



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

YHDESSÄ TUKIEN

– Varhaisen välittämisen malli esimiehille

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Ylempi ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Tarja Latvanen
Tiina Lauhde

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

LATVANEN, TARJA
LAUHDE, TIINA:

YHDESSÄ TUKIEN
varhaisen välittämisen malli esimiehille

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 71 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Työ- ja elinkeinoministeriön laatimassa Työelämän kehittämissstrategiassa 2020 yhtenä visiona on, että ”tulevaisuuden työpaikoilla ymmärretään työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys niin tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle kuin muutosten hallinnalle.” Työelämän haasteellisuus ja työtehtävien monipuolisuus ovat lisääntyneet ja tämän vuoksi työhyvinvoinnin merkitys on korostunut. Yritysten ja yhteisöjen menestyminen edellyttää työhyvinvoinnin systemaattista johtamista, sillä se ei synny organisaatioissa itsestään. Työterveyslaitoksen mukaan työkykyä ylläpitävässä toiminnassa eri osapuolten yhteistyö tuottaa parhaimman tuloksen. Tästä syystä onkin juuri tärkeää, että varhaisen välittämisen malli rakennettaisiin yhdessä työnantajan sekä työntekijöiden kanssa ja että malli on koko työyhteisön tiedossa.

Tämän kehittämishankkeen aiheeksi valikoitui työhyvinvointi sekä varhainen välittäminen MediVida Oy:ssä. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää työyhteisöjen hyvinvointia sekä ylläpitää työkykyä. Tuotoksena tästä kehittämishankkeesta syntyi varhaisen välittämisen malli MediVida Oy:n käyttöön.

Tämä kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineistoa hankittiin työpajoissa, joihin osallistui työntekijöitä. Työpajoissa käytettiin myös havainnointia. Aineistoa kerättiin myös esimiesten pitämistä päiväkirjoista. Työpajoissa ja päiväkirjoissa oli kolme teemaa, jotka valikoituivat MediVida Oy:n teettämästä työhyvinvointikyselystä kehittämiskohteiksi. Työpajoista ja päiväkirjoista nousi esille tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun haasteellisuus. Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun lisäämiseksi esitettiin yhteisiä kirjattuja sopimuksia sekä kirjattuja työelämän pelisääntöjä. Esimiehiltä toivottiin myös aitoa läsnäoloa ja kuuntelemista. Tiedon kulkuun ja tiedottamiseen toivottiin yhdenaikaista ja yhteisten keskustelufoorumien lisäämistä. Työhyvinvoinnin ja varhaisen välittämisen edistämässä erityisen tärkeäksi tekijäksi nousi esimiehen läsnäolo arjessa, avoin keskustelu sekä toiveiden huomioiminen ja kuulluksi tuleminen.

Asiasanat: työkyky, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, hyvinvoiva henkilöstö, varhainen välittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

LATVANEN, TARJA
LAUHDE, TIINA:

SUPPORTING TOGETHER-
An early intervention model of superiors

Master's Thesis in Developing and Management in Social and Health Care, 71 pages, 6 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

In Ministry of Employment and the Economy's strategy of developing the work life 2020, there's one vision where future's welfare and health's importance as for productivity, success of job communities as controlling the changes at work, is understood. The significance of work welfare has stood out in companies and communities success, because work life's difficulty and versatility of tasks have increased. According to Institute of Occupational health, in activities that preserve work ability, the cooperation between different participants' produces the best kind of result. Because of this, it's important that an early intervention model should be built together with employer and employees, and that the pattern is known by the whole work community.

Topics that were selected to this development project are welfare at work, and also an early intervention in MediVida Oy -company. Project's meaning was to promote communities' wellbeing and preserve the ability to work. As this development project's result, the early intervention's model was born to MediVida Oy's use.

This development project was carried out as an action research. There were three themes in seminars and in diaries that were selected from MediVida Oy's work welfare inquiry to development areas. To increase impartiality and justice of management there were suggested common written contracts and work life's game rules. There were also hoped from superiors a genuine presence and listening, to upgrade well-being. Contemporaneity and common shared discussion forums were hoped to the flow of information and to the communication. To promote the work welfare and an early intervention, superior's presence in everyday life, open conversations, and paying attention to wishes together with being heard, became an especially important factor.

Key words: ability to work, work welfare, leading work welfare, healthy staff, an early intervention

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Kohdeorganisaatio	4
2.2	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus	5
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET	6
3.1	Työkyky ja työhyvinvointi	6
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	11
3.3	Hyvinvoivan henkilöstön merkitys organisaatiolle	17
3.4	Varhainen välittäminen	19
4	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄNÄ	22
5	KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITTELU	25
5.1	Kehittämishankkeen aikataulu ja seuranta	25
5.2	Toimijat	27
5.3	Työhyvinvointikysely	28
6	AINEISTON KERUU TOIMINTAVAIHEENA	29
6.1	Päiväkirjat	29
6.2	Työpajat	29
6.3	Havainnointi	32
7	HAVAINNOINTI JA REFLEKTOINTI	35
7.1	Päiväkirjat ja työpajat	35
7.2	Havainnot ja muistiinpanot työpajoista	44
7.3	Yhteenvedo, päiväkirjoista, työpajoista ja havainnoista	46
8	VARHAISEN VÄLITTÄMISEN MALLI	51
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	55
9.1	Kehittämishankkeen arviointia	55
9.2	Johtopäätökset	58
9.3	Eettisyys ja luotettavuus	63
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinoministeriön laatimassa Työelämän kehittämissstrategiassa 2020 (2012, 18) yhtenä visiona on, että ” tulevaisuuden työpaikoilla ymmärretään työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle ja muutosten hallinnalle.” Työhyvinvointi ja terveys on määritelty siten, että ne perustuvat työpaikalla tehtävään yhteistyöhön, jota osaava työterveyshuolto ja ajanmukainen lainsäädäntö tukevat. Hyvin toimivissa työyhteisöissä panostetaan aikaansaannoksen sekä työhyvinvoinnin parantamiseen. Tulevaisuuden työpaikoilla on tärkeä kehittää aktiivisesti ja ennakoivasti työn mielekkyyttä, innostavuutta ja voimavaroja.

Työelämän haasteellisuus ja työtehtävien monipuolisuus ovat lisääntyneet ja tämän vuoksi työhyvinvoinnin merkitys on korostunut. Yritysten ja yhteisöjen menestyminen edellyttää työhyvinvoinnin systemaattista johtamista, sillä se ei synny organisaatioissa itsestään. Esimiehen rooli työntekijän työkyvyn tukijana sekä työyhteisön hyvinvoinnin huolehtijana on korostunut. Työhyvinvoinnin edistäminen on koko organisaation ja jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla, vaikka esimiehen rooli onkin tärkeä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.)

Tuottavuuden kasvu perustuu entistä enemmän ihmisten parempaan osaamiseen ja sen hyödyntämiseen ja jatkuvaan kehittymiseen työpaikoilla. Tästä syystä tarvitaan sellaisia uusia tapoja johtaa, organisoida ja tehdä työtä, jotka tukevat ihmisten oppimista, luovuutta, kykyä kehittää ja innovoida. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 15–16; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 12.)

Työterveyslaitoksen mukaan työkykyä ylläpitävässä toiminnassa eri osapuolten yhteistyö tuottaa parhaimman tuloksen. Tämän vuoksi on tärkeää, että työkyvyn tuen malli rakennettaisiin yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. On myös tärkeää, että malli on koko työyhteisön tiedossa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 14.) Näin voidaan varmistaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla. Esimiehenä voi tukeutua sovittuun käytäntöön, jolloin toteutuu tasapuolisuuden periaate.

MediVida Oy on suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluyritys, jonka toiminta-alue on koko Suomi (MediVida 2012). Kehittämishanke tulee sisälty-

mään MediVida Oy:n työhyvinvointiohjelmaan. Kehittämishankkeessa tarkastelemme kehittämishankkeesta vastaaville kahta tärkeää käsitettä työkykyä sekä työhyvinvointia, joiden merkitystä yksilö- ja työyhteisötasolla ei voi koskaan korostaa liikaa. Tutkimuksen onnistumisen välttämättömänä edellytyksenä pidetään sitä, että tekijä on kiinnostunut aiheestaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 67).

Tässä kehittämishankkeessa luotiin Varhaisen välittämisen malli, jonka avulla esimiehen on helpompi puuttua varhaisessa vaiheessa ja oikeudenmukaisesti esimerkiksi sairauspoissaoloihin, päihteiden käyttöön, myöhästelyyn, työn laadun heikkenemiseen sekä poikkeavaan käytökseen työyhteisössä. Varhaisen välittämisen mallin tarkoitus on edistää yksikön työyhteisön työhyvinvointia sekä ylläpitää työkykyä. Puheeksiottaminen vaatii esimieheltä näkemystä, jonka mukaan hän on oikealla asialla ja että ainoastaan puuttumalla vaikeisiin tilanteisiin hän voi löytää parempia ratkaisuja. Aktiivinen aikainen puuttuminen ei ole vain puuttumiskeskustelu, vaan se sisältää myös sopimuksen toimenpiteistä tilanteen muuttamiseksi ja seurannasta. Mallin on tarkoitus toimia lähiesimiesten työvälineenä. Tärkeää on myös jatkossa kehittää ja ottaa käyttöön erilaisia puheeksioton välineitä sekä hoitoonohjauspolkuja. Mallissa sovitaan yhteisesti rajat, jolloin asioihin puututaan ja ne otetaan puheeksi. Vastuualueista sopiminen sekä toimintamuodot ongelmatilanteiden selvittelyssä kuuluvat myös malliin. (Terävä & Mäkelä-Pusa ym. 2011, 14; Kuntien eläkevakuutus 2005, 25.)

Kehittämishankkeessa oli tärkeää saada työyhteisö kokemaan, että Varhaisen välittämisen mallin kehittämisessä ja sen hyödyntämisessä kyseessä ei ole työnantajan kontrollista vaan tuesta. Osallistamalla työyhteisö ja lähiesimiehet kehittämishankkeeseen on varmasti suuri vaikutus sille, että malli koetaan tueksi eikä kontrolliksi. Mallin avulla varmistetaan myös, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla. Esimiehet saavat mallin avulla konkreettista apua työhönsä. Se myös velvoittaa esimiehet myös ottamaan asiat keskusteluun ja toimimaan mallin mukaisesti.

Tämän kehittämishankkeen tekijöillä on pitkä työkokemus sosiaali- ja terveysalalla hoitotyöstä sekä esimies- ja johtamistyöstä. Tämän kehittämishankkeen toteuttamisessa siitä on ollut runsaasti hyötyä. Työhyvinvoinnin kysymykset ja niiden

haasteellisuus ovat vuosien varrella tulleet tutuksi. Molemmilla on kokemusta työhyvinvointiin ja sen tukemiseen liittyvistä asioista sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna. Toinen meistä työskenteli MediVida Oy:ssä hanketta suunniteltaessa ja siirtyi suunnitteluvaiheen jälkeen toisen työnantajan palvelukseen. Yhteistyö MediVida Oy:n kanssa jatkui kuitenkin ja kehittämishanke eteni suunnitelman mukaan. Toinen kehittämishankkeen tekijöistä ei ole ollut yrityksen palvelussa.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaatio

MediVida Oy on suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon yritys, joka on perustettu vuonna 2007. MediVida Oy:n asiakkaita ovat kunnat, kuntayhtymät ja yksityiset sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköt. (LIITE 1) Yhtiön taustahenkilöillä on pitkäaikainen kokemus sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista Suomessa. MediVida on kotimaisessa omistuksessa ja konsernin pääkonttori on Helsingissä. Suurimmat omistajat ovat yrityksen johto ja muu avainhenkilöstö. MediVida Oy:n visiona on parantaa ja tehostaa suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita sekä toimintaprosesseja tuomalla markkinoille uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. MediVida Oy toimii koko Suomen alueella. MediVida Oy:n arvoja ovat asiakaslähtöisyys, rehellisyys, innovatiivisuus ja tuloksellisuus. (MediVida 2012.)

