

Minna Viinamäki

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN ESIMIEHEN
”KUNTOUTTAVALLA TYÖOTTEELLA” – KEHITTÄMISHANKE
PORIN VAMMAISPALVELUIDEN ASUMISYKSIKÖISSÄ

Kuntoutusohjauksen ja -suunnittelun koulutusohjelma
2013

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN ESIMIEHEN ”KUNTOUTTAVALLA TYÖOTTEELLA” – KEHITTÄMISHANKE PORIN VAMMAISPALVELUIDEN ASUMISYKSIKÖISSÄ

Viinamäki, Minna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kuntoutusohjauksen ja -suunnittelun koulutusohjelma
Lokakuu 2013
Ohjaaja: Koivuniemi, Merja
Sivumäärä: 42
Liitteitä: 6

Asiasanat: kehittäminen, työhyvinvointi, työkyky, lähijohtaminen, kuntouttava työote

Opinnäytetyö oli toiminnallinen projekti, jonka tarkoituksena oli kehittää lähiesimiesten eli vastaavien ohjaajien työhyvinvoinnin johtamistaitoja Porin perusturvan vammaispalveluiden asumisyksiköissä. Tavoitteena oli ensin selvittää mitä asioita asumisyksikköjen työntekijät kokivat lähiesimiesten työskentelyssä työkyvyn edistämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta tärkeäksi. Sen jälkeen oli tarkoitus käydä keskustelua esille nousseista asioista lähiesimiesten kanssa. Projektissa haluttiin myös selvittää voiko esimiehen johtamisen työtapaa, jonka tavoite on edistää henkilöstön työkykyä ja lisätä työhyvinvointia, määritellä kuntouttavana työotteena esimiestyössä.

Projektin kohderyhmänä olivat Porin perusturvan vammaispalveluiden asumisyksiköt, niiden lähiesimiehet ja työntekijät. Projekti alkoi keväällä 2013 ja päättyi syyskuun 2013. Projektin aikana järjestettiin kaksi työntekijöiden ja kaksi esimiesten työpajaa, joissa aiheesta käytiin runsaasti keskustelua. Projektin aineisto koostuu työpajojen keskusteluista ja niistä tehdyistä yhteenvedoista.

Projektissa keskeisinä käsitteinä olivat työkyvyn edistäminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen lähiesimiestasolla. Viitekehyksen muodostivat valtakunnalliset tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämisessä, kuntouttavan työotteen käyttö asumispalveluissa sekä esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa.

Projektin aikana kohderyhmän työntekijät ja lähiesimiehet osallistuivat työpajoihin, joissa tuotiin esille työhyvinvoinnin johtamisen kannalta tärkeiksi koettuja asioita ja laitettiin niitä tärkeysjärjestykseen sekä yritettiin ratkaista työhyvinvoinnin johtamisen pulmakohtia. Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten kanssa. Tärkeänä pidettiin mm. kuormituksen huomioimista ja resurssien suuntaamista oikein, oikeudenmukaista ja selkeää työnjakoa sekä esimiehen ns. kenttätuntemusta. Tuotiin esille, että lähiesimiehen olisi tärkeää olla luotettava ja aidosti kiinnostunut työntekijöiden asioista. Varhainen puuttuminen koettiin erittäin tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi keinoksi. Työhyvinvoinnin edistäminen kuului osallistujien mukaan kuitenkin koko työyhteisölle, esimies ei voi olla siitä vastuussa yksin.

MANAGEMENT OF WELL-BEING WITH SUPERIORS' "REHABILITATIVE APPROACH" - DEVELOPMENT PROJECT IN HOUSING SERVICES FOR DISABLED PERSONS IN PORI

Viinamäki, Minna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Rehabilitation Counselling and Planning

October 2013

Supervisor: Koivuniemi, Merja

Number of pages: 42

Appendices: 6

Keywords: development, occupational well-being, ability of work, immediate leadership, rehabilitative approach

This Bachelor's thesis was a functional project. The aim was to develop immediate superiors' leadership skills in occupational well-being in housing services for disabled persons in Pori social and health services centre. The first objective was to get information what are the most important issues in immediate superiors' working methods in contributing the ability of work and management of well-being according to their personnel, and then have discussions with superiors based on those results. The secondary objective was to clarify if it's possible to define such superiors' method of management that contributes to the ability to work and well-being of the personnel, a rehabilitative approach.

The target group of the project was residential homes of disability services in Pori social and health services centre and immediate superiors and employees of those units. The project started in the spring 2012 and it ended in the autumn 2013. During that period of time there were two workshops for both the personnel and superiors. The attendees of the workshops had a lot of exchange of thoughts. The data of the project consists of the results and summaries of those dialogues.

In this project the key notions were the contribution of capacity for work and also management of occupational well-being in immediate superior level. The theoretical framework consisted of national targets in developing occupational well-being, application of rehabilitative approach in housing services and superior's role in well-being management.

In those workshops the target was to bring out significant matters in well-being management and to arrange them in order of importance. And to try to find solution to the dilemmas as well. The results of the thesis are quite similar to those of previous researches. There was a great importance in following matters: taking notice to stress, allocating resources in appropriate way equitable and clear division of tasks and expertise of the superior in everyday work. In the results of the discussions it was highlighted how important it is the immediate superior to be reliable and genuinely interested in employees' affairs. Early intervention was mentioned to be particularly important tool to increase occupational well-being. According to the attendees the improving of occupational well-being is a common task for the whole work community, not just for the superior.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PROJEKTIN KOHDERYHMÄ JA TARKOITUS.....	6
3	PROJEKTIN TEORIATAUSTAA JA KESKEISET KÄSITTEET	8
3.1	Työhyvinvointitoiminnan kehittäminen valtakunnallisesti.....	8
3.2	Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa	10
3.3	Porin kaupungin strategia työhyvinvoinnin johtamisessa.....	10
3.4	Viitekehyksenä lähiesimiestyö vammaispalveluiden asumisyksiköissä.....	12
3.5	Keskeiset käsitteet.....	13
3.5.1	Työkyky ja sen edistäminen	13
3.5.2	Työhyvinvoinnin johtaminen lähiesimiestasolla.....	14
4	PROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	16
5	PROJEKTIN AINEISTO JA SEN KÄSITTELY	20
5.1	Sisällönanalyysi aineiston käsittelyn menetelmänä.....	20
5.2	Projektin aikana kerätyn aineiston käsittely	21
6	PROJEKTIN TULOKSET	22
6.1	Vastaavan ohjaajan toiminta työkyvyn edistämisessä ja työhyvinvoinnin johtamisessa.....	22
6.1.1	Työn järjestelyihin ja työpaikan olosuhteisiin liittyvä esimiehen toiminta	23
6.1.2	Työntekijään liittyvä esimiehen toiminta	24
6.1.3	Työyhteisöön liittyvä esimiehen toiminta	25
6.1.4	Esimiehen itseensä kohdistama toiminta ja esimerkkinä olo	27
6.1.5	Esimiehen sekä työntekijöiden yhteisvastuullinen toiminta.....	27
6.2	Työntekijöiden ratkaisu työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen	29
6.3	Vastaavien ohjaajien ratkaisu työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen	30
6.4	Vastaavien ohjaajien esimiestaitojen kehittyminen projektin aikana	32
6.5	Käsitteenä kuntouttava työote esimiestyössä.....	33
6.6	Yhteenveto tuloksista.....	34
7	PROJEKTIN ARVIOINTI.....	35
8	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Esimiestyö ja sen kehittäminen kuntoutuksen näkökulmasta on mielenkiintoinen haaste, johon halusin näissä opinnoissa tarttua. Kuntoutuksen ohjaaja AMK – opintojen kuluessa olen useasti pohtinut, miten kuntouttavan työn elementit näkyvät esimiestyössä ja miten esimiehenä voi vaikuttaa ja olla tukemassa mahdollisimman varhain työntekijän jaksamista ja työkykyä. Mielestäni esimiestyössä voisi puhua hoitotyössä tutummaksi tulleesta kuntouttavasta työotteesta. On tärkeää käydä keskustelua ja pohtia sitä, miten esimies voi omalla työskentelyllään tukea ja lisätä henkilöstön työkykyä ja edistää työssä jaksamista jo ennen kuin tarvitaan varsinaisia kuntoutusjärjestelmiä. Esimiehellä ja hänen työskentelyllään arjessa on suuri rooli siinä, millaiseksi muodostuvat työpaikkojen työolosuhteet, työprosessit, työn sisältö sekä työyhteisö ja millaisen roolin työntekijä työpaikalla näissä asioissa ottaa.

Työhyvinvointiasioiden miettiminen tärkeänä osana johtamista on erittäin ajankoh- taista. Työhyvinvoinnin professori, Marja-Liisa Mankan mielestä julkisella sektorilla on paljon tehtävää työhyvinvoinnin parantamisessa. Mankan mukaan työilmapiirin parantaminen vaatii aikaa ja se vaatii myös uskallusta nostaa esille kipeitäkin asioita. (Manka 2012, 42-43.) Raportin kirjoittamisen aikaan lokakuussa 2013 henkilöstö- tuottavuuden tutkija Marko Kesti Lapin yliopistosta toi julkisuuteen, että työajasta kuluu nykyään jopa viidesosa sähläämiseen. Tämä johtuu siitä, että säästösyistä il- mapiiri on töissä heikentynyt ja työnteko muuttunut entistä vaikeammaksi. Perustyön kunnioitus pitäisi saada nousuun ja sillä olisi suuri taloudellinenkin vaikutus työsken- telyn tehokkuuteen. (Kesti 2013.)

Työskentelen lähiesimiehenä, vastaavana ohjaajana, Porin perusturvan vammaispal- veluiden asumisyksiköissä. Halusin opinnäytetyössäni tuoda esille esimiestyön mer- kityksen varhaisena vaikuttamiskeinona työntekijöiden työkyvyn edistämiseen ja työssä jaksamisen tukemiseen. Kehittämistyön kohteeksi oli luonnollista valita oma toiminta-alueeni. Myös yksiköiden työntekijöiden osallistaminen opinnäytetyöni pro-

sessiin oli merkityksellinen valinta, sillä esimies ei voi tuoda työhyvinvointia työyhteisöön, vaan se on kaikkien työntekijöiden yhteinen asia. Porin perusturvan ehdoteissa opinnäytetyön aiheissa oli esillä sekä esimiesten että alaisten työhyvinvoinnin kehittäminen, joten opinnäytetyöni liittyy vahvasti ja ajankohtaisesti Porin perusturvan kehittämistoiminnan painopistealueisiin.

Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikutti myös muille asumisyksiköiden vastaaville ohjaajille tekemäni kysely, jossa työhyvinvoinnin johtamisen asiat saivat suurimman kannatuksen. Koettiin tarpeelliseksi saada lisää osaamista työhyvinvoinnin johtamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Myös henkilöstön osallistaminen projektiin koettiin tärkeäksi: haluttiin selvittää, millaisia asioita työntekijät pitävät työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeänä.

Raportin alussa on johdanto aiheeseen sekä projektin tarkoitus ja tavoitteet. Seuraavaksi kuvaan projektin teoreettiset lähtökohdat sekä projektin etenemisen. Kuvaan, millaisia tuloksia projektissa saatiin aikaan ja arvioin päästiinkö projektin tavoitteisiin. Arvioin myös omaa työskentelyäni projektissa, projektin etenemistä suhteessa suunniteltuun aikatauluun sekä tavoitteisiin. Tulosten pohdinnassa tuon myös esille projektin aikana esille nousseita kehittämisteemoja ja teen jatkosuunnitelmaa kehittämistyölle.

2 PROJEKTIN KOHDERYHMÄ JA TARKOITUS

Projekti on määritelty tietyn ajan kuluessa tapahtuvaksi tavoitteelliseksi prosessiksi, joka tähtää tiettyyn tulokseen. Onnistuakseen projekti pitää suunnitella ja toteuttaa sekä arvioida selkeästi. Projektina toteutetun opinnäytetyön raportissa dokumentoidaan, millaisia vaiheita työskentelyssä on ollut, miten tietoa on hankittu ja käsitelty, miten tavoitteisiin on päästy, arviointia projektin kulusta sekä johtopäätökset. (Vilka & Airaksinen 2003, 48-49.)

Tässä projektissa kohderyhmänä olivat Porin perusturvan vammaispalveluiden asumisyksiköt, joita on yhteensä kahdeksan, niiden lähiesimiehet eli vastaavat ohjaajat,

joita oli projektin alkaessa itseni lisäksi seitsemän ja asumispalveluiden työntekijät, noin 100 henkeä. Projektin aikana vammaispalveluiden asumispalveluiden johtava ohjaaja Pirjo Ramstadius sekä asumisyksikköjen vastaavat ohjaajat ovat olleet tärkeimmät yhteistyökumppanit, jotka ovat mahdollistaneet henkilöstön osallistumisen projektin aikaiseen työskentelyyn ja ovat käyttäneet siihen myös omaa työaikaansa.

Pirjo Ramstadius toimi organisaation puolelta yhteyshenkilönä opinnäytetyössäni. Luvan opinnäytetyön tekemiseen (liite 1) olen saanut Porin perusturvan sosiaali- ja perhepalveluiden johtaja Mari Levoselta huhtikuussa 2013. Työpajat pidettiin Porin perusturvan omissa tiloissa, joten niistä ei tullut erillisiä kustannuksia. Kopiokustannukset menivät vammaispalveluiden budjetista. Projektin suunnittelua, arviointia ja raportointia tein omalla ajallani.

Projektin tarkoituksena oli saada kehitettyä Porin perusturvan vammaispalveluiden asumisyksiköissä esimiesten työhyvinvoinnin johtamistaitoja, jotta osataan paremmin ottaa käyttöön hyviä käytäntöjä, joiden avulla henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia saadaan ylläpidettyä ja edistettyä. Tarkoituksena oli myös koko henkilöstön osallisuuden lisääntyminen työhyvinvoinnin ylläpitoon liittyvissä asioissa. Projektin aikana halusin myös selvittää, voiko esimiehen johtamisen työtapaa, jonka tavoite on edistää henkilöstön työkykyä ja lisätä työhyvinvointia, määritellä kuntouttavana työotteena esimiestyössä.

