoida eri kahvilapöytien prosesseja ja tuotoksia, kun aihealueita käytiin yhdessä läpi. Tarkoituksena työskentelyn eri vaiheissa oli, että jokainen osallistuja sai tuoda vapaasti ajatuksiaan ja keskustelun aiheita julki dialogisuuden periaatteita noudattaen.

Kehittämispalaverin aluksi toivotin kaikki tervetulleiksi palaveriin ja esittelin vielä itseni. Kerroin kehittämispalaverin kestosta, tarkoituksesta, kulusta, omasta roolistani työskentelyssä sekä lyhyesti dialogin periaatteista. Korostin erityisesti, että puhuminen ja kuunteleminen erotetaan, jotta saadaan tilaa huolelliselle kuuntelulle. Kerroin, että jokainen saa esittää omat mielipiteet ja näkemykset vuorollaan. Tahdoin korostaa myös, että kaikkien osallistujien näkemykset ovat tärkeitä ja arvokkaita ja ettei oikeita ja vääriä vastauksia ole, vaan kaikilla on oma näkökulmansa. ”Kahvilamaista” ja rentoa tunnelmaa pyrin edesauttamaan kahvituksen ja tarjoilujen avulla, joita sai nauttia työskentelyn ohessa.

Ohjeistin osallistujat työskentelyyn ja kävin läpi teemat sekä kysymykset, joista pöydissä keskustellaan. Kehittämiskohdeteemat olivat: yksintyöskentely, työn aikataulutukseen ja saatavilla olemiseen liittyvät ongelmat sekä selän takana puhuminen (Liite 3). Jokaisen kehittämiskohdeteeman kohdalla pohdittiin kolmea kysymystä, jotka olin asettanut omiin sarakkeisiinsa. Kysymykset olivat: ”Mitä kyseinen teema tarkoittaa?”, ”Mikä olisi hyvä tilanne?” ja ”Miten päästäisiin hyvään tilanteeseen?”. Olin valmiiksi kirjoittanut suurille paperiarkeille teemat sekä kysymykset. Tein jaon ryhmiin tekemällä jaon kolmeen, koska käsiteltäviä aiheita oli kolme. Jokaisessa

ryhmässä oli neljä henkilöä eli osallistujia oli yhteensä 12. Näistä kaksi oli opiskelijoita, jotka myös tahtoivat osallistua ryhmätyöskentelyyn. Toimin ajanottajana työskentelyn ajan ja ilmoitin, kun oli pari minuuttia aikaa kiteyttää keskustelu ennen pöydän vaihtoa. Ilmoitin, kun oli aika vaihtaa pöytää. Jokaisessa pöydässä keskusteluun annoin aikaa 20 minuuttia. Yhteensä pöydissä käytyihin keskusteluihin kului siis noin tunti. Kaikista ryhmistä kuului työskentelyn aikana aktiivista puheensorinaa ja ideointia. Tietyt teemat tuottivat enemmän ideointitekstiä kuin toiset, mikä on myös nähtävissä lopullisessa työhyvinvointisuunnitelmassa. Kuitenkin jokaisen kehittämisteeman alle tuli useita toimenpide-ehdotuksia.

Palaverin osallistujamäärän ollessa suuri, voidaan käyttää sisä- ja ulkorinkijärjestystä sekä muita dialogia tukevia ja mahdollistavia rakenteita, kuten erilaisia pari- ja pienryhmäkeskusteluja, jotka jaetaan jossain muodossa koko osallistujajoukolle (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006, 17). Käytin tätä ennakoitdialogeista tuttua menetelmää, kun purimme learning café-ryhmätyöskentelyn jälkeen eri teemoja. Pienemmät ryhmät olivat ikään kuin sisärinkiä ja koko ryhmän keskinäinen keskustelu muodosti ulkoringin.

Pöytäkeskustelujen jälkeen kirjoitetut paperiarkit asetettiin fläppitaululle yksi aihealue kerrallaan. Jokainen ryhmä siis kertoi omista kirjoittamistaan ajatuksistaan ja kaikki saivat tässä vaiheessa vielä lisätä ja kommentoida aihealueita. Jokaisen aihealueen kohdalla keskustelimme työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisen vastuista, seurannasta sekä aikataulusta. Sovimme, että vastuu suunnitelman toteutuksesta on koko työyhteisöllä. Seurannan sovimme toteutettavan henkilökunnan palavereissa. Henkilökunnan palavereiden esityslistaan on mahdollista kirjata kohta työhyvinvointi, jossa voidaan seurata työhyvinvointisuunnitelman teemoja, sitä miten ne toteutuvat ja keskustella siitä, mikä on ajankohtaista. Palavereissa käytävät keskustelut ovat omalta osaltaan osa jatkuvaa työhyvinvointisuunnitelman seuranta ja arviointia. Seuranta voi tehdä henkilökunnan palaverien lisäksi viikkopalavereissa, joissa jokainen voi esimerkiksi täyttää seurantalomakkeen ja sitä voidaan pohtia yhdessä. Toteutuksen aikajänteeksi työyhteisölle sopi parhaiten vuoden 2013 toukokuun viimeinen päivä. Annoin työyhteisölle palautetta siitä, kuinka valtavasti he nostivat tärkeitä asioita esille palaverissa sekä siitä, että he ovat ehdottomasti oman työnsä parhaita asiantuntijoita.



Kun olimme hahmotelleet työhyvinvointisuunnitelman raamit, kysyin työyhteisöltä miltä työskentelytapa heistä tuntui sekä mitkä olivat heidän omat kokemuksensa palaverista. Sain palautetta siitä, että jako ryhmiin oli hyvä ratkaisu ja että työskentely oli sillä tavoin jäsenneiltyä.

## 8 TULOSTEN KUVAUS

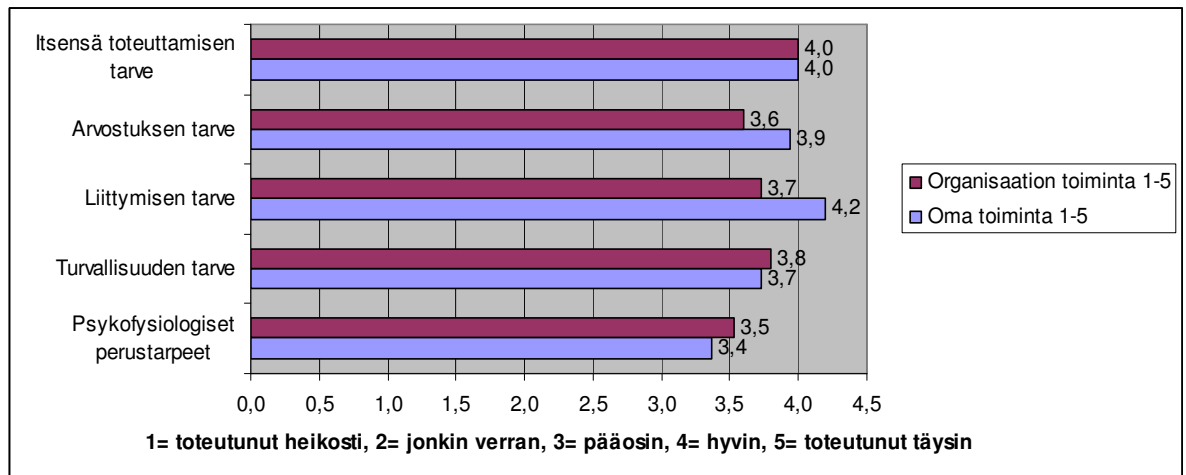
Kyselylomakkeiden antamien vastausten yhdistämisen avulla tarkoitukseni oli luoda jokaisen yksilöllisten näkökulmien ja merkityksen antojen kautta yhteistä todellisuutta. Oppiminen mahdollistuu, kun eri osapuolten näkemysten kautta syntyy yhteisiä merkityksiä. Samaten kuin kehittämispalaverissakin, kyselylomakevastausten kautta rakennettiin yhteistä maailmaa, mutta siten, että kaikki mielipiteet olivat tasavertaisina oikeutettuja. Jokainen voi siis kuunnella ja kokea, omaksua toisen alkuperäistä käsitystä ja oppia käyttämään saatua näkökulmaa oman ymmärryksensä laajentamiseksi. Yhteinen käsitys voi löytyä, vaikka lähtökohdat ovatkin erilaiset. Se kuitenkin edellyttää myös omien olettamusten kyseenalaistamista ja muuttamista. (Räsänen 2004, 102–103.) Sekä työn voimavaroja että kuormittavia tekijöitä on hyvä tarkastella yhdessä ja miettiä, mitä niille voisi tehdä (Manka 2011, 146).

### 8.1 Nykytilan arviointi portaittain Likertin asteikon avulla

Kun olin saanut täytetyt kyselylomakkeet itselleni, aloin siirtää tehtävän 1 (Liite 2) numeroarvoisia Likertin asteikon tuloksia Microsoft Office Excel- taulukkolaskentaohjelmaan. Kun olin syöttänyt numerot ohjelmaan, laskin sen avulla jokaisen kymmenen osa-alueen aritmeettisen keskiarvon, jotta sain kokonaisnäemyksen siitä, millaisia tuloksia työyhteisössä keskimäärin tuotettiin. Jaoin siis havaintoarvojen summan niiden lukumäärällä. Kyseinen Likertin asteikko mahdollistaa tulosten vertailun jatkossakin, mikäli kysely uusitaan.

Kuviossa 5 on lasketut keskiarvot luvuista, joilla Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työntekijät arvioivat omaa sekä organisaationsa toimintaa työhyvinvoinnin näkökul-

masta. Kuviossa luvut ovat yhden desimaalin tarkkuudella, koska se antaa mielestäni tarkemman kuvan vastauksista kuin pyöristetyt numerot. Jos olisin pyöristänyt luvut, aineistosta olisi kadonnut tietoa ja osa-alueiden vertailu ei olisi ollut mielekästä.



Kuvio 5. Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry:n työntekijöiden oman sekä organisaation toiminnan arviointi työhyvinvoinnin näkökulmasta Likertin asteikolla (1-5)

### 8.1.1 Oma toiminta

Oman toiminnan arvioinnissa arvot vaihtelevat 3,4–4,2 välillä. Oman toiminnan osalta eri työhyvinvoinnin osa-alueet ovat siis toteutuneet keskimäärin hyvin. Heikoiten on toteutunut psykofysiologiset perustarpeet keskiarvolla 3,4. Osa-alue sisältää terveelliset elintavat, kuten kohtuullisuuden alkoholin käytössä, tupakoimattomuuden, liikunnan, ravinnon, painon hallinnan, levon ja unen. Näihin seikkoihin jokainen työntekijä voi vaikuttaa päivittäisillä valinnoillaan, mutta työnantaja voi toki tukea terveellisten elintapojen ylläpitämisessä muun muassa taloudellisella kuntoilun tuella, kuten Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksessä tehdään (Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry 2011, 9).

Liittymisen tarve sai oman toiminnan arvioinnissa suurimman arvon, 4,2. Liittymisen tarpeeseen liittyy muun muassa joustavuus, erilaisuuden arvostaminen, kehitysmyönteisyys, hyvät ihmissuhteet työssä ja yksityiselämässä sekä mieluisat harrastukset. Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työntekijöiden mielestä kyseinen osa-alue toteutuu heidän omassa toiminnassaan hieman paremmin kuin ”hyvin”. Turvallisuuden

tarpeen keskiarvo oli 3,7, arvostuksen tarpeen 3,9 ja itsensä toteuttamisen tarpeen 4. Nämä osa-alueet toteutuvat siis työntekijöiden omassa toiminnassa keskimäärin hyvin. Huomattavia poikkeamia ei minkään osa-alueen suhteen ollut havaittavissa.

### 8.1.2 Organisaation toiminta

Organisaation toiminnan arvioinnissa arvot vaihtelevat 3,5-4 välillä. Hajonta ei siis ollut tässä tapauksessa niin suurta kuin oman toiminnan arvioinnissa. Heikoiten on toteutunut organisaationkin toiminnan kannalta psykofysiologiset perustarpeet keskiarvolla 3,5. Tähän kuuluvat muun muassa työkuormituksen säätely, työpaikkaruokailu sekä työterveyshuolto. Itsensä toteuttamisen tarve sai suurimman keskiarvon, 4. Kyseinen osa-alue siis toteutuu työntekijöiden mielestä organisaation näkökulmasta hyvin. Tähän osa-alueeseen kuuluvat muun muassa osaamisen hallinta, yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen, mielekkään työn mahdollistaminen sekä luovuus ja vapaus. Turvallisuuden tarpeen keskiarvo oli 3,8, liittymisen tarpeen 3,7 ja arvostuksen tarpeen 3,6. Huomattavia poikkeamia ei siis työhyvinvoinnin osa-alueiden toteutumisessa ollut organisaationkaan näkökulmasta. Organisaation toiminnan kannalta eri osa-alueet toteutuvat keskiarvolla mitattuna hieman heikommin kuin työntekijän oman toiminnan näkökulmasta.

## 8.2 SWOT-analyysien vastausten jäsentely kvantifioinnin ja teemoittelun avulla

Kyselylomakkeideni tehtävän 2 (Liite 2) avointen kysymysten vastaukset edustivat laadullista aineistoa. Aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja näin ollen tuottaa uutta tietoa asiasta, jota tutkitaan. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin avulla luodaan sanallinen sekä selkeä kuvaus kyseisestä ilmiöstä. Ensimmäisenä tehtävänä analyysissa on aineiston järjestäminen sen keräämisen, purkamisen ja teknisten valmisteluiden jälkeen. Aineistoa voidaan jäsentää aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. (Eskola & Suoranta 2005, 137, 150–152, 164; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija on kiinnostunut yksilöstä ja merkityksistä, joita hän antaa tutkittavasta ilmiöstä (Vilka 2005, 144–145).

Kehittämistyöni apuna olen käyttänyt tietoa työhyvinvoinnista, mutta lähdin purkamaan aineistoa siitä itsestään nousevien teemojen kautta. Kyselylomakkeeni runko auttoi aineiston jäsentämisessä. Lähtökohtanani aineiston jäsentämiselle oli SWOT-analyysin nelikentät. Purin siis aluksi vastaukset SWOT-analyysin nelikenttien alle, joihin vastaajat olivat ne alun perin kirjoittaneet. Kenttiä oli näin ollen kahdeksan kappaletta: henkilökohtaisen työhyvinvoinnin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä työyhteisön hyvinvoinnin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Laadullisen aineiston hyödyntäminen ei sulje pois määrällisyyttä, joten toisinaan myös laadullisessa tutkimuksessa määrällinen analyysi voi olla käyttökelpoinen. Koin, että laskemisella pääsen avoimien kysymysten tuottamaan aineistooni konkreettisesti kiinni, joten käytin aineiston analysoinnissa kvantifiointia. Kvantifioinnin voidaan nähdä tuovan laadullisen aineiston tulkintaan uutta näkökulmaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 121). Kvantifioinnin avulla pääsin hyvin liikkeelle analysoinnissa ja sain hahmotettua tekstimassaa. Alusta alkaen pidin oleellisena sitä, että tässä tutkimuksen vaiheessa kyselylomakevastausten avulla nousee tietyt, työyhteisössä yleisimmin esille nostetut asiat, käsiteltäviksi kehittämispalaveriin. (Eskola & Suoranta 2005, 137, 150–152, 164; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tuomi ja Sarajärvi toteavat, että sisällönanalyysillä tarkoitetaan nimenomaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti, jolloin tutkimusaineiston kvantifioimista ei katsota mahdolliseksi. Kvantifioidessa tutkimusaineistoa he suosittelevat puhumaan sisällön erittelystä. (Vilka 2005, 139.) Sisällön erittelyä voidaan soveltaa siten, että luokitusyksiköksi valitaan yksittäiset sanat tai ajatukselliset kokonaisuudet (Eskola & Suoranta 2005, 185).