MediVida Oy:n vahvuuksia ovat syvälinen erityisosaaminen valituilla alueilla sekä kattava palveluvalikoima, johon kuuluu terveystalvveluita, hoivapalveluita, lastensuojelu sekä kotisijoitus. (MediVida 2012.) Seuraavaksi MediVida Oy:n palveluvalikoima lyhyesti esiteltynä:

Terveystalvvelut

- *Matkustajan lääkäripalvelu sekä lääketieteellinen päivystys 24/7*
- *Henkilöstöpalvelut, lääkäri- ja hoitohenkilökunnan vuokraus ja ulkoistus*
- *Ensihoito, konsultointi ja koulutus*

Hoivapalvelut

- *Asumispalvelut vanhuksille*
- *Asumispalvelut mielenterveys- ja päihdekuntoutujille*
- *KotiKatko*
- *Kotisairaanhoido*

Lastensuojelu

- *Ympäri vuorokautinen laitoshoido*

- *Ammatillinen perhehoito*
- *Räätälöidyt avohuollon tukitoimet*
- *Jälkihuolto*
- *Kotisijoitus*

MediVida Oy:n hoivapalveluiden painopistealueita ovat ikäihmiset sekä mielen-terveys- ja päihdekuntoutujat. Palveluvalikoima sisältää palveluita avopalveluista laituskuntoutukseen. Yksiköt sijaitsevat eri puolilla Suomea. MediVida Oy tuottaa laadukkaita ja kokonaisvaltaisia hoivapalveluita yhteistyökumppaneilleen sekä kehittää uusia toimintamalleja. (MediVida 2012.)

MediVida Oy:n hoivapalveluissa on toiminta-ajatuksena tarjota koti asukkailleen. Toimintaympäristö ja tapa, jolla kohdataan asiakas ja huolehditaan asukkaista, poikkeavat laitoshoidosta. Hoivatyön tukena käytetään laatukäsikirjaa, joka on ISO 9001:2008 standardoitu. (MediVida 2012.) Tässä kehittämishankkeessa kerättiin aineistoa eräästä hoivapalveluyksiköstä sekä hoivapalveluiden esimiehiltä.

2.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus

Kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää MediVida Oy:n työyhteisön työhyvinvointia sekä ylläpitää työyhteisön työkykyä.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda MediVida Oy:n Varhaisen välittämisen malli yhteistyössä työyhteisön ja lähiesimiesten kanssa. Mallia voi hyödyntää organisaation kaikissa yksiköissä.

Varhaisen välittämisen mallin avulla esimies sekä myös työyhteisö saavat työkaluja työyhteisön sekä yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen. Yhdessä suunniteltu malli helpottaa mahdollisten vaikeiden tilanteiden selvittelyä työyhteisössä ja niihin puuttumista oikea-aikaisesti. Varhaisen välittämisen mallilla luodaan myös työyhteisöön luottamusta ja tehdään tietoiseksi se, että vastuu työhyvinvoinnista ja myös varhaisesta välittämisestä kuuluu kaikille, ei yksin yrityksen johdolle tai lähiesimiehenä työskenteleville.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET

3.1 Työkyky ja työhyvinvointi

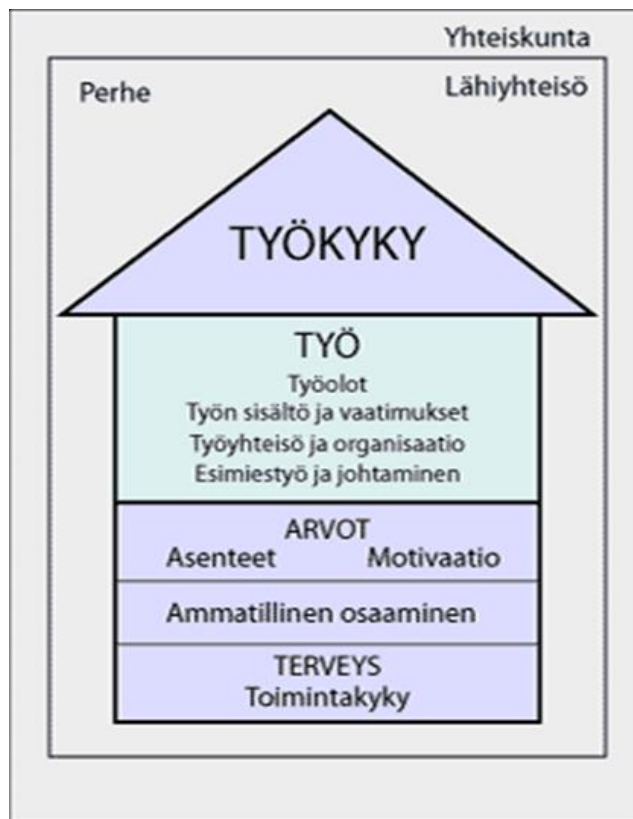
Eurostatin (2013, 94) tilastoissa Pohjoismaat näyttävät vähiten huolestuttavilta, kun tarkastelussa on työhyvinvointi ja työtapaturmat. Esimerkiksi kuolemaan joutaneissa onnettomuuksissa Pohjoismaiden osuus on pieni. Työhyvinvointiin ja työtapaturmien ennaltaehkäisyyn kiinnitetään paljon huomiota ja Suomessa lainsäädäntö jo edellyttää työnantajan huolehtimaan työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja – turvallisuudesta. Lainsäädännön lisäksi työntekijöiden oikeuksia määrittelevät työehtosopimukset. Euroopan unionin tavoitteena onkin paremman työturvallisuuden ja terveyden edistäminen sekä myös parempien työpaikkojen luominen. Näihin tavoitteisiin pääseminen vaatii paljon työtä, mutta Suomessa nämä asiat ovat jo suhteellisen hyvällä mallilla.

Työkyvyn käsite on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Lääketieteellisesti painottuvasta työkyvyn määrittelystä on siirrytty työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tarkasteluun sekä laajempaan työkyvyn määrittämiseen. Tätä suuntausta on tukenut työurien pidentämisen tavoite. Työurien pidentämiseen on liittynyt pyrkimys työkyvyn heikkenemisen varhaiseen havaitsemiseen ja työkyvyttömyyden uhkan torjumiseen. Työkykyä ja siihen liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella sekä yksilön, työorganisaation että yhteiskunnan tasoilla. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 17–18.)

Gould ym. (2006, 20) tuovat myös esille sen, että monet työpaikat ovat viime aikoina korvanneet henkilöstön työssä jaksamisen ohjelmissa työkyvyn käsitteen työhyvinvoinnin käsitteellä. Työhyvinvoinnissa on kyse työntekijöiden elämän laadusta ja työssä viihtymisestä. Se on tärkeä tekijä myös työkyvyn säilymisen ja työssä jaksamisen kannalta.

Ilmarisen (2006, 79) mukaan työntekijän tärkein pääoma työelämässä on hänen työkykynsä. Yrityksen tulokset syntyvät henkilöstön työkyvyn ansiosta. Myös yrityksen rooli henkilöstönsä työkyvyn tukemisessa ja kehittämisessä on keskeinen. Työhön sisältyy työympäristö, työyhteisön, työn sisältö, työn vaatimukset ja

työn organisointi. Työhön liitetään myös työn johtaminen eli esimiestyö. Ilmarinen (2006, 80) kuvaa työkykyä rakennelmana (KUVIO 2)



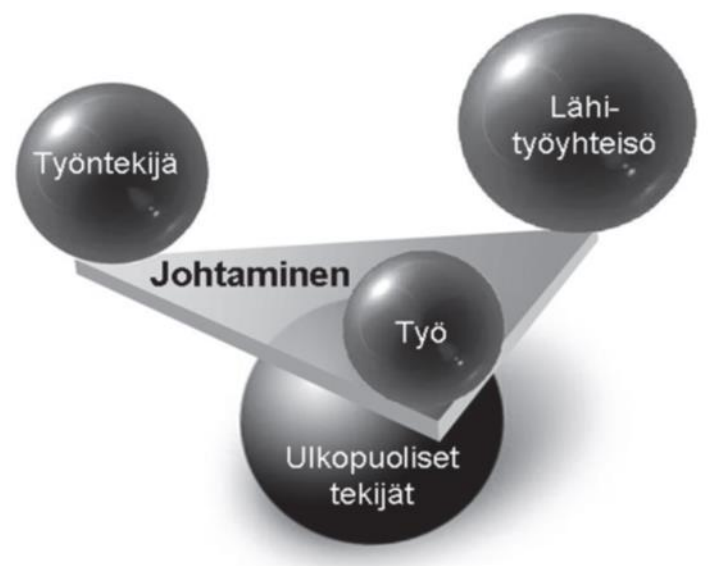
KUVIO 2. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen, 2006, 80)

Rakennelman alimmaisena osana, kivijalkana, on henkilön fyysinen ja psyykkinen terveys ja toimintakyky. Ne luovat perustan työkyvylle. Toimintakyvyn vahvistuminen on tärkeä osa myös työkyvyn kehittämistä. Mallin toinen kerros kuvaa ammattitaitoa ja osaamista. Tiedoilla, taidoilla sekä niiden jatkuvalla päivityksellä voidaan vastata työelämän haasteisiin. Työ on jatkuvaa muutosta ja osaamisen päivittäminen on entistä tärkeämpi edellytys työkyvylle. Osaamiseen luetaan myös pätevyys oman työn kehittämiseksi sekä toimiminen työyhteisöissä. (Ilmarinen 2006, 79.)

Rakennelman kolmas kerros on arvojen, asenteiden ja motivaation kerros. Siinä käsitellään työn ja omien voimavarojen tasapainoa ja työn ja muun elämän välisiä suhteita. Työntekijä voi myös omalla suhtautumisellaan vaikuttaa työkykyynsä. Työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio määrittelevät, kokeeko työntekijä työnsä mielekkäänä. (Ilmarinen 2006, 79.)

Ilmarisen (2006, 80) työkykyä kuvaamassa rakennelmassa neljäs kerros kuvaa työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Se on suurin ja merkittävin kerros. Työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät tästä kerroksesta moniulotteisen. Se on myös vaikeasti hahmottuva ja mitattava osa-alue. Esi- miestyö ja johtaminen painottuvat tällä alueella ja sille on annettu tässä kerrokse- sa erityinen huomio. Esimiehillä on vastuu työhön ja siihen liittyvien tekijöiden organisoinnista. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä. Työyhteisö voi myös vaikuttaa siihen. Työsuojelul- la ja työterveyshuollolla on myös tärkeä rooli. (Ilmarinen 2006, 81.) Ilmarisen rakennelma kuvaa hyvin sitä, kuinka moni asia vaikuttaa työkykyyn ja siihen, että ihminen pystyy tekemään työssä parhaansa ja pitämään sitä mielekkäänä.

Sinisammal (2011, 64–65) tuo esille vielä laajemman ja kokonaisvaltaisemman näkemyksen työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa tuotiin esille viisi työhyvinvoin- tiin vaikuttavaa teemaa: työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Tutkimuksen johtopäätökset on tiivistetty malliin, joka havainnollistaa johtamisen merkitystä sekä muuttuvan työkuulttuurin epävakauttavaa vaikutusta työhyvinvointiin. Kaikki osatekijät ovat koko ajan liikkeessä ja niiden suhteelli- nen merkitys voi muuttua. Malli on työhyvinvoinnin tilanneherkkä johtamismalli. (KUVIO 3)



KUVIO 3. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (Sinisammal 2011, 65)

Tilanneherkän johtamismallin mukaan johdon tehtävänä on pitää kaikki osa-alueet tasapainossa. Tämä vaatii johtajilta taitoa ennakoida tulevia muutoksia. Organisaation arvoja, strategiaa, tavoitteita, pelisääntöjä, yhteistyökumppaneita, taloutta, tulevaisuudennäkymiä sekä muita tärkeitä asioita koskevaa, johdon toteuttamaa ja tukemaa avointa ja aktiivista organisaation sisäistä viestintää pidetään tasapainoavilla ylläpitävinä tekijöinä. (Sinisammal 2011, 64–65.)

