

Susanna Kirjanen

EURAN PERUSTURVAN TYÖHYVINVOINNIN
KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

YAMK

2014

EURAN PERUSTURVAN TYÖHYVINVOINNOINNIN KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

Kirjanen, Susanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Terveysten edistämisen koulutusohjelma
Toukokuu 2014
Ohjaaja: Hirvonen, Eila
Sivumäärä: 103
Liitteitä: 5

Asiasanat: työhyvinvointi, projekti, arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida Euran perusturvassa toteutettua työhyvinvoinnin kehittämiprojektia, tuottaa ideoita projektityöskentelyn kehittämiseen ja työhyvinvointisuunnitelman parantamiseen. Opinnäytetyön aihe nousi projektin tarpeista, koska projektiin ei sisällynyt arviointia. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten projektin tavoitteet saavutettiin, miten projektityöskentely sujui projektin aikana ja minkälaisia kokemuksia projektiryhmällä oli projektityöskentelystä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa käytettiin kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia aineistoja. Arvioinnin aineistot koostuivat olemassa olevista aineistoista. Aineistoa täydennettiin e-lomakekyselyn ja tulevaisuusverstaan avulla.

Aineiston jäsentämisessä käytettiin apuna ARVI-työkalupakkia. Olemassa olevia aineistoja olivat työhyvinvoinnin kehittämistyöryhmän muistiot, laaditut työhyvinvointisuunnitelman luonnokset ja valmis työhyvinvointisuunnitelma. Arviointia varten laadittu kyselylomake perustui Tupu Holman laatiman hankkeen pika-itsearviointilomakkeeseen. E-kyselylomakkeessa oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin kolmelletoista (n=13) projektiin osallistuneelle asiantuntijalle, joista seitsemän (n=7) vastasi. Aineisto käsiteltiin tilastollisesti Excel- ja Tixel-tietokoneohjelmilla. Tulevaisuusverstaas toteutettiin internetin välityksellä gmail-tilin Drive-sovelluksessa, jossa projektiin osallistuneet asiantuntijat kirjasivat projektiin ja työhyvinvointisuunnitelmaan kohdistuvia ongelmia, ideoita ja tarkennettuja kehittämisohjeita.

Arvioinnin tuloksista ilmeni, että kirjallista projektisuunnitelmaa ei laadittu ja projektin hallinnassa oli monia puutteita. Projektityöskentelyn koettiin sujuneen hyvin ja ilmapiiri oli ollut hyvä. Työhyvinvointisuunnitelmaa pidettiin epäonnistuneena ja asteikolla neljästä kymmeneen se sai keskiarvon 4,3. Arvioinnista saadun tiedon avulla tehtiin perusteltuja kehittämisohjeita. Tavoitteena on, että arvioinnin tuloksia hyödynnetään jatkossa projektityöskentelyn kehittämisessä ja työhyvinvointisuunnitelman parantamisessa.

Projektityöskentelyn jatkotutkimushaasteena voitaisiin tutkia, miten tämä arviointi on kehittänyt projektityöskentelyä ja miten nyt havaitut virheet ja epäkohdat on huomioitu. Työhyvinvointisuunnitelmaa voisivat jatkossa arvioida myös sen käyttäjät ja työntekijät.

ASSESSMENT OF THE PROJECT ON WELL-BEING AT WORK IN EURA

Kirjanen, Susanna
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Health Promotion
May 2014
Supervisor: Hirvonen, Eila
Number of pages: 103
Appendices: 5

Keywords: well-being at work, project, evaluation

The purpose of this thesis was to assess the development project on well-being at work carried out within the field of basic security in Eura. The aim was to acquire knowledge of how the goals were reached, how the project work proceeded and what kind of experiences the project group had of the project work. Another aim was to produce ideas for the development of project work and to improve the plan on well-being at work. The topic came up in the project, since no evaluation was included in the project.

The study was conducted as a case study, where both quantitative and qualitative data were used. The material for assessment consisted of already existing material, which was complemented with an e-inquiry and a future workshop. The existing material included the memos made by the development group, the drafts for the plan on well-being at work and the finished plan for well-being at work. The questionnaire designed for the assessment was based on a quick self-assessment form made by Tupu Holma. The e-form included both structured and open questions.

The questionnaire was sent to thirteen participants of the project and seven of them completed the questionnaire. The material was analysed statistically by using the Excel and Tixel programmes. The future workshop was carried out in the Drive application of gmail on the Internet. The participants recorded problems, ideas and detailed development suggestions related to the project and the plan on well-being at work.

The assessment results show that there was no written plan for the project and there were a lot of deficiencies in the management of the project. However, the participants thought that the project work had proceeded well and the atmosphere was good. The plan for well-being at work was not considered successful and on the scale from four to ten it was given on average 4.3. Well-argued development suggestions were given on the basis of the evaluation and the aim is to make use of the results of the assessment in the development of project work in the future and in improving the plan for well-being at work.

Future research questions could include, e.g. how assessment has helped to develop project work and how the detected mistakes and deficiencies have been taken into account. The plan for well-being at work could also be evaluated by its users and workers.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA.....	10
2.1	Toimintaympäristö.....	10
2.2	Työhyvinvointi- ja työkykytutkimukset toimintaympäristössä.....	11
2.3	Euran perusturvan työhyvinvointiprojektin lähtökohdat.....	13
2.4	Työhyvinvointiprojektin eteneminen.....	13
3	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	14
4	TYÖHYVINVOINTI.....	14
4.1	Kirjallisuuskatsaus.....	14
4.2	Aikaisemmat työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset.....	16
4.3	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	19
4.3.1	Työhyvinvoinnin portaat.....	22
4.3.2	Työhyvinvointiin liittyvät käsitteet.....	24
4.3.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	27
4.3.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	28
5	PROJEKTIN ARVIOINTI.....	33
5.1	Projektin arviointi.....	34
5.2	Arvioinnin hyödynnettävyys ja raportointi.....	38
6	TAPAUSTUTKIMUS JA TOTEUTTAMINEN.....	41
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	41
6.2	Aineistojen keruu ja analysointi.....	44
6.2.1	Aineistojen keruu.....	45
6.2.2	Aineistojen käsittely ja analysointi.....	50
7	TULOKSET.....	51
7.1	Kyselyyn vastanneiden kokemuksia projektista.....	51
7.1.1	Taustatiedot.....	51
7.1.2	Vastaaajien arvio tavoitteiden saavuttamisesta.....	53
7.1.3	Vastaaajien kokemuksia projektityöskentelystä.....	55
7.2	Tulevaisuusverstaan tulokset.....	65
7.2.1	Ongelmia projektityöskentelyssä ja työhyvinvointisuunnitelmassa.....	65
7.2.2	Ideoita ongelmien ratkaisemiseksi.....	66
7.2.3	Tarkennettuja toimintaa kehittäviä ehdotuksia.....	66
7.2.4	Tulevaisuusverstaan palautekysely.....	67
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	68
8.1	Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista.....	68

8.2 Kehittämis ehdotukset ja suositukset	70
8.3 Tutkimuksen eettisyys	73
8.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	74
8.5 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	77
LÄHTEET	83
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työssäkäyvien terveyden edistäminen ja työhyvinvointi ovat monesta syystä tärkeässä asemassa juuri nyt. Työelämä ja työympäristöt muuttuvat koko ajan ja asettavat näin ollen uudenlaisia haasteita työssä jaksamiselle. Henkilöstöjohdon ryhmän (HR) Barometri-kyselyssä 2013 selvitettiin, mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2018 mennessä. Vastaajien mielestä työhyvinvointi on haasteista selkeästi merkittävin. Työhyvinvointia sekä työssä jaksamista haastavat mm. työnteon rytmin nopeutuminen, lisääntynyt työmäärä entistä vähemmällä henkilöstöllä, työn ja vapaa-ajan eron kaventuminen sekä osaamisvaatimusten kasvu. (Vaasan yliopisto 2013.) Työssäkäyvien keski-ikä on todettu nousevan (Myrskylä 2009). Eläkejärjestelmä on jatkuvien muutosten keskellä ja keskustelua eläkeiän nostamisesta on käyty useasti (Eläketurvakeskuksen [www-sivut](http://www.elaketurva.fi) 2013).

Pietilä (2010, 166) määrittelee kirjassaan työikäisiksi kaikki 18-68-vuotiaat. Sitkeä nuorisotyöttömyys, työelämästä syrjäytyminen, masennus ja mielenterveyden häiriöt aiheuttavat ongelmia myös työurien alkupäässä. Työkyvyttömyys eläkkeelle vuonna 2009 siirtyi mielenterveyden häiriöiden vuoksi alle 30-vuotiaista 1954, kokonaismäärän ollessa 2612. Luku on suurempi kuin koskaan ennen. (Pyöriä 2012, 13.)

Työn merkitys elämän keskeisenä sisältönä on suurempi iäkkäämmille kuin keski-ikäisille ja nuorille. 56-65-vuotiaista 60 % ja 75 % yli 65-vuotiaista pitävät työtä keskeisimpänä sisältönä elämässä. Alle 36-vuotiailla asenteet työn merkityksellisyydestä elämän keskeisenä sisältönä ovat päinvastaiset. Elämältä halutaan muutakin kuin vain työtä ja vapaa-ajan arvostus on noussut viime vuosina. Tilastokeskuksen vuonna 2008 tekemässä selvityksessä todetaan, että käsitykset palkan tärkeydestä ovat vähentyneet ja työn sisällön merkitys on kasvanut sekä miehillä että naisilla. (Pakka & Rätty 2012, 5.)

Ann Tomey (2009, 15-16, 22) on tutkinut viimeisimpiä tutkimuksia, jotka liittyivät hoitotyön johtamisen vaikutuksista työympäristöön. Tomeyn tekemän näyttöön perustuvan kirjallisuushaun tuloksena tutkimukset osoittivat, että epäterveellisissä organisaatioissa kustannusrasitteena olivat korkeat poissaololuvut, riittämättömät työsuoritukset, tuottavuuden menetykset, työtapaturmat, stressitaso ja terveyteen liittyvät ongelmat. Positiivisen johtamisen ja transformatiivisen johtamistyylin (muutosjohtajuus) sekä osallistuvan johtamisen välillä löydettiin yhteyksiä. Positiivisen johtamisen avulla voitiin vaikuttaa aloitteiden tekemiseen, potilaiden ja sairaanhoitajien välisiin suhteisiin, potilaiden hoidon laatuun ja potilaiden tyytyväisyyteen. Positiivisella johtamisella oli yhteyksiä myös hoitajien koulutustason, palkitsemisjärjestelmien, työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin ohjelmien kanssa. Hoitajien tyytyväisyys ja työpaikkaan sitoutuminen sekä mahdollisuudet oppimiseen ja ammatilliseen kehittämiseen olivat sidoksissa positiiviseen johtamiseen. Vastaavuuksia todettiin myös terveellisten työympäristöjen ja terveiden potilaiden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä.

Keva (ent. Kuntien eläkevakuutus) kartoittaa kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa kyselytutkimuksella vuosittain. Vuonna 2011 tehdyssä kuntatyöntekijöiden neljävuotisessa työhyvinvointitutkimuksessa selvisi, että ammattialoista terveystila parjasi heikoiten. Terveystilalla työhyvinvoinnin koettiin heikentyneen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen panostuksen olevan riittämätöntä. Työhyvinvoinnin taso terveystilalla laski koko neljän vuoden ajan. (Kaartinen, Forma & Pekka 2011, 47-49.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on monesta syystä tärkeää. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia lakien (esim. työturvallisuuslaki) puitteissa työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseen. (Rauramo 2008, 19.) Työhyvinvoinnin kehittämisohjelmilla on parantava vaikutus työilmapiiriin ja ne vähentävät sairauspoissaoloja (Aalto 2006, 16; Pyöriä 2012, 13). Työympäristön kehittämistoimenpiteet ja tuloksellisuus ovat sidoksissa toisiinsa, koska ne vähentävät tapaturma- ja sairauspoissaoloja sekä niistä aiheutuvia kuluja (Rauramo 2008, 18). Panostaminen työhyvinvointiin parantaa tuottavuutta ja vähentää tapaturma- ja sairauspoissaoloja. Työntekijöistä suurin osa viihtyy työssään hyvin, mutta monet työntekijät kokevat työn mielekkyyden vähentyneen. Työssä esiintyy fyysisistä, psyykkistä ja sosiaalista kuormitusta, joka aiheuttaa haittaa terveydelle ja hyvinvoinnille. Tulevaisuudenhaasteena on pitää työvoima työkykyisenä ja

työhaluisena. (Hyssälä 2007.) Myös Pyöriä toteaa kirjassaan, että työssä jaksamisen edistäminen olisi tärkeää. Työssä jaksamista voitaisiin edistää mahdollisimman varhaisella puuttumisella työkykyä heikentäviin sairauksiin ja niiden ennaltaehkäisyyn. (Pyöriä 2012,13.)

Tulevaisuuden haasteena on myös pitää terveydenhuoltoalalle ammattiin koulutettunut henkilöstö ammatissaan. Suomalaisista sairaanhoitajista yksi kymmenestä on harkinnut ammatin jättämistä ja koko alan vaihtoa harkitsevien määrä on noussut viime vuosien aikana. Vuonna 2010 Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen tilastojen mukaan 13 % lähihoitajista ja 7 % sairaanhoitajista, kättilöistä ja terveydenhoitajista työskenteli toisella alalla. Työvoimavaje sosiaali- ja terveysalalla on jo olemassa ja Suomessa on arvioitu olevan 20 000-60 000 työntekijän vaje vuoteen 2025 mennessä. (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014, 46-49.)

Tärkeä kilpailutekijä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa on työhyvinvointi, koska mm. hyvä ilmapiiri ja työn mielekkääksi kokeminen ovat entistä tärkeämpiä kriteereitä uutta työpaikkaa valittaessa. Henkilöstöstä huolehtiva työnantaja antaa itsestään hyvän työnantajakuvan, jolla puolestaan on myönteisiä vaikutuksia hyvän työvoiman ja laadukkaiden palvelujen turvaamisessa jatkossakin. Työhyvinvoinnin kehittämistarvetta lisäävät kasvava kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta, työntekijöiden ikääntyminen ja tuottavuuspaineet. Sairauspoissaolot ovat kalliita ja töiden sujuvuus kärsii poissaoloista, huonosti työssään voiva ihminen ei ole sitoutunut, eikä jaksa antaa täyttä panosta työlleen ja työyhteisölleen. Rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia lisäävät varhainen eläköityminen ja henkilöstön vaihtuvuus. (Pakka & Rätty 2012, 38.)

Heiskanen (2014, 163-173) on analysoinut tutkimuksia terveydenhuollon organisaatioiden johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Hän teki näistä johtopäätöksen, että ”*organisaatioiden huono johtaminen heikentää työntekijöiden työelämän laatukokemusta ja vaarantaa heidän kokemaansa fyysistä, psyykkistä ja emotionaalista turvallisuudentunnetta*”. Hoitotyön vuosikirjassa 2014 Heiskanen esittää kolme perusvirhettä, jotka sisältyvät esitettyyn johtopäätökseen. Virheitä ovat tehokkuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden väärinymmärtäminen, toistuvat ja turhat laatikkoleikit sekä häiriökäyttäytymisen salliminen työyhteisöissä. Näistä virheistä häiriökäyttäytymisen

sallimisen vaikutuksia Heiskanen on tutkinut yhdessä Tehyn kanssa. Tutkimuksen mukaan työyhteisössä häiriökäyttäytyminen kuluttaa tehokasta työaika keskimäärin 7,61 tuntia viikossa ja tuottavuus laskee keskimäärin 30 %. Euromääräiset kustannuslaskelmat suhteutettiin keskikokoista hieman suuremman sairaanhoitopiirin avaintunnuslukuihin. Laskelman mukaan häiriökäyttäytymisestä aiheutuvia kustannuksia edellä mainitun kokoiselle organisaatiolle kertyisi 30,5 miljoonaa euroa vuodessa.

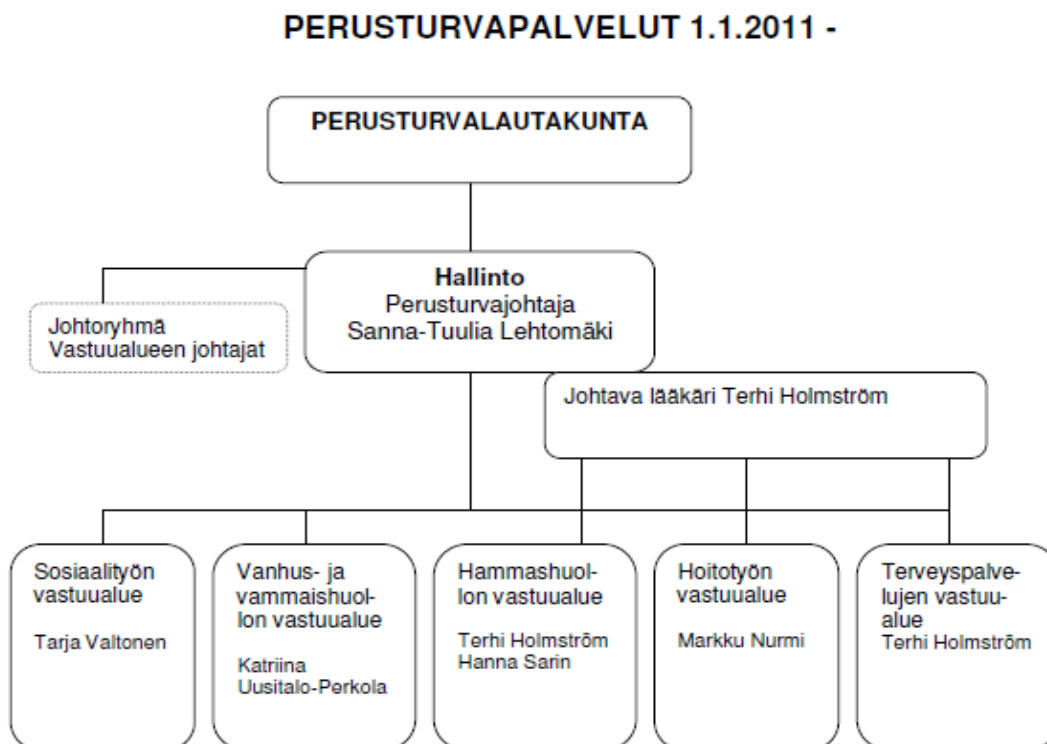
On eettisesti oikein, että työelämä kohtelee siellä olevia ihmisiä hyvin ja saamme hyvän työn, jossa viihdymme ja jonka koemme mielekkääksi. Hyvä työ lisää hyvinvointia, auttaa jaksamaan työelämässä, ylläpitää ja edistää terveyttä ja toimintakykyä. Hyvä työ sitouttaa meidät pidemmäksi aikaa työnantajaamme, joten vaihtuvuus on vähäistä eikä tarvitse liiemmin perehdyttää uusia työntekijöitä. Hyvä työ parantaa tuloksentehoa, koska sellaisen työn äärellä haluamme antaa itsestämme parasta. Näin ollen hyvä työ on siis myös työnantajan etu. (Luukkala 2011, 25.)

Sen lisäksi, että työhyvinvointi vähentää poissaoloja ja lisää motivaatiota, se myös parantaa palvelua ja asiakastyytyväisyyttä. Työnantajaansa ja -oloihinsa tyytyväinen sekä työnsä merkitykselliseksi kokeva ihminen on yleisesti ottaen motivoituneempi, innostuneempi, sitoutuneempi, lojaalimpi ja tehokkaampi työntekijä, kuin henkilö, joka ei koe tyytyväisyyttä, ylpeyttä työnantajastaan, työtään merkitykselliseksi eikä tunne että häntä ja hänen työtään arvostettaisiin. Työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä takaisin ja siitä hyötyvät kaikki, koska tyytyväinen henkilöstö edesauttaa myös organisaatiota menestymään ja säilyttämään kilpailukykyänsä. Työhyvinvointi parantaa kansanterveyttä, pidentää työuria ja vähentää sairaus- ja eläkekuluja, joten on myös yhteiskunnan kannalta tärkeää, että työssä voidaan hyvin. (Pakka & Rätty 2012, 38.)

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA

2.1 Toimintaympäristö

Euran perusturvaan kuuluu monia erilaisia työyhteisöjä sosiaali- ja terveysalalta. Euran perusturvapalveluista välitetyn tiedon mukaan Euran perusturvaan kuului vuoden 2014 alussa yhteensä noin 25 työyhteisöä ja noin 340 työntekijää. Euran henkilöstöorganisaatio muodostuu kuntajohtamisen tulosalueesta sekä neljästä muusta kuntajohdon alaisena toimivasta tulosalueesta. Perusturvapalvelut kuuluvat perusturvalautakunnan alaisuuteen. Perusturvajohtaja hallinnoi perusturvapalveluiden tulosaluetta johtoryhmän avustuksella. Tulosalueet jakaantuvat edelleen vastuualueisiin ja tulosyksiköihin. (Euran kunnan www-sivut n.d.) Organisaatorakennetta on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Euran kunnan perusturvan organisaatorakenne kaaviossa

(Euran kunnan www-sivut n.d.)

2.2 Työhyvinvointi- ja työkykytutkimukset toimintaympäristössä

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen kahta Euran perusturvan alueella 2000-luvulla tehtyä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvää tutkimusta.

Schultz (2009, 2) tutki hoitajien työkykyä ja työkyvyn tukemista Euran terveyskeskussairaalassa. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeiden avulla ja vastausprosentti oli 93 %.

Suurin osa hoitajista jaksoi työssään psyykkisesti ja fyysisesti hyvin, vaikka he kokivat työnsä fyysisesti ja psyykkisesti raskaaksi. Vastaajat arvioivat silloisen työkykynsä keskimäärin 7,8 arvoiseksi. Viiden vuoden kuluttua eli vuonna 2014 he arvioivat sen olevan 6,6. Tärkeänä työkyvyn tukemisen kannalta pidettiin henkilökunnan lisäämistä, ohjattua potilaan nosto- ja siirtolaitteiden opetusta, siirto- ja nostotekniikoiden opettamista sekä työskentelyä pareittain. Omiksi työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen keinoiksi mainittiin työergonomia, terveelliset elämäntavat sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen. Hoitajien tärkeinä pitämät asiat työkyvyn tukemisessa eivät toteutuneet hoitajien kokemusten mukaan hyvin. (Schultz 2009, 2, 38.)

Hoitajat kokivat omaavansa riittävät ammatilliset tiedot ja taidot työssä selviämiseen, mutta halusivat myös kehittää ammatillista osaamistaan. Valtaosa vastaajista koki työnsä mielekkääksi, sopivan haasteelliseksi ja palkitsevaksi. Hoitajista puolet oli sitä mieltä, ettei pysty käyttämään työssään kaikkia kykyjään niin monipuolisesti kuin haluaisi. Vastaajista 57 % koki, että ammatillisen osaamisen kehittämistä tuettiin. (Schultz 2009, 2, 27.)

Melkein kaikki kokivat kuuluvansa työyhteisöönsä. Hoitajista 77 % koki työilmapiirin positiiviseksi ja 15 % oli asiasta eri mieltä. Hoitajista 31 % piti työnjakoa oikeudenmukaisena ja jopa 50 % oli asiasta eri mieltä. 23 % vastanneista ei osannut sanoa, että ilmeneekö työpaikalla kiusaamista. Vastaajista 16 % oli sitä mieltä, että kiusaamista esiintyy ja 61 %:n mielestä kiusaamista ei ilmene. (Schultz 2009, 2, 27.)

Hoitajat kokivat, ettei esimiehiltä saatu tukea ja rohkaisua. Omia vaikutusmahdollisuuksia ei pidetty hyvinä. Vastaajien mielestä eniten voi vaikuttaa työtehtäviin ja vähiten työparin valintaan. Yli puolet hoitajista koki, ettei esimies luota työntekijöihinsä. Työympäristön turvalliseksi koki 34 % hoitajista ja hoitajista 66 % oli sitä mieltä, että työympäristössä on tapaturmavaaroja. 27 % vastaajista koki puutetta apuvälineistä ja valaistuksen olevan riittämätön. Ilmanvaihdon koki 80 % vastanneista riittämättömäksi. (Schultz 2009, 2, 29.)

Wideman (2010, 111) teki opinnäytetyönsä Euran terveyskeskuksen työhyvinvoinnista. Tutkimus toteutettiin kyselyllä. Widemanin tutkimustulokset hiukan poikkesivat Schultzin opinnäytetyön tuloksista, mikä johtunee kysymysten asettelusta ja tutkittavasta kohdejoukosta. Wideman totesi, että käytetty kyselylomake oli aiheuttanut ongelmia kysymysten ymmärtämisessä. Vastaajat eivät tieneet, että koskiko kysymys koko organisaatiota vai omaa osastoa. Tämän vuoksi esittelen Widemanin tutkimuksesta vain koko organisaatiota koskevien kysymysten tuloksia.

Työyhteisön toimivuus ja työolot koettiin keskinkertaisiksi. Ammatillinen osaaminen oli vastaajien mielestä keskivertoa parempaa. Tavoitteiden asettaminen koettiin puutteelliseksi. Oma työkyky arvioitiin hyväksi. Työhyvinvointinäkökulma otetaan vastanneiden mukaan huomioon vain keskinkertaisesti toteutettaessa työntekijöitä koskevia työn tai toimintatavan muutoksia. Avoimissa kysymyksissä vastaajat esittivät työhyvinvointiin liittyviä kommentteja henkilökunnan riittämättömyydestä, esimiehen oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta, puutteellisesta kommunikoinnista, tiedonkulusta ja viestinnästä sekä keskustelukulttuurin avoimuuden puutteesta. (Wideman 2010, 51-57, 77, 102.)

Wideman (2010, 110) kiteytti tuloksista organisaation vahvuuksia ja asetti kehittämiskohteita. Vahvuuksiksi nousivat työkyvyn itsearviointi, toiveikkuus tulevaisuuteen, oman ja työyhteisön osaamisen taso, oma vireystila ja toimeliaisuus, työmenetelmät ja -välineet, valmiudet yhteistyöhön, voimavarat kohdata muutoksia ja haasteita. Kehittämistä ja parannettavaa oli tiedonkulussa, palautteen antamisessa, yhteisten asioiden käsittelyssä, ristiriitojen ratkaisemisessa, kehityskeskustelujen tarkoituksenmukaisuudessa, aloitteisiin ja parannusehdotuksiin suhtautumisessa, tasapuoli-

suuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisessa, koulutuksissa ja henkilökuntamitoituksessa.

2.3 Euran perusturvan työhyvinvointiprojektin lähtökohdat

Vuonna 2010 Euran kunnan tarkastuslautakunta kiinnitti katsauksessaan huomiota perusturvalautakunnan alaisen henkilöstön työstä poissaolojen määrään. Perusturvalautakunta antoi johtoryhmälle toimeksiannon poissaolojen syiden selvittämiseksi ja niiden ennaltaehkäisemiseksi. Tärkeänä johtoryhmä piti henkilöstön osallistumista asian käsittelyyn. Johtoryhmä perusti moniammatillisen ja mahdollisimman laaja-alaisen työryhmän laatimaan Euran perusturvaan omaa toimintaohjelmaa tai mallia. Toimintaohjelman tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä terveellisiin elämäntapoihin ja auttaa jaksamaan arjessa. Kehittämistyössä haluttiin keskittyä työhyvinvoinnin vahvistamiseen kartoittamalla työn voimaannuttavia piirteitä ja kehittämismahdollisuuksia. Työhyvinvointia pidettiin merkittävänä kilpailutekijänä houkuteltaessa uusia työntekijöitä, sillä nuorten mielestä tärkein työpaikan valintakriteeri on ilmapiiri. Perustettiin työhyvinvoinnin kehittämistyöryhmä, johon kuuluu kuusitoista asiantuntijaa perusturvan eri työyhteisöistä. (Euran kunta, perusturvapalvelut, muistio 18.5.2012.)

2.4 Työhyvinvointiprojektin eteneminen

Työhyvinvoinnin kehittämisprojekti alkoi keväällä 2012. Projektin tavoitteena oli laatia Euran perusturvalle työhyvinvointisuunnitelma, joka perustuu työyhteisöissä havaittuihin kehittämiskohteisiin. (Euran kunta, perusturvapalvelut, muistio 18.5.2012.) Työryhmä kokoontui kuusi kertaa ja tapaamiskertojen pituus vaihteli tunnista kahteen tuntiin. Kokouksen kutsui koolle kokouksen puheenjohtaja ja kirjalliset materiaalit saapuivat sähköpostitse ennen seuraavaa kokousta. Työryhmän kokousten alussa kerrattiin aiemmat aikaansaannokset ja työhyvinvointisuunnitelman luonnosta oli mahdollisuus kommentoida. Tapaamiskertoja ja tuotoksia on esitelty paremmin liitteessä 2. Työhyvinvointisuunnitelma valmistui 2012 vuoden loppuun mennessä ja se piti esittää johtoryhmälle. Johtoryhmän tehtävänä oli päättää tarvitta-

vista työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteistä. Suunnitelman käytäntöön ottaminen sovittiin alustavasti vuoden 2013 alkuun. Jostain syystä työhyvinvointisuunnitelma ei kuitenkaan mennyt eteenpäin ja se palautui uudelleen arvioitavaksi 30.12.2013.

3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Kehittämistyön tarkoituksena on arvioida Euran perusturvassa toteutettua työhyvinvoinnin kehittämisprojektia ja tuottaa ideoita projektityöskentelyn kehittämiseen ja työhyvinvointisuunnitelman parantamiseen. Arvioinnista saadun tiedon avulla voidaan kehittää projektityöskentelyä jatkossa.

Tavoitteena on saada tietoa siitä, miten projekti on onnistunut ja miten se on saatu toteutettua. Saatua tietoa pyritään hyödyntämään jatkossa.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten projektin tavoitteet saavutettiin?
2. Miten projektityöskentely sujui projektin aikana?
3. Minkälaisia kokemuksia projektiryhmällä on projektityöskentelystä?

4 TYÖHYVINVOINTI

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa mukaillaan narratiivista, kuvailevaa kirjallisuuskatsauksen tyyppiä, koska tarkoituksena on luoda laaja kuva käsiteltävästä aiheesta ja kuvailla aiheen tai ilmiön kehityskulkua (Salminen 2011, 7).

Kirjallisuushaku tehtiin ensimmäisen kerran syksyllä 2012 ja se uusittiin kaksi kertaa. Uusintahaut tehtiin keväällä 2013 ja keväällä 2014. Kotimaista kirjallisuushakua tehtiin Tyrnissä, Theseuksessa ja Melindassa, jotka ovat yleisiä tietokantoja. Kirjallisuushaku tehtiin hakusanoilla työhyvinvointi, projekti ja arviointi. Nämä ovat myös teoriataustan keskeiset käsitteet. Muita hakusanoja olivat kehittäminen ja Eura. Lisäksi kirjallisuushaussa käytettiin hakusanojen yhdistelmiä.

Melindassa rajattiin aineistoa neljän viimeisen vuoden ajalle, koska halusin mukaan viimeisimpiä tutkimuksia ja uusinta kirjallisuutta. Tyrnissä taas vuosilukujen kanssa rajaus suunnattiin viimeisen kymmenen vuoden ajalle, koska halusin luoda mahdollisimman kattavan kuvan mm. työhyvinvoinnin käsitteen historiasta ja määrittelystä. Projekti- ja arviointitietoutta hakiessa rajaus tehtiin viimeisten neljäntoista vuoden ajalle, koska tarvittiin yleistä ja käytännöllistä tietoa näistä aiheista. Vaikka hakutuloksia näistä löytyikin paljon, tieto oli sisällöltään hyvin erilaista ja keskittyi pääosin tiettyjen projektien ja arviointien raportointiin. Työorganisaatiota koskevassa kirjallisuushaussa halusin kartoittaa lähiaikoina tehdyt tutkimukset, jotka liittyivät läheisesti työhyvinvointiin. Tarkemmat rajaukset ja hakutulokset näkyvät taulukosta 1. Lähdeaineiston valintaa kirjallisuushaun tuloksista tehtiin otsikoiden, asiasanojen sekä sisällön mukaan. Theseuksessa rajausmahdollisuudet olivat huonot, joten hakutuloksista tein valintaa vuosien 2010-2013 opinnäytetöistä. Pyrin keskittymään ylempiin AMK-opinnäytetöihin, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Kirjallisuushaun tulosten lisäksi käytettiin myös muita lähteitä, kuten internet-sivuja ja toisen käden lähteitä.

