



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

EIJA RANNIKKO

Työhyvinvoinnin kehittäminen työn- tekijän näkökulmasta

Tie työhyvinvointiin

VANHUSTYÖ (YLEMPI AMK) TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Rannikko, Eija: Työhyvinvoinnin kehittäminen työntekijän näkökulmasta. Tie työhyvinvointiin
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma Vanhustyö (ylempi amk)
Toukokuu 2023
Sivumäärä: 81

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli työhyvinvoinnin kehittäminen työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli saavuttaa henkilökunnan tietoisuus siitä, mitä oma toiminta ja vastuu merkitsee omaan työhyvinvointiin ja koko henkilökunnan työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Tarkoituksena oli lisätä työhyvinvointia ja vähentää sairauslomien määrää sekä henkilöstön vaihtuvuutta.

Työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta tutkittiin kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella. Tutkimuksia valittiin seitsemän (n=7). Kirjallisuuskatsauksessa nousi paljon tekijöitä, jotka vaikuttivat työntekijän toiminnassa työhyvinvointiin. Tutkimuksista nousi 92 vaikuttavaa tekijää, joista valittiin viisi eniten esiintynyttä teemaa: vuorovaikutus, tehtäväkuva, palaute, luottamus ja toimiva työyhteisö.

Toimintatutkimuksessa toteutui tutkimus ja toiminta samanaikaisesti, jolloin kehitettiin käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä. Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavien teemojen kehittämiseksi järjestettiin työpajapäivä. Työpajassa työntekijät pohtivat viidessä ryhmässä toimenpiteitä ja tavoitteita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työntekijät pohtivat työyhteisön ongelmia teeman toteutumisen estämiseksi ja vahvistavia toimenpiteitä teeman toteutumiseksi. Työntekijät pohtivat myös omaa toimintaansa. Työntekijät löysivät itse ratkaisut ongelmien ratkaisemiseksi, ja siten sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimuksella tähdättiin muutokseen, joka on pysyvä.

Työntekijät olivat tietoisia siitä, mitä ongelmia työyhteisössä oli. Jokaisen teeman kohdalla nousi esille samoja ongelmia, jotka estivät teeman toteutumista. Samankaltaisia asioita nousi teemaa vahvistavina tekijöinä ja oman toiminnan arvioimisessa. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousi kommunikaation lisääminen, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, vastuunotto työstä, palautteen antamien ja vastaanottaminen, me-henki ja perehdytys.

Avainsanat: Itseohjautuvuus, vuorovaikutus, tehtäväkuva, palaute, luottamus, toimiva työyhteisö

Abstract

Rannikko, Eija: The development of well-being at work from the employee's point of view. The way to work well-being.

Bachelor's thesis

Master's Degree Programme in Elderly Care

May 2023

Number of pages: 81

The purpose of this thesis was the development of well-being at work from the employee's point of view. The thesis was implemented as action research. The goal was to make the staff aware of what their own actions and responsibilities mean for their own well-being at work and for of the well-being of the entire staff and enjoyment at work. The purpose was to increase work well-being and reduce the number of sick leaves and staff turnover.

Work well-being from the employee's point of view was studied with a descriptive literature review. Seven studies were selected (n=7). In the literature review, many factors emerged that influenced the employee's well-being at work. 92 influential factors emerged from the research, from which the five most frequently occurring themes were chosen: interaction, job description, feedback, trust, and a functioning work community.

In action research, research and action were carried out at the same time, which developed the research and development of people's own work in practical working life. A workshop day was organized to develop themes affecting employees' well-being at work. In the workshop, the employees in five groups discussed measures and goals to improve work well-being. The employees reflect on the problems of the work community to prevent the realization of the theme and strengthening measures for the realization of the theme. Employees also reflect on their own activities. The employees themselves found the solutions to solve the problems and thus commit to the change. With action research, we aimed for a change that is permanent.

The employees were aware of the problems in the work community. For each theme, the same problems arose that prevented the realization of the theme. Similar issues came up as factors strengthening the theme and in evaluating one's own activities. Increasing communication, following common game rules, taking responsibility for work, giving and receiving feedback, we-spirit and induction became the key development areas.

Keywords: self-direction, interaction, position descriptions, feedback, trust, work community skills

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖNTEKIJÄN JA TYÖYHTEISÖN VASTUU TYÖHYVINVOINNISTA	6
2.1 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tulos.....	7
2.2 Työyhteisön yhteinen vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä.....	9
3 TYÖNTEKIJÄ ITSE.....	14
3.1 Työntekijän itseohjautuvuus työhyvinvoinnin lisäämisen keinona	16
3.1.1 Vuorovaikutus	19
3.1.2 Tehtäväkuvat	20
3.1.3 Palaute	21
3.1.4 Luottamus.....	22
3.1.5 Toimiva työyhteisö	23
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	24
5 VASTUULLISUUSOHJELMA.....	26
6 TOIMINTATUTKIMUS	27
6.1 Toimintatutkimuksen toteutus.....	29
6.2 Aikataulu.....	31
6.3 Henkilöstötyytyväisyys lokakuussa 2022.....	33
7 TYÖPAJAN TOTEUTUS.....	34
7.1 Luovan ongelman ratkaisun prosessi työpajan runkona.....	35
7.2 Ryhmänvetäjän eli fasilitaattorin rooli	36
7.3 Työpajan aikataulu ja suunnittelu	37
7.4 Me-we-us: Kuinka me voimme?	39
7.5 Ideointi vaihe	40
7.6 Ratkaisut konkreettisiksi toimenpiteiksi	41
8 MATKALLA TYÖHYVINVOINTIIN	42
8.1 Vuorovaikutus.....	42
8.2 Tehtävänkuva.....	45
8.3 Palaute	48
8.4 Luottamus.....	51
8.5 Toimiva työyhteisö.....	54
9 YHTEENVETO TYÖPAJAPÄIVÄSTÄ.....	58
10 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	61
11 POHDINTA	63
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mikä on työntekijän vastuu omaan työhyvinvointiin ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli toimintatutkimuksen avulla saavuttaa parempaa työhyvinvointia työyhteisön jäsenille. Työntekijät kehittivät työpajan aikana niitä menetelmiä, joiden avulla työntekijät pystyvät työhyvinvointia parantamaan.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin työntekijän vastuullisuutta työhyvinvoinnin kehittamisestä ja ylläpitämisestä työyhteisössä sekä työntekijän oman toiminnan merkitystä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työntekijän työhyvinvointi tulee työssäjaksamista ja on koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta merkittävä asia. Työntekijän työhyvinvoinnin merkitys korostuu henkisesti ja fyysisesti raskaassa hoitotyössä, jossa työajat ovat epäsäännölliset ja yksityöskentely kuormittaa myös henkisesti ja fyysisesti.

Case- yksikön ikäihmisten ympärivuorokautinen hoivakoti on ollut toiminnassa toukokuusta 2021. Työntekijäryhmä koostuu eri ikäisistä ja erilaisen työkokemuksen omaavista hoitajista ja tukityöntekijöistä. Työhyvinvointia on tutkittu laajalti erilaisissa työympäristöissä myös sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Tätä opinnäytetyötä varten oli saatavissa kattavasti tutkittua tietoa.

Työterveyslaitoksen verkkosivuilla (Työterveyslaitos, n.d.) todetaan, että työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Työturvallisuuslailla on tarkoituksena parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapa- turmia, ammattitauteja ja muita työssä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen tai henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002/, 1§) Työhyvinvointia kehitetään yhdessä ja sen edistäminen työpaikalla tapahtuu johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistoimintana. Muita keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet ja tärkeä yhteistyökumppani on työterveyshuolto.

Työterveyslaissa on säädetty työnantajan velvollisuus järjestää työterveys- huolto sekä työterveyshuollon sisältö ja toteuttaminen. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoiminta, jonka tarkoituksena on edistää 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisy, 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, 3) työntekijöiden terveyttä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, 4) työyhteisön toimintaa (Työterveyslaki 1383/2001, 1§)

Työhyvinvointi syntyy arjessa eikä sitä saavuteta irrallisilla terveystempauksilla. Hyvinvointi kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen.

Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta tai vireystilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työniloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa. Energialla luodaan menestystä. (Ojala & Ahonen, 2005, 28.)

2 TYÖNTEKIJÄN JA TYÖYHTEISÖN VASTUU TYÖHYVINVOIN- NISTA

Opinnäytetyön teoreettisena lähtökohtana on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Salminen (2011, 6) kirjoittaa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen olevan yksi yleisemmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Sitä voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Käytetyt aineistot ovat laajoja ja aineiston valintaan eivät rajaa metodiset säännöt. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella pystytään kuitenkin kuvaamaan tutkittava ilmiö laajalaisesti ja tarvittaessa luokittelemaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Tutkimuskysymykset ovat väljempiä kuin systemaattisessa katsauksessa tai meta-

analyysissä. Kuvaileva katsaus toimii itsenäisenä metodina, mutta sen katsotaan myös tarjoavan uusia tutkittavia ilmiöitä systemaattista kirjallisuuskatsausta varten.

2.1 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tulos

Kirjallisuuskatsauksen kartoittavassa haussa käytettiin hakusanoina vastuullisuus* and työhyvinvointi*, responsibility* and well-being at work*, vastuu* ja työkyky*, työhyvinvointi*, työhyvinvointi* and* vastuullisuus*. Hakukoneina käytettiin Google scholaria, Finnaa, Julkaria, Artoa ja Melindaa. Manuaalista hakua ei suoritettu. Taulukkoon 1. on koottu tulokset hakujen mukaan. Julkaisujaksiksi valittiin 2016–2021. Hakutuloksia eniten tuotti Google scholar, Melinda ja Finna. Näissä rajauksena käytettiin tutkimuksen otsikkoa ja vastasiko otsikko tutkimuskysymyksiin. Julkarissa rajattiin hakua vielä työhyvinvointiin.

Tietokantahaussa eri hakukoneista tuli samoja tuloksia, joka teki työlään tutkimusten valinnasta. Vastuullisuus hakusanalla tuloksia tuli vähemmän, mutta työhyvinvointia oli tutkittu paljon. Tietokantahaun jälkeen käytiin läpi tutkimusten tiivistelmät ja sisällysluettelot. Tämän perusteella tehtiin valinta siitä, mitkä valitut tutkimukset vastasivat parhaiten tutkittavaan aiheeseen.

Taulukko 1. Tietokantahaun tulokset

Tietokanta	Hakusana	Rajaukset	Haun tuloksia	Käytettyjä
Google scholar	vastuullisuus* and työhyvinvointi*	2016-2021	7400	11
Finna	responsibility* and well-being at work*	2016-2021, kirja, opinnäyte	19	0
Finna	vastuu* and työkyky*	2016-2021, kirja, opinnäyte	3	0
Finna	työhyvinvointi*	2016-2021, kirja, opinnäyte	273	0
Julkari	vastuullisuus* and työhyvinvointi*	työhyvinvointi	10	1
Arto	työhyvinvointi* and vastuullisuus*	2016-2021	1	0
Melinda	työhyvinvointi*	2016-2021	902	0
Manuaalihakua			0	

Salmisen (2011, 6) mukaan kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta erotetaan kaksi hieman erilaista orientaatiota, joita ovat narratiivinen ja integroiva katsaus. Erityisesti integroivalla kirjallisuuskatsauksella on useita yhtymäkohtia systemaattiseen katsaukseen. Tämän opinnäytetyön kuvaileva kirjallisuuskatsaus on integroiva katsaus, jonka avulla kuvataan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta.

Liitteessä 2. on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen hakutulos ja hakutuloksen pohjalta kuvattu seitsemän eri tutkimusta, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä eli työhyvinvointia mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. Kirjallisuuskatsauksessa tehtiin kartoittavan haku, jonka jälkeen valittiin 12 tutkimusta aiheen, tiivistelmän ja sisällysluettelon perustella. Tutkimusten tarkemman tarkastelun jälkeen seitsemän tutkimusta kuvasi parhaiten kirjallisuuskatsauksen tutkittavaa ilmiötä, joiden avulla selvitin: Millä keinoin työhyvinvointi lisääntyy hoitohenkilökunnalle? Miten henkilökunnan vastuullinen toiminta omasta työhyvinvoinnista lisää koettua työhyvinvointia? Sen jälkeen otettiin sopivat tutkimukset lähempään tarkasteluun. Tutkimuksista selvitettiin tutkimustehtävä, menetelmä, aineisto ja päätulokset. Jokaisessa valitussa tutkimuksessa on eri tutkimusmenetelmä. Kaikki valitut tutkimukset ovat ylemmän ammattikorkeakoulun töitä.

Kirjallisuuskatsauksen taulukoinnissa yhteenvetona saatiin, että työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on paljon. Valittujen seitsemän tutkimuksen perusteella on saatu 92 erilaista tekijää, jotka edistävät työntekijöiden työhyvinvointia. Näistä 92:sta tutkimuksessa viisi eniten esiintyvää tekijää ovat: vuorovaikutus viidessä tutkimuksessa, perustehtävän tunteminen neljässä tutkimuksessa, positiivinen palaute neljässä tutkimuksessa, luottamus kolmessa tutkimuksessa ja työyhteisön toimivuus kolmessa tutkimuksessa. Tutkimustulosten luokittelu liitteessä 3. Näitä viittä eniten esiintyvää tekijää työhyvinvoinnissa työntekijän näkökulmasta lähdetään yksikössä kehittämään. Tässä opinnäytetyössä perustehtävän tuntemisesta käytetään termiä tehtäväkuvien tunteminen. Tulos tukee myös sitä ajatusta, että yhden asian kehittämällä ei pystytä saavuttamaan haluttua tulosta, mikäli halutaan kehittää koko työhyvinvointia.

2.2 Työyhteisön yhteinen vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä

Kukkonen (2018) toteutti ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi voimavaralähtöisen huoneen taulun, jossa korostetaan Me-henkeä. Työntekijän oma arvomaailma versus työpaikan arvomaailma. Työntekijän tulee rehellisesti tarkastella arvojaan ja asenteitaan. Perustehtävän selkeys lisää työhyvinvointia ja huumorilla pärjää pitkälle työyhteisössä. Jokainen on vastuussa työpaikan työhyvinvoinnista ja omasta hyvinvoinnista. Tarvitaan hyvä vuorovaikutus ja arvostus ja luottamus jokaiseen työyhteisön työntekijään.

Myllärinen (2021) kehitti tehostetun palveluasumisen yksikössä työpaikkaselvityksen pohjalta henkilökunnan työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Myllärinen kokosi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä tuloksen käsittämään työhyvinvoinninkehää ja ilmapiiriä: Ulkokehällä näitä tukevat 1) yleinen työergonomia, 2) riskien minimointi, 3) ergonominen työvuorosunnittelu, 4) puuttuminen (asenteet ja käytös), 5) työyhteisön toimivuus, 6) tiedonkulku, 7) työntekijän 100 % vastuu, 8) työmoraali, 9) asenne, 10) positiivinen palaute, 11) hyvä esimiestyö, 12) selkeät työnkuvat ja 13) työn tauotus. Mylläristä kiinnosti ennakkoon eniten se, miten työntekijät näkevät itsensä työhyvinvoinnin ja ilmapiirin vaikuttajana ja kehittäjänä. Hänen mukaansa usein ajatellaan, että esimies on vastuussa näistä asioista, mutta ei nähdä omaa vastuuta työntekijänä. Myllärinen viittaa Kempvaisen ja Laajalahden (2016, s.9–10) tutkimukseen, jossa korostettiin myös yksilön omaa vastuuta. Organisaatiossa painotetaan jokaisen työntekijän 100 % vastuuta omasta työstään. Tämä tarkoittaa myös sitä, että jokainen vastaa omasta työhyvinvoinnistaan itse. Jokainen työntekijä yksilönä vaikuttaa siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee.

Sankarin (2018) tutkimuksen lopputuloksessa todetaan, jotta valmentava johtaminen voisi toteutua, tulisi työntekijöiden olla ammatillisia ja kehittyä ammatillisesti työssään. Myös työntekijöiden vastauksissa kävi ilmi, että työntekijän oma aktiivisuus ja vastuunkanto omasta työstä korostuu. Työntekijän tulee tunnistaa omat kehittymistarpeet ja sopeutua muutoksiin. Työntekijällä tulee olla myös hyvät vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot, jotta valmentava johtaminen

voisi toteutua. Työntekijän tulee luottaa esimiehen tasapuoliseen kohteluun. Työntekijän itseohjautuvuus ja motivaatio edesauttaa valmentavan johtamisen toteutumista. Jotta valmentava johtaminen onnistuisi, tulisi työntekijöille järjestää koulutusta itseohjautuvuudesta. Mielestäni tutkimustulos tukee sitä käsitystä, että työhyvinvointi kuuluu kaikille työntekijöille, eikä sitä voida kehittää yhdellä yksittäisellä toimenpiteellä.

Ehrukaisen (2018) tarkoituksena oli selvittää ja syventyä työhyvinvointijohtamiseen ja sen toteuttamiseen Salon kaupungin terveystalouksissa. Ehrukaisen tutkimuksessa kehitettiin työhyvinvoinninjohtamista. Lopputuloksena syntyi työhyvinvointikehittämisen huoneentaulu. Huoneentaulussa keskeisiä asioita ovat:

- tulee huolehtia, että työntekijät tietävät perustehtävänsä
- annetaan kehittävää, rakentavaa ja rehellistä palautetta
- kehityskeskustelut, joiden avulla hyödynnetään työntekijän osaamista
- kuuntele
- ota vastaan palautetta
- läsnä arjessa
- oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus
- luodaan työyhteisön kanssa pelisäännöt
- kehitetään esimiestyötä
- esimiehen tulee huolehtia omasta työhyvinvoinnista

Myllärinen (2021) nostaa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä esille työn vaatimukset ja organisoinnin. Työnkuvien, vastuiden, työn sisällön, työprosessin selkeys ja kehittyminen parantavat työhyvinvointia. Selkeyden kannalta jokaisen tulee noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja hoitajamitoituksen toteutumista. Esihenkilöä tarvitaan Myllärinen mukaan työnjaon tasapuolisuudessa toteuttamisessa.

Kukkosen (2018) ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä korostettiin positiivisessa palautteessa palautemyönteisyyttä. Palautetta Kukkosen mukaan tulee antaa suoraan kohteelle itselle. Korjaava palaute taas on tarkoitettu

mahdollistamaan epäkohtien kehittymisen parempaan suuntaan. Hyvä palauttekkulttuuri luo vahvan yhteishengen työyhteisöön sekä luo virheitä sallivan kulttuurin. Myllärisen (2021) mukaan työkavereilta saatu tuki, tsemppaus ja positiivisen palautteen antaminen on tärkeää. Ristiriitatilanteet tulee ratkaista avoimella keskustelulla.

Enroth (2021) selvitti, miten esihenkilö voi tukea työntekijää työhyvinvoinnissa. Enrothin kyselyn lopputulos on kuvattu taulukossa 2. ja siinä käy ilmi mitkä ovat työntekijän, työympäristön ja johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin, mitkä asiat estävät ja mitkä tukevat työhyvinvointia.

Taulukko 2. Työntekijän, työympäristön ja johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin (Enroth 2021).

Autonomia	Kyvykkyys	Yhteisöllisyys	Hyvän tekeminen	Minä itse	Ulkoinen motivaatio
mielekäs työ	onnistumisen kokemukset	toimiva työyhteisö	saa tehdä muille hyvää	hyvä terveys	palkka
itsenäisyys	riittävä ammattitaito	vuorovaikutus	saa auttaa	hyvä toimintakyky	muut edut
itsenäiset päätökset	osaaminen	avoin luottamuksellinen ja hyväksyvä työilmapiiri	kokemus oman työn tärkeydestä	motivaatio	palkkiot
perustehtävän selkeys	urakehitys	hyvä yhteishenki		positiivinen asenne	
arvot	perehdyttäminen	työyhteisön arvostus		optimistisuus	
eettisyys		kunnioitus		työn ja yksityiselämän tasapaino	
vaikutusmahdollisuudet		luottamus			
sitoutuminen		avun ja tuensaaminen			
		sosiaalinen tuki			

Pyyny (2016) teki ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä projektin työhyvinvoinnin parantamisesta ja loi pelisääntökirjan työyhteisön tueksi. Pyynyn pelisäännöt ovat taulukossa 3.

Taulukko 3. Pyynnyn pelisäännöt (2016).

tehtäväkuvien tunteminen	ymmärrys
resurssien järkevä käyttö	joustavuus
yhteistyö eri toimijoiden kanssa	toiminnan havainnointi ja arvioiminen
tehtäväkuvien tunteminen	rakentava ja positiivinen palaute
apu ja tuki	sitoutuminen
työrauha	tavoitteet ja päämäärät
tasapuolinen kohtelu	imago
arvostus	päätöksenteko
luovuus	pelisäännöt
erilaisuuden arvostaminen	tiedonkulku
erehdysten ymmärtäminen	luotettavuus
riskien tunnistaminen ja minimointi	viihtyvyys ja turvallisuus
halu ja tahto	työajan käyttö
ei provosoida negatiivisia tunteita	ajantasaisuus
vuorovaikutus	lait ja asetukset
	positiivinen ilmapiiri

Kukkonen (2018) toteaa, ettei työyhteisössä voi toimia niin kuin itse haluaa. Valveutunut työntekijä toimii työyhteisössään vastuullisesti ja työyhteisöä rakentavasti kehittäen. Työntekijällä on myös korkea moraalitason työnantajaa sekä työyhteisöä kohtaan. Hän huolehtii monialaisesti itsestään ja noudattaa työyhteisön pelisääntöjä. Vastuullinen työntekijä sitoutuu työnantajaan työsopimuksen velvoittamalla tavalla. Jotta työyhteisö on toimiva, tulee työntekijän tavoitella yhteistä päämäärää ja yhteisiä tavoitteita. Vastuullinen työntekijä välttää turhan nurisemista, mutta keskustelee rakentavasti epäkohdista. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää säilyttää positiivinen asenne, tähän vaikuttavat henkilökohtaiset arvot ja asenteet.

Myllärisen (2021) tutkimuksessa mukavat työkaverit, yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne lisäävät työyhteisön toimivuutta. 1) Asioita ennakoimalla, esteettömyydellä, huolellisuudella ja tiedon jakamisella (puhutaan samaa kieltä, jotta toinenkin ymmärtää) minimoidaan riskejä. 2) Työn sujuvuutta ja kiireettömyyttä parannetaan työskentelytavan valinnalla, organisointikyvyllä, omaan työhön keskittymällä ja kyvyllä priorisoida työn tilanteen vaatimalla tasolla. 3) Työyhteisön toimivuutta parantaa myös huumori sillä huumorilla on myös merkitys työyhteisön yhteishenkeen, asiakaslähtöinen työskentely (joka on työn tarkoitus), yhteinen päämäärä tiimityössä, asenteet, hyvät käytöstavat ja oman puhelimen käytön välttäminen työajalla. Juoruilu ja selän takana puhuminen ei johda haluttuihin parannuksiin. 4) Erilaisuutta on Myllärisen mu-

kaan hyvä osata arvostaa. 5) Asioihin, joihin voi itse vaikuttaa työyhteisön toimivuudessa ovat avoimuus, positiivisuus, työmoraali ja vastuu (100 % vastuu omasta työstä).