Sinisammal (2011, 65–66) mukaan tilanneherkässä johtamismallissa lähityöyhteisöön kuuluvia tekijöitä ovat esimerkiksi työn organisointi, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamus, työilmapiiri ja työtoveruus. Työhön liittyy työtehtävät, työvälineet ja työympäristö. Työntekijään liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi ammatillinen osaaminen, koettu terveys, työyhteisötaidot sekä arvot ja asenteet. Johtamisen tehtävä on ohjata koko ajan käynnissä olevia muutosprosesseja siten, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. Ulkopuolisia tekijöitä ovat mm. lainsäädännön kehittyminen, kilpailijoiden toimet, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset sekä perhe ja harrastukset.

Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen (2014, 4-6) tuovat esille strategisen hyvinvoinnin käsitteen, joka on se osa työhyvinvointia, joka tukee organisaation toiminnan tuloksellisuutta. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa yrityksissä liiketoiminnan kannattavuutta, julkisella sektorilla puolestaan tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa toimintaa, jonka tavoitteena on kytkeä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kiinteästi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Tutkimus nostaa hyvin esille sen, kuinka hyvinvoiva työntekijä tukee tuloksellisuutta ja kuinka tärkeää on mieltää työntekijän hyvinvoinnin tukeminen osaksi johtamistehtävää.

Työn mielekkyydestä kirjoitetaan myös paljon. Lönnqvistin (2013, 24) mukaan työhyvinvointi liittyy voimakkaasti työn mielekkyyteen. Työssä onnistuminen ja työn merkityksellisyyden kokemus ovat edellytys työn mielekkyyden kokemiselle. Työssä onnistumisen kokemukseen vaikuttavat työn sujumisen kokemus ja työssä käytettävät toimintatavat. Työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen kokemus. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa henkilökohtaisten valintojen lisäksi työyhteisön yhteisellä toiminnalla. Työyhteisön yhteinen toimin-

ta on jopa ja tehokkaampaa kuin esimerkiksi yksilön terveydentilan kohentaminen.

Markkulan (2011, 185) mukaan ihmiset, jotka nauttivat työstään kokevat tyydytystä tehdessään työtä. Tällöin työn aiheuttama rasitus jää vähäiseksi. Työ kuluttaa voimavaroja, jos se on vain työn suorittamista. Työhön tulee kuulua itsensä kehittäminen sekä sosiaalisen toiminnan ja työn ilon alue. Näillä on merkitystä tehokkuuden ja työelämän laadun kannalta. Ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi, kun heitä kohdellaan työssään kunnioittavasti ja kannustavasti. Motivoivalla johtamisella ihmiset saadaan innostumaan ja tekemään parhaansa yrityksen ja oman hyvinvointinsa hyväksi. Johtajuudella on mahdollista myös lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vastuullisuutta sekä parantaa yhteishenkeä ja lisätä yritysten tuottavuutta.

Sulanderin, Helkaman, Elovainion & Arffmanin (2011, 342) tutkimuksessa selvitettiin epäoikeudenmukaisuuden herättämiä tunteita ja toiminnallisia seurauksia. Tutkimuksessa avoimen yliopiston sosiaalipsykologian opiskelijoita pyydettiin kuvaamaan jokin omalle kohdalle työelämässä sattunut kokemus, jossa heitä oli kohdeltu epäoikeudenmukaisesti. Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin, että pitkään ratkaisemattomana jatkuvat ristiriidat, jossa uhri tuntee vahvoja kielteisiä tunteita, kuten masennusta heikentävät hyvinvointia ja terveyttä sekä lisäävät organisaation kustannuksia.

Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikössä vuosina 2009–2013 toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin ja kuvattiin vanhusten laitoshoidossa työskentelevien lähiesimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista. Tämä tutkimus toi esille sen, että työhyvinvoinnin edistämisen kannalta merkityksellisempiä olivat työyhteisössä ja organisaatiossa johtaminen tukitoimineen, yhteistyösuhteet, avoimuus, luottamus, kuulluksi tuleminen sekä työn autonomisuus. Tärkeänä hoitotyössä koettiin perusarvona aito kohtaaminen sekä odotuksena ilmaistiin työyhteisön kehittäminen” välittäväksi työyhteisöksi”. Tärkeäksi koettiin myös muutostahdin hidastaminen ja työrauhan antaminen välittömälle potilastyölle. Tutkimuksessa myös todettiin työhyvinvoinnin esteiksi epäluottamus, resurssien puute, työkuormitus, hallitsemattomat muutokset ja niiden seuraukset. Työhyvinvointia heikentävinä koettiin myös se, että välillisiä töitä ja seurantoja oli paljon. Suoraan

johtamiseen liittyviä työhyvinvointia heikentävinä asioina mainittiin epäaito, perustyöstä etäännyntynyt johtaminen, poukkoileva päätöksenteko sekä esimiehen tuen puute. (Suonsivu 2011, 4.)

Ravantti (2012, 66) tuo esille, mitä työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmaa laajemmin. Se on siirtymistä työhyvinvoinnin edistämisestä työelämän laadun kehitykseen. Siinä tarvitaan ajatuksia sallivaa kulttuuria ja rohkeutta toimia toisin, jota ei voida rakentaa pakotteita ja esteitä lisäämällä sekä vanhasta totutusta mallista kiinni pitämällä. Halutun muutoksen toteutumiseksi vaaditaan työntekijän mahdollisuutta tavoitella työssä omien päämäärien mukaisia asioita ja myös lupaa kehittää totuttuja toimintamalleja paremmaksi. Työelämän laadun kehittämisessä on myös oleellista, että päätöksenteko perustuu ja voi perustua oikeudenmukaisuuteen

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Yritykset elävät alati kiristyvän kilpailun ja kilpailutusten keskellä. Uudistaminen ja tuote- tai palveluvalikoiman kehittäminen on jokaiselle organisaatiolle strateginen välttämättömyys – vanhoihin toimintamalleihin juuttuvat yritykset menettävät väistämättä markkinaosuuttaan. Uudistuminen ja innovaatiot perustuu yksittäisten ihmisten osaamiseen ja ennen kaikkea kykyyn luoda yhdessä uutta. Uudistumiskykyä voidaan vahvistaa henkilöstöön ja työyhteisön toimivuuteen panostamalla. Hyvinvoivat, osaavat ja motivoituneet ihmiset ovat valmiita ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. Toimiva työyhteisö ja selkeä tavoitteiden asettelu mahdollistavat henkilöstön voimavarojen käyttämisen organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Aura ym.2014, 5.)

Viitalan, Mäkelän & Hölsön (2010, 196- 197) tutkimuksessa selvitettiin, miten esimiehen valmentavan käyttäytymisen laatu, esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteiden laatu ja koettu työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksessa selvisi, että hyvä johtajuus sekä hyvä esimies-alaissuhde on merkittävästi yhteydessä alaisten kokemukseen siitä, että heidän työhyvinvointinsa on hyvä. Valmentava esimiehisyys on myös yhteydessä hyviin esimies-alaissuhteisiin. Ilman työhyvinvointia osaaminen ei kehity, uudistu, siirry eikä tule tehokkaasti hyödynnetyksi organisaatiossa. Vain hyvinvoiva yksilö ja yhteisö

voivat oppia, kehittyä ja kehittää. Työhyvinvoinnin edistäminen on välttämätön osa osaamisen johtamista.

Viitalan ym.(2010, 197) nostavat esiin neljä käytännön johtopäätöstä, jotka hyödyttävät käytäntöä. Ensimmäinen johtopäätös on se, että on tärkeää kehittää johtajuutta ja esimiesten johtamisvalmiuksia, kun pyrkimyksenä on kehittää työhyvinvontia. Toinen tärkeä asia on tarjota esimiehille sellaiset puitteet, joissa hyvää johtajuutta on mahdollisuus toteuttaa. Kolmanneksi tutkimuksessa nousi esiin se, että uusien esimiesten tulo työyhteisöön on herkkää aikaa ja heidän ohjaamiseen ja tukemiseen tulisi panostaa. Neljäs tärkeä huomio on se, että myös esimiesalaisyhteisiin tulee kiinnittää huomio eikä ainoastaan esimiehen toimintaan.

Sinervo, Noro, Tynkkynen, Sulander, Taimio, Finne-Soveri, Lilja & Syrjä ym. (2010, 3-6) vertasivat raportissaan perustuloksien avulla yritysten, järjestöjen ja julkisen palveluasumisen asukasrakennetta, ikäihmisten hoidon laatua, henkilöstön hyvinvointia ja kustannuksia. Tutkimuksen tulokset on koottu KILPA-hankkeessa (2007–2010), jossa pyrittiin selvittämään, miten kilpailuttaminen kunnissa toteutetaan sekä, miten se heijastuu kilpailutettaviin yksiköihin. Henkilöstön hyvinvoinnin osalta raportissa selviää muun muassa se, että järjestöjen palvelutaloissa henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tekijät olivat parhaimmalla tasolla. Kuntien ja yritysten palvelutalot erosivat siten, että kunnallisissa palvelutaloissa johtaminen, työtyytyväisyys ja työn hallinta olivat hyvällä tasolla, mutta työntekijöiden kuormitus oli suurta. Yritysten palvelutaloissa puolestaan kuormitus oli vähäistä, mutta johtaminen, työntekijöiden itsenäisyys ja tyytyväisyys olivat matalammalla tasolla.

Yritysten palveluasumisen henkilöstö koki mahdollisuutensa vaikuttaa työhönsä melko mataliksi, heidän organisaatioon sitoutumisensa oli matala, ryhmätyön toimivuus melko matalalla tasolla ja johtamiseen ei oltu erityisen tyytyväisiä. Tämän tutkimuksen mukaan yrityksissä oli kuitenkin vähiten kuormittavia tekijöitä. (Sinervo ym. 2010, 77.) Tämä tutkimus on mielenkiintoinen, koska sen tulokset tukevat joiltain osin tässä kehittämishankkeessa henkilöstön esille tuomia asioita.

Tutkimusten mukaan johtamisella sekä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja palautteen merkitys työhyvinvoinnille on merkittävä. Hyvä

johtaminen on oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisen johtamisen on todettu vaikuttavan työntekijän terveyteen ja se myös vähentää henkilökunnan sairastumisriskiä. Ristiriitatilanteet herättävät voimakkaita tunteita ja epäoikeudenmukaisuus aiheutti lisäksi myös fyysistä väsymistä. (Koivisto 2011, 4, 53; Sulander, Helkama, Elovainio & Arffman 2011, 340.)

Sulanderin ym. (2011, 340) mukaan pahinta oli, jos työntekijän oikeuksia ja ihmisarvoa ei kunnioitettu. Vastaajat olivat kokeneet usein myös huonoa kohtelua, joka ilmeni esimiehen tai työtovereiden epäasiallisina kommentteina tai huonona käytöksenä. Tutkimuksessa vastaajat pitivät tärkeänä, että heitä työntekijöinä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja että päätökset perustuvat täsmälliseen tietoon. Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta työkyvyn tuen malli ohjaisi ja velvoittaisi esimiestä toimimaan tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti esimerkiksi vaativissa puheeksiottotilanteissa.