Projektin tavoitteena oli:

- Selvittää, mitä asioita vammaispalveluiden asumisyksikköjen työntekijät kokevat vastaavien ohjaajien työskentelyssä työkyvyn edistämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta tärkeiksi.
- Käydä keskustelua vastaavien ohjaajien kesken asioista, joita työntekijät nimesivät lähiesimiestyössä työkyvyn edistämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta tärkeiksi, sekä selvittää vastaavilta ohjaajilta, mihin tärkeiksi koetuista asioista haluttiin ja tarvittiin lisäkoulutusta.
- Kehittää vammaispalveluiden asumisyksikköjen vastaavien ohjaajien osaamista esimiestyössä työhyvinvoinnin johtamisessa ja työkyvyn tukemisessa.

3 PROJEKTIN TEORIATAUSTAA JA KESKEISET KÄSITTEET

Työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat sekä yksilölliset että yhteisölliset asiat esimiesten toiminnan lisäksi. Tutkimusta ja kansallisia hankkeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on tehty laajalti jo vuosia ja työhyvinvoinnin johtamisesta on kirjoitettu lukuisia hyviä kirjoja. Työterveyslaitos, työturvallisuuslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö (STM), Kuntoutussäätiö ja monet muut tahot ovat lähivuosinakin julkaisseet paljon materiaalia esimiesten tueksi työkyvyn ylläpitämiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Olen koonnut projektin teoriataustaksi joitakin tutkimuksia ja hankkeita sekä määritellyt tässä työssä käytettyjä käsitteitä. Pyrin vahvistamaan sitä yhteyttä, mikä esimiesten toiminnalla on henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin. Teoriat ja hyvän käytännön mallit eivät aina toteudu, käytännön työhön viedyssä työkyvyn tukemisessa ja työhyvinvoinnin johtamisessa, vaikka käytännön johtamistyön vaikutukset ovat merkityksellisiä yksittäisille ihmisille ja työyhteisöille.

3.1 Työhyvinvointitoiminnan kehittäminen valtakunnallisesti

Työmarkkinakeskusjärjestöjen työelämäryhmä on loppuraportissaan vuonna 2010 tehnyt ehdotuksia työurien pidentämiseksi. Ehdotuksiin liittyy toimenpiteitä, joilla edistetään työhyvinvointia työyhteisöissä, joissa monesti ovat vallalla muutokset, kiire ja tuottavuuspaineet. Suomi on kansainvälisessä vertailussa edelläkävijä mm. joustavien työaikojen, käytyjen kehityskeskusteluiden, työtovereilta ja esimieheltä saatavan tuen, erilaisten koulutusmahdollisuuksien ja työntekijöillä olevien vaikutusmahdollisuuksien ansiosta, mutta parantamisen varaa on, jotta nämä asiat toteutuvat keskimääräistä useammilla työpaikoilla. (Työelämäryhmän loppuraportti 2010; Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut](http://www.sivut) 2013.) Työhyvinvointiasiat on tärkeää pitää esillä, sillä tutkimuksen mukaan hyvä ilmapiiri on tärkein asia, joka kannustaa työntekijöitä jatkamaan nykyisessä työpaikassaan (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 48-49).

Jotta hyvät käytännöt ja mallit saataisiin yhä useampaan organisaatioon työelämäryhmä esittää toimenpiteitä, joilla kehitystyötä saataisiin aikaan kaikilla työpaikoilla, mikä taas lisäisi menestystä työhyvinvointitoiminnassa laajalti. Yhtenä ehdotuksena ryhmällä oli lisätä työkykyinvestointien vaikutusten tietämystä organisaatioissa, jotta työkyvyn edistäminen otettaisiin osaksi kaikkien organisaatioiden johtamisjärjestelmää. Kun osataan arvioida työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia suhteessa ennaltaehkäisevän työn panostukseen, halu suunnata resursseja työhyvinvointia edistävään ja työkykyä tukevaan toimintaan lisääntyy. Työelämäryhmä ohjeisti vuonna 2010 työnantajaosapuolta laatimaan jäsenistölle ohjeistuksia ja materiaalia, jotka esimerkein edistävät toimivien hyvien käytäntöjen käyttöönottoa. (Työelämäryhmän loppuraportti 2010; Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2013.)

Vuoden 2012 työelämäryhmän uuteen työurasopimuksen linjaukseen on kirjattu, että hyvinvointi syntyy työstä. Työurien pidentämisen katsotaan edelleen olevan merkittävä julkisen talouden kestävyysvajeen korjauskeino, jolla on suuri merkitys myös yksittäisen ihmisen eläketurvan parempaan tasoon. Linjauksessa työmarkkinajärjestöt sitoutuvat kehittämään edelleen työssä jatkamista tukevia prosesseja. Linjauksessa on mainittu esimerkiksi työturvallisuuskeskuksen kehittämä ja käyttöönottama työhyvinvointikortti sekä STM:n koordinoima Masto-hanke, jotka ovat olleet valtakunnallisia hankkeita ja joissa luotuja hyviä käytäntöjä on tarkoitus viedä työyhteisöihin edelleen. (Urasopimuksen linjaukset 2012.)

Työntekijöiden kokemalla työhyvinvoinnilla ja työympäristöllä on tutkimusten mukaan myös yhteys palveluissa olevien asiakkaiden hyvinvointiin. Molemmat vaikuttavat toisiinsa. Henkilöstön hyvinvoinnin ongelmat heijastuvat esimerkiksi sairaalassa lisääntyneinä sairaalainfektioina tai koulussa oppilaiden lisääntyneinä masennusoireina. Työyhteisön hyvällä toiminnalla taas on heijastusvaikutusta potilaiden hyvää hoitotasapainoon tai koulussa oppilaiden parempaan koulumenestykseen. Ei ole siis palvelujen laadun kannalta merkityksetöntä, millainen on työyhteisöjen työhyvinvoinnin tila. (Oksanen 2012, 127.)

3.2 Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Työterveyslaitoksen julkaisusarjassa Työ ja ihminen Kaija Tuomi ja Sinikka Vanhala ovat kuvanneet työntekijöiden työoloja sekä niiden suhdetta työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Tehdyn tutkimuksen tuloksista tuli esille korkean organisaatioon sitoutumisen ja työolojen suuri vaikutus työntekijöiden psyykkiselle hyvinvoinnille. Varsinkin työyhteisön tavoitteellisuus tukea hyvinvointia ja edistää osallisuutta ja oikeudenmukaisuutta liittyivät hyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen. Vastaajien positiiviset kokemukset johdon kiinnostuksesta heidän hyvinvointiaan ja tyytyväisyyttään kohtaan sekä oikeudenmukaisesta työsuoritusten arvioinnista ja pyrkimykset stressin ja kiireen hillitsemiseksi selittivät voimakkaimmin organisaatioon sitoutumista ja psyykkistä hyvinvointia. (Tuomi & Vanhala 2005, 91, 103-104.)

Tuomen ja Vanhalan mukaan tulokset vahvistivat aiempia havaintoja johtamistyylin ja esimiestyön vaikutuksesta henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Aiemmissä tutkimuksissa on myös noussut esille luottamuksen ja oikeudenmukaisen kohtelun tärkeä rooli henkilöstön viihtyvyydelle ja hyvinvoinnille. (Tuomi & Vanhala 2005, 104.)

3.3 Porin kaupungin strategia työhyvinvoinnin johtamisessa

Tammikuussa 2005 on julkaistu Porin kaupungin työhyvinvointiohjelma. Ohjelman mukaan ”työhyvinvointi merkitsee hyvää työelämän laatua”. Porin kaupungilla on työhyvinvointiohjelman lisäksi monia toimintaohjeita, jotka on laadittu ja valmisteltu yhteistoiminnallisesti, hyväksytty kaupunginhallituksen henkilöstöjaostossa ja tarkoitettu noudatettaviksi kaikilla Porin kaupungin työpaikoilla. Ohjelma sekä toimintaohjeet, mm. uudet vuonna 2013 käyttöön hyväksytyt mallit työhön paluun tukemiseen ja työkyvyn tehostettuun tukeen, sekä aiemmat varhaisen tuen toimintamalli sekä ikäjohtamisen työkalupakki löytyvät Porin kaupungin sisäisiltä www-sivuilta, Patarummusta. (Patarumpu 2013.)

Ohjelman mukaan on tärkeää huomioida, että käsitys kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista vaikuttaa organisaation toiminnan lisäksi jo sen suunnitteluun. Työkykyä

ylläpitävät toimet koskevat jokaista työyhteisön jäsentä koko palvelussuhteen ajan. Keskeistä on koko työyhteisön toiminta esimiehen johdolla työpaikan arjessa. Tämän toiminnan tulee kohdistua työoloihin, työympäristöön, työyhteisöön sekä yksilöihin työntekijöinä ja työntekijöihin yksilöinä. (Porin kaupungin työhyvinvointiohjelma 2005, 1.)

Porin kaupungin työhyvinvointiohjelmassa korostetaan sitä, että yhteisten toimintamallien tarkoituksena on riittävän varhainen ongelmiin puuttuminen ja työkyvyn aktiivinen tukeminen sovittamalla yhteen työntekijän työkyky, osaaminen ja työn vaatimukset tarvittaessa missä vaiheessa työuraa tahansa. Näin tuotetaan hyvinvointia, turvataan osaavan henkilöstön saatavuus, ehkäistään työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia ja pidennetään työuria. Työntekijän kannalta mahdollisuus jatkaa työtä työkyvyn heikentyessäkin on toimeentulon ja elämänlaadun vuoksi tärkeää. Tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman varhain työkyvyn heikentymisen merkkejä, ottaa ne puheeksi työntekijän kanssa ja pyrkiä löytämään ratkaisuja työn ja työolosuhteiden mukauttamisella. (Patarumpu 2013.)

Ohjelmalla tavoitellaan sitä, että työyhteisöt kykenevät omatoimisesti kehittämään ja hallitsemaan terveyttään, työkykyään ja työtään. Siten pystytään edistämään työntekijöiden työkykyä ja työyhteisöjen toimintakykyä ja työhyvinvointia sekä työelämän laatua. Tavoitteena on myös vähentää ennenaikaista eläkkeelle lähtöä ja sairauspoissaoloja. (Porin kaupungin työhyvinvointiohjelma 2005,1.)

Porin kaupungin työhyvinvointiohjelman lisäksi jokaisessa hallintokunnassa laaditaan ohjelman mukaan toimintasuunnitelma, jolla varmistetaan työhyvinvointitoimenpiteiden toteutuminen. Toimintasuunnitelma liitetään lakisääteisen työsuojelun toimintaohjelman liitteeksi. Tarkoitus on, että suunnitelmassa on jatkuvasti toteutettavan toiminnan lisäksi painopistealueita, jotka vaihtuvat tietyn ajan kuluttua. Koko hallintokunnan sitoutumista tavoitteelliseen toimintaan tarvitaan, samoin kuin riittävien resurssien varaamista sekä taloudellisesti että ajallisesti. (Porin kaupungin työhyvinvointiohjelma 2005, 6.)

Perusturvan esimiesvalmennuksessa syksyllä 2012 ja keväällä 2013 on käyty luentotyypisesti läpi toimintaohjeita ja perehdytetty siten niiden käyttöön. Asumisyksiköi-

den vastaavien palavereissa on keskusteltu ohjeista jonkin verran ja jaettu kokemuksia uusien toimintaohjeiden käytännön toteutuksesta onnistumisineen ja epäonnistumisineen. Esimiesten saama tuki on jäänyt kuitenkin melko vähälle ja vastaavilla ohjaajilla on kokemuksia tilanteista, joissa toimintamallien mukaisesti toimiminen ei ole aina ongelmatonta. Ristiriitaista on sekin, että perusturvan toimintasuunnitelmas- ta ei vammaispalveluiden asumisyksikköjen vastaavilla ohjaajilla ole tietoa, eivätkä he löydä suunnitelmaa Patarummusta, vaikka etsivät.

3.4 Viitekehyksenä lähiesimiestyö vammaispalveluiden asumisyksiköissä

Porin vammaispalveluiden asumispalveluissa on tavoitteena toimia kuntouttavalla työotteella ja siten tukea vammaisia ja kehitysvammaisia asukkaita mahdollisimman itsenäiseen selviytymiseen niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisesti jokaisen omien voimavarojen ja toimintakyvyn mukaisesti. Asumisyksiköissä tuetaan asukkaita tekemään valintoja omassa elämässään niin päivittäisissä asioissa kuin elämän isommissa päätöksissä. Lähiesimiehet eli vastaavat ohjaajat ovat myös asukastyössä mukana, enemmän tai vähemmän, mutta pelkästään hallinnollisia esimiehiä asu- misyksiköissä on tällä hetkellä vain yksi.

Kuntouttavasta työotteesta puhutaan nykypäivänä lähes kaikissa hyvän hoidon peri- aatteissa ja sillä tarkoitetaan yleensä toimintatapaa, jossa tuetaan asiakkaan omia vai- kutusmahdollisuuksia ja osallisuutta oman elämänsä päätöksissä samalla pyrkien vahvistamaan asiakkaan toimintakykyä ja voimavaroja ja tukemaan asiakkaan mah- dollisimman itsenäistä toimintaa arjessa (Järvikoski & Härkäpää 2011, 23).

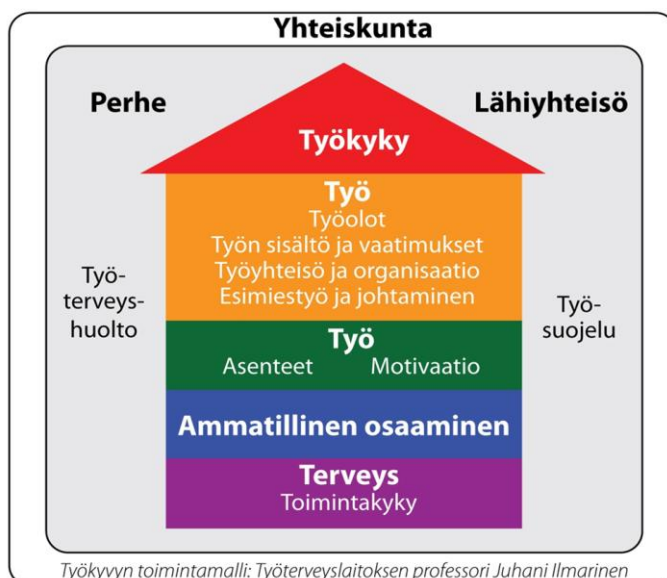
Vammaispalveluiden asumisyksiköissä asukkailta pyritään selvittämään, mistä he pitävät ja mitä he haluavat elämässään tavoitella tai oppia tekemään. Kuntouttavalla työotteen käytöllä myös kannustetaan ja motivoidaan päivittäin ihmisiä tekemään itse, kehittämään toimintakykyään ja pääsemään aina lähemmäs saavuttelemaansa tavoitetta. Jokainen asukas saa kuitenkin halutessaan ja tarvitessaan apua tai ohjausta selviytyäkseen arkensa ja elämänsä haasteista.