Pietilä (2020) kehitti ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä toimintamalli pisteen, jossa toiminnan kehittyminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jokaisen työntekijän pohtiessa ja ratkaistessa työyhteisön ristiriitatilanteita. Pietilän tutkimuksen lopputuloksessa korostui vuorovaikutus ja sen merkitys työhyvinvointiin. Kuten kirjallisuuskatsauksen aikaisemmissa valituissa tutkimuksissa on korostettu, että yhdellä ainoalla tekijällä ei pystytä kehittämään työhyvinvointia. Kukkonen (2018) taas nostaa tutkimuksessaan työyhteisön vuorovaikutuksesta esille työtovereiden vilpittömän arvostuksen ja kunnioituksen, kohde ryhmää unohtamatta. Kohderyhmänä hänen työssään olivat vanhukset, kuten tässä opinnäytetyössä. Hyvään työyhteisön vuorovaikutuskulttuuriin ei kuulu selän takana puhuminen eikä kuppikuntaisuus.

Myllärisen (2021) tutkimuksessa korostuu tiedon kulku ja tiedon jakaminen. Aito kuunteleminen ja huomioon ottaminen vuorovaikutustilanteessa on tärkeää. Negatiivinen viestintä vuorovaikutustilanteessa ei paranna myöskään työyhteisön toimivuutta. Tällaiseksi viestinnäksi Myllärinen kuvaa esimerkiksi silmien pyörittelyä, tuhahtelua, puhumattomuutta tai selän kääntämistä. Negatiivinen vuorovaikutus myös heikentää työyhteisön toimivuutta.

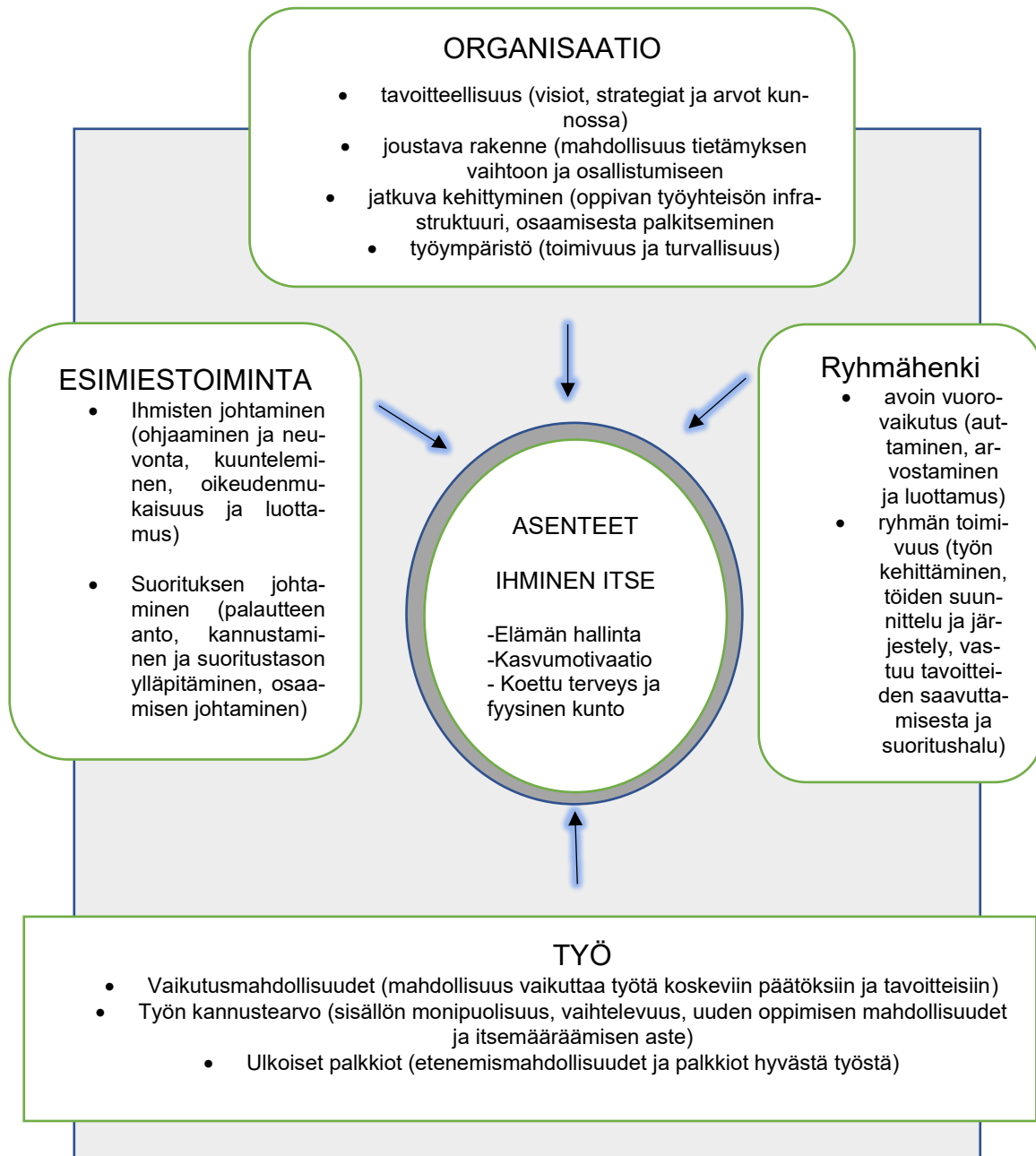
Myllärinen (2021) kuvaa työyhteisön luottamusta lisääviksi tasapuolisen kohtelun, tasavertaisuuden ja vastuun jakautumisen tasapuolisesti. Luottamusta lisää keskusteluyhteys ja kehittämisideoiden kuuntelu. Epäasiallinen käytös taas tuhoaa ilmapiiriä ja yhteishenkeä ja heikentää luottamusta työyhteisöä kohtaan. Epäasiallisuuden kokemusta voidaan ehkäistä avuliaisuudella ja anteeksipyyntöillä. Jokainen voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja luottamukseen ottamalla 100 % vastuu omasta työstä. Yksilöllä on vastuu ja tahtotila luottamuksen synnyssä.

Kaikissa valituissa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä korostettiin johtamisen ja työntekijän vastuuta työhyvinvoinnista. Kuvailevan kirjallisuus

katsauksen pohjalta lähdettiin toteuttamaan työhyvinvoinnin kehittämistä case-yksikössä. Valituissa tutkimuksissa vuorovaikutuksen ongelmat lisäävät pahoinvointia niin työyhteisössä kuin työntekijöissä. Me-hengen rakentaminen ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin parantaa työhyvinvointia. Vuorovaikutus, palaute ja luottamus vahvistavat toimivaa työyhteisöä, eikä niitä suoranaisesti voi erottaa toisistaan. Jokainen on vastuussa ilmapiiristä, alaistaidoista, rakentavasta palautteesta ja positiivisesta ilmapiiristä. Johtamisella voidaan tukea päämääriin pääsyä tukemalla työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja. Oman perustehtävän (tässä tehtävänkuvien) tunteminen vahvistaa osaltaan positiivista työilmapiiriä ja toimivaa työyhteisöä ja moraalinen toiminta tukee koko työyhteisöä. Tulee myös tunnistaa millaista tukea ja koulutusta henkilökunta tarvitsee työilmapiirin parantamiseksi.

3 TYÖNTEKIJÄ ITSE

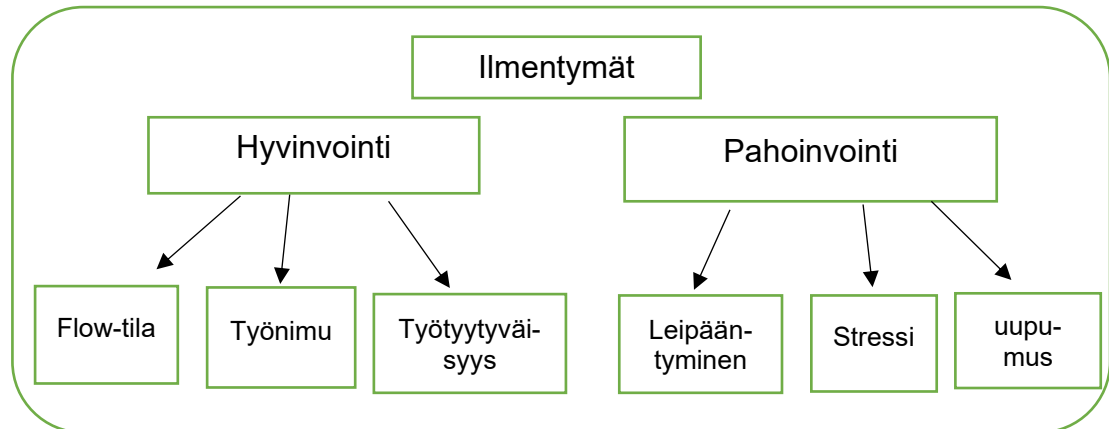
Marja-Liisa Manka (2010, 15–16) kuvaa tunnetta elämänhallinnasta, kykyä selviytyä haasteista, joita ihminen itse ja ympäristö hänelle asettavat. Hallinnan tunteeseen sisältyvät sellaiset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla ihminen kykenee käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Hallinnan tunteella on yhteys stressin kokemiseen, työn hallintaan, terveyteen, elämäntyytyväisyyteen, sopeutumisstrategioihin, varhaista eläköitymistä koskeviin ajatuksiin, sosiaalisiin verkostoihin ja tukeen, sekä sairauspoissaolojen määrään. Mankan mukaan kasvumotivaatio tarkoittaa ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Kehittymisen halun omaava ihminen näkee ympäristönsä huomattavasti positiivisemmaksi kuin henkilö, joka on menettänyt kiinnostuksensa jatkuvaan oppimiseen. Kuviossa 1. Manka kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, jonka keskiössä on ihminen itse, hänen kokemuksensa elämänhallinnasta, kasvumotivaatiosta, koetusta terveydestä ja fyysisestä kunnosta. Ihmisen omat asenteet vaikuttavat näihin kokemuksiin.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Marja-Liisa Mankan kuvaamina (2010, 16)

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (Heikkilä-Tammi, Larjovuori, Bordi, Nuutinen, Ahola & Manka n.d) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa monin eri tavoin se, kuinka yksilö huolehtii omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan. Erilaisia yksilöllisiä tekijöitä ovat muun muassa psykologinen pääoma, osaaminen ja työkokemus, palautuminen sekä persoonallisuuspiirteet. Yksi työnkuva voi herättää hyvin erilaisia tuntemuksia eri työntekijöillä, mikä voi usein johtua heidän yksilöllisistä eroistaan.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä toteaa myös, että työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jaotella tiivistettynä seuraavasti: 1) organisaation rakenne ja toiminta, 2) johtamisen tapa, 3) työyhteisön toimivuus, 4) työn organisoinnin tapa ja 5) yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin tarkasteluun sisältyy myös työhyvinvoinnin ilmentymät eli työntekijän oma kokemus työhyvinvoinnistaan. Kun työhyvinvointia mitataan esimerkiksi kyselyillä, tarkastellaan näitä edellä mainittuja vaikuttavia tekijöitä ja tämän lisäksi työntekijän tai työyhteisön kokemusta hyvinvoinnista. Näitä kokemuksia on kuvattu kuviossa 2. ilmentyminä työhyvinvoinnissa. Lisäksi kokonaisuuteen liitetään vielä havaitut työhyvinvoinnin seuraukset ja vaikutukset. Näitä voidaan tarkastella sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Yksilötasolla työhyvinvoinnin positiivisina seurauksina ovat mm. tyytyväisyys työhön ja tulokellinen toiminta, motivoituminen, työyhteisötaidot ja terveys. Organisaatiolla on nähtävissä myös mm. toiminnan tuloksellisuus ja asiakas-tyytyväisyys sekä sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin ilmentymät työhyvinvoinnin tutkimusryhmän mukaan (Heikkilä-Tammi, Larjovuori, Bordi, Nuutinen, Ahola & Manka, n.d)

3.1 Työntekijän itseohjautuvuus työhyvinvoinnin lisäämisen keinona

Charles Manz ja Christopher Neck (1991), joihin Sydänmaalakka (2006, 35) viittaa teoksessaan Älykäs itsensä johtaminen, puhuvat omien ajatusten joh-

tamisesta, johon sisältyy kolme osa-aluetta: uskomusten ja olettamusten, sisäisen dialogin (puheen) sekä mielikuvan hallinta. Omien ajatusten johtaminen tarkoittaa toimimattomien ajatusten muuttamista toimiviksi.

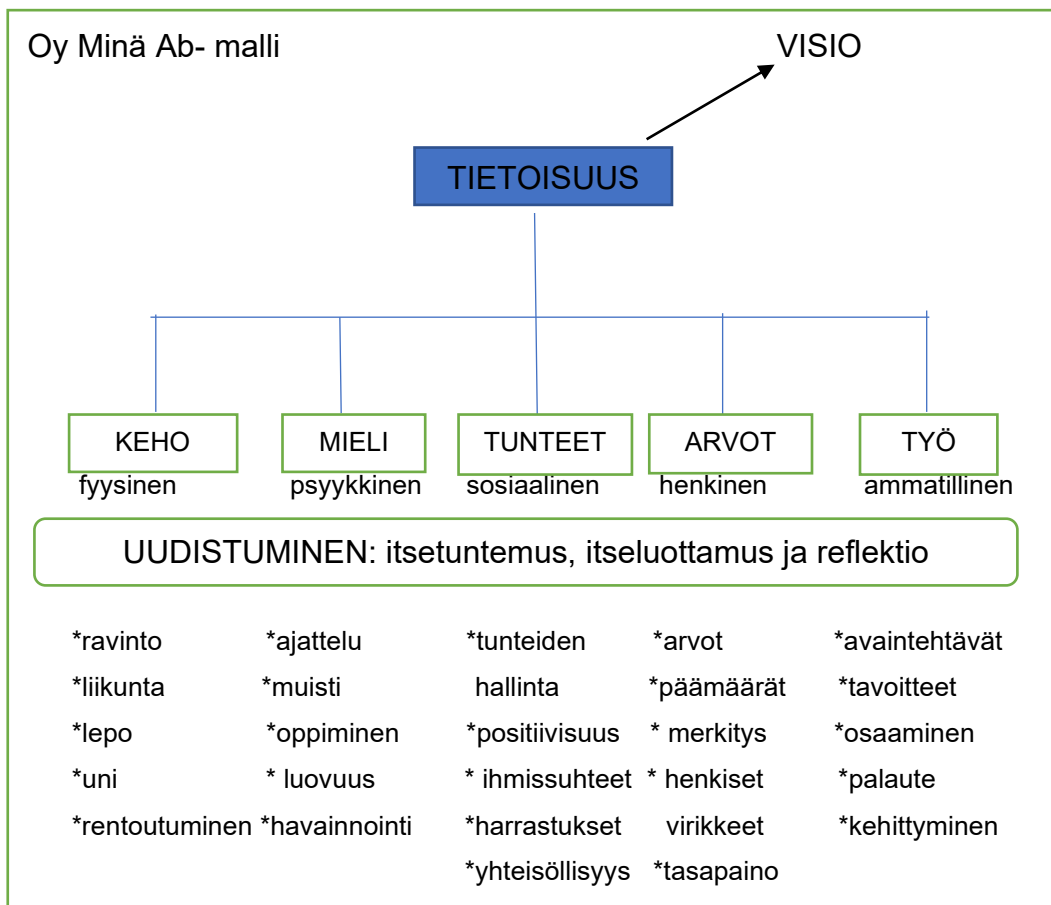
Sydänmaalakka (2006, 35–36) viittaa teoksessaan myös Helena Åhmaniin (2004), joka käyttää termiä oman mielen johtaminen. Ihmisen mieleen on perinteisesti katsottu kuuluvaksi kognitiivinen alue (ajatukset), affektiivinen alue (tunteet) ja konatiivinen alue (tahto). Åhmanin mukaan oman mielen johtaminen koostuu seuraavasta neljästä osa-alueesta: uskomukset ja asenteet; minäkäsitys ja itsetuntemus; tavoitteellisuus ja arvot, ihmiskäsitys ja vuorovaikutus. Ajatukset, tunteet ja arvot ovat osa itseä sekä oma keho. Itse määräytyy myös aina suhteessa ympäristöön, joten sosiaalinen ulottuvuus on merkittävä. Ihminen on fyysis-psykososiaalis-henkinen kokonaisuus. On johdettava kokonaisuudesta itseä.

Sydänmaalakka (2006, 29) on hahmotellut itsensä johtamisen mallin Oy Minä Ab-mallina (kuvio 3). Malli on syntynyt stoalaisuuden, joogafilosofian ja tietoisuustutkimuksen sekä liikejohdon teorioiden yhdistelmänä. Tämä kuvio kertoo hyvin, miten johtajuus ja johtaminen syntyy oman itsensä tuntemisen kautta tietoisuutena omasta kehosta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä. Itsensä johtamisella luodaan hyvä pohja työlle, mitä ollaan tekemässä. Kun keho ja mieli voi hyvin ja henkinen arvopohja on kunnossa, pystyy hallitsemaan sosiaaliset tilanteet ja tunteet sekä pystyy ammatillisesti kehittymään omassa työssä.

Sydänmaalakan mallissa ihmisen tulee huolehtia fyysisestä kunnosta ravinnon, liikunnan, levon, unen ja rentoutumisen kautta. Mielen hyvinvointia lisäävät ajattelu, muisti, oppiminen, luovuus ja havainnointi. Tunteet ja sosiaalinen hyvinvointi lisäävät tunteiden hallintaa ja positiivisuutta. Ihmissuhteista ja harrastuksista tulee huolehtia ja myös yhteisöllinen kokemus lisäävät sosiaalista hyvinvointia. Henkinen hyvinvointi lisääntyy toimimalla arvojen mukaisesti, tähtäämällä ja saavuttamalla päämääriä, työllä pitää olla merkitys. Ihmisen on hyvä saada myös henkisiä virikkeitä ja näiden kautta tullaan saavuttamaan tasapaino. Työssä on tärkeä suorittaa avaintehtävät, saavuttaa tavoitteita, lisätä

osaamista ja kehittyä sekä saada ja antaa palautetta. Näiden tasojen kautta ihminen pystyy uudistumaan; itsetuntemus, itseluottamus ja reflektio lisäänty.

Työssä jaksamisen kannalta olisi jokaisen työntekijän mielestäni hyvä saada koulutusta itseohjautuvuudesta, jotta työntekijöiden näkemys laajenisi siihen, miten kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kuten Sydänmaalakka kuvaa Oy Minä AB:ssä, työntekijän jaksamisen kannalta on tärkeää huolehtia itsestään niin töissä kuin vapaa-aikana. Ikäjohtaminen on erittäin tärkeää työsuhteen elinkaaren näkökulmasta. On tärkeää ymmärtää millenium-sukupolven siirtyessä työelämään, että pitkään työelämässä olleilla on erilaiset arvot, elämäkokemus ja sitoutuminen työhön. Uusi sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa, tarvitsee haasteita ja urakehitystä, mutta samaan aikaan kuormittuvat työelämässä.



Kuvio 3. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaalakka, 2006, 29.)

Adam Grant (2016, 99–105) kirjoittaa teoksessaan *Originals*, että johtajat arvostavat sellaisia työntekijöitä, jotka tarjoavat oma-aloitteisesti apuaan, rakentavat verkostoja, keräävät uutta tietoa ja pyytävät palautetta. Grantin mukaan on olemassa yksi oma-aloitteisuuden muoto, joka saa helposti miinuspisteitä: omien ehdotusten esittäminen. Grant siteeraa Carmen Medinaa (2016, 103–105), jonka mukaan tulee erottaa kaksi sosiaalisen hierarkiaan liittyvää, merkittävää ulottuvuutta, jotka ovat valta ja asema. Valta tuo mukanaan mahdollisuuden ohjata muita ja käyttää auktoriteettia. Medinan mukaan asemaa ei voi ottaa, se tulee ansaita. Case-yrityksessä on menossa projekti, jonka yhtenä osa-alueena on palveleva johtaminen. Palvelevalla johtamisella pyritään siihen, että esihenkilö on läsnä, kuuntelee, tukee ja antaa palautetta työntekijöille. Kuten Grant aikaisemmin toteaa, hyvän työntekijän ominaisuuksia, voidaan odottaa myös johtajilta vastaavia ominaisuuksia. Yhteistyössä tarjotaan apua, rakennetaan verkostoja, haetaan tietoa ja annetaan palautetta, jolloin päästään yhdessä toteuttamaan uusia ehdotuksia. Asema johtajana ja työntekijänä ansaitaan ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työhön.

3.1.1 Vuorovaikutus

Isotalus & Rajalahti (2017, 22–23) kirjoittaa vuorovaikutusosaamisesta, että sitä voi oppia ja siinä voi kehittyä. Vuorovaikutusosaaminen koostuu vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Tieto-ulottuvuus tarkoittaa sitä, mitä henkilö tietää vuorovaikutuksesta ja miten hän sitä osaa soveltaa. Esimerkiksi tieto siitä, miten kuuntelemistaan voi tehostaa. Osaava henkilö käyttää tietojaan myös viestinnän suunnitteluun, ennakointiin, säätelyyn ja arviointiin, eli hänellä on myös metakognitiivisia taitoja. Lisäksi tutkimukset kertovat, että hyvä vuorovaikutusosaaminen edellyttää tiettyä kognitiivista osaamista, kuten kognitiivista erottelua, toisen näkökulman ottamista tai itsensä monitorointia. Vuorovaikutustaito on osa vuorovaikutusosaamista. Sitä mitä ja miten sanomme tai toimimme vuorovaikutustilanteissa. Pieniä taitoja ovat esimerkiksi katsekontaktin pitäminen kuulijassa ja selkeiden ohjeiden antaminen. Laajoja taitokokonaisuuksia ovat esimerkiksi taito viestiä tukea, hallita ryhmän ristiriitatilannetta tai innostaa viestinnällään eli motivoida.

Järvinen (2017, 94) kehottaa puhumaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Avoimuuden tulee liittyä työhön ja sitä koskeviin asioihin. Jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa ja myös velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista tai kehittämistarpeista. Tiedon kulun kannalta on tärkeä tiedostaa, kuka muu tarvitsee tätä tietoa ja keitä muita pitää informoida. Tiedonkulun puutteet johtuvat siitä, että ihmiset ajattelevat, että jonkun pitäisi informoida minua, eikä niin, että ketä minun pitäisi informoida ja mistä haen tietoa. Avoimuus työyhteisössä ei tarkoita sitä, että energiaa käytetään ihmisten henkilökohtaisten asioiden, esimerkiksi luonteenpiirteiden tai yksityiselämän ongelmien käsittelyyn. Työpaikka ei ole terapiayhteisö, ihmisten privaatit asiat kuuluvat työpaikalle vain siltä osin, kuin ne liittyvät työntekoon.