Renwick (2002, 351–352) puolestaan tuo esille henkilöstöjohtamisessa kaksi erilaista roolia suhteessa työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen. Johtaja voi olla työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiva tai johtaja, joka ei ole sitoutunut työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen. Johtaja, joka huolehtii alaisistaan, on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. Tällainen johtaja asettaa myös alaisensa tarpeet organisaation tarpeiden ja vaatimusten edelle. Johtajalla on myös osallistuva ja kiinnostunut ote työntekijöiden asioihin ja suorituksiin työssä. Johtajan tuella ja luottamuksella on vankka merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin (Babstite 2007, 302).

Johtaja, joka asettaa johdon ja organisaation tarpeet henkilöstönsä edelle ei näe työhyvinvoinnin tukemista tarpeellisena. Tämä voi johtua myös siitä, että hän ei osaa tukea työhyvinvointia. Johtajalle on tärkeää, että organisaatiossa saavutetaan tavoitteet ja suorituskyky on korkealla. Johtajalla ei ole kykyä kuunnella alaisiaan eikä hän liioin ole kiinnostunut alaisensa kuulumisista tai mielipiteistä työhön liittyen. Johtaja on myös menettänyt kiinnostuksensa työntekijän tarpeisiin. (Renwick 2002, 352.) Tässä kohtaa voinee puhua ”teflonpintaisista” asijahtajista, joita alaisten ei ole helppo lähestyä. Tällaisessa työyhteisössä työskentely ei kannusta työntekijöitä sitoutumaan tavoitteisiin ja antamaan parasta työpanostaan

Alimo-Metcalfen ym. (2008, 595) tuo esille, että sitoutunut johtajuus perustuu rehellisyyteen, avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja aitoon toisten työpanoksen arvostamiseen. Johtaja kunnioittaa työyhteisön jäseniä ja on aidosti kiinnostunut heidän työssä jaksamisestaan ja kehittymisestään työssä. Johtajalla on myös kyky toimia verkostoissa siten, että erilaiset sidosryhmät saadaan työskentelemään yhdessä yhteisen vision saavuttamiseksi. Johtaja myös kannustaa alaisiaan kyseenalaistamaan, antamaan rakentavaa kritiikkiä sekä toimimaan ratkaisukeskeisesti. Johtaja ei siis anna valmiita vastauksia vaan luo sellaisen ilmapiirin, jossa asioista keskustellaan ja myös eriäviä mielipiteitä uskalletaan sanoa ääneen. Tällaisen ilmapiirin luominen edellyttää luottamusta työyhteisössä ja sen rakentamisen täytyy olla määrätietoista.

Hakasen (2009, 75) tutkimus lähiesimiehen roolista työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistäjänä tukee käsitystä työkyvyn tuen mallin tärkeydestä. Tutkimuksessa nousi esille lähiesimiesten läsnäolon puute tekijänä, joka vaikuttaa lopulta negatiivisesti henkilökunnan työhyvinvointiin. Lähiesimiehen rooli on siis todella tärkeä monesta näkökulmasta, sillä hänen osoittamansa huomio vaikuttaa muun muassa henkilökunnan motivaatioon ja arvostuksen tunteeseen.

Harmoinen (2014, 65- 66) tuo esille arvostavan johtamisen käsitteen. Arvostavassa johtamisessa lähijohtaja on aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, jonka ansiosta hän tietää työntekijöiden työolosuhteet ja työkuormituksen ja pystyy paremmin mahdollistamaan työntekijän kohtuullisen työmäärän. Arvostavaan johtamiseen kuuluu suunnitelmallisuus, tasa-arvoisuus, osaamisen arvostaminen ja työssä jaksamisen edistäminen. Työssä jaksamisen näkökulmasta työntekijä arvostaa työaikojen joustavuutta, ilmapiirin rentoutta ja mahdollisuutta tehdä työtä itsenäisesti. Arvostavalla johtamisella on yhteyttä myös työhön sitoutumiseen.

Esimiehen tehtävänä on saada työyhteisö motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Esimiehen on myös pidettävä huolta siitä, että työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa ja että toiminnan tavoitteet ohjaavat työn tekemistä. Esimiehen on tunnettava työympäristö ja erityisesti vaarat ja haitalliset kuormitustekijät, jotka saattavat heikentää henkilöstön fyysistä ja psykososiaalista toimintakykyä ja ter-

veyttä. Esimies vastaa oikeudellisesti siitä, että fyysisistä sekä psyykkistä terveyttä ja turvallisuutta vaarantavat tekijät poistetaan. (Työturvallisuuskeskus 2011, 3.)

Rantalan (2010, 136) mukaan mahdollisuus tehdä perustyötä rauhassa tukee myös työhyvinvointia. Perustyön tekemiseen pitää myös varata riittävästi aikaa. Toimintamallien, rakenteiden, johtamisen ja esimiestyön on tuettava perustyötä. Toimivat työprosessit jo itsessään tukevat terveyttä, työkykyä ja hyvinvointia. Terveysterojen kaventamisen tulee olla kokonaisvaltaista työkyvyn ja hyvinvoinnin tukemista, jossa työntekijöiden osallistumista tuetaan ja mahdollistetaan. Tämä vaatii johdolta näkemystä ja osaamista työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä, parantamisesta ja hyvinvoinnin lisäämisestä. (Sirola, Puustinen, Jurvansuu, Virtanen & Husman 2012, 129.)

Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä. Työkyvyn säilymisen turvaamisessa vastuu jakaantuu pääasiassa sekä työnantajalle että työntekijälle ja myös työyhteisö voi vaikuttaa siihen. Työyhteisön kyky tukea yksilöidensä jaksamista voi olla varsin merkittävä. (Ilmarinen 2006, 81.)

Alasoinin, Järvensivun, & Mäkitalon (2012, 12) mukaan hyvä yhteistyö edellyttää toimivaa vuoropuhelua esimiehen ja työntekijöiden kesken. Vuoropuhelu on dialogista silloin, kun molemmat osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään toisiaan aidosti. Molempien osapuolten on oltava myös valmiita analysoimaan kriittisesti omia lähtökohtiaan ja muuttamaan niitä tarvittaessa. Esimiehiltä tämä vaatii kykyä kuunnella ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille ja työntekijöiden yksilölliselle erilaisuudelle. Johdon täytyy myös sitoutua kokonaisvaltaisesti vuoropuheluun ja sen pohjalta syntyvän yhteisen ymmärryksen luomiseen. Johtaminen muuttuu tällöin entistä enemmän jaetuksi ja hajautuneeksi.

Vuoropuheluun liittyy olennaisesti myös viestintä, joka on keskeinen asia työpaikoilla. Työpaikan johdon ja henkilöstön aktiivista ja avointa vuorovaikutusta pidetään kriittisenä menestystekijänä, erityisesti muutosvaiheissa. Työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismallin tasapainoa ylläpitävä tekijä on johdon ja henkilöstön vuorovaikutus sekä toisaalta johdon ja ulkopuolisten tekijöiden vuorovaikutus. (Sinisammal 2011, 70.) Hyvä vuorovaikutus ja osallistaminen voi vaikuttaa työ-

terveyteen ja -hyvinvointiin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen kautta. Tämä lisää samalla työpaikkojen sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyyttä. (Sirola ym. 2012, 129.)

Airan (2012, 142) tutkimuksen tulosten mukaan vahva johtajuus hajautuneessa tiimissä toteutuu aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Johtaja voi tuoda omaa johtajuutta, aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta yhteistyöhön hajautuneessa työskentely-ympäristössä esille vain vuorovaikutuksella. Tämä toteutuu esimerkiksi aktiivisella yhteydenpidolla ja kysymyksiin vastaamisella. Jos esimies on vaikeasti tavoitettavissa, vastaamattomuudesta tehdään tulkintoja, ettei tiimin jäseniä kuunnella tai ettei johtaja ole sitoutunut tiimin toimintaan. Johtaja voi vaikuttaa koko tiimin vuorovaikutuksen aktiivisuuteen pitämällä itse säännöllisesti ja usein yhteyttä tiimin jäseniin. Tämä varmasti korostuu silloin, kun esimiehellä on johdettavanaan useita yksiköitä.

Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi (2013, 86) käsittelevät tutkimuksessaan eri-ikäisten työhyvinvointia ja työssä jatkamista tukevia johtamiskäytäntöjä. Tässäkin tutkimuksessa korostui vuorovaikutuksen sekä esimiehen läsnäolon merkitys. Työntekijät kuvasivat toimivaa johtamista avoimena vuorovaikutuksena, innostamisena, läsnäolona ja vastuun ottamisena. Esimiehen läsnäolon merkitys korostui. Esimieheltä odotettiin tukea ja työyhteisön toiminnassa mukana olemista. Työntekijät korostivat myös vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön sekä tehdyn työn huomiointia. Palautteen saamista myös arvostettiin. Työntekijöiden mielestä esimiehen ja työyhteisön väliset keskustelukäytännöt nousivat myös merkityksellisiksi. Esimiehet puolestaan kokivat johtamisen onnistumisen olevan valtauttavaa johtamista eli toimintamahdollisuuksien antamista työntekijöille, yhteisöllisyyden tukemista, joustavuutta ja vastuunottamista. Esimiehet toivat onnistuneissa johtamiskokemuksissa esille onnistumisia vuorovaikutuksen ylläpitämisessä henkilöstön kanssa.

Kanste (2005, 183) toteaa puolestaan, että työuupumuksen riskiä vähentää se, että muutosjohtaminen on palkitsevaa. Aktiivinen valvominen tukee myös työntekijän jaksamista. Aktiivinen valvominen tarkoittaa työntekijöiden työsuoritusten seuraamista, sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen valvomista ja huomion kiinnittämistä toimintaan, joka ei kuulu suunnitelmiin. Johtamisen tulisi olla yksilöllistä ja

tilannesidonnaista, jotta esimiehen toiminnalla olisi myönteisiä vaikutuksia työuupumuksen ehkäisemisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksessa todetaan, että yksilöllisyyden huomioon ottava johtamiskäyttäytyminen voi kuitenkin olla haasteellista. Tämä voi aiheuttaa ristiriitoja oikeudenmukaisessa johtamisessa.

Koivuniemen (2004, 199) mukaan organisaatioissa tulee aktiivisesti kehittää työkyvyn johtamista, suoritusten ja osaamisen johtamisen rinnalla. Osallistaminen on terveyden edistämistä ja osallisuus on tärkeä osa voimaantumista. Osallisuuden vahvistamisessa keskeistä on omien voimavarojen käyttöön ottaminen, tiedon saanti ja vaikuttamisen mahdollisuuksien tarjoaminen. Osallisuus on jaettava vastuuta ja se lisää hallinnan tunnetta. (Jahnukainen 2011, 5.)

Työhyvinvoinnin kokemusta on vaikea hallita. Voi olla perusteltua siirtää vastuu sen hallinnasta työntekijälle, jolloin erityisesti johdon ja esimiesten tulisi keskittyä hyvien edellytysten luomiseen. Ihmisillä korostuu halu työskennellä merkityksellisten päämäärien eteen. Tällöin hän on valmis ponnistelemaan ja käyttämään koko kapasiteettiaan tavoitteen saavuttamiseksi. Kyse on loppujen lopuksi työnantajan ja johdon halusta edistää työntekijän onnellisuuden tunnetta. (Ravanti 2012, 64.)