Ulkomaalaiset artikkelit on haettu Ebscosta tarkennetulla haulla sanoilla employee well-being and development, se tuotti 171 hakutulosta. Hakutuloksia rajattiin ensin akateemisiin lehtiin (134) ja sitten vuosiluvuilla 2009-2014. Hakutuloksia jäi 80. Sen jälkeen kaksi tarkennettua lisähakua, ensimmäiseen lisättiin hakusanaksi nursing (5) ja effects (1). Toiseen lisähakuun hakusanat employee well-being model and development and environment (3), joista sisältö ratkaisi ja valittiin yksi artikkeli. Näillä tuloksilla saatiin tietoa työhyvinvoinnin vaikutuksista hoitotyössä ja työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Taulukko 1. Kotimaisen kirjallisuushaun tulokset

Tietokanta	Hakusana	Rajaukset	Haun tuloksia	Käytetty
Melinda	työhyvinvointi	2010-2014 Kirjat Kieli: Suomi	2419 1014 998 882	11
Tyrni	työhyvinvoin?	2004-2014 Maa ja kieli: Suomi	477 455 437	12
Tyrni	projekti?	2000-2014 Maa ja kieli: Suomi Kirjat	2560 2099 1924 1916	4
Tyrni	arviointi	2000-2014 Maa ja kieli: Suomi	1822 1418 1275	9
Tyrni	Eura	Viimeiset 5 vuotta	83 24	1
Theseus	työhyvinvoinnin kehittäminen		2545	6

4.2 Aikaisemmat työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset

Valitessa työhyvinvointiin liittyviä aiempia tutkimuksia kirjallisuushaun tuloksia rajattiin vuosiluvuilla 2010-2013. Valintaan vaikuttivat myös tutkimustehtävien sisältö ja keskeisimmät tulokset niin, että taulukkoon 2. kerätyistä aiemmista tutkimuksista tulisi mahdollisimman monipuolinen kokonaisuus. Tutkimusten taso vaikutti valintaan. Taulukkoon on kerätty YAMK-opinnäytetöitä ja yliopistojen väitöskirjoja. Poikkeuksena halusin esitellä myös Hoffmanin 2010 tekemän AMK-opinnäytetyön, koska siinä tutkimuksessa laadittiin mittari Satakunnan sairaanhoitopiirin työterveyshuollon käyttöön. Itse olen käyttänyt eräässä projektissa kyseistä mittaria. Koin sen helpottavan yksilön työhyvinvoinnin tilan arviointia ja auttavan sen yksilön työhyvinvoinnin tilan parantamisen suunnittelussa.

Taulukko 2. Tiivistelmä aiemmista työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista

N	Tekijä, julkaisu-vuosi	Tutkimustehtävä	Menetelmä	Aineisto	Päätulokset
1	Hoffman, 2010	Kehittää työhyvinvointia kartoittava mittari Satakunnan sairaanhoitopiirin työterveyshuollon työnteekijöiden käyttöön.	Projekti	Mittaria kehitettiin yhteistyössä Satakunnan sairaanhoitopiirin työterveyshuoltohenkilöstön kanssa.	Laadittua mittaria voidaan käyttää terveystarkastusten yhteydessä helpottamaan yksilön työhyvinvoinnin tilan kokonaisvaltaista arviointia.
2	Lammi, 2010	Tutkimusnäytön kokoaminen työikäisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen toimintatavoista.	Kirjallisuuskat-saus	Aineisto koostui 37:stä tutkimuksesta	Näyttöön perustuvaa tietoa eri toimintatapojen vaikuttavuudesta työikäisten terveyttä ja hyvinvointia edistettäessä.
3	Sandvik, 2011	Työhyvinvoinnin (hyvinvointiohjelman) toimintamallin ja käytännön työkalujen kehittäminen pienelle tai keskisuurelle palveluyritykselle.	Kirjallisuuskat-saus		Kerättiin yhteen työkaluja työhyvinvoinnin nykytilan arviointiin ja kehittämiseen
4	Vasankari, 2011	Työhyvinvointimittarin käyttöönotto ja tulokset Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Kuvata KHSHP:n henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa, verrata tuloksia vuoden 2008 kyselyyn ja kuvata työhyvinvoinnin kehittämismisprosessi organisaatiossa.	Kehittämisprosessi Kysely	Työhyvinvointikysely toteutettiin sähköposti-kyselynä (N=2138) Webropol avusteisesti. Vastausprosentti oli 47 % (n=1014). Tuloksia verrattiin vuoden 2008 tuloksiin.	Organisaatiossa otettiin käyttöön työhyvinvointimittari. Työtyytyväisyys ja jaksaminen ovat parantuneet ja työn kehittävyys on hyvällä tasolla. Työyhteisön toimivuuden osa-alueista eniten kehittämistä vaatii työyhteisöjen kyky käsitellä ristiriitoja. Esimiestyö sai heikomman arvion kuin vuonna 2008. Johtoryhmätyöskentely, edellisen työhyvinvointimittauksen tuloksen hyödyntäminen ja kehityskeskustelujen hyödyntäminen saivat kriittisiä arvioita. Esimiesten ja henkilöstön arviot työhyvinvoinnin osa-alueiden toimivuudesta poikkesivat toisistaan. Työhyvinvointimittausprosessissa kehittämistä vaatii kyselyyn liittyvä tiedottaminen ja tekninen toteuttaminen.
5	Säkinen, 2012	Kuvata yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä sekä tuoda esille näkemyksiä johtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä.	Kirjallisuuskat-saus	Aineisto muodostui 13 tutkimusjulkaisusta; kuudesta väitöskirjasta, kahdesta tieteellistä artikkelista ja viidestä tutkimusraportista.	Yksilön hyvinvointia työssä edistävät työkokonaisuuden toimivuus, oikeudenmukaisuuden kokemus työssä, osaamisen kehittäminen työssä, työn tuottamat positiiviset kokemukset, vuorovaikutuksen toimivuus ja yhteisöllisyys sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävä toiminta. Työyhteisön työhyvinvointia edistivät työn ja työyhteisön

					<p>toimivuus, yhteistyön sujuvuus sekä sosiaalinen toiminta. Organisaation työhyvinvointia edistivät työelämän kehittämisorientoituneisuus ja -tekijät sekä organisaation hyvinvointia tukeva työkuultuuri. Johtaminen työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui hyvinvointia edistävistä johtamiskäytännöistä työssä sekä hyvinvoinnin kehittämistä johtamisen avulla. Hyvinvoinnin johtamisen tukena työhyvinvointia edistävät toimivat ja hyödylliseksi koetut hyvinvoinnin mittaamis- ja seurantajärjestelmät.</p> <p>Tuloksiin nojaten kehittämissuunnitelmassa esitettiin työhyvinvoinnin keskeisimmät kehittämissuunnitelmat.</p>
6	Juhola, 2013	Työhyvinvoinnin kehittäminen, näkyväksi tekeminen ja maksimointi työhyvinvointisuunnitelman avulla Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksessä.	Kysely Learning café	<p>Nykytilan arviointi kyselylomakkeella (15).</p> <p>Työhyvinvointisuunnitelman laadinta työyhteisön kanssa teemoittain kehittämispalaverissa, jossa ideointityössä käytettiin learning café-työskentelymenetelmää.</p>	<p>Koottiin työhyvinvointisuunnitelman sisältöä, joka perustui valittuihin kehittämiskohteisiin ja laadittiin seurantalomake toimenpiteiden toteutuksen seurantaan varten. Työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteiden toteutuksen jälkeen työyhteisön on mahdollista arvioida kehittämisprosessia laaditun arviointisuunnitelman avulla.</p>
7	Jääskeläinen, 2013	Edistää työhyvinvointia osallistavilla kehittämismenetelmillä ja tuottaa uutta tietoa kehittämisprosesseihin yhteydessä olevista tekijöistä.	Toimintatutkimus	Viisi sallalaista sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöä osallistui kehittämisprosesseihin.	Työyhteisöissä toteutettiin työhyvinvoinnin kehittämisprosessit vuosina 2009–2011. Tuotettiin uutta tietoa osallistavien kehittämismenetelmien hyödyllisestä yhdistämisestä työhyvinvoinnin kehittämisessä vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä. Luotiin joustava työhyvinvoinnin kehittämismalli.
8	Laine, 2013	Jäsentää kokonaisvaltaisesti hahmotetun työhyvinvoinnin kehittämisprosessin yleisiä edellytyksiä, ja rakentaa sitä varten käsitteelliset viitekehykset.		<p>Osatutkimus 1: tieteelliset aineistot</p> <p>Osatutkimus 2: kyselylomake.</p> <p>Osatutkimus 3: monitapaustutkimus.</p> <p>Aineisto kerättiin 18 henkilön puolistrukturoiduilla haastatteluilla nel-</p>	<p>Muodostui työhyvinvoinnin määrittely, joka tarkensi perinteisiä kirjamäärittelyjä. Tulosten pohjalta ehdotettiin myös eräänlaista käsitteellistä mallia kuvaamaan työhyvinvoinnin sisällöllistä alaa.</p> <p>Koko tutkimuksen yhteenvetona luonnosteltiin malli työhyvinvoinnin kehittämisprosessiin ja sen tuloksellisuuteen yhteydessä olevista tekijöistä.</p>

				jästä organisaatiosta. Osatutkimus 4: puolistrukturoidut haastattelut kahdes- ta organisaatiosta, prosessihavainnointi ja kehittämishank- keissa kerättyjä tietoja hyödynnet- tiin.	
--	--	--	--	--	--

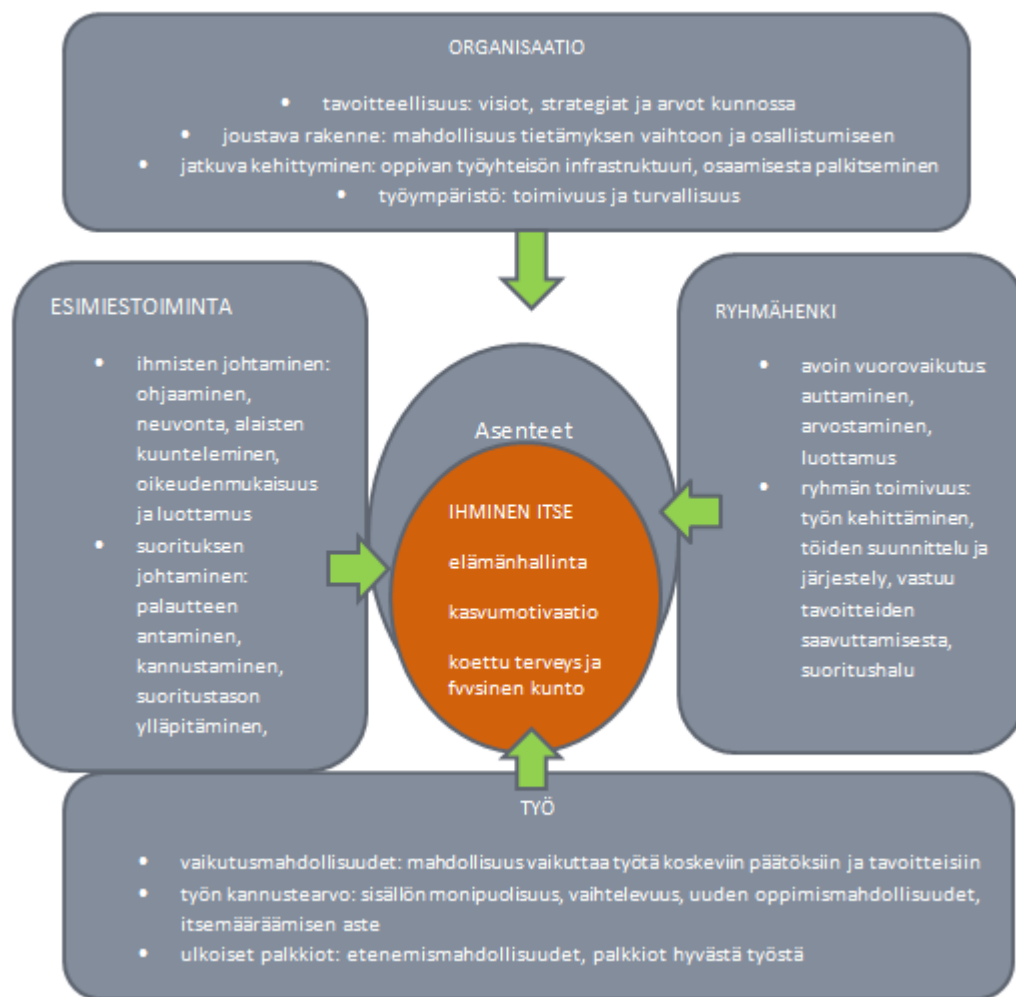
4.3 Työhyvinvoinnin määritelmä

Hyvinvoinnintutkimus on lähtenyt liikkeelle 1920-luvulla lääketieteellisestä ja fysiologisesta stressitutkimuksesta. Karasek loi työn vaatimusten ja hallinnan mallin. Työn vaatimukset aiheuttavat positiivista tai negatiivista painetta, mikä antaa yksilölle oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai passivoi ja sairastuttaa. (Suonsivu 2012, 103.) Modernein viitekehys on laaja-alaisempi työhyvinvoinnin käsite, mikä on tuonut mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet: työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen. Laaja-alaisemman käsityksen mukaan kehittämistarpeet työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutos-
sykäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. (Suonsivu 2012, 105.)

Työhyvinvoinnin ilmiön kuvaamiseksi on viime vuosina esitetty useita erilaisia määritelmiä ja malleja. Kasvio ja Huuhtanen (2007, 26) määrittivät työhyvinvoinnin vielä työkyvyn tasapainomallia mukaillen. Työhyvinvointi koostuu työhön kohdistuvista odotuksista, itselle asetetuista tavoitteista, tehdyn työn laadullisista ominaispiirteistä, työntekijän terveydestä, toimintakyvystä ja työn ulkopuoliseen elämäntilanteeseen liittyvistä tekijöistä.

Työhyvinvointia tutkinut Marjala (2009, 5) tunnisti työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttaviksi tekijöiksi sitoutuneisuuden työhön, kokonaiselämän hyvinvoinnin, vastuullisuuden itsestä, dialogisen yhteisöllisyyden, työn koetun haasteellisuuden, yksilöllisen ja arvostavan esimiestyön, työstä saadut ilon ja onnistumisen kokemukset,

tunteen arvostettavan työn tekemisestä, osaamisen asiakastyössä ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisen työkuvassa. Manka (2010, 16) jäsentää työhyvinvointia asettamalla työhyvinvoinnin keskiöön itse ihmisen. Mallin ulkokehällä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä ovat: 1) työ, 2) esimiestoiminta, 3) organisaatio ja 4) ryhmähenki (Kuvio 2).



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2010, 16)

Työterveyslaitoksen koordinoimassa kuuden EU-maan yhteisessä Työhyvinvointihankkeessa yksi kehitetyistä määritelmistä on saavuttanut laajaa hyväksyntää: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tu-

kee heidän elämänhallintaansa.” (TTL 2009, 31.) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ” *Työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä*” (TTL 2009). Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta (STM 2009).

Vuonna 2009 ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointikokemuksia tutkinut Utrianen määrittelee työhyvinvoinnin rakentuvan keskeisiltä osin myönteisestä yksilön ja ryhmän välillä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta (Sinisammal 2011, 43). Kun työhyvinvoinnin näkökulma huomioidaan kaikessa työyhteisöä koskevassa suunnittelussa ja päätöksenteossa, työhyvinvointi toteutuu. Työhyvinvointi rakentuu työpaikan arjessa johdon, esimiesten ja työntekijöiden jatkuvana yhteistyönä. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 90.)

”Työhyvinvointi on ihmisen ja työn yhteensopivuutta, jossa työn sisältö ja vaativuus sopivat riittävästi yksin tekijän kiinnostusten ja tietotaitojen kanssa. Työn ulkoiset olosuhteet eli fyysiset, sosiaaliset ja taloudelliset puitteet tukevat työn tekemistä. Fyysisillä puitteilla tarkoitetaan työn tekemisen välineitä ja työtiloja. Sosiaalisilla puitteilla tarkoitetaan yhteistyön sujuvuutta monilla eri tahoilla. Taloudellisilla puitteilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa ponnistustaan vastaavan palkkion. Palkkio voidaan käsittää laajasti niin, ettei kyse ole pelkästään rahasta vaan itse työn tekeminen on mielekästä ja itseisarvoista.” (Luukkala 2011, 19.)

Edellä esitetyistä työhyvinvoinnin määritelmistä voidaan todeta, että nykyisen laajalajaisen työhyvinvoinnin kattava määrittely ei ole helppoa. Yhteenvedon näistä määritelmistä työhyvinvoinnin voidaan sanoa koostuvan ihmisen koko elämästä ja elämänhallinnasta, koska siihen vaikuttavat niin yksityiselämä, oma terveys ja hyvinvointi kuin työelämä ja erilaiset toimintaympäristöt. Näiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työhön kohdistuvat vaatimukset, työn sisältö ja hallinta, osaaminen, arvostus ja asenteet sekä aiemmat kokemukset. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu töissä ja yksityiselämässä. Hyvinvointiin työssä vaikuttavat merkittävästi myös johtamistavat, työyhteisöjen ilmapiiri sekä puitteet ja resurssit työnteolle.

4.3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin ja toimivan työyhteisön koostumista voidaan tarkastella myös ihmisen perustarpeista käsin. Humanistisessa psykologiassa korostetaan ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Tämän suuntauksen tärkein teoreetikko oli Abraham Maslow, joka korosti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta, näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Ihmisen toiminnan tavoite on toteuttaa omia kykyjä ja mahdollisuuksia. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeista muodostuu hierarkia, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan lähde. (Rauramo, 2008, 29.)

Perustavoitteet ovat riippuvaisia toisistaan hierarkian mukaisesti. Kun tarve on melko hyvin tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan tietoista elämää. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus unohtuu, minimoituu tai kielletään. Vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo, 2008, 29.) Teorian mukaan on mahdotonta saavuttaa korkeinta tarvehierarkian porrasta, mikäli alemman tason tavoitteet eivät toteudu ensin (Rauramo 2004, 9). Blom ja Hautaniemi (2009, 26) käsittelevät työhyvinvointia käsitteiden ja hyvinvointiteorioiden kautta. He kuvailevat sitä, miten Allardin hyvinvointiteoria on hyvin lähellä Maslowin tarveteoriaa.

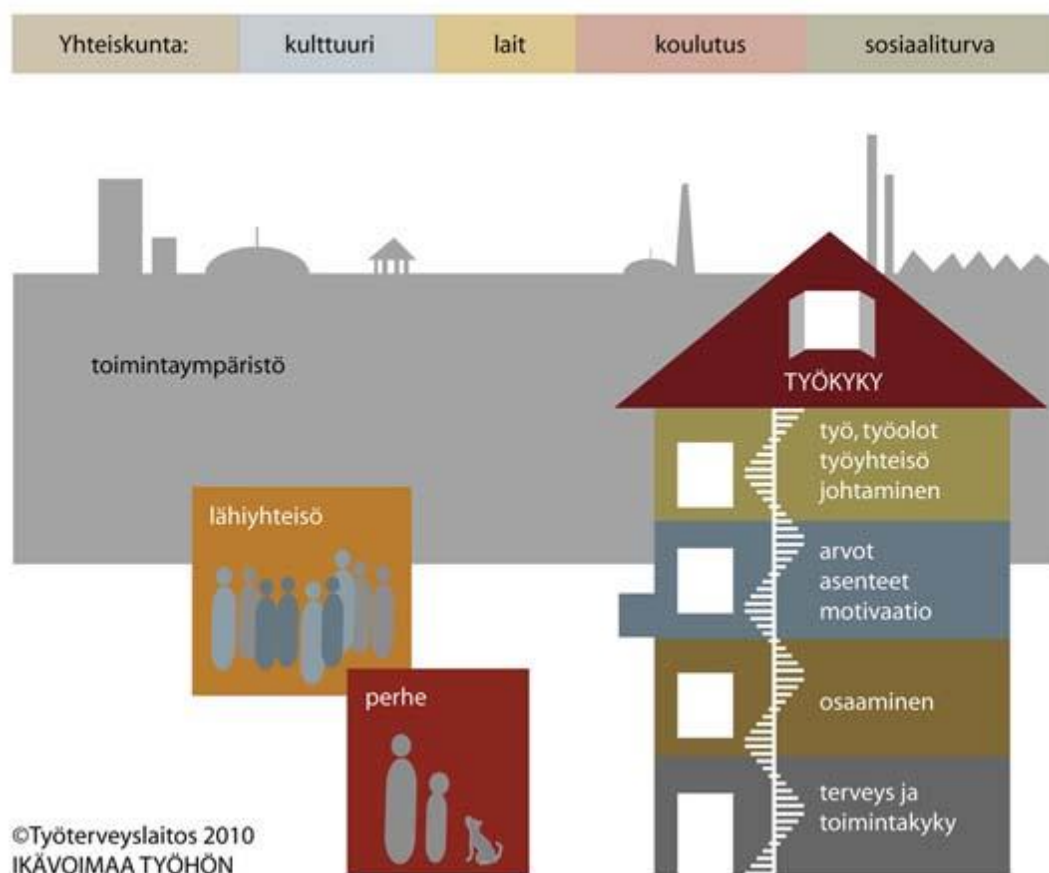
Kuviossa 3. oleva Työhyvinvoinnin portaat - malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja, teorioita sekä yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti (Työturvallisuuskeskus 2012).



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat-malli (Työturvallisuuskeskus 2012)

4.3.2 Työhyvinvointiin liittyvät käsitteet

Jääskeläinen toteaa väitöskirjassaan, että työhyvinvoinnin käsitteen historia on melko lyhyt Suomessa. Ennen työhyvinvoinnin käsitettä käytettiin työkyvyn käsitettä ja sitä käytetään vielä nykyäänkin yleisesti. Työkykykäsitteen sisältö on laajentunut mm. työympäristöön ja osaamiseen. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn välisistä suhteista on hyvin erilaisia näkemyksiä. (Jääskeläinen 2013, 16-18.) Työkykyä kuvataan usein Työkykytalo-mallia käyttämällä (Kuvio 4).

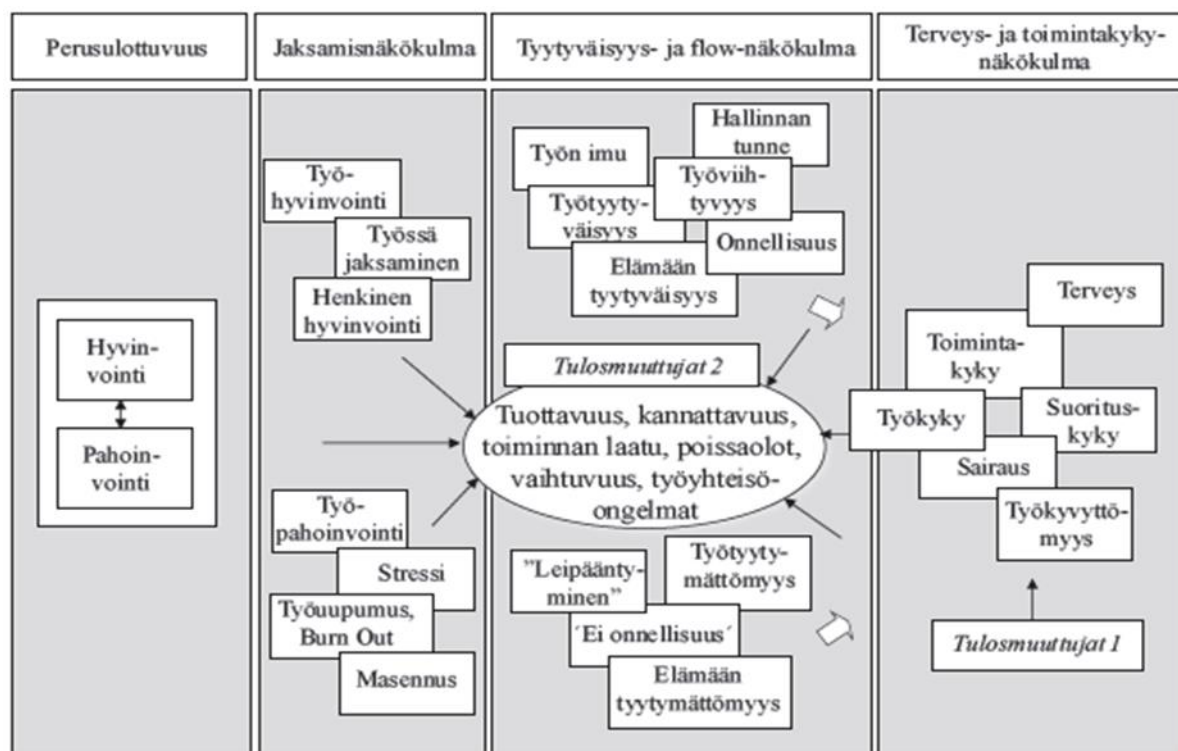


Kuvio 4. Työkyvyn rakentuminen talo-mallissa (Työterveyslaitos 2010)

Perusta rakentuu työntekijän terveydestä ja toimintakyvystä. Toisessa kerroksessa on työntekijän ammatillinen osaaminen. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Neljännessä kerroksessa ovat työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen. Työkyky on talon katolla. Taloa ympäröivät perhe, lähiyhteisö, toimintaympäristö ja yhteiskunta. Koska työkyvyn osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, talon kerrosten tulee

tukea toinen toisiaan ja säilyttää yhteensopivuus keskenään. Vastuu työkyvyn säilymisestä jakautuu yksilön, työnantajan ja yhteiskunnan kanssa. Työkykytalossa perustana oleviin asioihin eli työntekijän ominaisuuksiin voi työntekijä itse vaikuttaa. Työhön vaikuttaminen on esimiehen vastuualuetta. (Jääskeläinen 2013, 17.)

Laine (2013, 3, 37) on tutkimuksessaan tarkastellut työhyvinvoinnin hyvän kehittämisen prosessia. Tutkimuksessa käsitellään melko laajasti työhyvinvoinnin määritelmää ja siihen liittyviä käsitteitä. Lisäksi väitöskirjassa käsitellään kehittämistilanteita, toimintaympäristöjä sekä avainhenkilöiden sitoutuneisuutta. Laine kokosi, tärkeitä ja työhyvinvointikeskusteluissa usein käytettyjä, hyvinvointi-/pahoinvointiympäristöön liittyviä käsitteitä käsitekarttaan (Kuvio 5). Kartan käsitteiden avulla on mahdollista tarkastella niiden välisiä yhteyksiä.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin käsitekartta (Laine 2013, 38)

Page ja Vella-Brodrick (2009, 441,449,451) tarkastelivat tutkimuksessaan mitä henkilöstön hyvinvointi on, miksi henkilöstön hyvinvointi on tärkeää ja miten sitä voidaan parantaa. Työntekijän työhyvinvointi koostui tutkimuksessa kolmesta keskeistä osasta, jotka ovat subjektiivinen hyvinvointi, työhyvinvointi ja psyykinen hyvin-

vointi. Tutkimuksessa rakennettiin työntekijän hyvinvoinnin malli, johon sisältyi myös työntekijän työtyytyväisyys. Olettama, että onnelliset työntekijät ovat tuottavia työntekijöitä, on kestänyt vuosikymmeniä organisaatiopsykologian tutkimuksissa ja käytännössä. Lukuisat tutkimukset kuitenkin osoittivat, että tällä olettamalla ei ole tieteellisesti hyviä todisteita. Työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn välillä ei sinällään ole todettu merkittävää suhdetta, vaan työntekijän onnellisuus vastaa työtyytyväisyyteen. Aikaisempien tutkimusten mukaan työtyytyväisyys vain ennustaa työntekijän suorituskyyä. Mittaukseen vaikuttaa työntekijän luonteenlaatu ja hyvinvoinnin silloinen taso. Työntekijöiden hyvinvointi on tärkeä perusta organisaation hyvinvoinnille, mikä näkyy sen yhteyksissä henkilöstön vaihtuvuuteen ja suorituskyyyn. Voimavarojen vahvistaminen ja heikkouksien tunnistaminen sekä parantaminen tietyssä suhteessa toisiinsa luo parhaat mahdollisuudet työntekijän voimaantumiseen ja hyvinvoinnille.

Työn imu määritellään pysyväluonteiseksi, positiiviseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Vaikka se määritellään suhteellisen pysyväksi kokemukseksi, sen tila voi vaihdella merkittävässä työn ja työolojen muutoksissa. Työn imua kuvaa kolme tekijää, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, hyvästä jaksamisesta ja siitä, että haluaa panostaa työtehtäviin. Se on ponnistelun halua ja sinnikkyyttä myös vastoinkäymisissä. Omistautuminen tarkoittaa työn kokemista merkityksellisenä sekä kokemusta innokkuudesta, inspiraatiosta, haasteellisuudesta ja ylpeydestä omaa työtä kohtaan. Uppoutuminen on syvän keskittyneisyyden tilaa ja paneutuneisuutta työhön. Aika kuluu huomaamatta ja irrottautuminen työtehtävästä on vaikeaa, koska uppoutuminen luo nautintoa. (Pakka & Rätty 2012, 8.)

Todennäköisemmin työn imua kokevalla henkilöllä on myönteiset asenteet työtä ja työpaikkaa kohtaan, vähemmän halua vaihtaa työpaikkaa, vapaaehtoisuutta kehittää asioita työpaikalla, hyvä ja tuloksellinen työsuoritus, motivaatiota oppimiseen, aloitteellisuuteen ja parhaansa antamiseen työssä, tyytyväinen elämänsäsenne (mm. koti-elämä ja työ rikastuttavat toisiaan) ja parempi terveys (Pakka & Rätty 2012, 8).

Flow on työn imua lähellä oleva ilmiö. Se on tila, jossa ihmisen kompetenssi on tasapainossa työn tavoitteiden ja vaatimusten kanssa. Flow-tilassa ihminen keskittyy

koko kapasiteetillaan tavoitteellisen toiminnan tekemiseen sulkien kaiken muun tietoisuudestaan. Kun ihmisen taidot vastaavat käsillä olevaa haastetta ja hän on kiinnostuneesti paneutunut asiaan, syntyy Flow-kokemus. Csíkszentmihályi on tutkimuksissaan todennut ihmisen olevan onnellisimmillaan juuri tällaisina hetkinä elämässään. (Pakka & Rätty 2012, 9.) Paras mahdollinen työkokemus liittyy työn imuun, jolloin työ innostaa ja siihen halutaan sitoutua pidemmäksi aikaa. Flow-mielentilassa työn koetaan sujuvan ja ajan rientävän. (Luukkala 2011, 45.)

4.3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Kun työorganisaatiossa keskustellaan työhyvinvoinnista, puhutaankin todellisuudessa usein työpahoinvoinnin ilmentymistä. Organisaatioiden johdossa seurataan tarkoin sairauspoissaolojen käyrien suuntautumisia ylös- tai alaspäin. Poissaoloseurantoja verrataan edellisiin kuukausiin, vuosiin sekä muiden organisaatioiden ja maiden poissaolotilastoihin. Tarkastelussa esille nousevat työyhteisö- ja yksilöongelmat. Johtoryhmissä sovitaan kehitettäväksi toimintamalleja, joiden avulla ongelmia pienennetään tai kehitetään edellytyksiä työhön sitoutumiselle. Näin toteutettuna johtoryhmi- en työ on tärkeää ja usein pakollistakin, mutta siitä jää uupumaan työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma. (Suonsivu 2012,13.)

Työhyvinvointia voidaan mitata sairauspoissaolojen, sairaseläkkeiden ja tapaturmien määrää seuraamalla, työhyvinvointikyselyjen ja ilmapiiritutkimusten avulla sekä laskemalla sairaslomalta paluuseen kuluneita aikoja (Jabe 2012, 122). Liukkonen (2006, 210-250) esittelee kirjassaan työhyvinvoinnin ja kustannusten tarkkailua mittareiden avulla. Työhyvinvointia voidaan arvioida seuraamalla sairauspoissaoloista, varhaiseläkkeelle siirtymisistä, vaihtuvuudesta ja tapaturmista aiheutuvia kustannuksia sekä taloudellista miehitystä tarkastelemalla.