Eskola ja Suoranta (2005, 166) tuovat esille sen, riittääkö se, että jokin asia on tullut kerran esiin vai pitääkö laskea montako kertaa se on mainittu. He toteavat, että ratkaisu riippuu tutkimuksen tavoitteesta ja koinkin, että kehittämistyöni kannalta oli tarkoituksenmukaista laskea eri asiakokonaisuuksien esiintyvyyttä. Esimerkkinä tekemästani kvantifioinnista käytän ammatillisuuteen ja ammattitaitoon liittyviä vastauksia, jotka vastaajat olivat kirjanneet henkilökohtaisen työhyvinvoinnin vahvuuksiin. Ryhmittelin vastauksia ja huomasin, että ammatillisuudesta ja ammattitaidosta on mainittu samantyyllisiä vastauksia. Alkuperäiset vastaukset kyseisessä ryhmässä

olivat: ammatillisuus, ammatillisuus, ammattitaito, osaan työni, ammattitaito ja ammattitaito. Laskin, että kyseisen vastausryhmän vastauksia esiintyi kuusi kappaletta.

Sisällön erittelyssä käytin kvantifioinnin lisäksi myös teemoittelua. Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna kvantifiointia. Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan yleensä aineistolähtöisesti etsimällä vastauksista yhdistäviä seikkoja. Aineistosta voi nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tällä tavalla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Lähtökohtana on siis etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Laskin erilaisiin teemoihin kuuluvien elementtien lukumääriä, jotta sain aineistosta esille yleisimmin mainitut asiat ja mietin niille yhdistäviä nimittäjiä, teemoja. Synonyymit, kiertoilmaisut ja ironia voivat olla esimerkkejä siitä, että joku sana voi esiintyä useissa erilaisissa asuissa, yhteyksissä ja merkityksissä. Pyrinkin lukemaan vastauksia kokonaisuuksina, enkä vain etsimään yksittäisiä sanoja. Teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 2005, 174–175; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Jatkan esimerkillä, jota käytin myös edellisessä kappaleessa. Kun vastaajat olivat kirjanneet henkilökohtaisen työhyvinvointinsa vahvuuksiksi ”ammatillisuus, ammatillisuus, ammattitaito, osaan työni, ammattitaito ja ammattitaito”, yhdistin ne yhdeksi teemaksi käyttämällä nimitystä ”ammatillisuus/ammattitaito”.

Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaisesti, jokaisen teeman alle kootaan ne aineiston kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. Tein tätä työtä tietokoneella tekstinkäsittelyohjelman, Microsoft Office Wordin, avulla. Kirjoitin ensin käsinkirjoitettuna saamani vastaukset tekstinkäsittelyohjelmaan. Samalla kun kirjoitin vastauksia tekstinkäsittelyohjelmaan, aloin yhdistellä samaan teemaan kuuluvia vastauksia muiden samantyyppisten vastausten yhteyteen. Tarkempaa teemoittelua sekä kvantifiointia tein sen jälkeen, kun kaikki vastaukset olivat tietokoneella. Teemojen nimeämisessä voi valita kuvaavan tyylin tai vaihtoehtoisesti mielikuvituksellisemmat otsikot, kunhan tyyli raportissa on yhtenevä. Itse pyrin valitsemaan mahdollisimman kuvaavia otsikoita, kuten toisen työn arvostaminen, yksityiselämän tuomat haasteet, mahdollisuus koulutukseen ja väkivallan uhka. Teemojen määrittelyssä pyrin myös siihen, ettei aineistosta katoa mitään oleellista niiden vuoksi. Kun luokittelu tehdään aineiston perusteella, ei ole etukäteistietoa siitä, montako luokkaa syntyy. Luokkia ei

kuitenkaan olisi mielekästä muodostaa kymmenittäin, koska luokkien pitäisi tiivistää aineistoa. Myöskään aineiston kylläntymisestä ja kvantifioinnista ei ole järkevää puhua samassa tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 89.)

Etsin aineistosta ensin pelkistettyjä ilmauksia ja pyrin tiivistämään informaatiota. Aineiston ryhmittelyssä kävin läpi alkuperäisilmauksia ja etsin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Ryhmittelin samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ja yhdistin ne teemoiksi sekä nimesin ne teeman sisältöä kuvaavalla ilmauksella. Tässä prosessissa aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Pyrin siihen, etteivät teemat ole liian yleisiä, jotta asiat säilyvät vielä konkreettisina kehittämispalaveria varten. Pyrin ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin eri vaiheissa. Erityisesti käsitteiden ymmärtämisessä auttoi osaltaan se, että työyhteisö oli minulle tuttu, mutta kuitenkin pyrin tietoisesti välttämään sitä, että tekisin liian hätiköityjä ennako-oletuksiin perustuvia päätelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–113.) Esimerkkinä käsitteiden ymmärtämisestä on vaikkapa se, että ymmärsin mitä ”RAY:n rajaukset asiakastyössä”-teemaan kuuluvat vastaukset merkitsevät heidän työssään.

Teemojen perässä on numero, joka kertoo sen, kuinka monta kertaa aineistossa on mainittu kyseiseen teemaan liittyvä asia kyseisessä SWOT-analyysin osassa (Liite 4). Yksi vastaaja on siis voinut antaa useamman samaan teemaan sopivan vastauksen. Numero ei näin ollen absoluuttisesti kuvaa sitä, kuinka moni on vastannut kyseisen teeman mukaisesti. Lisäksi yhdessä ja samassa vastauksessa saattoi olla moneen eri teemaan liittyviä aiheita. Pyrin pelkistämään myös yksittäiset kommentit ja vastaukset, jotka eivät sopineet varsinaisesti mihinkään teemaan, jotta vastaukset eivät ole niin helposti tunnistettavissa. Liitteessä 4 ei ole näkyvissä alkuperäisiä vastauksia, vaan teemoittelun tuloksena saadut vastaukset.

### 8.2.1 Kehittämiskohteiden esiin nostaminen

Kun olin teemoitellut ja kvantifioinut vastaukset, aloin kerätä yhteen henkilökohtaisen työhyvinvoinnin heikkouksia ja uhkia sekä työyhteisön hyvinvoinnin heikkouk-

sia ja uhkia, jotta hahmotin, mitkä mahdolliset kehittämisen kohteet olivat. Tein uudelleen teemoittelua ja keräsin yhteen eri osa-alueiden samankaltaisia vastauksia laskien, montako kertaa ne olivat esiintyneet vastauksissa. Esimerkkinä uudelleen teemoittelusta on kehittämiskohdeteema ”rahoitus, rahoituksen loppuminen ja sen vaikutukset (13)”. Se pitää sisällään henkilökohtaisen työhyvinvoinnin uhan vastaukset teemalla rahoituksen loppuminen ja rahoitus ylipäättään (3), työyhteisön hyvinvoinnin heikkouden vastauksen teemalla yhdistyksen taloudellinen tilanne (1) sekä työyhteisön hyvinvoinnin uhan vastaukset teemalla rahoituksen loppuminen ja sen vaikutukset (9).

Tein listan heikkouksista ja uhista, joita oli esiintynyt useimmin vastauksissa. Laitoin listaan 3 kertaa tai useammin esiintyneet kehittämiskohteet (Liite 5). Jotta kehittämiskohteiden ryhmittely oli luotettava, tein sen myös vielä toiseen kertaan, kun aikaa ensimmäisestä kerrasta oli kulunut pari kuukautta. Huomasin, että tuona aikana muuttamat ajatukset olivat kypsyneet ja ryhmittelyyn tuli muutamia muutoksia. Näitä olivat esimerkiksi muutamien vastausten lisääminen ja yhdistäminen niiden teemojen alle, joita olin muodostanut ensimmäisessä vaiheessa sekä myös uusien kehittämiskohdeotsikkojen muodostaminen. Erityisen haastavaksi koin ”henkinen/fyysinen kuormittuminen/sairastuminen”-osa-alueen muodostamisen ja sisällön sen monipuolisuuden vuoksi. Kyseinen teema nousi vahvimmin esiin vastauksista. Koin, että lopputulos oli sellainen, että se kuvasi hyvin työyhteisön kehittämistarpeiden kokonaisuudet. Jotta myös henkilökohtaisen työhyvinvoinnin ja työyhteisön hyvinvoinnin vahvuuksien ja mahdollisuuksien kartoitus tuli hyödynnettyä, käytin sitä valmisteluvassa yksilötehtävässä, jossa kerroin työyhteisölle kyselylomakkeen tuloksista sekä siitä, miten he voivat valmistautua seuraavaan vaiheeseen eli kehittämispalaveriin (Liite 3).

Keskusteltuani Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa siitä, mitkä kolme vastausten kautta nousseista kehittämiskohteista olivat työyhteisötasolla toteutettavia, lopulliseen käsittelyyn tulivat yksintyöskentely, työn aikataulutukseen ja saatavilla olemiseen liittyvät ongelmat sekä selän takana puhuminen.

## 8.2.2 Kehittämiskohdeteemoista

Yksintyöskentelyllä on oma pykälänsä työturvallisuuslaissa. Sen mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijälle aiheutuva haitta tai vaara yksin työskennellessä vältetään tai minimoidaan. Työnantajan on myös työn luonne huomioon ottaen mahdollistettava tarpeellinen yhteydenpito työntekijän ja työnantajan, työnantajan osoittaman edustajan tai muiden työntekijöiden välillä. Työnantajan on lisäksi varmistettava mahdollisuus avun hälyttämiseen. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 29§.) Yksintyöskentely on eräs riskitekijä, joka sisältyy tutkimusten mukaan tavanomaista enemmän sosiaali- ja perhetyöntekijöiden sekä kotipalvelun ja -hoidon työntekijöiden työhön (Talentian www-sivut 2012).

Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työntekijät avasivat kehittämiskohteiden sisältöjä kehittämispalaverissa. Yksintyöskentelyyn liittyi heidän mielestään työvuoron suunnittelu ja toteutus yksin, se että tukea ei ole tarjolla, kiire ja töiden päällekkäisyys, työn häiriintyminen helposti, riittämättömyyden tunne, stressi ja uupumus, työn intensiivisyyden kärsiminen, virhemahdollisuus ja unohtaminen, kirjausten ja raportoinnin kärsiminen, turvattomuus sekä vastuullisuus. Työntekijät pohtivat tekemiensä sisällön määrittelyiden pohjalta, mikä voisi olla näiden asioiden suhteen paremmin. Työntekijöiden mielestä hyvä tilanne edellä mainittujen asioiden kannalta olisi: työparityöskentely, työn aikataulutushmahdollisuus, mahdollisuus keskittyä perusteellisesti yhteen asiaan kerrallaan, työtyytyväisyys oman työvuoron jälkeen, selkeät ja rajatut työtehtävät, paljon opiskelijoita eri vuoroissa, viikkopalaverit työyhteisössä, mieltä painavien asioiden jakaminen toiselle työntekijälle ja töistä lähteminen niin, että voimavaroja riittäisi kotiinkin.

Työn aikataulutukseen ja saatavilla olemiseen liittyy myös työturvallisuuslain pykälä 31, jonka mukaan työn ollessa yhtäjaksoista paikallaoloa vaativaa tai yhtäjaksoisesti kuormittavaa, työn lomaan on järjestettävä mahdollisuus tarvittaessa sellaisiin taukoihin, jotka sallivat lyhytaikaisen poistumisen työpisteestä. Lisäksi pykälässä 13 mainitaan, että työn suunnittelussa ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 13§, 31§.) Sosiaalialan työoloihin voidaan



rakentaa sellaisia rakenteita ja käytäntöjä, jotka kokonaisvaltaisesti edistävät työn laatua, työtyytyväisyyttä ja – hyvinvointia sekä motivoituneen työvoiman saatavuutta. Palvelujen laadun kannalta tällaisia työhyvinvointia luovia tekijöitä ovat ns. reflektiiviset rakenteet, joilla päivittäisen työn ja sen organisoinnin puitteisiin luodaan tiloja, jotka mahdollistavat työntekijöille oman työn ja sen kokonaisuuden arvioivan pohdinnan sekä keskustelevan tuen sille, mikä on mahdollisimman hyvä tapa toimia erilaisissa tilanteissa ja työprosessien ongelmakohtissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 29.)

Työn aikataulutukseen ja saatavilla olemiseen liittyviin ongelmiin työntekijät sisällyttivät työn tauotuksen kiireessä, jatkuvan käytettävissä olemisen, työn keskeytykset keskittymisen häirtä, priorisointiongelmat, sen että kriisityössä asiakkaat voivat tulla milloin tahansa sekä riittämättömyden tunteen. Työntekijöiden mielestä kyseiset asiat muuttuisivat parempaan suuntaan seuraavien tekijöiden avulla: välivuorojen järjestäminen, asioiden kirjaaminen kalenteriin, työntekijä rajaa itse käytettävissä oloaan, työasiat jäävät töihin ja kotiasiat kotiin, omien voimavarojen tunnistaminen, turhautumisen sietokyky ja avoin suhtautuminen uusiin työtapoihin.

Selän takana puhumisen kitkeminen vaatii mielestäni avoimuuden ja palautteenannon harjoittelua. Organisaatio tarvitsee runsaasti aikaa, jotta vuorovaikutuskäytäntöjä pystytään muuttamaan avoimemmiksi ja dialogisemmiksi. Huomiota kannattaa kiinnittää myös vuorovaikutuksen sävyyn, sillä myönteisyydellä voi kiinnittää huomion asioiden positiivisiin puoliin. Työyhteisötaitoja voi harjoitella kiittämällä ja kehumalla työtoveriaan ja myös esimiestään. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluvat lisäksi ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen. Puheeksi otettaessa on tärkeää kiinnittää huomio toiveisiin ja ehdotuksiin asian korjaamiseksi, eikä hakea syyllisiä ja selityksiä siihen, miksi jokin asia ei onnistunut. Jokaiselle työntekijälle kuuluu tervehtiminen, kyseleminen ja auttaminen tarpeen mukaan – puhumista ei saa jättää vain selän taakse tai palaverien ulkopuolelle. (Manka 2011, 123–126.) Yhteisöllisyyden kasvuun tähtäävän toiminnan tulisi olla täysin avointa (Jäppinen 2012, 111).

Selän takana puhumiseen liittyi työntekijöiden mielestä omaa toimintaa koskevien asioiden kuuleminen toisen käden kautta, kokemus arvostuksen puutteesta, ulkopuo-

lisuuden tunteen aiheuttama työmotivaation lasku, työpaikkakiusaaminen, työyhteisön klikit ja vallankäyttö eli väkivalta. Selän takana puhumisen pohdittiin olevan mahdollisesti yleisempää naisilla kuin miehillä, sen taustalla nähtiin olevan mahdollinen oman edun tavoittelu ja mahdollista kilpailua työpaikasta. Sen nähtiin olevan myös seurausta tiedonkulun heikkoudesta ja ilmaisevan tyytymättömyyttä. Työntekijät kokivat, että asiat voisivat olla paremmin kyseisten tekijöiden suhteen: avoin keskustelu työntekijöiden kesken ja kyky vastaanottaa kritiikkiä, sen ymmärtäminen että asiakkaiden asiat eivät ole henkilökohtaisia, asianomaisten kohdattava yhdessä eripuratilanteet, työntekijöiden saatava yhtäläinen ja hyvä raportti työvuoroista huolimatta, työpaikan hyvä informaatiojärjestelmä ja nopea puuttuminen ongelmatilanteisiin.