3.5 Keskeiset käsitteet

3.5.1 Työkyky ja sen edistäminen

Työkykyä tulee aina arvioida suhteessa työhön. Ihmisen työkykyyn vaikuttavat hänen omat voimavaransa, kuten toimintakyky ja ammatilliset taidot, sekä työ. Muutokset näissä osa-alueissa vaikuttavat muutokseen myös työkyvyssä. Aiemmin on ajateltu, että yksilön hyvällä toimintakyvyllä ja terveydellä saavutettaisiin hyvä työkyky. Nykyisin kuitenkin tiedetään, että johtamisella, avoimella ja luotettavalla vuorovaikutuksella, yhteisillä ja oikeudenmukaisilla pelisäännöillä sekä vaikuttamismahdollisuuksilla omaan työhön saattaa olla työkyvyn kannalta jopa suurempi merkitys kuin työntekijän omalla terveydentilalla. (Varhainen tuki toimintamalli 2004, 5; Porin kaupungin työhyvinvointiohjelma 2005; Pekkonen 2008, 346-348.)

Porin kaupungilla käytetään työhyvinvoinnin kuvaamisessa Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarisen työkykytaloa (kuvio1). Porin kaupungin työhyvinvointipäällikkö Ulla Roinisen mukaan työkyky ja työhyvinvointi ovat lähes sama asia. Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaavat työntekijän voimavaroja ja neljäs kerros liittyy työhön. Työ on myös psykologinen sopimus ja työnantajalla on Roinisen mukaan velvollisuuksia osaamisen alueeseen, terveys on kuitenkin pääasiassa työntekijän omalla vastuulla. (Roininen 2013.)



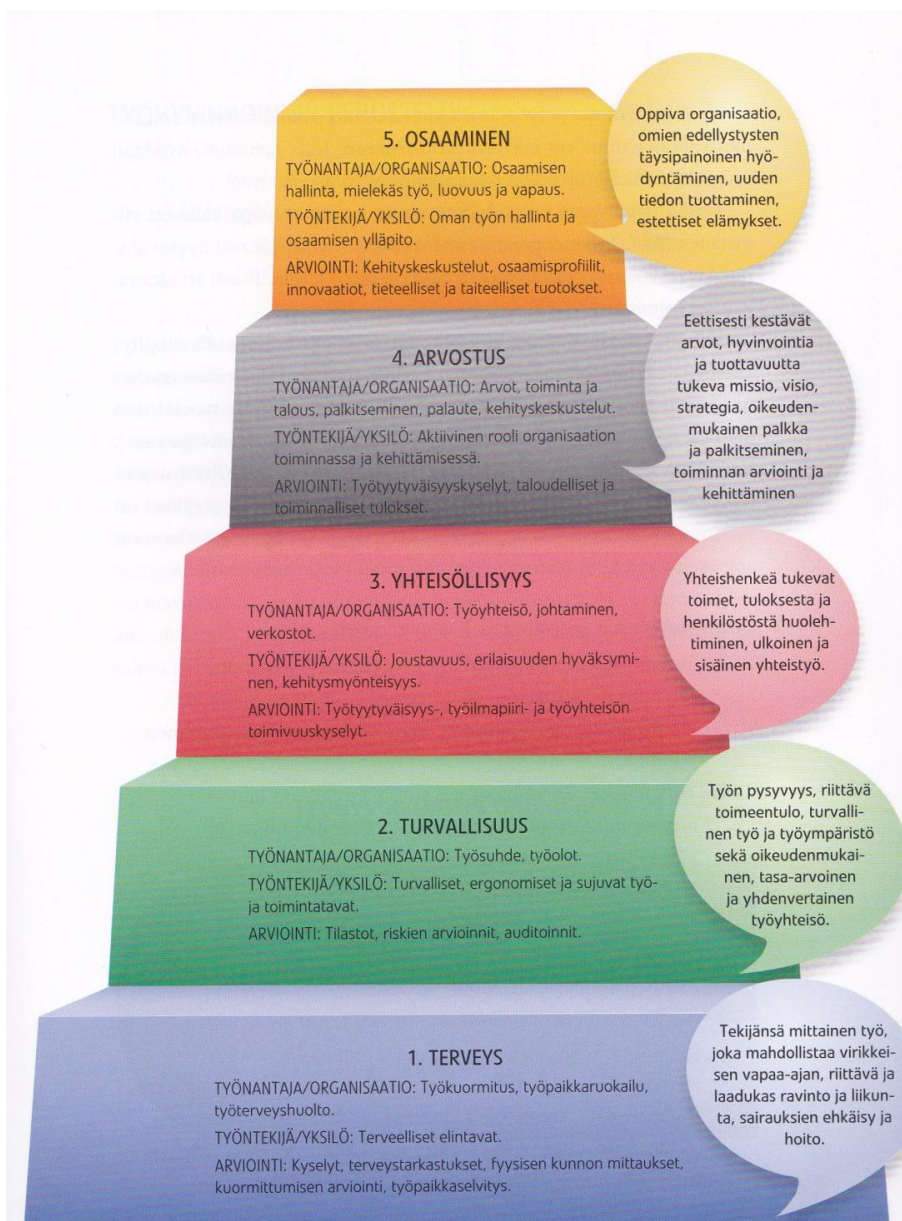
Kuvio 1. Työkyvyn toimintamalli. (Ilmarinen, J.)

3.5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen lähiesimiestasolla

Työhyvinvointi liittyy työn tekemiseen ja siinä koettuun turvallisuuteen, terveyteen, mielekkyyteen ja elämäntilanteen kokemukseen. Hyvinvointi on yksilöllinen kokemus, jonka jokainen voi määrittellä tavallaan. Siihen vaikuttavat monet asiat, kuten ihmisen persoona, arvot ja jokapäiväinen toiminta. Myös se, miten henkilökohtaiset tarpeet koetaan ja miten ne tyydyttyvät, vaikuttaa henkilön hyvinvointiin. Työssäkäyville henkilöillä myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen liittyy hyvinvoinnin kokemukseen, eikä työhyvinvointia voikaan täysin erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä työ on osa elämää ja parhaimmillaan tärkeä hyvinvoinnin aiheuttaja. (Rauramo 2012, 10-11.)

Johtaakseen työhyvinvointia esimies tarvitsee jonkin työkalun, jonka avulla asiaa voi käsitteellistää työntekijöiden kanssa ja yhdessä pohtia, mitä asiat tarkoittavat työyhteisössä. Yhteisten merkitysten löytäminen on tärkeää, jotta puhutaan samasta asiasta. Tärkeää on myös käydä keskustelua siitä, mitä asioita koetaan olevan tarve kehittää ja millaista muutosta halutaan. Näin lähiesimies saa työntekijät paremmin sitoutettua yhteiseen työhön.

Tässä työssä työhyvinvointia on käsitelty Päivi Rauramon esittämän työhyvinvoinnin portaat –mallin mukaisesti (kuviot 2). Malli perustuu Maslowin tarvehierarkialle, jonka mukaan ihminen tavoittelee erilaisia asioita ja kun alemman tason tarpeet tyydytyvät, pyritään kohti seuraavan tason tavoitteita. Mallissa hyödynnetään myös aiempia työhyvinvoinnin edistämisen ja työkykyä tukevien toimintojen malleja. Työhyvinvoinnin portaat –mallissa kuvataan ihmisen perustarpeiden toteutuminen suhteessa työhön. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2012, 15; Rauramo & Louhevaara 2005.)

Kullekin portaalle on kirjattu työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Malliin on myös kirjattu kyseiseen aihealueeseen liittyviä arvioinnin menetelmiä. Malli on luotu yksilön oman sekä organisaation ja työyksikön työhyvinvoinnin kehittämiseksi suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Sen avulla voidaan havaita eri osa-alueisiin liittyviä keskeisiä työhyvinvointiin liittyviä prosesseja ja edetä ensimmäiseltä portaalta ylemmille portaille porras kerrallaan ja näin vaikuttaa kokonaisuuteen. (Rauramo 2012, 13; Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2013.)

4 PROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Kehittämiskohde valikoitui vammaispalveluiden asumisyksikköjen vastaaville ohjaajille loppuvuodesta 2012 tekemäni alkukyselyn perusteella. Aihe valittiin kiinnostavimmaksi kolmesta vaihtoehdosta. Muut miettimäni teemat käsittelivät työ- ja toimintakyvyn tukemiseen liittyvien toimintaohjeiden hallintaa sekä myötätuntouupumusta ja sen ennaltaehkäisyä. Lopulta nämä molemmat aiheet olisivat käsitelleet hyvin läheisesti samoja teemoja kuin valituksi tullut aihe. Projekti eteni vuoden 2013 kuluessa lähes suunnitellusti.

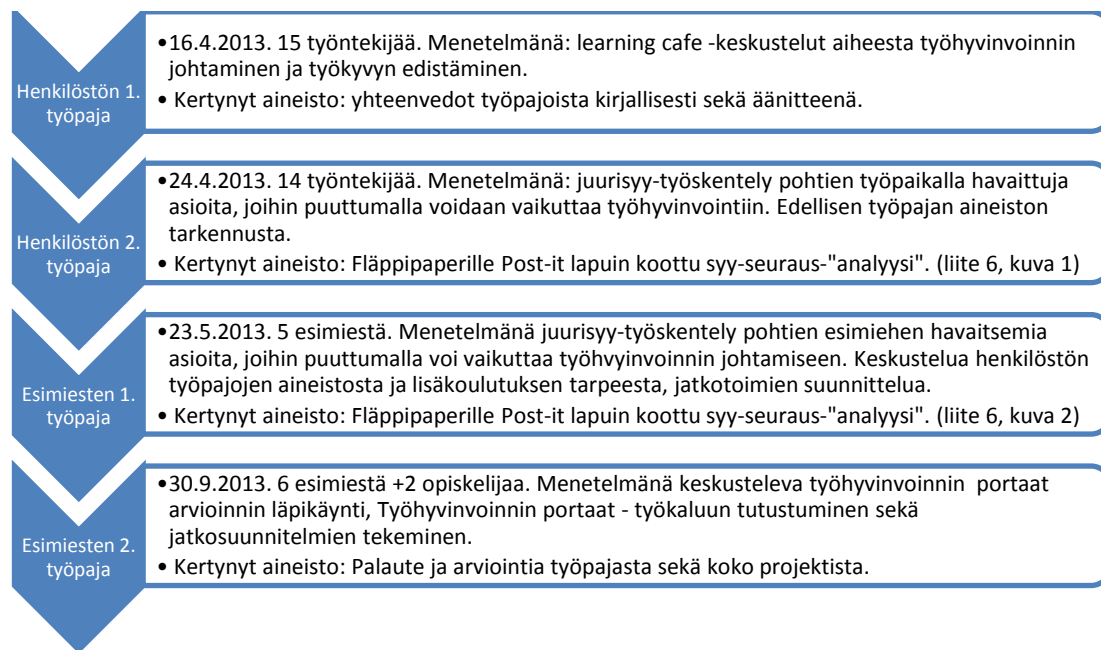
Tammikuussa käytiin asumisyksikköjen vastaavien ohjaajien ja johtavan ohjaajan kanssa keskustelua projektin aikataulusta ja he tärkeimpinä yhteistyökumppaneina sitoutuivat projektiin. Tammikuussa pidin opinnäytetyön suunnitelmaseminaarin.

Maaliskuussa tiedotin ja markkinoin työpajoja (liite 2) asumisyksiköiden työntekijöille sekä sähköpostilla että käymällä yksiköissä tapaamassa työntekijöitä palaverissa tai vuorojen vaihteessa, jolloin paikalla oli enemmän väkeä. Tutkimuslupanomuksen tein Porin perusturvan sosiaali- ja perhepalveluiden johtajalle maaliskuussa ja sain suullisen luvan projektille jo samassa kuussa.

Huhtikuussa sain päätöksen myönnetyistä tutkimusluvasta. Huhtikuun loppupuolella pidettiin työntekijöiden työpajat (kts. kuvio 3) kahdella peräkkäisellä viikolla. Pajojen kesto oli neljä tuntia, klo 12.00-16.00. Työpajat järjestettiin asumisyksikössä, jonka yhteisiin ruokailu- ja oleskelutiloihin mahduimme hyvin erilaisiin pienryhmiin ja pöytämuodostelmiin sekä istumajärjestyksiin. Työpajoissa käytiin keskustelua ja kerättiin tietoa työntekijöiden ajatuksista työhyvinvoinnin johtamisesta.

Toukokuun lopulla pidettiin esimiesten ensimmäinen työpaja (kts. kuvio 3) ja siellä käytiin läpi työntekijöiden työpajoissa työkyvyn edistämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta esille tulleita asioita. Asioista käytiin antoisaa keskustelua ja esimiehet saivat myös laittaa henkilöstön esille nostamia asioita omaan tärkeysjärjestykseen. Esimiehet antoivat hyvää palautetta työpajatyöskentelystä ja syksyyn toivot-

tiin myös mieluummin työpajatyöskentelyä kuin koulutusta, sillä se koettiin hyödyllisemmäksi kuin luentotyypinen koulutus, joten muutin alkuperäistä suunnitelmaa tässä vaiheessa.



Kuvio 3. Projektin aikana pidetyt työpajat etenemisjärjestyksessä.

Kesän ajan projekti lepäsi odottaen jälleen lomalta töihin palanneita työntekijöitä. Kesän aikana keräsin materiaalia raportin teoriaosuuteen. Raportin kirjoitus ei edennyt aivan suunnitellusti.

Elo-syyskuu

Elokuun lopulla osa esimiehistä vielä lomaili, joten toinen työpaja pidettiin vasta aivan syyskuun lopulla. Esimiesten toisen työpajan sisältöä miettiessäni halusin vielä selvittää asumisyksikköjen työhyvinvoinnin tilaa, jotta työpajassa pääsimme keskustelemaan ajankohtaisista aiheista. Luvan (liite 3) kyselyyn saatuani lähestyin yksiköitä saatekirjeellä (liite 4) ja yksiköissä tehtiin työhyvinvoinnin portaat –arviointimatriisia (liite 5) käyttäen nykytilan arviointi. Kävimme vastauksia läpi työpajassa ja suunnitelimme palautteen viemistä asumisyksiköihin ja jatkotoimia. Työpajassa keskityimme työhyvinvoinnin portaat materiaaliin ja pohdimme, miten jokainen osallistuja voi käyttää sitä omassa yksikössään työkaluna työhyvinvoinnin johtamisessa.