Suomessa sairauspoissaolot ovat vuodesta 1997 lähtien lisääntyneet selvästi, erityisesti naisilla. Kansainvälisten ja suomalaisten tutkimusten mukaan yleisimpiä työhön liittyviä pitkien sairauspoissaolojen syitä ovat heikko terveydentila, krooniset sairaudet, psyykkiset stressioireet, työtyytymättömyys, elämän turvattomuus, epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla sekä kiusaaminen. (Suonsivu 2012, 18.) Sairaus-

poissaoloja ei voi selittää ainoastaan yksilökohtaisilla tekijöillä. Tietyn rajan ylitettyään sairauspoissaolojen määrä kertoo enemmän työorganisaatiosta, sen työolosuhteista, työjärjestelyistä ja mitoituksesta sekä työhyvinvointitoiminnan laadusta kuin sairastavien henkilöiden yksilökohtaisista ominaisuuksista. (Tarkkonen 2012, 69.)

Rauramo (2004, 33-36) esittelee kirjassaan erilaisia työhyvinvoinnin seurannan mittareita, mahdollisia kehittämistoimenpiteitä ja työhyvinvoinnin kehittämisen yhteistyömallin. Työhyvinvointia mittaavat mittarit voidaan jakaa yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Yksilön työhyvinvointia mitattaessa mittarit määräytyvät pitkälti työn vaatimusten mukaan. Asiantuntijatyössä voidaan painottaa osaamisen kartoitusta ja vastaavasti fyysistä toimintakykyä vaativassa työssä kunto- ja toimintakykytestausta, mutta terveydentilan seuranta on aina oleellista. Organisaation työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan jakaa yksilön terveyttä, kuntoa ja voimavaroja tukevaan, työyhteisön ja organisaation toimivuutta parantavaan, työympäristöä ja työtä kehittävään sekä ammatillista osaamista edistävään toimintaan.

4.3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämistä Suomessa ohjaavat hallitusohjelma 2011, hallituksen terveyden edistämisen politiikkaohjelma 2007-2011, Terveys 2015-kansanterveysohjelma, Työterveys 2015 työterveyshuollon kehittämislinjat, STM:n työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 sekä monet hankkeet. Suurimpia kansallisia työhyvinvointiin liittyviä hankkeita ovat Kaste II-hanke ja Työelämä 2020-hanke, joka perustuu Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 teokseen.

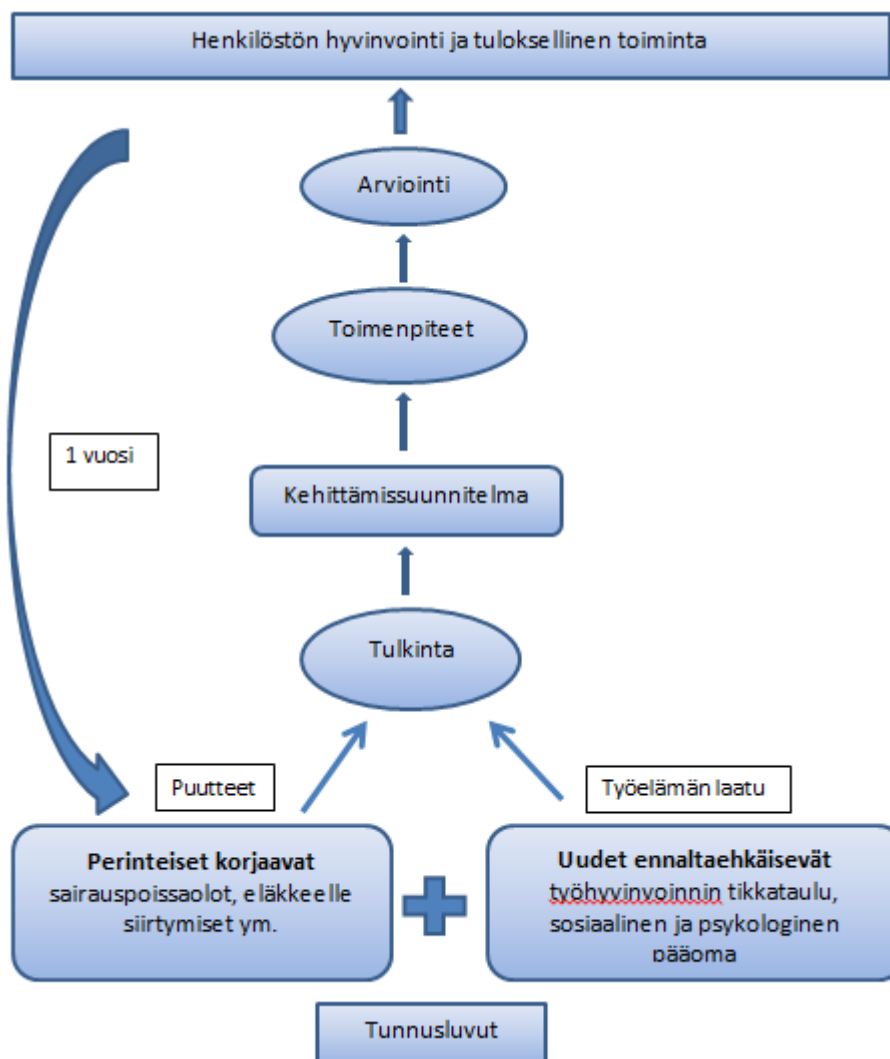
Työorganisaation hierarkkisilla tasoilla voidaan henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttaa erilaisilla ja kullekin organisaatiotasolle parhaiten sopivalla keinolla. Työorganisaatio voidaan jakaa kolmeen tasoon; työorganisaatioon, lähityöyhteisöön ja yksilöön. Tasot auttavat hahmottamaan työhyvinvoinnin luonnin, ylläpidon ja edelleen kehittämisen edellytyksiä. (Tarkkonen 2012, 43.)

Kopperin mukaan kehitystyöhön kuuluisi sisällyttää esimiestyö, ylimmän johdon aito osallistuminen, työolojen parantaminen, töiden uudelleen järjestäminen ja ammatillinen kehittäminen. Tuloksia on odotettavissa, kun muutoksia hallitaan turvallisesti sekä kehittämistoimet ovat laaja-alaisia ja ne koskevat työtä, työoloja ja työyhteisöjä. Työelämän perusta koostuu vastavuoroisuudesta, vuoropuhelusta sekä yhteistoiminnasta ja niiden avulla johto, esimiehet ja henkilöstö voivat sitoutua kehittämistöimiin. Henkilöstöllä on vastuu myös omasta työkyvystään. Työkykyä ylläpitävää toimintaa työyhteisö voi tukea monin eri tavoin on sitten kyse henkisestä tai ruumiillisesta kunnosta. (Rauramo 2004, 5.)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen edellyttävät monitahoista, pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja kehittävää toimintaa (Rauramo 2004, 14; Rissa 2007, 4). Suunnitelman pohjaksi olisi hyvä selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa työyhteisökyselyllä, itsearvioinneilla tai muulla tavoin, esim. kehityskeskusteluilla. Työhyvinvoinnin puutteista ilmeneviä merkkejä voidaan saada myös henkilöstöhallinnon ja eläkevakuutusyhtiöiden tietojärjestelmistä. Hyvinvoinnin puutteet kannattaa muuttaa euroiksi, jotta niiden tärkeys ymmärrettäisiin paremmin. Esille kannattaa nostaa myös henkilöstöinvestoinnit, joita ovat osaamisen tai toimintatapojen kehittämiseen käytetyt eurot. Tällaisia ovat mm. työterveyshuollon kustannukset henkeä kohti, työpaikkaruokailu, tyky- ja virkistystoiminnan panostukset henkeä kohti tai muu toiminta, jolla vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin. Kannattaa selvittää, onko investoinneista ollut hyötyä ja pitäisikö niitä lisätä, jotta henkilöstö voisi paremmin. Tärkeää on, että kehittämisessä lähdetään liikkeelle työntekijöiden kiireellisimmistä toiveista. Henkilöstön kanssa voidaan yhdessä miettiä, miten työyhteisön hyvinvointia voitaisiin parantaa ja lisätä. Keskustelun helpottamiseksi voidaan käyttää kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Kuvio 2). (Manka 2010, 85, 87-90.)

Miten sitten voisi kehittää organisaatiota, jotta työhyvinvointi kasvaisi? Työhyvinvointisuunnitelma kannattaa tehdä yhdessä henkilöstön kanssa kalenterivuodeksi. (Manka 2010, 85.) Työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen voidaan hyödyntää erilaisia malleja. Tarkkosen kirjassa (2012, 80) työhyvinvoinnin vuosikello on kuvattu johtamisen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin vuosikelloa voidaan myös muokata omaan tarpeeseen sopivaksi ja käyttää työhyvinvoinnin kehittämisen apuvälineenä, kuten Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä on tehnyt.

Manka (2011, 86-89) esittelee kirjassaan työhyvinvoinnin kehittämistä työhyvinvointisuunnitelman avulla (Kuvio 6). Mallissa työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee tunnuslukujen ja mittareiden tulkinnan kautta kehittämissuunnitelman tekemiseen. Kehittämissuunnitelman perusteella tehdään konkreettisia parannustoimenpiteitä. Toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen arvioidaan toimenpiteiden vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Arvioinnin jälkeen noin vuoden kuluttua palataan prosessin alkuun tulkitsemaan tunnuslukuja ja puitteita.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla

(Manka 2011, 86)

Työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa voidaan käyttää apuna Tiikerinloikka-keskustelumenetelmää (Kuvio 7). Tiikerinloikka-keskustelumenetelmä on syntynyt mukailemalla niin sanottua reteaming-mallia, jonka Ben Furman ja Tapani Ahola

ovat kehittäneet (Manka 2010, 87-90). Mallin mukaan työhyvinvointisuunnitelman tekeminen voidaan hoitaa yhdessä kolmen tunnin palaverissa. Ensin keskustellaan tavoitteen toteuttamisen aikataulusta. Sitten keskustellaan kehittämiskohteista käyttäen apuna työpaikasta kerättyä tietoa ja tunnuslukuja. Palaverissa tehdään ehdotuksia työpaikan työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä, joista valitaan neljä tärkeintä ideaa tavoitteeksi. Pienryhmissä mietitään tavoitteiden toteutumisen hyötyjä ja esteitä sekä kartoitetaan tiedontarvetta kyseisestä asiasta. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen pohditaan yhdessä, että minkälaisilla toimilla tavoitteeseen päästään. Työhyvinvointisuunnitelma muodostuu aikataulusta, kehittämiskohteiden kuvauksesta, kehittämisen sisällöstä, toimenpiteistä ja vastuista. Kehittämiskohteet kannattaa asettaa tärkeysjärjestykseen ja kehittää kohde kerrallaan. (Manka 2011, 88-90.)



Kuvio 7. Tiikerinloikka-keskustelumenetelmän vaiheet

(Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 28)

Suunnitelmaa laadittaessa voidaan käyttää apuna myös esim. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän työhyvinvoinnin tasapainomallia ja työkalupakkia (Kuvio 8). Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän työhyvinvointisopimuksessa 2011-2014 määritellään työhyvinvoinnin, työolojen turvallisuuden sekä terveellisyys edistämisen tavoitteet, keinot ja eri osapuolten roolit. Työhyvinvointisopimus on tarkoitettu toimintaohjeeksi työyksiköille työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämiseen ja se koskee koko henkilös-

töä ja toimielimiä. Työhyvinvoinnin tasapainomallin ja työkalupakin pohjalta oli laadittu työhyvinvointisopimuksen kartta, johon sisältyvät myös päämäärät. Kaikista päämääristä oli laadittu sopimukseen selkeät toimenpideohjeet, joissa oli huomioitu toiminnan arviointi, seuranta sekä tarkat ja mitattavat tavoitetasot. Toimintaohjeita hyödyntämällä oli tehty myös johdolle, työyksiköille ja esimiehille sekä työntekijälle työhyvinvoinnin vuosikellot, joita voi käyttää apuna työhyvinvointisopimusta toteuttaessa. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011, 4, 12-28.)



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin tasapainomalli ja työkalupakki

(Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011, 9)

Näistä työvälaineistä tai työhyvinvoinnin kehittämismalleista pidän selkeimpänä ja konkreettisimpana Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän tekemää työhyvinvointisopimusta. Siinä on kaikille osapuolille selkeästi asetetut tavoitteet, toimintaohjeet, arviointisuunnitelma ja tavoitetaso aikatauluineen. Pienissä organisaatioissa näin laajan ja tarkan työhyvinvointisuunnitelman tekeminen ei välttämättä ole mahdollista. Kehittämistyössä on hyvä olla tarkasti määritellyt tavoitteet ja ohjeet, jotta niiden toteuttaminen olisi mahdollisimman helppoa ja yhtenäistä koko organisaatiossa. Selkeistä ohjeistuksista voi olla myös apua käytännössä kehittämistoimia jalkauttaessa ja työntekijöitä perehdyttäessä ja tiedottaessa asiasta. Lisäksi työhyvinvointisopimuksessa tarjotaan hyviä apuvälineitä (vuosikellot, vastuutaulukot) kaikille osapuolille. Toisaalta mikään esitetyistä malleista ei sulje toisiaan pois. On hyvin mahdollista käyttää kaikkia näitä esitettyjä malleja apuna ja toisiaan tukevana työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa laadittaessa.

5 PROJEKTIN ARVIOINTI

Projekti merkitsee ideaa, menetelmää ja työtä jonkin tavoitteen ja tuloksen saavuttamiseksi. Sana projekti muodostuu latinankielisestä sanasta 'projicere', joka merkitsee 'heittää eteen', ehdottaa ja suunnitella etukäteen. 'Heittää eteen' –ilmaisun merkitys johtaa ajatukset niihin eteen tuleviin ehdotuksiin ja ideoihin, joiden ratkaisuja yritetään löytää. (Anttila 2001, 11.)

Projektin käsitteelle on useita hiukan erilaisia määritelmiä, joissa kaikissa projektilta edellytetään määrättyä tarkoitusta, tavoitetta ja kertaluonteisuutta (Anttila 2001, 12). Koska projektilla on selkeästi määriteltävissä oleva alku ja loppu, jatkuva toiminta ei ole projekti, Jokainen projekti on ainutkertainen kokonaisuus, eikä sitä voi toistaa täysin samanlaisena. Hankkeiden tavoitteet pitää määritellä selkeästi ennalta. (Anttila 2001, 13; Karlsson & Marttala 2001, 11.) Projekti on muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä. Projektin ajaksi muodostuu väliaikainen organisaatio, joka puretaan, kun tavoite on saavutettu. (Karlsson & Marttala 2001, 11, 14.)

Projektisanastossa on määritelty erityyppisiä projekteja. On olemassa esimerkiksi asiakas-, toimitus-, vienti-, investointi-, tutkimus-, kehitys-, tuotekehitys- ja markkinointiprojekteja. Koulutus- ja kehitysprojektien tavoitteena on kehittää jotakin asiaa samalla kouluttaen itseä ja kohderyhmää tavoitteiden mukaisesti. Kehittämisprojekteja ovat mm. tutkimukset, selvitykset, tuotekehitystehtävät, tietojärjestelmien, työmenetelmien kehittämistehtävät ja suunnittelutehtävät. Niiden tavoitteena on uuden tai parannetun toiminnan saavuttaminen. (Anttila 2001, 17, 18.)

Projektityöskentely voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen. Ensimmäinen on ideointivaihe, jossa ideoidaan luovasti, täsmennetään ja rajataan aihetta. Toinen vaihe on problematisointivaihe, jossa ratkaistavia ongelmia täsmennetään. Kolmantena on suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheessa määritellään työn kulku, aikataulu, työnjako, avustavat toimenpiteet jne. Neljäntenä vaiheena on toteutusvaihe, jossa suunnitelmat pannaan täytäntöön, ongelmiin haetaan ratkaisuja ja niitä kokeillaan käytännössä. Viides vaihe on tuloksen esittämisvaihe. Vaiheen aikana tuote, toteutus ja tulos esitetään, dokumentoidaan ja asetetaan esille. Kuudennessa eli arviointivaiheessa arvioidaan tuloksia. Projektin seitsemäs eli viimeinen vaihe koostuu sovellusvaiheesta ja jälkiseurannasta. Siinä tuloksia sovelletaan käytäntöön, tehdään tarvittavat korjaukset, kartoitetaan uudet ongelmat, sovitaan jatkoprojektit sekä tiedotetaan. (Anttila 2001, 114.)

5.1 Projektin arviointi

Käsitteellisesti arviointi eli evaluaatio voidaan jakaa formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin (Virtanen 2007, 93). Prosessiarviointi on luonteeltaan formatiivista ja sen päämääränä on luoda, muokata tai parantaa hanketta tai palvelua. Formatiivinen arviointi sopii oikeastaan mihin tahansa arviointitilanteeseen, koska parantamisen on varaa yleensä aina. Formatiivinen arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli hankkeen tekemiseen ja toteuttamiseen ja kuinka sen toimintaa voitaisiin parantaa (Seppänen-Järvelä 2004, 19). Summatiivisessa arvioinnissa puolestaan keskitytään enemmän lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen. Ongelmana arvioinnin kahtiajaossa on, että se erottaa tulokset ja vaikuttavuuden itse prosessista. Tämän vuoksi summatiivis-

ta ja formatiivista arviointia ei ole syytä pitää jyrkästi erillään. Kehittämistyössä tarvitaan molempia, joten kehittämisarviointiin voidaan sisällyttää prosessin, vaikuttavuuden ja tulosten arviointia. Parhaimmillaan prosessiarviointi ja vaikuttavuuden arviointi yhdistyvät saumattomaksi arviointikokonaisuudeksi. (Hyttinen 2006, 22.)
Formatiivista ja summatiivista arviointia verrataan taulukossa 3.

Taulukko 3. Painotukset formatiivisessa ja summatiivisessa arvioinnissa

	Formatiivinen	Summatiivinen
Pääasiallinen arviointi- ja lähestymistapa	Prosessien arviointi	Vaikutusten arviointi
Pääasiallinen yleisö	Palvelu/projektihenkilöstö	Päätöksentekijät Rahoittajat
Pääasialliset tehtävät	Päämäärien selkeyttäminen Informaation kerääminen palvelun tai projektin prosesseista ja toteutuksesta, ongelmista ja edistymisestä	Vaikutusten ja toteutuksen dokumentointi
Metodologia	Tyypillisesti pääosin kvalitatiivista	Tyypillisesti pääosin kvantitatiivista
Tiedon kerääminen	Jatkuvaa	Usein pääosin loppuvaiheessa
Raportointi	Useissa yhteyksissä, pääosin tapaamisissa ja keskusteluissa Painotus ehdotuksissa muutokseen ja kehitykseen	Muodollinen kirjoitettu raportti lopussa Painotus vaikutuksissa ja niiden merkityksessä
Arvioijan uskottavuus riippuu	Osoitettu ymmärrys palvelusta tai projektista ja hyvät suhteet henkilöstön kanssa	Tekninen kompetenssi ja puolueettomuus

(Seppänen-Järvelä 2004, 20)

Arvioinnin tekemisen ajankohta riippuu sen tarkoituksesta. Jatkuva arviointi (ex nunc) on kehittämistyössä tarpeen. Jälkiarviointi (ex post) tarkastelee projektin kokonaisuutta tavoitteiden saavuttamista ja tuloksia. Arviointi on mukana koko hankkeen ajan tukemassa työprosessia ja päätöksentekoa. (Hyttinen 2006, 19.) Arviointi on prosessi, jossa projektin arvosta tehdään päätelmiä todistusaineistoon tukeutuen ja tiettyjä perusteita käyttäen. Prosessissa arviointia tehdään koko projektin ajan, eikä

vain sen lopussa. Todistusaineistolla tarkoitetaan tietoja, jotka koskevat toimintaa ja tuloksia. Arvioinnilla tähdätään oppimiseen. (Viirkorpi 2000, 39.) Projektin aikana kerätään projektin edistymisestä tietoa, jonka avulla kehitetään omaa toimintaa ja ohjataan projektia (Viirkorpi 2000, 39; Virtanen 2000, 146-147). Projektin päätös-vaiheessa arvioidaan kaikkea toimintaa ja tuloksia kokoavasti (Anttila 2001, 142).

Arvioinnin tasoa voidaan parantaa laatimalla arviointisuunnitelma. Useimmiten itsearviointi on riittävä lähtökohta projektin arvioinnille. (Viirkorpi 2000, 38.) Itsearvioinnin ja arvioivan työotteen pitäisi tulla projektityöskentelyssä apuvälineeksi ja luonnolliseksi osaksi oppimisprosessia. Arvioiva ajattelu auttaa suunnittelemaan ja toteuttamaan työtä sekä saamaan aikaan pysyviä vaikutuksia. Jokaisen arviointistrategian ydin on itsearviointi, johon voi lisätä muita arviointikeinoja hankkeen tarpeiden ja koon mukaan. Itsearviointi on pienissä projekteissa usein riittävä arvioinnin muoto ja se sopii niihin myös edullisuutensa vuoksi. Projektin itsearviointi tarkoittaa projektihenkilöstön itsensä toteuttamaa arviointia. Arviointi vaatii jonkun verran projektitiimin aikaa, mutta se on kannattavaa, koska osaaminen jää projektiin ja hyödyntää muuta työskentelyä. Arviointi ei saa paisua liian suureksi projektin voimavaroihin nähden. (Hyttinen 2006, 35, 39.) Fettermanin mukaan arvioinnin kohteena olevan joukon saadessa vaikuttaa arviointiprosessiin ja lopputulokseen, arvioinnin hyödynnettävyys kasvaa (Virtanen 2007, 41).

Itsearvioinnissa huomioidaan laatuvaatimukset, eikä tasosta saa tinkiä. Laadukkaassa itsearvioinnissa arvioinnin kohde on rajattu oleellisiin asioihin, arvioinnin tarkoitus on määritelty selkeästi, tulokset analysoidaan monipuolisesti ja kuvataan totuudenmukaisesti sekä johtopäätökset esitellään työyhteisölle. Arviointitiedon jakaminen vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja edesauttaa tiedon siirtymistä työyhteisölle. Itsearvioinnin etuja ovat edullisuus, osuvuus, hyödynnettävyys ja välittömät oppimisvaikutukset. Itsearvioinnissa voi olla hankalaa ottaa etäisyyttä hankkeeseen, jolloin ongelmien syiden ja yhteyksien näkeminen vaikeutuu. Itsearvioinneissa huomioitavaa on myös puolueettomuus. Arviointi voi jäädä tekemättä, jos sitä ei ole istutettu projektirutiineihin. Organisaation kannattaa seurata projektiarvioinnin toteutumista ja panostaa siihen, koska projektityössä juuri arviointi tekee näkyviksi ongelmien ja kiireen syyt. Itsearviointi ja siitä oppiminen lisää myös projektiosaamista, ammatillista pätevyyttä, työn mielekkyyttä ja vähentää työuupumusta. (Hyttinen 2006, 35.)

Itsearviointi edellyttää arvioivaan työotteeseen sitoutumista, refleктоivaa pohdiskelua myös omasta työpanoksesta, toiminnasta, heikkouksista ja vahvuuksista. Hankkeen voimavarojen kohdistaminen onnistuu paremmin ja työ helpottuu, kun tunnistetaan projektitiimin vahvuudet ja kehittämistarpeet. Vuorovaikutusta, yhteistyötä ja tiedon jakamista tarvitaan parantamaan projektitiimin kiinteyttä sekä lisäämään yhteistä näkemystä projektin tilanteesta ja suunnasta. (Hyttinen 2006, 35-36, 47.)

Projektia on arvioitava sekä lopputuotteen että tuotantoprosessin näkökulmasta (Ruuska 2008, 276). Arvioinnin pysähtyessä pelkästään aikaan saatujen tulosten, aikataulussa ja kustannusarviossa pysyttämisen tarkasteluun, jää saatu tieto puutteelliseksi. Arviointia kannattaisi myös suunnata prosessin onnistumiseen, projektiryhmän sisäisen ilmapiirin laatuun, työskentelyn tehokkuuteen ja ryhmädynamiikan arviointiin, koska ne antavat hyviä viitteitä jatkoprojektien onnistuneeseen suunnitteluun. Projektin seurannan ja arvioinnin tarkoituksena on tarkistaa projektin tavoitteiden saavuttamista, aikataulussa pysymistä, resurssien riittämistä, projektiorganisaation toimivuutta ja projektin henkistä ilmapiiriä. On myös hyvä miettiä mikä projektissa meni pieleen ja missä onnistuttiin. (Anttila 2001, 135, 142.)

Nämä seuraavat viisi hyvän arvioinnin pääkriteeriä pohjautuvat EU-arviointiraporttien laatuksiteereihin. Arviointiraportista tulee käydä ilmi sen vastaaminen käyttötarpeisiin, tarkoituksenmukaiset painotukset, aineistojen pätevyys, johdtopäätösten luotettavuus sekä raportoinnin tarkoituksenmukaisuus. Käyttötarpeisiin vastaamisella tarkoitetaan, että arvioinnin tarkoitus, tavoitteet ja tulosten käyttö on selvitetty sekä arviointi kohdistuu arviointitiedon käyttäjien kannalta keskeisiin kysymyksiin. Käyttötarpeisiin vastaamisessa on huomioitu myös, että käyttäjät osallistuvat arvioinnin suunnitteluun ja arviointi hyödyttää projektin toiminnan kehittämistä. (Viirkorpi 2000, 40-41.)

Tarkoituksenmukaiset painotukset kohdistuvat arvioinnin kohteiden priorisointiin ja arvioinnissa on mukana olennaiset puolet projektista. Arvioidaan sekä ongelmia että onnistumisia, tuloksia ja vaikutuksia. Aineistojen pätevyyttä arvioidessa otetaan huomioon osallisten näkökulmien, intressien ja arvojen moninaisuus. Aineistot koskevat niitä ilmiöitä, joita on tarkoitus arvioida ja ne ovat monipuolisia sekä sisältävät

laadullista että määrällistä tietoa projektin toiminnasta. Myös arvioinnin rajoitteet empiirisen tiedon tuottamisen suhteen on huomioitu arvioinnin pätevyyden kannalta. (Viirkorpi 2000, 40-41.)

Johtopäätösten luotettavuudessa tarkastellaan analyysimenetelmien luotettavuutta ja päättelyketjujen seurattavuutta. Johtopäätösten perusteet tulee esitellä arvioinnissa. Arvioinnissa tehdyt yleistyksiset ovat perusteltuja ja myös ristiriitaisia arviointituloksia nostetaan esille. Tarkoituksenmukainen raportointi on rehellisestä, oikeudenmukaista ja osallisia kunnioittavaa. Raportoinnissa esitellään arvioinnin rajaukset, käsitteet, aineistot ja menetelmät. Arviointituloksista tehdään selkeitä johtopäätöksiä ja suosituksia. (Viirkorpi 2000, 40-41.)

Arviointia toteutetaan aina projektitoiminnan yhteydessä ja usein se toteutuu sattumanvaraisesti ja tiedostamatta. Arviointia arvostetaan projekteissa, mutta käytännössä se toteutuu heikosti. Yleensä syynä on liika kiire, puutteelliset taidot tai arvioinnista ei koeta olevan hyötyä. Tällöin arviointia ei ole rakennettu tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti osaksi projektin toimintaa. (Viirkorpi 2000, 39.) Parhaimmillaan projektiarvioinnin avulla voidaan paikantaa projektin toimeenpanoon liittyviä ongelmia, selkeyttää suhteita sekä projektin tuloksellisuuden ja vaikutusten että kustannusten ja ajan kulumisen välillä, edistää suoriutumista, kuvata innovaatiopotentiaalia, osoittaa kehittymismahdollisuuksia, todentaa toteutuksen laatua, vähentää kustannuksia, saavuttaa hyviä tuloksia, tuottaa korjausehdotuksia, välittää ajatuksia asiakkaiden tyytyväisyyden asteesta projektia kohtaan ja tietoa projektin yhteistyökumppaneille. (Virtanen 2000, 152-153.) Kehittämishankkeiden haasteena on epäonnistuminen. Työhyvinvointiseuraukset tulevat joskus viiveellä, eikä niitä voida havaita heti kehittämishankkeen päätyttyä. (Pakka & Rätty 2012, 37.)

5.2 Arvioinnin hyödynnettävyys ja raportointi

Projekteissa tulosten hyödyntäminen on vaativaa ja jää helposti tekemättä, mutta niiden käyttöönottoa voidaan edistää monin tavoin. Hyödyntäminen voidaan suunnitella projektin osaksi, niin että tulosten käyttöönotto sisältyy projektin toteutusasetelmaan. Projekti virallistetaan ja siitä tehdään koko organisaation yhteinen, jotta sitä ei nähdä

vain innokkaan projektiryhmän asiana. Myös käyttäjien tarpeet pitää huomioida projektin tuloksia koskevissa tavoitteissa ja tavoitellaan hyvään tulosten sovellettavuuteen. Uusien toimintamallien tai työkäytäntöjen käyttäjät otetaan mukaan kehitysprojektiin. Projektin aikana järjestetään uusille käyttäjille tutustumismahdollisuuksia ja tilaisuuksia saatujen kokemusten käsittelemiseen. Projektin tulosten raportointi suunnitellaan tukemaan tulosten hyödyntämistä. Toimintaa, käyttöä ja omaksumista voidaan tukea selkeillä toimintaohjeilla. (Viirkorpi 2000, 44-45.)

Käytännön tietojen saaminen projektin tosiasiallisesta kulusta auttaa arvioimaan, miksi jotkut asiat epäonnistuivat ja jotkut onnistuivat. Kompastuskivien ja menestystekijöiden tunnistaminen on helpompaa. Voidaan pohtia niiden syitä sekä oppia välttämään hankaluuksia ja toimimaan tehokkaasti. (Hyttinen 2006, 21.) Työyhteisön kehittymistä tukevat arviointimenetelmät tuovat hiljaiseksi jäävää tietoa yhteisöllisen keskustelun ja tarkastelun kohteeksi (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 55).

Tulosten hyödyntäminen tapahtuu yhteistyösuhteiden varassa. Kun asioita käsitellään yhdessä keskustellen, vaikutukset ovat usein parempia. Projektin tulokset pitää myydä toteuttajille, ylöspäin johdolle ja päättäjille sekä alaspäin työyhteisöille ja yksilöille. Projektikokemuksia, tuloksia sekä niiden tuomia ennakkoasenteita käsitellään työyksiköissä yhdessä perusteellisesti, jotta asiaan perehtyminen ja sisäistäminen ovat mahdollisia. Arkiseksi työtavaksi organisaatiossa kannattaa omaksua projektiarviointi ja siitä oppiminen. Seuraavan projektin aloittamista kannattaa siirtää, jotta edellisen projektin opit ehditään sisäistää ja ottaa käyttöön. Järjestetään käyttöönottoa ja soveltamista varmistavia tuki- ja tehostustoimia, koulutusta sekä tarvittaessa erityisohjausta ongelmakohdissa. Organisaation linjaukset ja johtaminen valjastetaan tukemaan aktiivista käyttöönottoa. Henkilöstövalinnoilla voidaan pyrkiä projektissa kertyvän asiantuntemuksen säilyttämiseen organisaatiossa. Projekteista kertyvä tieto ja kokemus kootaan yhteiseksi ja helpommin hyödynnettäväksi tietovarannoksi. (Viirkorpi 2000, 44-45.)

Raportoinnin tarkoitus on projektissa kertyneiden kokemusten ja opin kokoamisesta ja välittämisestä toisten käyttöön, tulosten käyttöönoton edistämisestä, perusteltujen johtopäätösten ja suositusten esittämisestä. Johtopäätösten tekeminen ja oppiminen projektin toiminnan moninaisuudesta ja kokemuksista tapahtuu arvioinnin avulla.

Raportointi ei onnistu ilman hyvää arviointia. Raportointitapaa valitessa huomioidaan kulloinenkin kohderyhmä. Raportoinnin tavasta riippumatta on hyvä huomioida tiettyjä asioita. Rahoittajalla ja keskeisillä sidostahoilla saattaa olla odotuksia, käyttötarpeita tai vaatimuksia raportoinnin suhteen. Projektiraportin lisäksi myös muita raportoinnin keinoja voidaan käyttää, kuten yleistä tiedottamista, markkinointia ja julkisuudessa näkymistä. Arvioinnin avulla saatuja kokemuksia ja tuloksia voidaan hyödyntää muussa toiminnassa ja jatkoprojekteissa. (Viirakorpi 2000, 39, 45.)