Työntekijät pohtivat tekemiensä sisällön määrittelyjen ja hyvän tilanteen miettimisen pohjalta, mitkä ovat toimenpiteet hyvään tilanteeseen pääsemiseen (Liite 6).

### 8.3 Tehtävien vastausten yhteenvetoa ja vertailua

Ryhmittelin tehtävän 1 ja 2 vastauksia (Liite 2) siten, että jaoin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä oman toiminnan että työorganisaation toiminnan näkökulmasta niihin viiteen eri osa-alueeseen (psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve), joita olen käyttänyt opinnäytetyössäni kuvatessani työhyvinvointia. Ryhmittelyn perustana käytin tehtävän 1 osa-alueiden tarkennuksia, sitä tietopohjaa työhyvinvoinnista, jota olen kerännyt erilaisista materiaaleista sekä kokemuksiini perustuvaa tietoa. Tässä vaiheessa esittämissäni vastauksissa en kokenut tarpeelliseksi esittää, kuinka monta kertaa mikäkin aihealue on mainittu, vaan tuoda kaikki työyhteisössä vallitsevat työhyvinvoinnin voimavaratekijät ja esteet esille. Vastausten esiintyvyydsmäärät on mahdollista löytää liitteestä 4. Rauramon käyttämä Työhyvinvoinnin portaat-jaottelu osoittautui toimivaksi tässäkin vaiheessa, sillä jokaisen vastauksen sai kohdistettua suhteellisen selkeästi ”omaan lokeroonsa” ja jokaiselle vastaukselle löytyi näin ollen oma paikkansa. Jaottelun voi tehdä monesta eri näkökulmasta ja se saattaisi olla erilainen, jos joku muu tekisi sen. Käytän jaottelua lähinnä havainnollistamisen apuna.

Tässä yhteydessä käyttämäni analyysin muotoa voidaan kutsua teoriaohjaavaksi analyysiksi. Tekemässäni analyysissä teoria siis toimii apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan näin ollen aineistosta, mutta aikaisempi tieto auttaa analyysissä. Etenin aluksi aineiston analyysissä aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa toin analyysia ohjaavaksi ajatukseksi jaon Työhyvinvoinnin portaisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Psykofysiologiset perustarpeet saivat työyhteisöltä heikoimmat Likertin asteikon arvioinnit niin oman (3,4) kuin työorganisaationkin (3,5) työhyvinvointitoiminnan näkökulmasta. Oman toiminnan näkökulmasta Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työntekijät nostivat vahvuudeksi terveellisen elämäntavan ja terveyden ylipäättään. Heikkouksiksi nähtiin työpaikkaväsymys ja yövuorojen aiheuttamat univaikeudet, painonhallinnan ongelmat, sijaistraumatisoituminen, ajoittainen stressaaminen, vaikeus irtautua työasioista kotona, ylityöllistyminen ja sen vaikutukset jaksamiseen, kiire sekä työn aikataulutukseen ja saatavilla olemiseen liittyvät ongelmat. Mahdollisuutena nähtiin liikunnan lisääminen. Uhkia olivat henkinen ja fyysinen kuormittuminen ja sairastuminen, yksityiselämän kriisit ja murheet, asiakkaiden aiheuttamat uhat ja haastavuus, myötätuntouppumuksen uhka ja kiire. Organisaation toiminnan kannalta psykofysiologisten perustarpeiden heikkouksia olivat kiire, työntekijöiden vähyys ja sen aiheuttamat heikkoudet sekä kolmivuorotyö. Mahdollisuutena nähtiin terveydenhuolto. Uhkana pidettiin monen työntekijän sairastumista yhtä aikaa ja sen vaikutuksia, sairastumisia ylipäättään ja työn henkistä kuormittavuutta.

Turvallisuuden tarpeen näkökulmasta työntekijät kokivat oman toimintansa kannalta heikkouksiksi tilat ja ergonomian, pienipalkkaisuuden verrattuna työn vaativuuteen ja kuormittavuuteen sekä yksinpäivystämisen. Mahdollisuudeksi koettiin työn jatkuvuus lähitulevaisuudessa. Työn jatkuvuuteen liittyvät asiat koettiin myös uhkana, kuten myös henkilöytyminen oikeusprosesseissa, rahoituksen loppuminen ja rahoitus ylipäättään sekä yksintyöskentely. Organisaation toiminnan kannalta työhyvinvoinnin vahvuudeksi nähtiin työskentelytilat. Heikkouksina pidettiin RAY:n rajauksia asiakastyössä, yksintyöskentelyä, alhaista palkkaa, jatkuvaa väkivallan uhkaa, yhdistyksen taloudellista tilannetta sekä sekaannusta, joka aiheutuu siitä, kun kaikki tekevät kaikkea. Mahdollisuutena nähtiin selkeä työnjako ja vastualueet. Turvallisuuden

tarpeen uhkana mainittiin rahoituksen loppuminen ja sen vaikutukset, väkivallan uhka, yksintyöskentelyn paljous ja odottamattomat kriisit.

Syksyllä 2012 uutisoitiin Porin perusturvan säästötarpeiden vaikutuksista turvakodin tulevaan toimintaan ja olikin huomionarvoista, että vastauksista nousi vahvasti esiin huolenaiheena juuri rahoitus, rahoituksen loppuminen ja sen vaikutukset (Turvakodin tulevaisuus vaakalaudalla 2012). Ojalan ja Jokivuoren mukaan (2012, 36) työpaikansa taloustilanteen vakaaksi ja turvatuksi arvioivat työntekijät pitävät työhyvinvointiaan keskimääräistä parempana. Sitä vastoin kun työpaikan taloustilannetta pidetään heikkona, myös työhyvinvointi kärsii.

Liittymisen tarve sai Likertin asteikon arvioinnissa korkeat arvot etenkin oman toiminnan näkökulmasta (4,2). Oman toiminnan näkökulmasta työhyvinvoinnin vahvuuksiksi nähtiin oman elämän sopiva viitekehys sekä perheasiat ja hyvä työyhteisö. Heikkoudeksi koettiin yksityiselämän tuomat haasteet. Liittymisen tarpeen suhteen nähtiin mahdollisuuksia työn kehittämiseen ja työntekijänä kehittymiseen. Mahdollisuuksina nähtiin myös mielipiteiden kuuntelu ja se, että voi olla osana mahtavaa työyhteisöä, joka pystyy mihin vain. Työorganisaation näkökulmasta vahvuuksia löytyi runsaasti – hyvä työyhteisö ja työilmapiiri, samanhenkinen työyhteisö, työyhteisössä vallitseva huumori, joka kannattelee, tiivis työyhteisö, toisten tuki ja auttaminen, työyhteisön sitoutuneisuus, me-henki, työntekijän kuunteleminen, työnohjaus ja joustavuus. Joustavuuden on todettu olevan suomalaisen työelämän kilpailuvaltti. Sekä työnantaja- että työntekijälähtöiset joustot ovat Suomessa yleisiä muihin Euroopan maihin verrattuna. Työnantajälähtöisten joustojen lisääntyessä organisaation menestys ja työntekijöiden kokema hyvinvointi samalla heikkenevät. Työntekijälähtöisten joustojen lisääntyessä menestys ja hyvinvointi puolestaan paranevat. Jako työnantaja- ja henkilöstölähtöiseen joustavuuteen on tehty sen mukaan, kenen tarpeita työaikajärjestelyt ensisijaisesti palvelevat. (Nätti & Anttila 2012, 156, 171–172.) Heikkouksiksi nähtiin selän takana puhuminen ja yhteistyötahojen toimimattomuus. Mahdollisuuksiksi mainittiin verkostoituminen, asioiden käsittely heti ongelmien ilmetessä ja avoimen keskustelun lisääminen, työnohjaus ja Porin ainutlaatuiset palvelut. Uhkiksi koettiin uudet yhdistyksen ulkopuolelta asetetut säädökset ja yhteistyön toimimattomuus, mikäli kaikki eivät tee yhteistyötä.

Arvostuksen tarpeen kannalta oman toiminnan näkökulmasta vahvuuksiksi nähtiin työkaverin sekä hänen työnsä arvostaminen, oman työn arvostus motivaation lähteenä sekä tunne siitä, että minua arvostetaan, ammatillisuus ja ammattitaito, oma persoona ja luonne sekä työstä pitäminen. Mahdollisuudeksi nähtiin asiakkaiden auttaminen. Työorganisaation toiminnan näkökulmasta vahvuudeksi nähtiin toisen työn arvostaminen ja heikkoudeksi puutteet tiedonkulussa.

Itsensä toteuttamisen tarpeen näkökulmasta molemmat sekä oma että organisaation työhyvinvointiin liittyvä toiminta sai työntekijöitä saman keskiarvon, 4. Oman toiminnan näkökulmasta itsensä toteuttamisen vahvuuksia olivat työn priorisointi, kokemus ja koulutus. Heikkouksiksi nähtiin vähäinen työkokemus, leipääntyminen työhön ja se, että koulutukset eivät ole mahdollisia sijaisille. Mahdollisuuksiksi nähtiin itsensä toteuttamisen näkökulmasta mahdollisuus koulutukseen, vapaus toteuttaa itseään, mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin sekä työn mielekkyys ja monipuolisuus. Yksi tärkeimmistä subjektiivisista hyvinvointia ja tyytyväisyyttä selittävästä tekijöistä on työntekijän mahdollisuus suunnitella ja hallita työtään (Ojala & Jokivuori 2012, 31). Työorganisaation näkökulmasta vahvuuksia olivat moniammatillisuus ja monipuolinen osaaminen, henkilökunnan ikä- sukupuoli- ja koulutuksellinen koostumus sekä vapaus ja itsenäisyys työn suunnittelussa ja tekemisessä. Heikkouksiksi mainittiin asiakastyön toissijaisuus joillakuilla sekä ajoittainen asiakattomuus joillain toimintasektoreilla. Mahdollisuuksiksi nähtiin työn kehittäminen itsenäisesti ja työyhteisössä, mahdollisuus kouluttautumiseen ja monitaitoinen osaava henkilökunta, joka ottaa työntekijöiden vahvuudet huomioon.

Näiden lisäksi henkilökohtaisen työhyvinvoinnin vahvuuksina ja heikkouksina oli mainittu runsaasti erilaisia yksilöllisiä ominaisuuksia, joita en luokitellut erikseen näihin ryhmiin, koska ne sopivat useisiin osa-alueisiin. Kuten olen jo aiemmin todennut, työntekijä voi pitää työhönsä liittyviä piirteitä samanaikaisesti sekä työn heikkouksina että vahvuuksina. Lisäksi toinen työntekijä voi nähdä tietyn tekijän työn voimavaratekijänä, kun toinen taas voi pitää kyseistä seikkaa työn vaatimustekijänä. Olen todennut, että yksilön tekemillä tulkinnoilla on merkittävä osa määritellyssä työhyvinvoinnin vahvuuksina, heikkouksina, mahdollisuuksina ja uhkina.

Jäppinen (2012, 9-10, 23, 135) määrittelee yhteisöllisyyden moninaisuuden harmoniaksi eli monien erilaisten ihmisten sopusointuiseksi toiminnaksi jokaisen eduksi. Hänen mukaansa laadukkaan yhteisöllisyyden rakentamiseen riittävät hyvin jo olemassa olevat aineelliset ja aineettomat tarvikkeet ja varat. Jäppinen mainitsee yhteisöllisyyden osiksi ja avaimiksi moniäänisyyden, vuorovaikutuksen, asiantuntijuuden, joustavuuden, sitoutumisen, vastuunoton, päätöksenteon, neuvottelun, luottamukselle rakentuvan kontrollin ja oman toiminnan arvioinnin. Saamissani SWOT-analyysin vastauksissa kyseiset työyhteisön kehittämisen 10 avainta tulivat esille erilaisina elementteinä, tavalla tai toisella. Toiminnan avaimet, eli neuvottelu ja päätöksenteko, jäivät vastauksissa vähemmälle huomiolle. Kommunikoinnin, tietämisen ja ymmärtämisen avaimet eli moniäänisyys, vuorovaikutus ja asiantuntijuus, asenteiden ja ajattelutapojen avaimet eli joustavuus, sitoutuminen ja vastuunotto sekä yhteisöllisyyden sinetöimisen avaimet eli luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi nousivat vastauksista selkeämmin esille. Omistajuus on kaikkien yhteisöllisyyden avainten huipentuma. Omistajuudessa kaikki ovat osallisia, jolloin kaikkien ääni kuuluu, kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kaikkien asiantuntijuus näkyy ja sitä tarvitaan ja se on käytössä, kaikki joustavat, kaikki ovat vastuussa, kaikki sitoutuvat, kaikki osallistuvat omalla panoksellaan neuvotteluun ja päätöksentekoon. Silloin kun luottamus ja kontrolli ovat tasapainossa keskenään, oman toiminnan arviointi tuottaa osallisuutta ja voimaantumista ja niiden seurauksena omistajuutta.

#### 8.4 Kehittämistyön tulos: työhyvinvointisuunnitelma

Toimintatutkimuksen tavoite on ratkaista ongelmat, jotka kaikki yhteisön tai organisaation jäsenet kokevat toimintaansa liittyviksi ongelmiksi (Vilkkä 2007, 48). Työhyvinvointisuunnitelman laatimisprosessilla pyrin yhdessä työyhteisön kanssa keskittymään tämänkaltaisiin aihealueisiin.

Järjestämässäni kehittämispalaverissa tehdyn ideointityön pohjalta puhtaaksikirjoitin, jäsentelin ja kokosin työhyvinvointisuunnitelman (Liite 6). Suunnitelma koostuu kehittämiskohteiden sisällön avaamisesta, tavoiteloista ja toteutettavista toimenpiteistä. Muutin joltain osin alkuperäisiä sanamuotoja yhtenäisemmiksi sekä yhdistelin tiettyjä asiakokonaisuuksia tarkoituksenmukaisemmiksi kokonaisuuksiksi. Työnteki-

jät totesivat muutamista toimenpiteistä jo suunnitteluvaiheessa, että ne eivät ole mahdollisia, joten jätin ne luonnollisesti suunnitelmasta pois. Suunnitelma on rakennettu mukailleen Rauramon (2008, 185) ja Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 29) suunnitelmaesimerkkejä. Kun laaditaan työhyvinvointisuunnitelmaa, on tärkeää, että se saadaan tarpeeksi konkreettiseksi, että sen toimet on vastuutettu ja aikataulutettu ja että toimilla on arviointi ja seuranta-aikataulu (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 30). Työhyvinvointisuunnitelmassa ei ole erikseen saraketta vastuille, koska sovimme, että koko työyhteisö on vastuussa toimenpiteiden toteuttamisesta. Lisäksi aikataulu kaikkien toimien toteuttamiselle on sama, 31.5.2013 mennessä. Suunnitelman arvioinnista kerron työssäni vielä lisää, sillä olen laatinut suunnitelman arvioinnin toteuttamiseksi.