Lokakuuhun ajoittui raportin loppuun kirjoittaminen ja opinnäytetyön esittäminen. Projekti päättyy varsinaisesti vasta, kun saan esitettyä projektin tulokset omassa organisaatiossani Porin perusturvassa.

Valitessani menetelmiä projektin aikana pitämiini työpajoihin halusin lähteä liikkeelle itselleni tutulla menetelmällä, mutta käyttää myös menetelmiä, jotka olivat minulle uusia ja joiden avulla voisin itsekkin luovasti toimien oppia uutta yhdessä työpajoihin osallistuvien kanssa. Toiminnalliset menetelmät valitsin, koska ajattelin voivani paremmin aktivoida osallistujia. Tietoa työkyvyn tukemisesta ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista on nykyään jokaisella. Halusin työntekijöiden itse pohtivan ja käyvän keskustelua toistensa kanssa ja näin sitoutuvan paremmin viemään työhyvinvointiasioita yksikössään eteenpäin.

Learning cafe-menetelmää olin käyttänyt aiemminkin ryhmätyöskentelyissä, joissa kehitettiin työyhteisöasioita ja arvioin sen toimivaksi myös tässä projektissa. Tämän lisäksi halusin kokeilla jotain luovempaa, osallistujia ja itseänikin eri tavalla haastavaa menetelmää ja päädyin kokeilemaan fasilitointia, jossa ohjaajana pyrin saamaan ryhmää yhdistämään voimavaransa yhteisen asian eteenpäin viemiseksi. Sitoutumista tarvitaan myös työntekijöiltä, sillä kukaan ei voi tuoda ulkopuolelta työhyvinvointia työyhteisöön.

Learning café –menetelmä on jo pitkään käytetty ja monille tuttu, mutta mielestäni toimiva menetelmä, joka mahdollistaa kaikkien osallistumisen. Kahvipöytäkeskustelussa on tarkoitus aikaansaada innostava ja turvallinen hetki, jossa voidaan keskustella ja oppia yhdessä. Tässä menetelmässä jokainen osallistuja voi ideoida ja kirjata ajatuksiaan sekä osallistua yhteiseen keskusteluun ja samalla kirjoittaa ideoitaan pöytäliinaan. Osallistujat jakautuvat pöytäryhmiin, joissa jokaisessa on oma keskusteluteemansa. Pöydissä on pysyvä emäntä, jonka tehtävänä on pitää keskustelua yllä ja tehdä muistiinpanoja ja lopuksi yhteenveto käydystä keskustelusta. Pöytäryhmät vaihtavat tietyn ajan kuluttua seuraavan teeman äärelle ja näin edetään, kunnes keskustelua on käyty kaikissa pöydissä. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 68-69; Lahden ammattikorkeakoulun www-sivut 2013.)

Tarkoitus on, että keskustelijat voivat kehittää ajatuksiaan vuorovaikutuksessa eri ryhmissä ja toiset voivat jatkaa ideoiden kehittelyä. Pöytien emännät vastaavat, että tieto välittyy seuraavalla keskusteluryhmälle. Tämä takaa sen, että keskustelussa ollut teema voi edelleen kehittyä. Tilaisuuden lopuksi on tärkeää käydä yhteenvetokeskustelu eri pöytäryhmien keskusteluista, jotta jokaisella on mahdollisuus tarvittaessa tarkentaa ja ainakin kommentoida pöytäryhmien keskustelujen aikaansaannoksia. (Järvensivu ym. 2010, 69; Lahden ammattikorkeakoulun www-sivut 2013.)

Työpajamenetelmiä valitessani perehdyin Kantojärven teokseen *Fasilitointi luo uutta*. Löysin sieltä itselleni uuden menetelmän – juurisyyanalyysin (Root cause analysis). Halusin käyttää juurisyyanalyysiä, koska osallistujilla itsellään oli tärkein tieto käsiteltävästä aiheesta, tavoitteenahan oli selvittää osallistujilta, millaisia asioita he pitivät esimiestyössä tärkeänä työhyvinvoinnin johtamisen ja työkyvyn tukemisen kannalta.

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmäprosessin ohjaamista neutraalisti. Se on uudenlainen tapa yhdistää ihmisten asiantuntemusta, puhutaan myös luovasta ongelmanratkaisusta. Ryhmään osallistuvat ihmiset pitkälti vastaavat sisällön tuottamisesta, päätöksistä ja tehtävistä toimenpiteistä. Ohjaajan eli fasilitaattorin tehtävänä on helpottaa työskentelyä vaikuttamatta sisältöön, hän siis huolehtii, että ryhmä saa yhdistettyä voimavaransa, osaamisensa ja tietonsa ja että ryhmä pääsee tilaisuudelle asetettuihin tavoitteisiinsa. Fasilitaattori suunnittelee prosessin kulun ja valitsee käytettävät menetelmät tarkoituksena saada ihmisiä yhdistämään voimansa luodakseen uusia, innovatiivisiakin ratkaisuja ja toimintamalleja, joita ei perinteisissä palavereissa löydettäisi. (Kantojärvi 2012, 10-11.)

Juurisyyanalyysillä voidaan ryhmän kanssa yhdessä fokusoida tavoite, saavuttaa yhteinen ymmärrys ja löytää ydinkysymys ongelmaan, jota yritetään ratkaista. Vaihtoehtoja pyritään löytämään sellaiset asiat, joihin puuttumalla ongelmat saadaan ratkaistua ja sen lisäksi pystytään estämään ongelmien toistuminen. Juurisyyanalyysiä voidaan toteuttaa esimerkiksi japanilaisen Sakichi Toyodan alun perin kehittämällä viisi kertaa miksi –menetelmällä. (Kantojärvi 2012, 72, 75-76.)

5 PROJEKTIN AINEISTO JA SEN KÄSITTELY

5.1 Sisällönanalyysi aineiston käsittelyn menetelmänä

Laadullisen aineiston sisällönanalyysiä voidaan tehdä teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, teoriaohjaavasti tai aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Aineisto antaa kuvan tutkittavasta ilmiöstä ja analyysillä pyritään luomaan selkeä sanallinen kuvaus kyseessä olevasta ilmiöstä järjestäen kohteena oleva aineisto tiiviisti ja selkeästi ilman että kadotetaan sen sisältämä tieto. Aineiston analysoinnilla on laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus lisätä aineiston tietoarvoa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee aineiston pelkistämisestä ryhmittelyyn ja sen jälkeen teoreettisten käsitteiden luomiseen. Pelkistämävaiheessa analyysin kohteena olevasta aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat. Pelkistäminen voi olla myös aineiston tiivistämistä tai jakamista osiin kyseessä olevan tutkimustehtävän ohjaamana. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään käsitteitä ja luokitellaan samankaltaisia käsitteitä esimerkiksi ilmiön piirteiden tai käsitysten mukaisesti. Ryhmittely luo ilmiöstä alustavaa kuvausta. Teoreettisten käsitteiden luomisella eli abstrahoinnilla tarkoitetaan kyseessä olevan ilmiön kannalta olennaisen tiedon erottamista ja valikoimista kaikesta ryhmitellystä tiedosta sekä etenemistä johtopäätöksiin ja uusien käsitteiden luomista. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110-114.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee samoin kuin aineistolähtöinen analyysi eli aineiston ehdoilla, mutta abstrahoinnissa olemassa oleva aineisto yhdistetään valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin. Deduktiivisessa eli teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu liittyy aiempaan käsitejärjestelmään. Deduktiivisessa sisällönanalyysissä muodostetaan aluksi analyysirunko, jossa määritellään luokitukset ja aineistosta poimitaan luokituksiin kuuluvat asiat. Tällöin valmiiden luokitusten ulkopuolisista asioista voi muodostaa uusia luokkia käyttäen aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 116.)

5.2 Projektin aikana kerätyn aineiston käsittely

Projektissa käytetty ja tulosten pohjana oleva aineisto kerättiin sekä työntekijöiden että vastaavien ohjaajien työpajoista (kuvio 3). Aineistoon saatiin ensimmäisessä työntekijöiden työpajassa learning cafe –keskusteluiden muistiinpanot, joita tarkennettiin yhteenvedossa työpajan päätteeksi. Yhteenvetokeskustelusta on aineistona myös äänitetyt tallenteet. Ensimmäisen työpajan aineistoa on tarkennettu ja järjestetty tärkeysjärjestykseen työntekijöiden toimesta toisessa työpajassa. Esimiesten näkemyksiä tähän aineistoon on kerätty heidän ensimmäisessä työpajassaan.

Toisesta työntekijöiden työpajasta aineistoksi kertyi juurisyy-menetelmällä koottu yhteenvedo (liite 6, kuva 1). Siinä Post-it-lapuille kirjattujen havaintojen eli työpäikällä esiintyvien asioiden pohjalta lähdettiin etsimään syy-seuraus suhteita. Myös ensimmäisestä esimiesten työpajasta kertyi aineistoksi samankaltainen yhteenvedo (liite 6, kuva 2).

Tässä työssä olen analysoinut kerättyä aineistoa sekä teorialähtöisesti eli deduktiivisesti että aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Tarkoitukseni oli kerätä työntekijöiltä tietoa siitä, mitä asioita he pitävät tärkeinä vastaavien ohjaajien työskentelyssä työkyvyn edistämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta. Vaikka kyseiset asiat liittyvät hyvin oleellisesti toisiinsa, on niistä projektin aikana työpajoissa käyty keskustelua erikseenkin ja aineistossa on dataa molemmista asioista. Olen analyysirungossa luokitellut asiat työkyvyn edistämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Aineistosta nousee esille esimiehen toiminnan eri osa-alueita. Olen tehnyt niistä analyysin edetessä pääluokkia, joista selviää, mihin esimiehen toiminta kohdistuu. Tämän luokittelun ulkopuolelle jäi joitakin asioita, mm. työyhteisön yhteisvastuulliseen toimintaan liittyviä. Nämä asiat olen huomioinut tuloksissa.

6 PROJEKTIN TULOKSET

Projektin tuloksena saatiin selville millaisia asioita työntekijät pitivät vastaavien ohjaajien toiminnassa työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeinä. Työntekijöiden ja vastaavien ohjaajien työpajoissa juurisyy-menetelmää käyttäen käydyissä keskusteluissa nousi esille ratkaisuja työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvissä asioissa. Näiden keskustelujen aikana syntyneitä aineistoa olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, ilman analysointia.

Projektin tarkoituksena oli saada kehitettyä Porin kaupungin vammaispalveluiden asumisyksiköissä esimiesten työhyvinvoinnin johtamistaitoja ja käydä esimiesten kesken keskustelua esille nousseista asioista sekä selvittää, mihin esimiehet tarvitsevat lisäkoulutusta. Projektissa selvitettiin myös sitä, voiko esimiehen johtamisen työtappaa, jonka tavoite on edistää henkilöstön työkykyä ja lisätä työhyvinvointia, määrittellä kuntouttavana työotteena esimiestyössä. Tärkeimmät projektin aikana esille tulleet tulokset ovat kuvattuna sivulla 34 olevassa kuviossa 4.

6.1 Vastaavan ohjaajan toiminta työkyvyn edistämiseksi ja työhyvinvoinnin johtamisessa

Seuraavassa on koottuna yhteenveto koko projektin ajan mukana kuljetetuista työntekijöiden ensimmäisessä työpajassa esiin nostamista asioista: mitä koettiin tärkeänä lähiesimiesten työskentelyssä työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisen ja työkyvyn edistämisen kannalta? Näitä asioita on koko projektin ajan tiivistetty ja laitettu tärkeysjärjestykseen sekä henkilöstön että esimiesten työpajoissa. Keskustelua aiheesta on käyty paljon.

Esimiesten toimintaan liittyvät, henkilöstöltä esille nousseet asiat olen ryhmitellyt teemoittain: työn järjestelyihin ja työpaikan olosuhteisiin liittyvä esimiehen toiminta, työntekijään kohdistuva esimiehen toiminta, työyhteisön toimintaan kohdistuva esimiehen toiminta ja esimiehen itseensä kohdistama toiminta. Näissä teemoissa olen jakanut toiminnan vielä työkyvyn edistämiseen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen.

Paljolti nämä osat vaikuttavat toisiinsa, sillä työkyvyn edistämällä on työntekijän työhyvinvointia parantava vaikutus ja työhyvinvoinnin edistämällä on työkykyä tukeva vaikutus. Osa toiminnasta on myös henkilöstön tehtäviin kuuluvaa, joten esimiehen ja työntekijöiden yhteistoiminta on oma teemansa.

6.1.1 Työn järjestelyihin ja työpaikan olosuhteisiin liittyvä esimiehen toiminta

Työkyvyn edistäminen

Työkyvyn edistämässä varhaisella tukemisella ja puuttumisella on suuri merkitys. Työn järjestelyihin kohdistuva esimiehen toiminta, kuten työnjaon, työnkuvan ja työn tavoitteiden selkeyttäminen, nähtiin todella tärkeänä sekä henkilöstön että esimiesten mielestä. Esimiehen vastuun nähtiin olevan suuri työtehtävien tasarvoisessa jakamisessa. Esimerkiksi otettiin vastuualueiden jakaminen työntekijöille niin, että jokaisella on tietty vastuualue ja toisaalta työvuorolistassa on etukäteen merkitty työnjako, jotta kaikki hoitavat vuorollaan kaikkia tehtäviä. Työpajassa oli työntekijöitä monesta eri yksiköstä ja esille nousi myös, että esimiehillä tulisi olla toiminnassaan samat linjaukset kaikissa asumisyksiköissä.

Varhaisen tuen näkökulmasta työntekijöiden mielestä tärkeintä on huomioida työn kuormittavuus ja järjestää niin, että henkilökuntamäärä on riittävä suhteessa kuormittavuuteen. Esimiesten mielestä tärkeimmäksi nousi työn vastuualueiden jako eli se, että sovitaan yhdessä, miten työt jaetaan. Tämä oli tärkeää myös työntekijöille. Esimiesten mielestä erittäin hyvä keino tukea työntekijän työkykyä on työntekijöiden toiveiden huomioiminen työvuorosuunnittelussa. Tällä hetkellä käytössä on autonominen työvuorosuunnittelu lähes joka yksikössä. Autonominen työvuorosuunnittelu tai toiveiden huomioiminen koettiin tärkeäksi myös työntekijöiden puolelta.