Sisällöissä kannattaa keskittyä kyseisen kohderyhmän vastuun ja toiminnan piirissä oleviin asioihin. Suosituksia ja kehittämissuhteita voi kirjoittaa erilleen, jotta tärkeät, kiireelliset ja vahvemmin perustellut korostuvat. Tietojen omaksumista helpottavat mm. yhteenvedot, tiivistelmät, taulukot ja kuvat. Havainnollistavia käytännön esimerkkejä voi myös käyttää hyödyksi. Epäonnistumiset, puutteet ja kritiikin aiheet kannattaa tuoda esille rakentavalla tavalla, koska se edistää sanoman perillemenoa. Raportissa voidaan esittää vaihtoehtoisia ratkaisutapoja asioihin, joissa ei onnistuttu. Projektiraporttia kirjoittaessa on tarpeen noudattaa tiettyjä hyveitä. Hienovaraisuus sekä tilanneherkkyys on hyvä muistaa raportoinnissa. Hyvä projektiraportti on selkeä, tarkoituksenmukainen, käytännöllinen, ytimekäs ja johdonmukainen. Siinä on huomioitu myös luettavuutta edistävä taitto ja kiinnostusta herättävä painoasu. (Viirakorpi 2000, 45.)

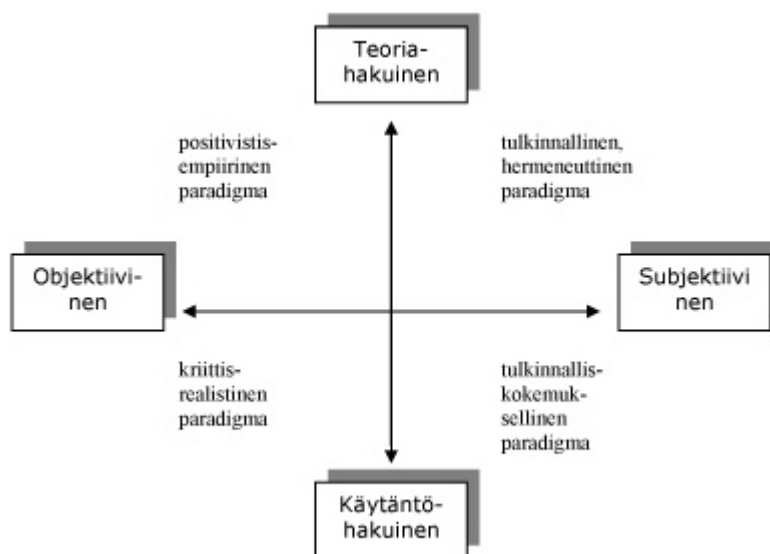
Arvioinnin myötä organisaation pääoma sekä uskottavuus vahvistuvat. Organisaation on mahdollista kehittää toimintaansa kritiikin ja arviointitiedon avulla. Oleellista arviointitietoa sovellettaessa käytännön kehittämistoimintaan on, että osataan priorisoida arvioinnin johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia. Jotkut johtopäätökset ja kehittämissuosituksukset ovat perusluonteeltaan merkityksellisempiä kuin toiset. Arviointitiedon hyödyntäjät osaavat yleensä hahmottaa nämä merkityserot hyvin. Organisaation arviointikulttuurin vahvistuessa tämä taito kehittyy. Arviointitoiminnan avulla tapahtuva organisaation kehittyminen syntyy luovan ja hyödyntävän prosessin tuloksena ja kehittyminen huippuorganisaatioksi vie aikaa. Tärkeintä on luoda organisaation oppimisen kulttuuri, jonka perustana on avoin kommunikaatio ja joka kannustaa kyseenalaistamiseen sekä tiedon hyödyntämiseen muutostyön osana. (Stenvall & Virtanen 2007, 140-144.)

6 TAPAUSTUTKIMUS JA TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Fenomenologia on ihmisen havaintoihin ja kokemuksiin perustuvan tiedon tuottamisesta korostava tieteenfilosofinen suuntaus (Jyväskylän yliopisto n.d.). Fenomenologinen menetelmä, joka pohjautuu fenomenologiseen filosofiaan, soveltuu sellaiseen tutkimukseen, jonka tavoitteena on kuvata ihmisen kokemusta (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1997, 152).

Kehittämishankkeiden arviointimenetelmissä voidaan erotella vallitsevan todellisuuskäsityksen mukaan erilaisia, sovellettavia metodologisia lähestymistapoja, joihin vaikuttavat tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde sekä tiedonhankkimistavat. Tutkimusparadigmojen valinnassa voi käyttää apunaan kuviota 9. (Anttila 2007, 24.)



Kuvio 9. Kehittämishankkeen tutkimuksellisen otteen valinta (Anttila 2007,23)

Kuviossa 10 esitetään kehittämishankkeen tutkimusotteen valintaa nelikentän avulla. Kun hanke on prosessin luonteinen ja käytännön tulosten saavuttamiseen tähtäävä, eikä tarkoitus ole suunnata huomiota ensisijaisesti tiedonhankintaan, niin kannattaa huomio kohdistaa niihin menetelmiin, jotka asettuvat nelikentän alareunan lohkoihin. Analyysin keinot löytyvät tulkinnallis-kokemuksellisen paradigman suunnalta, jos

prosessi kohdistuu ensisijaisesti omien kokemusten ja sisäisten arvojen toteuttamisen kannalta tärkeisiin seikkoihin. Kehittämishankkeissa menettelyn valinta liittyy myös hankkeen tavoitteisiin ja kysymyksen asetteluun, koska voi olla tarvetta kiinnittää huomiota joko kaikkiin tai vain yhteen nelikentän näkökulmaan. Kehittämishankkeen tutkija voi sijoittua nelikentän ulottuvuuksiin sisäisenä tai ulkoisena tutkijana. (Anttila 2007, 24.)

Koska kuuluin asiantuntijaryhmään, jossa työhyvinvointia kehitettiin, voidaan sanoa, että olen tapaustutkimuksen sisäinen evaluoija ja sijoitun tutkimukseen sisäisenä tutkijana. Arviointiprosessi opinnäytetyössäni kohdistuu ensisijaisesti projektin asiantuntijoiden kokemuksiin prosessista ja näin ollen lähtökohdat sijoittuvat tulkinnalliskokemukselliseen paradigmaan.



Kuvio 10. Metateoreettiset lähtökohdat tutkimus- ja kehittämishankkeissa (Räsänen 2009)

Tutkimustyytit voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Tutkimustyytit ovat kvalitatiivinen, kvantitatiivinen ja tapaustutkimus. Kvalitatiivisia tutkimustapoja ovat mm. toimintatutkimus, elämäkertatutkimus. Kvantitatiivisia tutkimustapoja ovat kokeellinen tutkimus ja survey-tutkimus. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa niin kvalitatiivisesti kuin kvantitatiivisestikin. Tutkimustyytit eroavat siinä, mitä tutkimuksessa on

tarkoitus tarkastella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 191.) Tapaustutkimuksellinen menetelmä on spesifi ja monesta syystä johtuen poikkeuksellinen. Tapaustutkimukset nostetaan miltei poikkeuksetta merkittävään asemaan arviointitutkimuksen laadullisten menetelmien metodioppaissa. (Virtanen 2007, 159.) Tapaustutkimusta voidaan pitää sellaisenaan tutkimusstrategiana, joka lähestyy kohdettaan tosielämän kontekstissa. Se on eräs kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välimaastoon asettuvista menetelmistä ja voi siten sisältää aineksia molemmista paradigmoista. (Anttila 2007, 119.)

Tapaustutkimuksessa (case study research) tutkitaan tyypillisesti yksittäistä tapahtumaa, tapausta, tilannetta, rajattua kokonaisuutta, yksilöä tai tapausjoukkoa, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Tapaustutkimuksessa tutkitaan, kuvataan ja selitetään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla sekä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Kuvailevien menetelmien tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu, eivätkä ne välttämättä pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja tai tekemään ennusteita. (© Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkittavan tapauksen on muodostettava jonkinlainen kokonaisuus. Tapaustutkimuksen teko ei rajoita menetelmävalintoja ja siinä voidaan käyttää kvantitatiivisia (määrällisiä) sekä kvalitatiivisia (laadullisia) menetelmiä. Tapaustutkimusta tehdään monilla tieteenaloilla esim. kauppatieteissä, oikeustieteissä ja psykologiassa. Tapaustutkimukset ovat tyypillisiä ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä, sillä opinnäytteen aihe saadaan usein työharjoittelupaikasta tai työelämästä, jolloin ne liittyvät johonkin yritykseen tai organisaatioon. Tapaustutkimuksiin voi kuulua myös monet projektit ja kehittämis- tai arviointitutkimukset. Tapaustutkimusta ei voida yksiselitteisesti pelkistää nimittämään vain tiettyjä tutkimuksia. Kaikkien laadullisten tutkimusten voidaan tavallaan ajatella olevan tapaustutkimuksia, koska niissä tutkitaan tiettyjä tapauksia. (© Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tähän tutkimukseen valitsin tapaustutkimuksen, koska tutkimuksessa tutkitaan tiettyä projektia. Asetettujen tutkimuskysymysten perusteella katsoin parhaaksi kerätä

laadullista ja määrällistä aineistoa. Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus sallii myös sekä laadullisen, että määrällisen aineiston käyttämisen. Tapauksesta on mahdollisuus myös oppia. Tässä tutkimuksessa oppiminen ja kehittyminen mahdollistuvat projektiarvioinnin kautta.

Tapaustutkimuksen edustavuutta ja tulosten yleistämistä on pohdittu, koska tutkimuksen arvioinnissa painottuvat yleensä laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvät seikat. Joskus tutkimus voi sisältää tietysti pelkästään määrällisistä aineistoa tutkimuksesta. Tapaustutkimuksessa tavoitellaan tietyn ilmiön ymmärryksen lisäämistä pyrkimättä yleistettävään tietoon. Kun kohdetta halutaan ymmärtää syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (olosuhteet, taustat yms.), valitaan tutkimusmenetelmäksi yleensä tapaustutkimus. Vaikka tarkastelun kohteena onkin tietty tapaus, arvioinnissa on hyvä pohtia tuloksia myös laajemmin. Tapaus voi opettaa jotakin vastaaville tutkimusprosesseille. Tuloksia voidaan ehkä soveltaa muualla ja niitä voidaan hyödyntää esim. suunniteltaessa samaa aihetta koskevia laajempia tutkimuksia. Huolellisesti tehty tapaustutkimus voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa, vaikka sen pohjalta ei voida tehdä yleistyksiä. Kun aineistosta ja sen analyysistä esitetään perusteellinen kuvaus, voidaan vahvistaa tulosten merkitystä ja oikeellisuutta. (© Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006)

6.2 Aineistojen keruu ja analysointi

Prosessien arviointi perustuu yleensä kvalitatiivisen aineiston keräämiseen. Monissa prosessien arvioinneissa arvioija on prosessin sisäpuolinen toimija, mikä voi aiheuttaa ongelmia objektiivisuuden suhteen. Prosessien arvioinnissa käytetään olemassa olevien dokumenttien ja asiakirjojen tutkimista, mutta myös muita metodeja voidaan käyttää lisäksi. (Robson 2001, 100, 104, 106.) Hankkeessa voidaan myös tuottaa aineistoja tarkoituksellisesti arviointia varten. Perinteisesti aineistoa tuotetaan erilaisilla kysely- ja palautelomakkeilla. Arviointia varten kerätyt aineistot voivat olla laadullisia tai määrällisiä ja usein molempia. Asetettu arviointikysymys ratkaisee sen, minkälaista aineistoa tarvitaan. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 63-64.)

6.2.1 Aineistojen keruu

Tässä tutkimuksessa arviointi koostui useasta eri osasta. Perusrunko arvioinnille tuli ARVI-työkalupakista, joka helpotti arvioinnin suunnittelua ja jäsentyneen tiedon hankkimista. ARVI-työkalupakin mukainen arvioinnin runko muodostuu päiväkirjatyöskentelystä ja arviointipalavereista, jotka kuuluvat projektin normaaleihin rutineihin. Tässä tutkimuksessa päiväkirjatyöskentelyn sijalla käytettiin olemassa olevia aineistoja. ARVI-välineillä kerättyä tietoa voidaan täydentää mm. kyselyillä ja haastatteluilla. Projektiin osallistuva tiimi voi myös kehittää omia arviointimenetelmiä lisäksi ja ARVI-työkalupakin välineitä voidaan muokata omaan hankkeeseen sopivaksi. Tärkeintä on, että arvioinnista on aidosti hyötyä hankkeelle ja sidosryhmille. Arvioinnissa seurataan tavoitteiden toteutumista, prosessin kulkua, ajankäyttöä sekä tulosten ja tuotosten toteutumista. Arviointipalaverien avulla tietoa käsitellään niin, että se voidaan palauttaa projektityöskentelyyn osaamispääomaksi. Arvioinnin tulee tuottaa tietoa projektin toimivuudesta, prosessista ja vaikuttavuudesta sekä kerätyn tiedon pohjalta kiinnittää hankkeen huomio keskeisiin asioihin ja antaa suosituksia toimenpiteiksi. Väli- ja loppuarvioinneissa seurataan tulosten ja tuotosten syntymistä. (Hyttinen 2006, 46.)

ARVI-työkalupakki auttoi jäsentämään arviointia yhdessä tutkimus- ja arviointikysymysten, kehittämistehtävien ja olemassa olevien aineistojen kanssa. Tässä tutkimuksessa käytettävät aineistot koostuivat olemassa olevista aineistoista, joita täydennettiin e-lomakekyselyn ja tulevaisuusverstaan avulla. Olemassa oleviin aineistoihin kuuluivat työhyvinvoinnin kehittämistyöryhmän pöytäkirjat ja työhyvinvointisuunnitelman luonnokset sekä valmis työhyvinvointisuunnitelma.

Ilman arviointia olemassa olevat aineistot ovat olemassa olevia. Niitä ei tuoteta arviointia varten. Olemassa olevan aineiston merkitys on suuri hankkeen suunnitteluvaiheessa ja siitä saa tukea esim. arviointikriteerien tarkentamiseen. Aina arviointia varten ei tarvitse kerätä paljon tietoa, mikäli olemassa olevat aineistot hyödynnetään. (Aalto-Kallio ym. 2009, 62-63.) Käytännön arviointi voi tuottaa yllättävän paljon aineistoa, josta arvioijan tulisi saada jonkinlainen kokonais käsitys. Ensin kannattaa tutustua käytössään olevaan aineistoon ja miettiä, miten sitä voisi hyödyntää arvioin-

tikysymysten vastausten saamiseen. Käytössä oleva aineistoon tulisi luetteloida heti alussa ja suunnitella, miten voisi täyttää mahdolliset aukot. (Robson 2001, 169.)

Tavallisesti arvioinneissa käytetään kyselyitä. Arviointikysymykset vaikuttavat siihen, valitaanko tutkimusmenetelmäksi kyselylomake. Kyselyyn vastaaminen ei vie kauan aikaa ja sen voi helposti liittää mukaan arviointiprosessiin. Hyvän kyselylomakkeen suunnittelu on vaikeaa. (Robson 2001, 127.) Kyselylomakkeen etuna pidetään tehokkuutta ja aikataulu sekä kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Postitetun lomakekyselyn suurimpana haittana on yleensä kato. (Hirsjärvi ym. 2010, 195-196.) Postitetuissa kyselyissä virhemarginaali voi olla suuri alhaisen vastausprosentin vuoksi ja hintaa kertyy postitusten myötä. Toinen vaihtoehto toteuttamiselle on tietokoneavusteinen kysely, joka voidaan tehdä joko sähköpostivälitteisenä tai nettikyselynä. Nettikyselyistä saadut kokemukset osoittavat, että ihmiset vastaavat suhteellisen nopeasti. Menetelmänkäyttö on huokeaa, nopeaa, kätevää ja teknisesti helposti toteutettavissa, jos tutkija hallitsee tarvittavat ohjelmat ja tekniikan. (Anttila 2007, 115-116.)

Koska hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie aikaa eikä välttämättä siltikään onnistu vastaamaan tarpeita, päätin käyttää valmista kyselylomaketta, jos sellainen löytyisi. Aluksi kartoitin valmiita hankkeiden ja projektien itsearviointiin tarkoitettuja kyselylomakkeita. Kyselylomakkeita oli runsaasti, mutta suurin osa niistä oli yksilöllisesti suunniteltu tietyn hankkeen arviointiin ja kysymykset olivat spesifejä. Lomakkeiden kysymyksillä haettiin vastauksia usein vaikuttavuuteen ja toteutustapoihin juuri sen hankkeen kohdalla, joten niitä ei voinut käyttää. Yksi valmis kyselylomake oli sisällöllisesti hyvin lähellä etsimääni, koska sen kysymykset liittyivät projektityöskenteleeseen. Lomakkeen kysymykset oli asetettu niin, että lomaketta olisi mahdollista käyttää yleisesti minkä tahansa hankkeen arvioinnissa. Valitsin valmiista kyselylomakkeista Tupu Holman tekemän Hankkeen pika-itsearviointilomakkeen, jota Holma on itse käyttänyt aiemmin noin kymmenessä hankkeessa.

Laadittu kyselylomake perustuu Tupu Holman tekemään Hankkeen pika-itsearviointilomakkeeseen. Lomaketta muokattiin kysymyksiä muotoilemalla ja lisäämällä sekä vastausvaihtoehtoja muuttamalla. Lomakkeen käyttöön saatiin lupa Tupu Holmalta ja hän tarkisti myös muokatun lomakkeen (Liite 3). Kysymyksiä

muokattiin niin, että yhdessä kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa. Kahteen erilaiseen kysymykseen on vaikea antaa vain yhtä vastausta (Hirsjärvi ym. 2010, 202). Kysymykset kohdistuivat työhyvinvointiprojektin asiantuntijaryhmän projektityöskentelyyn ja ryhmässä laadittuun toimintamalliin. Kysymykset projektityöskentelystä mukailevat Anttilan (2001, 135) projektin seurannan ja arvioinnin ideaa, joka on esitetty opinnäytetyössä sivulla 37. Kysely suunnattiin työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa keskeisesti toimineille asiantuntijoille, koska heillä on näkemys ja kokemus siitä, miten projektityöskentely eteni ja millainen työhyvinvointisuunnitelmasta tuli.

Kysymykset ovat pääasiassa monivalintakysymyksiä, mutta lopussa on pari avointa kysymystä. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot esitetään Likertin viisipor-taisen asteikon mukaan. Lomaketta esiteltiin kaksi kertaa kuudella ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijalla ja opinnäytetyön ohjauksesta vastaavalla opettajalla. Lomaketta muokattiin molempien testausten jälkeen saadun palautteen mukaan. Kyselylomakkeen laadinnassa pyrittiin huomioimaan lomakkeen selkeys, kysymysten määrä, pituus sekä järjestys. Kysymyksissä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Myös sanojen valintaan kiinnitettiin huomiota. (Hirsjärvi ym. 2010, 202-203.)

E-kysely suoritettiin helmi-maaliskuussa 2014 kahden viikon aikana. Karhuaminen tehtiin kerran. Linkki e-kyselyyn lähetettiin asiantuntijoille sähköpostitse saatekirjeen kanssa. Saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyön aiheesta ja tekemisestä, tutkimusluvan hyväksymisestä sekä aineistonkeruun aikataulusta. Lisäksi mainittiin, että osallistuminen on vapaaehtoista, mutta suotavaa. Saatekirjeessä kerrottiin myös siitä, että e-lomakkeeseen vastatessa vastaajien tiedot eivät näy edes tutkijalle. E-kyselyn avulla saatiin itsearvioitua tietoa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa asiantuntijaryhmän kokemuksista, jotka kohdistuivat projektityöskentelyyn sekä laadittuun työhyvinvointisuunnitelmaan /toimintamalliin. Kyselyn tutkimustuloksia hyödynnettiin rakentamalla tulevaisuusverstaas, joista saaduista aineistoista projektityöskentelyä on tarkoitus kehittää projektin jatkotyöskentelyä tai muiden projektien suunnittelua ja toteutusta varten.

Tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita yhdessä sitten toteutetaan. Työskentelymalli kehitettiin 1950-luvulla Itävallassa ja Saksassa. Menetelmä soveltuu erityyppisiin tilan-

teisiin esim. kehittämishankkeisiin ja toiminnan kehittämiseen. Verstaassa tuotetaan kehittämissuunnitelmia joidenkin hankkeiden toteuttamiseksi. Menetelmässä painotetaan kaikkien osallistumista ja sen toteutumisessa on olennaista pyrkimys ehkäistä aktiivisuuden kasaantuminen jo valmiiksi aktiiveille. Prosessin ja tuloksen kannalta toteuttamisessa on tärkeää, ettei minkään vaiheen yli hypätä. Vetäjä toimii ryhmän organisaattorina. Yleinen ongelma on ajan puute. (Anunti & Vesikansa n.d.)

Tulevaisuusverstaassa on viisi vaihetta; valmisteluvaihe, ongelmavaihe, ideointivaihe, todentamisvaihe ja jatkotyöskentelystä sopiminen. Valmisteluvaiheessa valmistellaan tilat, osallistujat esitellään, osallistujia motivoidaan, aiheesta sovitaan, viritäydytään teemaan ja selvitetään tulevaisuusverstaan toimintaperiaatteet. Ongelmavaiheessa kerrataan vaiheen periaatteet, osallistujat kirjaavat aiheeseen liittyviä ongelmia, jotka vetäjä lukee ääneen. Sen jälkeen äänestetään ja lasketaan pisteet. Kootaan ongelmakoosteeseen 4-6 keskeistä ongelmaa. Ideointivaiheessa osallistujat kirjaavat luovia ideoita ongelmien ratkaisemiseksi. Vetäjä lukee ideat taas ääneen ennen äänestystä. Ideakoosteeseen kerätään eniten pisteitä saaneet ideat. Todentamisvaiheessa keskustellaan ensin ideoista. Sitten jakaannutaan pienryhmiin, jossa ideoiden toteuttamismahdollisuuksia arvioidaan ja tuotetaan toimintasuunnitelma etenemis- teistä ja menettelytavoista. Vetäjän johdolla käydään ryhmätuotokset läpi ja niitä arvioidaan yhdessä. Äänestetään tärkein hanke, jota lähdetään käytännössä toteuttamaan. Tulevaisuusverstaan tekstit kirjoitetaan puhtaaksi ja materiaali jaetaan osallistujille sekä muille asianosaisille. Lopuksi sovitaan siitä, miten ja milloin työskentely etenee jatkossa ja ketkä siihen osallistuvat. (Anunti & Vesikansa n.d.)

Tulevaisuusverstasta varten varattiin tilat ja välineet maaliskuussa. Sähköpostitse välitettiin pari viikkoa aiemmin asiantuntijoille tieto tulevaisuusverstaan ajankohdasta ja järjestämisestä. Sovittuna päivänä paikalle saapui vain yksi osallistuja. Verstaas peruttiin. Kyselin asiantuntijoilta, että valitaanko tarvittavan tiedon keräämiseksi toinen menetelmä. Vastanneet toivoivat yhä tulevaisuusverstasta. Varattiin tilat valmiiksi kahtena maanantaina huhtikuussa ja lähetin asiantuntijoille liitteenä tietoa tulevaisuusverstaan vaiheista ja kulusta sekä kyselyn tulokset, jotta he ehtisivät perehtyä niihin. Pyysin ilmoittautumaan jompaankumpaan päivään ja eniten osallistujia saavuttanut ajankohta olisi verstaan toteuttamispäivä. Ilmoittautumisia tuli yhteensä neljä ja molempiin päiviin vain kaksi, joten verstaas peruttiin taas.

Koska tulevaisuusverstaaseen oli hankala saada osallistujia samaan aikaan, päätin etsiä toista mahdollista toteuttamistapaa tulevaisuusverstaalle. Internetistä löysinkin muutamia mainintoja verkossa tehtävästä tulevaisuusverstaasta, mm. Akatiimin tulevaisuusverstaas. Sen jälkeen selvitin, että miten olisi mahdollista perustaa internettiin ryhmätyötä varten sivusto, jossa osallistujat voisivat kirjoittaa samaan dokumenttiin tietoja. Yhtenä mahdollisuutena oli luoda gmail-tili, jossa pääsee Drive-sovelluksen avulla luomaan Word-perustaista tiedostoa. Se oli yksinkertaisin ja käyttökelpoisin vaihtoehto ryhmätyön tekemiselle nettivälitteisesti.

Loin gmail-tilin ja työskentelyä varten tiedoston, jossa oli kaksi ensimmäistä tehtävää. Tehtävänä oli kirjata ongelmia projektissa ja työhyvinvointisuunnitelmassa sekä ideoita niiden ratkaisemiseksi. Lähetin asiantuntijoille sähköpostitse ohjeet gmail-tilille kirjautumiseen ja tiedoston hakemiseen. Lisäksi apuna sai käyttää lähettämiäni tulevaisuusverstaasta koskevaa materiaalia ja kyselyn tuloksia. Työskentelyyn varattiin aikaa kaksi viikkoa ja se toteutettiin huhtikuussa 2014. Tulevaisuusverstaan verkkotyöskentelystä tuli kysymyksiä, että näkyykö kirjaajan nimi tiedostossa ja saako samoja asioita kirjata kuin listalla jo on olemassa. Näihin kysymyksiin vastattiin tarkentamalla ohjeistusta ja lähettämällä vastaus kaikille asianosaisille. Gmail-tilin hyödyntäminen ryhmätyössä takaa osallistujien nimettömyyden, koska kaikki käyttävät samaa tunnusta kirjautuessaan. Muissa vaihtoehdoissa olisi saattanut tarvita omia kirjautumistunnuksia, joita käyttämällä muutkin osallistujat olisivat nähneet, kuka on kirjoittanut tekstiä.

Ongelmien ja ideoiden kirjaamisen jälkeen järjestettiin sähköpostitse äänestys ongelmista ja ideoista. Äänestysaikaa annettiin viikko ja se toteutettiin toukokuussa 2014. Ohjeet äänestämiseen annettiin sähköpostissa, jossa liitteenä oli tulevaisuusverstaassa tuotetut ongelmat ja ideat projektityöskentelystä. Äänestämisen jälkeen laskin pisteet yhteen ja laadin niiden pohjalta gmail-tilille uuden tiedoston nimellä toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmaan kirjasin kolme eniten ääniä saanutta ongelmaa, ideaa ja niihin kohdistuvia tarkentavia kysymyksiä, jotka näkyvät liitteessä 4. Toimintaa kehittäviä tarkentavia vastauksia kirjasi vain yksi osallistuja kirjaimiskertojen perusteella. Tulevaisuusverstaassa tuotettiin aineistoa, joka sisälsi uutta

tietoa projektissa ja työhyvinvointisuunnitelmassa esiintyneistä ongelmista ja niiden ratkaisuehdotuksista.

Tulevaisuusverstaasta järjestettiin palautekysely e-kyselynä (Liite 5). Kyselyssä oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Strukturoitujen monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot esitettiin Likertin viisiportaisen asteikon mukaan.

6.2.2 Aineistojen käsittely ja analysointi

Tutkimuksen aineistot olivat sekä määrällisiä että laadullisia. E-kyselylomake sisälsi sekä monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä (Liite 3). E-kyselyssä esitettiin strukturoituja monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot esitettiin Likertin-viisiportaisen asteikon mukaan. E-kyselystä saatu määrällinen aineisto käsiteltiin tilastollisin menetelmin. Strukturoidut kysymykset koodattiin numeroin niin, että ne voitiin käsitellä tilastollisesti tietojärjestelmissä. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin lyhyesti vain yhtä asiaa. Avoimien kysymysten vastaukset ovat laadullista, tekstimuodossa olevaa aineistoa. Avoimien kysymysten vastaukset käsiteltiin sisällöllisesti niin, että ne jaetaan luokkiin. Tiedot lähetettiin e-lomakesivustolta Exceliin, jossa aineisto muokattiin ja koodattiin. Excelistä aineisto siirrettiin edelleen Tixeliin, jossa sitä käsiteltiin havainnollistettavaan muotoon (esim. kaaviot). Tixel-ohjelman avulla voidaan laskea myös erilaisia lukuja, kuten keskiarvoja ja aineistoa voidaan ristiintaulukoida eri muuttujien kesken (Robson 2001, 175). Tixel-ohjelmassa aineistosta tehtiin pääasiassa yksiulotteisia jakaumia sekä yksi ristiintaulukointi. Tulokset esitetään frekvensseinä ja niistä tehtiin kolmiulotteisia pystysuoria pylväsdiagrammeja tulosten havainnollistamiseksi. Pylväskuviot eli pylväsdiagrammit ja piirakat eli sektoridiagrammit ovat tutkimuskirjoituksissa yleisesti käytettyjä (Hirsjärvi ym. 2010, 329). Valitsin pystysuorat pylväsdiagrammit, koska piirakkakuviossa prosentteina ilmoitetut jakaumat olisivat antaneet vääristyneen kuvan tuloksista pienen aineiston vuoksi. Pidin myös pystysuoria pylväsdiagrammeja helppolukuisina ja selkeinä.

Tulevaisuusverstaan toimintasuunnitelman tuotos oli luettelomainen, joten kirjoitin sen lauseiden muotoon. Keräsin yhteen kaikki tulevaisuusverstaassa tuotetut aineistot

ja lähetin ne asianosaisille. Tulevaisuusverstaan palautekyselyn vastaukset kirjoitettiin auki, koska vastaajia oli vain yksi.

Laadittua työhyvinvointisuunnitelmaa, projektin tavoitteiden saavuttamista ja projektityöskentelyä arvioitiin kyselyn tuottamien tulosten, olemassa olevien aineistojen ja tulevaisuusverstaan tuottaman aineiston pohjalta. Tulevaisuusverstaassa tuotettu aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja liitettiin kerättynä aineistona opinnäytetyöhön.

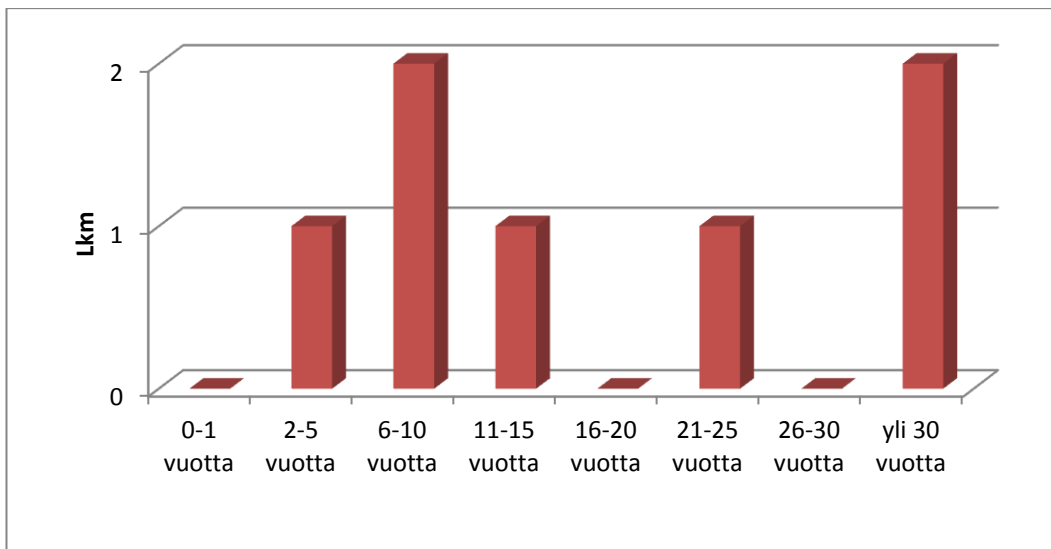
7 TULOKSET

7.1 Kyselyyn vastanneiden kokemuksia projektista

Kysely osoitettiin kolmelletoista työhyvinvoinnin kehittämisprojektiin osallistuneelle asiantuntijalle. Alun perin asiantuntijoita oli kuusitoista, mutta ryhmä supistui neljääntoista projektin aikana. Vähentyminen johtui siirtymisestä eläkkeelle tai toiseen työhön. Itse tutkijana en vastannut kyselyyn. Asiantuntijoista seitsemän vastasi kyselyyn, joten vastausprosentiksi tuli 54 %.