Jotta työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteitä voidaan seurata, laadin toimenpiteiden toteutuksen seurantalomakkeen (Liite 7). Lomakkeessa on lueteltu ”selän takana puhuminen”-kehittämiskohteen kuusi toteutettavaa toimenpidettä (integraation parantaminen, oman työn reflektointi, varhainen puuttuminen, vastuu tiedottamisesta vastaavalla ohjaajalla, avoimuus ja ammatillisuus työkavereiden kesken), ”työn aikataulutukseen ja saatavilla olemiseen liittyvät ongelmat”-kehittämiskohteeseen liittyvät viisi toimenpidettä (välivuorojen järjestäminen, uskallus delegoida mm. yövuorolaiselle, aamupalavereiden työnjaon selkeyttäminen, omaan tehtäväkuvaan tutustuminen ja oman työn organisointi sekä opiskelijat suunnitelmallisesti työvuoroihin) ja ”yksintyöskentely”-kehittämiskohteeseen liittyvät yhdeksän toimenpidettä (oman työn suunnittelu ja aikataulutus, tehtävien siirtäminen päivävuoroon, turvakotiasiakkaiden yhteisöllisyyden tukeminen ja opiskelijoiden hyödyntäminen siinä, viikkopalavereiden käyttöönotto, ammatillisuuden ylläpitäminen ja lisääminen koulutuksin, itsestä huolehtiminen sekä eri roolien huomioiminen töissä ja kotona, delegointi, omien voimavarojen tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen sekä positiivinen palaute muille työntekijöille).

Jokaisen toimenpiteen kohdalla tulee määritellä, onko se toteutunut, toteutunut osin tai ei ole toteutunut. Lisäksi jokaiseen kohtaan on mahdollista kirjata, mitä seuraavaksi asian suhteen tehdään. Toimenpiteitä on siis kaiken kaikkiaan 20. Mielestäni oli mielekästä, että seurantalomakkeen otsikot ovat samoja kuin työhyvinvointisuunnitelmassa sekä kehittämispalaverissa käsitellyt teemat. Sillä tavoin asiakokonai-

suuksien on mahdollista hahmottaa paremmin. Lomaketta on tarkoitus käyttää henkilökunnan palaverissa toukokuun loppuun asti.

## 9 ARVIOINTI

Toimintatutkimuksen ihanteena voidaan nähdä muutos parempaan. Tavoitteena on asiantilan parantaminen osallistujien oman toiminnan avulla. (Eskola & Suoranta 2005, 127–128). Kohdeorganisaation onkin siis tärkeää pohtia kehittämistyön toteuttamisen jälkeen, tapahtuiko muutosta, mikä ylipäättään on parempi tilanne, mikä mahdollinen muutos oli ja mikä sen aiheutti. Kaikkiin kysymyksiin ei aina välttämättä voi saada suoraviivaisesti vastausta. Muutos, johon toimintatutkimuksella on pyritty, voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Se voi myös olla aivan toisenlainen kuin jota alun perin on tavoiteltu. (Kuula 2006.)

### 9.1 Arviointi luotettavuutena, käyttökelpoisuutena ja siirrettävyytenä

Toimintatutkimuksessa luotettavuudesta tulee reflektiivisten toimijoiden yhteisten neuvotteluiden tulos. Tutkimuksen arvioitavuuden kannalta kriteerit muuttuvat siis mittauksien validiteetista kohti tutkijan reflektiivistä keskustelua niin itsensä kuin muidenkin kanssa. Tämä taas kasvattaa osaltaan tutkimuksen merkitystä reflektiivisen käytännön kannalta. Toimintatutkimuksessa tapahtuu jossain määrin samaistumista tutkimuskohteeseen, mutta yhtä hyvin voidaan nähdä, että se on edellytys tutkimuksen onnistumiselle, sillä silloin toiminnasta tulee tutkimusta ja tutkimuksesta toimintaa. Koska toimintatutkimus pyrkii emansipaatioon ja voimaantumiseen, arvioinnissa on otettava huomioon nämä erilaiset tiedonintressit. Toimintatutkimuksen luotettavuutta tulisi koetella erityisesti tutkittavaan kohdeyhteisöön ja toimintaan päin. Tässä tapauksessa toiminnan kehittäminen on tutkimuksen luotettavuuden mittari. (Eskola & Suoranta 2005, 222–224.)

Viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut.



Näin ollen olenkin arvioinut tutkimukseni luotettavuutta tekemieni valintojen kohdalla ja esittänyt perusteluja niille. Olen tehnyt luotettavuuden arviointia koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, tutkimukseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Arvovapaan tutkimuksesta tekee se, että asiat tehdään tutkimuksessa läpinäkyviksi. (Vilka 2005, 158–160.) Tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi yksityiskohtaista tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, joten raportin on tarkoitus olla selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141). Reflektointiin liittyy oman toiminnan erittelyä sekä omien tietojen ja ongelmanratkaisutaitojen arviointia. Nämä taas vaativat reflektiojalta kriittisyyttä. Reflektiivisyydessä korostuu ammatillisen toimijan omaan ammattitaitoonsa liittyvä näkemyksellisyys, jossa yhdistyy ammatin teoreettisten perusteiden syvempi hallinta ja kyky asettaa oma hankittu taitavuutensa tarkastelun kohteeksi. (Vilka 2005, 176.)

Erilaisissa keskustelun, diskurssin ja dialogin areenoilla ihmisille luodaan vapaa keskustelutila, jossa kielen avulla pyritään löytämään yhteisymmärrystä erilaisten tekemisten tavoitteista ja toteuttamismuodoista. Tällaisen areenan loi kehittämistyöni osana toteutettu kehittämispalaveri. Vasta keskustelun perusteella aikaan saatu tekeminen ilmentää sen, mihin saakka yhteiset päätelmät ulottuivat. Uusien ideoiden vieminen käytännön työhön on paikallisten toimijoiden vastuulla (Syvänen 2004, 90). Onkin siis oleellista, että puhe saadaan muutettua tekemiseksi. Käytännössä on hankalaa pitää yllä kahta erillistä organisoinnin muotoa, sekä kehittämis- että työorganisaatiota. Kehittäminen ja työn tekeminen limittyvät toisiinsa jatkuvassa käytännössä ja onkin oleellista etsiä muotoja, joissa kehittäminen tulee lähelle työntekoa tai luontevaksi osaksi työtä. Joka tapauksessa kehittämisen ja tekemisen tulisi kohdata toisensa. (Lehtonen 2004, 49–50.) Onkin siis syytä pohtia, mitkä edellytykset työyhteisössä, jossa toteutettiin kehittämistyöni prosessin, on integroida kehittäminen osaksi työtä. Näkisin, että työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteet olivat erittäin käytännönläheisiä ja arkiseen työhön suuntautuvia, joten niiden integroiminen osaksi työtä on mahdollista.

## 9.2 Suunnitelma arviointia varten

Laadin arviointisuunnitelman Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen käyttöön, jotta työyhteisö voi halutessaan arvioida laatimani työhyvinvointisuunnitelman sekä kehittämisprosessin vaikuttavuutta. Arvioinnissa tarkastelun kohteena voi olla joko prosessin tai vaikutusten arviointi (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 19). Arvioijan tulisi pohtia näiden kahden näkökulman painoarvoa omassa arviointihankkeessaan (Robson 2001, 106). Tässä tapauksessa olen valinnut näkökulmaksi opinnäytetyön vaikutusten arvioinnin. Arviointia on tapahtunut toki myös kehittämisprosessin aikana, niin että arviointitieto on osaltaan ohjannut kehittämistyötä ja muokannut toimintaa, mutta arviointisuunnitelmassani olen jättänyt prosessiarvioinnin vähemmälle huomiolle. Prosessiarvioinnissa kiinnostus kohdistuu pääasiassa siihen toimintaan, jolla tuloksia on saatu aikaan eli kehittämisprosessiin (Seppänen-Järvelä 2004, 11). Opinnäytetyöprosessiini liittyi osallistavan arvioinnin periaatteita, koska työyhteisö arvioi työhyvinvointinsa tilaa ja tämän perusteella suunnittelin yhdessä heidän kanssaan toimia, joilla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa.

Arviointi on tietyn asian arvon tai ansion määrittelyä (Robson 2001, 18). Arviointisuunnitelmassa hahmottelen arvioinnin keinoja sille, onko opinnäytetyö sekä näin ollen työhyvinvointisuunnitelman toteutus vaikuttanut työyhteisön hyvinvointiin ja jos on, niin miten. Myös kyselylomakkeilla ja kehittämispalaverissa tuotettu tieto oli arviointitietoa. Kyseisiä osa-alueita olen käsitellyt tarkemmin kappaleissa kehittämisprosessin kuvaus ja tulosten kuvaus. Mikäli opinnäytetyön tekemiselle varattu aika olisi ollut pidempi, kehittämissyklejä olisi voinut edelleen jatkaa arviointitietojen perusteella.

### 9.2.1 Arvioinnin kohteen määrittely ja perustelut arvioinnille

Arviointitavan valinnassa on keskeistä pohtia, millaista tietoa tarvitaan – ollaanko kiinnostuneita subjektiivisesta, kokemusperäisestä tiedosta vai objektiivisesti todennettavista vaikutuksista. Arvioinnissa oleellista on arviointikriteerin ja mittareiden muodostaminen, mittaaminen ja tietoon perustuva arvio. Mittaaminen sisältää jonkinlaisen vertailun mittariin. Arvioinnissa oleellista on myös se, otetaanko saatu tieto

käyttöön vai ei. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 6, 18; Kivipelto 2008, 15.) Suunnittelemani arvioinnin kohteena ovat opinnäytetyöllä aikaansaatuisten vaikutusten arviointi, koska mielestäni on tärkeää tutkia, onko kehittämistyöni muuttanut Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työyhteisön hyvinvointia parempaan suuntaan ja näin ollen saavuttanut tavoitteitaan. Kyseisen arvioinnin perusteella olisi mahdollista tehdä uusia ja tarkentavia toimia, jotka sijoittuisivat opinnäytetyön toteuttamisaikataulun ulkopuolelle. Arviointitulosten pohjalta hyvinvoinnin kenttään liittyvää kehittämistoimintaa voitaisiin edelleen kohdentaa osa-alueille, joihin työyhteisössä tahdotaan vaikuttaa. Jotta tulosta voitaisiin parantaa, tulisi keskittyä siihen, miten prosessin osatekijät ja toteutus vaikuttavat sen tuloksiin. Arvioinnin perusteet liittyvät siis toisaalta kehittämisen näkökulmaan (mahdollinen jatkotutkimus) ja toisaalta mielenkiintoon sitä kohtaan, mitä vaikutuksia opinnäytetyölläni on ollut.

Arvioinnin suunnittelussa on tärkeää miettiä millaisiin perusteluihin ja tarpeisiin nojaututaan. On keskeistä miettiä esimerkiksi perustuuko arviointi alan sisältä tuleviin tarpeisiin vai ulkoisiin tarpeisiin. Arviointisuunnitelmani liikkeellepanevana voimana on tässä tapauksessa työyhteisön sisältä tulevat tarpeet. Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen toiminnanjohtaja on keskusteluissamme tuonut ilmi, että tarvetta työhyvinvointiin liittyvään kehittämistoimintaan on, koska kyseisenlaista työskentelyä ei ole heillä aiemmin toteutettu. Voidaan lisäksi miettiä, onko kehittäminen perusteltua kansalaisten tai asiakkaiden näkökulmasta vai perustuuko kehittämisen perusteena oleva arviointi lähinnä kontrolliin, tehokkuuden lisäämiseen ja menojen vähentämiseen. Tässä tapauksessa näkisin, että kehittämiseen liittyvä arviointi on perusteltua työntekijöiden näkökulmasta, mutta toki on myös toivottavaa, että kehittämistyössä esille nostettuihin osa-alueisiin puuttuminen vaikuttaa välillisesti työyhteisön tehokkuuden ja toimivuuden lisäämiseen. Tämä taas osaltaan voi vaikuttaa asiakkaiden saaman palvelun laatuun, johon lisääntynyt työhyvinvointi voi heijastua. (Kivipelto 2008, 18, 20.)

### 9.2.2 Arviointiin liittyviä metodologisia periaatteita

Arvioinnissa voi olla mukana palveluja tuottava henkilöstö ja palvelujen asiakkaat sekä siinä voidaan yhdistää ulkopuolista arviointia ja itsearviointia. Itsearviointi voi

madaltaa rimaa ulkoiselle arvioinnille. Itsearviointia voidaan käyttää suunnitelmien arvioinnissa, arviointisuunnitelmien laadinnassa sekä tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten testaamisessa. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 15–16.) Suunnittelemasani arvioinnissa käytetään työyhteisön tekemää itsearviointia, sillä työyhteisöön kuuluvat henkilöt tietävät itse parhaiten, miten he kokevat hyvinvointiinsa liittyvät asiat. Ulkopuolisen arvioijan on hankalampaa tutkia sitä, miten jokainen työntekijä itse kokee työhyvinvointinsa. Osallistavassa arvioinnissa ne ihmiset ovat pääsääntöisesti tekemässä arviointia, joita koskevia asioita tutkitaan ja kehitetään. Osallistavan arvioinnin tekijöiltä edellytetään rehellisyyttä ja kykyä tuoda itsereflektiivisesti esille niin onnistumiset kuin epäonnistumiset. Siinä otetaan huomioon tilanteet ja ympäristöt, joissa ihmiset toimivat ja sosiaaliset ilmiöt syntyvät ja tapahtuvat. (Kivipelto 2008, 3, 9, 16.)

Arviointeja on perinteisesti jäsennetty muun muassa arvioijan roolin mukaan. Arvioijan asema voi olla sekä ulkoinen että sisäinen. Kyseisessä arvioinnissa arvioijan rooli on sisäinen, mikäli sen tekee työyhteisöön kuuluva työntekijä. Arvioija voi olla asemaltaan osin myös ulkoinen, mikäli arvioinnin suorittaa esimerkiksi opiskelija osana opintojaan. Työyhteisön jäseniä osallistetaan arviointiin siten, että heitä pyydetään tekemään itsearviointia sekä tilanteen arviointia. Jäsennystapana voi olla myös muoto – joko tarkastellaan formatiivisesti sisältöä tai summatiivisesti tuloksia. Formattiivinen arviointi tuottaa tietoa arvioinnin kohteesta niille, jotka tuottavat palveluita ja tahtovat kehittää niitä, kun taas summatiivisessa arvioinnissa tuotetaan arviointitietoa päätöksentekijöiden tarpeisiin. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 18–19; Kivipelto 2008, 16–17.) Summatiivisen arvioinnin keskittyessä lähinnä lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen, painottuu se suunnittelemani arvioinnin arviointimuodoksi (Seppänen-Järvelä 2004, 19). Erottelu formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin on hyödyllistä, koska se viittaa merkittäviin eroihin arviointisuunnitelmassa ja koska se on yksi ulottuvuus arvioinnin ammattikielessä, jota ymmärretään laajasti (Robson 2001, 80).

Arvioinnin käyttötarkoitus voi olla eri osapuolten keskinäisen ymmärryksen lisääminen, ohjelman vahvistaminen ja tukeminen tavalla, jolla ohjelman tulos saavutetaan, osallistujien sitoutumisen, osallisuuden ja itsemääräämisoikeuden lisääminen tai ohjelman/organisaation kehittyminen. Kyseisen arvioinnin käyttötarkoitukseen liittyy lähinnä ohjelman/organisaation kehittäminen sekä osallistujien osallisuuden lisäämi-

nen. Kuitenkin ensiksi mainittua tarkoitusta varten työyhteisössä tulisi olla resursseja ja halukkuutta jatkaa työhyvinvointiin liittyvää kehittämistoimintaa joko itsenäisesti tai ulkopuolisin voimin. Arviointi täyttää usein tiedon tuottamisen tehtävää, joka onkin yksi arviointitiedon käyttötarkoitukseni (Seppänen-Järvelä 2004, 19). Aina on syytä pohtia myös arvioinnin vaikutuksia arvioitavaan organisaatioon. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 18–19; Kivipelto 2008, 16–17.)