Järvinen (2017, 95–97) kehottaa puhumaan niille, joita asiat koskevat. Työasioista ja niihin mahdollisesti liittyvistä epäselvyyksistä tai ongelmista pitäisi puhua niiden kanssa, joita ne ensisijaisesti koskevat. Kolmas avoimuuden mittapuu liittyy keskustelun tyyliin ja tapaan, jonka tulisi olla rakentavaa ja asiallista. Kaiken kanssakäymisen tulee tukea työntekoa, auttaa ratkomaan siihen liittyviä ongelmia, parantaa keskinäistä yhteistyötä ja olla sujuvaa. Yleensä on helppo arvioida, onko kanssakäyminen voittopuolisesti myönteistä ja toisten mielipiteitä arvostavaa vai negatiivista nokittelua, toisia mitätöivää ja hedelmätöntä kiistelyä. Toimiva kommunikaatio edellyttää, että sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja aktiivisesti varmistavat, että viesti on ymmärretty oikein. Jos ymmärrystä ei riittävästi varmisteta, viestintä aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä ja virheitä.

3.1.2 Tehtäväkuvat

Järvinen (2017, 49–55) kuvaa teoksessaan Menestyvän työyhteisön pelisäännöt, että menestys vaatii työyhteisön toimivuuden edellytyksiä johdolta ja koko henkilöstöltä. Molemmilla tulee olla näkemys siitä, mitä varten työpaikka on olemassa ja mitä siellä pitää ensisijaisesti tehdä ja saada aikaan. Työpaikka ei ole ensisijaisesti sitä varten, että ihmisiä voidaan työllistää tai työyhteisön

jäsenillä olisi kivaa yhdessä. Toisin sanoen viime kädessä asiakkaasta riippuu, kuinka kauan työyhteisöllä voi olla mukavaa yhdessä ja palkanmaksu jatkuu. Yksityisellä sektorilla tämä yrityksen kyky tuottaa ostamisen arvoisia hyödykkeitä asiakkaille testataan joka päivä. Organisaation menestys ja hyvä yhteistyö edellyttää, että työyhteisön kaikilla jäsenillä on riittävän samansuuntainen näkemys työpaikan olemassaolon tarkoituksesta. Tämän tarkoituksen, yhteisen perustehtävän kirkastaminen on hyvin haastava tehtävä. Yhteiskunnassamme yhteisen tehtävän ja päämäärän hahmottamista on vaikeuttanut korostunut minäkeskeinen ajattelutapa. Pahimmillaan jokainen työpaikalla ajattelee vain omaa työuraansa, palkkioitaan tai tarpeitaan eikä koko organisaation etua, menestystä tai asiakkaiden tarpeita.

Järvinen (2017, 55–56) mukaan kaikkeen työntekoon liittyy se ikävä puoli, että työssä kuin työssä pitää pystyä sulkemaan omat tarpeet pois mielestä ja keskittymään asioihin, jotka eivät aina ole kovin kiinnostavia. Tällainen itsekuri ei ole ihmiselle mitenkään helppoa, ja siksi työaika monella helposti lipsahtaa esimerkiksi kahvitteluun, rupatteluun ja netissä surffailuun. Pahimmillaan tällaisessa työpaikassa asiakkaat unohtuvat tai heidät koetaan häiritsevän työntekijöiden viihtymistä työpaikalla. Siksi säännölliset tavoite-, kehitys-, arvo- ja tiimikeskustelut ovat tärkeitä, koska niissä voidaan muistuttaa uudelleen ja uudelleen itseä ja toisia siitä, mitä varten töissä ollaan.

3.1.3 Palaute

Salmisen (2015, 144–145) mukaan tärkeisiin työelämätaitoihin kuuluu kyky antaa kiitosta ja korjaavaa palautetta, silloin kun siihen on aihetta. Tärkeää on myös kyky ottaa palautetta vastaan. Mikään työyhteisö ei kehity ilman palautteen antamisen ja vastaanottamisen kykyä. Liian vähäinen palautteen määrä ei totuta työyhteisön jäseniä suhtautumaan palautteeseen osana normaalia työkäyttäytymistä. Satunnainen palaute aiheuttaa helposti liian voimakkaita tunnereaktioita, jotka estävät palautteen rakentavan käsittelyn. Tällöin ei saavuteta palautteen antajan tavoitetta toiminnan muuttamisesta.

Mankan (2010, 145) mukaan palautteellisuus on vuorovaikutuksen keskeinen tekijä: uskallus antaa sekä myönteistä että kielteistäkin palautetta, mutta rakentavasti. Palautetta täytyy myös osata vastaanottaa. Rakentavan palautteenannon opettelemiseksi on olemassa joitakin sääntöjä:

- esitä mieluummin toiveita ja ehdotuksia kuin miksi kysymyksiä, joita käytettäessä helposti etsitään syyllisiä ja joudutaan pattitilanteeseen
- keskity ratkaisuun: mikä on mahdollista, mikä estää, miten ratkaisisit? Kerro lisää; mitä ehdotat, mitä vaihtoehtoja on tarjolla?
- puhu asiasta, älä henkilökohtaisista ominaisuuksista kuten persoonallisuuden piirteistä
- kuvaa asia mahdollisimman konkreettisesti: liitä palaute tilanteeseen tai käyttäytymiseen, jonka sekä palautteen antaja että palautteen saaja tunnistavat
- anna palaute mahdollisimman nopeasti: ajallinen välittömyys ja läheisyys auttaa muistamaan tilanteen paremmin
- tutki asiaa: kyseleminen ja selvittäminen. Ota kantaa vasta, kun olet saanut oleellisen selville. Tarkista vielä, että olette ymmärtäneet palautteen samalla tavalla!
- vastavuoroisuuden periaate: kaksisuuntaisuus edistää muutosta eli kysy, miten itse voisit toimia aikaisempaa paremmin
- harkittu tunneilmaisu: palautetilanteissa ei kannata lisätä tunnetta, konkreettisuus ei merkitse tunteettomuutta

3.1.4 Luottamus

Mankan (2007, 62–63) teoksessa Työrauhan julistus puhutaan luottamuksesta toimintakulttuurin muuttamisen keskeisenä kysymyksenä. Jokainen puntaroi, keihin voin luottaa, millä tavoin ja missä olosuhteissa. Tunteet ovat pelissä luottamusta arvioitaessa. Luottamuksen särkyminen aiheuttaa emotionaalista tuskaa paitsi petetyille myös pettäjälle. Yleisellä tasolla luottamuksen voisikin määritellä uskoksi siihen, että luotettu toimii sovittujen sitoumusten ja pelisääntöjen mukaisesti eikä käytä luottajaa hyväksi tilaisuuden tullen. Jos luottamus

pääsee rikkoutumaan, sen uudelleen syntyminen vaatii huomattavia ponnisteluja.

Manka (2007, 63–65) kirjoittaa, että luottamuksen syntyminen on sitä todennäköisempää, mitä enemmän osapuolten käyttäytyminen on ennustettavaa, mitä enemmän osapuolet hyötyvät yhteistyöstä ja mitä varmempi voi olla vastavuoroisuudesta. Luottamuksen peruspilari on myös hyvä tahto eli tuntemus siitä, ettei minua käytetä hyväksi. Jo se, että saa oman äänensä kuuluville, lisää luottamusta. Mankan mukaan luottamus synnyttää luovuutta ja rikastaa työyhteisöä. Se antaa työyhteisön jäsenelle ajattelun vapautta ja ilmaa. Yksinäinen soolosuorittaja ei voi pärjätä, vaan syöttöjen antamisen ja vastaanottamisen logiikalla yhteistyö kukoistaa. Rikastavan kulttuurin syntyminen perustana on nimenomaan luottamus. Reilu peli luo luottamuksen, josta seuraa avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Pelon alla ihmiset eivät ota riskejä. Energiaa kuluu siihen, ettei tehdä mitään väärin. Valvonnan pelko kahlitsee elämältä. Siksi henkilökunnan pitäisi päästä valloilleen. Avoin ja reilu vuorovaikutus on valloilleen pääsemisen ehto. Tällaisessa kommunikaatiossa ihminen tulee nähdyksi ja kuulluksi sekä vakavasti otetuksi. Tunnetuksi tulemisen puute puolestaan on loukkaava ja rikkoo luottamusta, se kutistaa ihmisen ja köyhdyttää työyhteisön.

3.1.5 Toimiva työyhteisö

Tiimityö on Virtasen (2004, 157) mukaan osaamista vaativia toimintatapoja sosiaalisesti vastuullisen työyhteisön arjessa. Positiivinen henki on helpommin käännettävissä haasteiden voittamiseksi. Positiivinen tiimihenki ei synny sattumalta. Huumorin käyttäminen auttaa tässä. Tiimin jäseniltä tulee odottaa tuloksia, eettisesti kestäviä ratkaisuja ja vastuuta. Vapaamatkustajia ei voi olla, mikäli kaikki sitoutuvat. Yksi mahdollisuus on Minä- kielen korvaaminen Me – kielellä.

Järvinen (2017, 92–93) kirjoittaa teoksessa Toimivan työyhteisön pelisäännöt, että kaikista arkisin haaste jokaisella tiimillä on se, miten saada työyhteisön

jokainen jäsen noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Yksittäisen henkilön omat tarpeet ja edut ajavat helposti tiimin ohi, ja yhteisistä päätöksistä huolimatta moni alkaa ajatella, että heitä eivät pelisäännöt oikeastaan koske. Kun yksi tiimin jäsen rikkoo sovittuja sääntöjä, toinen alkaa miettiä, miksi hänen pitäisi toimia sovitusti, kun muutkaan eivät sitä tee. Tämä johtaa siihen, että pelisäännöt murenevat ja jokainen perustelee omia rikkomuksiaan toisten epäreilulla käyttäytymisellä. Tämän seurauksena työyhteisössä käynnistyy toisten syyttely, kärhämöinti ja suukopu. Lopputuloksena saattaa olla sellainen kulttuuri, että sovitaan yhdessä mitä tahansa, kaikki tietävät, että niihin ei tarvitse sitoutua. Tämän päivän vapautta ja vastuuta korostavassa työyhteisössä pelisääntöjen noudattamisen valvonta kuuluu kaikkien tehtäviin. Jos joku havaitsee pelisääntörikkomuksia, hänen on syytä herättää esimerkiksi yhteisessä palaverissa keskustelua pelisääntöjen tulkitsemisesta ja toimintamalleista. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää käydä pelisäännöt läpi riittävän usein ja luodaan uusia epäselviin tilanteisiin. Sillä voidaan välttää tiimin sisäinen konflikti.

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Toimintatutkimus tehtiin case-yrityksen työympäristössä yhdessä henkilökunnan kanssa. Opinnäytetyön ohjaajana toimi esihenkilöni. Toimin esihenkilötehtävissä yrityksen ikäihmisten ympärivuorokautisessa hoivakodissa. Tehtävänimikkeenä on hoivakodin johtaja. Toimintaympäristö on 64 paikkainen ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksikkö. Työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistui tässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä hoivakodin henkilökunta: sairaanhoitajat, lähihoitajat ja hoiva-avustajat. Lisäksi tutkimuksessa mukana olivat tukipalvelun työntekijät, siistijät ja hoitoapulaiset. Työhyvinvoinnin kehittäminen oli tärkeää yksikössä toimivan henkilökunnan työhyvinvoinnin kannalta. Yksikkö oli ollut toiminnassa vuoden opinnäytetyön aloittamisen aikaan. Uuden yksikön henkilökunta tuli tietoiseksi oman toiminnan ja vastuun merkityksestä omaan työhyvinvointiin ja koko henkilökunnan

työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Tarkoituksena oli lisätä työhyvinvointia ja vähentää sairauslomien määrää sekä henkilöstön vaihtuvuutta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli työhyvinvoinnin kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli saavuttaa henkilökunnan tietoisuus siitä, mitä oma toiminta ja vastuu merkitsee omaan työhyvinvointiin ja koko henkilökunnan työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Tarkoituksena oli lisätä työhyvinvointia ja vähentää sairauslomien määrää sekä henkilöstön vaihtuvuutta.

Yrityksellä on oma vastuullisuusohjelma, jonka tarkoituksena on sujuvoittaa hoivatyötä. Vastuullisuusohjelma on jaettu kolmeen teemaan: henkilökunnan työhyvinvoinnin parantaminen, asukkaiden hoivan laadun jatkuva parantaminen ja vuorovaikutuksen vahvistaminen sidosryhmien kanssa. Opinnäytetyön aihe on rajattu niin, että opinnäytetyössä käsitellään henkilökunnan työhyvinvoinnin parantamista. Vastuullisuusohjelmassa ei ole konkreettisia keinoja yksikön työhyvinvoinnin parantamiseen, vaan vastuullisuusohjelma pyrkii ratkomaan työolojen parantamista avustavalla henkilökunnalla ja tiiminvetäjien palkkaamisella sekä rekrytoinnin ja oppilaitosyhteistyön parantamisella. Kehittämistarpeena on henkilökunnan työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen, jolla pyritään lisäämään työhön sitoutumista, vähentämään henkilökunnan vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja.

Opinnäytetyön tavoitteena oli toimintatutkimuksen avulla saavuttaa parempaa työhyvinvointia työyhteisön jäsenille. Työntekijät kehittivät työpajan aikana niitä menetelmiä, joiden avulla työntekijät pystyvät tulevaisuudessa työhyvinvointia parantamaan.

Opinnäytetyön toimintatutkimuksen toteuttaminen perustuu kirjallisuuskatsauksen lopputuloksena saatuun yhteenvetoon. Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymyksiksi muotoutui:

1. Millä keinoin työhyvinvointi lisääntyy henkilökunnalle?
2. Miten henkilökunnan vastuullinen toiminta omasta työhyvinvoinnista lisää koettua työhyvinvointia?

5 VASTUULLISUUSOHJELMA

Kehittämistyö tehdään yrityksen vastuullisuusohjelman pohjalta. Case-yritys on laatinut vastuullisuusohjelman vuonna 2019 hoivakriisin noustua esille valtakunnallisesti. Vastuullisuusohjelmassa on kolme päätoimenpidettä. Jokaisen päätoimenpiteen alla on ne toimenpiteet, joiden avulla päästään tavoitteeseen toiminnan parantamiseksi. Päätoimenpiteet ovat: Hoitotyön sujuvoittaminen, tavoitteena on hoivakotien henkilökunnan työhyvinvoinnin parantaminen. Toiminnan ja osaamisen kehittäminen, tavoitteena asukkaiden hoivan laadun jatkuva parantaminen. Viestintä ja vastuullisuus, tavoitteena vuorovaikutuksen vahvistaminen sidosryhmien kanssa. (Attendo Oy:n www-sivut, 2019)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä vastuullisuusohjelman osaan hoivatyön sujuvoittaminen, jonka tavoitteena on hoivakotien henkilökunnan työhyvinvoinnin parantaminen. Vastuullisuusohjelmassa on työhyvinvoinnin parantamiseksi asetettu toimenpiteitä, joilla parannetaan työntekijöiden työhyvinvointia. Toimenpiteet ovat: 1) lisätään avustavan henkilön määrää (siistijät, vaatehuolto, ruokailut ym.). 2) Nimetään tiiminvetäjiä, joiden tehtävänä on kehittää hoitotyötä yhdessä hoivakodin johtajan kanssa. 3) Nopeutetaan ja sujuvoitetaan rekrytointia palkkaamalla alueellisia rekrytointikoordinaattoreita hoitamaan alueensa resurssointia ja sijaisten hankintaa yhteistyössä esimiesten kanssa. Kehittämällä rekrytointityökaluja ja -prosesseja. 4) Tekemällä tiivistä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. 5) Lisätään vakinaisten ja täysiaikaisten työsuhteiden sekä vakituisten sijaisten määrää. (Attendo Oy, 2019) Koska vastuullisuusohjelmassa ei ole konkreettisesti kirjattu keinoja, joilla parannetaan olemassa olevan henkilöstön työhyvinvointia, tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työntekijän näkökulmasta ja mikä on työntekijän vastuu työyhteisön ja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Yrityksessä tehtiin työhyvinvoinnin parantamiseksi vuoden 2019 aikana seuraavia toimenpiteitä, joista on kirjattu toteuma 12/2019 vastuullisuusohjelmaan: 1) Avustavan henkilökunnan määrä on nostettu riittävälle tasolle kaikilla

osa-alueilla. 2) Vuoden 2019 aikana on nimetty 141 tiiminvetäjää. Tiiminvetäjistä on muodostunut pysyvä käytäntö yksiköissä, joissa koon ja rakenteen puolesta on siihen tarve. 3) Rekrytoinnin parantamiseksi on otettu organisaatiossa käyttöön HR-järjestelmä. On rekrytoitu henkilöstökokemusjohtaja, 14 rekrytointikoordinaattoria sekä HRD-asiantuntija, joka vastaa oppilaitosyhteistyön kehittämisestä. 4) On tiivistetty oppilaitosyhteistyötä muun muassa kumppanuussopimusten muodossa. 5) Työsuhteiden määrää on vuoden 2019 aikana lisätty ja vakituisen henkilöstön määrä on lisääntynyt yli 450 henkilöllä. On rekrytoitu kiertäviä sairaanhoitajia ja lähihoitajia toimimaan alueellisina sijaisina. (Attendo Oy, 2019.) Mielestäni työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että hoivakodin työntekijöiden määrää on lisätty ja luotu järjestelmiä, joilla tuetaan työntekijöiden saatavuutta. Työhyvinvoinnin keittäminen ei kuitenkaan ole riittävää näillä toimenpiteillä ja vastuullisuusohjelmaan ei ole kirjattu ollenkaan keinoa työhyvinvoinnin parantamiseksi yksikkötasolla. Toiminnan ja osaamisen kehittäminen tukee myös työhyvinvointia, mutta kehittämistyössä keskitytään kirjallisuuskatsauksen pohjalta nousseiden työhyvinvoinnin kehittämistarpeisiin työntekijän vastuullisuuden näkökulmasta.

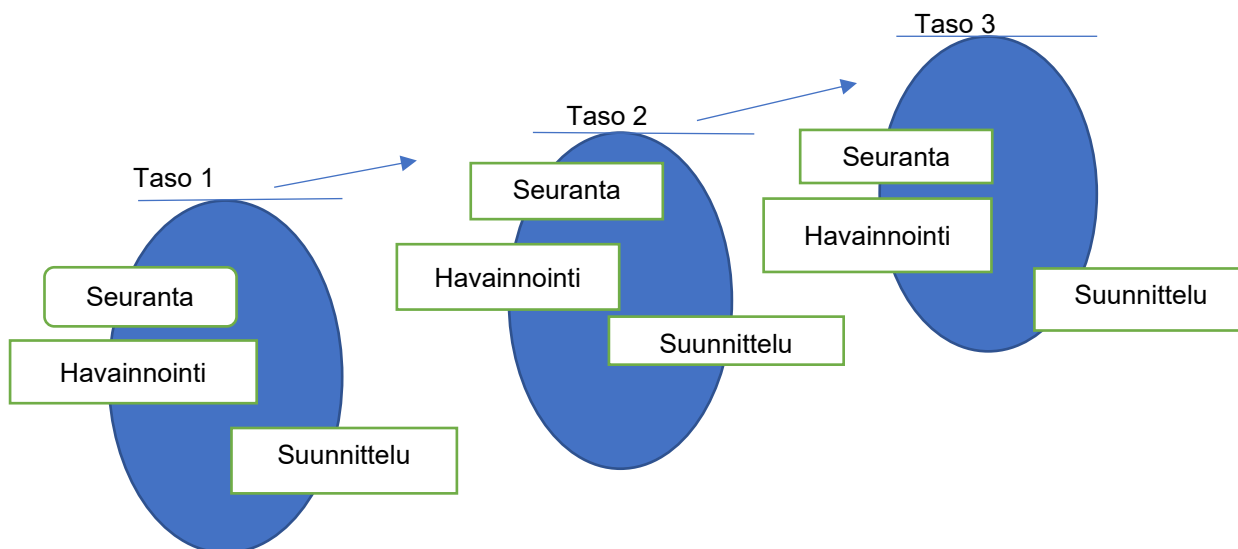
Vuoden 2019 hoivakriisin jälkeen yrityksessä lanseerattiin muutosmatka kohti hyvän ja arvostetun hoiva-alan tuottajaksi. Muutosmatkalla asukas nostetaan keskiöön ja työntekijöiden 100 %:n vastuuta työssä korostetaan. Asukkaan tulee saada hyvää hoivaa ja palvelua ja sen mahdollistaa henkilökunta. Työntekijöiden vastuuta korostetaan: kun tulet tietoiseksi, tulet vastuulliseksi. Jokaisen työntekijän tulee ottaa 100 % vastuu hoivatyön sujuvuudesta. Työntekijän vastuunotto ja tehtäväkuvien selkeyttäminen korostuu myös työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Attendo Oy 2019.)

6 TOIMINTATUTKIMUS

Kananen (2014, 11) on viitannut Syrjälään, Ahoseen, Syrjäläiseen ja Saareen määritellään toimintatutkimusta. ”Toimintatutkimuksella tarkoitetaan mm.

käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä ” (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994, 17). Toimintatutkimuksessa toteutuvat sen nimen mukaisesti tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Toimintatutkimus ei ole pelkästään tutkijoiden työtä, sillä siinä on aina mukana myös ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimus liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja siellä oleviin käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimus nähdään toimijoista kumpuavana toimintana ja voimana, ei ulkoapäin annettuina ohjeina, käskyinä ja kehittämistyönä. Henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimuksen eräs elementti on muutos, joka on pysyvä. Toimintatutkimus pitää näin ollen sisällään myös lupauksen paremmasta. (Kananen, 2014, 11.)