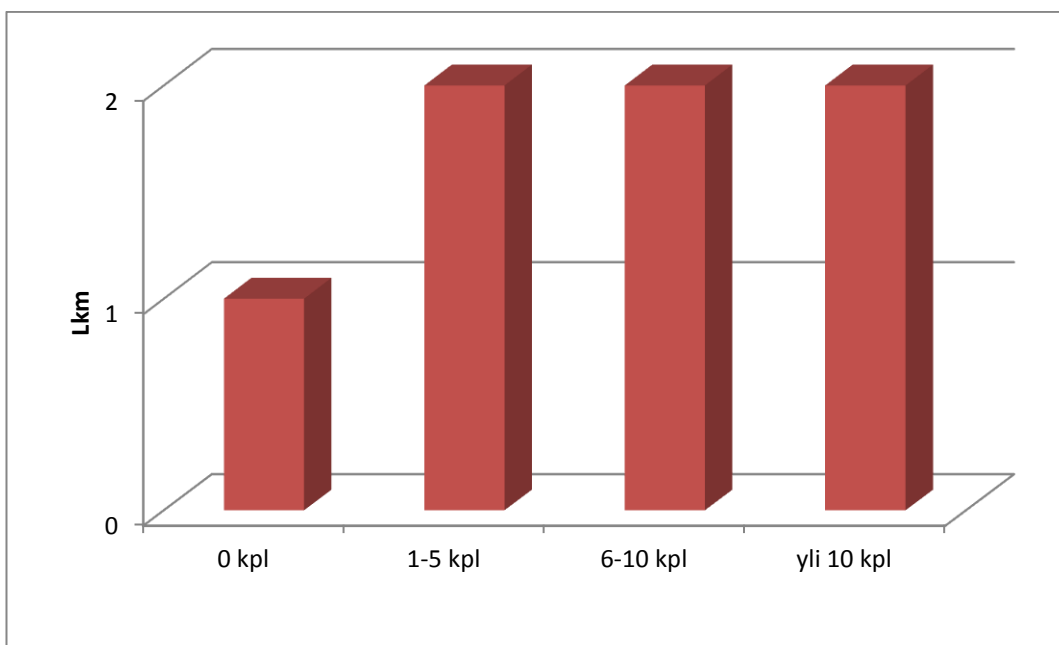
7.1.1 Taustatiedot

Vastaajat olivat työskennelleet nykyisessä työssään kahdesta vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen, joten kaikilla oli tietämystä jo kertynyt organisaatiosta. Vastaajista kaksi oli työskennellyt nykyisessä työssään yli 30 vuotta.



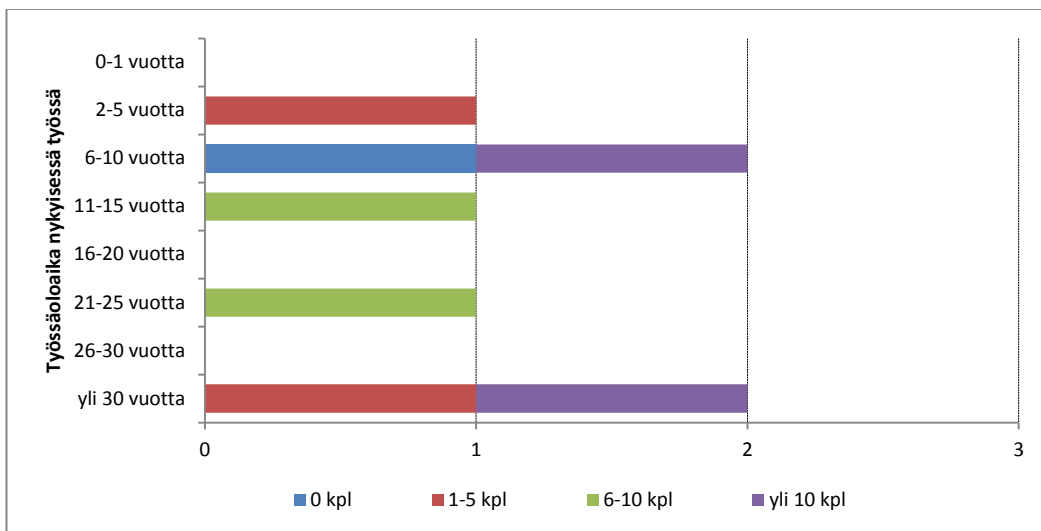
Kuvio 11. Työssäoloaika nykyisessä työssä

Yksi vastaaja ei ollut aiemmin osallistunut projekteihin, mutta muilla oli aiempaa kokemusta projekteista. Kahdella vastaajista oli jopa yli kymmenen projektia takanaan.



Kuvio 12. Osallistuminen aiempiin projekteihin

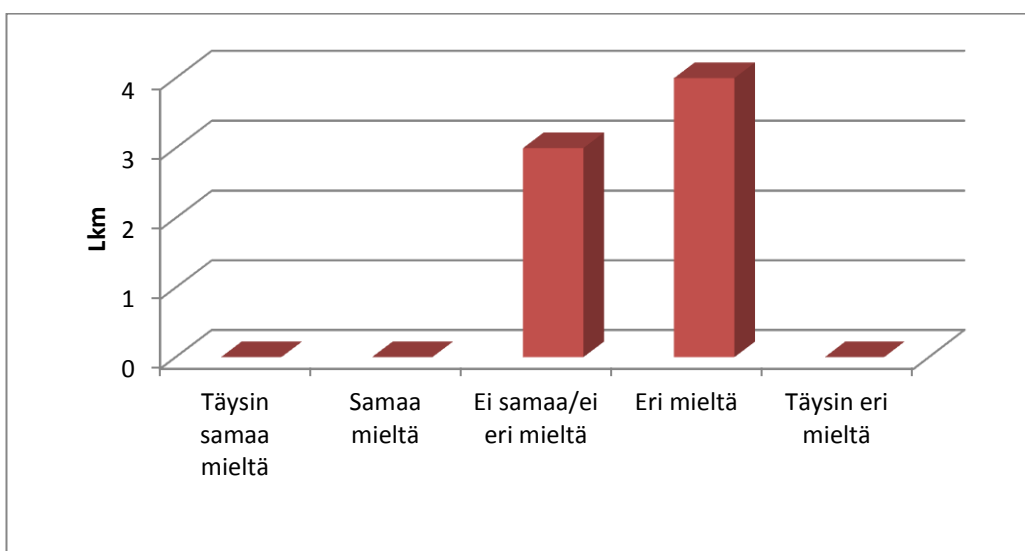
Työssäoloaika ei näytä kyselyn perusteella vaikuttavan projektikokemuksen määrään. Kaksi vastaajaa, jotka ovat osallistuneet yli kymmeneen projektiin, ovat työskennelleet nykyisessä työpaikassaan 6-10 vuotta ja yli 30 vuotta.



Kuvio 13. Työssäolovuosien suhde projektikokemusten määriin

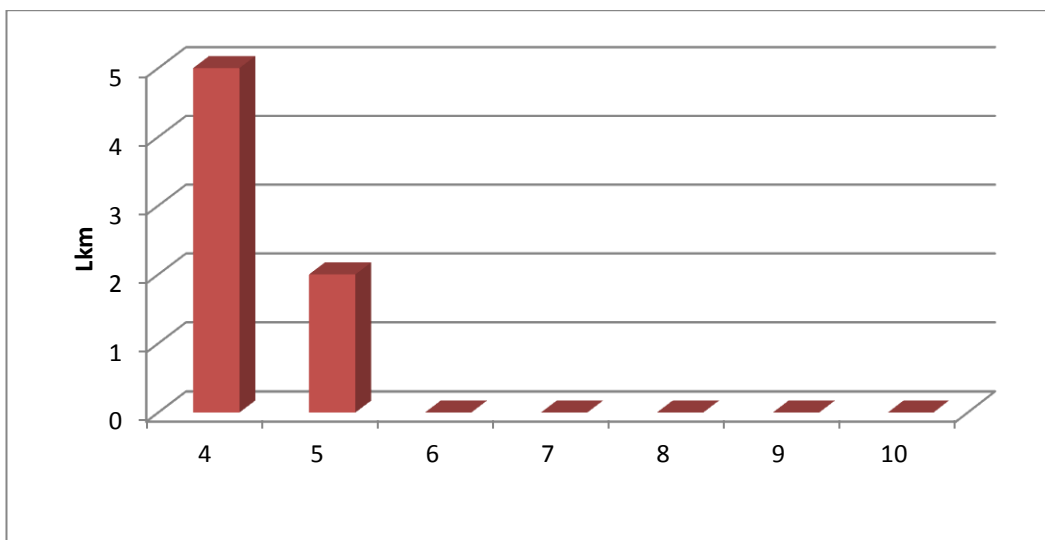
7.1.2 Vastaajien arvio tavoitteiden saavuttamisesta

Projektin tavoitetta ei neljän vastaajan mielestä saavutettu. Kolme vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä.



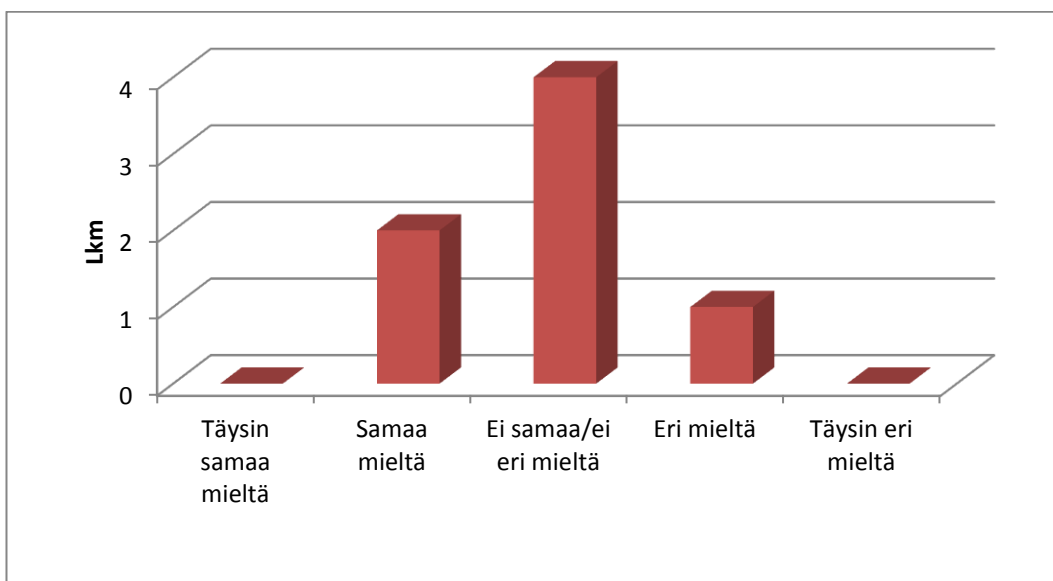
Kuvio 14. Projektin tavoite saavutettiin hyvin

Vastaajia pyydettiin antamaan projektissa tuotetulle toimintamallille kouluarvosana neljän ja kymmenen väliltä. Viisi vastaajaa antoi nelosen ja kaksi vastaajaa antoi viitosen. Yhteenlaskettu keskiarvo toimintamallille on 4,3 eli lähes hylätty.



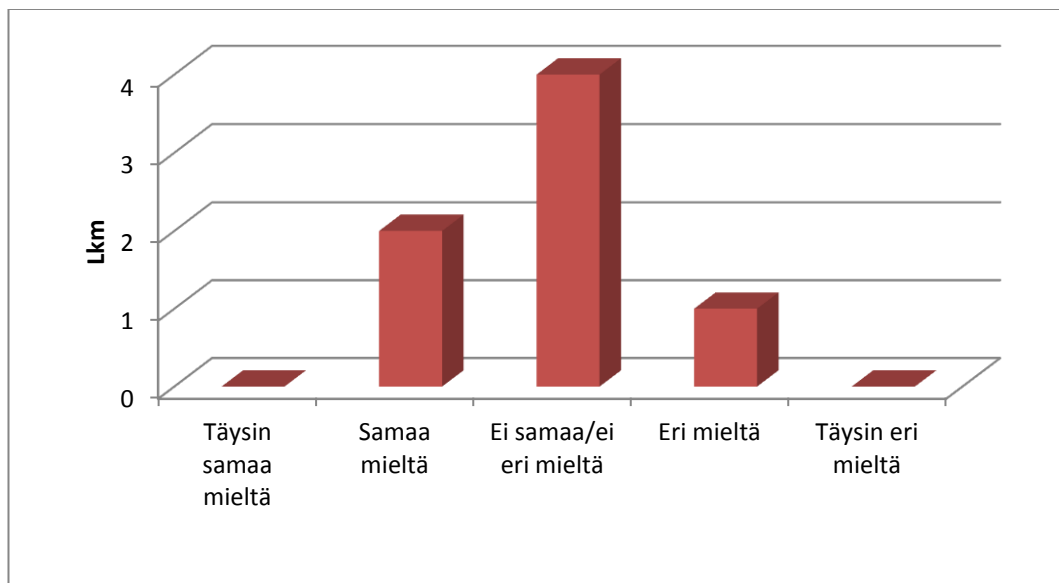
Kuvio 15. Vastaajien antama kouluarvosana tuotetulle toimintamallille

Toimintamalli oli selkeä ja johdonmukainen kahden vastaajan mielestä, yksi oli eri mieltä ja neljä ei ollut kumpaakaan mieltä.



Kuvio 16. Tuotettu toimintamalli oli selkeä ja johdonmukainen

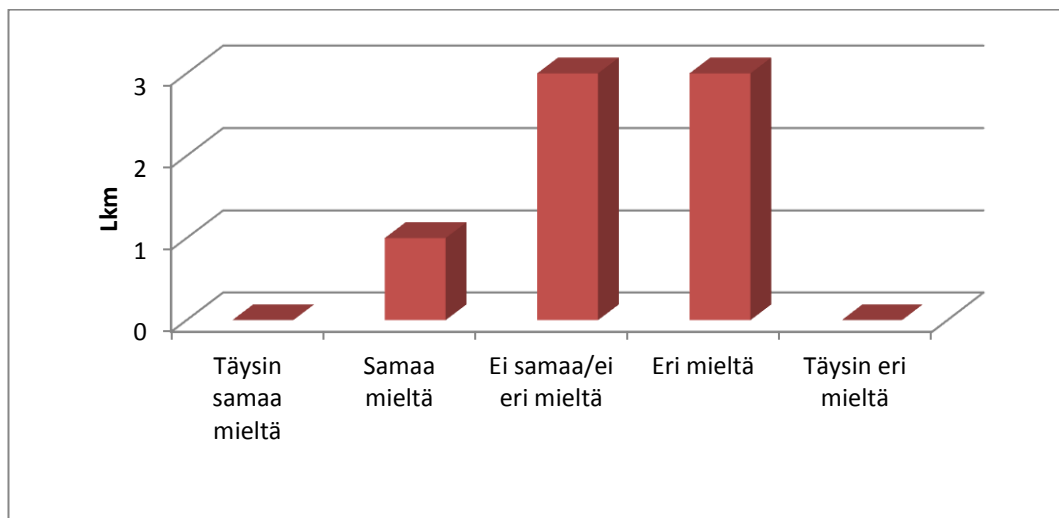
Toimintamalli ei vastannut vaatimuksiin yhden vastaajan mielestä. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että toimintamalli vastasi hyvin asetettuihin vaatimuksiin ja neljä ei ollut samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 17. Toimintamalli vastasi sille asetettuihin vaatimuksiin hyvin

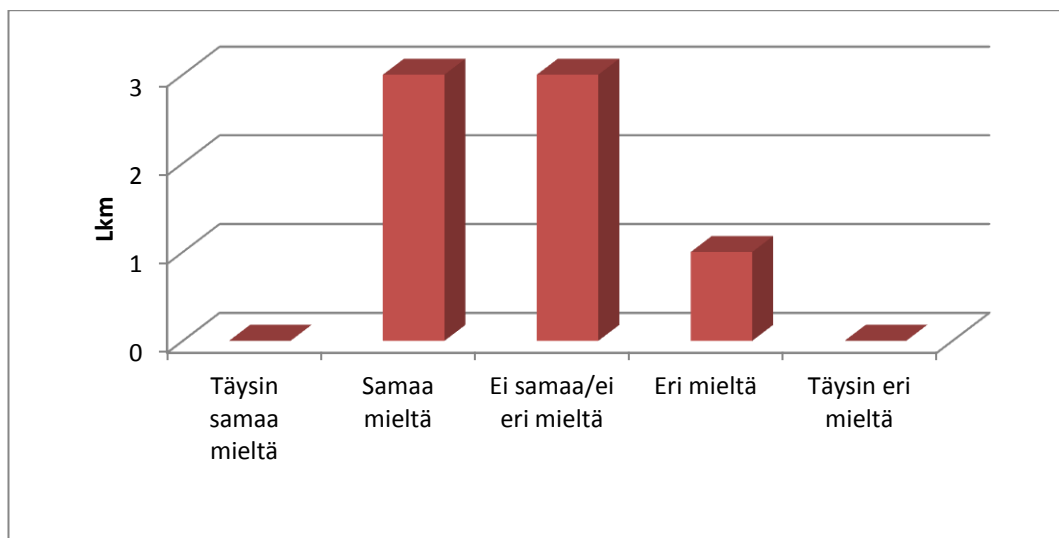
7.1.3 Vastaajien kokemuksia projektityöskentelystä

Projektin työn- ja vastuidenjakoa oli yhden vastaajan mielestä selkeä ja kolmen mielestä epäselvä. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa, olivatko samaa vai eri mieltä.



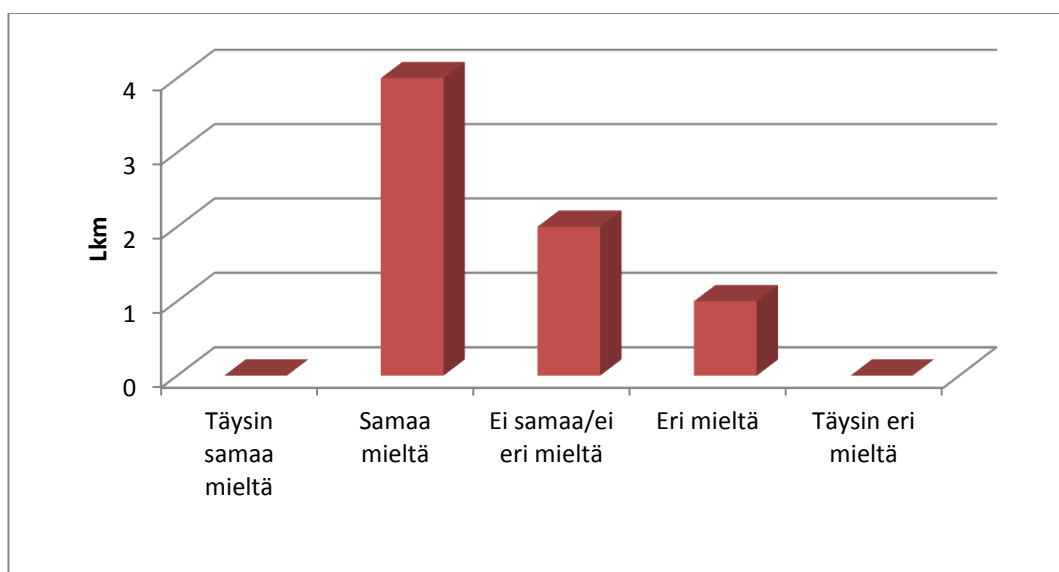
Kuvio 18. Projektin osallistuvien työn- ja vastuidenjakoa oli selkeä

Vastaajista kolme oli samaa mieltä siitä, että henkilöstöressurssien riittävyys oli varmistettu hyvin. Yksi vastaaja oli asiasta eri mieltä. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa, oliko samaa vai eri mieltä.



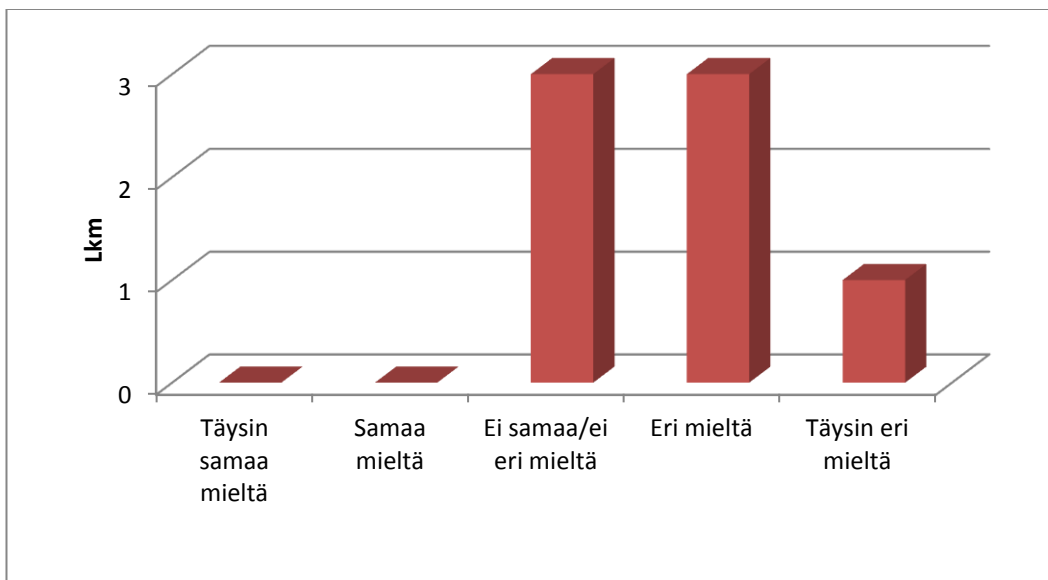
Kuvio 19. Projektin henkilöstöressurssien riittävyys oli varmistettu hyvin

Projektissa oli yhteisesti sovitut, selkeät tavoitteet neljän vastaajan mielestä, mutta yksi oli asiasta eri mieltä. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, olivatko tavoitteet selkeät ja yhteisesti sovitut tavoitteet.



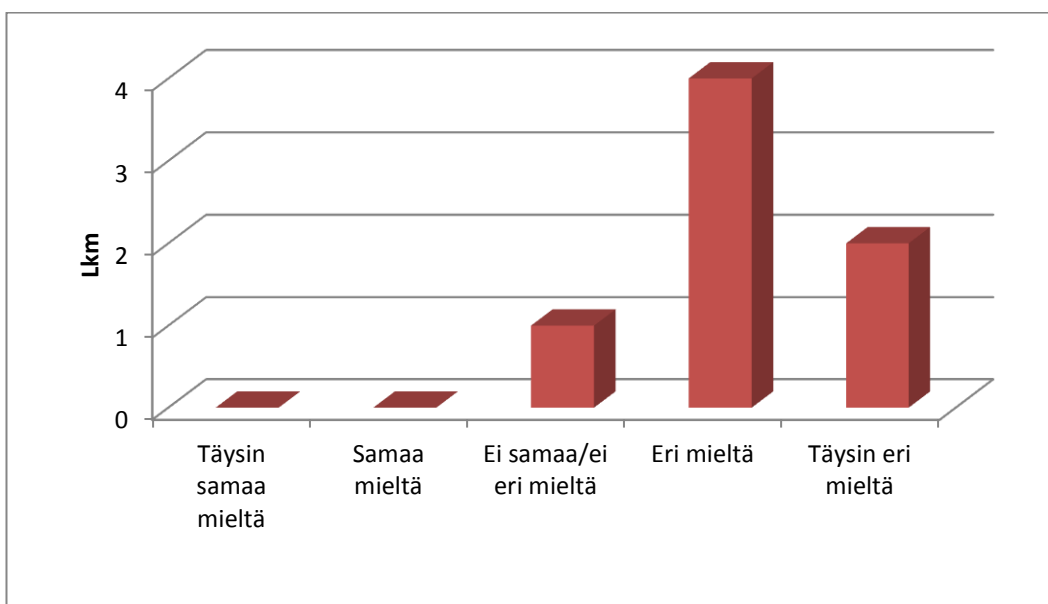
Kuvio 20. Projektilla oli yhteisesti sovitut, selkeät tavoitteet

Vastaajista neljä oli sitä mieltä, että projektin tavoitteiden saavuttamista ei varmistettu. Kolme vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta.



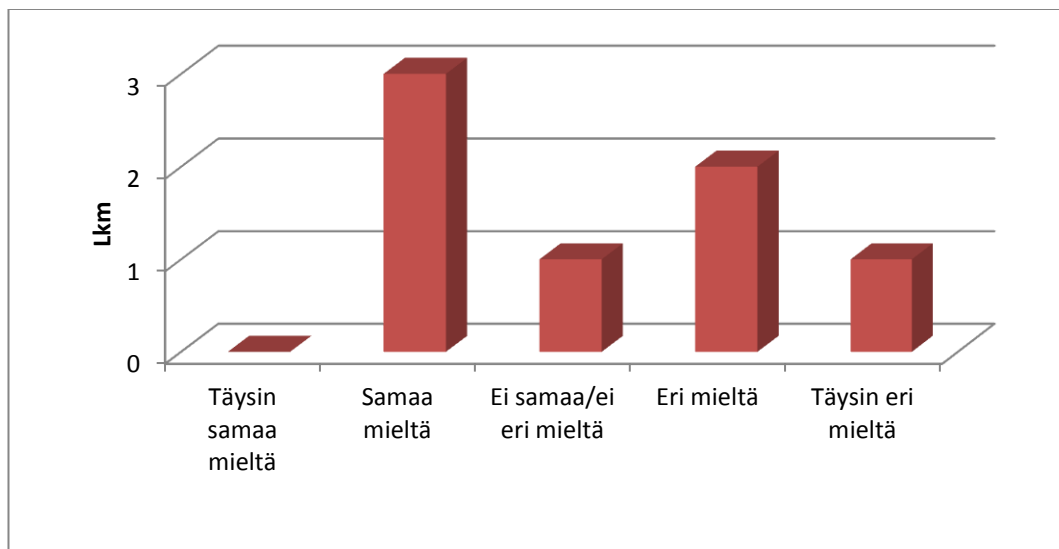
Kuvio 21. Projektin tavoitteiden saavuttaminen varmistettiin

Työhyvinvointiin käytettävä budjetti ei ollut tiedossa kuuden vastaajan mukaan. Yksi vastanneista ei ollut samaa tai eri mieltä asiasta.



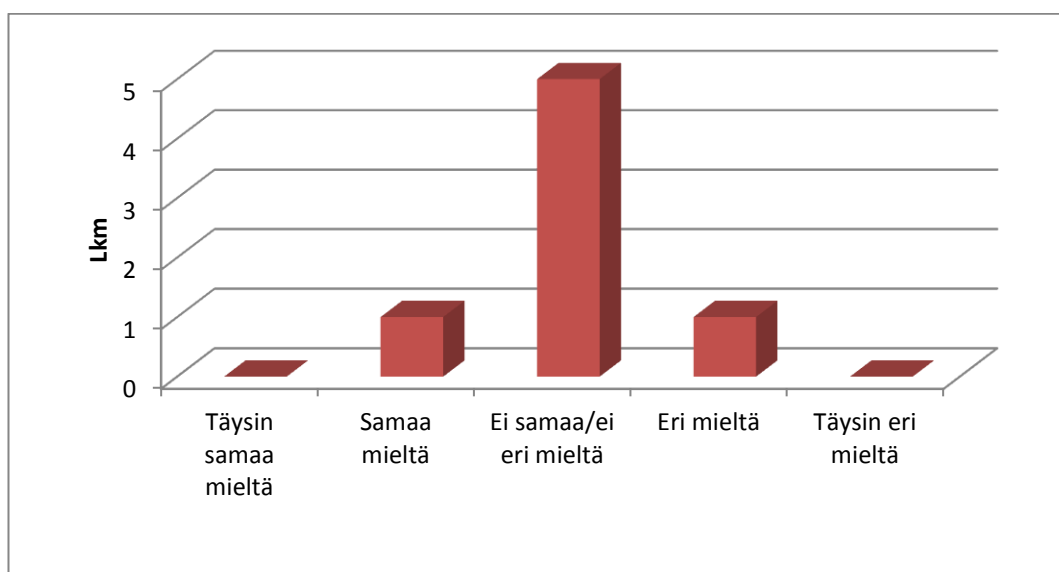
Kuvio 22. Työhyvinvointiin käytettävä budjetti oli tiedossa

Vastaajista kolme oli samaa mieltä ja kolme eri mieltä siitä, että projektin tehtävä, aikataulu ja suunnitelma olivat kirjallisena asianosaisten käytössä. Yksi vastaajista ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä.



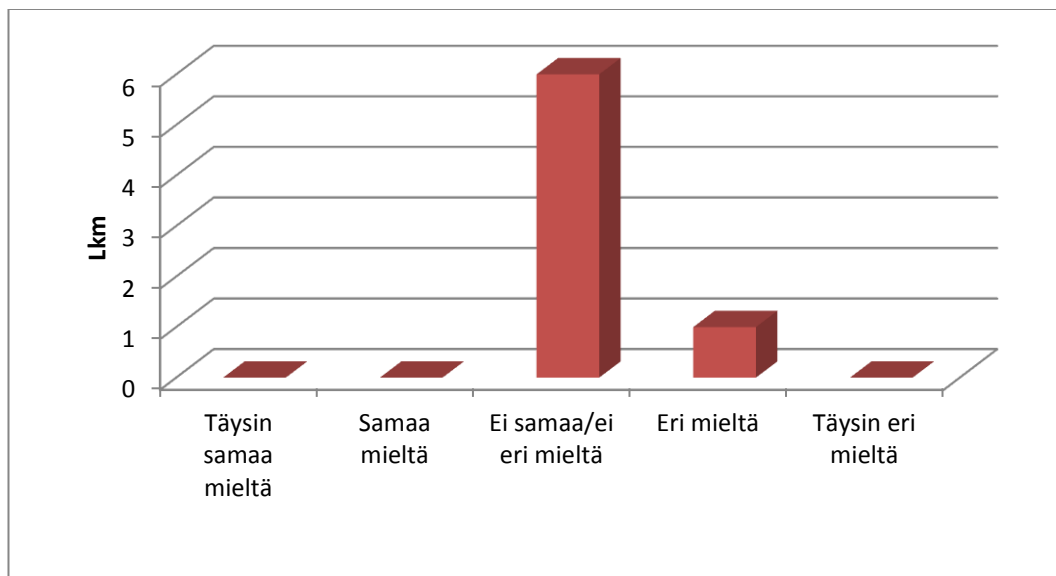
Kuvio 23. Projektin tehtävä, aikataulu ja suunnitelma olivat kirjallisena asianosaisten käytössä

Projektin riskit tunnistettiin yhden vastaajan mukaan. Yhden vastaajan mielestä riskejä ei tunnistettu. Viisi vastaajaa ei ollut projektin riskien tunnistamisesta samaa eikä eri mieltä.



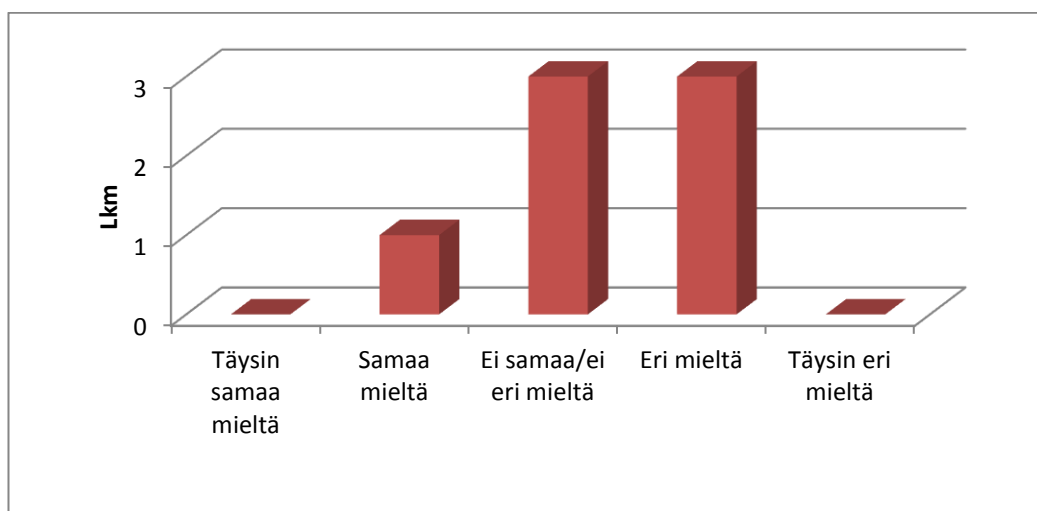
Kuvio 24. Projektin riskit tunnistettiin

Yksi vastasi olevansa eri mieltä ja kuusi ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että projekti oli sidoksissa muihin vastaaviin projekteihin ja yhteistyötahoihin.