### 9.2.3 Arviointikysymykset

Arviointikysymykset ilmaisevat sen, mihin asioihin arvioinnilla tahdotaan saada vastaus (Korteniemi & Pietilä 2008, 55). Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia työhyvinvointisuunnitelman avulla. Arvioinnin tarkoituksena on arvioida opinnäytetyöni vaikutuksia Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työyhteisön työhyvinvointiin ja arvioida opinnäytetyön hyödyllisyyttä sekä sen aiheuttamia muutoksia kysymällä:

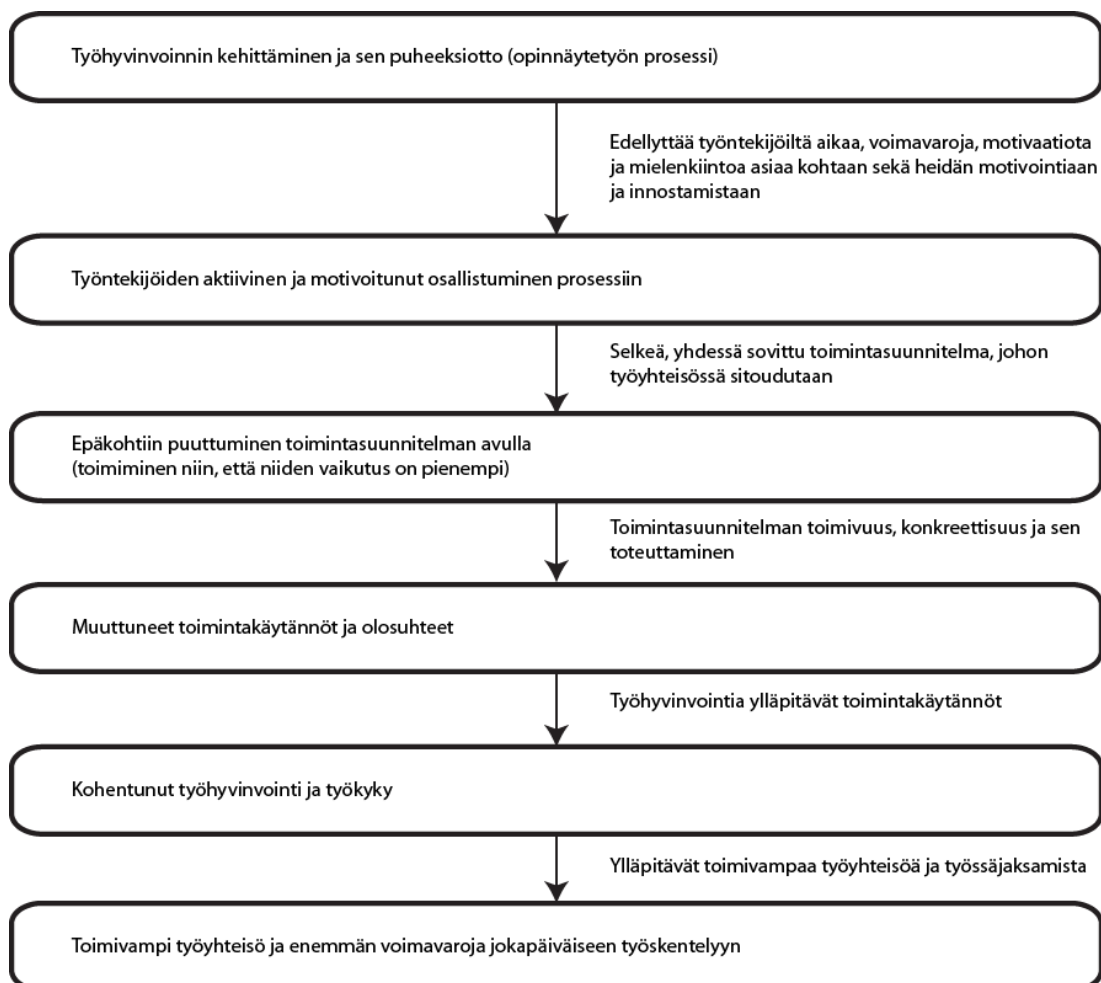
- Minkälaista hyvinvointia yksittäiset työntekijät saivat työpaikalleen kehittämistyön toteuttamisen avulla?
- Lisääntykö vastaajien ilmaisema tyytyväisyys työhyvinvoinnin saralla?
- Toteutuvatko eri työhyvinvoinnin osa-alueet paremmin heidän omassa sekä työorganisaation toiminnassa kehittämistyön toteuttamisen jälkeen?

Mikäli hanketta toteutetaan niin kuin on suunniteltu, on aiheellista kysyä, millaisia vaikutuksia tai seurauksia sillä on niille, jotka siihen osallistuvat (Robson 2001, 78). Usein on tärkeää tietää, muuttuiko osallistujien tilanne paremmaksi, kun he osallistuvat interventioon. Kun tilanne on tämänkaltainen, arviointiasetelma voidaan monipuolistaa ottamalla mukaan testi sekä ennen että jälkeen intervention. (Robson 2001, 88.)

### 9.2.4 Ohjelmateoria

Ohjelmateorialla pyritään selittämään, miten interventio muutetaan tuloksiksi. Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtana ovatkin selvät käsitykset siitä, miten ja miksi jokin interventio vaikuttaa. Nämä käsitykset ovat juuri ohjelmateoriaa. Vaikuttavuuden arviointi rakentaa siltaa prosessien ja niiden vaikutusten välille. Kukin arvioija asettaa rajat sille, miten yksinkertaisen tai monimutkaisen ohjelmateorian tekee. (Dahler-Larsen 2005, 23, 29.)

Seuraavaksi esittelen yhden mahdollisen ohjelmateorian (Kuvio 6), jossa opinnäytetyön vaikutukset on kuviteltu vaikuttavan positiivisella, toivotulla tavalla työyhteisöön. Kuviossa prosessi etenee ylhäältä alaspäin. Eri tapahtumien (laatikoiden) välisiä hypoteeseja sille, että tietyllä tavalla toimien voidaan saada tietynlaisia seurauksia, on avattu laatikoiden välissä olevissa teksteissä.



Kuvio 6. Ohjelmateorian soveltaminen osana arviointia

Jo kohdassa ”työntekijöiden aktiivinen ja motivoitunut osallistuminen prosessiin”, ohjelmateoria voi muotoutua täysin toisenlaiseksi, mikäli työyhteisöllä ei ole esimerkiksi aikaa ja motivaatiota ottaa osaa kehittämistyöhön. Ohjelmateoria osoittaa sen, mikä interventiossa on tärkeää ja yksi tällainen kohta ohjelmateoriassani onkin työyhteisön osallistumisaktiivisuus sekä se, että työntekijät kokevat kehittämisen itselleen hyödylliseksi ja mielekkääksi (Dahler-Larsen 2005, 30). Täytyy kuitenkin muistaa, että myös osallistujien motivoinnilla ja innostamisella on oma osansa prosessissa, eikä voi olettaa, että he automaattisesti olisivat motivoituneita osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Mekanismit voivat toimia vain joidenkin osallistujien osalta, mutta ei kaikkien. Mekanismit voi myös toimia vain tietyssä asiayhteydessä tai tilanteessa. Lisäksi osa mekanismeista voi olla sellaisia, että ne aktiivisesti estävät haluttujen vaikutusten syntymisen (Robson 2001, 120).

#### 9.2.5 Arviointikriteerit ja menetelmät

Toiminnan vaikutusten arviointi kvalitatiivisen eli laadullisen arvioinnin keinoin on haastavaa. Kvantitatiivisesti eli määrällisesti orientoituva arviointi vastaa paremmin summatiiviseen arviointiin. Kun arvioitavasta ilmiöstä tahdotaan kattava kuva, voidaan käyttää erilaisten lähestymistapojen menetelmiä. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 24.) Vaikutusten arvioinnin ollessa usein kvantitatiivista, mittaamisessa tulisi olla käytössä indikaattori, joka kuvastaa toivotun lopputuloksen toteutumista. Mikäli tahdotaan nähdä, millaista muutosta toimenpiteet ovat tuottaneet, tarvitaan tiedonkeruuseen ennen-jälkeen-asetelma. Mittaamalla arviointiin tuo oman haasteensa se, että vaikutusketjuissa on monia sekoittavia tekijöitä ja tarkoituksenmukaisia indikaattoreita voi olla hankala löytää. (Seppänen-Järvelä 2004, 38.) Yleinen toimintatapa on, että arvioija ensin pyrkii selvittämään, mihin arvioivalla toiminnalla pyritään ja onko tavoite saavutettu. Arvioinnissa onkin kyse vertaamisesta. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 23.)

Eri menetelmillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joten arvioinnissa on tarpeen käyttää kahta tai useampaa aineistonkeruun menetelmää luotettavien vastausten saamiseksi (Robson 2001, 125). Arvioinnin tarkoitus ja luonne sekä kysymykset, joihin etsitään vastauksia, ratkaisevat aineiston keruumenetelmistä tehtävät valinnat (Rob-

son 2001, 124). Kehittämistyöni vaikutuksia voidaan arvioida ensisijaisesti käyttämällä kvantitatiivista mittaamistapaa. Tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa käytin kyselylomaketta, jonka tehtävässä 1 (Liite 2) työntekijät arvioivat ja pohtivat omaa ja työorganisaationsa toimintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta Likertin asteikoilla 1-5. Arvioinneissa käytetään usein kyselyitä, mikäli se auttaa vastaamaan arviointikysymyksiin (Robson 2001, 127).

Kun opinnäytetyöni tuotos, työhyvinvointisuunnitelma, valmistui ja se toteutetaan vuoden 2013 toukokuun loppuun mennessä, voidaan työhyvinvoinnin nykytilanne arvioida uudelleen samaa taulukkoa käyttäen. Näin saadaan käyttöön konkreettisia numeroarvoja, joita voi verrata myös alkuperäiseen tilanteeseen. Minimissään itsearviointi voi perustua nykytilan kartoitukseen ja sen tulosten perusteella tehtäviin toimenpiteisiin, mutta muutoksia on luotettavampi seurata järjestelmällisesti kerättävän tiedon avulla, kuten suunnittelemani arvioinnissa tehdään (Korteniemi & Pietilä 2008, 56–57). Olisi toivottavaa, että arvioinnissa Likertin asteikon arvot olisivat pysyneet vähintään samalla tasolla kuin ensimmäisellä arviointikerralla, mutta vielä toivottavampaa kehittämistyön kannalta olisi, että ne olisivat parantuneet. Mittarin arviointikriteeriksi voi riittää myös se, onko saavutetut tulokset ja vaikutukset oletusten mukaisia vai eivät (Korteniemi & Pietilä 2008, 56).

Tuloksia voitaisiin arvioida lisäksi kvalitatiivisen tiedon valossa eli arviointilomakkeeseen voitaisiin liittää myös avoimia kysymyksiä siitä, miten kohderyhmän edustajat ovat kokeneet kehittämistyön sekä millaista merkityksiä ja vaikutuksia toimenpiteillä on heille ollut heidän omasta mielestään. Myös näillä kysymyksillä saataisiin tärkeitä viitteitä tuloksista ja vaikutuksista. (Seppänen-Järvelä 2004, 39.) Edellä mainituilla kysymyksillä saataisiin vastauksia arviointikysymyksiin eli siihen, minkälaisista hyvinvointia yksittäiset työntekijät saivat työpaikalleen kehittämistyön tekemisen avulla ja siihen, lisääntyikö vastaajien ilmaisema tyytyväisyys työhyvinvointia kohtaan sekä siihen, toteutuivatko eri työhyvinvoinnin osa-alueet nyt paremmin heidän omassa sekä työorganisaation toiminnassa.



### 9.2.6 Aineiston hankintastrategia

Aineisto kerätään työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen jälkeen kyselylomakkeilla, joissa on sekä arviointitaulukko (Liite 2) että avoimet arviointikysymykset. Havainnoinnin avulla hankittua arviointitietoa voidaan kerätä myös työyhteisön jäsenten kanssa käydyissä keskusteluissa siitä, miten he ovat kokeneet työhyvinvoinnin kehittämisen prosessin. Monissa arvioinneissa on mahdollista kerätä prosesseista lisätietoa, joka voi antaa tukea tuloksille (Robson 2001, 97). Kyselylomakkeet jaetaan samalle työyhteisölle kuin opinnäytetyön ensimmäisen vaiheen kyselylomakkeet, joten kyseessä on kokonaisotanta. Jokaisen ääni on tärkeää saada kuuluviin. Aineisto on vertailtavissa olevaa, kun käytetään samoja perusteita vastaamisessa, kun kyselylomakkeen ensimmäiselläkin täyttökerralla. Arviointini tuottaa erilaisia aineistoja, joten aineistoa on mahdollista tarkistaa ristiin tai trianguloida eri lähteistä saatua informaatiota. Jos samat luokitukset ja teemat soveltuvat koko aineistoon, voi saavuttaa suuremman luottamuksen sille, että on tavoittanut jotain olennaista. (Robson 2001, 176.)

Arvioinneissa käsitellään sellaisia asioita, jotka vaikuttavat ihmisten elämään. Arvioinnin tulee olla näin ollen korkealaatuisesti toteutettu. Nimettömyys tarkoittaa sen varmistamista, ettei vastaajan nimeä tai muuta yksilötunnistetta liitetä häntä koskevan tiedon yhteyteen. Kyseisessä arvioinnissa yksityisyyttä suojataan sillä, että kyselylomakkeisiin vastataan nimettöminä, joten yksittäisiä vastauksia ei voi yhdistää kehenkään henkilötietojen kautta. Arviointivastauksista kootaan yleiskatsaus työhyvinvointisuunnitelman vaikutuksista. (Robson 2001, 50, 55.) Työyhteisön itsearviointiprosessi päättyy aineiston analyysiin ja arviointipäätelmien tekemiseen (Korteniemi & Pietilä 2008, 54–55).

### 9.2.7 Johtopäätöksiä arvioinnista

On loppujen lopuksi vaikeaa tietää, ovatko arvioinnin kautta näkyvät tulokset ja vaikutukset juuri opinnäytetyön aiheuttamia. Teoreettisia ja metodologisia vaikeuksia voi ilmetä, kun halutaan siirtyä pelkästä muutoksen toteamisesta sen osoittamiseen, että muutoksen voidaan katsoa johtuvan jostain tietystä syystä (Robson 2001, 86).

Suunnittelemani arviointi voidaan toteuttaa vasta sen jälkeen, kun työhyvinvointisuunnitelma on toteutettu. Kun suunnitelma arvioinnin tekemiseksi on olemassa, sen voi suorittaa työyhteisön jäsenet tai harjoittelussa olevat opiskelijat. Vaikutuksia olisi aiheellista arvioida, kun koko prosessi ja sovitut toimet on toteutettu. Kuten sanottua, kyseisellä aikavälillä voi tapahtua myös muita asioita, jotka vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. Näitä seikkoja ei täysin voi poissulkea arvioinnista, joten arviointi kertoo myös yleisemmin siitä, mihin suuntaan asiat ovat kehittyneet tietyllä aikavälillä.