Yhteistyö on oleellinen elementti toimintatutkimuksessa. Sitä tekevät ja siihen osallistuvat ne, joita ongelma koskee. Yhteistyö ei aina ole ongelmatonta. Yhteistyössä törmäävät erilaiset ihmiset ja heidän erilaiset tavoitteensa sekä henkilökiat, luottamuksen puute ja arvovaltakysymykset. Yhteistyö edellyttää yhteistä tavoitetta, joka kuuluu toimintatutkimukseen myös oleellisena osana. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi muutos. Muutos edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Se on syklinen prosessi, jossa yksi toimintatutkimuksen sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin (kuvio 4). Sykliin liittyy aina myös tutkimus. Sykliä seuraa uusi sykli, joka lähtee siitä, mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin, tai sitten kohteena on uusi ongelma ja sen poistaminen. Itse muutoksen aikaansaamin voi olla käytännön työelämässä vaikeampi tehtävä kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. (Kananen, 2014, 11–12.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen (Kananen, 2014, 13)

Toimintatutkimuksen ideaa voidaan käyttää oman tai ryhmän työn tai toiminnan kehittämiseen. Parhaiten se soveltuu tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Se kohdistuu lähes aina ihmisten toiminnan muuttamiseen. Toimintatutkimus eroaa perinteisiin tutkimuksiin. Tutkimuskysymykset ovat tyypillisiä johtamiseen tai esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Perinteinen tutkimus (laadullinen ja määrällinen tutkimus) ja sen tuottamat tutkimustulokset jäävät lähes aina toteavalle tasolle, eli todetaan tiettyjen tekijöiden vaikuttavan asiaan. Mihinkään toimenpiteisiin tai kokeiluihin ei ryhdytä perinteisessä tutkimuksessa tutkimuksen aikana. Tutkimustulokset saadaan perinteisin tiedonkeruumenetelmin eli kyselyin, havainnoinnein ja haastatteluin. Tutkija ei saa myöskään vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön ja tämä on tieteessä ehdoton sääntö, jota joudutaan rikkomaan toimintatutkimuksessa. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija ja tiede hyötyvät saadusta tiedosta. Toimintatutkimus vie nimensä mukaisesti itse toimintaan niin, että toimija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. Toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat kaikki samanaikaisesti. (Kananen 2014, 15–16.)

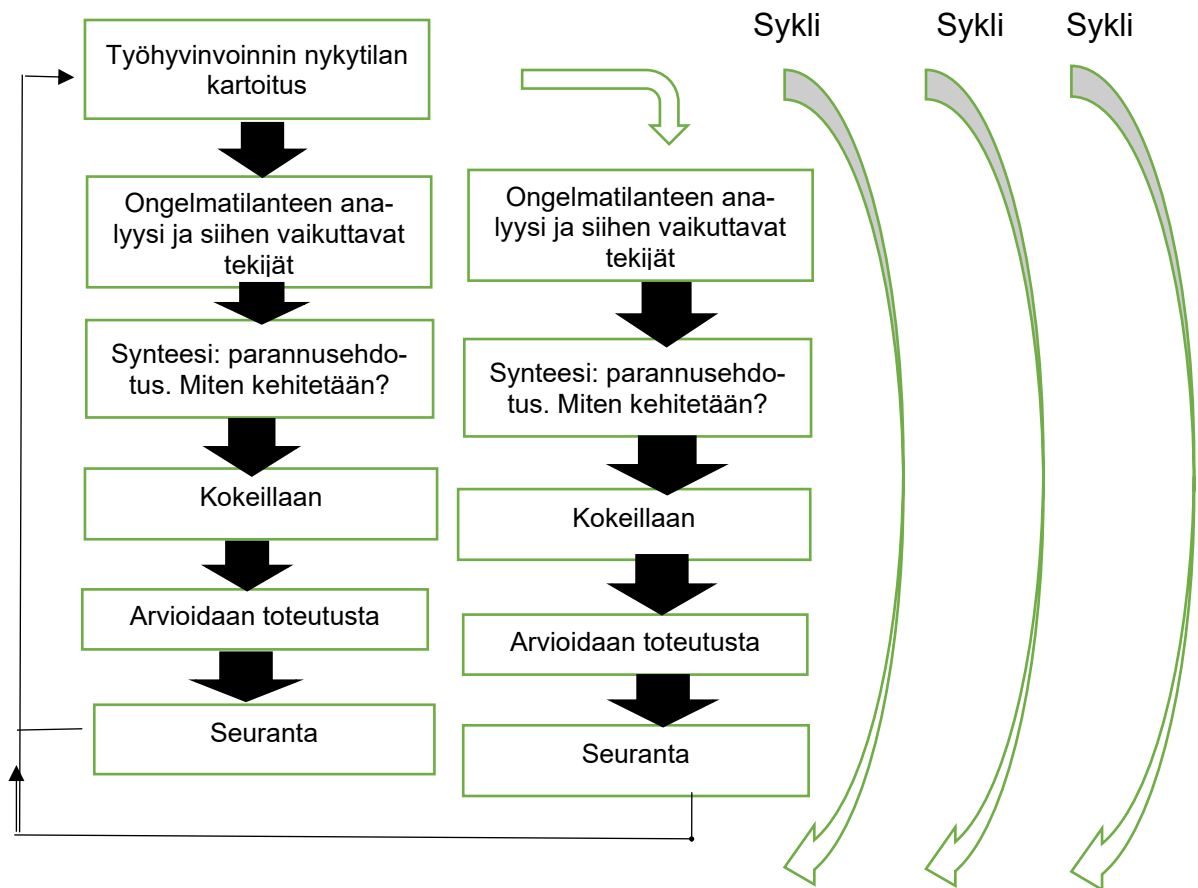
6.1 Toimintatutkimuksen toteutus

Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli ovat ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. (Kananen, 2014, 34). Rothwell (1999, 84) on

esittänyt toimintatutkimuksen seuraavasti: 1. Ongelman määrittely, 2. Ongelman tutkiminen, 3. Ongelman syiden ja seurausten analysointi, 4. Ratkaisun esittäminen, 5. Ratkaisun testaaminen, 6. Ratkaisun muokkaus testauksen pohjalta, 7. Uuden ratkaisun testaaminen/kokeilu ja 8. Johtopäätökset. Kuviossa 4. on esitetty toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit.

Opinnäytetyön toteuttamiseen toimintatutkimus sopii hyvin, koska tutkitaan ja kehitetään työntekijäryhmän työhyvinvointia ja työntekijöiden vastuullisuutta omasta ja ryhmän (työntekijöiden) työhyvinvoinnista. Saadun kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan yksikössä kehittää työhyvinvointia ja työntekijän omaa vastuuta työhyvinvoinnista. Nykytilanne kartoitettiin henkilöstölle lokakuussa 2022 tehdyn tyytyväisyyskyselyn pohjalta. Analysoin sen tuloksen sekä kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset. Työpajassa henkilökunta itse miettii ratkaisuja työhyvinvoinnin ja vastuullisuuden parantamiseksi. Opinnäytetyö etenee toimintatutkimuksen vaiheihin ja sykleihin. Parannusehdotuksista tehdään produkti eli tuotos, jolla saadaan tietoa siitä, mitä halutaan muuttaa ja miten, sekä arvioidaan, saavutetaanko muutos työntekijöiden työhyvinvointiin ja työntekijän omaan vastuuseen työhyvinvoinnista.

Ongelman määrittely koostuu vuorovaikutuksen puutteista/ongelmista. Määritellään myös, miten hyvin työntekijät tuntevat oman perustehtävänsä ja toteuttavat sitä. Annetaanko työyhteisössä positiivista palautetta, muistetaanko kannustaa, kehua ja kiittää? Luotetaanko työyhteisön jäseniin ja saavuttaako työntekijä luottamuksen omalla toiminnallaan. Määritellään myös, kuinka toimiva työyhteisö on. Toimintatutkimuksen jokainen viisi kehittämiskohdetta menee omilla sykleillä läpi koko toimintatutkimuksen. Ajatus on se, että yhden kehittämiskohteen sijasta kehitetään kaikkia viittä yhtä aikaa eli jokainen kehittämiskohde on omana syklinä. Kuviossa 5. on kuvattu toimintatutkimuksen syklit, syklit toistuvat kirjallisuuskatsauksen tuloksena saaduissa viidessä valitussa teemassa.



Kuvio 5. Opinnäytetyön toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli mukailien Kananen (2014) mallia.

6.2 Aikataulu

Toimintatutkimuksen syklit pilkotaan osiin toimenpiteiden määrittelyä ja aikataulutusta varten. Jokainen vaihe toimenpiteineen ja toimenpiteiden tarvitsema aika määritellään. Suunnittelutyö on tärkeää, sillä tutkimuksessa on tutkijan lisäksi myös työyhteisön muita jäseniä, joiden kanssa aikataulutuksesta joudutaan sopimaan. Jokaisen vaiheen tehtävät kuvaillaan ja aukikirjoitetaan ja tarvittavat toimenpiteet määritellään. Toimintasyklin pilkkominen ja ajoittaminen pakottaa tutkijan suunnittelemaan koko prosessi tarkasti. Tarkkuudesta on hyötyä myöhemmin, sillä runko voi toimia koko tutkimuksen sisällysluettelona. (Kananen, 2014, 49–50.) Taulukossa 4. on mallirunko, jota voidaan käyttää kehittämistyön aikataulun pohjana.

Taulukko 4. Toimintatutkimuksen runko ja aikataulutus (Kananen, 2014)

Vaihe	Tehtävä	Toimenpiteet	Tarvittava aika	Aloitus
Vaihe 1	Nykytilan kartoitus	Henkilöstötyytyväisyyskysely	Lokakuu 2022	Marraskuu 2022
Vaihe 2	Ongelmatilanteen analyysi	Kirjallisuuskatsauksen ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn analyysi	Kuukausi	6.2.2023
Vaihe 3	Parannusehdotukset	Työpajatyöskentely	yksi työpäivä	6.4.2023
Vaihe 4	Produkti	Produktin kirjallinen tuotos	huhtikuu 2023	11.4.2023
Vaihe 5	Loppuraportti	Opinnäytetyön raportti	toukokuu	28.4.2023

Kananen (2014, 53–54) esittää että tilannekartoituksessa voidaan käyttää erilaisia tekniikoita. Vaiheessa 1. yksikön nykytilanteen tilannekartoituksen pohjana käytetään henkilöstön tyytyväisyyskyselyä, joka toteutettiin lokakuussa 2022. Ongelmatilanteen analyysissä henkilöstötyytyväisyys kyselyyn tuloksia vertaillaan kirjallisuuskatsauksessa saatuun tulokseen. Vaiheessa kolme haetaan parannusehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi työpajamenetelmällä. Saatu produkti eli tuotos otetaan yksikössä käyttöön. Kehittämiskohteet koskettavat toimintatutkimuksen kaikkia jäseniä. Kanasen (2014, 54–55) mukaan ongelmia saattaa muodostua ryhmätyöskentelyssä. Koska ihmiset ovat erilaisia, tietyn tyyppisille persoonallisuuksille on ominaista tietyn tyyppinen ryhmäkäyttäytyminen. Aggressiivinen tai hallitseva käyttäytyminen katsotaan usein ryhmätyöskentelyä haittaavaksi ja saattaa johtaa huonoon lopputulokseen. Ryhmän jäsenistä joku tai osa voi vetäytyä toiminnasta, mikä ei ole kokonaisuuden ja sitoutumisen kannalta hyvä ratkaisu.

Kanasen (2014, 104–105) mukaan toimintatutkimuksen analyysissä tutkimusprosessin aikana kerätty aineisto (tässä tutkimuksessa henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos lokakuussa 2022 ja työpajan tuottama produkti) muutetaan yhteismitalliseksi (litteroidaan) tekstimuotoon. Tässä tutkimuksessa kerättiin aineistoa läpi tutkimuksen. Tämän jälkeen aineistosta pyrittiin löytämään selitys ilmiölle eli tulkinta. Tässä tutkimuksessa se tarkoitti työntekijän vastuuta työhyvinvoinnista. Muutoksen pysyvyys toimintatutkimuksen päätyttyä voi jäädä

keskeneräiseksi tai saavuttamatta ja siksi toimintatutkimuksesta saisi hyvän jatkokehittämistyön aiheen. Onko muutos tapahtunut työhyvinvoinnissa? Ota-
vatko työntekijät vastuun omasta työhyvinvoinnista ja toiminnasta? Onko muu-
tos ollut pysyvää?

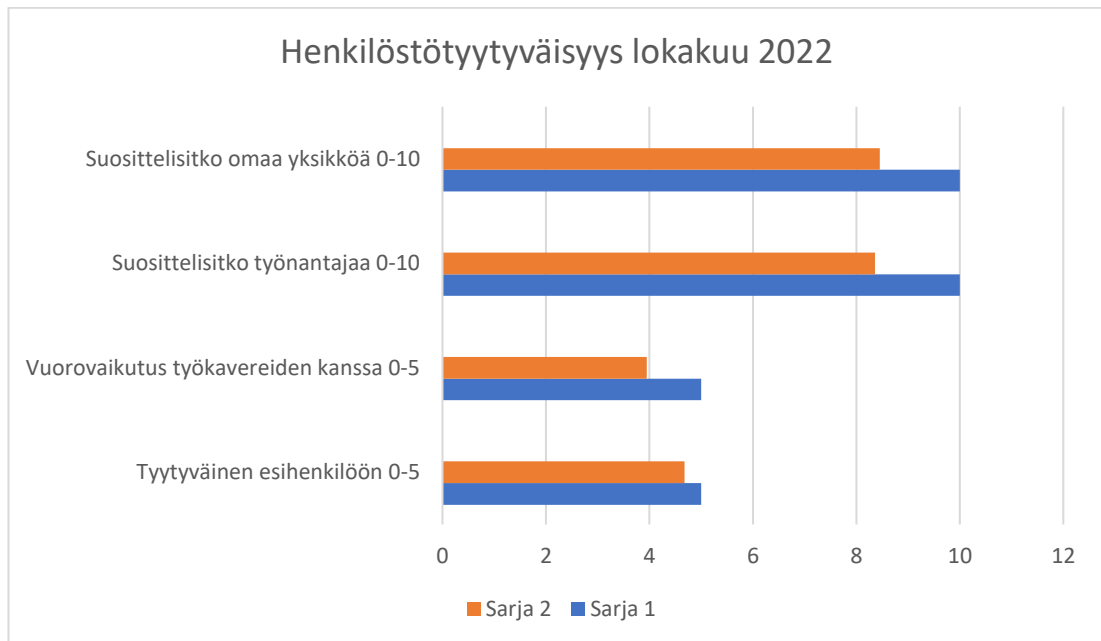
6.3 Henkilöstötyytyväisyys lokakuussa 2022

Yritys teettää tyytyväisyyskyselyt asukkaille, läheisille ja henkilöstölle kaksi kertaa vuodessa. Yksikön henkilöstötyytyväisyys tulos annetaan NPS lukuna, joka voi olla -100 - +100. Tulos ei suoranaisesti kerro työhyvinvoinnista. NPS eli Net Promoter Score tarkoittaa suositteluindeksiä eli sitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat organisaatiota, tuotteita tai palvelua ystävilleen tai kollegoilleen. NPS-asteikko on 0= erittäin epätodennäköisesti...10 = erittäin todennäköisesti. Vastaajien antamat vastaukset luokitellaan seuraavasti: 0-6 = Arvostelijat, 7-8 = Passiiviset, 9-10 = Suosittelijat (Roidu Oy:n www-sivut, n.d.)

Henkilöstötyytyväisyys kyselyyn vastasi 22 henkilöä. Vastaukset ovat ajalta 10.10.2022-31.10.2022. Kysymysten 1 ja 2 vastauksista tulee keskiarvo 0–5. Kysymys 1: Olen tyytyväinen esihenkilööni? Vastausten keskiarvo on 4,68. Kysymys 2: Vuorovaikutus työkavereiden kanssa sujuvaa? Vastausten keskiarvo 3,95. Seuraavien kysymysten keskiarvo on 0–10. Kysymys 3: Suositte-
lisitko työnantajaa työpaikkana ystävillesi tai tuttavillesi? Vastausten keskiarvo 8,36 ja NPS luku 55. Kysymys 4: Suositte-
lisitko omaa yksikköäsi tai tiimiäsi työpaikkana ystävillesi tai tuttavillesi? Vastausten keskiarvo 8,45. NPS luku 50.

Attendo-kodin henkilöstötyytyväisyyttä ei pysty vertaamaan muiden yksiköiden keskiarvoihin, koska tietoa ei ole käytettävissä. Kaaviossa 1. on kuvattu kyselyn tulokset kaaviona. Sarjassa 1. on arvo, jonka on vastausten arvon maksimimäärä ja sarjassa 2. saatu keskiarvo henkilökunnan vastauksista. Tyytyväisiä esihenkilöön on keskiarvollisesti enemmän. Vuorovaikutukseen työkavereiden kanssa yksikössä on yli keskiarvon eli henkilökunta oli pääsääntöisesti

tyytyväisiä keskinäiseen vuorovaikutukseen. Työnantajaa suosittelisi sekä omaa yksikköä suosittelisi usea työntekijä.



Kaavio 1. Henkilöstötyytyväisyys vastauksien tulokset 10.10.2023-31.10.2023

7 TYÖPAJAN TOTEUTUS

Työpajan aluksi mietittiin tulevan muutoksen eli työhyvinvoinnin parantumisesta aiheuttamia etuja ja haittoja. Edut ja haitat arvioitiin henkilökohtaisella tasolla, työyhteisön ja yksikön kannalta. Tämän arvioinnin avulla virittäydettiin päivän aiheisiin. Arviointi toimi motivaattorina ja pienensi muutosvastarintaa. Työyhteisön jäsenet suhtautuvat aina myönteisemmin hankkeisiin ja lähtevät niihin mukaan, jos tietävät mistä on kyse. Tämän lisäksi työntekijät haluavat tietää, miten tämä tulee vaikuttamaan juuri heidän työhönsä ja toimintaansa. Toimintatutkimuksen peruseriaatteisiin kuuluu demokraattisuus, avoimuus ja yhteisöllisyys. Etujen ja haittojen puntarointi yrityksen ja yksikön kannalta toimi perusteltuna toimintatutkimushankkeen toteutumiselle. Tutkimukseen suhtaututaan positiivisemmin, jos sen tulokset voidaan arvioida ja niistä on hyötyä myös yritykselle. Etujen ja haittojen mitattavuuteen kannatta myös kiinnittää

huomiota. Ainakin välittömät vaikutukset pitää pystyä mittaamaan, mutta välillisten vaikutusten mittaaminen voi olla jo hankalampaa.

Kanasen (2014, 67–68) mukaan toimintatutkimuksessa on sosiaaliset taidot avainasemassa. Mukaanpääsy vaatii yksikön jäsenten suostumuksen ja hyväksynnän, mikä ei tarkoita pelkästään muodollista lupaa toimintatutkimuksen toteuttamiseen. Työntekijöiden luottamuksen ja hyväksynnän saaminen ei ole helppoa ja se vie aikaa. Tutkimuksen vetäjän tulee pyrkiä siihen, että työntekijät ovat enemmän äänessä kuin tutkimuksen vetäjä. Vetäjä toimii kuuntelijana ja kannustajana. Ideat ja asiat tulee niiltä, joita asia ja ongelma koskee. Vetäjän tehtävänä on auttaa työntekijöitä työskentelemään toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaan. Kananen (2014, 69–71) on mukailut Marsickin (1990, 44) mallia työntekijöiden toiminnassa, jotka auttavat ryhmääntymään ja mahdollisimman hyvän lopputuloksen saavuttamiseen: työntekijät kokeilevat vaihtoehtoista käyttäytymistä, tutkivat erilaisia yhteyksiä, esittävät ”typeriäkin” kysymyksiä, asettavat haasteita itselle ja toisille sekä pyrkivät vaihtamaan ongelman tarkastelukulmaa, käyttämään useampaa näkökulmaa. Ryhmääntyminen onnistuu, kun käytetään tasapuolisessa kanssakäymisessä vuorovaikutustaitoja, joita ovat muun muassa empatia, palautteen antaminen ja saaminen, kyseleminen, seuraaminen/kuunteleminen ja oman käyttäytymisen pohdinta.

7.1 Luovan ongelman ratkaisun prosessi työpajan runkona

Kantojärven (2012, 29–30) mukaan prosessi tulee aloittaa luomalla turvallinen ilmapiiri, jotta kaikki uskaltavat osallistua. Virittäydytään luovaan ajatteluun ja kokonaisvaltaiseen läsnäoloon. Fokusoidaan se, miksi on kokoonnuttu, mitä tulee tapahtumaan ja miten, mitkä ovat toimijoiden roolit ja pelisäännöt sekä mikä on koko prosessin tarkoitus ja tilaisuuden tavoitteet. Aloittamisen jälkeen siirrytään selkeyttämiseen. Selkeytetään lähtötilanne ja kiteytetään fokus, mihin keskitytään. Luodaan ymmärrys fokusoidusta asiasta ja käsitellään siihen mahdollisesti liittyvät huolet. Voidaan kartoittaa, mitä asiasta jo tiedetään ja

miten ongelmaa on aiemmin yritetty ratkaista. Kartoitetaan kysymykset ja valitaan ydinongelmaa kuvaava kysymys, johon tarvitaan ideoita.

Kolmantena Kantojärven mukaan on ratkaisujen suunnittelu. Tuotetaan ideoita, ja mahdollisesti heittäydytään irti tavanomaisesta ajattelusta. Valitaan ideoita ja jalostetaan niistä mahdollisia ratkaisuja. Analysoidaan ratkaisuja ja peilataan niitä alkuperäiseen kysymyksen asetteluun. Seuraavaksi päästään toiminnan valmisteluun. Suunnitellaan, miten se viedään käytäntöön ja varaudutaan mahdollisen vastarinnan käsittelyyn. Prosessi lopetetaan arvioimalla työpaja: miten tavoitteet ja odotukset toteutuivat. Sovitaan jatkosta: mitä seuraavaksi tapahtuu. Tehdään loppuhuipennus hyvässä hengessä.

7.2 Ryhmänvetäjän eli fasilitaattorin rooli

Kantojärven (2012, 36–37) teoksessa fasilitaattori eli ryhmänvetäjä on henkilö, joka keskittyy puhtaasti pelkästään työpajan prosessiin eikä ota lainkaan kantaa sisältöön. Fasilitaattori ei itse tuota ideoita, ei kritisoi niitä, eikä päättä mitkä niistä ovat parhaita. Fasilitaattori ei myöskään ryhmittele ideoita tai arvioi, onko niitä tarpeeksi. Olemalla sisällön suhteen täysin neutraali fasilitaattori antaa tilaa osallistujille; osaamisen jakaminen ja ymmärryksen luomista ei synny, jos yksi henkilö puhuu koko ajan. Kantojärvi korostaa, että fasilitoinnissa täytyy luoda sellaiset puitteet, että voidaan luottaa siihen, että osallistujat antavat toivotun panoksen, valitsevat oikeat kysymykset, tuottavat hyviä ideoita ja tekevät riittävän konkreettiset toimenpidesuunnitelmat.