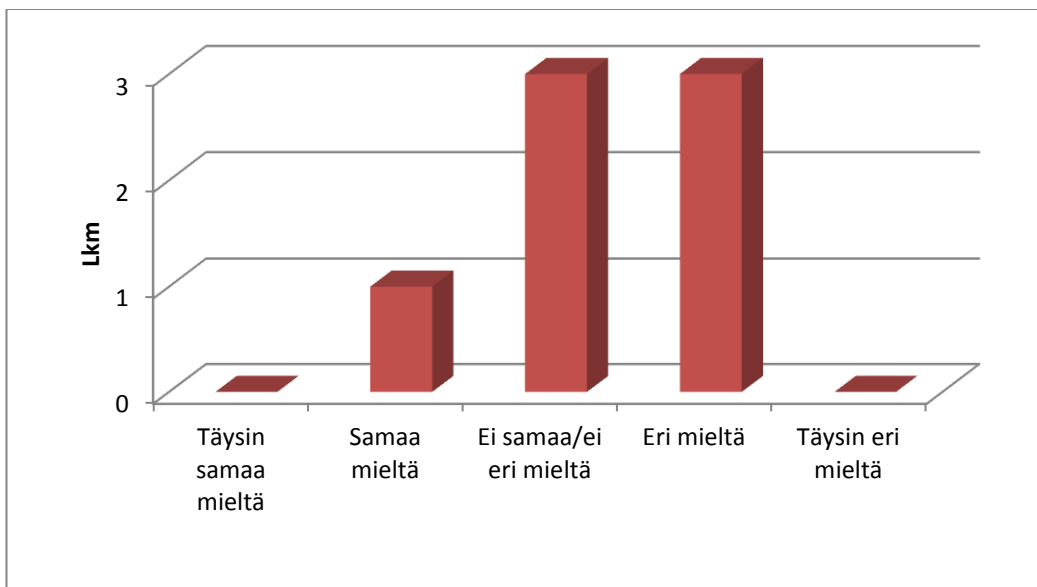
Kuvio 25. Projekti oli sidoksissa muihin vastaaviin projekteihin ja yhteistyötahoihin

Projektiin osallistuneiden motivointiin ja kannustukseen ei kolmen vastaajan mielestä panostettu, yhden vastaajan mielestä näin kuitenkin tehtiin. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa, ovatko samaa vai eri mieltä.



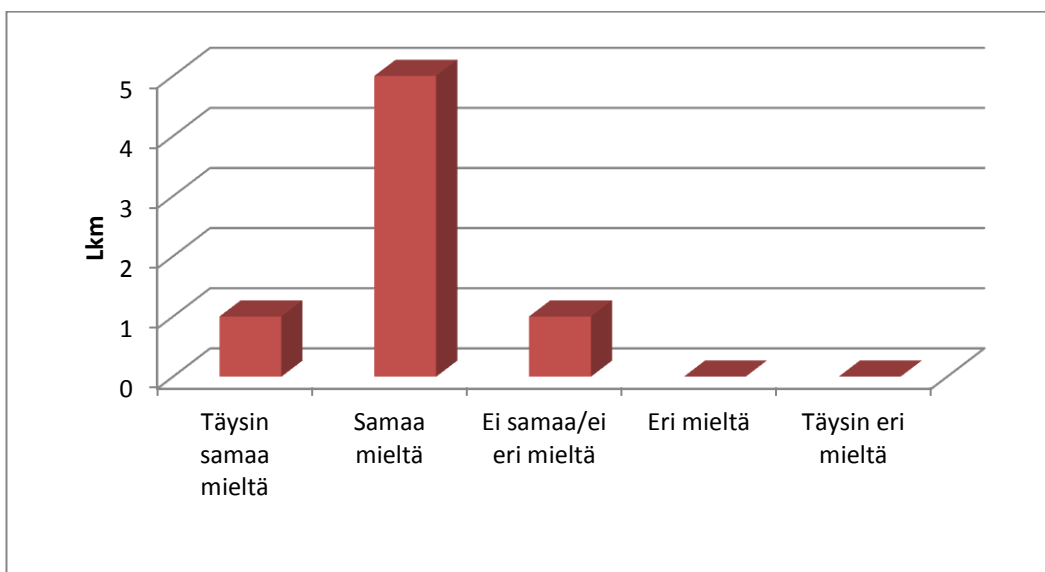
Kuvio 26. Projektiin osallistuvien motivointiin ja kannustukseen panostettiin

Vastaajista kolme oli eri mieltä ja yksi samaa mieltä siitä, että projektissa huolehdittiin sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta. Kolme vastaajaa ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä.



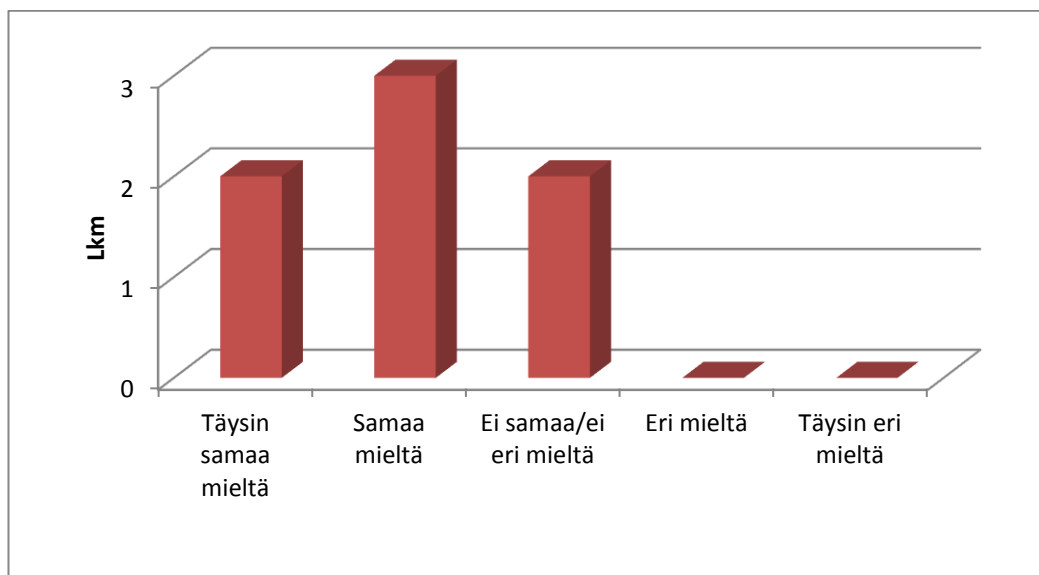
Kuvio 27. Projektissa huolehdittiin sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta (esim. henkilökunta)

Työskentelyilmapiiriä pidettiin hyvänä kuuden vastaajan mielestä. Yksi vastaaja ei ilmaissut oliko ilmapiiri hyvä vai huono.



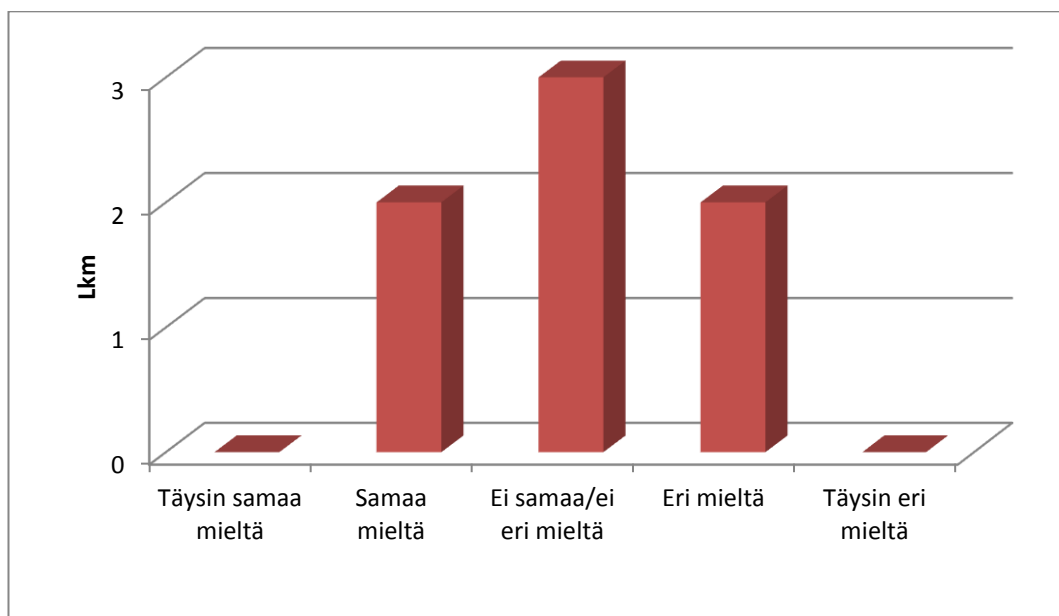
Kuvio 28. Työskentelyilmapiiri projektiryhmässä oli hyvä

Projektiin osallistujien kesken yhteistyön koettiin sujuneen hyvin viiden vastaajan mielestä. Kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä yhteistyön sujuvuudesta.



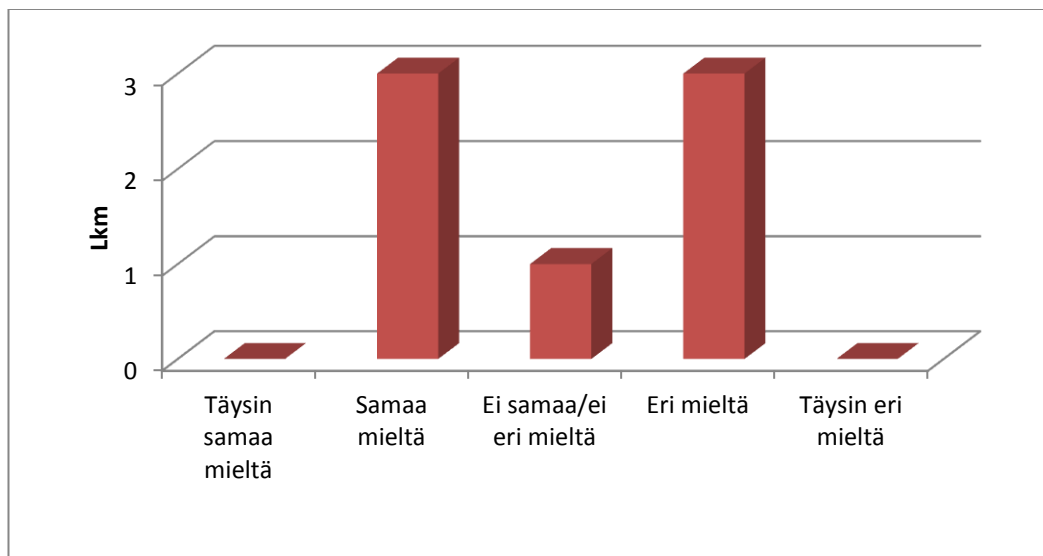
Kuvio 29. Yhteistyö projektiin osallistujien kesken sujui hyvin

Työskentelymenetelmiä piti hyvinä kaksi vastaajaa. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että menetelmät olivat huonoja. Kolme vastaajaa ei ollut kumpaakaan mieltä.



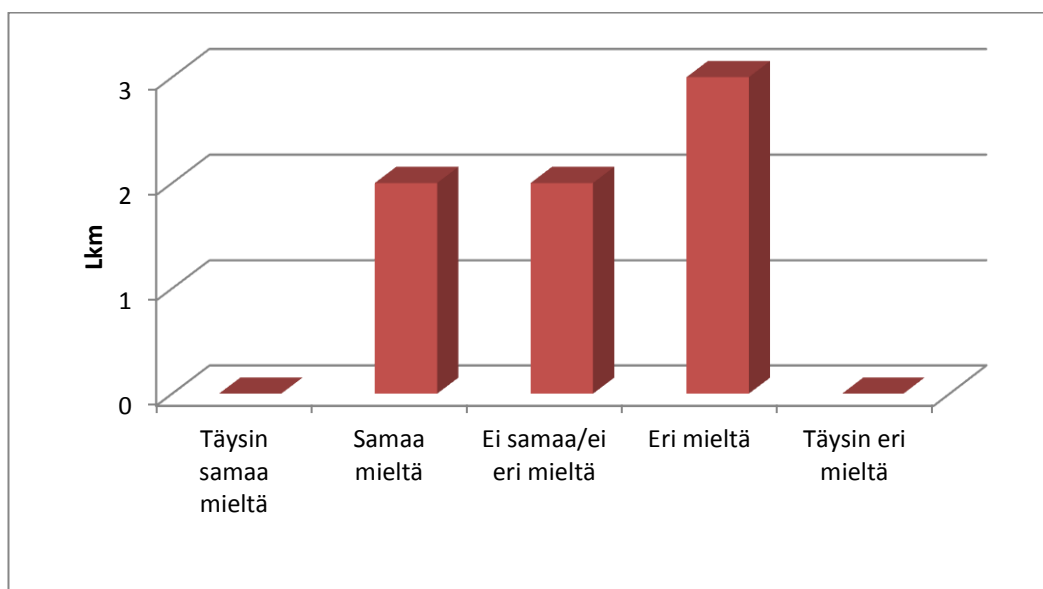
Kuvio 30. Työskentelymenetelmät projektin aikana olivat hyvät

Yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että arvioitiinko projektin etenemistä säännöllisesti. Kolme vastaajaa oli samaa mieltä ja kolme myös eri mieltä etenemisen arvioinnin tapahtumisesta.



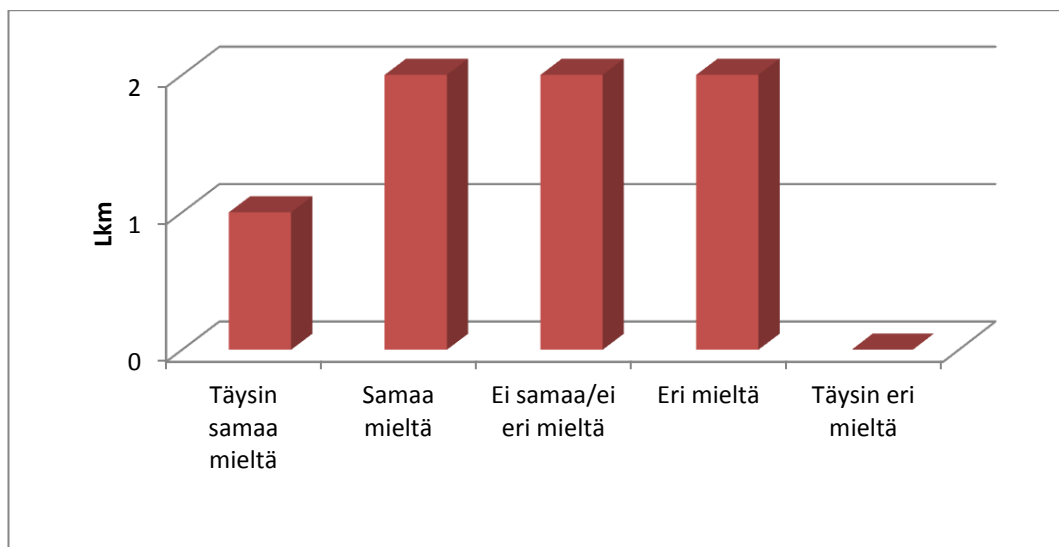
Kuvio 31. Projektin etenemistä arvioitiin säännöllisesti projektin kuluessa

Kolme vastaajaa oli eri mieltä, kaksi samaa mieltä ja kaksi ei osannut sanoa mielipidettään siitä, että käynnistyykö projektin raportointi alusta lähtien aineistoa keräten.



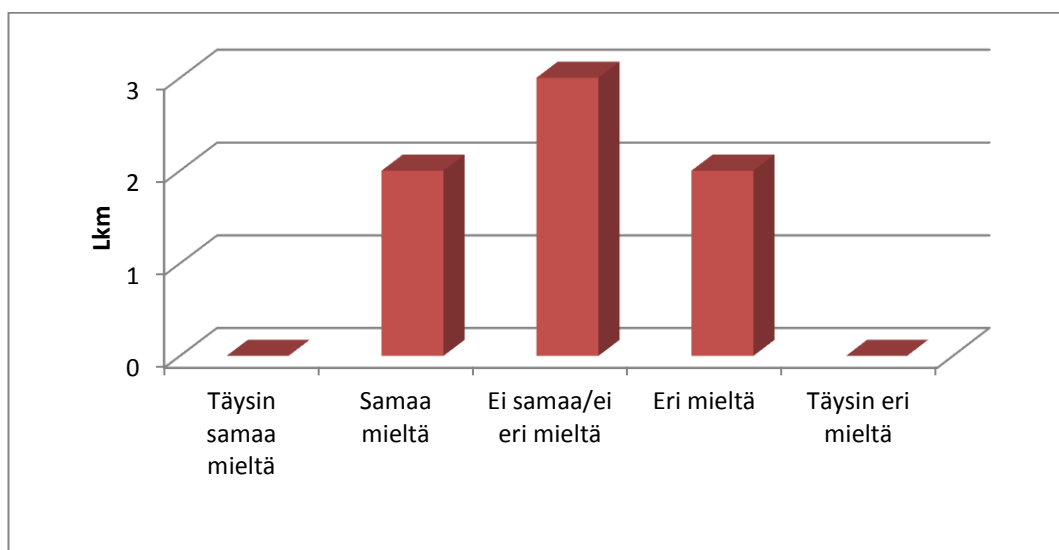
Kuvio 32. Projektin raportointi käynnistyi jo alusta lähtien ja aineistoa koottiin projektin edetessä

Riittävästi aikaa projektin toteuttamiseen oli varattu kolmen vastaajan mielestä. Aikaa ei ollut riittävästi kahden mielestä. Kaksi vastaajaa ei ilmaissut oliko aikaa riittävästi vai ei.



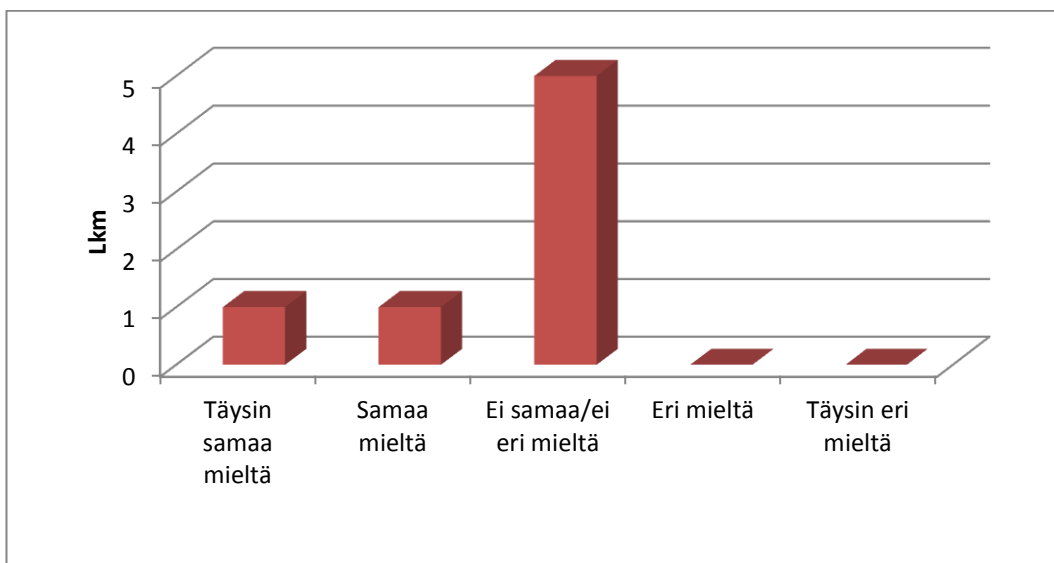
Kuvio 33. Projektin toteuttamiseen oli varattu riittävästi aikaa

Kahden vastaajan mielestä aikataulussa pysyttiin ja kahden mielestä ei. Kolme ei vastannut oliko samaa vai eri mieltä aikataulussa pysymisestä.



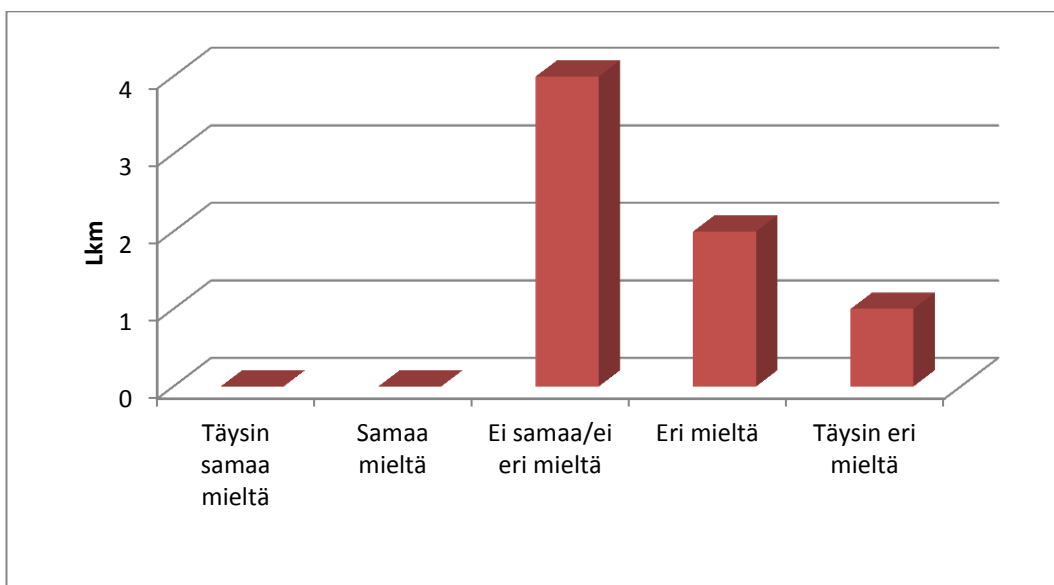
Kuvio 34. Projektin aikataulussa pysyttiin hyvin

Budjetissa pysyttiin kahden vastaajan mielestä. Viisi ei kuitenkaan ollut samaa eikä eri mieltä budjetissa pysymisestä.



Kuvio 35. Projektin budjetissa pysyttiin hyvin

Projektia ei päätetty suunnitelmallisesti kolmen vastaajan mielestä ja neljä ei ilmaissut kantaansa.



Kuvio 36. Projektin päättäminen (julkistaminen, hyödyntäminen...) toteutettiin suunnitelmallisesti

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin epäonnistumisen kohtia. Vain kaksi vastaajaa kirjasi avoimiin kysymyksiin vastauksia. Vastauksista nousi esille, että projektille ei laadittu aikataulua eikä projektityöskentelylle annettu riittävästi työaikaa. Työaikaa käytettiin vain projektin tapaamisiin. Vastauksista ilmeni myös, että selkeää toimintamallia ei ollut. Suunnitelman jalkautus koettiin ongelmalliseksi, eikä lopullista työhyvinvointisuunnitelmaa/-mallia ole vielä julkaistu. Projektiin osallistuneita kiinnostaa myös tieto siitä, että oliko projektista hyötyä tai poikiiko se jotain toimenpiteitä.

Työhyvinvointia aiheena pidettiin hyvänä. Tärkeänä pidettiin, että aiheesta ollaan yleensäkin tietoisia ja siihen ollaan valmiita panostamaan. Teoreettisesti suunnitelmaa pidettiin hyvänä. Tyytyväisyyttä ilmeni myös siitä, ettei työryhmä tehnyt työtä loppuun asti.

7.2 Tulevaisuusverstaan tulokset

On vaikea tietää tarkasti, moniko osallistui tulevaisuusverstaaseen, koska toteutustapa mahdollisti nimettömyyden. Kirjautumiskerroista voidaan kuitenkin päätellä, että osallistujia oli maksimissaan viisi. Tulevaisuusverstaan tuotokset ja ongelmien ja ideoiden äänestyksen tulokset on kokonaisuudessaan liitteenä 4.

7.2.1 Ongelmia projektityöskentelyssä ja työhyvinvointisuunnitelmassa

Tulevaisuusverstaassa osallistujat tuottivat projektityöskentelyyn ja laadittuun työhyvinvointisuunnitelmaan liittyviä ongelmia. Projektityöskentelyssä ongelmiksi koettiin vastuunjaon epäselvyys, henkilöstö- ja aikaresurssien riittämättömyys ja projektisuunnitelman puuttuminen. Ongelmallisiksi koettiin myös se, ettei riskejä kartoitettu eikä projektin hyödynnettävyyttä suunniteltu. Projekti jäi kesken ja sitä ei tehty näkyväksi päättäjille eikä työntekijöille. Työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa ongelmaksi osallistujat kokivat sen, ettei aiheeseen ollut aikaa tai mahdollisuutta perehtyä kunnolla. Muiden tekemiin työhyvinvointisuunnitelmiin perehtyminen ja valmiin mallin käyttö olisi osallistujien mielestä ollut hyvä perusta suunnitelman laatimiselle.

7.2.2 Ideoita ongelmien ratkaisemiseksi

Tulevaisuusverstaassa osallistujat kirjasivat ideoita projektityöskentelyssä ja laaditussa työhyvinvointisuunnitelmassa esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Ongelmia projektityöskentelyssä voisi ratkaista selkeällä projektisuunnitelmalla, vastuunjaolla, aikataululla ja riittävillä henkilöresursseilla. Henkilöstöpolitiikasta vastaavien tahojen mukaan ottaminen oli tärkeää osallistujien mielestä. Projektista ja työhyvinvointisuunnitelmasta pitäisi tiedottaa myös työntekijöitä ja kertoa, miten asiat näkyvät käytännössä. Työhyvinvointisuunnitelmaa voitaisiin parantaa riittävällä asiaan perehtymisellä. Tärkeänä ideana projektin ja työhyvinvointisuunnitelman laatimisen sekä juurruttamisen näkökulmasta pidettiin, että kaikki työntekijät sitoutettaisiin työhyvinvointityöhön esimerkiksi tekemällä kysely tai käyttämällä jotain muuta hyväksi havaittua keinoa.

7.2.3 Tarkennettuja toimintaa kehittäviä ehdotuksia

Todentamisvaiheessa tulevaisuusverstaassa laadittiin tarkennettuja toimintaehdotuksia eniten ääniä saaneiden ongelmien ja ideoiden pohjalta (Liite 4).

Ensimmäinen ongelma, joka äänestettiin, koostui kahdesta hieman eri asiasta. Ongelmiksi koettiin projektin kesken jääminen, selkeän suunnitelman puuttuminen sekä projektin käytäntöön hyödyntämissuunnitelman uupuminen. Ongelman ratkaisemiseksi kehittyi kaksi ideaa. Ratkaisuksi koettiin selkeän projektisuunnitelman ja aikataulun laatiminen sekä henkilöstöpolitiikasta vastaavien tahojen mukaan ottaminen. Ideaa tarkentavana ehdotuksena tuotettiin kaksi kehittämisehdotusta. Hyvinvointiin liittyvässä projektityössä, joka suunnattu koko perusturvalle on hyvä olla mukana eri ammattiryhmiä. Projektin etenemisestä ja tuloksista pitäisi ehdottomasti raportoida päättäjiä, perusturvalautakuntaa, esimiehiä ja henkilöstöjaostoa.

Toiseksi ongelmaksi äänestettiin se, että työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen ei perehdytty eikä kartoitettu muiden tekemiä työhyvinvointisuunnitelmia. Ongelman

ratkaisemiseksi idea tuli esille jo ongelmavaiheessa hyvin eli perehtyminen työhyvinvointisuunnitelman tekoon ja valmiiden mallien kartoittaminen. Ideaa tarkennettaessa tuli esiin kehittämisehdotuksia, jotka liittyivät projektityöskentelyyn, työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen ja aiheeseen perehtymiseen. Projektityöskentelystä ja sen vaiheista on olemassa selkeitä tapoja ja malleja. Projektin eteenpäin viemiseksi olisi pitänyt käyttää runkoa tai mallia, jonka avulla työ etenisi loogisesti, tarvittavat asiat tulisi käsiteltyä ja aikataulussa pysyttäisiin. Kun työhyvinvointisuunnitelmaa laaditaan, tulisi huomioida kohderyhmän tarpeet ja suunnitelman käyttäjät. Päätäjien mukana olo alusta lähtien on tärkeää, jotta projektilla olisi johdon tuki, rahoitus saataisiin varmistettua ja kohderyhmän ja käyttäjien tarpeet tulisi huomioitua. Perehtyminen työhyvinvointisuunnitelman tekoon olisi hyvä toteuttaa niin, että asiaan perehtynyt henkilö antaisi ensin tietoa siitä, mistä tietoa löytyy. Työhyvinvointiryhmän jäsenille olisi hyvä antaa aikaa asian työstämiseen ja siihen perehtymiseen.

Kolmanneksi ongelmaksi äänestettiin se, että työtä ei tehty näkyväksi päättäjille ja työntekijöille. Ongelman ratkaisemiseksi kehitettiin idea siitä, miten työ voitaisiin tehdä näkyvämmäksi päättäjille ja työntekijöille. Työn näkyväksi tekemiseen voitaisiin vaikuttaa tiedottamalla ja kertomalla työntekijöille projektista ja työhyvinvointisuunnitelmasta sekä siitä, miten asiat tulevat näkymään käytännössä. Ratkaistavaa ongelmaa ja ideaa tarkennettiin muutamilla kehittämisehdotuksilla. Aina, kun jotain kehitetään, tehdään suunnitelmia. Kehittämisellä ja suunnitelmilla pitäisi saada jotain näkyvää aikaiseksi ja tehdä ne näkyväksi. Projektin tuotos pitäisi käydä joka työyksikössä läpi ja päättäjien pitäisi miettiä sitä, että miten ne saadaan käytäntöön.

7.2.4 Tulevaisuusverstaan palautekysely

Palautekysely lähetettiin projektin kolmelletoista asiantuntijalle, joista yksi vastasi. Vastausprosentiksi muodostui kahdeksan. Palautekyselyyn vastanneen mielestä tulevaisuusverstaas oli hyödyllinen ja työmenetelmänä se auttaa hyvin tunnistamaan kehittämisisideoita. Käytännön järjestelyt toimivat vastaajan mielestä erittäin hyvin ja verkossa toteutettua tulevaisuusverstaasta vastaaja piti helppokäyttöisenä. Verkko-työskentelyn toteuttaminen mahdollisti myös sen, että vastaamisajankohdan voi valita itse. Vastaajan mukaan tulevaisuusverstaasta saatiin hyvin kehittämisisideoita pro-

jektityöskentelyyn. Tulevaisuusverstaassa tuotetut kehittämiskäsitteet auttavat toteutuessaan vastaajan mielestä parantamaan hyvin työryhmän toimintaa. Vastaaja piti tulevaisuusverstastyöskentelyä mukavana ja opettavaisena ja ehdotti, että sitä voisi hyödyntää muissakin projekteissa. Vastaaja arvioi, että tulevaisuusverstaas ei toteutunut konkreettisesti, koska organisaatiossa on tällä hetkellä niin paljon muutoksia ja remonttia. Lisäksi hän halusi kiittää tutkijaa panoksestaan tähän työhön.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista

Projektiryhmän kokouksia voi pitää onnistuneena, jos käsiteltävien asioiden materiaalit tulevat ajoissa, ryhmän jäsenet ilmoittavat mahdollisista esteistään ajoissa ja valmistautuvat riittävän hyvin tapaamisen sisältöön. Ilmapiirin avoimuus edesauttaa kokouksen onnistumista. (Virtanen 2000, 69.)