Arvioinnista on mahdollista ylipäättään oppia sitä, miten kyseinen opinnäytetyöprosessi onnistui vaikuttamaan työhyvinvointiin ja mitä mahdollisesti tulisi tehdä toisin tai mihin tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota jatkossa. Mahdollisesti kehittämiskierros voidaan aloittaa taas alusta, mikäli se nähdään aiheelliseksi. Arvioinnissa tärkeää on huomioida, ollaanko tekemisissä olemassa olevan vai jonkin uuden toiminnan kanssa. Jälkimmäisessä tapauksessa voidaan kaivata arviota siitä, mihin tarpeisiin ei vielä nykyiseltään vastata. Arviointisuunnitelmani päämääränä on kerätä kumpaakin tietoa – se on myös eräänlaista palvelujen tarpeen arviointia eli tässä tapauksessa sitä, minkälaisia jatkotoimia työyhteisössä kaivattaisiin, jotta työhyvinvoinnin koettaisiin olevan parempi (Robson 2001, 28).

## 10 POHDINTAA

Toimintatutkimuksen sisältäessä voimaannuttamisen ja valtauttamisen sekä emansipaation elementit on tärkeää pohtia myös sitä, mikä voimaantuneisuuden loppujen lopuksi johtaa. Siitosen (1999, 6, 61, 164, 181, 189) mukaan voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila. Prosessina se lähtee ihmisestä itsestään, mutta se on myös sosiaalinen prosessi. Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Sitä voidaan yrittää tukea hienovaraisilla ja mahdollistavilla toimenpiteillä. Näitä toimenpiteitä voivat olla avoimuus, toimintavapaus, rohkaiseminen ja turvallisuuden, luottamukseen ja tasa-arvoon pyrkiminen. Näkisin, että opinnäytetyön prosessin aikana on voitu toteuttaa näitä voimaantumista tukevia toimenpiteitä ja niitä pohdittiin myös työyhteisön kanssa osaksi työhyvinvointisuunnitelmaa. Siitonen jakaa voimaantumisen kategoriat vapautteen, vastuuseen, arvostukseen, luottamukseen, kontekstiin, ilmapiiriin ja myönteisyyteen. Jos yhdessäkin kategoriassa on puutteita, se voi heikentää ja jopa estää sisäisen voimaantumisen rakentumista ja ylläpitämistä. Uskoisin osallistumisen kehittämisprosessiin ja työhyvinvoinnin pohtimiseen vaikuttaneen työntekijöiden työhyvinvointiin. Jotta toivottuja vaikutuksia voisi syntyä, olen koonnut työhyvinvointisuunnitelman ja opastanut sen käytössä.

Kehittämiskohteet, jotka otettiin käsittelyyn, sijoittuvat tulkintani mukaan kolmelle alimmalle työhyvinvoinnin portaalle. En ole ottanut kehittämistyössäni kantaa portaiden hierarkisuuteen, mutta näin lopuksi voin todeta että Työhyvinvoinnin portaateorian mukaan, kun alimpien tasojen tarpeet on tyydytetty, voidaan keskittyä ylempiin portaisiin. Esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarpeen näkökulmasta tekemäni kysely toi ilmi useita vahvuuksia ja mahdollisuuksia, jotka mahdollisesti voivat tulla paremmin esille ja käyttöön, kun puututaan yksintyöskentelyyn, työn aikataulutukseen ja saatavilla olemiseen liittyviin ongelmiin sekä selän takana puhumiseen.

Olen tiedostanut kehittämistyön eri vaiheissa, että kehittäminen ei ole suoraviivaista, vaan siihen voi sisältyä monisäikeisiä vaiheita. Minulla kehittäjänä ei ollut valmiita vastauksia työpaikalla esiintyviin haasteisiin, mutta pyrkimykseni oli toimia välittäjänä ja sovittelijana, jotta työntekijät löytäisivät itse tilanteen vaatimat ratkaisut. Ko-koamani tiedon avulla autoin työyhteisöä näkemään sen tämänhetkisen tilan ja työ-

organisaation ja -yhteisön suomat mahdollisuudet ja uhat sen kehittämiseksi. Samanlaisen kehittämissuunnitelman pohjalta voisi toteuttaa kehittämistehtävän myös muissa työorganisaatioissa. Kehittämisen kulku ja lopputulokset määräytyvät kuitenkin aina kunkin työyhteisön mukaan. Koin, että kehittämistyöllä pystyttiin vaikuttamaan työyhteisön vuorovaikutukseen ja dynamiikkaan, mikä puolestaan voi helpottaa jokapäiväistä työskentelyä. Työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteet olivat osaksi melko pieniäkin asioita, mutta ne voivat helpottaa työskentelyä ja näin ollen vaikuttaa myös työhyvinvointiin.

Kuten Eskola & Suoranta (2005, 130) ovat todenneet, toimintatutkija on loppujen lopuksi vain vierailija, joka parhaassakin tapauksessa pystyy esittämään vain rakentavia kysymyksiä ja puhaltamaan organisaation toiminnan hiileen uutta hehkua. Koin olevani juuri tämänkaltaisen vierailijan ja näin ollen toivon, että kehittämissuunnitelma jätti työyhteisöön elämään uusia hyödyllisiä toimintatapoja.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Aaltonen, M., Saari, J. & Martimo, K-P. 2010. Työturvallisuus. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 137–149.
- Ahonen, G. 2010. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 36–46.
- Antti-Poika, M. & Martimo, K-P. 2010. Työkyvyttömyysriskin hallinta. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 210–223.
- Arnkil, T. E., Eriksson, E. & Arnkil, R. 2003. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. 4. p. Helsinki: Stakes, sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 253.
- Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. 2001. Helsinki: Stakes. FinSoc työpapereita 3/2001.
- Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt menetelmä-käsikirja. Helsinki: Stakes. FinSoc arviointiraportteja 3/2005. Viitattu 19.3.2012. [http://www.sosiaaliportti.fi/File/ba0950a9-1b8a-470f-9957-d58f728288cb/vaikuttavuuden\\_arv.pdf](http://www.sosiaaliportti.fi/File/ba0950a9-1b8a-470f-9957-d58f728288cb/vaikuttavuuden_arv.pdf)
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus, 311–331.
- Ensi- ja turvakotien liiton www-sivut. Viitattu 14.6.2012. <http://www.ensijaturvakotienliitto.fi/>
- Eriksson, E., Arnkil, T. E. & Rautava, M. 2006. Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Helsinki: Stakes. Työpapereita 29/2006. Viitattu 9.7.2012. <http://www.stakes.fi/verkojulkaisut/tyopaperit/T29-2006-VERKKO.pdf>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. p. Tampere: Vastapaino.
- Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä ja – työkaluja ideanikkareille. Partus Oy. Viitattu 25.9.2012. <http://www.jelli.fi/lataukset/2011/05/5.27-Ideointimenetelmi%C3%A4-ja-ty%C3%B6kaluja-ideanikkareille.pdf>
- Heikkinen, H.L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntauokset. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39–76.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.

Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 196–211.

Herrala, O. 2011. Työpahoinvointi maksaa kymmeniä miljardeja. Kauppalehti 2.3.2011. Viitattu 4.9.2012. [www.kauppalehti.fi](http://www.kauppalehti.fi)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. p. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, L. 2009. Empowerment valtaistumisen ja voimaantumisen dialogina. Teoksessa M. Mäntysaari, A. Pohjola & T. Pösö (toim.) Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus, 315–337.

Honkonen, T. 2010. Työ ja mielenterveys. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 70-86.

Hublin, C. & Härmä, M. 2010. Työajat ja terveys. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 125-136.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.

Hyvönen, M. 2011. Yhdessä näkeminen tulevaisuuden muistelun avulla: Tutkimus dialogisten menetelmien käytöstä työyhteisöjen kehittämisessä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 3.10.2012. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110384/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110384.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110384/urn_nbn_fi_uef-20110384.pdf)

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. 2009. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Viitattu 23.10.2012. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf)

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveystalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen – hankkeen julkaisu. Viitattu 25.9.2012. <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 80–98.
- Järvinen, R., Lankinen, A., Taajamo, T., Veistilä, M. & Virolainen, A. 2007. Perheen parhaaksi. Perhetyön arkea. Helsinki: Edita Prima.
- Kalliola, S. & Nakari, R. 2006. Vuorovaikutus ja dialogi oppimisen tiloina. Teoksessa H. Toiviainen & H. Hänninen (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus, 203–236.
- Karjalainen, A. & Vainio, H. 2010. Katsaus suomalaisten työterveyteen. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 14–25.
- Kasvio, A. 2010. Suomalaisen työelämän muutokset työterveyden näkökulmasta. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 26-35.
- Kemmis, S. & Wilkinson, M. 1998. Participatory action research and the study of practice. Teoksessa B. Atweh, S. Kemmis & P. Weeks (toim.) Action Research in Practice: Partnership for Social Justice in Education. London: Routledge, 21-36. Viitattu 2.2.2012. <http://site.ebrary.com/lib/samk/home.action>
- Kettunen, R. 2010. Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti 11/2010. Työ- ja elinkeinoministeriö ja ELY-keskukset. Viitattu 14.2.2012. [http://www.ely-keskus.fi/fi/tiedotepalvelu/2010/Documents/Etel%C3%A4-Savon%20ELY/Sosiaalipalvelut\\_2010web.pdf](http://www.ely-keskus.fi/fi/tiedotepalvelu/2010/Documents/Etel%C3%A4-Savon%20ELY/Sosiaalipalvelut_2010web.pdf)
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes. Stakesin työpapereita 17/2008.
- Kivistö, S., Kallio, E. & Turunen, G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Viitattu 13.10.2011. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3534.pdf&title=Tyo\\_\\_henkinen\\_hyvinvointi\\_ja\\_mielenterveys\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3534.pdf&title=Tyo__henkinen_hyvinvointi_ja_mielenterveys_fi.pdf)
- Korppoo, L. 2010. Esimiestyön mahdollisuudet ja henkilöstöyksikön rooli. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 170–178.
- Korteniemi, P. & Pietilä, N. 2008. Itsearviointi työyksikön asiakastyössä. Teoksessa P. Borg, S. Högnabba, M-R Kilponen, K. Kopisto, P. Korteniemi, I. Paananen & N. Pietilä (toim.) Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, oppaita ja työkirjoja 2008:2, 54–64.

- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. E. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 24.9.2012.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80464/URN\\_ISBN\\_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80464/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1)
- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.7.2012.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Laitinen, H., Voipio, T. & Grönqvist, M. 1995. Yhteisön ääni. Osallistavien menetelmien opas. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
- Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa – Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 15–55.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot ja päätelmät. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 16.10.2012.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus, 142–165.
- Myllärniemi, J. 2012. Lautakunta haluaa Porin oman turvakodin. Satakunnan Kansa 13.9.2012, Uutiset, 8-9.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus, 56–74.
- Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 162–169.
- Niemelä, P. 2009. Ihmisen toiminnallisuus ja hyvinvointi sosiaalityön teoreettisen ymmärryksen perustana. Teoksessa M. Mäntysaari, A. Pohjola & T. Pösö (toim.) Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus, 209–236.
- Nätti, J. & Anttila, T. 2012. Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 155–173.



Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 23–40.

Pekkari, M. 2009. Tavoitteellinen ohjauskeskustelu. Helsinki: Tammi.

Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry. Vuosikertomus 2011.

Pyöriä, P. (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Pääkkönen, R., Sauni, R. & Saarinen, K. 2010. Riskinarviointi ja – hallinta työpaikalla. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 150–159.

Ranne, K. & Rouhiainen-Valo, T. 2005. Sosiaalialan ammatillisen käyttöteorian muotoutuminen sosionomi (AMK)-koulutuksessa. Teoksessa K. Ranne, A. Sankari, T. Rouhiainen-Valo & T. Ruusunen (toim.). Sosiaalipedagoginen ammatillisuus – Madsenin kukasta toiminnan tulppaaniksi. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu, 27–38.

Rapatti, H. 2007. ”Miten ihmees me sitte päästään alkuun?” – Opas PK-yrityksen työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Hyvinvointia Nääs-hanke. Viitattu 31.1.2012.  
[http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/miten\\_ihmees\\_julkaisu\\_c.pdf/\\$file/miten\\_ihmees\\_julkaisu\\_c.pdf](http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/miten_ihmees_julkaisu_c.pdf/$file/miten_ihmees_julkaisu_c.pdf)

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

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 14.10.2011.  
[http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)

Riittinen, L. 2008. Motivoiva haastattelu väkivaltaisen käyttäytymisen yhteydessä. Teoksessa A. Koski-Jännes, L. Riittinen & P. Saarnio (toim.) Kohti muutosta. Motiivintimenetelmiä päihde- ja käyttäytymisongelmiin. Helsinki: Tammi, 123–146.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Räsänen, T. 2004. Oppiminen tuo muutoksen! Työkonferenssi oppimisareenana. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa – Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 101–112.

Räsänen, K. 2007. Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö ’käytännöllisenä toimintana’. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki, 40–66.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Analyysi ja tulkinta. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.6.2012. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saurama, E. & Julkunen, I. 2009. Lähestymistapana käytäntötutkimus. Teoksessa M. Mäntysaari, A. Pohjola & T. Pösö (toim.). Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus, 293–314.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Helsinki: Stakes. FinSoc arviointiraportteja 4/2004. Viitattu 19.3.2012. [http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4\\_04.pdf](http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf)

Setälä, M-L. & Ala-Tuuhonen, K. 2010. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Teoksessa K-P Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 255–261.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Viitattu 30.7.2012. <http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>

Syvänen, S. 2004. Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus: oppimisen dialogit. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa – Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 89–100.

Tainio, J. 2007. Hoivayrittäjä esimiehenä. Teoksessa M. Hiltunen, T. Karjalainen, L. Mannio, P. Pättiniemi, J. Pötry, A. Savolainen, J. Tainio, T. Tirkkonen & R. Välke. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Helsinki: Tietosanoma Oy, 80–109.

Talentian www-sivut. Viitattu 13.11.2012. [www.talentia.fi](http://www.talentia.fi)

Toiviainen, H. & Hänninen, H. 2006. Työn rajanylitykset oppimisen ja tutkimuksen haasteena. Teoksessa H. Toiviainen & H. Hänninen (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus, 9–24.

Toivola, K. 2004. Myötätuntouupumus – auttajantyön työperäinen riski. Työterveyslääkäri 3/2004. Viitattu 20.6.2012. <http://www.duodecim.fi>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. p. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Turvakodin tulevaisuus vaakalaudalla. 2012. Satakunnan Kansa 1.8.2012. Viitattu 22.8.2012. [www.satakunnankansa.fi](http://www.satakunnankansa.fi)

Työsuojelu Suomessa. 2010. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2010: 2. Viitattu 19.6.2012. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1087418&name=DLFE-12704.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087418&name=DLFE-12704.pdf)

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen.

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 102–125.

Vataja, K. & Julkunen, I. 2004. Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Hyvät käytännöt – tutkimuskatsaus. Helsinki: Stakes. Viitattu 3.4.2012.  
[http://www.sosiaaliportti.fi/File/4d114394-9ff6-475b-92a2-4fb128cdf1f4/tp5\\_04.pdf](http://www.sosiaaliportti.fi/File/4d114394-9ff6-475b-92a2-4fb128cdf1f4/tp5_04.pdf)

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. 1.-2. p. Helsinki: Tammi.

Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumin www-sivut. Viitattu 28.9.2012.  
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Sini Suoranta

ANOMUS

sini.suoranta@student.samk.fi

2.1.2012

Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry:n johtokunta  
Tiilimäentie 2  
28500 Pori

## TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Porissa sosiaali- ja terveysalan toimipisteessä sosiaalialan ylempää korkeakoulututkintoa. Sosionomi (ylempi AMK)-opinnot aloitin syksyllä 2011.