Työpaikan olosuhteisiin kohdistuva toiminta nähtiin myös varhaisena tukena ja puuttumisena ja siten työkykyä edistävänä asiana. Molemmat ryhmät pitivät erittäin tärkeänä, että työpaikalla minimoidaan kaikki ne riskitekijät, joihin voidaan etukäteen vaikuttaa mm. fyysisissä olosuhteissa. Esimiehet nostivat työntekijöiden ohella yhdeksi tärkeäksi huomioitavaksi asiaksi sen, että tilojen ja työvälineiden tulee olla asianmukaiset. Olemassa olevat tilat tulee muokata mahdollisimman käytännöllisiksi.

6.1.2 Työntekijään liittyvä esimiehen toiminta

Työkyvyn edistäminen

Työntekijöiden mielestä työkyvyn ylläpitoon vaikuttaa esimiehen aito välittäminen, empaattisuus ja työtoverista huolehtiminen. Myös hyvä asioihin perehdyttäminen ja tiedon jakaminen uusien työntekijöiden lisäksi myös esimerkiksi pitkiltä lomilta palanneille sekä työntekijöiden riittävästä koulutuksesta huolehtiminen nähtiin keinoina tukea työkykyä. Työntekijät nostivat esiin tuen ja keskustelujen, myös kehityskeskustelujen, merkityksen sekä tarpeen mukaan työterveyshuoltoon ohjaamisen. Sairaana oloa töissä esimiehen ei tulisi sallia, ja toisaalta työntekijät odottavat hyväksyvää suhtautumista mahdollisiin sairauslomiin. Työntekijänä on tärkeää saada kokemus, että on lupa olla sairauslomalla ja työt tulevat tehdyksi siitä huolimatta eli tehtäviä voidaan delegoida tai ottaa tarvittaessa sijainen.

Työkyvyn tukemisessa työntekijät pitivät tärkeänä esimiehen ns. kenttätuntemusta. Koetaan tärkeäksi, että esimiehellä on tietoisuus siitä, mitä yksiköissä kulloinkin on meneillään. Kenttätuntemus lisää esimiehen osalta työntekijöidensä vahvuuksien ja voimavarojen tunnistamista ja näin ollen hänen ajatellaan paremmin voivan hyödyntää työntekijäjoukkonsa vahvuuksia. Samoin esimies osaa puuttua työyhteisössä niihin asioihin, jotka vaikuttavat arjen sujuvuuteen.

Esimiestenkin mielestä oikea-aikainen puuttuminen oikeisiin asioihin on tärkeää. He kokivat kuitenkin tärkeäksi myös selvittää, miksi joku tekee yhteisistä säännöistä poikkeavaa työpaikalla, mikä on tällaisen toiminnan taustalla oleva syy. Varhaisena työkyvyn tukemisen muotona esimiehet nimesivät jouston antamisen töihin liittyvissä asioissa, esimerkiksi työajoissa ja työvuoroissa, sekä palautteen antamisen asiallisesti, mutta suoraan.

Työhyvinvoinnin johtaminen

Työntekijöiden mielestä esimiehen olisi hyvä olla helposti lähestyttävä ja aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja kaikissa asioissa luotettava, lojaali ja rehellinen. Jos esimies ei osaa olla luontevasti kiinnostunut tai ei halua tietää työntekijöiden asioista, teeskennelty mielenkiinto oli työntekijöiden mielestä huono vaihtoehto. Kuitenkin myös esimiehen liika läheisyys työntekijöiden kanssa puhutti paljon. Esimiehen tulee työntekijöiden mielestä tiedostaa ammattirajansa eikä hän voi kertoa kaikkea tietämäänsä eteenpäin. Työntekijöiden mielestä on lisäksi tärkeää, että esimies tiedostaa oma vallankäyttönsä sekä huomaa, jos joku käyttää työyhteisössä valtaa väärin.

Työhyvinvoinnin johtamisessa esimiehet kokivat tärkeimmäksi avoimuuden ja asioiden esille ottamisen ja nostamisen sekä varhaisen puuttumisen. Ongelmiin on kuitenkin suhtauduttava asiallisesti: jos työntekijät eivät keskenään pysty selvittämään tilannetta, esimiehellä on johtamisvastuu.

6.1.3 Työyhteisöön liittyvä esimiehen toiminta

Työkyvyn edistäminen

Työntekijät kuvasivat esimiestä työyhteisössä kapellimestariksi, jonka sanallinen ja sanaton viestintä ovat merkityksellisiä. Työkumppanuudessa tärkeäksi nostettiin esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutustaidot. Tärkeänä työkyvyn tukemisessa nähtiin vastuun jakaminen työyhteisössä, sillä se lisää työntekijöiden hallinnan tunnetta työstään ja osaamisestaan.

Työhyvinvoinnin johtaminen

Työntekijöiden mielestä esimiehen kenttätuntemus varmistaa työyhteisössä hyvät perustukset hyvälle henkiselle vireelle eli vaikuttaa paljolti työhyvinvointiin.

Työhyvinvointiin liittyvinä varhaisina keinoina työntekijät mainitsivat esimiehen kunnioittavan asenteen toisia kohtaan ja arvostamisen sekä yhteisen tavoitteen esille tuomisen. Työntekijät kokivat merkitykselliseksi myös sen, että esimies toiminnallaan eliminoi tietokatkokset. Työyhteisössä tulisi työntekijöiden mielestä jokaisella

olla tunne mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. Tämän koettiin lisäävän turvallisuudentunnetta ja siten työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy säännöllisten yhteisten palaverien järjestäminen. Näiden lisäksi ehdotettiin yhteisiä tapahtumia, joissa saataisiin ylläpidettyä ja nostettua työyhteisön me-henkeä. Myös työnohjaus ja Tyky-toiminta nostettiin tuen muodoiksi, samoin kuin hyväksi koettujen tapojen ja tietojen jakaminen työyhteisössä. Tyky-päivien koettiin lisäävän yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja näin ollen työhyvinvointia. Koettiin tärkeänä, että esimies toiminnallaan mahdollistaa näitä asioita.

Tyky-toiminnan sisältöön työntekijät ehdottivat koulutusta koko työyhteisölle tämän projektin työpajassa keskusteltuihin aiheisiin, esim. keinoja pienimuotoisiin interventioihin, miten kohdata ”hankalat” työtoverit, miten puuttua arjessa asioihin hienovaraisesti. Kyseisten koulutusten koettiin antavan työkaluja arjen sujumiseen ja siten lisäävän hyvää henkistä virettä. Ehdotettiin myös työyhteisön ulkopuolisen ohjaajan vetämää Learning cafe –tyyppistä keskustelua, jonka koettiin olevan vapaamuotoisempaa kuin työnohjaus.

Säännöllisillä, melko taajaankin pidettävillä yhteisillä palavereilla koettiin olevan tärkeä merkitys. Ne edistävät asioiden käsittelyä ajoissa, jolloin asiat eivät pääse paisumaan tai toisaalta unohtumaan. Työntekijät toivat esiin, että on tärkeää, että asialistaan voi kirjata asioita, joista olisi tarvetta keskustella yhteisesti, ja palaverissa ne käydään kaikki läpi. Työntekijöiden mielestä vaatii esimieheltä uskallusta tarttua kaikkiin asioihin, mutta selvittämättömät ja keskustelemattomat asiat nousevat kuitenkin aina lopulta esiin. Hyväksi todettiin palaverikäytäntö, jossa palaveri aloitetaan kierroksella, mitä osallistujille kuuluu ja mitä heillä on mielessä. Palaveriinkin olisi työntekijöiden mielestä myös tärkeää saada tietoa vastaavien ohjaajien palavereiden sisällöistä.

6.1.4 Esimiehen itseensä kohdistama toiminta ja esimerkkinä olo

Työkyvyn edistäminen

Työntekijät olivat sitä mieltä, että esimiehen tulisi olla selvillä tai ottaa selvää erilaisista työkyvyn tukemisen vaihtoehdoista ja kertoa niistä työntekijöille. Varhainen tukeminen saatetaan työntekijöiden mielestä kokea negatiivisena vaikka tarkoitus olisi positiivinen työkyvyn tukeminen. Tärkeänä pidettiin kuitenkin puuttumisen oikea-aikaisuutta. Esimerkkinä mainittiin puuttuminen vasta pitkän sairausloman jälkeen, jolloin ollaan selvästi myöhässä.

Työhyvinvoinnin johtaminen

Työntekijät pitivät hyvinvoinnin johtamisessa ja siihen vaikuttamisessa erittäin tärkeänä esimiehen omaa positiivista asennetta ja esimerkkiä toiminnassa. Esimiehen odotetaan olevan ihminen ihmiselle ja kohtelevan toisia, kuten haluaisi itseäänkin kohdeltavan. Samoin esimieheltä odotetaan aitoa sitoutumista työyhteisöön ja työrauhan antamista työntekijöille. Niin työntekijöiden kuin esimiestenkin mielestä tärkeää on myös esimiehen oma itsetuntemus ja itsehavainnointi. Työntekijät nostivat työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeäksi myös esimiehen muutosmyönteisyyden sekä yhteistyön mahdollistamisen. Työntekijät ja esimiehet pitivät tärkeänä, että esimies ei hyssyttele tai toisaalta tiedota asioista vain osittain.

6.1.5 Esimiehen sekä työntekijöiden yhteisvastuullinen toiminta

Työntekijät toivat työpajassa monesti esille asioita, joista totesivat, että ne kuuluvat esimiehen lisäksi yhtäläillä työntekijöiden tehtäviin ja vastuulle. Työhyvinvointiin ja työkykyynkin vaikuttavista asioista työntekijät ottivat esille palautteen antamiseen liittyviä asioita ja varhaisen puuttumisen vastuuta myös työntekijöillä. Työyhteisössä toimimisessa joustavuutta, lojaaliutta ja luottamusta pidettiin tärkeänä jokaisen toiminnassa.

Palautteen anto on työyhteisössä kaikille kuuluva tehtävä. Esitän tässä niitä ehdotuksia ja huomioita, joita sekä työntekijät että esimiehet pitivät tärkeinä palautteen an-

tamisessa. Toivottiin myös koulutusta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, jotta niitä voisi harjoitella ja asia helpottuisi.

Tärkeimmiksi asioiksi nousivat rehellisyys ja luottamus niin positiivisen kuin negatiivisenkin palautteen antamisessa. Kaikkien pitää voida luottaa siihen, että asiat jäävät kyseiseen keskusteluun, eikä puheita käytetä ketään vastaan myöhemmin. Tärkeänä pidettiin myös, että työasioista saa sanoa puolin ja toisin, mutta palautteen annossa ei mennä henkilökohtaisuuksiin. Lisäksi tärkeää on se, että palaute annetaan, mieluiten kahden kesken, suoraan sille henkilölle, jota asia koskee, eikä palautetta saada toisten henkilöiden välityksellä. Edellä mainitut pelisäännöt koskevat koko työyhteisöä ja palautteen antamista niin esimieheltä työntekijälle kuin työntekijältä esimiehelle, mutta myös työntekijältä työntekijälle.

Työntekijät nostivat tärkeiksi asioiksi palautteen antamisessa myös seuraavia: olisi hyvä saada sekä rakentavaa palautetta että kritiikkiä, palautteen tulisi lisäksi olla joko päivävaihtuvia, spontaaneja ja epävirallisia, eikä sen tarvitse aina olla sanallistakaan, hymykin voi olla palaute. Esimiehen erehtyvyyttä on myös hyväksyttävä tosiasia, joka tulisi esimiehen itsensä sekä työntekijöiden muistaa. Vielä tärkeänä asiana ehdotettiin, että esimies voisi myös pyytää omasta toiminnastaan palautetta.

Lisäksi työntekijät tekivät monia huomioita ja ehdotuksia palautteen antamiseen. Pidettiin tärkeänä, että työyhteisössä muistetaan joka päivä kiitokset ja anteeksipyyntöt, sillä ne ovat myös palautetta, jota halutaan kuulla. Työntekijöiden mielestä esimiehen olisi tärkeää huomioida tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä palautteen annossa niin, ettei joku saa aina vain positiivista palautetta ja joku toinen aina vain negatiivista palautetta ja että kaikille annetaan palautetta. Ehdotettiin myös, että uusille työntekijöille ja opiskelijoille esimies antaisi tarvittaessa erityisen herkästi rakentavaa palautetta, jotta toiminnan korjaaminen olisi mahdollista. Esimies on työntekijöiden mukaan tärkeässä roolissa asukkaiden ja asiakkaiden palautteen vastaanottamisessa.

Palautteen antaminen voi olla vaikeaa, joten ehdotettiin, että pitäisi olla mahdollisuus antaa palautetta myös nimettömästi, esimerkiksi palautelaatikkoon. Myös tilanteet,

joissa ihmisten välit ovat menneet tosi pahoiksi, puhuttivat ja niihin ehdotettiin palautteen antamista työterveyshuollon tai luottamusmiesten kautta.

Varhainen puuttuminen on asia, josta työntekijöiden mielestä esimiehen lisäksi myös työtoverit ovat vastuussa. Työntekijöiden mielestä kaikkien tulisi puuttua ainakin sairaana tuloon töihin sekä epäasialliseen käytökseen esimerkiksi asukasta kohtaan. Näihin pitäisi olla keinoja ja rohkeutta puuttua heti tilanteen tullessa eteen. Toisaalta pohdittiin myös sitä, miten voidaan puuttua esimiehen uupumiseen ja tukea hänen jaksamistaan.

Varhaiseen tukeen ja puuttumiseen liittyen keskusteltiin siitä, että työyhteisössä voidaan ajan myötä sokeutua asioihin, esimerkiksi toimitaan ”väärällä” toimintamallilla. Uusi työntekijä voi kyseenalaistaa ja ihmetellä asioita ja näitä ihmettelyjä esimiehen tulisi kuunnella herkällä korvalla ja yhdessä työyhteisön kanssa käydä keskustelua, miksi toimitaan niin kuin toimitaan. Tärkeänä pidettiin sitä, että työyhteisössä puututaan heti ongelmiin ja epäkohtiin, sillä se estää klikkien muodostumista ja asioiden paisumista tai työntekijöiden omia tulkintoja.

6.2 Työntekijöiden ratkaisu työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen

Henkilöstön toisessa työpajassa etsittiin juurisyy-menetelmällä vastausta siihen, mihin asiaan puuttumalla saataisiin vaikutettua työpaikoilla parhaiten työhyvinvoinnin johtamiseen ja työkyvyn edistämiseen.