Kokouskutsut ja kirjalliset materiaalit saapuivat sähköpostitse hyvissä ajoin ennen seuraavaa kokousta. Jokaisen työryhmän kokouksen alussa kerrattiin, mitä edellisellä kerralla oli saatu aikaan ja etukäteen sähköpostitse lähetettyyn luonnokseen työhyvinvointiohjelmasta oli mahdollisuus kommentoida. Näin ollen kokouksissa käytiin reflektioita keskustelua edellisestä kokouksesta ja laaditusta työhyvinvointisuunnitelmasta.

Olemassa olevien aineistojen perusteella on mahdollista seurata työhyvinvointisuunnitelman laatimista ja aikataulua. Ilman omia muistiinpanoja tapaamisista joitakin oleellisia asioita olisi saattanut jäädä muistamatta, kuten esim. suunnitelma työhyvinvointisuunnitelman jatkotyöskentelystä ja sovitut vuosittaiset tarkistukset. Muistoista ilmeni osallistujien määrä ja nimet, mutta työhyvinvointisuunnitelman luonnoksissa ei ollut osallistujien määrää eikä nimiä. Työhyvinvointisuunnitelman luonnoksia tehdessä tapaamiskerroilla ei laadittu muistioita. Tapaamiskerroilla jäi kirjaamatta se, mitä, miten ja miksi tehtiin, joten tapaamiskerrasta poissaolleen oli hankala seura-

ta projektin etenemistä ja perusteet tehdyille valinnoille jäivät vain mukana olleiden oman muistin varaan.

E-kyselyn tuloksista nousi esille monia asioita, joissa ongelmia koettiin olevan sekä projektityöskentelyssä että työhyvinvointisuunnitelmassa. Projektityöskentelyssä ongelmina olivat työn- ja vastuunjaon epäselvyys, henkilöstöressurssien riittämättömyys, epäselvät tavoitteet, tavoitteiden saavuttamista ei varmistettu eikä käytössä oleva budjetti ollut asianosaisten tiedossa. Kirjallinen projektisuunnitelma ei ollut asianosaisten käytössä, josta olisi näkynyt projektin tehtävä, aikataulu ja suunnitelma. Projektin riskit jäivät tunnistamatta eikä projekti ollut sidoksissa muihin hankkeisiin, vastaaviin projekteihin tai muihin yhteistyötahoihin. Projektiin osallistuvien motivointiin ja kannustukseen ei panostettu. Sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta ei huolehdittu. Projektin etenemistä arvioitiin jonkin verran vastaajien mukaan. Alusta alkaen raportoinnin käynnistymisestä ja aineiston keräämisestä oltiin samaa mieltä, mutta enimmäkseen vastaajat olivat eri mieltä.

Kirjallisen projektisuunnitelman puuttuessa asianosaisilla ei ollut selkeää käsitystä tavoitteesta ja työhyvinvointisuunnitelmalle asetetuista vaatimuksista. Näin ollen laaditun työhyvinvointisuunnitelman arviointi on hataralla pohjalla. On vaikeaa arvioida, kun ei tiedetä millainen tavoite toimintamallille on asetettu. Aikataulua ja budjettia oli myös hankala arvioida suunnitelman puuttuessa. Projektityöskentelyn toteuttaminen ja sen arviointi on hankalaa ilman hyvin tehtyä projektisuunnitelmaa.

Hyvänä projektissa e-kyselyn perusteella pidettiin työskentelyilmapiiriä ja osallistujien kesken yhteistyön koettiin sujuvan hyvin. Työskentelymenetelmien sopivuudesta oltiin sekä samaa että eri mieltä. Projektin tavoitetta ei vastaajien mielestä saavutettu. Projektin toteuttamiseen varatun ajan riittämisestä mielipiteet jakoutuivat laajasti. Projekti ei pysynyt kovin hyvin aikataulussaan ja budjetissa pysymistä ei osattu arvioida. Projektin päättämistä ei toteutettu suunnitelmallisesti. Tuotettu työhyvinvointisuunnitelma sai huonon kouluarvosanan ja vastaajat pitivät sitä huonona sekä epä johdonmukaisena. Sen ei koettu olevan myöskään kovin selkeä. Laaditun työhyvinvointisuunnitelman vastaamista asetettuihin vaatimuksiin ei osattu arvioida.

Tulevaisuusverstaassa nousi esille osittain samoja asioita kuin kyselyn tuloksissa. Lisäksi nousi esille, että henkilöstöpolitiikasta vastaavien mukana oloa toivottiin ja perehtyminen aiheeseen ja työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen koettiin tärkeäksi. Työntekijöiden sitouttamisen tärkeys oli myös osallistujien mielestä oleellista työhyvinvoinnin kehittämisessä.

8.2 Kehittämisehdotukset ja suositukset

Seuraavaan taulukkoon olen kerännyt projektityöskentelyyn ja työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen liittyviä kehittämisehdotuksia, perusteluita ja lähteitä, joihin nämä ehdotukset perustuvat. Kehittämisehdotukset on numeroitu ja asetettu omasta mielestäni sopivaan tärkeysjärjestykseen projektin etenemisen, laadun ja onnistumismahdollisuuksien kannalta.

Taulukko 4. Kehittämisehdotukset perusteluineen

Kehittämisehdotukset	Perustelut
1. Projektia varten kerätään tietoa työyhteisöistä - tunnuslukuja - kehityskeskustelun anti	Kirjallisuus: Tomey 2009, 15-16, 22 Suonsivu 2012, 13 Jabe 2012, 122 Liukkonen 2006, 210-250 Manka 2010, 87 Manka 2011, 86
2. Projektin toteutumisen kannalta tärkeiden tahojen mukaan ottaminen - kaikille työntekijöille annetaan mahdollisuus antaa mielipiteensä työpaikan työhyvinvointia edistävästä tekijöistä	Tulevaisuusverstaan tuottamat aineistot Kirjallisuus: Rauramo 2004, 5
3. Kirjallisen projektisuunnitelman tekeminen, johon kirjataan ainakin projektin - tarve - tehtävä - konkreettiset, mitattavat tavoitteet - aikataulu - henkilöstöresurssit - budjetti	E-lomakekysely Tulevaisuusverstaan tuottamat aineistot Kirjallisuus: Manka 2010, 85, 87-90 Anttila 2001, 13, 43, 114, 135-142 Karlsson & Marttala 2001, 11 Hyttinen 2006, 35-36, 47 Manka 2011, 86

<ul style="list-style-type: none"> - riskit - työn- ja vastuunjaot - toteuttamis-/kehittämissuunnitelma - juurruttamissuunnitelma - tiedottamissuunnitelma - arviointisuunnitelma - hyödyntäminen 	<p>Virtanen 2007, 41</p> <p>Virtanen 2000, 152-158</p> <p>Viirkorpi 2000, 38-45</p> <p>Ruuska 2008, 276</p>
<p>4. Tapaamiskerroista laaditaan aina muistio tai pöytäkirja, joka lähetetään projektiin osallistujille.</p> <p>Siihen tulisi kirjata läsnäolijat, käsitellyt asiat perusteltuine päätöksineen.</p>	<p>Olemassa olevat muistiot</p> <p>Laadittu työhyvinvointisuunnitelma</p> <p>Projektin näkyväksi tekeminen, raportointi ja todentaminen helpottuvat, kun oleelliset asiat on kirjattu.</p>
<p>5. Projektiin osallistujille annetaan aikaa tiedonkeräämiseen sekä aiheeseen ja tietoon perehtymiseen</p>	<p>E-lomakekyselyn tulokset</p> <p>Tulevaisuusverstaan tuottamat aineistot Kirjallisuus:</p> <p>Manka 2010, 85-89</p> <p>Manka 2011, 86</p>
<p>6. Työhyvinvointisuunnitelmaa parannetaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - siinä koettujen puutteiden perusteella - kartoittamalla muiden tekemiä malleja - huomioimalla sen käyttäjät 	<p>E-lomakekyselyn tulokset</p> <p>Tulevaisuusverstaan tuottamat aineistot Kirjallisuus:</p> <p>Virtanen 2000, 152-153</p> <p>Anttila 2001, 114</p> <p>Viirkorpi 2000, 44-45</p>
<p>7. Työn tehdään näkyväksi kaikille tahoille organisaatiossa</p>	<p>Tulevaisuusverstaan tuottamat aineistot</p> <p>Kirjallisuus:</p> <p>Anttila 2001, 114</p> <p>Hyttinen 2006, 35</p> <p>Virtanen 2000, 152-153</p> <p>Viirkorpi 2000, 39-45</p>
<p>8. Työhyvinvoinnin kehittämisestä ja edistämisestä tulee jatkuvaa ja kehittämistyöhön osallistetaan koko työyhteisö</p>	<p>Tulevaisuusverstaan tuottamat aineistot</p> <p>Kirjallisuus:</p> <p>Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 90</p> <p>Rauramo 2004, 14</p> <p>Rissa 2007, 4</p> <p>Manka 2010, 85</p> <p>Manka 2011, 8-89</p>

Työhyvinvointia kehittäessä voisi hyödyntää tunnuslukuja ja kehityskeskustelujen antia. Kehityskeskusteluissa esille nousevia asioita voitaisiin käsitellä uudelleen koko työyksikössä vaikkapa ryhmäkehityskeskustelujen avulla. Asian ratkaisemiseksi tai parantamiseksi tuotetut ideat vietäisiin eteenpäin tiedoksi myös työhyvinvoinnin kehittämistyöryhmälle. Tulevaisuusverstaassa ehdotettiin, että myös kysely työntekijöille työhyvinvointiin liittyvistä asioista voisi tuottaa kehittämisen kohteita.

Kirjallisen projektisuunnitelman tekeminen on kaiken projektityön onnistumisen lähtökohta. Projektisuunnitelman tulisi olla riittävän tarkasti laadittu, jotta projektin eteneminen, seuranta, toteuttaminen, arviointi ja hyödyntäminen voitaisiin toteuttaa suunnitelmallisesti ja tehokkaasti. Projektin dokumentointi kannattaa tehdä mahdollisimman tarkasti ja tarkoituksenmukaisesti, jotta arvioinnin tekeminen ja päätösten perusteleminen helpottuvat.

Projektiin osallistuvat kokivat, että tarvittaisiin enemmän aikaa aiheeseen ja työhyvinvointiin perehtymiseen. Aiheesta voitaisiin pitää koulutusta tai osallistujille voitaisiin jakaa materiaalia tiedon- ja kirjallisuuden lähteistä, joita voi käyttää apuna. Työhyvinvointisuunnitelman laatimista varten osallistujat voisivat kerätä erilaisia valmiita malleja ja suunnitelmia ja perehtyä niihin.

Koska projektiin osallistuneet asiantuntijat arvioivat, että laadittu työhyvinvointisuunnitelma ei ole selkeä eikä johdonmukainen ja se sai huonon arvosanan, tulisi työhyvinvointisuunnitelmaa parantaa. Työhyvinvointisuunnitelmaan voisi parantaa huomioimalla esitetyt kehittämissuositukset, perehtymällä asiaan ja ottamalla käyttäjien tai tilaajien tarpeet ja vaatimukset huomioon. Työhyvinvointisuunnitelma voisi sisältää myös toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja sen ylläpitämiseen ja edistämiseen.

Projektityö voitaisiin tehdä näkyväksi esimerkiksi tiedottamalla työhyvinvointisuunnitelman laatimisesta, tulevista suunnitelmista työhyvinvoinnin parantamiseksi ja julkaisemalla työhyvinvointisuunnitelma kaikkien nähtäväksi organisaatiossa. Tiedotus, julkistaminen ja arviointi toteutettaisiin suunnitellusti. Myös työntekijöiden osallistaminen työhyvinvointityöhön lisäisi näkyvyyttä. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla jatkuvaa.

8.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan lähteä tarkastelemaan jo aiheen valinnasta. Aihetta valitessa tehdään eettisyyden kannalta tärkeitä päätöksiä, kuten onko aihe muodikas ja yhteiskunnallisesti merkittävä. (Hirsjärvi 2010 ,24-25.) Työhyvinvointi näyttää olevan muodin mukainen aihe tällä hetkellä, koska siitä julkaistaan tutkimuksia jatkuvasti ja aihe on paljon esillä myös valtakunnallisissa tavoitteissa, suosituksissa, linjauksissa ja hankkeissa. Arviointi on aihe, joka on omasta mielestäni ehkä vasta muutaman vuoden kuluttua tulossa enemmän esille. Virtasen (2007, 12) mukaan arvioinnista on tullut muotisana, joka on jo hieman menettänyt arvoaan.

Tässä tutkimuksessa objektiivisuus on ehkä suurin eettinen kysymys, koska tutkija itse on osallistunut työhyvinvoinnin kehittämisprojektiin asiantuntijana. Tutkija ei kuitenkaan vastaa kyselyyn eikä osallistu tulevaisuusverstaaseen aineiston tuottajana vaan tulevaisuusverstaan vetäjänä. Arviointitutkimukset ovat kehittyneet sellaiseen suuntaan, jossa tutkija osallistuu toimintaan itse tai on ainakin hyvin perillä sekä toiminnan sisällöstä että tapahtumien kulusta voidakseen tulkita aineistoa oikealla tavalla (Anttila 2007,32).

Lähtökohtana tutkimuksessa on ihmisarvon kunnioittaminen ja pyrkimys itsemääräämisoikeuden toteutumiseen (Hirsjärvi 2010,25). Hyviin eettisiin käytäntöihin kuuluu, että osallistujien suostumusta pyydetään (Robson 2001, 51). Tässä tutkimuksessa osallistujien suostumusta ei tarvita, koska kyselyyn voi jättää vastaamatta ja tulevaisuusverstaaseen osallistumatta. Kyselyn saatekirjeessä mainitaan tieto siitä, että arvioinnin kohteena on projektityöskentely ja työhyvinvointisuunnitelma. Tutkittavien anonymiteetti säilyy, koska osallistujat kävivät vastaamassa e-lomakekyselyyn. E-lomakesivustolla ei näy vastaajan tietoja. Taustatietoja kysyttiin vain työkokemuksesta ja aiemmasta projektikokemuksesta, joten tunnistettavuus ei ole mahdollista. Tulevaisuusverstaas toteutettiin niin, ettei osallistujien nimiä tarvinnut kirjata, joten se ei tule edes tutkijan tietoon.

Plagiointi tarkoittaa sitä, että esitetään jonkun toisen tuotosta omana tuotoksena, kopioidaan tai muokataan toisen tekemää materiaalia ja julkaistaan sitä omilla nimillä

lähde mainitsematta. Satakunnan ammattikorkeakoululla (SAMK) on palvelu www.urkund.com, jonka avulla voidaan tarkistaa, onko opinnäytteissä ja muissa oppimistehtävissä osia, jotka saattavat olla kopioituja netissä olevasta aineistosta tai opinnäytteistä. (SAMK:n [www-sivut](http://www.samk.fi) 2014.) Tiedon luvaton lainaaminen ilmenee usein lähdeviitteiden puuttumisena tai epämääräisenä viittaamisena (Hirsjärvi 2010, 122). Tässä opinnäytetyössä on pyritty viittaamaan ja merkitsemään kaikki käytetyt lähteet SAMK:n ohjeiden mukaan sekä lähdeaineistojen kirjoittajien erikseen ilmoittamien vaatimusten mukaan.

8.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti toteutuvat. Tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus tarkoittaa, että tulosten tulee olla samoja toistettaessa tutkimus samanlaisena samoissa olosuhteissa. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi 2010, 231.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta monella tavalla. Tutkimusta voidaan pitää reliabiliteetillä, jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. (Hirsjärvi 2010, 231.) Mielenkiintoista olisikin nähdä millaisia arviointituloksia ja kehittämisehdotuksia täysin ulkopuolinen tutkija tekisi.

Opinnäytetyöhön haettiin tarvittavat luvat kolmena kappaleena. Tutkimuslupa-anomusten liitteeksi laitettiin tutkimussuunnitelma. Tutkimuslupa myönnettiin perusturvajohtajan viranhaltijapäätöksellä helmikuussa 2014. Opinnäytetyö hankkeistettiin helmikuussa 2014 SAMK:n laatimalla kaavakkeella. Tutkija esittää tekemänsä valinnat menetelmien suhteen perustellen. Tutkimustulokset esitetään rehellisesti, niitä vääristelemättä. Kaikki kerätyt tiedot tallennetaan, jotta tarkistaminen on mahdollista myöhemmin. Aineistoa säilytetään kymmenen vuotta. Euran perusturvajohtajalle annettiin opinnäytetyö luettavaksi viikon ajaksi ennen julkistamista, jotta hän voisi tarkistaa ja hyväksyä julkistettavaksi annettavan tiedon ja tarvittaessa kieltää jonkin tie-

don julkistamisen. Perusturvajohtajalta ei tullut rajoituksia julkistettavaksi annettavasta tiedosta määräajan kuluessa.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, jolloin voitiin välttää tutkijan läsnäolon vaikutus vastauksiin. Koska valmista täysin sopivaa mittaria ei löytynyt, päätettiin tutkimuksessa käyttää valmista mittaria, joka muokattiin sopivaksi. Tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan perehtymällä projektin vaiheisiin, hallintaan ja arviointiin monipuolisesti sekä käyttämällä sitä tietoa hyödyksi mittarin kysymysten laadinnassa. Mittari muokattiin sellaiseksi, että se vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja yhdessä kysymyksessä kysyttiin vain yhtä asiaa. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään esitestaamalla kyselylomake ennen tutkimuksen suorittamista. Esitestauksen jälkeen lomaketta muokattiin helpommin ymmärrettävään muotoon ja testattiin uudelleen. Uudelleen testauksen jälkeen lomakkeen vastausvaihtoehtoja muokattiin yhtenäisemmäksi. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan lähettämällä vastaajille saatekirje, jossa mainittiin, ettei vastaajia pysty tunnistamaan vastausten eikä e-lomakesivuston kautta.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä oli tulevaisuusverstaas. Koska kyselylomakkeeseen vastaamalla vastaajien oli hankala tuoda esille muita kuin kysytyjä asioita, tulevaisuusverstaas täydensi tarvittavaa kokemukseen perustuvaa arviointitietoa. Tulevaisuusverstaas järjestettiin internetin välityksellä, koska osallistujien kokoontuminen yhtäaikaaisesti ei onnistunut. Tulevaisuusverstaas ryhmätyötila internetissä valittiin niin, ettei sinne tietoja kirjanneen vastaajan tunnistaminen onnistu. Tulevaisuusverstaas palautekyselyssä pyydettiin arvioimaan syitä siihen, miksi osallistujien yhtäaikainen kokoontuminen ei onnistunut. Vastauksesta ilmeni, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja terveyskeskuksen remontti saattoivat vaikuttaa siihen, ettei tulevaisuusverstaasta pystytty järjestämään konkreettisesti. Verkossa toteutetun tulevaisuusverstaas heikkoutena pidän sitä, ettei osallistujien tarkkaa määrää voi tietää vaan arvio osallistujien määrästä perustuu kirjautumiskertojen määrään.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava myös erilaiset virhemahdollisuudet, kuten toteutusajankohta, kiire, huolimattomuus, väärinymmärrys ja tekniset vaikeudet. Koska vastaajien nimettömyys oli taattu, ei ole aihetta epäillä vastausten rehellisyyttä. Kyselyyn vastaaminen kahteen kertaan on kuitenkin käytännössä mah-

dollista. Kyselyssä saatiin hyvä vastausprosentti, mutta tulevaisuusverstaaseen osallistuminen jäi vähäiseksi. Tutkimus suoritettiin ajankohtana, jolloin organisaatiossa oli monia muutoksia meneillään ja terveystieteistä remontoitiin. Osallistumisaktiivisuus tulevaisuusverstastyöskentelyyn olisi voinut olla parempi, jos se olisi järjestetty toisena ajankohtana.

Arvioinnin laadun kriteerinä voidaan pitää sen hyödynnettävyyttä (Anttila 2007, 30). Tätä arviointia voidaan hyödyntää monella eri tavalla. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä jatkossa, koska se sisältää paljon tietoa työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Työhyvinvointiprojektin jatko-työskentelyssä voidaan ottaa huomioon arvioinnista saatu tieto ja esitetyt kehittämissuositukset. Arvioinnista saadun tiedon avulla on mahdollista kehittää projektityöskentelyä organisaatiossa. Arvioinnin perusteella projektin suunnittelussa ja toteutuksessa todettiin monia perustavaa laatua olevia puutteita. On hyvä tuoda esille näitä puutteita, jotta seuraavissa projekteissa ei sorruttaisi näihin samoihin ongelmiin. Ilman tätä arviointia nämä ongelmat olisivat jääneet projektityöntekijöiden hiljaiseksi tiedoksi.

Tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää myös laajemmin informaatiota jakaessa. Sitä voidaan käyttää vaikkapa työhyvinvoinnin kehittämistyöryhmän perehdyttämisessä aiheeseen. Sitä voidaan hyödyntää myös annettaessa työhyvinvoinnista lisätietoa työntekijöille. Työhyvinvoinnin kehittämisprojektia voidaan tämän opinnäytetyön avulla tehdä näkyvämmäksi ja sitä voidaan käyttää myös tiedon antajana työyksiköissä.

Opinnäytetyössä olevaa tietoa voidaan hyödyntää perusturvalautakunnan työhyvinvointiin perehdyttämisessä sekä työhyvinvoinnin kehittämistarpeen perusteluita laadittaessa. Arviointia voidaan hyödyntää jatkossa uusien arviointien tekemisessä ja arviointien laadun seurannassa ja parantamisessa.

Vaikka opinnäytetyö kohdistui vain yhteen projektiin tapaustutkimuksena, sitä voidaan hyödyntää muissa kunnissa ja organisaatioissa työhyvinvointia kehittäessä ja projekteja suunniteltaessa. Näin ollen se antaa myös muille mahdollisuuden oppia toisten tekemistä virheistä esimerkiksi projektin hallinnassa.

8.5 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Aivan ensimmäiseksi pohdin, että olisiko työhyvinvoinnin kehittämisprojektin arviointi jäänyt kokonaan tekemättä, jos tätä opinnäytetyötä ei olisi tehty. Arviointia ei suunniteltu projektin osaksi.

Tämän arvioinnin rajaus onnistui mielestäni hyvin, koska esille nousi monia puutteita projektityöskentelyn perusteista ja laaditusta työhyvinvointisuunnitelmasta. Laajempi arviointi olisi myös vienyt enemmän tutkijan ja arviointiin osallistuvien aikaa. Eikä olisi ollut tarkoituksenmukaista aloittaa arviointia esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelmaa käyttävien näkemyksistä, koska he eivät ole vielä siihen ehtineet kunnolla tutustua ja projektiryhmän oma projektin arviointi oli tekemättä. Myöskään vaikuttavuuden mittaaminen ei olisi ollut ajankohtaista ja siihen ei olisi ollut riittävästi resursseja. Vaikuttavuuden mittaaminen edellyttää melkoisia resursseja, eikä toteutetun hankkeen osuutta muutokseen voi aina erottaa muista vaikutuksista (Hyttinen 2006, 24).

Arviointiaineistosta saatiin tietoa enemmän projektityöskentelyyn kuin työhyvinvointisuunnitelmaan kohdistuvista kehittämisen paikoista, mikä jäi hieman harmitamaan. Odotin enemmän projektiryhmän mielipiteitä ja tietoa siitä, mikä työhyvinvointisuunnitelmassa oli huonoa ja mikä hyvää.

Tulevaisuusverstaan toteutus ei mennyt suunnitelmien mukaan, koska yhteistä aikaa ei saatu sovittua. Kehitettiin uudenlaisia ideoita tulevaisuusverstaan toteuttamiseksi ja tarvittavan tiedon saamiseksi. Johtopäätökseni siitä, miksei tulevaisuusverstaaseen saatu osallistujia paikalle tukeutuvat tulevaisuusverstaasta saatuun palautteeseen ja omaan kokemukseen organisaatiossa meneillään olevista muutostilanteista ja remontista. Ajan puute, työn ja uusien palveluiden kehittäminen, remonttiin liittyvät palaverit, työntekijöiden jaksaminen sekä uskallus esittää mielipiteitä avoimesti mielestäni vaikuttivat tulevaisuusverstaaseen osallistumiseen ja osallistujien paikalle saamiseen. Koko arvioinnin osallistumisinnokkuuteen saattoi vaikuttaa myös se, että projektin arviointia ei ehkä koettu tärkeäksi tai merkitykselliseksi. Koska tulevaisuusverstaan toteuttaminen oli haasteellista, mietin, että oliko käytettävä aineistonkeruu-

menetelmä sopiva ja olisiko toista aineistonkeruumenetelmää käyttämällä saavutettu parempi osallistumisprosentti, arviointi, tulos ja monipuolisemmat kehittämisen kohteet.

Tulevaisuusverstas työnkehittämismenetelmänä sopii mielestäni paremmin pienempään yksikköön, jolloin yhteisen ajan sopiminen on helpompaa ja osallistujia saadaan enemmän paikalle. Verkossa toteutettu tulevaisuusverstas ei etene yhtä nopeasti ja vaivattomasti kuin konkreettinen tulevaisuusverstas. Osallistujien motivointi ja jokaisen työskentelyyn osallistumisen takaaminen verkossa ovat hankalia, varsinkin, kun osallistujien nimettömyys pyritään takaamaan.

Yhteistoiminta on hankalaa silloin, kun työturvallisuus on työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön reiviä, työkykyä ylläpitävä toiminta TYKY-ryhmän ja työhyvinvointitoiminta TYHY-ryhmän vastuulla. Tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä työhyvinvoinnista ja sen vaatimasta johtamisjärjestelmästä. (Tarkkonen 2012, 47-48.)

Suomessa työelämän laatu on viime vuosina ollut yksi Euroopan parhaimpia ja monessa asiassa on edistytty. Työelämän laadun kehittämistä on jatkettava vielä paljon tuottavuuden kehittämisen kanssa, koska pitkällä aikavälillä se on ainoa tapa taata julkisen sektorin palvelukyky. Hyppänen pitää työelämän laadun kehittämisen porkkanana T&K&I – investointien verovapausmahdollisuutta, jota meillä ei vielä ole käytössä. (Hyppänen 2010, 251.) Suomessa työhyvinvointiin liittyvää tutkimus- ja kehitystyötä merkittävästi tekevät TTL ja TTK yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Johtamisen tulevaisuus voi olla hyvinvoinnin kannalta muutoksessa ja luottamuksen ja avoimuuden merkitys kasvaa. Tulevaisuuden johtajuus tulee persoonasta ja yhteisöllisyydestä. Esimiehen on luotava innostava ilmapiiri ja innostettava työntekijät yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen. Pomo on yksi muiden työntekijöiden joukossa, mutta porukan auktoriteetiksi nouseminen tapahtuu omalla esimerkillä ja osaamisella. Johtaminen tapahtuu joukon keskeltä, ei yläpuolelta. (Hyppänen 2010, 301.)

Tutkimusnäytön perusteella transformaalinen johtamistyyli edistää työhyvinvointia. Johtamistavan tulee olla hoitotyön tekijöitä sitouttavaa, valtaannuttavaa ja tukevaa. Siinä korostuvat oikeudenmukaisuus, halu keskittyä henkilöstöön ja heidän ihmis-

suhteisiinsa sekä myönteinen suhtautuminen tulevaisuuteen ja muutoksiin. Johtamisessa painottuvat henkilöstön palkitseminen, motivointi ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistaminen. Johtamisessa pyritään johdonmukaisuuteen, työprosesseja kehittävään ja yhteisten visioiden mukaiseen toimintaan, joka edistää myös työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kasvua. Esimerkillinen johtaja herättää luottamusta, innostaa työntekijöitä, tekee yhteistyötä, kannustaa älyllisesti ja kohtaa yksilöllisesti. Työhyvinvointia tukevana toimina nähdään rakentava palautteenanto, keskustelutilaisuudet, avoin tiedottaminen sekä jatkuva arviointi ja tiedonkeruu työsuorituksista. (Häggman-Laitila 2014, 146-152.)

Työtä työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseksi tehdään mm. sosiaali- ja terveysministeriössä, jossa Työelämä 2020- hankkeen Työ ja perhe-elämä-ohjelmaa käynnisteltiin vuoden 2014 alusta. Sen tarkoituksena on hyödyntää työpaikoilla tutkimustietoa työ ja perhe-elämän yhdistämisestä sekä kerätä hyviä käytäntöjä. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisella ohjelmassa tarkoitetaan sekä omien lasten että ikääntyvien vanhempien tai muiden omaisten hoitamisen yhdistämistä työssä käymiseen. Ohjelman aikana arvioidaan myös nykyisen lainsäädännön ja hoitovapaajärjestelyjen kehittämistarpeita. (STM 2014.)

Sosiaali- ja terveysministeriössä on valmisteilla uusi yhteistoimintamalli työsuojelun ja työterveyden toimijoiden välille. Toimintamallin tavoitteena on vahvistaa osapuolten välistä yhteistyötä, luoda edellytyksiä työpaikkojen omatoimiselle ja aloitteelliselle työsuojelun, työterveyden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä tukea pyrkimystä työurien pidentämiseen. Sen avulla halutaan uudistaa toimijoiden yhteistyötä ja lisätä työpaikoilla tehtävän työsuojelu- ja työterveystoiminnan painoarvoa sekä parantaa tuottavuutta ja työelämän laatua. Työpaikoille uuden toimintamallin tavoitteena on tarjota nykyistä tehokkaampaa resurssienkäyttöä, välineitä ja apua turvallisen ja terveellisen työympäristön luomiseen. (Valtioneuvosto 2014.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kilpaillessa muiden alojen kanssa pienenevistä ikäluokista ja potentiaalisista opiskelijoista, työnantajan ja alan imagolla on suuri merkitys työpaikan valintaan. Työvoimapulaa ei ratkaise ulkomailta rekrytoiminen, koska Suomi ei pysty kilpailemaan hoitohenkilökunnan palkoilla, eikä myöskään maineellaan monikulttuurisena maana. Henkilöstövoimavarojen riittävyyden kannalta ole-

massa olevien voimavarojen tarkoituksenmukainen käyttö on olennaista. Voimavarojen tarkoituksenmukaisempaan käyttöön voidaan pyrkiä työnjakoa, toimintamalleja ja osaamista kehittämällä sekä mahdollistamalla henkilökunnalle joustava osaamisen kehittäminen ja urakehitys. (Lammintakanen 2006, 233.)

Perustana voimavarojen kehittämiseksi on, että työntekijöille laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmassa yhdistyvät organisaation sekä yksilön tavoitteet ja se kattaa nykyisin ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Suunnitelmassa tarkastellaan ihmisen kyvykkyyden kehittämistä kokonaisuudessaan, ei vain tietoja ja taitoja. Osaamista voidaan kehittää monin keinoin sekä työpaikalla, että sen ulkopuolella. Tällaisia keinoja voivat olla työssä oppiminen mentoroinnin, vertaisarvioinnin, työnkierron, oman työn tutkimisen ja analysoinnin avulla sekä opintokäynnit, itseopiskelu ja koulutukset. Osaamisen kehittämisessä työyhteisöstä saatava tuki on tärkeää ja se on koko työyhteisön tehtävä aina perehdyttämisestä työuran loppuun asti. (Lammintakanen 2006, 233.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen innovaatiot -projektin alustavissa tuloksissa todettiin, että terveydenhuollossa on sekä työntekijöillä että johtajilla osaamista, jota he eivät pysty nykyisin työssään hyödyntämään. Tärkeänä terveydenhuollossa työskentelevä henkilöstö pitää arvostusta, oikeudenmukaisuutta ja yhteisöllistä toimivuutta. Pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa osaavasta työvoimasta työyhteisöjen on panostettava henkilöstön osaamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. (Lammintakanen 2006, 233.)

Tulevaisuudessa työelämän muutosten hallinnassa on oleellista hyvä voimavarojen hyödyntäminen ja joustavasti toteutettu sukupolvenvaihdos (Suonsivu 2012, 185). Muutoksen hallintamallien käyttö voisi tuoda helpotusta lisääntyneeseen kiireeseen ja työntekijöiden jaksamiseen muutosvaiheiden aikana. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja kulkea myös tiiviisti muutosten rinnalla. Työhyvinvointia voidaan kehittää myös tutkittuun näyttöön perustuen, koska aiheesta on tehty paljon tutkimuksia. Näyttöä voidaan hyödyntää esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioinnissa.