3.3 Hyvinvoivan henkilöstön merkitys organisaatiolle

Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö jaksaa tehdä luovaa ja tehokasta työtä pitkäjänteisesti. Hyvinvoivan henkilöstön merkitys organisaatiolle on siis huomattava. Huonosti voivat työntekijät aiheuttavat työnantajalleen taloudellisiakin tappioita. Henkilöstö ymmärtää hyvin, että globaalissa kilpailussa ei pärjätä ja työpaiikat eivät säily, jos tuottavuuden kehityksessä ja kilpailutuksissa ei pysytä mukana. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen samanaikaisesti on luontevaa. Vaikutusmahdollisuudet ja työn monipuolisuus ovat keskeisiä työn kuormitukselta suojaavia tekijöitä. Nämä tekijät liittyvät keskeisesti työssä viihtymiseen, työhön sitoutumiseen, motivaatioon ja hyvään työsuoritukseen. Sitoutumisella työhön ja organisaatioon sekä työssä viihtymisellä on todettu olevan suuri merkitys hoidon laadulle ja työsuoritukselle. Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee myös tavoitteiden ja mission mukaisesti. (Lönnqvist 2011, 102–103; Sinervo ym. 2010, 31–32; Rather & Harter 2010, 2)

Alasoinin (2011, 13- 16) mukaan hyvinvointiyhteiskunnan edellytyksenä on työn tuottavuus. Suomessa tuottavuuden epätasaisen kasvuvauhdin ohella myös työn tuottavuuden kehityssunnan kasvu on hidastunut. Tuottavuuden kasvattamiseksi tarvitaan jatkossa yhä suurempia investointeja henkiseen pääomaan. Työoloihin vaikuttamalla voidaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, kuinka pitkään ihmiset jaksavat ja jatkavat työelämässä. Työntekijöiden työhyvinvointiin on panostettava, koska sillä on suuri vaikutus työn laatuun ja tuottavuuteen. Rather ym. (2010, 1) tuovat esille sen, että fyysisesti tai henkisesti huonosti voiva henkilöstö ei pysty antamaan parasta työpanostaan ja heikentävät siten tuottavuutta. Sen lisäksi heidän sairastamisensa tuottaa runsaasti lisäkustannuksia yritykselle.

Työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstötuloksiin, asiakastuloksiin, yhteiskunnallisiin tuloksiin ja keskeisiin suorituskykytuloksiin. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen parantavat työn laatua. Työn laadun parantamisessa merkittäviä tekijöitä ovat henkilöstön osallistuminen ja voimaannuttaminen. Organisaatiossa käytävillä vuoropuheluilla, henkilöstön palkitsemisella ja hyvinvoinnista huolehtimisella on merkitystä työn laadun parantamisessa. (Lönnqvist 2013, 27.)

Vesan (2011, 5) tutkimus on osa Suomen Akatemian Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus -tutkimusohjelmaan (WORK, 2008–2011) kuuluvaa hanketta Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi tietointensiivisessä työssä. Projektin tavoitteena oli tutkia miten ja missä määrin suomalaiset työorganisaatiot onnistuvat yhdistämään taloudellisen menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tietointensiivisessä työssä. Tutkimustuloksista ilmenee myös se, että hyvinvointi voidaan nähdä hyvin eri tavoin ja käsitykset siitä, mitkä asiat tukevat hyvinvointia vaihtelevat. Myös eri organisaatioissa nähdään työhyvinvointi eri tavoin. Johtajilla on usein muista poikkeava näkemys asioista. Tämä voi aiheuttaa sen, että johto ja muu henkilöstö monesti puhuvat keskenään eri kieltä. Koko henkilöstön olisi hyvä ajoittain kokoontua yhteen pohtimaan näkemyksiään hyvinvoinnista, menestyksistä ja niihin liittyvistä työpaikan käytännöistä. Tämä voi lähentää henkilöstön ja johdon ymmärrystä toistensa ajatuksista ja näkemyksistä.

Vesan (2011, 75- 76) tutkimuksessa todettiin myös, että epävarmuuteen ja muutoksiin liittyvät asiat organisaatiossa uuvuttivat työntekijöitä. Organisaatioissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota, miten muutostilanteissa toimitaan, jotta ne

eivät olisi liian stressaavia ja uuvuttavia. Tutkimuksessa selvitettiin myös työn ilon ja työhyvinvoinnin käsityksiä. Työn ilo liittyi henkilökohtaisiin asioihin esimerkiksi omaan onnistumiseen. Työhyvinvointia kuvattiin hyvin kokonaisvaltaisena tilana. Jaksamista tukivat eniten yhteisölliset asiat kuten työtoverit. Hyvinvointi voidaan siis nähdä sekä henkilön omana että koko työyhteisön ominaisuutena. Hyvinvoinnilla on suuri merkitys organisaation menestykseen.

Markkula (2011, 178–179) tuo esille työelämän ja työhyvinvoinnin merkityksen laajemmassa kokonaisuudessa. Hänen tutkimustuloksiinsa on helppo yhtyä. Työelämän laatu vaikuttaa ihmisten elämän laatuun ja elämän laatu vaikuttaa työelämän laatuun. Johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin ja heidän elämänsä laatuun. Sitä kautta johtamisella vaikutetaan samalla myös perheiden hyvinvointiin ja jopa yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Ihmislähtöinen johtaminen lisää organisaatioiden tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua ja ihmisten asiantuntemus saadaan silloin paremmin käyttöön. Tutkimuksessa todetaan, että työnilo on työelämän laadun paras indikaattori. Työelämän laadun parantaminen ja tehokkuuden lisääminen edellyttävät johdolta tunnetta ja älyä.

3.4 Varhainen välittäminen

Varhaisella välittämisellä on useita synonyymeja muun muassa työkyvyn tuki, varhainen puuttuminen, aktiivinen välittäminen sekä varhainen tuki. Tässä kehittämishankkeessa käytetään varhaisen välittämisen termiä.

Turjan, Kalevan, Kivistön, & Seitsamon (2012, 3) mukaan varhaisella välittämisellä toivotaan saatavan aikaan lisää työhyvinvointia ja sitä myöten lisää työvuosia. Työpaikat ovat avainasemassa henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttamisessa ja lähiesimiehellä on keskeinen rooli henkilöstön työkyvyn varhaiseen tukeen liittyvässä työssä. Varhainen työkyvyn tuki työpaikkatasolla vaatii luottamuksen työntekijän ja esimiehen välillä. Varhainen välittäminen vaatii myös inhimillisyyttä ja hyvää tahtoa.

Myös Kuntien eläkevakuutuksen (2005, 16–17) mukaan varhainen välittäminen on osa terveyttä edistävää työtapaa. Aikaista puuttumista on kaikki se, mitä työnantaja tarjoaa ja järjestää työntekijöilleen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, paran-

tamiseen, työkykyriskien välttämiseen sekä työkyvyn alenemisen estämiseen. Mitä aikaisemmin työyhteisön tai työkyvyn ongelmiin puututaan, sitä edullisempaa se on. Pitkittyessään ongelmilla on taipumus pahentua ja tulla vaikeahoitosemmiksi ja se nostaa niistä aiheutuvia kustannuksia. Kustannusten hillitsemisen lisäksi on varmasti myös inhimillisempää kaikkien kannalta, jos tilanteisiin puututaan mahdollisemman varhaisessa vaiheessa.

Työpaikalla ensiviestejä työkyvyn muutoksesta ovat, kun työntekijän

- *työkäyttäytymisessä huomataan muutos verrattuna aikaisempaan käyttäytymiseen*
- *tuloksellisuus tai työn laatu on alkanut heikentyä*
- *työtoverit ovat huolestuneet työntekijästä tai valittavat hänestä*
- *työaikoihin sitoutumisessa on ongelmia*
- *käyttäytyminen viittaa alkoholin tai päihteiden ongelmakäyttöön*
- *työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan työkyvyn laskua*
- *työyhteisötaidoissa suhteessa työtovereihin on ongelmia. Hänellä on konflikti yhden tai useamman työtoverinsa kanssa tai työpaikan ristiriidat sitovat ihmisten energiaa.*
- *työpaikalla joku kokee tulevansa häirityksi tai syrjityksi*
- *työyhteisön toiminnan laatu, tehokkuus tai työn sujuvuus ovat muuttamassa heikompaan suuntaan.*

(Kuntien eläkevakuutus 2005, 16–17.)

Varhainen välittäminen on oikea-aikaista puuttumista. Varhaista välittämistä tehdään jatkuvasti, suunnitelmallisesti, tietoisesti, hyvin tiedottaen sekä toimintaa seuraten ja arvioiden. Puuttuminen edellyttää kaikkien osapuolten sitoutumista. Toimintatavan ja mallin suunnittelussa on tärkeää, että suunnittelu lähtee yrityksen toimintakulttuurista. Kaikilla toimialoilla toimintatapa ei välttämättä ole samanlainen. Työkyvyn varhaisen tuen toimintatavan paikallisuus huomioi yrityksen toimintakulttuurin ja paikalliset tarpeet. Kaikkien osapuolten osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet lisää keskustelua ja myös onnistumisen todennäköisyyttä. Toiminnan pitkäjänteisyyttä ja systemaattisuutta voidaan tukea liittämällä työkyvyn varhaisen tuen keskustelu osaksi kehityskeskusteluja ja toimintatapa osaksi yrityksen strategiaa. (Turja ym. 2012, 62; Kuntien eläkevakuutus 2005, 18.)

Varhaisen välittämisen, aktiivisen välittämisen, puheeksi ottamisen tai oikea-aikaisen puheeksioton malleja ja toimintatapoja on monia. Tähän kehittämishankkeeseen valittiin esimerkiksi Vantaan kaupungin aktiivisen välittämisen malli, koska Vantaan kaupungin toimintamalli on toiselle kehittämishankkeen tekijöistä tuttu ja muistuttaa tässä kehittämishankkeessa luotua varhaisen välittämisen mallia. Toinen kehittämishankkeen tekijöistä on esimiestyössään käyttänyt Vantaan kaupungin varhaisen välittämisen mallia.

Vantaan kaupungin (2007, 2) aktiivisen välittämisen oppaassa varhainen puuttuminen määritellään vaihtoehtojen ja ratkaisujen etsimiseksi, kun työntekijän omia mahdollisuuksia on vielä runsaasti. Aktiivinen välittäminen on myös esimiehen tukea. Se on myös rajojen asettamista sekä välitöntä toimintaa ongelmatilanteissa. Puuttuminen itse koettuihin huoliin ja toiminta niiden poistamiseksi on myös aktiivista välittämistä. Esimiehen lisäksi jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuutena on omalta osaltaan olla ylläpitämässä aktiivisesti välittävää työyhteisöä. Kun asioista puhutaan avoimesti ja toimitaan sovitusti sekä johdonmukaisesti, työntekeä on sujuvampaa. Esimiehellä on erityinen vastuu huolehtia oman työyhteisönsä kanssa näistä asioista.

Vantaan kaupungin aktiivisen välittämisen toimintatavan mukaisesti esimies saa ja hänen tulee ottaa puheeksi työntekijän työssä selviytyminen jo siinä vaiheessa kun esimiehellä on tunne, että kaikki ei ole kunnossa. Esimiehen ei tarvitse yrittää selvittää, mikä muutosten taustalla on. Hän voi ottaa asian puheeksi silloin, kun hän on havainnut ensiviestit mahdollisesta työkyvyn muutoksesta. Esimies pääsee vaikuttamaan asiaan varhain silloin, kun mahdollisuuksia on vielä runsaasti. (Vantaan kaupunki 2007, 4.)