Henkilöstö nosti tärkeimmäksi arjen huomioksi sen, että esimies ei ole tällä hetkellä heidän mielestään riittävästi kentällä eikä läsnä työyhteisössä. Syytä tähän löytyi monia, mm. esimiehen työaika, joka painottuu arkeen ja päiväaikaan, vaikka työtä tehdään yksiköissä kolmessa vuorossa. Ajateltiin, että esimies luulee olevansa ajan tasalla työpaikan tilanteesta ja/tai luottaa työntekijöiden osaamiseen, eikä siksi pidä tarpeellisena olla paikalla. Myös epäselvä työnkuva tai liika työmäärä olivat ajatuksissa, kun mietittiin syytä esimiehen puuttumiseen arjen kenttätyöstä.

Esimiehen liika työmäärä oli henkilöstön mielestä yksi oleellinen syy siihen, ettei esimies ole kenttätyössä mukana. Syiksi tähän esitettiin mm. että esimies ahmii töitä, ei osaa delegoida, on tottunut tekemään kaiken itse, pitää omaa tapaansa parhaana tai haluaa hallita. Ajatuksia heräsi kuitenkin myös siitä, onko esimiehen tehtävät mitoitettu alun perin väärin. Pohdittiin myös, miten alaiset tukevat esimiestä hänen työssään ja miten alaiset suhtautuvat heille delegoituihin tehtäviin, kaikki eivät välttämättä ota annettuja tehtäviä omiksi töikseen.

Syitä pohdittuaan henkilöstö kuitenkin nosti esille tärkeänä huomiona sen, että työpaikoilla on ristiriitoja, mikä myös voi olla syynä siihen, ettei esimies ole kentällä. Todettiin, että syynä ristiriitoihin työpaikalla voi olla huono yhteishenki, se että työpaikalla on ”pikkupomoja”, jotka määräilevät työkavereita, asioista valittaminen, turhista, työn kannalta epäoleellisista pikkuasioista riitelemine tai se, ettei asioihin puututa ajoissa, vaan annetaan tapahtua. Tähän nähtiin vaikuttavan sekä esimiehen että työntekijöiden puuttumattomuus.

Ratkaisu tilanteeseen oli työntekijöiden mielestä se, että puuttumalla asioihin ajoissa, noudattamalla kaikki yhteisiä pelisääntöjä ja puhaltamalla yhteen hiileen sekä vahvistamalla työpaikoilla hyviä ja toimivia käytäntöjä voitaisiin vaikuttaa ristiriitoja vähentävästi sekä parantaa työhyvinvointia kaikilla sekä edistää jokaisen työkykyä ja jaksamista työssä. Asioihin puuttuminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen liittyvät henkilöstön mielestä myös tasa-arvoisuuteen, luottamukseen ja arvostukseen.

6.3 Vastaavien ohjaajien ratkaisu työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen

Käytin juurisyy-menetelmää myös esimiesten ensimmäisessä työpajassa keväällä, jotta saatiin keskustella siitä, miltä työskentely näyttää lähiesimiehen näkökulmasta ja millaiset asiat tuntuivat edistävän tai estävän työhyvinvoinnin johtamista tai henkilöstön työkyvyn tukemista. Työskentelyssä nousi esille se, ettei työaika tunnu riittävän kuin välttämättömään. Tähän lähdettiin etsimään syitä ja miettimään, mihin asiaan vaikuttamalla saataisiin ratkaisu tilanteeseen kestäväällä tavalla.

Esimiehet löysivät syiksi työajan riittämättömyyteen mm. sen, että omat suunnitellut työt keskeytyvät useita kertoja päivässä, koska esimies on aina työntekijöiden saatavilla, hänellä ei ole omaa rauhallista työskentelytilaa tai tulee äkillisiä tehtäviä, jotka on hoidettava saman tien. Myös monet palaverit ja koulutukset vaikuttavat töitä keskeyttävästi. Lisäksi esimiehen työhön liittyvät ohjeet muuttuvat usein ja ne ovat epäselviä tai ne otetaan organisaatiossa ehkä viimeistelemättöminä käyttöön ja ohjeistetaan käyttämään Porin kaupungin intraa, josta ei kuitenkaan löydy ohjetta helposti tai toiminta ei sujukaan ohjeen mukaisesti.

Töitä esimiehet kokivat myös olevan liikaa johtuen mm. alaisten sairauslomista, mikä työllistää esimiehiä, kun sijaisten hankinta ja työsopimusten teko teettää lisätyötä. Esimiesten tehtäviin kuuluu paljon työtä siitäkin syystä, että yksiköistä puuttuvat varaesimiehet, joilla olisi oikeus tehdä samoja tehtäviä kuin esimiehillä. Lisäksi monet tehtävät organisaation eri tahoilla ovat erilaisten käyttäjätunnusten takana eikä tunuksia voida hankkia kaikille. Tämä aiheuttaa tunteen, että joidenkin tehtävien hoito on organisaatiossa liikaa yksien ihmisten varassa.

Lähiesimiehiltä on myös organisaatiossa vähennetty suoraa valtaa, eli esimies ei voi suoraan päättää kaikista asioista, vaan hänen tulee tehdä lisää työtä saadakseen luvan ylemmältä taholta hoitaakseen omia esimiestehtäviinsä kuuluvia tehtäviä.

Sairauslomien esiintyvyyteen ja sen aiheuttamaan lisätyöhön yhdistyi myös pohdinta, miksi sairauslomia on paljon. Osan sairauslomista koetaan johtuvan huonosta työilmapiiristä. Työntekijät kokevat, etteivät kuulu työyhteisöön tai ilmoittavat, että ovat kyllästyneitä hoitamaan työhön kuuluvia tehtäviä. Työmoraalin muutokset nostettiin myös yhdeksi syyksi sairauslomiin. Toisaalta työhyvinvointiasioihin ei ehditä puuttua, kun muut työt työllistävät, ja tämäkin voi jälleen lisätä työilmapiirin kokemista huonoksi ja sitä kautta sairauslomia.

Runsas työmäärä, työntekijöiden ja esimiehen huonoksi kokema työilmapiiri, jatkuvasti keskeytyvät omat tehtävät, organisaation kulttuurissa vaikuttava epäselvä ohjeistus sekä moniportainen johtajuus ovat syitä työn kuormittavuuteen, joka vaikuttaa myös esimiesten omaan jaksamiseen, työtehtäviin keskittymiseen ja esimiesten omiin sairauslomiin.

Ratkaisu esimiesten mielestä oli se, että jokaisella vastaavalla ohjaajalla olisi yksikössään varahenkilö, joka voisi hoitaa samoja asioita kuin vastaava ohjaaja. Tällä vaikutettaisiin siihen, että esimiehet pystyisivät hoitamaan työnsä nykyistä paremmin ja tekemään enemmänkin kuin vain aivan välttämättömät työtehtävät. Varavastaavajärjestelmää kehittämällä asiat eivät olisi liikaa samojen ihmisten varassa ja myös vastaavilla ohjaajilla olisi nykyistä paremmin aikaa kehittämistyöhön sekä työhyvinvoinnin edistämiseen ja työkyvyn tukemiseen.

6.4 Vastaavien ohjaajien esimiestaitojen kehittyminen projektin aikana

Projektin yhtenä tavoitteena oli kehittää vammaispalveluiden asumisyksikköjen vastaavien ohjaajien osaamista esimiestyössä työhyvinvoinnin johtamisessa ja työkyvyn tukemisessa. Ensimmäisessä työpajassa vastaavilla ohjaajilla oli mahdollisuus kertoa, mihin asioihin haluttiin ja tarvittiin lisäkoulutusta. Silloin tuotiin esille, että työpajatyypinen työskentely olisi mieluisampaa kuin luentotyypinen koulutus. Ensimmäisen työpajan aihe koettiin tärkeänä ja se poiki kehittämisideoita, joita ehdotettiin viettäväksi eteenpäin esimerkiksi työpajatyöskentelyissä. Varsinaisen koulutuksen sisältönä yleisten työhyvinvointiasioiden lisäksi esitettiin ainoastaan esimiehen itsetuntemuksen kehittämiseen liittyvää koulutusta.

Vastaavien ohjaajien antaman palautteen perusteella työpajatyöskentely oli auttanut omassa kehittymistyössä. Kaikki työpajaan osallistuneet esimiehet tunsivat saaneensa päivän aikana apua käytännön johtamistyönsä tueksi ja 80% heistä oli sitä mieltä, että toisesta työpajasta oli apua työkyvyn tukemiseen ja työhyvinvoinnin johtamisen edistämiseen omassa työyhteisössä. Toisen työpajapäivän aikana käytiin läpi työhyvinvoinnin portaat –menetelmää ja kaikkien mielestä se sopisi käytettäväksi omassa työyhteisössä, koska menetelmä koettiin konkreettisenä työkaluna.

6.5 Käsitteenä kuntouttava työote esimiestyössä

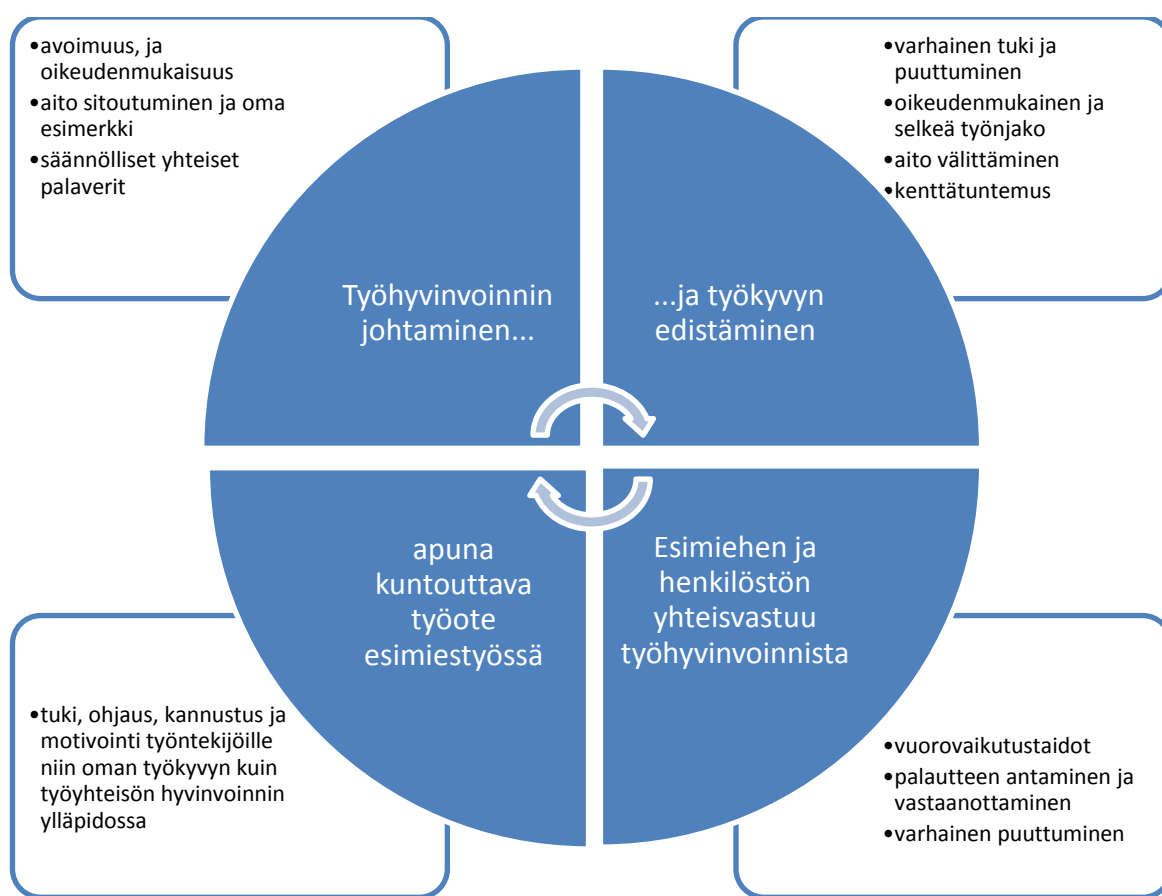
Projektin aikana tarkoitukseni oli myös selvittää, voiko esimiehen johtamisen työtapaa, jonka tavoite on edistää henkilöstön työkykyä ja lisätä työhyvinvointia, määrittellä kuntouttavana työotteena esimiestyössä. Ajattelen nyt projektin päättyessä, että esimiehen kuntouttavalla työotteella työhyvinvoinnin johtamisessa ja työkyvyn edistämässä on samankaltainen merkitys kuin työntekijän kuntouttavalla työotteella suhteessa asiakkaisiin. Esimies voi tukea, ohjata, kannustaa ja motivoida työntekijöitään oman työkykynsä ylläpitoon sekä yhteisen areenan, työpaikan, hyvinvoinnin ylläpitoon samoin keinoin.

Esimiehen tehtävä on kuntouttavan työotteen avulla toisaalta saada jokainen työyhteisössä huolehtimaan ja ottamaan vastuu omasta työkyvystään ja hyvinvoinnistaan niillä osa-alueilla, joihin ainoastaan työntekijä itse voi vaikuttaa ja toisaalta huolehtimaan ja ottamaan vastuu omalta osaltaan niistä asioista, jotka työyhteisössä vaikuttavan työntekijän omaan ja jokaisen muunkin työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin yhteisessä työyhteisössä.

Esimiehen on tärkeää yhdessä työyhteisön kanssa selvittää lähtötilanne, miettiä, millaisiin asioihin halutaan muutosta työkyvyssä ja työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä ja sen jälkeen yhdessä nimetä keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Huomioitavaa muutoksen johtamisessa ja motivoinnissa on saada vuorovaikutuksen kautta tuntuma työntekijöille tärkeisiin asioihin, joiden avulla työyhteisöä saa motivoitua itsenäiseen toimintaan silloin, kun into lähtee laskemaan. Ajoittain työyhteisössä tarvitaan myös arviointia, jolloin katsotaan, miten tavoitteisiin on päästy ja mikä on arviointihetken tilanne. Yksilö eikä työyhteisökään voi kuntoutua toisen puolesta tai ulkopuolelta ja päästä tavoitteisiinsa, vaan jokaisen yksilön ja työyhteisön jäsenen päivittäiset valinnat vaikuttavat siihen miten asiat etenevät. Mielestäni määritelmää esimiehen kuntouttavasta työotteesta voi käyttää ja kyseisen työotteen käyttö on hyvinvointiin vaikuttavaa työhyvinvoinnin johtamisessa ja edistämässä.