Opintoihin sisältyy työelämälähtöinen ja kehittämistehtävänä toteutettava opinnäytetyö, jonka laajuus on kolmasosa opinnoista. Suunnittelemani opinnäytetyön aihealueena on työhyvinvoinnin kehittäminen Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry:n työyhteisössä. Tutkimalla työyhteisön hyvinvoinnin nykytilaa kyselylomakkeilla ja kehittämispalaverissa, tarkoituksenani on laatia työhyvinvointisuunnitelma kyseiselle työyhteisölle vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Muutokset, joihin opinnäytetyölläni pyrin, liittyvät työhyvinvoinnin näkyväksi tekemiseen sekä työhyvinvoinnin maksimointiin kyseisessä työyhteisössä.

Opinnäytetyöni toteuttamistarpeesta olen neuvotellut yhdessä Porin ensi- ja turvakotiyhdistys ry:n toiminnanjohtajan Arja Saarisen kanssa, jonka kanssa yhdessä keskustellen olemme tarkentaneet kehittämisideaa. Vastaavanlaista työhyvinvoinnin kartoitusta ei ole Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen henkilökunnalle tekeillä. Liitteenä on opinnäytetyösuunnitelmani, josta saatte perusteellisemmän käsityksen työni tarkoituksesta ja toteuttamistavoista.

Pyydän kohteliaimmin lupaa saada toteuttaa opinnäytetyöni yhteistyössä Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työyhteisön kanssa vuoden 2012 aikana.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii YL Pasi Kumpulainen.

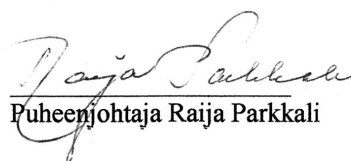
Yhteistyöstä kiittäen,



Sini Suoranta  
YSO11SP

Lupa myönnetty / hylätty

Porissa 17/1 2012



Puheenjohtaja Raija Parkkali

Hyvä Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työntekijä,

Opiskelen sosionomi (ylempi AMK)-tutkintoa Satakunnan ammattikorkeakou-lussa. Kehittämistehtävänä toteutettavana opinnäytetyönäni tutkin työyhteisönne hyvinvointia ja laadin sen perusteella työyhteisöllenne työhyvinvointi-suunnitelman. Jokaisella teistä on tärkeää tietoa siitä, mitkä asiat toimivat työyhteisössänne ja missä on kehittämistarpeita. Yhdessä teidän kanssanne toivon löytäväni toimenpide-ehdotuksia osaksi työhyvinvointisuunnitelmaan-ne, joiden toteuttamisen avulla saisitte voimavaroja jokapäiväiseen työsken-telyyn ja työyhteisönne olisi yhä toimivampi.

Tässä tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa kartoitan kyselylomakkeiden avulla teidän omaa sekä työyhteisönne työhyvinvointia. Vastaathan omien kokemustesi mukaisesti. Lomakkeet palautetaan nimettöminä. **Kun olet vas-tannut lomakkeeseen, sulje se kirjekuoreen ja laita kirjekuori mustaan pa-lautuskansioon 31.5.2012 mennessä.** Vastaukset käsitellään luottamukselli-sesti. Teen vastauksista yhteenvedon, jotta saan kokonaisnäkemys työyhy-teisönne hyvinvoinnin tilasta. Myöhemmin järjestettävässä toisessa vaihees-sa, kehittämispalaverissa, kuuntelen näkemyksiänne siitä millä keinoin tah-dotte puuttua niihin aihealueisiin, jotka nousivat kyselyssä esille.

Tehdään yhdessä työympäristöstänne ja – yhteisöstänne sellainen, jossa jokainen kokee, että täällä on hyvä olla ja työskennellä! Kiitos osallistumisesta-si! ☺

*Sini Suoranta*

Jos tahdot kysyä jotain tutkimukseeni liittyen, ota rohkeasti yhteyttä:

sini.suoranta@student.samk.fi / puh. 050 \*\*\* \*\*\*\*

## 1. Nykytilan arviointi portaittain

Pohdi ja arvioi omaa ja työorganisaatiosi toimintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta asteikolla 1–5: 1= toteutunut heikosti, 2= jonkin verran, 3= pääosin, 4= hyvin, 5= toteutunut täysin. Kirjoita numero sille varattuun laatikkoon.

Työhyvinvoinnin portaat	Oma toiminta 1-5	Organisaation toiminta 1-5
<b>PSYKOFYSIOLOGISET PERUSTARPEET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terveelliset elintavat: kohtuullisuus alkoholin käytössä, tupakoimattomuus, liikunta, ravinto, painon hallinta, lepo ja uni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työkuormituksen säätely</li> <li>Työpaikkaruokailu</li> <li>Työterveyshuolto</li> </ul>
<b>TURVALLISUUDEN TARVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</li> <li>Uskallus tarttua epäkohtiin</li> <li>Hyvät käytöstavat</li> <li>Vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen</li> <li>Taloudellinen tilanne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työsuhteen pysyvyys</li> <li>Turvallinen työympäristö (tekninen, toiminnallinen ja psykososiaalinen)</li> <li>Työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen</li> </ul>
<b>LIITTYMISEN TARVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Joustavuus</li> <li>Erilaisuuden arvostaminen</li> <li>Kehitymyönteisyys</li> <li>Ihmissuhteet kunnossa (työ ja yksityiselämä)</li> <li>Mieluisat harrastukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisön hyvä ilmapiiri</li> <li>Hyvät kokouskäytännöt</li> <li>Yhteistyön sujuminen</li> <li>Konfliktien käsittely</li> <li>Johtaminen</li> <li>Työpaikan sisäiset ja ulkoisten tukiverkoston hyödyntäminen</li> </ul>
<b>ARVOSTUKSEN TARVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivinen rooli organisaation kehittämisessä ja toiminnassa</li> <li>Itsearvostus, myönteinen minäkuva</li> <li>Oman työn arvostus</li> <li>Hyvät käytöstavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot, kehitystoiminta sekä palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät</li> <li>Henkilöstön osallistuminen</li> <li>Avoin ja sujuva tiedon kulku</li> </ul>
<b>ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</li> <li>Oppimisen ja oivaltamisen ilo</li> <li>Luova toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamisen hallinta, yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen</li> <li>Mielekkään työn mahdollistaminen</li> <li>Luovuus ja vapaus</li> </ul>

## 2. Oman ja työyhteisön hyvinvoinnin voimavaratekijöiden ja esteiden tunnistaminen

a) Kirjoita seuraaviin laatikoihin niitä tekijöitä, jotka ovat vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia henkilökohtaisen työhyvinvointisi näkökulmasta.

Henkilökohtainen työhyvinvointini

Vahvuudet:	Heikkoudet:
Mahdollisuudet:	Uhat:

b) Kirjoita seuraaviin laatikoihin niitä tekijöitä, jotka ovat vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia työyhteisösi hyvinvoinnin näkökulmasta.

Työyhteisön hyvinvointi

Vahvuudet:	Heikkoudet:
Mahdollisuudet:	Uhat:

**Kiitos vaivannäöstäsi! Mukavaa päivänjatkoa! 😊**



Hyvä Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksen työntekijä,

Jäsentelin, analysoin ja yhdistelin alkukesällä palauttamianne kyselylomakevastauksia, jotta pystyin kokoamaan teidän yksilöllisten näkökulmienne kautta yhteistä todellisuutta työyhteisönne hyvinvoinnin tilasta. Kehittämispalaveriin on valittu käsiteltäviksi kolme kehittämiskohdetta sen perusteella, että ne esiintyivät useasti vastauksissanne sekä myös perustuen siihen, voiko kyseiseen asiaan vaikuttaa työyhteisötasolla. Kolme käsiteltävää kehittämiskohdetta on:

- **YKSINTYÖSKENTELY**
- **TYÖN AIKATAULUTUKSEEN JA SAATAVILLA OLEMISEEN LIITTYVÄT ONGELMAT (kuten työn tauotus kiireessä, jatkuva käytettävissä oleminen, työn keskeytyminen keskittymisen haittana ja priorisointiongelmat)**
- **SELÄN TAKANA PUHUMINEN**

Kehittämispalaveri järjestetään 18.10.2012 klo 13 ja voit alustavasti miettiä siihen mennessä, millä tavoin tahtoisit ja voisit vaikuttaa kyseisiin asioihin. Tässä yhteydessä esitän yhteenvetoja niistä henkilökohtaisista ja työyhteisön hyvinvoinnin vahvuuksista sekä mahdollisuuksista, jotka yleisimmin esiintyivät vastauksissanne. Numero kertoo sen, kuinka monta kertaa asia on mainittu vastauksissanne. Vastauksista on jätetty pois yksittäiset vastaukset, jotta ne eivät olisi liian tunnistettavia. Voimavaroja löytyy siis paljon, kuten voit vastauksista huomata. Voit myös miettiä, miten näitä voimavaroja voitaisiin käyttää kehittämiskohteiden tueksi.

### **Henkilökohtainen työhyvinvointini**

#### **Vahvuudet:**

- AMMATILLISUUS/AMMATTITAITO 6
- OMA PERSOONA/LUONNE 4
- TERVEELLINEN ELÄMÄNTAPA/TERVEYS 4
- TYÖSTÄ PITÄMINEN 3
- SOPIVA OMAN ELÄMÄN VIITEKEHYS JA PERHEASIA 3

- KOKEMUS 2
- HYVÄ TYÖYHTEISÖ 2
- TYÖKAVERIN SEKÄ HÄNEN TYÖNSÄ ARVOSTAMINEN 2
- OMAN TYÖN ARVOSTUS MOTIVAATION LÄHTEENÄ SEKÄ TUNNE SIITÄ, ETTÄ MINUA ARVOSTETAAN 2
- ERILAISET YKSILÖLLISET OMINAISUUDET:
  - TUNNOLLISUUS/TARKKUUS 3
  - JOUSTAVUUS 3
  - LUOVUUS 2
  - STRESSINSIETOKYKY 2
  - EMPAATTISUUS 2
  - MYÖNTEINEN AJATTELU 2
  - KYKY IRTAUTUA TYÖASIOISTA KOTONA 2

**Mahdollisuudet:**

- MAHDOLLISUUS KOULUTUKSEEN 8
- MAHDOLLISUUS TYÖN KEHITTÄMISEEN JA TYÖNTEKIJÄNÄ KEHITTYMISEEN 6
- VAPAUS TOTEUTTAA ITSEÄÄN 4
- MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA OMIIN TYÖAIKIOIHIN 2
- TYÖN MIELEKKYYS JA MONIPUOLISUUS 2

**Työyhteisön hyvinvointi**

**Vahvuudet:**

- HYVÄ TYÖYHTEISÖ JA – ILMAPIIRI 12
- MONIAMMATILLISUUS/MONIPUOLINEN OSAAMINEN 8
- HENKILÖKUNNAN IKÄ-, SUKUPUOLI-, KOULUTUKSELLINEN YM. KOOSTUMUS 6
- TOISEN TYÖN ARVOSTAMINEN 4
- VAPAUS JA ITSENÄISYYS TYÖN SUUNNITTELUSSA JA TEKEMISESSÄ 4
- SAMANHENKINEN TYÖYHTEISÖ 3
- TYÖYHTEISÖSSÄ VALLITSEVA HUUMORI KANNATTELEE 3
- TIIVIS TYÖYHTEISÖ 2
- TOISTEN TUKI JA AUTTAMINEN 2
- TYÖYHTEISÖN SITOUTUNEISUUS 2
- ME-HENKI 2

**Mahdollisuudet:**

- TYÖN KEHITTÄMINEN ITSENÄISESTI SEKÄ TYÖYHTEISÖSSÄ 9
- MAHDOLLISUUS KOULUTTAUTUMISEEN 6
- MONITAITOINEN OSAAVA HENKILÖKUNTA, JOKA OTTAA TYÖNTEKIJÖIDEN VAHVUUDET HUOMIOON 4
- VERKOSTOITUMINEN 2
- ASIOIDEN KÄSITTELY HETI ONGELMIEN ILMETESSÄ JA AVOIMEN KESKUSTELUN LISÄÄMINEN 2

Dialogi on hyvää vuoropuhelua ja yhdessä ajattelua. Kehittämispalaverissa tavoitteena on tuottaa moniääninen, voimavarakeskeinen ja tasavertainen vuoropuhelu. Osallistumiseen perustuu ennen kaikkea asianosaisuuteen ja työkokemukseen – olette itse työyhteisönne asiantuntijoita. Tässä on dialogin peruseriaatteet tutustuttavaksi palaveria varten:

**Dialogiin liittyvää osallistumisoikeutta ja – velvollisuutta ohjaavat käytännölliset säännöt:**

- Dialogi on vaihtoprosessi, jossa ideat ja niiden perustelut liikkuvat osapuolten välillä kaikkiin suuntiin.
- Niiden, joita asia koskee, tulee olla mahdollisuus osallistua.
- Edellisen lisäksi täytyy olla myös aktiivinen, joten jokaisella on velvollisuus esittää näkemyksensä ja auttaa muita esittämään omansa.
- Lähtökohtana on osallistujien yhdenvertaisuus.
- Osallistumisen perustana on työkokemus.
- Jokaisen osallistujan kokemus on tarpeen, jotta voidaan muodostaa yhteinen näkemys.
- Kaikilla täytyy olla mahdollisuus oppia ymmärtämään käsiteltäviä asioita.
- Kaikkia perusteluita, jotka liittyvät käsiteltäviin asioihin, on pidettävä perusteltuina.
- Keskustelussa mukana olevien perusteluiden ja ajatusten täytyy olla osallistujien esittämiä.
- Jokaisen osallistujan tulee hyväksyä se, että jonkun toisen väitteet ja perustelut saattavat olla pätevämmät kuin hänen omansa.
- Kaikkien osallistujien työroolit voivat olla keskustelujen kohteena.
- Osallistujien tulee sietää yhä enemmän käsitysten erilaisuutta.
- Dialogin tulee jatkuvasti tuottaa yhteisymmärrystä, joka voi luoda perustan käytännön toiminnalle.

Nähdään 18.10!