Henkilöstön osallistaminen oman työpaikkansa toimintaan ei aina onnistu, koska joskus henkilöt eivät ole halukkaita toimimaan itseohjautuvasti tai aloitteellisesti. Heidän suhtautumisensa muutokseen voi olla varauksellista tai he voivat kokea todellista muutosvastarintaa. Osallistumiseen voi vaikuttaa myös se, että joskus ihmiset eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan uudessa tilanteessa. Myöskään kollektiivisen ryhmähengen merkitystä ei tule aliarvioida. Erityisesti muutostilanteissa positiivisen ilmapiirin luominen on tärkeää. Työorganisaatioiden jäsenistä suurin osa hyväksyy muutoksen melko nopeasti. Muutosjohtajan tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin tukitarpeen jatkuvuuteen. Tuen merkitys korostuu niiden henkilöiden tai työryhmien kohdalla, joiden on muita vaikeampaa hyväksyä muutos. Käytännössä muutostuki voi tarkoittaa vaikkapa erityisten kehittämistoimenpiteiden hankkimista ja kohdistamista muutoksen keskellä eläville. Muutosjohtajat voivat yhdessä henkilöstön kanssa ryhtyä laatimaan työhyvinvointisuunnitelmaa työilmapiiri- tai työtyytyväisyyskartoitusten lisäksi. Työhyvinvointisuunnitelma on kaikkien yhteinen työväline. Sen avulla organisaatiossa voidaan huomiota kiinnittää kulloinkin erityistä kehittämistä vaativaan asiaan. Työhyvinvointisuunnitelman avulla voidaan ymmärtää paremmin muutosta koskeva tieto ja vähitellen ymmärrys voidaan kääntää toiminnaksi. (Luomala 2008, 19-20.)

Tärkeää on, että jokaiseen kehittämishankkeeseen kuuluu seuranta ja arviointia, sillä palaute on olennainen osa tietoista ja muutoshaluista toimintaa. Arviointikulttuurin rakentaminen on ennen kaikkea johtamisen tehtävä. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii avoimen ilmapiirin. Ryhmässä tapahtuvan reflektoinnin työkalu on keskustelu, johon sisältyy avoin puhuminen ja vastuullinen kuunteleminen. Keskustelun kulkua on helpompi seurata, jos reflektio dokumentoidaan esim. taululle. Oppimistulosten esille tuominen on haasteellista, koska omien tekemisten kriittinen arviointi saatetaan kokea loukkaavana tai liian paljastavana. Arviointitiedon todellinen hyödyntäminen vaatii oman kulttuurin kasvamista ja ajattelutapojen muutosta. Haasteena on oikean arviointitiedon kerääminen ja sen hyödyntäminen siten, että kerätty tieto muuttuu oppimisen kautta toiminnan muutoksiksi. (Seppänen-Järvelä 2004, 16-19, 45-46, 53.)

Jatkotutkimusaiheena muutaman vuoden kuluttua voisi olla se, että miten tämän arvioinnin myötä projektityöskentelyä on kehitetty ja miten tehdyistä virheistä on otettu opiksi. Mielenkiintoista olisi tietää myös, että miten työhyvinvointisuunnitelman

käyttäjät arvioisivat työhyvinvointisuunnitelmaa ja millaisena he pitävät sen käytettävyyttä. Myöhemmässä vaiheessa olisi hyvä arvioida sitä, että onko työhyvinvointisuunnitelmaa noudatettu ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut työhyvinvointiin. Myös työntekijöiden mielipiteitä työhyvinvointisuunnitelmasta olisi hyvä kartoittaa.

LÄHTEET

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas – Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Saarijärvi: WSOYpro/Docendo.
- Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla – matka teoriasta käytäntöön. Terveysten edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009.
- Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Vammala: Työterveyslaitos.
- Anttila, P. 2001. Se on projekti –vai onko? Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta. Hamina: Akatiimi.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.
- Anunti, P. & Vesikansa, S. Ohjeita tulevaisuusverstaaiden pitämiseen. Helsingin kaupungin nuorisosiainkeskus. Hesari Nuorten Ääni-kampanja. Viitattu 4.11.2013. <http://www.hel.fi>
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Eläketurvakeskuksen www-sivut. 2013. Viitattu 27.3.2014. <http://www.etk.fi>
- Euran kunnan www-sivut. Organisaatiokaavio. Viitattu 22.11.2012. <http://www.eura.fi>
- Euran kunta. Perusturvapalvelut. Muistio 18.5.2012.
- Euran kunta. Perusturvapalvelut. Muistio 19.6.2012.
- Euran kunta. Perusturva. Työhyvinvointisuunnitelman luonnos 24.10.2012.
- Euran kunta. Perusturva. Työhyvinvointisuunnitelman luonnos 28.11.2012.
- Euran kunta. Perusturva. Työhyvinvointisuunnitelma.
- Flinkman, M., Leino-Kilpi, H. & Salanterä, S. 2014. Työyhteisön keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliiton koulutus- ja kustannusosakeyhtiö Fioca Oy. 45-60.
- Hallitus. 2007. Hallituksen terveyden edistämisen politiikkaohjelma 2007-2011. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 20.3.2014. <http://valtioneuvosto.fi>
- Hallitus. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma . Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 20.3.2014. <http://valtioneuvosto.fi>

Heiskanen, A. 2014. Työpahoinvoinnin hinta. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliiton koulutus- ja kustannusosakeyhtiö Fioca Oy. 162-177.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16p. Hämeenlinna: Tammi.

Hoffman, N. 2010. Työhyvinvoinnin puheeksi ottaminen Satakunnan sairaanhoitopiirissä – Varhaisen puuttumisen työvälineen kehittäminen. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.4.2013.
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/26584>

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyssälä, L. Puhe Veto-ohjelman päätösseminaari 11.12.2007. Sosiaali- ja Terveysministeriö Tiedote 431/2007. Työhyvinvointi menestystekijäksi. Viitattu 21.12.2012.
<http://www.stm.fi>

Hyttinen, N.K. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Arvi-projekti. Helsinki: Sini-nauhaliitto.

Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoitajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliiton koulutus- ja kustannusosakeyhtiö Fioca Oy. 143-161.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.

Juhola, S. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksessä. Ylempi AMK -opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.4.2013.
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/53346>

Jyväskylän yliopisto. Viitattu 1.4.2014. <https://koppa.jyu.fi>

Jääskeläinen, A. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Viitattu 20.3.2014.
http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/88827/Jaaskelainen_actaE_117_doria.pdf?sequence=6

Kaartinen, R., Forma, P. & Pekka, T. 2011. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 3/2011. Vantaa: Keva. Viitattu 20.3.2014.
<http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tutkimusjulkaisut.aspx>

Kasvio, A. & Huuhtanen, P. 2007. Työ ja työntekijät. Teoksessa T. Kauppinen, R. Hanhela, P. Heikkilä, A. Kasvio, S. Lehtinen, K. Lindström, J. Toikkanen, A. Tossavainen (toim). Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos, 7-56. Viitattu 20.3.2014.

tattu 16.3.2014.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/06_ty_o_ja_terveys_1_luku.pdf

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Turku: Turun yliopiston julkaisuja. Viitattu 20.3.2014.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>

Lammi, M. 2010. Työhyvinvointi ja tutkimusnäyttö. Terveyttä edistävien fyysisten ja psyykkisten toimintatapojen vaikuttavuus. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan Porin yksikkö.

Lammintakanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarat terveydenhuollossa. Teoksessa Eduskunta. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 24. Terveys- ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Tulevaisuusvaliokunnan kannanotto vuoden 2015 terveydenhuoltoon. Viitattu 15.5.2014.

http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/suomen_terveydenhuollon_tulevaisuudet.pdf 233.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum Media Oy.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 15.5.2014. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Luukkala, J. 2011. jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 18.3.2014. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Oulun Yliopisto, Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Oulun yliopisto: Oulu. Viitattu 27.3.2014.

<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>

- Myrskylä, P. 2009. Naisten ja miesten työllisyys on kehittynyt maakunnissa eri suuntiin. Artikkelit Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsauksessa 2/2009. Viitattu 27.3.2014. http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-06-08_006.html?s=5
- Page, K.M. & Vella-Brodrick, D.A. The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*. Feb2009, Vol. 90 Issue 3, p441-458. 18p. 1 Diagram. Database: Business Source Elite.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2012. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. 2.painos. Työturvallisuuskeskus.
- Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.
- Pietilä, A-M. 2010. Terveystieteen edistäminen teorioista toimintaan. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Myö ja Työ. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän julkaisuja 2011: 14. Työhyvinvointisopimus 2011–2014. Työsuojelun toimintaohjelma 2011–2014. Viitattu 18.3.2014. <http://www.uta.fi>
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Druvan-malli. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Robson, C.2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Räsänen, H. Dia-sarja. Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tieteellinen viitekehys – johdanto. Viitattu 11.11.2013. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/1_Tutkimus-_ja_kehittaemishankkeet_johdanto.pdf
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html
- Salminen, A.2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 7.4.2014. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

SAMK:n www-sivut 2014. Viitattu 3.1.2014. <http://www.samk.fi>

Sandvik, L. 2011. Työhyvinvoinnin kehittäminen hyvinvointiohjelman avulla. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Tekniikan ja liiketalouden Kokkolan yksikkö. Viitattu 26.4.2013. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/33279>

Schultz, R. 2009. Hoitajien työkyky ja työkyvyn tukeminen. AMK-Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Stakesin FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: Stakes. Viitattu 29.10.2013. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämissuunnitelmista sekä asiantuntija-haastatteluista. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tampere: Juvenes Print.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suonsivu, K. 2012. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

STM. 2001. Valtioneuvoston periaatepäätös Terveys 2015-kansanterveysohjelmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2001:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.3.2014. <http://www.stm.fi>

STM. 2004. Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2015. Työterveyshuollon kehittämissuunnitelmat. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.3.2014. <http://www.stm.fi>

STM. 2009. Sosiaali – ja terveysministeriö. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Viitattu 3.12.2012. <http://www.stm.fi>

STM. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 15.5.2014. <http://www.stm.fi>

STM. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.3.2014. <http://www.stm.fi>

STM. 2014. Tiedote 13/2014 Paula Risikon puheesta 23.1.2014 Lahdessa Työelämä 2020-hankkeen Menestyvät työpaikat-seminaarissa. Viitattu 15.5.2014. <http://www.stm.fi>

- Säkkinen, H. 2012. Hyvinvointia työssä - johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan Tikkurilan yksikkö. Viitattu 26.4.2013. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/49617>
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.
- Tomey, A.M. 2009. Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*. Jan2009, Vol. 17 Issue 1, p15-25. 11p.
- TTL. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 18.3.2014. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf
- TTL:n www-sivut. 2009. Viitattu 30.12.2012. <http://www.ttl.fi>
- Työ- ja elinkeinoministeriön asettama työelämän kehittämissstrategiaa valmisteleva johtoryhmä. 2012. Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020. Viitattu 20.3.2014. https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. 2013. Työelämä 2020-hanke. Viitattu 20.3.2014. <http://www.tyoelama2020.fi/>
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2010. Viitattu 20.3.2014. <http://unelmahautomo.blogspot.fi>
- Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvoinnin portaati-malli. Viitattu 30.12.2012. <http://www.tyoturva.fi>
- Vaasan yliopiston www-sivut 2013. Työhyvinvointi merkittävin kehittämishaaste. Viitattu 27.3.2014. <http://www.uva.fi>
- Valtioneuvosto. 2014. Työsuojelun ja työterveyden toimijoiden yhteistyötä tiivistetään. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 11.2.2014. Viitattu 15.5.2014. <http://valtioneuvosto.fi>
- Vasankari, H. 2011. Kehittämisen kautta tiedosta työhyvinvointiin : Työhyvinvointimittarin käyttöönotto ja tulokset Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan Hämeenlinnan yksikkö. Viitattu 26.4.2013. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/31282>
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WSOY.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti– opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 12.11.2013. http://cna.mikkeli.ammk.fi/Oppilas/Projektitehtava/Kunta_alan_proj_opas.pdf

Wideman, S. 2010. Työhyvinvointi Euran terveyskeskuksessa. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Liiketalouden Rauman yksikkö.

Liite 1: Liiteluettelo

Liite 2: Työhyvinvoinnin kehittämistyöryhmän tapaamiskerrat

Liite 3: E-kyselylomake

Liite 4: Tulevaisuusverstaan tuotokset

Liite 5: Tulevaisuusverstaan palautekysely

Työhyvinvoinnin kehittämistyöryhmän tapaamiskerrat

I tapaamiskerta 14.5.2012

- jäsenten esittely
- aiheen esittely ja siihen virittäytyminen
- tarkasteltiin poissaoloja ja niiden syitä työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä keskusteltiin siitä, mitä on työhyvinvointi.

Todettiin työhyvinvointiin liittyvinä tekijöinä mm.

- työmotivaatio
 - yhteisöllisyys
 - kuulluksi tuleminen ja asioiden eteenpäin vieminen
 - henkilöstöresurssit ja niiden kohdentaminen
 - työyhteisön ilmapiiri
 - työn fyysinen ja psyykinen kuormitus
 - työntekijä fyysinen ja psyykinen kunto
 - mahdollisuudet työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen
 - tarvittaessa mahdollisuus kevyempään työhön
 - kehityskeskustelujen pitäminen säännöllisesti
 - psyykkisen kuormittavuuden purkamistilanteet
 - työvuorojen rytmittäminen
 - epävarmuus töiden jatkumisesta (sijaiset)
 - työergonomian toteuttamismahdollisuudet
 - fyysisen väkivallan pelko
 - kannustaminen / innostaminen
 - ammatillinen täydennyskoulutus
- keskusteltiin, perusturvan työyksiköiden erilaisuudesta
Tärkeänä pidettiin, että kaikilla perusturvan työyksiköillä olisi yhteneväiset toimintamallit eri tilanteisiin, jotta henkilöstö ja asiakkaat olisivat tasa-arvoisessa asemassa riippumatta työyksiköstä. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että työpaikoilla vallitsee avoin ilmapiiri ja että mahdolliset ristiriitatilanteet ja epäkohdat käsitellään välittömästi.

- todettiin, että työhyvinvointiohjelman tulee antaa ratkaisuehdotuksia esille tuotuihin epäkohtiin.
- keskusteltiin työhyvinvointiin liittyvien asioiden merkityksellisyydestä. Tärkeänä ryhmässä pidettiin työnkierron ja toisten työhön tutustumisen mahdollisuutta sekä kattavan varahenkilöjärjestelmän luomista koko perusturvaan. Keskustelussa esiin nousi myös työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet sairauslomien ehkäisyyn (hygienia, rokotekattavuus jne.) Keskustelussa myös todettiin, että perusturvan toimintaympäristössä tapahtuneilla muutoksilla on ollut vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin.
- keskustelun pohjalta laadittiin työhyvinvointiohjelman runko, jota jatkotyöstettäisiin seuraavassa kokouksessa.

Muistio: työhyvinvointiohjelmaa valmisteleavan työryhmän kokouksesta, päivätty 18.5.2012

Tuotos: työhyvinvointisuunnitelman runko.

II tapaamiskerta 18.6.2012, perusturvajohtajan viimeinen osallistumiskerta

- edellisen kokouksen muistio käytiin tarkistaen läpi
- työhyvinvointiohjelman runko oli laadittu Työterveyslaitoksen mallin mukaan ja siihen tutustuttiin. Runko todettiin hyväksi perustaksi työhyvinvointisuunnitelman valmisteluun.
- tutustuttiin Mankan 2012 laatimaan Työnilon julistukseen.
- jaettiin työryhmä neljään osatyöryhmään, jotka käsittelevät seuraavassa tapaamisessa työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Osa-alueet olivat Työhyvinvoinnin tavoitteet, Työhyvinvointi työpaikan arjessa, Työhyvinvoinnin ongelmat ja Työterveyshuolto ja sen kehittämistarpeet. Ryhmäjakoja tehdessä sai esittää toiveen päästä itseä kiinnostavan aiheen pariin. Ryhmissä oli 3-4 henkilöä.
- päätettiin, että pienryhmät kokoontuvat elokuussa ja tuotokset pitää valmistua syyskuun puoliväliin mennessä.
- Euran perusturvan työhyvinvointisuunnitelman pituudeksi asetettiin enintään 8 sivua.
- Työhyvinvointiohjelman valmistumisaikataulua pohdittiin kokouksessa. Alustavana tavoitteena oli saattaa ohjelma valmiiksi marras-joulukuussa

2012, jolloin tarkoitus on viedä se käsiteltäväksi perusturvalautakuntaan. Työhyvinvointiohjelma olisi tarkoitus ottaa käyttöön 1.1.2013 alkaen ja sitä käsiteltäisiin työyksiköiden kokouksissa sekä vietäisiin kaikille tiedoksi. Ohjelmaa jäsennetään vielä selvemmäksi ja helppolukuisemmaksi.

- henkilökunnalle pyritään luomaan hyvät mahdollisuudet työhyvinvointiohjelman toteuttamiseksi esim. kannustamalla liikuntaan ja työhyvinvointia lisäävään toimintaan. Työhyvinvointiohjelman toteuttamisesta osin työajallakin keskusteltiin.
- Kokouksessa heräsi myös ajatus siitä, työryhmän jäsenet kutsuisivat vuorolleen henkilökuntaa tutustumaan omaan mieliharrastukseensa. Asian jatkovalmistelut siirrettiin seuraavaan kokoukseen.

Muistio: työhyvinvointiohjelmaa valmistelevan työryhmän kokouksesta, päivätty 19.6.2012

III tapaamiskerta elokuu 2012, kokoontuminen osatyöryhmissä (4 ryhmää)

- laadittiin huolellisesti jäsennetyt kirjalliset tuotokset omista osa-alueista (sisältö; aihe, tietopohja ja parannusehdotukset työhyvinvoinnin kannalta)
- tuotoksen pituus enintään 2 sivua

Tuotoksia 4kpl:tta: Pienryhmissä tehdyt aiheeseen liittyvät kirjalliset tuotokset.

Aiheet; Työhyvinvoinnin tavoitteet, Työhyvinvointi työpaikan arjessa, Työhyvinvoinnin ongelmat ja Työterveyshuolto ja sen kehittämistarpeet.

IV tapaamiskerta 12.9.2012, vierailemassa henkilöstöpäällikkö

- osatyöryhmien tuotosten esittely ja niistä keskustelu
- alustavaa työhyvinvointiohjelman jäsennystä pienryhmätuotosten pohjalta

Tuotos: Työhyvinvointisuunnitelman ensimmäinen luonnos.

Sisältö:

- Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmä
- Euran perusturvan työhyvinvointisuunnitelman laatimisen tausta
- Työhyvinvoinnin tavoitteet yleisesti ja Eurassa

- Työhyvinvointi koostuminen (Työhyvinvointi työpaikan arjessa, työhyvinvoinnin ongelmat ja ratkaisuehdotukset, työterveyshuollon tavoitteet)

V tapaamiskerta 5.11.2012, vierailemassa uusi perusturvajohtaja

- työhyvinvointiohjelman luonnoksen jatkokäsittely, jäsenitys sekä asioiden yhdistelyä
- tutustuttiin Niko Lankisen 2010 tekemään Henkilöstökannustimien hierarkkiseen hahmotelmaan.

Tuotos: Työhyvinvointisuunnitelman toinen, jäsennellympi, luonnos.

Sisältö:

- Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmä
- Euran perusturvan työhyvinvointisuunnitelman laatimisen tausta
- Pehdytys osana työhyvinvointia
- Työhyvinvoinnin tavoitteet yleisesti
- Euralaisia keinoja työhyvinvoinnin onnistumiseksi (taulukko keinoista ja vastuutahoista)
- Työterveyshuollon tavoitteet ja Euralaisia keinoja työterveyshuollon kehittämiseksi

Sähköpostitse sai lähettää korjausehdotuksia työryhmän kesken 28.11-10.12.2012

VI tapaamiskerta 10.12.2012

- työhyvinvointiohjelman luonnoksen kirjallisen ulkoasun muokkaaminen ja tarvittavien korjauksien tekeminen.
- keskusteltiin jatkosuunnittelusta ja työhyvinvointisuunnitelman päivittämisestä. Päivitys voisi tapahtua kerran vuodessa, marraskuussa. Päivityksessä arvioidaan työskentelyn toteutumista / onnistumista suunnitelman mukaan ja tehdään seuraavan vuoden kehittämisen painopisteet. Muu arviointi- tai kehittämismvastuu on perusturvalla. Työryhmän kokoonpano pysyy samana, johtoryhmä kutsuu koolle.

Tuotos: Työhyvinvointisuunnitelman kolmas, ulkoasultaan jäsennellympi, luonnos.
Sisältö pysyi samana.

Sähköpostitse työhyvinvointisuunnitelma saapui 30.12.2013. Muutosehdotuksia sai tehdä 7.1.2014 asti, jonka jälkeen projektissa toiminut sihteeri kertoi lähettävänsä suunnitelman eteenpäin.

HANKKEEN PIKA - ITSEARVIOINTI

Projektiin osallistuneet asiantuntijaryhmän jäsenet arvioivat hankkeessa onnistumista.

Valitse vaihtoehtoista sopivin.

Taustatiedot

- Työssäoloaika nykyisessä työssäsi 0-1 vuotta
 2-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-15 vuotta
 16-20 vuotta
 21-25 vuotta
 26-30 vuotta
 yli 30 vuotta

- Aiempien projektien määrä, joihin olen osallistunut 0
 1-5
 6-10
 yli 10

TuHo2005

1. Projektiin osallistuvien työn- ja vastuiden jako oli selkeä Täysin samaa mieltä
 Samaa mieltä
 Ei samaa/ ei eri mieltä
 Eri mieltä
 Täysin eri mieltä

2. Projektin henkilöstöresurssien riittävyys oli varmistettu hyvin Täysin samaa mieltä
 Samaa mieltä
 Ei samaa/ ei eri mieltä
 Eri mieltä
 Täysin eri mieltä

3. Projektilla oli yhteisesti sovitut, selkeät tavoitteet Täysin samaa mieltä
 Samaa mieltä
 Ei samaa/ ei eri mieltä
 Eri mieltä
 Täysin eri mieltä

4. Projektin tavoitteiden saavuttaminen varmistettiin Täysin samaa mieltä
 Samaa mieltä
 Ei samaa/ ei eri mieltä
 Eri mieltä
 Täysin eri mieltä

5. Työhyvinvointin käytettävä budjetti oli tiedossa
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

6. Projektin tehtävä, aikataulu ja suunnitelma etenemisestä oli kirjallisena asianosallisten käytössä
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

7. Projektin riskit tunnistettiin
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

8. Projekti oli sidoksissa muihin vastaaviin projekteihin ja yhteistyötahoihin
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

9. Projektiin osallistuvien motivointiin ja kannustukseen panostettiin
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

10. Projektissa huolehdittiin sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta (esim. henkilökunta)
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

11. Työskentelympiiri projektiryhmissä oli hyvä
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

12. Yhteistyö projektiin osallistujien kesken sujui hyvin
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

13. Työskentelymenetelmät projektin aikana olivat hyvät
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

14. Projektin etenemistä arvioitiin säännöllisesti projektin kuluessa
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

15. Projektin raportointi käynnistyi jo alusta lähtien ja aineistoa koottiin projektin edetessä
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

16. Projektin tavoite saavutettiin hyvin
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

17. Projektin toteuttamiseen oli varattu riittävästi aikaa
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

18. Projektin aikataulussa pysyttiin hyvin
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

19. Projektin budjetissa pysyttiin hyvin
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

20. Millä kouluarvosanalla arvioisit projektissa tuotettua työhyvinvoinnin toimintamallia?
- 4
 - 5
 - 6
 - 7
 - 8
 - 9
 - 10

21. Tuotettu toimintamalli oli selkeä ja johdonmukainen
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

22. Toimintamalli vastasi sille asetettuihin vaatimuksiin hyvin
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

23. Projektin päättäminen (julkistaminen, hyödyntäminen...) toteutettiin suunnitelmallisesti
- Täysin samaa mieltä
 - Samaa mieltä
 - Ei samaa/ ei eri mieltä
 - Eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

24. Mikä meni pieleen?

25. Missä onnistuttiin?

Kiitos vastauksistasi.

TULEVAISUUSVERSTAS

Tulevaisuusverstaassa tuotetut ongelmat ja ideat sekä äänestyksen tulokset

Ongelmia projektissa ja työhyvinvointisuunnitelmassa

1. Vastuunjako epäselvä
2. Projektin henkilöstö- ja aikaresurssi riittämätön
3. Ei tehty riskikartoitusta
4. Projekti jäi kesken ja selkeä suunnitelma puuttui, miten projektia hyödynnetään käytännössä. **(3 pistettä)**
5. Työhyvinvointisuunnitelmia on tehty muuallakin, jonkinlainen malli/runko, minkä mukaan asiaa lähdetään käsittelemään, olisi ollut hyvä olla tai yleensä perehtyminen työhyvinvointisuunnitelman tekoon. **(2 pistettä)**
6. Projektisuunnitelma puuttui **(1 piste)**
7. Työn näkyväksi tekeminen päättäjille ja työntekijöille puuttui **(2 pistettä)**
8. Pienessä työpaikassa projektit tehdään oman työn ohella ja niin asiaan ei pysty kunnolla perehtymään **(1 piste)**

Ideoita edellä mainittujen ongelmien ratkaisemiseksi

- a. Selkeä vastuunjako
- b. Aikatauluttaminen
- c. Henkilöstöpolitiikasta vastaavien tahojen mukaan ottaminen **(3 pistettä)**
- d. Työntekijöille tiedottaminen ja kertominen, miten asiat näkyvät käytännössä **(3 pistettä)**
- e. Selkeä projektisuunnitelma ja aikataulutus **(2 pistettä)**
- f. Asiaan ennalta perehtyminen
- g. Olisi keksittävä oikeanlainen tapa sitouttaa kaikki työntekijät mukaan työhyvinvointityöhön, ei vain tietyn ryhmän valmiiksi laatima esitys, olisiko esim. kysely työntekijöiden keskuudessa ollut hyvä tai joku muu muiden suunnitelman tehneiden työyhteisöjen hyväksi kokema menetelmä **(1 piste)**

TODENTAMISVAIHE

Todentamisvaiheessa laadittiin tarkennettuja toimintaehdotuksia eniten ääniä saaneiden ongelmien ja ideoiden pohjalta.

Ensimmäinen ongelma koostui kahdesta hieman eri asiasta. Ongelmiksi koettiin projektin kesken jääminen, selkeän suunnitelman puuttuminen sekä projektin käytäntöön hyödyntämissuunnitelman uupuminen. Ongelman ratkaisemiseksi kehittyi kaksi ideaa. Ratkaisuksi koettiin selkeän projektisuunnitelman ja aikataulun laatiminen sekä henkilöstöpolitiikasta vastaavien tahojen mukaan ottaminen.

Tarkennusta haettiin seuraaviin kysymyksiin: Keitä pitäisi olla mukana projektityössä? Mitkä tahot henkilöstöpolitiikasta vastaavat ja miten he voisivat osallistua projektityöhön? Miten voitaisiin tehdä tarkempi projektisuunnitelma ja aikataulutus? Miten projektin hyödynnettävyyttä voitaisiin kehittää vielä?

Idea tarkentavana ehdotuksena tuotettiin kaksi kehittämisehdotusta. Hyvinvointiin liittyvässä projektityössä, joka suunnattu koko perusturvalle on hyvä olla mukana eri ammattiryhmiä. Projektin etenemisestä ja tuloksista pitäisi ehdottomasti raportoida päättäjiä, perusturvalautakuntaa, esimiehiä ja henkilöstöjaostoa.

Toinen ongelma oli, että työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen ei perehdytty eikä kartoitettu muiden tekemiä työhyvinvointisuunnitelmia. Ongelman ratkaisemiseksi idea tuli esille jo ongelmavaiheessa hyvin eli perehtyminen työhyvinvointisuunnitelman tekoon ja valmiiden mallien kartoittaminen.

Tarkennusta haettiin seuraaviin kysymyksiin: Mitä asioita tulisi huomioida työhyvinvointisuunnitelmaa tehdessä? Miten perehtyminen työhyvinvointisuunnitelmaan voitaisiin toteuttaa?

Idea tarkennettaessa tuli esiin kehittämisehdotuksia, jotka liittyivät projektityöskentelyyn, työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen ja aiheeseen perehtymiseen. Projektityöskentelystä ja sen vaiheista on olemassa selkeitä tapoja ja malleja. Projektin

eteenpäin viemiseksi olisi pitänyt käyttää runkoa tai mallia, jonka avulla työ etenisi loogisesti, tarvittavat asiat tulisi käsiteltyä ja aikataulussa pysyttäisiin. Kun työhyvinvointisuunnitelmaa laaditaan, tulisi huomioida kohderyhmän tarpeet ja suunnitelman käyttäjät. Päättäjien mukana olo alusta lähtien on tärkeää, jotta projektilla olisi johdon tuki, rahoitus saataisiin varmistettua ja kohderyhmän ja käyttäjien tarpeet tulisi huomioitua. Perehtyminen työhyvinvointisuunnitelman tekoon olisi hyvä toteuttaa niin, että asiaan perehtynyt henkilö antaisi ensin tietoa siitä, mistä tietoa löytyy. Työhyvinvointiryhmän jäsenille olisi hyvä antaa aikaa asian työstämiseen ja siihen perehtymiseen.

Kolmantena ongelma koettiin se, että työtä ei tehty näkyväksi päättäjille ja työntekijöille. Ongelman ratkaisemiseksi kehitettiin idea siitä, miten työ voitaisiin tehdä näkyvämmäksi päättäjille ja työntekijöille. Työn näkyväksi tekemiseen voitaisiin vaikuttaa tiedottamalla ja kertomalla työntekijöille projektista ja työhyvinvointisuunnitelmasta sekä siitä, miten asiat tulevat näkymään käytännössä.

Tarkennusta haettiin seuraavilla kysymyksillä: Miten työ voitaisiin tehdä paremmin näkyväksi päättäjille ja työntekijöille? Miten tiedotus ja kertominen pitäisi toteuttaa? Kuka toteuttaisi tiedottamisen?

Ratkaistavaa ongelmaa ja ideaa tarkennettiin muutamilla kehittämissuunnitelmilla. Aina, kun jotain kehitetään, tehdään suunnitelmia. Kehittämisellä ja suunnitelmilla pitäisi saada jotain näkyvää aikaiseksi ja tehdä ne näkyväksi. Projektin tuotos pitäisi käydä joka työyksikössä läpi ja päättäjien pitäisi miettiä sitä, että miten ne saadaan käytäntöön.

Tulevaisuusverstaan palautekysely

Tulevaisuusverstaas

1. Tulevaisuusverstaas oli
- Erittäin hyödyllinen
 - Hyödyllinen
 - Ei hyödyllinen/ ei hyödytön
 - Hyödytön
 - Erittäin hyödytön

2. Työmenetelmänä tulevaisuusverstaas auttaa tunnistamaan kehittämisideoita
- Erittäin hyvin
 - Hyvin
 - Ei hyvin/ ei huonosti
 - Huonosti
 - Erittäin huonosti

3. Käytännön järjestelyt toimivat
- Erittäin hyvin
 - Hyvin
 - Ei hyvin/ ei huonosti
 - Huonosti
 - Erittäin huonosti

4. Tulevaisuusverstaasta saatiin kehittämisideoita projektityöskentelyn kehittämiseen
- Erittäin hyvin
 - Hyvin
 - Ei hyvin/ ei huonosti
 - Huonosti
 - Erittäin huonosti

5. Tulevaisuusverstaassa kehitetyt ratkaisut auttavat parantamaan työryhmän toimintaa toteutuessaan
- Erittäin hyvin
 - Hyvin
 - Ei hyvin/ ei huonosti
 - Huonosti
 - Erittäin huonosti

6. Mitä opit tulevaisuusverstaassa?

7. Mistä luulet johtuvan, ettei tulevaisuusverstaas toteutunut konkreettisesti paikan päällä

8. Mitä mieltä olit verkossa tehtävästä tulevaisuusverstaasta? (käyttäminen, helppous jne.)

9. Muuta palautetta

Kiitos vastauksistasi.