6.6 Yhteenveto tuloksista

Projektin aikana kerättiin Porin vammaispalveluiden asumisyksikköjen työntekijöiltä tietoa siitä, mitä pidetään tärkeänä lähiesimiesten eli vastaavien ohjaajien toiminnassa liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen ja työkyvyn edistämiseen. Alla olevaan kuvioon (kuvio 4) on koottuna tärkeimmät esille tulleet asiat molemmista näkökulmista sekä tärkeäksi nähty henkilöstönkin vastuu työhyvinvoinnista. Esimies voi käyttää työkaluna työhyvinvoinnin johtamisessa kuntouttavaa työtettä.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin johtaminen ja työkyvyn edistäminen lähiesimiehen ja koko työyhteisön tehtäväkenttänä (Viinamäki 2013).

7 PROJEKTIN ARVIOINTI

Työhyvinvoinnin johtaminen ja työkyvyn edistäminen ovat olleet tärkeitä ennen tätä projektiakin, mutta kuntoutuksen ohjaaja –opinnot ovat laittaneet miettimään omaa toimintaani esimiehenä entistä enemmän varhaisen tuen ja ennaltaehkäisyn näkökulmasta: miten itse voin toimia, jotta kalliita kuntoutustoimia tarvittaisiin mahdollisimman vähän. Esimiehenä voin vaikuttaa moniin asioihin, jotka ovat työhyvinvoinnin ja työntekijöiden työkyvyn kannalta merkityksellisiä. Pidän tärkeänä oman työni ohella kehittää kollegoideni työskentelyä ja vahvistaa kaikkien esimiesten osaamista, samoin kuin pidän tärkeänä saada työyksiköiden henkilökunta osallistumaan yhteiseen tärkeään työskentelyyn. Projektini liittyi tiivisti omaan organisaatiooni, Porin perusturvan vammaispalveluiden asumisyksiköihin, joissa toimin yhtenä lähiesimiehenä, vastaavana ohjaajana.

Mielestäni projektille asetetut tavoitteet saavutettiin sen aikana. Projektin tarkoituksena oli saada kehitettyä Porin vammaispalveluiden asumisyksiköissä esimiesten työhyvinvoinnin johtamistaitoja ja lisätä koko henkilöstön osallisuutta työhyvinvoinnin ylläpitoon liittyvissä asioissa. Työpajatyöskentely loi luottamukselliset puitteet ja pajoissa syntyikin paljon keskustelua. Työntekijöitä osallistui työpajoihin lähes joka yksiköstä yhteensä 15 henkilöä. Osallistujatavoite oli suurempi, mutta uskon, että keskusteluissa tuli kuitenkin kattavasti esille, millaisia asioita pidetään tärkeänä lähiesimiesten työskentelyssä, niin yhdenmukaisia ja toisaalta kattavia osallistujien mielipiteet olivat.

Aikataulu pysyi melko hyvin suunnitelmassa lukuun ottamatta esimiesten toisen työpajan suunniteltua myöhäisempää ajankohtaa elokuulle jatkuneiden vuosilomien vuoksi sekä raportoinnin jatkumista vielä lokakuulle.

Projektin työpajoihin valitsemani menetelmät koin käyttökelpoisiksi ja työntekijöiden työpajoihin osallistuneet arvioivat niitä myös hyväksi, koska niissä sai tutustua myös toisten yksiköiden työntekijöihin ja tuoda esille itselle tärkeitä asioita. Itselleni oli opettavaista käyttää aiemmin tuntematonta menetelmää ja huomata, että sen avul-

la päästiin työpajalle asettamiini tavoitteisiin. Harjoittelua menetelmän käyttö vielä vaatii.

Esimiehet antoivat palautetta ensimmäisestä työpajasta ja siinä käytetystä juurisyy-menelmästä, ilmapiiristä sekä ajatuksia jatkotyöskentelystä. Juurisyy-työskentelyä menetelmänä pidettiin hyvänä. Siinä kaikki osallistuivat, pohtivat asioita ja toivat ajatuksiaan ja mielipiteitään esille. Juurisyy-menelmä arvioitiin käyttökelpoiseksi myös omassa työyhteisössä.

”Menetelmä toimi tämän kokoiselle ryhmälle hyvin, varsinkin kun ilmapiiri oli avoin. Aihe tärkeä ja poiki kehittämisideoita, joita kannattaisi ryhtyä viemään eteenpäin joko työpajassa tai muutoin.”

Alkuperäisen suunnitelman mukaan esimiehille olisi ollut syksyllä koulutustilaisuus, mutta heidän toiveestaan järjestettiin vielä toinen työpaja. Ennen toista työpajaa kaikkien vammaispalveluiden asumisyksiköiden työhyvinvoinnin nykytilaa arvioitiin työhyvinvoinnin portaat -arviointimatriisia apuna käyttäen. Sen tulosten pohjalta suunnittelin toisen työpajan sisällön.

Toisen työpajan ilmapiiriä osallistuneet esimiehet arvioivat hyväksi, avoimeksi, keskustelevaksi ja luottamukselliseksi sekä rakentavaksi ja kehittäväksi, suvaitsevaiseksi ja rauhalliseksi. Pyysin palautetta myös omasta toiminnastani päivän kouluttajana/vetäjänä. Toimintaani arvioitiin tasapuoliseksi ja osallistavaksi ja koettiin, että olen perehtynyt hyvin asiaan ja olen kiinnostunut siitä. Lisäksi toimintaani vetäjänä kuvattiin johdonmukaiseksi sekä keskustelemaan ja pohtimaan innostavaksi.

Oma asemani toisaalta projektin ”tutkijana” ja toisaalta osallistujien lähimiehenä tai kollegana toi haasteen pysyä keskusteluissa neutraalina ja olla ottamatta kantaa asioihin. Pysin kiinnittämään siihen erityistä huomiota ja varsinkin työntekijöiden työpajassa piti välillä todella keskittyä, etten osallistunut keskusteluun ja tuonut esille ratkaisuja asioihin ns. esimiehen näkökulmasta. Tavoitteena oli saada kuuluviin työntekijöiden ja muiden esimiesten tärkeäksi kokemia asioita ja mielestäni siinä onnistuinkin sekä työpajoissa että raportoinnissa.

8 POHDINTA

Projektin tavoitteena oli selvittää, mitä asioita vammaispalveluiden asumisyksikköjen työntekijät kokivat vastaavien ohjaajien työskentelyssä työkyvyn edistämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta tärkeiksi sekä käydä keskustelua vastaavien ohjaajien kesken työntekijöiden tärkeiksi nimeämistä asioista sekä selvittää vastaavilta ohjaajilta, mihin tärkeiksi koetuista asioista haluttiin ja tarvittiin lisäkoulutusta. Lisäksi tavoitteena oli kehittää vammaispalveluiden asumisyksikköjen vastaavien ohjaajien osaamista esimiestyössä liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen ja työkyvyn tukemiseen. Mielestäni näiden tavoitteiden mukaisia asioita on kuljetettu työpajojen keskusteluissa koko projektin ajan ja vastauksia on löytynyt.

Tässä projektissa esille tulleet tulokset eli työntekijöiden mielestä työhyvinvoinnin johtamisessa ja työkyvyn tukemisessa tärkeät asiat esimiesten työskentelyssä olivat hyvin samansuuntaisia kuin aiemmat tulokset monissa tutkimuksissa. Työpajoihin osallistuneet työntekijät toivat esiin sitä, että kaikkien työhyvinvointia voitaisiin parantaa sekä edistää jokaisen työkykyä ja jaksamista työssä puuttumalla ajoissa asioihin, noudattamalla jokainen yhteisiä pelisääntöjä ja puhaltamalla yhteen hiileen sekä vahvistamalla työpaikoilla jo olevia hyviä ja toimivia käytäntöjä. Oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, luottamus ja arvostus nostettiin esiin tärkeinä työhyvinvointiin liittyvinä arvoina.

Mielestäni jokaisessa työyhteisössä on tärkeää käydä kaikkien työntekijöiden kanssa yhdessä ja erikseen keskustelua, mitä pidetään tärkeänä ja mitkä asiat juuri kyseisessä työyhteisössä ovat tärkeitä. Odotukset voivat olla eri ihmisillä kuitenkin erilaisia. Pääasia on, että kaikki pääsevät ääneen ja kaikkia kuullaan, sillä vain siten voidaan sitoutua asioihin.

Esimiehet kokivat, ettei työyhteisön kehittämistyöhön eikä työhyvinvoinnin edistämiseen ja työkyvyn tukemiseen ole tällä hetkellä tarpeeksi aikaa. Ratkaisuna pidettiin varavastaava-järjestelmän kehittämistä, jolloin asiat eivät olisi liikaa yksien ihmisten varassa. Huolestuttavaa on kuitenkin se, että vammaispalveluiden asumisyksiköissä

on jo yhdistetty useamman asumisyksikön vastaavan tehtäviä samalle henkilölle. Käytäntöä on jatkossa hyvä seurata ja käydä keskustelua ylempien esimiesten kanssa siitä, miten vastaavan ohjaajan tehtävien keskittäminen vain muutamille vaikuttaa työyhteisöihin. Työyhteisöjen tilaa on hyvä arvioida säännöllisesti esimerkiksi työhyvinvoinnin portaat -arviointimatriisia käyttäen ja tarvittaessa selvittää tilannetta tarkemmin.

Tuloksissa tuli työntekijöiltä ja vastaavilta ohjaajilta hyvin erilaisia syitä esille mietittäessä esimiesten liikaa työmäärää. Työntekijät kokivat liian suuren työmäärän esteeksi sille, ettei esimies ole riittävästi kenttätyössä. Syitä liialle työmäärälle ajateltiin olevan mm. että esimies ei osaa delegoida tehtäviään vaan ahmii töitä tai sitten hän on tottunut siihen, että tekee kaiken itse tai pitää omaa tapansa parhaana. Työntekijät miettivät myös, tukevatko alaiset esimiestä tämän työssä ja ottavatko he delegoituja tehtäviä vastaan. Oltiin sitä mieltä, että kaikki eivät välttämättä ota niitä mielellään itselleen.

Esimiehet kokivat myös, että heillä on liikaa töitä, mutta syiksi nousivat täysin eri asiat kuin työntekijöiden esille nostamat. Organisaation toiminnasta nousevat tehtävät olivat yksi syy ja toisaalta työntekijöiden sairauslomiin liittyvä lisätyöt: sijaisten hankkiminen ja työsopimusten teko lisäsivät nekin työmäärää esimiesten mielestä. Esimiehet toivat esille varavastaava-järjestelmän kehittämisen, jotta työyksiköissä olisi nimetty henkilö, jolla olisi mahdollisuus ja oikeus tehdä vastaavan ohjaajan kanssa samoja tehtäviä.

Molempien ryhmien, sekä työntekijöiden että esimiesten, huomioima liika työmäärä on muistettava, kun pohditaan esimiehen merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa ja edistämisessä. On tärkeää että asiasta keskustellaan organisaatiossa ja tehtäväkuvia tarkennetaan, jotta aikaa saadaan riittämään myös esimiesten ennaltaehkäisevään työhön, varhaiseen puuttumiseen ja työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Opinnäytetyöprosessissa olen toiminut omassa työorganisaatiossani ja ollut samalla osallistujien nykyinen tai entinen lähiesimies, kollega tai alainen, mikä on asettanut haasteita omalle toiminnalle. Projektille asettamani tavoitteet olivat mielestäni perus-

teltuja. Halusin kehittää työhyvinvoinnin johtamista ja työkyvyn edistämistä ja tuoda kuntoutuksen viitekehystä myös johtamiseen. Sain luvan opinnäytetyön tekemiseen omassa organisaatiossani ja olen edennyt projektissani ilmoittamani suunnitelman mukaisesti. Projektin loppuvaiheessa tehtyyn työntekijöille suunnattuun kyselyyn pyysin ja sain luvan vielä erikseen. Olen huomionnut projektin edetessä eettisiä kysymyksiä viedessäni työpajojen tuotoksia edelleen keskusteltavaksi sekä analysoidessani aineistoa ja esittäessäni projektin tuloksia.

Tämän projektin tulokset ovat mielestäni hyödynnettävissä kohderyhmään kuuluvissa asumisyksiköissä. Sen lisäksi henkilöstön tärkeiksi kuvaamia asioita työkyvyn edistämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta voi mielestäni pitää suurella todennäköisyydellä tärkeinä myös koko Porin perusturvan organisaatiossa. Tässä projektissa työhyvinvoinnin teoriaksi valittiin Rauramon työhyvinvoinnin portaat. Se sopii käytettäväksi menetelmäksi missä tahansa työyhteisössä. Tärkeää kuitenkin on havaita, että kukaan esimies ei yksinään voi tuoda työhyvinvointia millään työkalulla työyhteisöön, vaan työhyvinvoinnin johtaminen on mielestäni kuntouttavan työtteen käyttöä jokainen päivä. Työyksiköissä esimiehen tulee työntekijöiden kanssa yhdessä keskustellen nostaa työhyvinvointiasioita esille ja saada koko henkilöstö osallistumaan yhteiseen työskentelyyn.

Tämän projektin työpajoissa tuli esille, että työpajatyypinen työskentely sopii hyvin kehittämistyöskentelyyn. Siinä jokaisen oma osaaminen ja sitoutuminen lisääntyy, kun itse tuo omia ajatuksiaan esille ja kehittää muiden esille tuomia ideoita eteenpäin. Jatkotoimenpiteinä tälle projektille on jo sovittukin, että jokaisessa työyhteisössä käytäisiin koko henkilöstön kesken työhyvinvoinnin portaat –menetelmää läpi ja rakennettaisiin yksikköön omat työhyvinvoinnin portaat, jossa käydään läpi omalle työyhteisölle tärkeitä asioita ja nostetaan esille niitä asioita, joita pitää kehittää.

Projektin aikana mietin paljon sitä, miten Porin perusturvan esimieskoulutuksissa esille tulleet asiat saataisiin yksiköissä omaan arjen työhön käyttöön. Mielestäni se vaatii jatkuvaa asioiden esilläpitoa ja pohdintaa. Esimiehillä on yhteiset säännölliset palaverit ja työnohjaus, joissa näitä asioita voidaan keskustella, mutta työpajatyöskentelyt ovat hyviä mahdollisuuksia keskittyä laajemmin johonkin tiettyyn asiaan, esimerkiksi jonkun tietyn menetelmän käyttöön, kuten nyt työpajassa läpikäytyyn

työhyvinvoinnin portaat –menetelmään. Työpajatyypinen työskentely on jatkossakin hyvä tapa viedä asioita luovasti eteenpäin, samaa mieltä asiasta olivat myös työpajoihin osallistuneet vastaavat ohjaajat.