Kantojärven mukaan (2012, 40) hyvä fasilitaattori on läpinäkyvä: kertoo mitä havaitsee ja mitä aikoo tehdä, puolueeton; ei manipuloi, hyväksyy ryhmän tekemät päätökset, ei arvostele. Fasilitaattori on neutraali sisällön suhteen, keskittyy prosessiin ja antaa vastuun sisällöstä osallistujille, ei kerro omia ideoitaan. Aktiivinen kuuntelija, käyttää avoimia kysymyksiä. Auttaa päätöksenteossa, selkeyttää, tekee yhteenvetoja ja kiteyttää. Fasilitaattori on joustava, prosessit harvoin toteutuvat täsmälleen suunnitellulla tavalla. Käyttää tehokkaita

ryhmätyömenetelmiä kaikkien osallistujien aktivointiin, saa kaikki ryhmän jäsenet keskittymään samaan asiaan samaan aikaan. Pitää ryhmän energiatason sopivana. Käyttää ryhmämuistia ja huolehtii dokumentoinnista. Fasilitaattori antaa selkeitä ohjeistuksia, kommunikoi välitavoitteet ja tarvittaessa perustelee, miksi mitäkin asiaa käsitellään tietyllä tavalla. Suunnittelee prosessin, jolla päästään tavoitteisiin käytettävissä olevan ajan puitteissa.

Tämän toimintatutkimuksen päämääränä oli työhyvinvoinnin lisääminen ja työntekijöiden oman vastuun lisääminen työhyvinvoinnista, joka lisää itseymmärrystä ja uudenlaisen tietoisuuden kehittymistä. Fasilitaattorin tehtävänä on rohkaista osallistujia osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa. Työpajapäivä toteutettiin työntekijöiden ja fasilitaattorin yhteistyönä.

7.3 Työpajan aikataulu ja suunnittelu

Työpajasta laitettiin ilmoitus henkilökunnan taukotilojen ilmoitustauluille. Ilmoituksessa oli päivä, paikka ja aikataulu päivän kulusta. (Liite 3.) Työpajan tarjoilusta huolehdittiin yksiköstä käsin. Työpajassa tarvittiin A4-paperia, Post-It lappuja, isoja papereita, tusseja, fläppitaulu ja kertakäyttö pöytäliinoja 5 kappaletta tuotoksen kirjaamiselle. Fasilitaattori valmisti tilan ja tarvikkeet jo edellisenä päivänä, joten tila oli heti aamulla käytettävissä.

Koulutuspäivään oli koulutusmerkintä 33 työntekijällä työvuorolistassa. Henkilökunta jaettiin viiteen työpajaan, joista kolmeen tuli seitsemän jäsentä ja kahteen kuusi jäsentä. Yksi heistä toimi ryhmän vetäjänä, joka huolehti siitä, että ryhmä työskentelee annettujen ohjeiden mukaisesti. Jako tapahtui viiteen ryhmään henkilökunnan laskemalla vuorotellen yhdestä viiteen. Ryhmä 1. haki ratkaisuja työpajassa vuorovaikutuksen parantamiseen tähtäävistä keinoista. Ryhmä 2. haki ratkaisua tehtäväkuvien epäselvyyksien ratkaisemiseksi. Ryhmä 3. ratkoi luottamuksen ongelmia ja niihin ratkaisukeinoja. Ryhmä 4. käsitteli palautteenannon ongelmia ja haki ratkaisuja palautteenannon parantamiseksi. Ryhmä 5. ratkoi työyhteisön toimivuuden ongelmia ja kehitti ratkaisuja toimivuuden parantamiseksi.

Työpajojen konkreettiset tavoitteet olivat löytää keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen työntekijän näkökulmasta. Mitä työntekijä tuo tullessaan työyhteisöön ja miten hän itse kantaa vastuuta omasta toiminnasta työhyvinvoinnin parantamiseksi. Ajankäytön kannalta oli tehokkaampaa, kun henkilökunta oli jaettu viiteen ryhmään ja jokainen ryhmä pohti omaa aihealaa löytäen ratkaisuja työhyvinvoinnin parantamiseksi ja pelisääntöjen luomiseksi. Toimintatutkimuksen aluksi oli haettu tietoa kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä työntekijän näkökulmasta ja viisi eniten tutkimuksissa esiintyneistä teemoista oli valittu työpajojen ongelmanratkaisujen kohteeksi. Työtyytyväisyys kyselyn tulokset lokakuulta 2022 osittain tukivat tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tulosta.

Työpajoihin osallistui yksikön eri ammattiryhmät, hoitohenkilökunta ja tukipalvelut. Tukipalveluihin kuuluu siistijät ja hoitoapulaiset. Osa työntekijöistä oli ollut yksikön toiminnan alusta alkaen eli lähes kaksi vuotta, mutta mukana oli myös uusia työntekijöitä, jotka olivat työskennelleet yksikössä vain muutamia viikkoja. Pääsääntöisesti henkilökunta tunsu toisensa hyvin. Työpajaryhmissä oli riittävästi tietotaitoa ja päätösvaltaa. Työntekijät voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin parantumiseen tähtääviin toimenpiteisiin työnantajan asettamien reunaehtojen mukaan, joita on työtä ohjaava lainsäädäntö, hyvinvointialueen palvelukuvaus ympärivuorokautisessa yksikössä, ajankäyttö ja rahankäyttö.

Työpajojen vuorovaikutteisuuteen ja läsnäoloon voitiin vaikuttaa tilajärjestelyin. Työpajat järjestettiin yksikön ruokasalissa ja olohuoneessa, josta oli helppo mennä myös sisäpihalle. Pöytiä ja tuoleja oli riittävästi, käytössä oli fläppitaulu, ideointiin käytettiin myös kertakäyttöpöytäliinoja pöydillä, joihin tussilla ideointi vaiheessa kirjoitettiin kehittämideoita, toimenpiteitä ja tavoitteita. Opinnäytetyösuunnitelma esiteltiin henkilökunnalle 31.3.2023 kuukausikokouksessa.

Työpajat aloitettiin aamukahvilla ja päivään kuului myös lounas ja kahvi. Yhteisellä aamukahvilla oli tarkoitus saada turvallinen aloitus päivälle ja fasilitaattori pystyi motivoimaan henkilökuntaa oikeaan suuntaan ongelmanratkaisussa

positiivisin keinoin, sekä virittäydettiin läsnäoloon. Aamukahvin päätteeksi tehtiin ryhmäjako, kerrattiin tavoitteet, odotukset ja pelisäännöt. Jokaiseen viiteen ryhmän vetäjä huolehti, että ryhmässä pysyttiin asiassa ja dokumentoitiin tuotos.

7.4 Me-we-us: Kuinka me voimme?

Nummen (2007, 22) mukaan jokaisella ryhmänjäsenellä on oma mielipide tai idea, jonka hän haluaa jakaa muiden osallistujien kanssa. Samalla kuulee myös muiden näkemyksiä ja löytää uusia ideoita. Erilaisten mielipiteiden kohtaaminen tuottaa uusia näkökulmia ja luo synergiaa.

Tämän työpajan aktivointiin sopi Kantojärven (2012, 54–55) Me-we-us ryhmän tasapuolinen aktivointi. Menetelmä oli yksikertainen ja sen tarkoituksena oli saada kaikki osallistumaan. Menetelmä oli kolmivaiheinen: yksintyöskentely, pienryhmätyöskentely, koko ryhmän työskentely. Yksintyöskentelyssä jokainen ehti pohtia käsiteltävää asiaa yksin kaikessa rauhassa ja teki niistä muistiinpanoja paperille. Sen jälkeen siirryttiin parityöskentelyyn, jossa parit vaihtoivat ajatuksia keskenään ja kirjasivat ne paperille. Koko ryhmän keskustelu dokumentoitiin paperille. Fasilitaattorin tehtävä oli huolehtia työrauhasta ja mahdollistaa erilaiset oppimisen ja tiedon käsittelyn tavat. Hitaiden ei annettu jarrutella, mutta nopeatkaan eivät saaneet hätiköidä.

Työpajapäivä alkoi kello 8.00 yhteisellä aamukahvilla, jonka aikana virittäydettiin päivän toimintaan. Kello 8.30 aloitettiin Me-we-us- tekniikan esittelyllä ja työskentelyn pelisäännöillä (10minuuttia). Sen jälkeen aloitettiin Me-we-us-menetelmä, jossa työntekijät miettivät oman ryhmänsä aiheita ensin yksin. Tähän käytettiin aikaa 10 minuuttia. Sen jälkeen ryhmissä siirryttiin parityöskentelyyn, jonka aikana parit käsitelivät aiheita yhdessä ja kertovat toisilleen, mitä ajatuksia aihe oli herättänyt. Työskentelyyn käytettiin aikaa 15 minuuttia. Tämän jälkeen ryhmien jäsenet kokoontuivat keskenään käymään aiheita läpi ja kirjasivat isolle paperille yhteisen näkemyksen aiheesta. Tähän aikaa käytettiin

30 minuuttia. Me- we- us-menetelmä päätettiin, kun aihealueiden pohdinta ja vastaukset oli kirjattu kello 9.35.

Kysymykset, joita Me-we-us- työskentelyssä pohditaan, ovat seuraavia:

- Mikä estää työyhteisössä hyvän vuorovaikutuksen/tehtävien kuvan toteutumisen/palautteen/luottamuksen/toimivan työyhteisön?
- Miksi?
- Mikä vahvistaa työyhteisössä hyvää vuorovaikutusta/tehtävänkuvien toteutumista/palautetta/luottamusta/toimivaa työyhteisöä?
- Miksi?
- Miten toimit vuorovaikutustilanteessa/tehtäväkuvien toteuttamisessa/palautteen annossa ja vastaanottamisessa/luotettavuuden parantamisessa/ työyhteisön toimivuuden edistäjänä?
- Miksi?

7.5 Ideointi vaihe

Kantojärvi (2012, 138–139) toteaa, että yksi ideoinnin merkittävimpiä haasteita on ryhmissä se, että jokainen osallistuja on kiinnostunut vain omista ideoistaan. Ideologi on menetelmänä dialoginen, mistä syntyy sen vahvuus: lopputuloksena syntyy sitoutuminen yhteisiin ideoihin. Ideologi perustuu yksilöllisyyteen – voit keskittyä omasta mielestäsi hyviin ideoihin. Ideamäärä kuitenkin laajenee ja jalostuu varastamalla parhaat ideat ja virikkeet muilta ryhmän jäseniltä. On pakko kysellä muilta heidän ideoitaan ja niiden taustoista. Työskentelytapa vähentää tarvetta kritisoida muiden ideoita. Oleellinen ero Me-we-us- työskentelyyn on ohjeistuksessa: ”jakakaa ideoita toisillenne”.

Kantojärven (2017, 138–139) ideologin vaiheet ovat:

- yksilötyö; jokainen kirjoittaa omat ideat paperille
- kolmen hengen ryhmät varastavat ideoita; myös parit ja nelikot toimivat, pelisääntönä ”varasta parhaat ideat”, ideoiden varastaminen = jakaminen ja kehittäminen. Jokainen kerää parhaat ideat omalle paperille

- kävelytauko ja uudet ryhmät; muodostetaan uudet kolmikot, taas varastetaan parhaat ideat omalle paperille. Tämä vaihe toistetaan 2–4 kertaa
- parhaiden ideoiden valinta; parhaat ideat valitaan viimeisessä kolmikossa, parhaat ideat kirjoitetaan isoille Post-it lapuille
- ideanäyttely; parhaat ideat tuodaan esille
- Ideoiden arviointi; keskustellaan ideoista, arvioidaan ja jalostetaan. Sovitaan jatkotoimenpiteistä

Idealogi alkoi tauon jälkeen kello 9.45. Jokainen kirjoitti paperille ideoita vuorovaikutuksen/työnkuvien tuntemisen/palautteen/luottamuksen/toimivan työyhteisön parantamiseksi. Tähän käytettiin aikaa 10 minuuttia. Tämän jälkeen alkoi parhaiden ideoiden varastaminen. Ryhmissä aloitettiin parityöskentely ideoiden varastamiseksi. Aikaa tähän käytettiin 10 minuuttia. Sen jälkeen vaihdettiin paria ja varastettiin toiselta parhaat ideat. Tähän käytettiin aikaa 10 minuuttia. Parin vaihtaminen ja ideoiden varastaminen toteutettiin vielä kertaalleen ja tähän käytettiin jälleen 10 minuuttia. Tämän jälkeen koottiin ryhmässä isoille paperille parhaat ja varastetuimmat ideat ryhmän aiheen parannusehdotuksiksi. Tähän käytettiin aikaa 30 minuuttia.

7.6 Ratkaisut konkreettisiksi toimenpiteiksi

Kantojärven (2012, 218–219) idealogi on esitelty edellisessä kappaleessa. Idealogin viimeisessä ryhmässä oli tehtävänä parhaiden ideoiden valinta. Millaisia ideoita olimme hakemassa? Mitä kriteerejä ideoiden valinnassa tulisi käyttää? Pienryhmät kirjoittivat valitsemansa ideat isoille papereille. Lounaan päätyttyä klo 12.00, palattiin työpajoihin ja koottiin parhaista ideoista tiekartta. Tunnin aikana oli ruokailtu ja nostettu energiatasoja, jotta uudella innolla luotaisiin ideoista toimivia toimenpiteitä ja tavoitteita. Jokainen tiekartta oli samanköinen (Liitteet 5–9.). Tiekartan tekemiseen käytettiin aikaa tunti. Tiekarttaan koottiin parhaista ideoista kolme toimenpidettä, jotka otetaan käyttöön. Luotiin toimenpiteelle tavoite, jonka tarkoituksena on kulkea tietä kohti parempaa työhyvinvointia. Koska tuotoksia oli viisi, kehittymisen ajaksi valittiin 6kk, jonka jälkeen arvioidaan työhyvinvoinnin tilaa henkilöstötyytyväisyys kyselyllä

lokakuussa 2023. Tuolloin nähdään, onko henkilökunnan tyytyväisyyskyselyn NPS luku noussut vai laskenut. Itse toimintatutkimus päättyi työpajaan, jonka jälkeen arvioitiin työpajojen onnistuminen tai epäonnistuminen ja siihen millainen produkti eli tuotos saavutettiin. Opinnäytetyön loppuraportti kirjoitettiin huhtikuun- toukokuun 2023 aikana.

Loppuhuipennus tehtiin hyvässä hengessä. Jokainen kirjoitti jotakin positiivista toisesta työntekijästä. Huolehdittiin, että jokaisen paperiin kirjoitettiin vähintään kolme positiivista asiaa. Nämä paperit työntekijät saivat ottaa mukaansa. Lopuksi keskusteltiin valmiista Tiekartasta ryhmän kanssa: miltä tiekartta näytti? Mitä fiiliksiä herätti? Miten varmistamme, että kaikki tulee tehtyä? Miten ja missä vaiheessa kommunikoimme toteutuneista (ja mahdollisesti toteutumatta jääneistä) toimenpiteistä asianosaisille? Mihin nämä toimenpiteet johtavat? Miltä maailmamme näyttää, kun nämä on saatu tehtyä? Tiekartta malli on liitteessä 2. Tiekartta oli piirretty isommaksi valkoiselle kertakäyttöliinalle pöydän päälle, johon parhaat ideat koottiin ja tehtiin toimenpide suunnitelma ja sovittiin seurantakeskustelusta.

8 MATKALLA TYÖHYVINVOINTIIN

8.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus-ryhmässä pohdittiin me-we-us- menetelmän aikana ensin yksin mikä estää työyhteisössä hyvän vuorovaikutuksen ja miksi? Mikä vahvistaa työyhteisössä hyvää vuorovaikutusta ja miksi? Miten toimit vuorovaikutuksen edistämässä ja miksi. Vastauksia kirjattiin post-It lapuille. Vastaukset taulukossa 5.

Taulukko 5. Mikä estää ja vahvistaa vuorovaikutusta, miten itse toimin vuorovaikutustilanteissa. Vastaukset me-we-us vaiheessa.

Mikä estää	Mikä vahvistaa	Oma toiminta
ei kommunikoida	kuuntelu	pyritään kuuntelemaan
vastataan tökerösti	hyvä raportointi	tutustutaan
ei kuunnella	tasapuolinen työskentely	hyväksytään kaikenlaiset ihmiset
ennakkoluulot	rehellinen kanssakäyminen	halu tulla kaikkien kanssa toimeen avoimuuden kautta
ennakkoasenne	suora keskustelu	tehdään työ ja autetaan muita
oman näkemyksen pitäminen ainoana oikeana	kaikkien seura tasapuolisesti	ystävällisyys
huono asenne	kerrotaan omia mielipiteitä	asiallinen työskentely
työkavereiden keskinäinen puhumattomuus	avoin keskustelu ystävällisesti	työvuorojen noudattaminen
asioiden kertomatta jättäminen	luotettavuus	reipas mieli
ammattitaidottomuus	tunne työporukkaan kuulumisesta	kiittäminen
kielteinen olemus	arvostaminen	yhdessä tekeminen
asiat ei mene eteenpäin	omien rajoitusten ymmärtäminen	positiivinen asenne
työparien valitseminen	reippaana töihin	ei stressiä
takanapäin puhuminen	myönteisyys	kommunikointi
epäreilut työnjaot		annetaan kaikille puheenvuoro
puhumattomuus		sovitaan työnjako
tieto ei kulje		
asiat jäävät tekemättä		
kiire		
kaikki sekavaa		

Yksintyöskentelyn jälkeen teeman kysymyksiä pohdittiin parina ja vaihdettiin mielipiteitä. Parikeskustelun jälkeen ryhmä kokosi teemakysymyksiin tärkeimmät vastauksen:

Mikä estää työyhteisössä hyvän vuorovaikutuksen?

- Ei keskustella tiimissä
- ennakkoluulot
- ei kuunnella
- oman mielipiteen pitäminen ainoana oikeana
- välinpitämättömyys työtehtäviä kohtaan

Miksi?

- aiheuttaa sekavuutta tilanteisiin
- kiristää ilmapiiriä
- työtehtävien tekemättä jättäminen kiristää työntekijöiden välejä

Mikä vahvistaa työyhteisössä hyvää vuorovaikutusta?

- hyvä keskustelu
- kuuntelu
- toisten huomioon ottaminen
- reilut työnjaot
- joustavuus
- hyvällä asenteella töihin tulo

Miksi?

- Parantaa ja tekee kanssakäymisestä helpompaa

Miten toimit vuorovaikutuksen edistämiseksi?

- Tulen hyvällä mielellä töihin
- Toisten kuunteleminen
- Ennakkoluuloton asenne
- Yhteinen työskentely vuoroissa
- Kiittäminen vuoron päätteeksi
- Ajoissa töihin tuleminen
- Ei turhaa stressausta
- Työkaverin auttaminen

Miksi?

- Jotta työskentely olisi mahdollisimman mukavaa
- Parantaa ja helpottaa kanssakäymistä
- Töihin tulo olisi mukavaa

Ideologi-vaiheessa työntekijät pohtivat ideoita asioiden ja toiminnan parantamiseksi ensi yksin ja sen jälkeen alkoi parin vaihto kolmasti hyvien ideoiden varastamiseksi. Ideoiden tuotoksen tulos: useammin yhteisiä tuokioita/keskusteluja työntekijöiden kesken, ennen palavereja kerätään työntekijöiltä käsiteltäviä asioita, kuuntelu, kaikkien huomioon ottaminen, arvostus, palautteen antaminen, selkeät työnjaot työvuoron alussa, mielipiteiden kysyminen, tervehtitään ja huomioidaan, raportoinnit kaikille, ystävällisyys, kiitos keskiviikko, ryhmäytymiskoulutukset, töihin ajoissa, palautelaatikko ja säännöllinen läpikäynti, enemmän koko talon yhteisiä tapahtumia, raporttivihko.

Vuorovaikutuksen tie työhyvinvointiin lopputuloksena saatiin kolme toimenpidettä, jotka toteutetaan: viestivihko kerrokseen, johon kirjataan tärkeimmät asiat. Viestivihkoa käytetään joka vuorossa. Toisena toimenpiteenä palaverilaput ja niille palautelaatikot. Palautteet käydään läpi tiimipalavereissa ja kuukausipalavereissa. Kolmantena toimenpiteenä yhteen kuulumisen parantaminen. Se toteutetaan yhteisen tekemisen kautta, jossa saa työntekijät olla mukana suunnittelemassa. Tekeminen on positiivista, aktiivista ja avarakatseista (Liite 5). Työntekijöistä kootaan ryhmä, jotka suunnittelevat yhteistä toimintaa, jolla vahvistetaan me-henkeä. Toiminta voi olla yhteinen liikunta työajan ulkopuolella, yhteiset tapahtumat ja me-henkeä lisäävä toiminta, jossa ryhmä ratkaisee tehtäviä, tutustutaan vapaamuotoisesti työyhteisön jäseniin.

8.2 Tehtäväkuva

Tehtäväkuva-ryhmässä pohdittiin me-we-us- menetelmän aikana ensin yksin mikä estää työyhteisössä tehtäväkuvien toteutumisen ja miksi? Mikä vahvistaa työyhteisössä tehtäväkuvien toteutumisen ja miksi? Miten toimit tehtäväkuvien toteutumisen edistämiseksi ja miksi. Vastauksia kirjattiin post-It lapuille. Yksin työskentelyssä esille nousseet asiat taulukossa 6.

Taulukko 6. Mikä estää ja vahvistaa tehtäväkuvia, miten itse toimin tehtäväkuvan toteutumiseksi. Vastaukset me-we-us vaiheessa.

Mikä estää	Mikä vahvistaa	Oma toiminta
kiire	Yhteistyö	informointi
sopeutuminen työyhteisöön	asioiden sopiminen	luotettavuus
äkilliset muuttuvat tilanteet	suunnittelu (kuka tekee)	puhu
sairauslomat	selkeät ohjeet	kysy
kielitaito	selkeä työnjako	kuuntele
puhumattomuus	vastuuhoitajan johdonmukaisuus	ajattele
opiskelijat ryhmänä yhdellä osastolla	työnkierto harkiten	ole oma-aloitteinen
työ tehdään valmiiksi eikä siirretä	kehityskeskustelut	työ tehdään valmiiksi eikä siirretä
säännöt vaihtuvat usein	palaute rakentavasti	asioiden selvittäminen
kommunikoinnin puute	sääntöjen noudattaminen	sääntöjen noudattaminen
ammattitaidottomuus	neuvojen noudattaminen	työnjako
ei oteta vastuuta omasta tekemisestä	rohkeus kommunikoida eleillä	raporttien parantaminen (luetaan koneelta muille)
	laadukas hoito	joustavuus
	informointi muutoksista	
	joustavuus	
	tehtäväkuvat englanniksi	

	riittävä henkilökunta	
	tiedotekansio ajan tasalla	
	apuvälineet	
	varmistetaan päivän mitaan, että työt tulee tehtyä	
	avoimuus	
	neuvominen	
	avustaminen	

Yksintyöskentelyn jälkeen teeman kysymyksiä pohdittiin parina ja vaihdettiin mielipiteitä. Parikeskustelun jälkeen ryhmä kokosi teemakysymyksiin tärkeimmät vastauksen:

Mikä estää työyhteisössä tehtävänkuvien toteutumisen?