*Sini Juhola (os. Suoranta)*

Jos tahdot kysyä jotain tutkimukseeni liittyen, ota rohkeasti yhteyttä:

sini.juhola@student.samk.fi / puh. 050 \*\*\* \*\*\*\*

## Henkilökohtainen työhyvinvointini

### Vahvuudet:

- AMMATILLISUUS/AMMATTITAITO 6
- OMA PERSOONA/LUONNE 4
- TERVEELLINEN ELÄMÄNTAPA/TERVEYS 4
- TYÖSTÄ PITÄMINEN 3
- SOPIVA OMAN ELÄMÄN VIITEKEHYS JA PERHEASIAI 3
- KOKEMUS 2
- HYVÄ TYÖYHTEISÖ 2
- TYÖKAVERIN SEKÄ HÄNEN TYÖNSÄ ARVOSTAMINEN 2
- OMAN TYÖN ARVOSTUS MOTIVAATION LÄHTEENÄ SEKÄ TUNNE SIITÄ, ETTÄ MINUA ARVOSTETAAN 2
- ERILAISET YKSILÖLLISET OMINAISUUDET:
  - TUNNOLLISUUS/TARKKUUS 3
  - JOUSTAVUUS 3
  - LUOVUUS 2
  - STRESSINSIETOKYKY 2
  - EMPAATTISUUS 2
  - MYÖNTEINEN AJATTELU 2
  - KYKY IRTAUTUA TYÖASIOISTA KOTONA 2
  - KYKY IRTAUTUA RUTIINEISTA 1
  - HUUMORINTAJU 1
  - TOIMEEN TULEMINEN ERILAISTEN IHMISTEN KANSSA 1
  - AVOIN PERSOONA 1
  - LAPSIRAKKAUS 1
  - INNOSTUNEISUUS/KIINNOSTUS UUSIA ASIOITA KOHTAAN 1
  - PERIKSIANTAMATTOMUUS 1
  - NOPEASTI OPPIMINEN 1
  - KIRJALLISET TAIDOT 1
  - HYVÄ TYÖMORAALI 1
  - ITSEREFLEKTIO 1
- TYÖN PRIORISOINTI 1
- KOULUTUS 1

## Henkilökohtainen työhyvinvointini

### Heikkoudet:

- PIENIPALKKAISUUS VERRATTUNA TYÖN VAATIVUUTEEN JA KUORMITTAVUUTEEN 4
- KIIRE 4
- TYÖN AIKATAULUTUKSEEN JA SAATAVILLA OLEMISEEN LIITTYVÄT ONGELMAT 4

- YKSITYISELÄMÄN TUOMAT HAASTEET 3
- VÄHÄINEN TYÖKOKEMUS 2
- TYÖPAIKKAVÄSYMYS JA YÖVUOROJEN AIHEUTTAMAT UNIVAIKEUDET 2
- ERILAISET YKSILÖLLISET OMINAISUUDET:
  - LIALLINEN KUNNIANHIMO 1
  - LIALLINEN JOUSTAMINEN 1
  - EPÄVARMUUS ESIINTYMISSÄ 1
  - LIALLINEN MUIDEN AUTTAMINEN 1
  - PIKKUTARKKUUS 1
  - SUORAPUHEISUUS 1
  - VAIKEUS NEGATIIVISEN PALAUTTEEN VASTAANOTTAMISESSA 1
- PAINONHALLINNAN ONGELMAT 1
- SIJAISTRAUMATISOITUMINEN 1
- AJOITTAINEN STRESSAAMINEN 1
- VAIKEUS IRTAUTUA TYÖASIOISTA KOTONA 1
- YKSINPÄIVYSTÄMINEN 1
- LEIPÄÄNTYMINEN TYÖHÖN 1
- KOULUTUKSET EI MAHDOLLISIA SIIAISILLE 1
- YLITYÖLLISTYMINEN JA SEN VAIKUTUKSET JAKSAMISEEN 1

## Henkilökohtainen työhyvinvointini

### Mahdollisuudet:

- MAHDOLLISUUS KOULUTUKSEEN 8
- MAHDOLLISUUS TYÖN KEHITTÄMISEEN JA TYÖNTEKIJÄNÄ KEHITTYMISEEN 6
- VAPAAUS TOTEUTTAA ITSEÄÄN 4
- MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA OMIIN TYÖAIKIOIHIN 2
- TYÖN MIELEKKYYS JA MONIPUOLISUUS 2
- LIIKUNNAN LISÄÄMINEN 1
- MIELIPITEIDEN KUUUNTELU 1
- ASIAKKAIDEN AUTTAMINEN 1
- OLLA OSANA MAHTAVAA TYÖYHTEISÖÄ, JOKA PYSTYY MIHIN VAIN 1
- TYÖN JATKUVUUS LÄHITULEVAISUUDESSA 1

## Henkilökohtainen työhyvinvointini

### Uhat:

- HENKINEN/FYYSINEN KUORMITTUMINEN/SAIRASTUMINEN 7
- YKSITYISELÄMÄN KRIISIT/MURHEET 5
- ASIAKKAIDEN AIHEUTTAMAT UHAT JA HAASTAVUUS 5
- MYÖTÄTUNTOUUPUMUKSEN UHKA 4
- HENKILÖYTYMINEN OIKEUSPROSESSEISSA 3
- RAHOITUKSEN LOPPUMINEN JA RAHOITUS YLIPÄÄTÄÄN 3

- YKSINTYÖSKENTELEY 2
- TYÖN JATKUVUUS 2
- KIIRE 1

## Työyhteisön hyvinvointi

### Vahvuudet:

- HYVÄ TYÖYHTEISÖ JA – ILMAPIIRI 12
- MONIAMMATILLISUUS/MONIPUOLINEN OSAAMINEN 8
- HENKILÖKUNNAN IKÄ-, SUKUPUOLI-, KOULUTUKSELLINEN YM. KOOSTUMUS 6
- TOISEN TYÖN ARVOSTAMINEN 4
- VAPAAUS JA ITSENÄISYYS TYÖN SUUNNITTELUSSA JA TEKEMISESSÄ 4
- SAMANHENKINEN TYÖYHTEISÖ 3
- TYÖYHTEISÖSSÄ VALLITSEVA HUUMORI KANNATTELEE 3
- TIIVIS TYÖYHTEISÖ 2
- TOISTEN TUKI JA AUTTAMINEN 2
- TYÖYHTEISÖN SITOUTUNEISUUS 2
- ME-HENKI 2
- TYÖNTEKIJÄN KUUNTELEMINEN 1
- JOUSTAVUUS 1
- TYÖSKENTELEYTILAT 1
- TYÖNOHJAUS 1

## Työyhteisön hyvinvointi

### Heikkoudet:

- RAY:N RAJAUKSET ASIAKASTYÖSSÄ 4
- KIIRE 4
- TYÖNTEKIJÖIDEN VÄHYYS JA SEN AIHEUTTAMAT HEIKKOUDET 4
- SELÄN TAKANA PUHUMINEN 3
- YKSINTYÖSKENTELEY 3
- TILAT JA ERGONOMIA 3
- ASIAKASTYÖN TOISSIJAISUUS JOILLAKUILLA 2
- ALHAINEN PALKKA 2
- PUUTTEET TIEDONKULUSSA 2
- KOLMIVUOROTYÖ 1
- YHTEISTYÖTAHOJEN TOIMIMATTOMUUS 1
- AJOITTAINEN ASIAKATTOMUUS JOILLAIN TOIMINTASEKTOREILLA 1
- JATKUVA VÄKIVALLAN UHKA 1
- YHDISTYKSEN TALOUDELLINEN TILANNE 1
- SEKAANNUS, KUN KAIKKI TEKEE KAIKKEA 1

## Työyhteisön hyvinvointi

### Mahdollisuudet:

- TYÖN KEHITTÄMINEN ITSENÄISESTI SEKÄ TYÖYHTEISÖSSÄ 9
- MAHDOLLISUUS KOULUTTAUTUMISEEN 6
- MONITAITOINEN OSAAVA HENKILÖKUNTA, JOKA OTTAA TYÖNTEKIJÖIDEN VAHVUUDET HUOMIOON 4
- VERKOSTOITUMINEN 2
- ASIOIDEN KÄSITTELY HETI ONGELMIEN ILMETESSÄ JA AVOIMEN KESKUSTELUN LISÄÄMINEN 2
- TERVEYDENHUOLTO 1
- TYÖNOHJAUS 1
- PORIN AINUTLAATUISET PALVELUT 1
- SELKEÄ TYÖNJAKO JA VASTUUALUEET 1

## Työyhteisön hyvinvointi

### Uhat:

- RAHOITUKSEN LOPPUMINEN JA SEN VAIKUTUKSET 9
- VÄKIVALLAN UHKA 7
- MONEN TYÖNTEKIJÄN SAIRASTUMINEN YHTÄ AIKAA JA SEN VAIKUTUKSET 3
- TYÖN HENKINEN KUORMITTAVUUS 2
- SAIRASTUMISET 2
- UUDET YHDISTYKSEN ULKOPUOLELTA ASETETUT SÄÄDÖKSET 1
- PALJON YKSINTYÖSKENTELYÄ 1
- ODOTTAMATTOMAT KRIISIT 1
- YHTEISTYÖN TOIMIMATTOMUUS, MIKÄLI KAIKKI EIVÄT TEE YHTEISTYÖTÄ 1

**YHTEENVETOA:****KEHITTÄMISKOHTEET, JOTKA MAINITTU VÄHINTÄÄN 3 KERTAA:**

(Teemojen perässä oleva numero kertoo sen, montako kertaa aineistossa on mainittu kyseiseen teemaan liittyvä asia)

- **HENKINEN/FYYSINEN KUORMITTUMINEN/SAIRASTUMINEN 15** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin heikkous, henkilökohtaisen työhyvinvoinnin uhka ja työyhteisön hyvinvoinnin uhka)
  - + **MYÖTÄTUNTOUPUMUKSEN UHKA 5** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin heikkous ja henkilökohtaisen työhyvinvoinnin uhka)
- **RAHOITUS, RAHOITUKSEN LOPPUMINEN JA SEN VAIKUTUKSET 13** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin uhka, työyhteisön hyvinvoinnin heikkous ja työyhteisön hyvinvoinnin uhka)
  - + **RAY:N RAJAUKSET ASIAKASTYÖSSÄ 4** (työyhteisön hyvinvoinnin heikkous)
- **ASIAKKAIDEN AIHEUTTAMAT UHAT JA HAASTAVUUS 5** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin uhka)
  - + **VÄKIVALLAN UHKA 8** (työyhteisön hyvinvoinnin heikkous ja työyhteisön hyvinvoinnin uhka)
- **KIIRE 10** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin heikkous, henkilökohtaisen työhyvinvoinnin uhka ja työyhteisön hyvinvoinnin heikkous)
- **YKSITYISELÄMÄN TUOMAT HAASTEET, KRIISIT JA MURHEET 8** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin heikkous ja henkilökohtaisen työhyvinvoinnin uhka)
- **YKSINTYÖSKENTELY 7** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin heikkous, henkilökohtaisen työhyvinvoinnin uhka, työyhteisön hyvinvoinnin heikkous ja työyhteisön hyvinvoinnin uhka)
- **TYÖNTEKIJÖIDEN VÄHYYS JA SEN AIHEUTTAMAT HEIKKOUEDET (esim. monen työntekijän sairastuminen yhtä aikaa) 7** (työyhteisön hyvinvoinnin heikkous ja työyhteisön hyvinvoinnin uhka)
- **PIENIPALKAISUUS VERRATTUNA TYÖN VAATIVUUTEEN JA KUORMITTAVUUTEEN 6** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin heikkous ja työyhteisön hyvinvoinnin heikkous)
- **TYÖN AIKATAULUTUKSEEN JA SAATAVILLA OLEMISEEN LIITTYVÄT ONGELMAT 4** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin heikkous)
- **SELÄN TAKANA PUHUMINEN 3** (työyhteisön hyvinvoinnin heikkous)
- **HENKILÖYTYMINEN OIKEUSPROSESSEISSA 3** (henkilökohtaisen työhyvinvoinnin uhka)
- **TILAT JA ERGONOMIA 3** (työyhteisön hyvinvoinnin heikkous)



## TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA PORIN ENSI- JA TURVAKOTIYHDISTYKSELLE 31.5.2013 ASTI

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin?	Toimenpiteet
<p><b>SELÄN TAKANA PUHUMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omaa toimintaa koskevien asioiden kuuleminen toisen käden kautta</li> <li>• Arvostuksen puute, kokemus</li> <li>• Ulkopuolisuuden tunteen aiheuttama työmotivaation lasku</li> <li>• Työpaikkakiusaaminen</li> <li>• Työyhteisön kliikit</li> <li>• Vallan käyttöä = väkivaltaa</li> <li>• Ilmaisee tyytymättömyyttä</li> <li>• Mahdollisesti yleisempää naisilla</li> <li>• Taustalla mahdollinen oman edun tavoittelu</li> <li>• Mahdollista kilpailua työpaikasta</li> <li>• Seurausta tiedonkulun heikkoudesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoin keskustelu työntekijöiden kesken ja kyky vastaanottaa kritiikkiä</li> <li>• Asiakkaiden asiat eivät ole henkilökohtaisia</li> <li>• Asianomaisten kohdattava yhdessä eripuratilanne</li> <li>• Työntekijät saavat yhtäläisen ja hyvän raportin työvuoroista huolimatta</li> <li>• Hyvä informaatiojärjestelmä työpaikalla, jolloin ketään ei jätetä ulkopuoliseksi</li> <li>• Nopea puuttuminen ongelmatilanteisiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integraation parantaminen</li> <li>• Oman työn reflektointi</li> <li>• Varhainen puuttuminen</li> <li>• Vastuu tiedottamisesta vastaavalla ohjaajalla</li> <li>• Avoimuus= jos joku painaa, niin puhuttava siitä heti asianomaiselle</li> <li>• Ammatillisuus myös työkavereiden kesken</li> </ul>
<p><b>TYÖN AIKATAULUTUKSEEN JA SAATAVILLA OLEMISEEN LIITTYVÄT ONGELMAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn tauotus kiireessä</li> <li>• Jatkuva käytettävissä oleminen</li> <li>• Työn keskeytyminen keskittymisen häirtana</li> <li>• Priorisointiongelmat</li> <li>• Kriisityössä (päivystys 24/7) asiakkaat voivat tulla milloin tahansa</li> <li>• Riittämättömyyden tunne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väliuorot tuovat turvallisuuden tunnetta</li> <li>• Kaikki ylös kalenteriin</li> <li>• Työntekijä itse rajaa käytettävissä oloaan</li> <li>• Työasiat jäävät töihin ja kotiasiat kotiin</li> <li>• Omien voimavarojen tunnistaminen</li> <li>• Turhautumisen sietokyky</li> <li>• Avoin suhtautuminen uusiin työtapoihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väliuorojen järjestäminen</li> <li>• Uskallus delegoida, mm. yövuorolaiselle</li> <li>• Aamupalavereiden työnjoon selkeyttäminen</li> <li>• Omaan tehtäväkuvaan tutustuminen ja oman työn organisointi</li> <li>• Opiskelijat suunnitelmallisesti työvuoroihin</li> </ul>
<p><b>YKSINTYÖSKENTELY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työvuoron suunnittelu ja toteutus yksin</li> <li>• Tukea ei tarjolla</li> <li>• Kiire ja töiden päällekkäisyys</li> <li>• Työn häiriintyminen helposti</li> <li>• Riittämättömyyden tunne</li> <li>• Stressi ja uupumus</li> <li>• Työn intensiivisyyden kärsiminen</li> <li>• Virhemahdollisuus/unohtaminen</li> <li>• Kirjaukset/raportointi kärsivät</li> <li>• Turvattomuus</li> <li>• Vastuullisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpari</li> <li>• Työn aikataulusuunnittelu</li> <li>• Mahdollisuus keskittyä perusteellisesti yhteisen asiaan kerrallaan</li> <li>• Työtyytyväisyys oman työvuoron jälkeen</li> <li>• Selkeät ja rajatut työtehtävät</li> <li>• Paljon opiskelijoita eri vuoroissa</li> <li>• Viikkopalaverit työyhteisössä, joista muistiinpanot luettavissa infovihosta</li> <li>• Mieltä painavien asioiden jakaminen toiselle työntekijälle</li> <li>• Voi lähteä töistä niin, että voimavaroja riittäisi kotiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman työn suunnittelu ja aikataulusuunnittelu mahdollisuuksien mukaan</li> <li>• Tehtävien siirtäminen päivävuoroon, koska päivävuoroissa mahdollisuus keskittyä omaan työhön, kun on paikalla paljon väkeä</li> <li>• Turvakotiasiakkaiden yhteisöllisyyden tukeminen ja opiskelijoiden hyödyntäminen siinä</li> <li>• Viikkopalaverit otetaan käyttöön joka viikko samana päivänä ja kellonaikana</li> <li>• Ammatillisuuden ylläpitäminen ja lisääminen koulutuksiin</li> <li>• Itsestä huolehtiminen sekä eri roolien huomioiminen töissä ja kotona</li> <li>• Delegointi</li> <li>• Omien voimavarojen tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen</li> <li>• Positiivinen palaute muille työntekijöille</li> </ul>