4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄNÄ

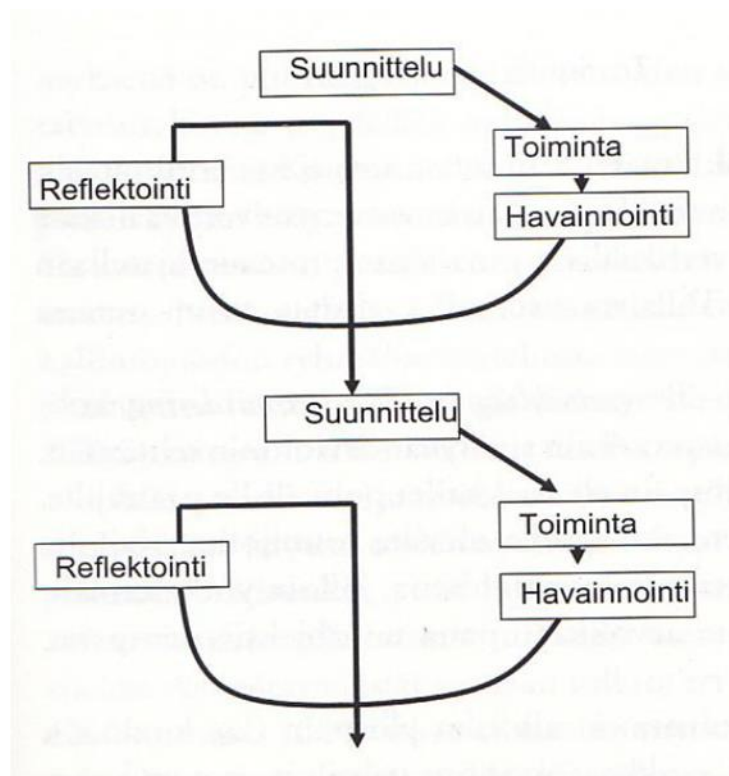
Tämän kehittämishankkeen toteuttamiseen valittiin toimintatutkimus, koska siinä perusajatuksena on kiinnostuneisuus siihen, miten asioiden pitäisi olla eikä vain siitä, miten ne ovat. Toimintatutkimus myös on osallistavaa tutkimusta ja sillä pyritään yhdessä ratkaisemaan ongelma ja saamaan aikaan muutosta. Tyypillistä on myös tutkijan ja toimijoiden aktiivinen yhteistyö. Kehittäminen vaatii ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan edistämistä. Tällöin on otettava huomioon muiden tehtävät, toimintaympäristö ja organisaatio. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti, J. 2009, 58; Heikkinen 2010, 16.) Kehittäminen ei ole myöskään neutraalia, teknistä asiantuntijuutta, jossa tavoitteet asetetaan ulkopuolelta. Toteuttajien on voitava olla mukana jo tavoitteista ja menettelytavoista päätettäessä. (Kirjonen 2006, 121.)

Kehittämistehtävässä tulee myös hyväksyä se, että muutosta ei välttämättä tapahdu tai se voi olla aivan toisenlainen kuin mitä oli alun alkaen tavoiteltu. Toimintatutkimus tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksesta vastaten kysymykseen, miten tutkittavat kohteet voivat muuttua ja toisaalta se käänteisesti vastaa kysymyksiin siitä, miksi ne eivät muutu. (Kuula 2006.)

Kehittämistoiminta on myös sosiaalinen prosessi ja se edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista sekä vuorovaikutusta. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Projektikirjallisuudessa tuloksellisuuden ehtona pidetään tärkeimpien sidosryhmien vetämistä mukaan suunniteluun ja päätöksentekoon hankevalmistelun alusta lähtien. Tällä tavoin varmistetaan eri tahojen tarpeiden mahdollisimman hyvä huomioiminen. Osallistumisen kautta lisätään sitoutumista kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89- 90.)

Toikon & Rantasen (2009, 66- 67) mukaan toimintatutkimuksessa korostetaan kehittämisprosessin spiraalimaista rakennetta. Kehittämishankkeen etenemistä kuvaavaksi malliksi valittiin tähän hankkeeseen spiraalimalli. Spiraalissa korostuu havainnoinnin ja toteutuksen ja sitä käsittelevän suunnittelun ja reflektion välinen vuorovaikutus. Spiraaliin sisältyy myös suunnittelu ja toteutus sekä havainnointi ja reflektointi, jotka vaihtuvat prosessin edetessä. Reflektiovaiheessa (arviointi-

vaihe) tapahtuu kehittämistä ja sen on keskeinen solmukohta. Tulos voi olla juuri tällä hetkellä toimiva, mutta kehittäminen ei johda ehdottomaan totuuteen, vaan jatkuvaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen kehittämiseen Tässä kehittämishankkeessa toteutui yhden spiraalin vaiheet. (KUVIO 4)



KUVIO 4. Spiraalimalli Toikko & Rantasen mukaan (Toikko & Rantanen 2009, 67)

Tässä kehittämishankkeessa suunnitteluun sisältyi hankkeeseen osallistuvien toimijoiden nimeäminen eli ohjausryhmän sekä hankeryhmän kokoaminen. Samalla päätettiin hankkeen seurannasta, arvioinnista sekä alustavasta aikataulusta, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Kehittämishankkeen lähtökohdaksi päätettiin ottaa eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toteuttaman työhyvinvointikyselyn tulokset. Työhyvinvointikysely oli toteutettu kohdeorganisaatiossa keväällä 2013. Varhaisen välittämisen malli tulee olemaan osa MediVida Oy:n laajempaa työhyvinvointiohjelman.

Kehittämishankkeen toteuttaminen eli spiraalin toimintavaihe käsitti yhteisen toiminnan ja aineiston keruun työntekijöiden sekä esimiesten kanssa. Työhyvinvoinnin kysymyksiin ja työyhteisön kokemuksia kartoitettiin esimiesten laatimien päiväkirjojen avulla sekä työpajoilla, joissa käytettiin menetelmänä huolikeskustelua. Työpajoissa havainnointi oli myös tärkeä osa aineiston keruuta ja tuki huolikeskusteluista saatua tietoa.

Seuraavassa spiraalin vaiheessa havainnointivaiheessa tarkastelimme, järjestimme ja analysoimme päiväkirjoista, työpajoista sekä havainnoinnista saatua aineistoa. Spiraalin viimeinen vaihe eli reflektointi toteutui saadun aineiston analysoinnista ja arvioinnista. Analysoitua aineistoa arvioitiin ja sen pohjalta laadittiin Varhaisen välittämisen malli. Reflektointi oli osana työskentelyä ja kehittämistä koko toimintatutkimuksen ajan. Kehittämishankkeen tekijät pohtivat ja keskustelivat hankkeen aikana esiin tulleista asioista jatkuvasti peilaten niitä aikaisempaan työhistoriaansa sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Kehittämishankkeessa oli vahvuutena se, että tekijöitä oli kaksi.

Spiraalimallissa hankkeen kehittämistoiminnan tulokset asetetaan aina uudestaan ja uudestaan arvioitavaksi. Arvioinnin tuloksena hankkeen perusteluja täsmennetään, samoin organisointia ja toteutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 66.) Kehittämistoiminta onkin jatkuva prosessi, jossa voi vuorovaikutuksen sekä reflektoinnin myötä syntyä uutta ja kokeilemisen arvoista. Tässä kehittämishankkeessa edettiin työntekijöitä kuunnellen ja kohdeorganisaatiosta nousseista tarpeista, ajatuksista ja kokemuksista saatua aineistoa kunnioittaen. Kehittämishankkeen tekijöiden ajatukset ja visio Varhaisen välittämisen mallista muuttui hankkeen edetessä ja kokemuksesta nousseita ajatuksia kuunneltiin tarkoin.

Toisessa spiraalin vaiheessa kehittämishankkeessa kehitettyä mallia lähdetään viemään käytäntöön MediVida Oy:ssä. Varmasti on järkevää pilotoida mallia ensin yhdessä yksikössä ja sen jälkeen levittää mallia myös koko organisaatioon. Varhaisen välittämisen mallin arviointi ja kehittäminen edelleen esitteen tai oppaan muotoon sisältyy myös toiseen spiraalin sykliin. Jatkuva arviointi ja mallin kehittäminen työntekijöitä ja työyhteisöä parhaiten palvelevaksi onnistuu yhdessä tekemällä.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITTELU

5.1 Kehittämishankkeen aikataulu ja seuranta

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa oli odotettavissa, että osallistujat ovat motivoituneita ja innostuneita työkyvyn tuen mallin kehittamisestä, koska Varhaisen välittämisen mallin tarve nousi eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen teettämän työhyvinvointikyselyn pohjalta. Työhyvinvointikyselyn jälkeen henkilöstö esitti toiveen, että haasteisiin tartuttaisiin ja henkilöstöä kuultaisiin. Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen ja tulokset on esitetty kappaleessa 5.1. Osallistujien motivaation säilymiseen ja sitoutumiseen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka merkitykselliseksi osallistujat tuntevat oman työpanoksensa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 102.)

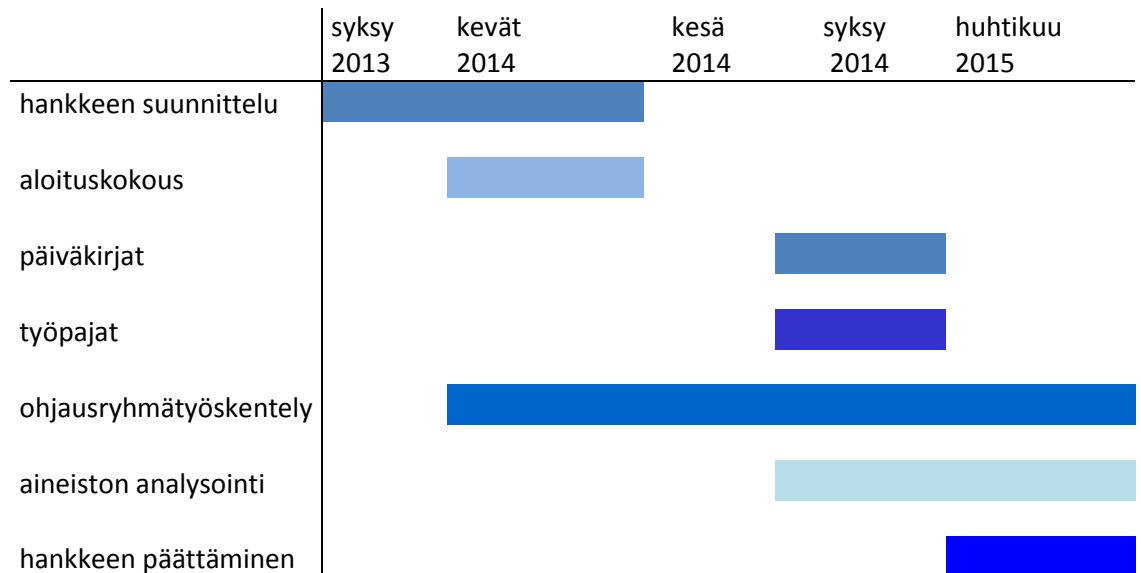
Osallistamiseen perustuville menetelmille on yhteistä se, että tutkimusprojektiin osallistuvien henkilöiden tietoa arvostetaan ja usko siihen, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma ja että ne kaikki ovat tärkeitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83.) Työtä delegoimalla ja säännöllisellä tiedottamisella hankkeen kulusta pyrittiin säilyttämään osallistujien sitoutuminen Varhaisen välittämisen mallin yhteiseen kehittämiseen.

Kehittämishanke käynnistyi 25.10.12, jolloin tarkennettiin jo tavoitteita ja tarkoitus. Tässä vaiheessa prosessia mukana oli vain toinen kehittämishankkeen tekijöistä. Tavoitteista ja tarkoituksesta keskusteltiin organisaatiossa ja ne hyväksyttiin kohdeorganisaation eli MediVida Oy:n edustajalla, toimialajohtajalla. Keskustelun pohjalta päädyttiin tuottamaan Varhaisen välittämisen malli työvälineeksi MediVida Oy:ssä työskenteleville lähiesimiehille. Hankesuunnitelman menetelmäosuus tarkentui 26.5.2014 mennessä ja hankesuunnitelma valmistui. Tässä vaiheessa kehittämishankkeeseen tuli mukaan toinen tekijä. Työnjaosta ja rooleista sovittiin ja hankkeen työstäminen yhdessä alkoi. 3.6.2014 tekijät osallistuivat suunnitelmaseminaariin.