- kiire ja poissaolot
- kielitaidottomuus
- ammattitaidon puute
- vuorovaikutus, jos ei kommunikoida
- äkilliset muuttuvat tilanteet
- liian suuret opiskelijaryhmät kerrallaan
- avun annon vastaanotto

Miksi?

- Ei pysytä omassa vastualueessa
- maalaisjärjen puute toisinaan
- töiden valikointi

Mikä vahvistaisi työyhteisössä tehtävänkuvien toteutumisen?

- huumori
- selkeä työnjako
- vastuuhoidajan johdonmukaisuus
- ammattiryhmien tehtäväkuvien selkeyttäminen
- kielitaito
- yhteistyö
- työajoissa pysyminen
- tiimipalaverit osastokohtaisesti
- koko vuoron ajan tulee selvittää, onko työt tehty niin kuin on suunniteltu

Miksi?

- Hyväksyä myös erilaiset työtavat

Miten toimit tehtävänkuvien toteutumisen edistämiseksi?

- Töiden suunnittelulla
- omasta työstä vastuunotto
- tiedonkulun huomioiminen
- omat kännykät pois raportilta
- neuvon ja avustan toisia
- otan apua vastaan ja annan sitä
- otan asioista selvää

Miksi?

- Kaikilla samat säännöt
- tiedonkulun parantuminen

Ideologi-vaiheessa tehtävänkuva-ryhmä pohti samoin ideoita asioiden ja toiminnan parantamiseksi ensi yksin ja sen jälkeen alkoi parin vaihto kolmasti hyvien ideoiden varastamiseksi. Ideoiden tuotoksen tulos: tehtävänkuva-ryhmä tuotti keskustelun perusteella tehtävänkuvaukset ammattiryhmittäin, jotka laitetaan toimiston seinälle myös englannin kielellä (kuvio 6).



Kuvio 6. Ammattiryhmien tehtävänkuvaukset tehdään lyhyesti ja ytimekkäästi paperille ja laitetaan toimiston seinälle, myös englannin kielellä.

Tie työhyvinvointiin tehtävänkuva-ryhmän lopputuloksena saatiin kolme toimenpidettä, jotka toteutetaan: tehtävänkuvien selkeyttäminen, joka toteutetaan tekemällä työtehtävähjeet esille myös englanniksi. Tiedonkulkua ja raportointia parannetaan monipuolisemmalla raportilla, jotta tiedonkulku ei katkea. Raportin monipuolistaminen tapahtuu raportilla lukemalla koneelta, ottamalla

huomioon pitkään poissaolleet ja kirjaamisella. Kolmantena toimenpiteenä on sääntöjen noudattaminen, jolloin sovitut asiat tulee tehdä, kuten sovittu ja kaikki noudattavat sääntöjä. Kaikille samat säännöt ja sanktiot. (Liite 6)

8.3 Palaute

Palaute-ryhmässä pohdittiin me-we-us- menetelmän aikana ensin yksin mikä estää työyhteisössä palautteen ja miksi? Mikä vahvistaa työyhteisössä palautteenantoa ja miksi? Miten toimit palautteen annossa/vastaanottamisessa ja miksi? Vastauksia kirjattiin post-It lapuille. Taulukossa 7. kuvattu me-we-us menetelmän vastaukset.

Taulukko 7. Mikä estää ja vahvistaa vuorovaikutusta, miten itse toimin vuorovaikutustilanteissa. Vastaukset me-we-us vaiheessa.

Mikä estää	Mikä vahvistaa	Miten itse toimin
ei anneta palautetta koska pelätään toisen reaktiota	ollaan samoilla linjoilla	annan palautteen asiallisesti
ei keskustella	luottamus	otan sen hyvin vastaan ja kiittän
henkilökemiat	rehellisyys	parannan tapani
palaute ei ole hyvää ja rakentavaa	rakentava palaute	korjaan palautteen annossa se, miten annan palautteen
ei kiinnosta	suorapuheisuus	muistan tilanteen
kommunikaation puute	hyvä palaute motivoi	enemmän annan positiivisella hengellä
ei osata antaa palautetta	tuon onnistumisen fiiliksen	hyvällä keskusteluyhteydellä
ei osata ottaa vastaan palautetta	palautteesta pystyy korjaamaan/muuttamaan työskentelyään oikeaan suuntaan	luottamuksellisesti
esihenkilöä ei kiinnosta	palautteen kuunteleminen ja korjaava toiminta sen mukaan	huumori palautteen annossa
kollegoita ei kiinnosta	kehityskeskustelujen toteutuminen yksilöllisesti	
kielimuuri	palaute neutraalilla ja rauhallisella äänensävyllä jota toisen helpompi vastaanottaa	
pelko ulkopuolisuudesta	positiivinen ilmapiiri	
	avoimuus kaikelle palautteelle	

Yksintyöskentelyn jälkeen teeman kysymyksiä pohdittiin parina ja vaihdettiin mielipiteitä. Parikeskustelun jälkeen ryhmä kokosi teemakysymyksiin tärkeimmät vastauksen:

Mikä estää palautteen työyhteisössä?

- kommunikoinnin puute
- ei anna palautetta
- henkilökemiat eivät kohtaa
- kielimuuri
- pelkää toisen reaktiota
- ei ota palautetta vastaan
- lopettaa palautteenannon

Miksi?

- ei voi antaa palautetta oikea-aikaisesti väärässä ympäristössä, kiireessä tai omaisten läsnä ollessa

Mikä vahvistaa palautteen antoa työyhteisössä?

- rakentava palaute
- suorapuheisuus
- rauhallinen ympäristö
- hyvä keskusteleva yhteisö
- luottamus
- äänensävy
- palautteessa ei ole henkilöön liittyvää vaan työntekoon

Miksi?

- Palaute on hyvää ja huonoa
- hyvä palaute kannustaa ja motivoi
- pelkkä negatiivinen palaute ei motivoi/kannusta työyhteisöä

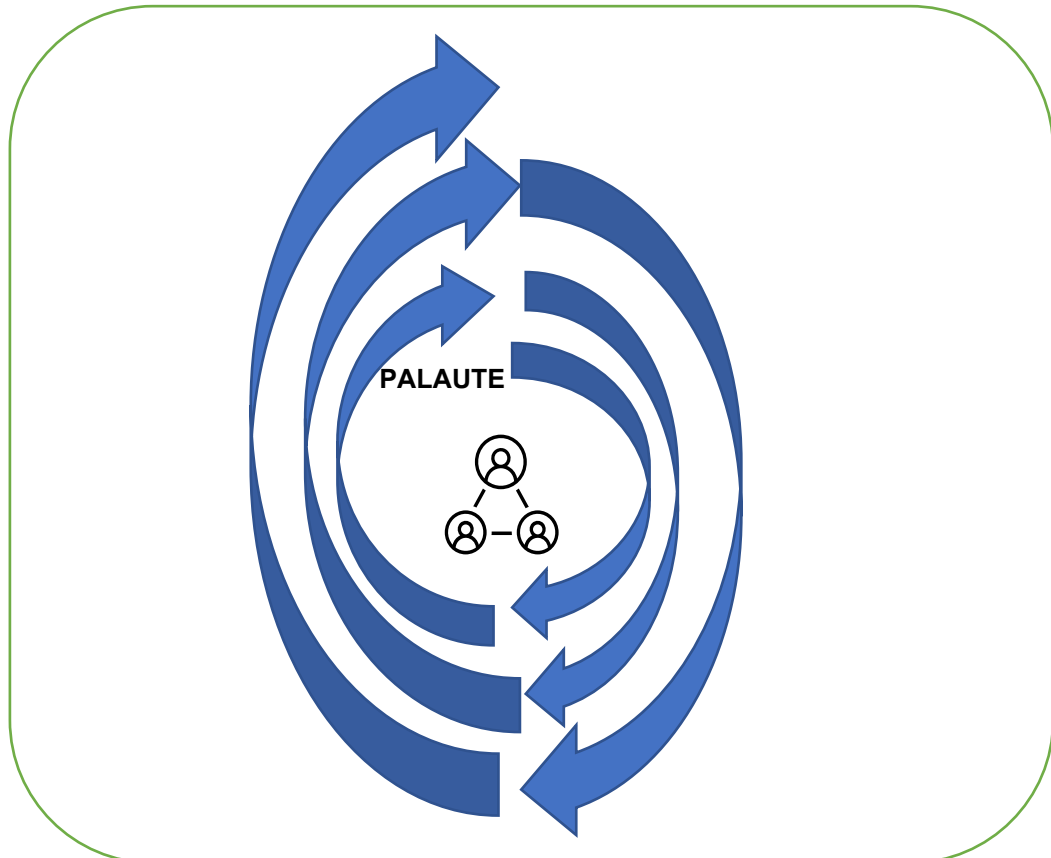
Miten toimit palautteen annossa/vastaanottamisessa?

- otan vastaan asiallisesti
- kehu ja kannustan
- annan palautteen asiallisesti
- muutan tapani tarvittaessa
- kiitän palautteesta

Miksi?

- annan palautteen kahdenkeskisesti, rauhassa
- annan rohkeasti palautetta myös esimiehelle
- keskustelen yhdessä siitä, miten/mitä voi muuttaa

Ideologi-vaiheessa työntekijät pohtivat ideoita asioiden ja toiminnan parantamiseksi ensi yksin ja sen jälkeen alkoi parin vaihto kolmasti hyvien ideoiden varastamiseksi. Palaute-ryhmän ideoiden tuotoksen tulos: keskustellaan työporukalla, pyritään saamaan aikaiseksi hyvä ilmapiiri, jossa helppo saada/antaa palautetta. Äänensävy tärkeä osa palautteen antamista, ei syyttävää sävyä, huumori, avoimuus, kehuaan, kiitetään, työkaverin kunnioittaminen, korjataan palautteen annossa, luottamus, rakentava palaute, osaa asennoitua palautteen antoon ja vastaanottamiseen, ei tuomitse, positiivinen ympäristö, avoin kaikelle palautteelle, nauraminen tuo ripauksen huumoria palautteen antoon, oma toiminta, asiallisuus, pyytää itse palautetta, työkaverin kehuminen, kehu kerran päivässä, käyttäytyminen, annetaan kiitosta ja positiivista palautetta myös perustyöstä sekä huomioidaan onnistumiset. Palauteryhmästä nousi myös idea rakentavan palautteen oravanpyörästä. Rakentava palaute ruokkii itseään, muuntuu ajan kautta pysyväksi toiminnaksi. Rakentavan palautteen oravanpyörän toiminta: kun annetaan palaute rakentavasti -> toinenkin antaa -> toinenkin antaa -> ja niin edelleen (kuvio 7).



Kuvio 7. Rakentavan palautteen oravanpyörä palauteryhmän tuottamana

Tie työhyvinvointiin palauteryhmän lopputuloksena saatiin kolme toimenpidettä, jotka toteutetaan: kehityskeskustelut, jotka aloitetaan henkilökohtaisesti. Toisena toimenpiteenä oma toiminta, jota kehitetään kehumalla kerranpäivässä. Äänensävyyn, ilmeiden ja eleiden huomiointi ja tilannetaju. Harjoitellaan palautetta, siitä miten annan palautteen ja miten vastaanotan. Kolmantena toimenpiteenä palauteboksi. Ruusut ja risut voidaan jättää anonyymisti esihenkilön postilaatikkoon ja palautteet käsitellään kuukausipalaverissa, mukaan otetaan yksikön palautekissa. (Liite 7) Palautekissa on pehmokissa, jonka organisaatio on lanseerannut kaikkiin yksiköihin. Hankalien asioiden käsittelyssä voidaan kissa nostaa pöydälle kokouksen aluksi, jolloin henkilökunta tietää, että käsiteltävä asia, joka ei toimi, nousee henkilökunnan toiminnasta. Tällaisia asioita voi olla esimerkiksi töiden laiminlyönti, ristiriitatilanteet, huono käytös, yksikköön tullut korjaava palaute esimerkiksi läheiseltä.

8.4 Luottamus

Luottamusryhmässä pohdittiin me-we-us- menetelmän aikana ensin yksin mikä estää työyhteisössä luottamuksen ja miksi? Mikä vahvistaa luottamusta ja miksi? Miten toimit luottamuksen parantamiseksi ja miksi. Vastauksia kirjattiin post-it lapuille. Taulukossa 8. koottu estävät ja vahvistavat asiat luottamuksessa ja miten itse toimin luottamuksen parantumiseksi.

Taulukko 8. Mikä estää ja vahvistaa vuorovaikutusta, miten itse toimin vuorovaikutustilanteissa. Vastaukset me-we-us vaiheessa.

Mikä estää	Mikä vahvistaa	Oma toiminta
jos ei ole vielä käsitystä työstä	pidetään kiinni sovituista toimintatavoista	pyritään olemaan oma itsensä
jos ei vielä käsitystä rutineista	kannustetaan	kuunnellaan muita
ei tunne työkavereita ja tapaa toimia	Mentaliteetti, että hoidetaan työt hyvin	neuvottelu
Ei ymmärretä toisia	Joustavuus töiden jaossa	sitoutuminen
miten toinen ajattelee ja tekee työnsä	hyvä kommunikaatio	hoidan työt hyvin
kiire	positiiviset kokemukset	pidän kiinni sovituista asioista
tiedonkulku	avoimuus	opettelen tuntemaan työkaaverini
epävarmuus	yhteiset pelisäännöt	kannustaminen
puhumattomuus	ymmärrys	raportointi

aikaisemmat negatiiviset kokemukset	oma asenne	avoimella ilmapiirillä
ei pidetä kiinni sovituista toimintatavoista	aika auttaa	positiivisella asenteella
muista pahan puhuminen	yhdessä työskentely	kommunikoimalla
	oppi tuntemaan työkaverit	avoimella mielellä
	kokemus asioiden sujumisesta	

Yksintyöskentelyn jälkeen teeman kysymyksiä pohdittiin parina ja vaihdettiin mielipiteitä. Parikeskustelun jälkeen ryhmä kokosi teemakysymyksiin tärkeimmät vastaukset:

Mikä estää työyhteisössä luottamuksen?

- Ei tunneta toisiamme ja toimintatapoja
- aikaisemmat negatiiviset kokemukset
- tullaan eri paikoista ja työskennellään usein vain oman tiimin kesken
- kommunikoinnin puute ja selkeät toimintatavat
- ei auteta toisia
- mustamaalaaminen, kateus, selän takana puhuminen

Miksi

- oletetaan, että toinen ajattelee/tietää asiat
- oman pahanolon purkaminen muihin, negatiivinen asenne

Mikä vahvistaa luottamusta?

- oma asenne työntekoon
- joustavuus ja ymmärrys toista kohtaan
- aika – luottamus vahvistuu, kun opitaan tuntemaan toisemme ja henkilökunnalle selkeytyy toimintatavat
- positiiviset kokemukset ja palautteet
- kommunikointi ja avoin keskustelu
- ystävällinen muita kohtaan ja hyväntuulisuus
- huumorintaju

Miksi?

- Kaikkien mielipiteiden kuunteleminen ja muiden ajatusten arvostaminen

Miten toimit luottamuksen parantamiseksi?

- Tutustun työkavereihin
- en etsi syyllistä tai kohdistan tapahtuneita tiettyyn henkilöön
- kannustetaan työkavereita ja tsemputaan toisiamme
- hyvä raportointi asioista ja kattava perehdytys
- palautteen antaminen rakentavasti ja vastaanottaminen kehittävästi
- palautteet asiakkoittain ei henkilöön kohdistuen
- yhteenkuuluvuuden tunne
- avoimuus ja rehellisyys

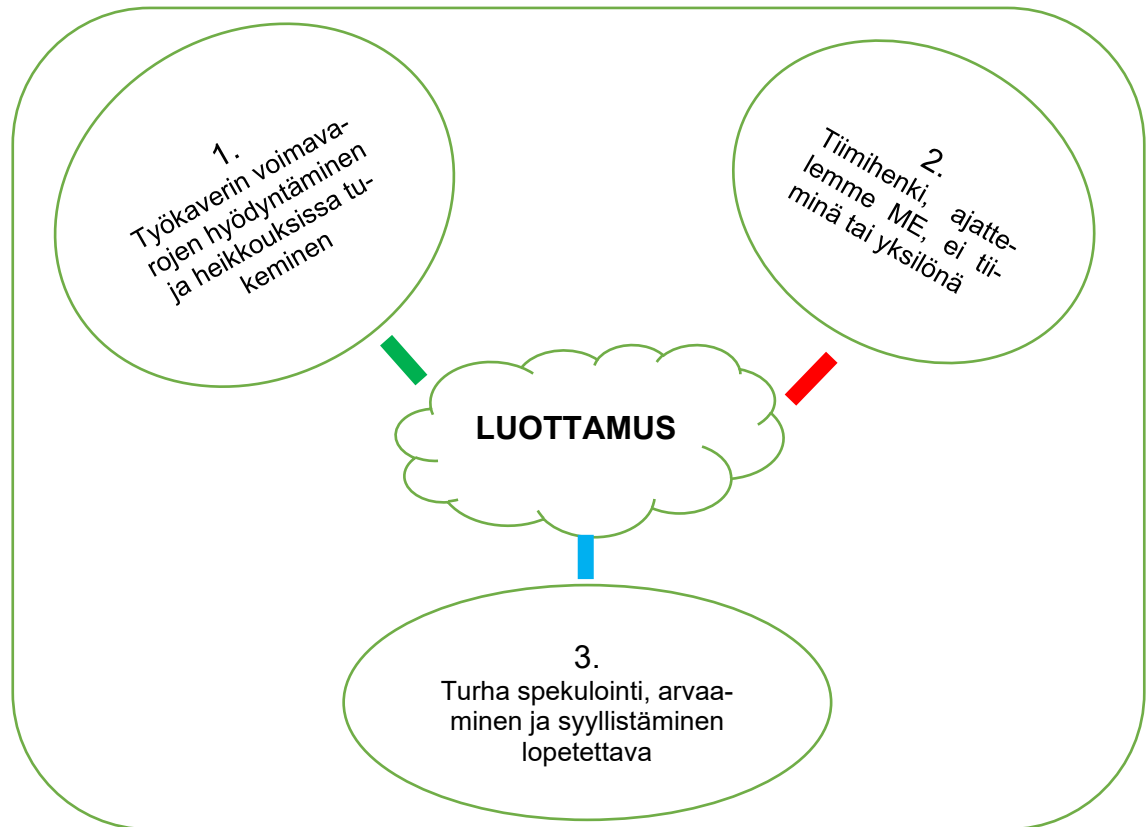
Miksi?

- muodostan itse mielipiteet muita kohtaan, enkä perusta ajatuksia kuulo-
lopuheisiin

Ideologi-vaiheessa työntekijät pohtivat ideoita asioiden ja toiminnan parantamiseksi ensi yksin ja sen jälkeen alkoi parin vaihto kolmasti hyvien ideoiden varastamiseksi. Luottamusryhmän ideoiden tuotoksen tulos: lisää check-listoja, joita voi rastittaa, kun olet tehnyt työsi. Ymmärretään ja kannustetaan koska olemme erilaisia. uskalletaan luottaa toiseen, enemmän koko talon yhteisiä koulutuksia tai yhteistä tekemistä, jotta talon väki tutustuu. Jokainen kantaa vastuuta ja hoitaa sovitut asiat, työkaverin voimavarojen hyödyntäminen ja heikkouksissa tukeminen, työhyvinvointipäivät, hyvän raportoinnin mahdollistaminen, avoin kommunikointi, toisen kunnioittaminen sellaisena kuin on, positiivinen asenne, henkilökohtaisuuksien pois jättäminen, syyllistämisen vähentäminen.

Luottamusryhmä tuotti paperikirpun, johon oli kirjoitettu aforismeja. Kaveria pyydetään sanomaan luku, kirppua kieputetaan peukalojen ja etusormien välissä luvun mukaan. Sitten kaveri valitsee uuden luvun, jonka mukaan kirpun luukusta löytyy aforismi: 1) ei onnea löydä etsien vaan eläen, 2) lemмен voima on voittamaton, 3) silmä silmästä tekee koko maailman sokeaksi, 4) hymyile, olet kaunis! 5) joka ei pelkää tulevaisuutta voi nauttia tästä hetkestä, 6) hädässä ystävä tunnetaan, 7) voima tekee heikosta vahvan, 8) ystävän kera mikä tie ei ole pitkä.

Luottamusryhmä tuotti myös kartan, mitä luottamus on? Luottamus on työkaverin voimavarojen hyödyntämistä ja heikkouksissa tukemista. Tiimihenki, ajattelemme me, eikä tiiminä tai yksilönä. Turha spekulointi, arvaaminen ja syyllistäminen lopetettava (kuvio 8).



Kuvio 8. Luottamuksen ulottuvuudet luottamusryhmän tuottamana

Tie työhyvinvointiin luottamusryhmän lopputuloksena saatiin kolme toimenpidettä, jotka toteutetaan: ensimmäinen toimenpide avoimuus, rehellisyys ja tutustuminen, johon päästään hyödyntämällä opittua tietoa ja taitoa. Toisena toimenpiteenä tasa-arvo ja yhteenkuuluvuuden tunne, jota vahvistetaan sillä, että jokainen kokee olevansa tärkeä osa meitä. Kolmantena toimenpiteenä epäasioiden vatkominen loputtava, johon päästään sitoutumalla positiivisen ilmapiirin ylläpitämiseen. (Liite 8.)

8.5 Toimiva työyhteisö

Toimiva työyhteisö ryhmässä pohdittiin me-we-us- menetelmän aikana ensin yksin mikä estää toimivan työyhteisön ja miksi? Mikä vahvistaa työyhteisön

toimivuutta ja miksi? Miten toimit työyhteisön toimivuuden edistäjänä ja miksi. Vastauksia kirjattiin post-It lapuille. Taulukossa 9. on esitetty me-we-us-vaiheen vastaukset, mikä estää ja mikä vahvistaa toimivaa työyhteisöä kja miten itse toimin toimivan työyhteisön edistämiseksi.

Taulukko 9. Mikä estää ja vahvistaa toimivaa työyhteisöä, miten itse toimin toimivan työyhteisön edistämiseksi. Vastaukset me-we-us vaiheessa.

Mikä estää	Mikä vahvistaa	Miten itse toimin
kommunikaation puute	vastuunkanto	jakamalla tietoa
huono yhteistyö	luottamus	kuuntelemalla
työntekijöiden huono asenne	kommunikaatio	hoitamalla oman osuuteni
haluttomuus tehdä yhteistyötä	yhteisöllisyys	positiivisuuden ja haurin kautta
pelko tuoda esiin omia ideoita ja mielipiteitä	puhuminen	rehellisyys
huono vastaanotto	tasavertaisuus	avoimuus
puuttuva yhteinen kieli	hyvä yhteistyö	kunnioitus
syrjintä	me-henki	hyvät käytöstavat
ettei asioita puhuta kasvo- tusten	joustavuus	kommunikointi
vaihtuvuus	ymmärtäväisyys toisten työ- tapaan	informointi omalta osalta
tieto ei kulje	kantaa vastuun omista työ- tehtävistä	esimerkillä ohjaten
puhumattomuus	pysyvyys	
hommat ei mene tasavertai- sesti	työvuodet yhdessä	

Yksintyöskentelyn jälkeen teeman kysymyksiä pohdittiin parina ja vaihdettiin mielipiteitä. Parikeskustelun jälkeen ryhmä kokosi teemakysymyksiin tärkeimmät vastaukset:

Mikä estää toimivan työyhteisön?