Lähiesimiehen työskentelyllä on organisaation, jopa valtakunnankin tasolla merkittävä taloudellinen vaikutus, se tulisi jokaisen esimiehen tiedostaa. Jokaisen työntekijän työkyvyn tukeminen mahdollisimman pitkän työuran saavuttamiseksi sekä työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisöissä tuo laatua palveluihin sekä yksilön elämään monella tasolla. Työhyvinvoinnin edistäminen esimiehen kuntouttavalla työotteella on mielestäni hyvä keino vaikuttaa jokaiseen työntekijään työyhteisössä: sitouttaa kaikki yhteiseen tehtävään.

Opiskeluni kuntoutusohjauksen ja –suunnittelun koulutusohjelmassa ovat antaneet minulle uutta osaamista varsinkin ammatillisen kuntoutuksen kentästä ja keinoista. Työskennellessäni lähiesimiehenä osaan puuttua aiempaa varhaisemmassa vaiheessa työntekijöiden työkyvyn ongelmiin sekä ohjata työntekijöitä tarvittaessa oikeille poluille. Tietoisuus varhaisen tukemisen ja työhyvinvoinnin edistämisen merkityksestä on tämän projektin edetessä entisestään vahvistunut, joten koen tämän kehittämishankkeen myötä omankin ammatillisuuteni kehittyneen.

Tärkeäksi jatkotutkimuksen tai selvitysprojektin aiheeksi näkisin selvittää niitä haasteita, joita vastaavan ohjaajan toimiminen useamman asumisyksikön vastaavana ohjaajana tuo työskentelyyn ja miten se vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Mielinkiintoisena jatkokehittämisen aiheita olisi mielestäni tutkia myös nyt projektin ulkopuolelle rajaamani työnilon saavuttamista ja sosiaalisen pääoman tavoittelua työyhteisöissä. Kehittämiskohteena voisi olla myös vastaavien ohjaajien keskusteluissa lähipäivinä esille tullut, uuden - varhaisen positiivisen puuttumisen kulttuurin luominen.

LÄHTEET

- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveystalalla. Viitattu 15.9.2013.
<http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>
- Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Kesti, M. 2013. Töissä sählätään vuosittain miljardien edestä. Yle Uutiset 30.9.2013. Viitattu 7.10.2013. <http://yle.fi/uutiset/>
- Lahden ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 15.9.2013.
http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/learning_cafe_menetelmakortti.pdf
- Manka, M. 2012. Julkishallinnon uudistuksissa katse työhyvinvointiin. Tesso 2, 42-43.
- Manka, M. 2013. Työnilonjulistus. Viitattu 7.10.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyonilo/MankaKaikessa%20rauhassa.pdf>
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M. & Bordi, P. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Tampere: Synergos. Viitattu 7.10.2013. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>
- Oksanen, T. 2012 Kunta-alan henkilöstön työhyvinvoinnin monet kasvot. Teoksessa Hyvinvointihavainnot – tutkimustietoa kunta-alalta (125-129). Tampere: Työterveyslaitos.
- Patarumpu. 2013. Porin kaupungin sisäiset www-sivut. Viitattu 25.9.2013.
<http://patarumpu.pori.fi/henkilosto/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>
- Pekkonen, M. 2008. Kuntoutus työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäjänä. Teoksessa U.Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 346–361.
- Porin kaupungin työhyvinvointiohjelma. 2005. Tulostettu kappale opinnäytetyön tekijän hallussa.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2.uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Roininen, U. 2013. Ikäjohtamisen työpaja. Luento perusturvakeskuksen esimiesvalmennuksessa 10.5.2013.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, K. & Vanhala, S. 2005. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden tausta, työolot, psyykkinen hyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. Viitattu 4.3.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_1_2005.pdf

Työelämäryhmän loppuraportti. 2010. Viitattu 21.9.2013.
<http://www.tyoturva.fi/files/1661/TEResitys010210.pdf>

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2013. Viitattu 3.9.2013
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2013. Viitattu 4.9.2013.
<http://www.tyoturva.fi/>

Urasopimuksen linjaukset. 2012. Eläketurvakeskuksen www-sivut. Viitattu 21.9.2013.
http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_499_304_2891_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/uutiset/ty%C3%B6urasopimuksen_linjaukset_22032012.pdf

Varhainen tuki toimintamalli työkyvyn heiketessä. 2004. Viitattu 21.9.2013.
http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Aktiivinen%20tuki/Helsinki_varhainen_tuki.pdf

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



PORIN KAUPUNKI

Perusturva

Sosiaali- ja perhepalveluiden johtaja 304

Tutkimuslupa

Päätöspöytäkirja
§ 36/2013

Päätöspvm
3.4.2013

ASIA: TUTKIMUSLUPA, Viinämäki Minna

ESITYS: Tutkimuslupa opinnäytetyötä varten.

Kuntouttava työote esimiestyössä Porin vammaispalveluiden asu-
misyksiköissä. Tutkimus miten esimies voi omalla arjen johtamisel-
laan / toiminnallaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä.

PÄÄTÖS: Hyväksyn tutkimusluvan anomuksen mukaisesti.

ALLEKIRJOITUS:

Mari Levenon
Sosiaali- ja perhepalveluiden johtaja 304

TIEDOKSI: Minna Viinämäki
Vammaispalvelutoimisto

LIITE: Oikaisuvaatimusohje

20.3.2013 TIEDOTE Minna Viinamäen opinnäytetyöhön liittyvästä työskente- lystä

Opinnäytetyön aihe on: KUNTOUTTAVA TYÖOTE ESIMIESTYÖSSÄ PORIN VAMMAISPALVELUIDEN ASUMISYKSIKÖISSÄ

Opiskelen kuntoutuksen ohjaajaksi Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja olen opiskelujen edetessä pohtinut miten kuntoutus näyttäytyy esimiestyössä. Ajattelen, että esimiestyössäkin voi puhua hoito-työssä meille tutuksi tulleesta kuntouttavasta työotteesta. Opinnäytetyöni on projekti, jonka tavoitteena on kehittää Porin vammaispalveluiden asumisyksikköjen vastaavien ohjaajien esimiestaitoja työhyvinvoinnin johtamisessa ja työkyvyn tukemisessa sekä lisätä vammaispalveluiden henkilöstön osallisuutta ja edistää työhyvinvointia.

Projekti sisältää työpajatyöskentelyä sekä henkilöstön että esimiesten kanssa.

Järjestän henkilöstölle kaksi työpajaa, jossa työskennellään yhdessä ja tuodaan esille asioita, joita koetaan tärkeiksi esimiehen kuntouttavan työotteen kannalta. Tarkoituksena on pohtia asiaa laajasti, eikä arvostella oman esimiehen toimintaa ja omaa yksikköä. Jokaisesta asumisyksiköstä on tarkoitus osallistua työpajoihin noin 25 % henkilöstöstä eli yhteensä noin 20–25 henkilöä. Samat henkilöt osallistuvat molempiin työpajoihin.

HENKILÖSTÖN TYÖPAJAT OVAT

tiistaina 16.4. ja keskiviikkona 24.4., molempina päivinä klo 12.00-16.00.

X asuntolassa.

(Ilmoittautuminen sähköpostilla minna.viinamaki@xx.xx 5.4. mennessä)

Tulen mielelläni kertomaan ennen työpajoja vielä lisää henkilökunnan palavereihin. Joissakin yksiköissä olen jo käynytkin tai sopinut infon. Ottakaahan muut yhteyttä, niin sovitaan aika.

On erittäin tärkeää, että jokaisesta yksiköstä tulee työpajoihin väkeä mukaan!

Henkilöstön työpajojen jälkeen on vuorossa esimiesten työpaja/t, joissa pohditaan samaa teemaa ja henkilöstön työpajoissa esille nousseita asioita. Syksyllä järjestetään esimiehille myös aiheeseen liittyvää koulutusta.

Projektin päättyessä tiedotan, miten työpajoissa esille nousseet asiat on käyty läpi ja millaisia vaikutuksia yhteisellä työskentelyllä on ollut. Myös valmis opinnäytetyö tulee perusturvan intraan kaikkien luettavaksi.

**TERVETULOA MUKAAN YHTEISEEN JA
TÄRKEÄN TYÖSKENTELYYN!**



PORIN KAUPUNKI
Perusturva

Päätöspöytäkirja
§ 71/2013

Sosiaali- ja perhepalveluiden johtaja 304

Tutkimuslupa

Päätöspvm
6.9.2013

ASIA: Viinämäki Minna, tutkimuslupa

ESITYS: Tutkimuslupa opinnäytetyötä varten.

Esimiesten työpaja työskentelyn oikein kohdentamiseksi liitetään työskentelyyn Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta kirjan mukainen arvioinnin lomake. Arviointilomakkeen kyselyyn pyydetään vastaukset nimettömänä vammaispalveluiden asumisyksiköiden työntekijöiltä.

PÄÄTÖS: Hyväksyn tutkimuslupapyyntöni anomuksen mukaisesti. Edellytän, että tutkimusaineiston käsittelyssä noudatetaan salassapitosäädöksiä.

ALLEKIRJOITUS:

Mari Levonen
Sosiaali- ja perhepalveluiden johtaja 304

TIEDOKSI: Minna Viinämäki

LIITE: Oikaisuvaatimusohje
Tutkimuslupahakemus

3.9.2013 TIEDOTE 2 Minna Viinamäen opinnäytetyöhön liittyvästä työskente- lystä

Opinnäytetyön aihe on KUNTOUTTAVA TYÖOTE ESIMIESTYÖSSÄ PORIN VAMMAISPALVELUIDEN ASUMISYKSIKÖISSÄ

Syksy on tullut ja kuntoutuksen ohjaaja –opiskeluni SAMK:ssa jatkuvat edelleen. Tavoite olisi valmistua joulukuun mennessä, joten opinnäyte projektinikin etenee hyvää vauhtia. Osa teistä oli keväällä henkilöstölle järjestämissäni työpajoissa, jossa pohdittiin asioita, joita henkilöstö koki tärkeäksi esimiestyössä kuntouttavan työtteen kannalta. Pidän keväällä myös esimiehille työpajan, jossa käytiin läpi henkilöstön työpajoissa esille nousseita asioita ja jatkettiin samaa teemaa. Tarkoitus, on, että nyt syksyllä pidän vielä toisen työpajan esimiehille ja siihen liittyen tarvitsen jälleen teidän apuanne.

Opinnäytetyöhän on projekti, jonka tavoitteena on kehittää Porin vammaispalveluiden asumisyksiköiden vastaavien ohjaajien esimiestaitoja työhyvinvoinnin johtamisessa ja työkyvyn tukemisessa sekä lisätä vammaispalveluiden henkilöstön osallisuutta ja edistää työhyvinvointia. Jotta esimiesten työpajassa puhuttaisiin nyt syksyllä oikeista asioista, kartoitan työhyvinvoinnin nykytilannetta vammaispalveluiden asumisyksiköissä.

Tavoite on, että joka asumisyksiköstä jokainen työntekijä arvioi työhyvinvointiin liittyvien asioiden toteutumista. Arviointiin käytetään Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta kirjan arviointimatriisia. Arvioinnissa on viisi eri porrasta, joihin jokaisen kannattaa ennen vastaamista tutustua oheisesta liitteestä. Kyselyä täytettäessä jokainen arvioi omaa toimintaansa ja oman työyksikön (kyselyssä lukee organisaatio) toimintaa kyseisten asioiden suhteen asteikolla 1-5. Miten mainitut asiat toteutuvat? (1=toteutunut heikosti, 2= jonkin verran, 3=pääosin, 4=hyvin, 5=toteutunut täysin)

Kyselyyn vastataan 11.9.2013 mennessä nimettömänä ja täytetyt kyselyt kerätään yksikössä kirjekuoreen, jonka vastaava ohjaaja toimittaa yksikön nimellä varustettuna 12.9. palaverissa Pirjolle. Työpajapäivän aiheet muokkautuvat osin oheisen kyselyn pohjalta, joten toivon, että jokainen paneutuu hetkeksi kyselyyn ja osallistuu yhteiseen kehittämistyöhön.

Vastaathan kyselyyn ajoissa, mieluiten heti. Varahenkilöt arvioivat asioiden toteutumista itsensä ja kotiyksikkönsä kannalta.

Isot kiitokset etukäteen kaikille vastaajille! Terveisin Viinamäen Minna

Nykytilan arviointi

Päivämäärä:

Pohdi ja arvioi omaa ja työorganisaatiosi tilaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin työhyvinvoinnin näkökulmasta asteikolla 1–5.

(1 = toteutunut heikosti 2 = jonkin verran 3 = pääosin, 4 = hyvin, 5 = toteutunut täysin)

TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT		OMA TOIMINTA 1-5	ORGANISAATION TOIMINTA 1-5
<p>PSYKOFYSIOLOGISET PERUSTARPEET</p> <p>Tavoite: Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>	<p>Terveelliset elintavat: kohtuullisuus alkoholin käytössä, tupakoimattomuus, liikunta, ravinto, painon hallinta, lepo ja uni</p>	<p>Työkuormituksen säätely Työpaikkaruokailu Työterveyshuolto</p>	
<p>TURVALLISUUDEN TARVE</p> <p>Tavoite: Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>	<p>Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat Uskallus tarttua epäkohtiin Hyvät käytöstavat Vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen Taloudellinen tilanne</p>	<p>Työsuhteen pysyvyys Turvallinen työympäristö (tekniinen, toiminnallinen ja psykososiaalinen) Työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen</p>	
<p>LIITTYMISEN TARVE</p> <p>Tavoite: Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>	<p>Joustavuus Erilaisuuden arvostaminen Kehitysmyönteisyys Ihmissuhteet kunnossa (työ ja yksityiselämä) Mieluisat harrastukset</p>	<p>Työyhteisön hyvä ilmapiiri Hyvät kokouskäytännöt Yhteistyön sujuminen Konfliktien käsittely Johtaminen Työpaikan sisäisten ja ulkoisten tukiverkostojen hyödyntäminen</p>	
<p>ARVOSTUKSEN TARVE</p> <p>Tavoite: Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>	<p>Aktiivinen rooli organisaation kehittämisessä ja toiminnassa Itsearvostus, myönteinen minä -kuva Oman työn arvostus</p>	<p>Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot, kehitystoiminta sekä palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät Henkilöstön osallistaminen Avoin ja sujuva tiedonkulk</p>	
<p>ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE</p> <p>Tavoite: Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>	<p>Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito Oppimisen ja oivaltamisen ilo Luova toiminta</p>	<p>Osaamisen hallinta, yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen Mielekkään työn mahdollistaminen Luovuus ja vapaus</p>	

Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat arviointimatriisi