MediVida Oy:n toimialajohtajan kanssa oltiin yhteydessä alkusyksystä 2014 ja sovittiin kehittämishankkeen aikatauluista. Sovittiin, että työntekijöille suunnatut työpajat pidetään viikon välein ja tavoitteena on, että paikalla on kaikki työyhteisön jäsenet. Toimialajohtaja järjesti työvuorot siten, että kaikilla työntekijöillä

yhtä lukuun ottamatta on mahdollisuus olla läsnä. Esimiesten päiväkirjojen laatimisesta myös keskusteltiin. Toimialajohtaja toimitti sekä päiväkirjaohjeistuksen että työpajaohjeistuksen työntekijöille sähköpostilla.

Lähiesimiehet ohjeistettiin päiväkirjatyöskentelyyn 8.9.2014 (LIITE 2). Työpajat työyhteisön jäsenille olivat 25.9.2014 sekä 2.10.2014. Ohjeistus työyhteisölle työpajoista annettiin 20.9.2014 (LIITE 3). Kesästä 2014 maaliskuuhun 2015 kehittämishankkeen työstäminen jatkui, tavoitteena kehittämishankkeen päättäminen ja valmistuminen huhtikuussa 2015. (KUVIO 6) Mallin käyttöönotto tapahtuu vuoden 2015 aikana. Aikatauluihin tuli kehittämishankkeen aikana hieman muutoksia, jotka johtuivat pääosin kehittämishanke vastaavien aikatauluongelmista.



KUVIO 6. Hankkeen eteneminen

Arviointitietoa hankkeesta kerättiin havainnoimalla, reflektoidulla ja arvioimalla toimintaa. Tekijöitä on pyydetty myös esittämään malli yrityksen esimiesvalmennuspäivillä sekä kirjoittamaan lehdistötiedote MediVida Oy:n henkilöstölehteen. Tavoitteena on, että varhaisen välittämisen malli tulisi yleisesti lähiesimiesten työvälineeksi MediVida Oy:n konsernissa.

5.2 Toimijat

Hankkeen ohjausryhmään kuului kehittämishankkeen tekijöiden lisäksi työyhteisön edustajana työsuojeluvaltuutettu sekä työnantajan edustajana toimialajohtaja. Ohjausryhmää on tiedotettu hankkeesta ja sen toteutumisesta. Sekä työntekijät että työnantaja ovat kokeneet, että on tärkeää kehittää Varhaisen välittämisen malli. Ohjausryhmä toimi hankkeen aikana tiedottajana meidän ja hankeryhmän välillä sekä kommentoi ja arvioi hankkeen etenemistä. Toimialajohtaja työnantajan edustajana on saanut hankkeen tuottamaa materiaalia tarkasteltavaksi ja kommentoitavaksi kolme kertaa hankkeen aikana.

Hankeryhmään kuuluivat kolme lähiesimiestä MediVida Oy:stä sekä kahdeksan työyhteisön jäsentä. Kaksi lähiesimiehistä ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia (AMK) ja yksi sosionomi (AMK). Lähiesimiesten työtilat sijaitsevat MediVida Oy:n eri yksiköissä ja työyhteisö on eräästä MediVida Oy:n yksiköstä. Työyhteisön jäsenet ovat koulutukseltaan lähihoitajia ja sosionomeja. Hankeryhmän esimiehet osallistuivat kirjoittamalla päiväkirjoja ja työyhteisö osallistui kahteen työpajaan hankkeen aikana. Lisäksi työyhteisöllä oli mahdollisuus työpajojen välissä antaa palautetta ja reflektoida työsuojeluvaltuutetun kautta, joka kuului hankkeen ohjausryhmään.

Lähiesimiehet osallistettiin avainhenkilöinä kehittämisprosessiin, koska heillä on tiivis kosketuspinta käyttäjien maailmaan, mutta samalla laajempi näkemys kehitettävästä toimintaympäristöstä. Lähiesimiehet toimivat omassa ympäristössään omalla tavallaan, mutta samalla he osallistuivat myös kehittämistoimintaan. Lähiesimiehille raportoidaan sairauslomista, poikkeavasta käytöksestä sekä muista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Näin he olivat avainasemassa havainnoidessaan ympäristöään.

Ohjausryhmä ja kehittämishankkeen tekijät hallinnoivat hanketta eli seurasivat, valvoivat ja arvioivat sen toteutusta. Kehittämishankkeen aikana tekijät seurasivat ja arvioivat hankkeen etenemistä myös yhdessä hankeryhmän kanssa. Hankkeen aikana seurattiin muun muassa tavoitteiden suunnassa etenemistä, aikataulussa pysymistä, resursointia, riskitekijöitä, työilmapiiriä sekä mitkä asiat sujuneet hyvin ja mitkä eivät suju. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 113–114) Suurimmat

haasteet olivat kehittämishankkeen tekijöiden ja hankeryhmien sekä ohjausryhmän kiireisten aikataulujen yhteen sovittamisessa. Toimialajohtajan työpanos hankkeen etenemiselle ja mahdollistamiselle oli merkittävä.

5.3 Työhyvinvointikysely

MediVida Oy:n henkilöstö osallistui kevään 2013 aikana eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toteuttamaan työhyvinvointikyselyyn, jonka tuloksia on käytetty kehittämishankkeessa. Kyselyn vastausprosentti oli 74 % (N 96) ja kokonaisarvosana työnantajalle oli 4,8 asteikolla 1-6. Työhistorian pituus yrityksessä oli 72 vastaajalla (N 96) 0-5 vuotta, joka kertoo nopeasti kasvaneesta yrityksestä ja lähivuosina tehdyistä useista rekrytoinneista. Vastaajista miehiä oli 22 ja naisia 72. Vastaajista 32 oli alle 35 -vuotiaita, 55 oli 35–54 -vuotiaita ja yhdeksän vastaajista oli yli 54 -vuotiaita. Vastaajista 64 (N 96) oli melko tyytyväisiä MediVida Oy:n työpaikkana ja erittäin tyytyväisiä oli 28 vastaajaa. Vain neljä vastaajaa olivat melko tyytymättömiä.

Kyselyn tulosten pohjalta on järjestetty ja järjestetään myös tulevaisuudessa esimiesvalmennusta yhteistyössä eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen kanssa. Työhyvinvointikysely ja sen tulokset ovat tuttuja toiselle meistä, joka työskenteli MediVida Oy:ssä kyselyn toteuttamisen aikana ja osallistui myös itse kyselyyn. Kyselyn tulokset käsiteltiin yhdessä esimiesvalmennuksessa ennen tulosten julkistamista henkilöstölle. Esimiehet saivat koko yrityksen tulosten lisäksi tiedoksi oman yksikkönsä tulokset. Yksikön esimiehet esittelivät tulokset omissa yksiköissään ja varasivat runsaasti aikaa keskustelulle, kysymyksille ja palautteelle. Toinen kehittämishankkeen tekijöistä oli myös mukana esimiesvalmennuksessa ja esitteli tulokset omassa yksikössään.

Työhyvinvointikyselyjen tuloksien ja henkilöstön kanssa käydyn palautekeskustelun pohjalta on nostettu esille työstettävät aiheet, joita käsitellään tämän kehittämishankkeen työpajoissa ja päiväkirjoissa sekä havainnoinnissa. Työhyvinvointikyselyn pohjalta MediVida Oy:ssä kehitettäväksi asioiksi nousivat yrityksen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin, tiedonkulku henkilöstön ja johdon välillä sekä työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu.

6 AINEISTON KERUU TOIMINTAVAIHEENA

6.1 Päiväkirjat

Päiväkirja on hyödyllinen keino saada projektiin osallistuvilta ihmisiltä tietoa heidän kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Osallistujat kirjaavat päiväkirjoihin myös omia havaintojaan Tästä syystä kannattaa määritellä muutama aihe, josta palautetta toivotaan. (Seppänen-Järvelä 2004, 48; Huovinen & Rovio 2007, 106.) Päiväkirjoihin kirjataan välittömästi havainnointitilanteen jälkeen mahdollisimman tarkasti keskeiset havainnot sekä omat kokemukset ja ajatukset. Tyypillisesti ylös kirjataan konkreettisia faktoja, puhetta, tekoja ja omia alustavia tulkintoja. (Toikko & Rantanen 2009, 144.)

Lähiesimiehet olivat osa hankeryhmää ja toimivat yksiköissä lähijohtamisen asiantuntijoina. He keräsivät tietoa subjektiivisesta näkökulmasta työyhteisön arjessa. Kolme lähiesimiestä kirjasi havaintojaan päiväkirjoihin, joiden avulla he jäsensivät omaa ajatteluaan esimiestyöstään, esimiestyönsä haasteista ja työhyvinvoinnista suhteessa annettuihin teemoihin. Esimiehet kirjasivat kuukauden ajan päivittäin omia havaintojaan sekä reflektoivat omaa työskentelyään esimiehenä. Kirjaukset sisälsivät kuvauksia yhden lauseen kuvauksista kokonaisen tapahtuman pohdintaan.

Työhyvinvointikyselyn pohjalta haasteiksi nousseet aiheet oli asetettu päiväkirjojen teemoiksi. Teemoja olivat yrityksen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin, tiedonkulku henkilöstön ja johdon välillä sekä työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Päiväkirjojen kirjoittamisesta lähetettiin ohjeet toimialajohtajalle, joka on toimittanut ne esimiehille noin viikkoa ennen päiväkirjojen aloittamista. (LIITE 2). Esimiehet pitivät päiväkirjaa 8.9.–3.10.2014 välisenä aikana. Valmiit tuotokset lähetettiin kehittämishankkeesta vastaaville heti lokakuun alussa.

6.2 Työpajat

Toikon & Rantasen (2009, 99) mukaan on eduksi, jos käyttäjät ja toimijat voivat osallistua kehittämiseen henkilökohtaisen ajatuksen, kokemuksen tai näkemyksen

perusteella. Avoin dialogi mahdollistuu vain, jos osallistujien sallitaan esittää myös toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Työpajat ovat ohjattuja tilanteita, mutta onnistuessaan ne antavat osallistujille suhteellisen vapaan tilan ja mahdollisuuden kohdata toinen toisensa ja käsitellä yhdessä kehitettävää asiaa. Työpajan rakenteita ja muotoja on useita. Työpajassa tietoa jaetaan ja käsitellään yhdessä, osallistavasti ja osallistuvasti. (KUVIO 5) Parhaimmillaan työpaja osallistaa verkoston jäseniä rakentavaan keskusteluun, aitoon dialogiin. (Järvensivu 2010, 49–50.)



KUVIO 5. Yhteisen tavoitteen ja toimintatavan luominen (Järvensivu 2010, 28)

Kehittämishankkeessa työpajatyöskentelyssä keskustelun herättäjänä käytettiin niin kutsuttua huolikeskustelua. Menetelmää voidaan soveltaa niin, että aluksi keskusteluun osallistujat miettivät itsenäisesti muutaman minuutin ajan teemoihin liittyviä huolia. Tämän jälkeen huolista keskustellaan ensin parin kanssa, jotta saadaan aikaiseksi keskustelua ja hiljaisemmatkin rohkaistuvat tuomaan huolensa esille. (Järvensivu 2010, 69.)

Huolikeskustelussa edetään siten, että parikeskustelun jälkeen käydään seuraavaksi keskustelukierros, jossa parit tuovat huolet ryhmän yhteiseen tarkasteluun. Jo-

kainen huoli otetaan huomioon ja käsitellään, vaikka se olisikin tullut jo aiemmin esille. Kaikki huolet ovat yhtä tärkeitä ja vaativat jatkotoimenpiteitä. Huolet jakaantuvatkin tyypillisesti strategisiin ja operatiivisiin sekä yhteisiin ja yksityisiin aiheisiin. Huolikeskustelu voi edetä hitaasti ja yhdellä kokoontumiskerralla ei päästä ratkaisuihin asti. Ratkaisuihin voidaan palata seuraavalla kerralla, mutta tärkeää on, että ratkaisujen vastuut sovitaan ja aikataulutetaan. (Järvensivu 2010, 69.)