- kommunikaation puute
- puuttuva yhteinen kieli
- syrjintä
- huono asenne
- ei kuunnella ohjeita
- ei toimita ohjeiden mukaan
- haluttomuus tehdä yhteistyötä
- pelko tuoda esiin omia ideoita tai mielipiteitä
- vaihtuvuus
- luottamuksen puute

Miksi?

- epäselvät pelisäännöt
- ideoiden ja mielipiteiden tyrmäys
- selän takana puhuminen

Mikä vahvistaa työyhteisön toimivuutta?

- kommunikointi ja puhuminen
- luottamus
- positiivisuus
- huumorintaju
- me-henki
- hyvä yhteistyö
- selkeä työnjako
- joustavuus
- ymmärtävyys
- eri toimintatapojen hyväksyminen
- välittäminen työkaverista
- vastuunkantaminen
- pysyvyys työyhteisössä
- tasavertaisuus
- ei valikoida työkaveria

Miksi?

Vastauksia ei kirjattu

Miten toimit työyhteisön toimivuuden edistäjänä?

- jakamalla tietoa
- kuuntelemalla
- toimimalla esimerkillisesti
- hoitamalla oman osuuteni
- pyytämällä apua
- antamalla apua
- tarjoamalla apua
- teen työni niin, että seuraavankin on kiva tulla töihin
- kannan vastuun työstäni
- tulen töihin positiivisella asenteella

- positiivisuuden ja huumorin kautta
- hyvät käytöstavat

Miksi?

Vastauksia ei kirjattu

Ideologi-vaiheessa työntekijät pohtivat ideoita asioiden ja toiminnan parantamiseksi ensi yksin ja sen jälkeen alkoi parin vaihto kolmasti hyvien ideoiden varastamiseksi. Toimiva työryhmä ideoiden tuotoksen tulos: kielikurssi, vaikeamisen sijaan puhuminen ja ratkaisujen löytäminen yhdessä, keino löytää tapa kehittää tiedon välitystä, raportointi, tehdään selkeä työnjako työvuorossa, jota tulee noudattaa. Annetaan palaute siinä hetkessä sille ihmiselle, jolle se kuuluu. Puututaan epäasialliseen käytökseen ja laiskuuteen, jakamalla tietoa, kuunnellaan kaikkien ideat, kokeillaan yhdessä, annetaan aikaa, kommunikaatio, tuodaan asiat esille, eikä puhuta selän takana, raportoidaan oleelliset asiat, englanninkieliset ohjeet, tehdään yhteiset pelisäännöt, jokainen miettii, mitä tuo töihin tullessaan, negatiivista vai positiivista. Älä oleta, keskustelu, terapiakissa, pidetään kiinni suunnitelmista, työrauha, hyvä perehdytys, palaute hetkessä, kaikilla samat pelisäännöt ja hyvä perehdytys.

Tie työhyvinvointiin toimiva työyhteisö ryhmän lopputuloksena saatiin kolme toimenpidettä, jotka toteutetaan: ensimmäinen toimenpide: kielitaidon kartointus, johon päästään tukiopetuksen järjestämisellä työvuoroissa. Toisena toimenpiteenä: perehdytyskartojen tulostaminen Attendon Valo-perehdytys ohjelmasta. Perehdytystä parannetaan suunnittelemalla aika perehdytykseen työvuoroissa ja perehdytysmateriaalin käyttöönotto. Kolmantena toimenpiteenä: rakentavan palautteen antaminen jokaisessa tiimipalaverissa, antamalla kehuja jo työvuorossa (Liite 9).

9 YHTEENVETO TYÖPAJAPÄIVÄSTÄ

Työpajapäivä järjestettiin 6.4.2023 työntekijöiden koulutuspäivänä. Koulutuspäivä oli merkitty 36 työntekijälle työvuorolistaan K-merkinnällä. Poissa oli työpajapäivänä 4 työntekijää, ja päivään osallistui 32 työntekijää, fasilitaattori ja aluepäällikkö. Päivä alkoi kello 8.00 aamukahvilla ja tunnelmaan virittäytymisellä. Työntekijät saivat valita aamun aluksi oman paikan. Aamukahvin päätteeksi tehtiin järjestyksessä lasku yhdestä viiteen ja työntekijät jakautuivat viiteen ryhmään työpajan ajaksi. Ryhmäjaon aluksi työntekijöiden keskuudesta nousi esiin, että miksi ei saada olla omissa ryhmissä, mihin aluksi sijoituttiin. Kerrottiin, että tarkoitus on sekoittaa tiimien jäsenet, jolloin yhteistyötä tehdään yli tiimirajojen. Yksikössä toimii neljä eri tiimiä ryhmäkodeittain.

Aikataulu oli suunniteltu niin, että päivä päättyi klo 14.00 loppuhuipennukseen. Jokainen työntekijä antoi positiivista palautetta kaikille työntekijöille erilliselle paperille, jonka työntekijä sai ottaa mukaan. Aikataulu toteutui siten kuin se oli suunniteltu (liite 4). Aikaa oli riittävästi ja sai aikaan vilkasta keskustelua ryhmissä. Fasilitaattorin näkökulmasta keskustelulle tuntui olevan myös tarve. Ryhmät olivat tuotteliaampia yhtä ryhmää lukuun ottamatta kuin mitä päivän sisällöksi oli koottu. Aamupäivän tauko lisäsi vireyttä idealogi vaiheeseen, mutta lounastauko selvästi laski vireystasoa ja ryhmät olivat hiljaisempia kuin aamupäivällä. Toisaalta ryhmät olivat tuottaneet idealogi vaiheessa hyvin pitkälle ideoita, joista tärkeimmät valittiin iltapäivällä tiekarttoihin.

Työpajaan valitut menetelmät sopivat hyvin opinnäytetyön toteutusvaiheeseen. Me-we-us vaiheessa yksintyöskentely tuki työyhteisön hiljaisempia jäseniä miettimään omassa teemassa estäviä- ja vahvistavia- asioita ja omaa toimintaa, ne kirjattiin Post-it lapuille. Päivän aluksi korostettiin, että ei ole olemassa väärää vastauksia, jonka avulla rohkaistiin työntekijöitä osallistumaan. Yksintyöskentelyn jälkeen siirryttiin parityöskentelyyn keskustelemaan ja lopuksi ryhmätyöskentelyyn. Ryhmätyöskentelyssä ryhmät koostivat erilliselle paperille vastaukset mikä esti ja vahvisti teeman toteutumista ja miksi sekä miten itse toimii ja miksi.

Idealogi-vaiheessa työntekijät ryhmissä keksivät ideoita teemojen parannusehdotuksiksi. Ensin ideoita kirjattiin yksin Post-it lapuille ja sen jälkeen aloitettiin parinvaihto ja varastettiin parilta parhaat ideat. Vaiheet idealogi vaiheessa kesti 10 minuuttia ja yksintyöskentelyn jälkeen paria vaihdettiin kolmasti. Lopuksi ryhmä kokosi erilliselle paperille parhaat ideat teeman parannusehdotuksiksi ja miten ideoita voidaan toteuttaa.

Tiekartta vaiheessa ryhmät tuottivat pöydillä oleviin kertakäyttöpöytäliinoin kolme toimenpidettä nyt ja miten toimenpidettä lähdetään toteuttamaan kuuden kuukauden ajan.

Työpaja tuki toimintatutkimuksen toiminnallista osaa, sillä toimintatutkimuksessa tutkimus ja toiminta tapahtuvat yhtä aikaa tutkijan ja työyhteisön jäsenten kanssa yhteistyönä. Kirjallisuuskatsauksen tuloksesta valittujen viiden teeman kehittäminen syklimäisesti onnistui ja samaan aikaan pystyttiin kaikkia viittä teemaa työstämään, jolloin säästyi aikaa ja toiminta oli tehokasta. Ryhmät olivat tuotteliaita ja tiekarttojen lisäksi ryhmissä tuotettiin hyviä keinoja parantaa työssäjaksamista.

Vuorovaikutus ryhmän ideoima kiitos keskiviikko voidaan ottaa suoraan käyttöön, eikä se vaadi erillistä toteutusta. Vuorovaikutusryhmän lisäksi positiivisen palautteen antaminen kirjattiin palauteryhmässä ja toimiva työyhteisö ryhmässä. Tehtäväkuvaryhmässä ideoitiin lisäksi huoneentaulu, johon kirjataan selkeästi ja lyhyesti eri ammattiryhmien ja oppisopimusopiskelijoiden ja opiskelijoiden tehtäväkuvat, jotka kirjoitetaan myös englanniksi.

Palauteryhmä tuotti positiivisen palautteen oravanpyörän, jonka taksoituksena on, että kun yksi aloittaa positiivisen palautteen antamisen, toinen jatkaa eteenpäin, josta kolmas jatkaa ja niin edelleen. Oravanpyörä laajenee ja juurtuu osaksi toimintaa. Luottamusryhmä teki paperikirpun, joka on hauska peli nostattamaan tunnelmaa. Paperikirpussa oli joukko oivaltavia sananlaskuja. Ryhmä teki myös luottamuksen ulottuvuudet kartan, jossa luottamusta vahvistetaan voimavarojen hyödyntämisellä, heikkouksien tukemisella, me-hengen

lisäämisellä ja turhan spekuloinnin lopettamisella. Ryhmien tuotteliaisuus ylitti myös fasilitaattorin ja ryhmät kokivat voimaantumista ja positiivisuutta päivän toiminnasta.

Toimintatutkimus liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja työpajoissa paneuduttiin käytännön ongelmiin. Työryhmissä tiedostettiin käytännön ongelmat ja ne aiheuttivat runsaasti keskustelua. Työryhmät olivat myös valmiita ratkaisemaan ongelmia ja miettimään keinoja, joilla ongelmia voidaan poistaa. Työryhmät saivat jokaisessa ryhmässä itse valita kolme toimenpidettä ja tavoitetta, joilla ongelmia lähdetään poistamaan. Kehittäminen kumpuaa työntekijöistä itsestään, koska ongelmat koskevat heitä itseään ja ratkaisut löytyvät yhdessä. Silloin kun työntekijät voivat itse vaikuttaa ja ratkaista ongelmia, he myös sitoutuvat yhteiseen toimintaan paremmin. Sitoutuminen johtaa siihen, että muutos tulee pysyväksi toiminnaksi. Pysyvällä muutoksella voidaan saavuttaa parempaa työhyvinvointia. Toimintatutkimuksen syklimäisyydessä seuraa aina uusi sykli, joka lähtee siitä mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin. Seuraavassa syklistä voi olla uusi ongelma ja sen poistaminen, käytännössä itse muutos voi olla vaikeampi tehtävä kuin ongelman taustojen selvittäminen. Perinteiseen tutkimukseen verrattessa toimintatutkimuksen tuloksia voidaan viedä heti käytäntöön.

Tiekartat tehtiin lounastauon jälkeen ja niiden valmistuttua ryhmittäin käytiin läpi päivän tuotos, jolloin muut ryhmät kuulivat tulevat toimenpiteet ja tavoitteet työhyvinvoinnin parantamiseksi. Päivän päätteeksi oli loppuhuipennus, jolloin jokainen kirjoitti muiden osallistujien paperille positiivista palautetta. Jokainen sai palautetta ja näin ollen fasilitaattorin tehtävänä oli todeta, että palautetta tuli riittävästi. Työpajapäivän päätteeksi työntekijöiltä tuli välitöntä palautetta siitä, että työpajat olivat toimineet hyvin ja toivottiin enemmän vastaavaa toimintaa jatkossa. Aamulla työntekijöitä oli arveluttanut ryhmien muodostamisen laskemalla yhdestä viiteen, josta ryhmät muodostuivat. Palautetta tuli siitä, että tutut ryhmät olisivat olleet parempi ratkaisu. Päivän päätteeksi tuli palautetta siitä, että aamun uusi ryhmäjako oli koettu päivän mittaan hyväksi, jolloin pääsi tutustumaan ja vaihtamaan mielipiteitä muiden tiimien jäsenten kanssa.

Tuotoksen lopputuloksen vaikutuksia päästään arvioimaan lokakuussa 2023, jolloin toteutetaan seuraava henkilöstötyytyväisyyskysely. Palautteen anto on yksi kehityskohteista, joten palautetta voidaan saada jo ennen lokakuuta, siitä miten työntekijät sitoutuvat muutokseen ja saadaanko muutoksesta pysyvä.

10 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on verkkosivuilla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019) antanut ohjeen vuonna 2012, että tutkimuksella tarkoitetaan järjestelmällisen tutkimuksen ja ajattelun, tarkkailun ja kokeilun kautta saadun tiedon tuottamista. Vaikka eri tieteenaloilla lähestytäänkin tutkimuskysymyksiä eri tavoin, kaikille on yhteistä halu lisätä ymmärrystämme itsestämme ja maailmasta, jossa elämme. Suomessa kaikilla tieteenaloilla tutkijaa ohjaavat seuraavat yleiset eettiset periaatteet: a) Tutkija kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. b) Tutkija kunnioittaa aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnonperintöä ja luonnon moninaisuutta. c) Tutkija toteuttaa tutkimuksensa siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavana oleville ihmisille, yhteisölle tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta sanoo verkkosivuillaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019), että ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen peruslähtökohtana on tutkittavien henkilöiden luottamus tutkijaan ja tieteeseen. Luottamus säilyy vain, jos tutkimuksiin osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan. Samat tutkimustilanteet tai -aiheet voivat herättää eri ihmisissä erilaisia reaktioita. Tutkimustilanteisiin voi ja saa kuitenkin sisältyä samankaltaista henkistä rasitusta ja tunteiden kokemista kuin arkipäivän tilanteisiin.

Tässä kehittämistyössä tutkittavat osallistuvat vapaaehtoisesti toimintatutkimukseen, heillä oli oikeus keskeyttää osallistuminen halutessaan, milloin vain

kehittämistyön aikana. Kuukausipalaverissa olin kertonut alustavasti tulevasta toimintatutkimuksesta ja paikalla olleet työntekijät suhtautuivat työhyvinvoinnin kehittämiseen myönteisesti. Työntekijöiden tulee saada ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva toimintatutkimuksen tavoitteesta. Myös toimintatutkimuksen hyödyistä kerrottiin realistisesti. Työntekijöille kerrottiin, että tutkimuksen ja toiminnan kautta pyritään pysyvään muutokseen työhyvinvoinnissa ja työntekijän tulee ymmärtää tutkimuksen aikana oma vastuu ratkaisujen hakemiselle sekä omaan työhyvinvointiin että koko työyhteisön työhyvinvointiin.

Eettiseksi kysymykseksi työssä nousi myös se, että tutkija toimii tutkittavien esihenkilönä. Esihenkilönä tein toimintatutkimuksen omaan hoivayksikköön, jonka henkilökunta on suurimmalta osalta tullut tutuksi, muutama työntekijä on työskennellyt yksikössä vain muutamia viikkoja. Luotettavuutta lisäsi se, että toimin fasilitaattorina, enkä osallistunut menetelmätyöskentelyyn ollenkaan. Pidin huolen, että ryhmällä oli työrauha ja ohjeet olivat selkeät työpajatyöskentelylle. Fasilitaattorina en kommentoinut tai arvotellut ryhmien ideoita tai ohjailut lopputulosta. Huolehdin, että ryhmät pitivät tauot menetelmien välillä, jotta energiatasot nousivat työskentelyä tukemaan. Huolehdin, että hitaammat eivät hidastelleet ja nopeat eivät hätiköineet. Aikataulussa pysyttiin, mutta ennalta ei pystynyt arvioimaan työpajojen tapaa työskennellä.

Tämän kehittämistyön eettiseksi kysymykseksi nousee työntekijöiden sitoutuminen kehittämiseen ja pysyvään muutokseen työhyvinvoinnissa. Toimintatutkimuksen tulosten ja niiden tulkinnan perusteella päästään johtopäätöksiin. Jääskeläinen (2013) kuvaa omassa toimintatutkimuksessaan luotettavuuden ja eettisyyden arviointia. Jääskeläinen teki toimintatutkimuksen Lapin yliopistossa työhyvinvoinnin edistämiseksi osallistavilla menetelmissä. Tutkimuksen kohteena oli Sallassa sijaitseva vanhus- ja vammaispalveluja tuottava työyhteisö. Jääskeläisen mukaan tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia ohjaavat valtakunnallisesti Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Jääskeläisen mukaan hän on pyrkinyt tutkimuksessaan rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa.

Tutkimuksen raportointi tehdään niin yksityiskohtaisesti, kuin se eettisesti voidaan tehdä. Omassa toimintatutkimuksen raportoinnissa tulee kiinnittää huomiota tulosten raportointiin siltä osin, että se ei ole yksittäistä työntekijää ajatellen liian tunnistettava ja paljastava. Jääskeläisen (2013, 163) mukaan kunnioittava ja eettinen kirjoittaminen ei yleensä tuo julkisuudesta haittaa yksilölle tai yhteisölle. Tutkimuksentekijän edellytetään arvostavan muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia ja tuovan niitä esille. Työyhteisössä esittelin kirjallisuuskatsauksen pohjalta nousseiden tutkimusten tuloksia ja johtopäätöksiä. Perustelin tutkimusta työhyvinvoinnista nimenomaan tutkitulla tiedolla ja mihin johtopäätöksiin aikaisemmissa tutkimuksissa on päädytty. Useamman eri tutkimuksen samansuuntaiset tulokset tukevat työntekijän vastuuta omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnista. Mielenkiintoista toimintatutkimuksen aikana oli myös se, että löytävätkö työntekijät itse vastauksia työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ongelmatilanteiden ratkaisuun.

Jääskeläinen (2013) kuvaa oman toimintatutkimuksensa arvioinnissa aikaan saatua muutosta jollakin interventiolla. Hän kiinnittää arvioinnissa huomiota siihen, millaista muutosta on tapahtunut ja mitä uutta tietoa tutkimuksessa on saatu aikaan. Kanasen (2013) mukaan toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei sovellu sellaisenaan kvantitatiivisen eivätkä kvalitatiivisen tutkimuksen arviointimenetelmät. Hän ehdottaa, että kvantitatiivisilla menetelmillä tutkittuja toimintatutkimuksen osia arvioidaan siihen tarkoitetuilla mittareilla ja kvalitatiivisia tutkimuksen osia siihen tarkoitetuilla mittareilla.

11 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli työhyvinvoinnin kehittäminen työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli saavuttaa henkilökunnan tietoisuus siitä, mitä oma toiminta ja vastuu merkitsee omaan työhyvinvointiin ja koko henkilökunnan työhyvinvointiin

ja työssä viihtymiseen. Tarkoituksena oli lisätä työhyvinvointia ja vähentää sairaslomien määrää sekä henkilöstön vaihtuvuutta.

Tutkimuskysymyksiksi kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tuloksena saatiin: Millä keinoilla työhyvinvointi lisääntyy henkilökunnalle ja miten henkilökunnan vastuullisen toiminta omasta työhyvinvoinnista lisää koettua työhyvinvointia? Toimintatutkimuksella saatiin vastaukset keinoihin, joilla työhyvinvointi lisääntyy henkilökunnalle. Henkilökunta ratkaisi ongelmia työpajapäivässä viidessä eri ongelmia aiheuttavissa teemoissa. Vastaukseksi saatiin tiekartat, johon kirjattiin toimenpiteet nyt ja ratkaisut niiden kehittämiseksi. Toimintaan sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämiseksi lisää koettua työhyvinvointia. Jokaisen työpajaryhmän tavoitteet tukevat kokemusta lisääntyvästä työhyvinvoinnista.

Tutkittu tieto kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ja muun teorian osalta tukivat hyvin tutkittavaa aihetta. Tutkimustuloksissa nousi esille viisi eniten työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää: vuorovaikutus, tehtäväkuvien selkeys, palaute, luottamus ja työyhteisön toimivuus. Nämä eivät ole irrallisia asioita, vaan tukevat toinen toistaan. Vuorovaikutus lisää luottamusta, palautteen antoa, joka edesauttaa toimivaa työyhteisöä. Tehtäväkuvien selkeys lisää vuorovaikutusta ja luottamusta. Palautteen tulee olla kannustavaa tai korjaavaa. Vuorovaikutustilanteesta riippuu, miten palaute annetaan tai miten se vastaanotetaan. Kaikissa näissä toiminnoissa korostuu työntekijän oma vastuu ja toiminta. Mikäli nämä eivät ole toimivia, konflikteja syntyy työyhteisössä.

Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen ylemmän ammattikorkeakoulujen tutkimuksista nousi esille, että useassa työyksikössä on ongelmia työhyvinvoinnissa ja henkilökunnan sitoutumisessa. Ongelmia oli sekä johtamisessa, työntekijöiden vastuunkannossa ja itseohjautuvuudessa. Kuten tässä opinnäytetyössä, myös kirjallisuuskatsaukseen valituista opinnäytetyössä tehtiin tuotos parantamaan työhyvinvointia. Varsinaisesti uutta tietoa ei tässä toimintatutkimuksessa syntynyt, mutta työntekijät kykenivät ratkaisemaan ongelmia ryhmissä ja tuottamaan keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Useammassa työpajassa koettiin, että kommunikaatio ja puhumattomuus esiväti tiimien toimintaa ja työhyvinvointia. Koettiin, että ollaan välinpitämättömiä työtehtävistä ja kaikki on sekavaa. Fasilitaattorina näin tässä suoran syyseuraus suhteen, sillä jos ollaan välinpitämättömiä siitä seuraa sekavuutta, joka voi ilmetä kaaoksena työtehtävien hallinnassa. Toisena eri ryhmissä nousi esiin se, että yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta. Työntekijät saattavat itse päättää, että säännöt tai sääntö ei koske itseä, joka aiheuttaa ristiriitaa työyhteisössä ja vaatii esihenkilön jatkuvaa puuttumista. Kolmantena koettiin, että palautetta ei anneta riittävästi tai sitä ei osata ottaa vastaan. Työyhteisössä on ristiriitoja ja loukkaantumisia, koetaan että työilmapiiri ei ole riittävän turvallinen palautekäytäntöön. Työhyvinvoinnin parantamiseksi palautteen antoa ja vastaanottoa tulee kehittää ja ongelmaan mietittiin ratkaisut toteutettavaksi. Koska työyhteisössä on palautteen antoon liittyviä vaikeuksia, tulisi harjoitella palautetta positiivisen palautteen kautta. Turvallisen työyhteisön ja ilmapiirin kehityttyä myös rakentavaa palautetta opitaan antamaan ja saamaan. Jokaisen tulee olla vastuussa ilmapiiristä.

Tehtävänkuvaryhmässä käsiteltiin aihetta työnkuvien kautta. Vastaavassa työpajassa tehtävänkuva tulisi muuttaa työnkuvaksi. Yhtenä ongelmana työhyvinvoinnissa koettiin epäasiallisten asioiden vatvomisen ja muuttuminen ajansaatossa. Selän takana puhumisesta ja asioiden vatvomisesta ryhmissä haluttiin päästä eroon. Vaikka ryhmissä oli omat teemat, niin tuotoksissa esiintyivät samat ongelmat ja ne herättivät joka ryhmässä keskustelua. Työntekijät selvästi tiedostavat työyhteisöä vaivaavat ongelmat, mutta niiden ratkaisemiseen ei aiemmin ole kiinnitetty huomioita tai haluttu vaikuttaa.

Toimintatutkimus sopi hyvin tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön. Sen syklisyys tuki työpajatoimintaa, jolloin työpaja työskentelystä tuli tehokkaampaa, koska voitiin kehittää viittä eri osa-aluetta samaan aikaan samalla kehittämismenetelmällä. Työpajatyöskentelyyn sopi hyvin Kantojärven fasilitointi, jolla pystytään luomaan uutta ryhmissä. En ole aikaisemmin toiminut fasilitaattorina, joten tämä työ tuki sen oppimista ja kehitti ryhmävetäjän taitoja. Kantojärven teoksessa oli useita vaihtoehtoja ryhmätyöskentelyyn työpajoissa ja valitsin niistä mielestäni toimivimmat kehittämismenetelmät tähän työhön.

Oli mielenkiintoista nähdä, kuinka ryhmät innostuivat ja loivat uutta. Vastarintaa ei työpajan aikana tullut esille.

Yksikössä oli aloitettu jo ennen tätä työtä tiimin keskinäisten ongelmien ratkaisu niin, että työntekijät itse miettivät ratkaisuja eri tilanteisiin. Toisaalta tämä työ tuki myös heidän oppimistansa ongelmien ratkaisemiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tutkimus sinänsä ei tuonut uutta tietoa, mutta kehitti työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja. Tietoisuus siitä, että samat ongelmat ovat pinnalla niin oman työyhteisön työhyvinvoinnissa kuin kirjallisuuskatsauksen työyhteisöissä vahvisti sitä, että ratkaisuja tulee miettiä ja työyhteisöä kehittää. Tutkimuksen tulos on hyödynnettävissä helposti työyhteisössä, ja toimenpiteet ovat realistiset jatkoa ajatellen.

Opinnäytetyöstä ja työpaja toiminnasta on hyötyä Case-yksikön ja yrityksen kannalta, koska se lisää työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja. Jotta työntekijät voisivat toimia itseohjautuvasti, tarvittaisiin siihen lisää koulutusta. Työyhteisö ja Case-yritys hyötyvät hyvästä työhyvinvoinnista, joten työpajojen onnistumisella oli suuri merkitys lopputuloksen saavuttamiseksi, jolla pystyttiin ratkaisemaan ongelmia ja ideoimaan uusia tapoja toimia työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työntekijät oivalsivat oman vastuun ja toiminnan merkityksen. Aina vika ei olekaan tiimin muissa jäsenissä eikä toisessa tiimissä, jos pystyy rehellisesti myöntämään oman negatiivisen toiminnan tai asenteen työyhteisön työhyvinvointiin. Ongelmien ratkaisu ryhmässä sitouttaa työntekijää toteutukseen. Mikäli saadaan pysyvä muutos aikaiseksi, työhyvinvointi lisääntyy, sitoutuminen lisääntyy, poissaolot vähenevät, ongelmanratkaisukyvyt parantuvat ja kommunikointi lisääntyy. Koetun työhyvinvoinnin lisääntyminen vahvistaa työnantajakuvaa ja toiminnan kehittymistä. Sillä on merkitystä myös veto- ja pitovoimaan, jolloin vaihtuvuus vähenee ja uudet työntekijät kiinnostuvat yksiköstä. Tutkimuksen kohderyhmä tässä oli asukkaat, jotka hyötyvät hyvinvoinnista, innostuneista hoitotyöntekijöistä ja siitä seuraa hoidon laadun paraneminen.

Tämän tutkimuksen myötä on herännyt ajatus siitä, että työhyvinvointia voidaan vielä tutkia ja jalostaa lisää. Itseohjautuvaan toimintaan henkilökunta tarvitsisi lisää koulutusta. Tämän produktin jatkotutkimus voisi koskea työhyvinvoinnin kehittämisen jatkoseurantaa, onko saavutettu riittävän toimivat toimenpiteet ongelmien ratkaisuun ja tavoitteet työhyvinvoinnin kehittymiseen.

LÄHTEET

Attendo Oy:n www-sivut. 2019. Vastuullisuusohjelma. <https://www.attendo.fi/vastuullisuusohjelma-2019>.

Ehrukainen, K. 2018. Työhyvinvoinnin johtaminen Salon kaupungin terveystalveissa – työhyvinvointijohtamisen pelisäännöt. Ylempi AMK- opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018111917470>

Enroth, S. 2021. Palveluasumisen sosiaaliohjaajien työhyvinvointi. Ylempi AMK- opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021101518719>

Grant A. 2016. Originals – miten oman tiensä kulkijat muuttavat maailmaa. Viisas Elämä.

Heikkilä-Tammi K., Larjovuori R-L., Bordi L., Nuutinen S., Ahola S., Manka M-L. 2021. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä Tampereen yliopisto. https://www.tyohyvinvointi.fi/tyohyvinvoinnin_kartta

Isotalus P., Rajalahti H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Talentum Media Oy.

Järvinen P. 2012. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy.

Järvinen P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Talentum Media Oy.

Jääskeläinen A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Lapin Yliopistopaino.

Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kantojärvi P. 2012. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum Media Oy.

Kemppainen, B. & Laajalahti, A. 2016. Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja. 2016, s. 6–23. Jyx-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201612215226>

Kukkonen, T. 2018. Yhteinen vastuu työhyvinvoinnin kehittämisessä – kohderyhmänä pienet vanhuspalveluntuottajat. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805239840>

Manka, M-L. 2010. Tiikeronloikka työniloon ja menestykseen. Talentum media Oy.

Myllärinen, A. 2021. Työpaikkaselvitys lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiselle ikäihmisten parissa tehtävässä työssä. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105057092>

Nummi P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Edita Prima Oy.

Otala, L., Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY.

Pietilä, S. 2020. TOIMIVALLA VUOROVAIKUTUKSELLE TYÖHYVINVOINTIA - Toimintapiste työyhteisön onnistuneen vuorovaikutuksen edistämiseksi. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu.

Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120626401>

Pyyny, A. 2016. ”TÄÄ ON MEIJÄN JUTTU” TYÖYHTEISÖTAITOJEN KYMME-
NEN PELISÄÄNTÖÄ Työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämisprojekti
Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla. Ylempi AMK- opinnäytetyö. Lapin am-
mattikorkeakoulu. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016082613830>

Roidu Oy. Hyvä asiakaskokemus on kasvun edellytys. 2021. Viitattu 3.12.2021.
<https://roidu.com>

Sankari J. 2018. Valmentava johtaminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
työssä: Työhyvinvoinnin kehittämishanke. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Laurea am-
mattikorkeakoulu. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061513944>

Salminen A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppi-
hin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja, opetusjulkaisu 62
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>

Salminen J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Multiprint Oy.

Sydänmaalakka P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum Media Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset
periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen
neuvottelukunnan ohje 2019. <https://www.tenk.fi>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2021. Työhyvinvointi. <https://ttl.fi>

Työterveyslaki 2001/1383 muutoksineen.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.

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

LIITE 1.

Tietokanta	Hakusana	Rajaukset	Haun tuloksia	Käytettyjä
Google scholar	vastuullisuus* and työhyvin- vointi*	2016-2021	7400	11
Finna	responsibility* and well-being at work*	2016-2021, kirja, opinnäyte	19	0
Finna	vastuu* and työ- kyky*	2016-2021, kirja, opinnäyte	3	0
Finna	työhyvinvointi*	2016-2021, kirja, opinnäyte	273	0
Julkari	vastuullisuus* and työhyvin- vointi*	työhyvinvointi	10	1
Arto	työhyvinvointi* and vastuulli- suus*	2016-2021	1	0
Melinda	työhyvinvointi*	2016-2021	902	0
Manuaalihaku			0	

LIITE 2.

No	Tekijä, julkaisuvuosi, nimi	Tutkimustehtävä	Menetelmä	Aineisto	Päätulokset
1.	Kukkonen 2018 Yhteinen vastuu työhyvinvoinnin kehittämisessä – kohderyhmänä pienet vanhuspalveluntuottajat	Selvitettiin hoivayksiköiden työntekijöiden kokemuksia työnsä merkityksellisyydestä, voimavara- ja kuormitustekijöistä, työyhteisön vuorovaikutuksesta sekä työhyvinvoinnin johtamisesta.	Yksilöhaastattelu keskustelemaan teemahaastattelua käyttäen. Kvalitatiivinen, toiminnan muutokseen tähtäävä, interventiotutkimus	Kolme pientä Kouvolaista hoivayksiköä. (N=15)	Työhyvinvoinnin kehittämisen välineeksi toteutettiin voimavara- ja lähtöinen huoneen- taulu.
2.	Myllärinen 2021 Työpaikkaselvitys lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiseksi ikäihmisten parissa tehtävässä työssä	Kehittämistyö kohdistui 31 paikkaiseen ikäihmisten tehostettuun palvelusumisyksikköön. Kehitettiin työpaikkaselvityksen pohjalta henkilöstön työhyvinvointia ja työssäjaksamista.	Toiminnallinen tutkimus	Learning cafe- menetelmällä (N=6), äänestys (N=29) ja aivo-riihi (N=10)	Tavoitteena oli parantaa työilmapiiriä ja kehittää työpaikkaselvityksessä esiin nousseita yksikkökohtaisia kehittämissaasteita. Tutkimuksen tuloksen mukaan työilmapiiri paranani ja koettiin hyväksi.
3.	Sankari 2018 Valmentava johtaminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuus	tehtävänä oli kartoittaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työhön liittyviin päätöksiin, sekä	Laadullinen tutkimus, johon liitettiin myös	(N=36)	Tulos antaa esimiehille ja työntekijöille kehittämissaasteita vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä

	det työssä: Työhyvinvoinnin kehittämishanke	valmentavaan johtamiseen Helsingin kaupungin palvelutalossa	määrällisen tutkimuksen osia		sekä valmentavan johtamisen toteuttamisesta työyksikössä. Kehittämisedotukset toimivat yksikön työhyvinvoinnin parantamisen lähtökohtana.
4.	Ehrukainen 2018 Työhyvinvoinnin johtaminen Salon kaupungin terveyspalveluissa – työhyvinvointijohtamisen pelisäännöt	Tarkoituksena selvittää ja syventyä työhyvinvointijohtamiseen ja sen toteuttamiseen Salon kaupungin terveyspalveluissa.	Induktiivinenaineistometelmä.	Avoimet kysymykset kyselyssä ja workshop työskentely tulosten perusteella. (N=21)	Huoneentaulu joka päiväiseen työhön.
5.	Enroth 2021 Palveluasumisen sosiaaliohjaajien työhyvinvointi	Tehtävässä selvitettiin, miten esihenkilö voi tukea työntekijän työhyvinvointia.	Sisältöanalyysi teoriasta muodostettujen teemojen avulla.	Tehostetun ympärivuorokautisen palveluasumisen sosiaaliohjaajat. Kuvailuva kirjallisuuskatsaus.	Tulokset ovat antaneet uutta tietoa ja laajempaa ymmärrystä työhyvinvoinnista ja sen monimuotoisuudesta. Tekijä on saanut uusia työkaluja ja näkökulmia omaan työhön.
6.	Pyyny 2016 ”TÄÄ ON MEIJÄN JUTTU” TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMINEN JA PELISÄÄNTÖJEN LUOMINEN	Projektin tarkoituksena työhyvinvoinnin parantaminen ja pelisääntöjen luominen.	Swot analyysi	Länsi-Pohjan keskus-sairaalan tehosasto.	Pelisääntökirja

	SÄÄNTÖÄ Työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämisprojekti Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla			Työhyvinvointikysely	
7.	Pietilä 2020 TOIMIVALLA VUOROVAIKUTUKSELLA TYÖHYVINVOINTIA - Toimintapiste työyhteisön onnistuneen vuorovaikutuksen edistämiseksi	Tarkoituksena kehittää osallistava vuorovaikutustaitoja edistävä toimintamallinen piste, jossa toiminnan kehittyminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Jokaisen työntekijän pohtiessa ja ratkaistessa ristiriitatilanteita.	Toimintatutkimus, pilotti	Liittyi Valte -hanke-suunnitteluun. (N=4)	Kehitettiin toiminnallinen piste, joka mahdollistaa vuorovaikutustaitojen harjoittamisen sekä ohjaa kiinnittämään huomioita työyhteisön toimivaa vuorovaikutusta heikentäviin ja edistäviin tekijöihin. Toimintapiste on hyödynnettävissä erillisenä harjoituksena työyhteisöön vietynä tai sen voi liittää osaksi koulutuksellista kokonaisuutta, jossa se toimii yhtenä yksittäisenä osa-alueena.

LIITE 3.

Tekijät	Kukko- nen	Mylläri- nen	Sankari	Ehrukai- nen	Enroth	Pyyny	Pietilä	Yh- teensä
Työhyvin- vointia edistävät tekijät								
Arvot	X				X			2
Eettisyys					X			1
Lait ja ase- tukset						X		1
Asenteet	X	X			X			3
Käytös		X						1
Puuttumi- nen		X						1
Perusteh- tävä selkeä	X			X	X	X		4
Perehdytys					X			1
Osaami- nen			X		X			2
Ammatti- taito			X		X			2
Itseohjau- tuvuus			X					1
Itsensä johtami- nen					X			1
Sitoutumi- nen					X	X		2
Onnistu- misen ko- kemukset					X			1
Oman työn tärkeys					X			1
Motivaatio					X			1
Optimisti- suus					X			1
Luovuus						X		1
Ymmärrys						X		1
Halu ja tahto						X		1
Joustavuus						X		1
Työrauha						X		1
Erilaisuu- den arvos- tus						X		1
Huumori	X							1
Työhyvin- voinnin vastuu	X							1
Oma työ- hyvin- vointi	X			X				2
Oma ter- veys ja toi- mintakyky					X			1
Vuorovai- kutus	X		X		X	X	X	5
Kuuntele- minen				X				
Arvostus	X				X	X		1
Luottamus	X				X	X		3
Riskien minimointi		X				X		2
Tavoitteet ja päämää- rät						X		1
Ergonomi- nen työ- vuoro- suunnittelu		X						1

Työajan käyttö						X		1
Työyhteisön toimivuus		X	X		X			3
Hyväksyvä työilmapiiri					X			1
Sosiaalinen tuki					X			1
Hyvän tekeminen					X			1
Avun ja tuen saanti					X	X		2
Tiedon kulku		X				X		2
Työntekijän 100%vastuu		X						1
Työmoraaali		X						1
Positiivinen palaute		X		X	X	X		4
Hyvä esimiestyö		X						1
Valmentava johtaminen			X					1
Kehityskeskustelut				X				1
Osaamisen hyödyntäminen				X				1
Oikeudenmukaisuus				X				1
Tasaver-taisuus				X		X		2
Pelissännöt				X		X		2
Työn tauotus		X						1
Yleinen työergonomia		X						1
Vaikutusmahdollisuudet			X		X			2
Itsenäinen päätöksenteko					X	X		2
Mielekäs työ					X			1
Urakehitys					X			1
Henkilökohtainen elämäntilanne					X			1
Työn ja perhe-elämän sovittaminen					X			1
Palkka ja edut					X			1
Imago						X		1
Yhteensä	9	13	8	9	30	22	1	92

LIITE 4.

HENKILÖKUNNAN KOULUTUS- PÄIVÄ 6.4.2023 Case-yksikössä!

Klo 8.00 aamukahvi ja päivän teemaan virittäytyminen

Klo 8.30 Työpajat: Me-we-us-menetelmä työhyvinvoinnin kehittämisessä

Klo 9.35 Tauko

Klo 9.45 Idealogi

Klo 11.00-12.00 Lounas

Klo 12.00 Tiekartta

Klo 13.45 Positiivinen palaute

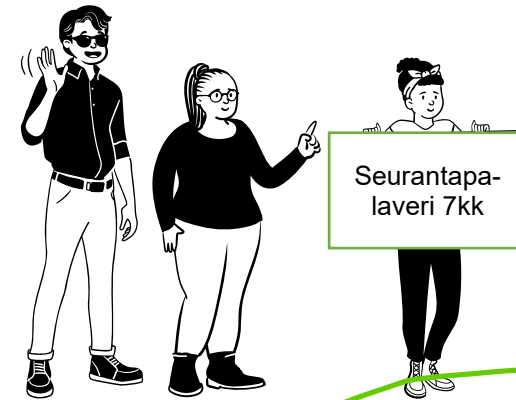
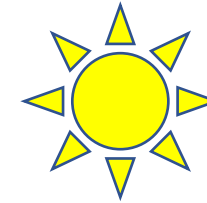
Työpajat päättyvät klo 14.00.

Tervetuloa!



VUOROVAIKUTUS TIE TYÖHYVINVOINTIIN

LIITE 5.



Toimenpide nyt:
Viestivihko kerroksiin

Toimenpide nyt:
Palaverilaput ja niille palautelaatikko

Toimenpide nyt:
Yhteinen tekeminen

Tehdään 6kk:
kirjataan tärkeimmät asiat,
käytetään joka vuorossa

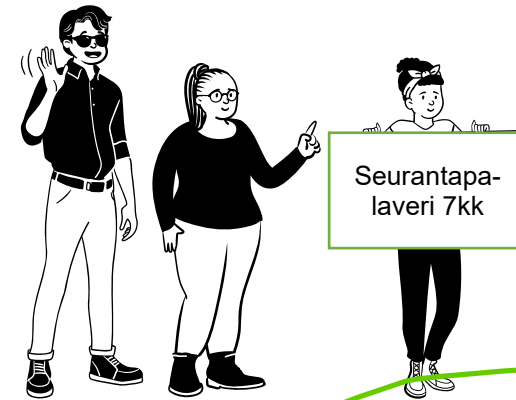
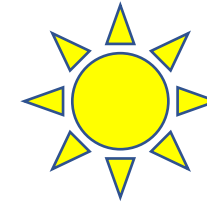
Tehdään 6kk:
Palautteet käydään läpi tiimipalaverissa ja kuukausipalaverissa

Tehdään 6kk:
yhteinen tekeminen, työntekijät mukana suunnittelemassa. Tekeminen positiivista, aktiivista ja avarakatseista

Seurantapa-laveri 7kk

TEHTÄVÄKUVA TIE TYÖHYVINVOINTIIN

LIITE 6.



Toimenpide nyt:
Tehtäväkuvien selkeyttäminen

Toimenpide nyt:
Tiedonkulun ja raportoinnin pa-
rantaminen monipuolistamalla
raporttia

Toimenpide nyt:
Sääntöjen noudattaminen
sovitut asiat tulee tehdä, kuten
sovittu

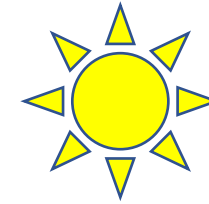
Tehdään 6kk:
tehdään tehtäväkuvat esille
myös englanniksi

Tehdään 6kk:
Raportilla koneelta lukemalla, ote-
taan huomioon pitkään poissaolleet,
kirjaaminen

Tehdään 6kk:
Kaikille samat säännöt ja sanktiot

PALAUTE TIE TYÖHYVINVOINTIIN

LIITE 7.



Toimenpide nyt:
kehityskeskustelut

Toimenpide nyt:
toiminta, jota kehitetään kehu-
malla kerran päivässä. Äänen-
sävyn, ilmeiden ja eleiden huo-
miointi ja tilannetaju

Toimenpide nyt:
Palauteboksi

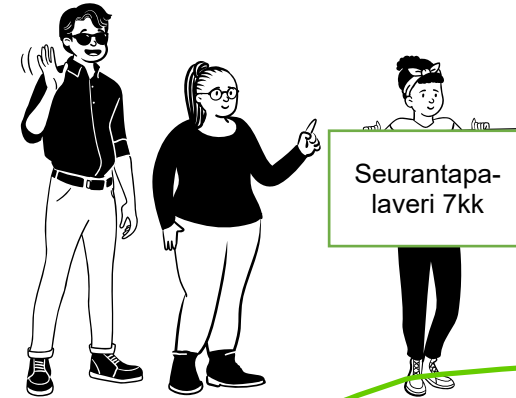
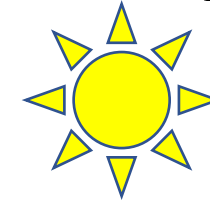
Tehdään 6kk:
aloitetaan henkilökohtaisesti

Tehdään 6kk:
Harjoitellaan palautetta, miten an-
nan palautetta ja miten vastaanotan
palautteen

Tehdään 6kk:
Ruusut ja risut voidaan jättää anonyy-
misti esihenkilön postilaatikkoon
Käsitellään kuukausipalaverissa ja mu-
kana palautekissa

LUOTTAMUS TIE TYÖHYVINVOINTIIN

LIITE 8.



Toimenpide nyt:
avoimuus, rehellisyys ja tutus-
tuminen

Toimenpide nyt:
tasa-arvo ja yhteenkuuluvuuden
tunne

Toimenpide nyt:
epäasiallisten asioiden vtvominen
loputtava

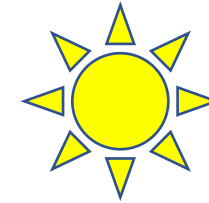
Tehdään 6kk:
hyödynnetään opittua tietoa ja
taitoa

Tehdään 6kk:
jokainen kokee olevansa tärkeä osa
meitä

Tehdään 6kk:
sitoudutaan positiivisen ilmapiirin ylläpi-
tämiseen

TOIMIVA TYÖYHTEISÖ TIE TYÖHYVINVOINTIIN

LIITE 9.



Kielitaidon kartoitus

Perehdytyskarttojen tu-
lostus Valo-alustalta

Rakentavan palautteen an-
taminen

Tehdään 6kk:
Tukiopetusta kielitai-
dossa työvuoroissa

Tehdään 6kk:
Jokaisessa tiimipa-
laverissa ja työvu-
rossa kehujen ja
palautteen anto

Tehdään 6kk:
-Suunnitellaan aikaa pereh-
dytykselle työvuoroissa
-Perehdytysmateriaalin käyt-
töönnotto

Seurantapa-
laveri 7kk