Työpajoihin osallistuivat MediVida Oy:n erään yksikön työyhteisön jäsenet. Työpajoja oli kaksi ja ne toteutettiin MediVida Oy:n tiloissa viikon välein. Työpajojen teemat nostettiin työhyvinvointikyselystä. Työpajoissa käsiteltiin yrityksen panostamista henkilöstön hyvinvointiin, tiedonkulkua henkilöstön ja johdon välillä sekä työntekijöiden tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Teemat olivat samat kuin esimiesten laatimissa päiväkirjoissa. Työpajojen sisältö ja eteneminen suunniteltiin etukäteen. Kehittämishankkeen tekijöiden roolit työpajoissa myös suunniteltiin ja kirjattiin (LIITE 3). Työpajoista lähetettiin orientaatio MediVida Oy:n toimialajohtajalle, joka välitti ne osallistujille noin viikkoa ennen ensimmäistä työpajaa (LIITE 4). Tavoitteena oli osallistaa työntekijät työpajatyöskentelyn avulla ja saada aikaan dialogia.

Työpajojen välissä oli mahdollisuus reflektoida ja antaa palautetta pajatyöskentelystä ja teemoista. Palautteen olisi voinut antaa puhelimitse tai sähköpostitse kehittämishankkeen tekijöille. Hankeryhmän työntekijöiden edustaja työsuojeluvaltuutettu toimi myös yhdyshenkilönä ja palautteen kerääjänä. Yhteydenottoja ei tullut, mutta toisen pajan alussa käytiin vilkas palautekeskustelu ensimmäisen työpajan kokemuksista. Palaute oli positiivista, mutta osallistujia oli mietityttänyt luotettavuuden kysymykset ja etenkin se, että erottuuko valmiissa raportissa henkilöt ja heidän kommentoimansa asiat. Tästä huolimatta työntekijät kokivat, että he olivat tulleet kuulluksi ja he kertoivat tulleen mielellään toiseen työpajaan.

Ensimmäisen työpajan aluksi kerrottiin kehittämishankkeesta ja työpajoissa käsiteltävistä teemoista sekä taustaa siihen, miksi kyseiset teemat oli valittu. Työpajoihin osallistuvista kuusi oli ollut mukana toteuttamassa työhyvinvointikyselyä ja kehittämiskohteet olivat osalle tuttuja. Osallistujille korostettiin luottamuksen ja kokemuksen merkitystä. Kukaan ei voinut mitätöidä toisen ajatuksia tai huolta

käsiteltävästä aiheesta. Oli tärkeää, että kaikki ajatukset ja kokemukset tuotiin esille.

Työpajoissa kerrottiin käytettävästä menetelmästä, huolikeskustelusta. Tämän jälkeen pyydettiin osallistujia kirjaamaan ensin itselleen ajatuksia käsiteltävästä teemasta. Sen jälkeen osallistujat jakaantuivat pareihin ja pohtivat huolenaiheita ja ajatuksia yhdessä sekä kirjoittivat ne muistilapuille. Muistilaput kiinnitettiin seinällä olevaan paperiin. Lopuksi käytiin keskustelua siten, että parit kertoivat muistilapuille kirjoittamista asioista ja niistä keskusteltiin myös ryhmässä. Huolet käytiin systemaattisesti läpi. Työpajoissa huolien ryhmittelyä ei tehty vaan kehittämishankkeen tekijät tekivät sen analysoidessaan kahden työpajan tuotokset. Työpajoissa pyrittiin jättämään aikaa ja tilaa keskustelulle. Työpajoissa keskusteltiin erittäin avoimesti ja myös erilaisia ratkaisuja pohdiskellen. Työpajoihin osallistuneet olivat motivoituneita sekä hyvin aktiivisia.

Työpajoihin osallistuneita pyydettiin vielä työstämään aiheita omassa työyhteisössä keskustellen. Osallistujilla oli mahdollisuus toimittaa työyhteisössä keskusteltuja aiheita kehittämishankkeen tekijöille, mutta lisämateriaalia ei enää saatu.

6.3 Havainnointi

Havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. Havainnointi on ainoana tiedonkeruumenetelmänä haasteellinen, mutta sitä voidaan käyttää haastattelun lisänä ja tukena. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä tietoa yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a) Tässä hankkeessa havainnointia käytettiin vahvistamaan ja täydentämään työpajasta huolikeskustelun avulla saatua tietoa.

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua ja eroaa siten satunnaisesta, päivittäisestä havainnoinnista ja tarkkailusta. Tutkittavat havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen tai fyysisiin kohteisiin. Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan, suoraan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa

toiminnassa, kuten useimmiten toimintatutkimuksessa. Ei – osallistuvassa havainnoinnissa tutkija taas pitäytyy havainnoijana. Havainnoija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan ja tästä syystä havainnointia meetelmänä arvostellaankin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Työpajoissa havainnoitsija eli toinen kehittämishankkeen tekijöistä osallistui havainnoinnin lisäksi myös työpajan työskentelyyn ja keskusteluun. Tällä minimoitiin se, että havainnoija olisi häirinyt läsnäolollaan työpajan työskentelyä. Jos havainnoijan tehtävänä olisi ollut vain havainnoida ja kirjata muistiinpanoja se olisi saattanut muuttaa työpajan ilmapiiriä jäykemmäksi ja negatiivisemmäksi.

Anttila (2007, 128- 129) tuo esille, että havainnoivan tutkijan on eriteltävä oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tilanteeseen. Roolista raportoiminen on tärkeää, jotta tutkija pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija merkitsee muistiin havaintonsa ilman, että hän seuloo sitä omien arvojen kautta.

Työpajaa ennen jaettiin tehtävät sekä roolit. Työpajoissa toinen tekijä toimi havainnoijana ja toisella oli työpajan vetäjän rooli ja vastuu. Sovituista vastuista ja rooleista kerrottiin työpajaan osallistujille. Havainnoijana toiminut osallistui myös työpajassa käytyyn keskusteluun, mutta teki samalla muistiinpanoja. Havainnoija myös kysyi välissä tarkentavia kysymyksiä ja havainnoi osallistujien luottamuksen syntyä sekä osallistujien ja kehittämishankkeen tekijöiden välistä dialogia. Työpajaan valmistauduttaessa keskusteltiin paljon tilanteen haasteellisuudesta, koska havainnoijana toiminut oli osalle työpajaan osallistujille tuttu. Hankkeen toteuttamisajankohtana molemmat kehittämishankkeen tekijöistä toimi työyhteisön ulkopuolisina henkilöinä. Työpajojen jälkeen todettiin, että luultavasti se, että toinen tekijöistä oli osallistujille tuttu, edesauttoi luottamuksen ja avoimen dialogin syntymistä. Työpajoissa päästiin nopeasti asiaan eikä niin sanottuun lämmitteilyyn ja luottamuksen rakentumiseen mennyt paljon aikaa.

Havainnointi tuotti paljon samaa tietoa kuin osallistujien kirjaukset muistilapuille kaikkien teemojen osalta. Havainnoinnin ja niiden pohjalta tehtyjen muistiinpanojen avulla muistilapuille kirjatusta asioista saatiin syvempää ja perusteltuja näkemyksiä. Tärkeää ja merkityksellistä kehittämishankkeen kannalta oli myös työpajan ilmapiirin ja osallistujien havainnointi. Tunnelma oli alusta lähtien avoin, luottamuksellinen ja keskusteleva. Kehittämishankkeen tekijöille nousi

vahvana tunne, että työpajoissa keskustelu oli työntekijöille tärkeää ja niissä tuotiin esille myös vaikeita asioita.

7 HAVAINNOINTI JA REFLEKTOINTI

7.1 Päiväkirjat ja työpajat

Päiväkirjojen ja työpajojen aineisto purettiin ja jäseneltiin käsiteltävien teemojen mukaan. Esimiesten päiväkirjoista ja henkilöstön työpajoista tuottama aineisto on kerätty yhteen ja ryhmitelty teemojen mukaan. Esimiesten ja työntekijöiden esittämiä asioita ei ole käsitelty yhtenäisenä aineistona vaan esimiesten ja työntekijöiden kokemukset ja ajatukset on haluttu esittää siten, että esimiesten tuottama aineisto erottuu työntekijöiden tuottamasta aineistosta. Perusteluna tähän on, että on hyvä huomata, kuinka haasteellista ja vaikeaa on esimiehenä toimia siten, että se tyydyttäisi kaikkia työntekijöitä. Esimiesten päiväkirjoista nousee esille aito huoli ja arviointi siitä, osaako, kykeneekö ja ehtiikö toimia siten, että kaikkien työhyvinvointi ja kokemus välittämisestä toteutuu.

Käsiteltävät teemat nousivat eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen teettämästä työhyvinvointikyselystä. Käsiteltävät teemat olivat asioita, jotka vastaajat eli MediVida Oy:n työntekijät olivat kokeneet kehitettäväksi asioiksi.

- Teema 1. Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu
- Teema 2. Yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin
- Teema 3. Tiedonkulku henkilöstön ja johdon/esimiehen välillä

Teema 1. Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu

Työpajoista sekä päiväkirjoista nousi vahvasti esille tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun haasteellisuus. Tasapuolinen kohtelu koettiin vaikeampana kuin oikeudenmukainen kohtelu, näiden ei koettu olevan samoja asioita. Joidenkin henkilöiden välillä vuorovaikutus on luontevampaa ja yhteinen ymmärrys löytyy helpommin. Tasapuoliseen kohteluun koettiin vaikuttavan myös vahvasti se, että toiset henkilöt tarvitsevat tukea enemmän kuin toiset. ”Jaksavan” ja vähemmän tuettavan henkilön kohdalla nousi esiin huoli, ettei häntä tulisi kuormittaa liikaa. Näin koettiin myös, jos henkilö on osaava ja omaa erityisosaamista.

”otetaanko huomioon jokaisen heikkoudet ja vahvuudet”

”työntekijät eivät aina ole samalla viivalla, kaikki eivät samanarvoisia”

”saan esimiehelläni tarvittavan tuen ja ohjauksen, hän pitää yhteyttä ja neuvoo sekä voin luottaa häneen”

Esimiestyön näkökulmasta huolestutti se, jos työntekijä on liian tuttu ja asioita on tällöin vaikea käsitellä asioina. Haasteena on myös ottaa huomioon hiljaisemman työntekijän toiveet ja mielipiteet. Yrityksen sisällä koettiin eriarvoisuutta eri tiimien välillä, mutta kuitenkin koettiin, että tiimit kyllä ”puhaltavat yhteen hiileen”. Työyhteisössä koettiin, että työtehtävät eivät vaikuta tiimien eriarvoiseen kohteluun. Palkkaus nousi esiin eriarvoisuudesta keskusteltaessa.

”haasteena: huomata sen työntekijän toiveet ja mielipiteet, joka ei pidä itsestään suurta ääntä”

”esimiehen itsensä kehittäminen: saattaa olla vaikea sanoa ei, jos työntekijä on tilanteessa todella voimakas tai tuttu henkilö”

Työpajoissa esiin nousseet mielipiteet ja ajatukset tukivat Koiviston (2011, 53) sekä Sulanderin ym. (2011, 340) tutkimustuloksia, joiden mukaan hyvä johtaminen on oikeudenmukaista ja sillä on vaikutusta työntekijän terveyteen ja työhyvinvointiin.

Päiväkirjoista ja työpajoista nousi esille myös se, että kaikilta ei aina odoteta samoja asioita samoissa työtehtävissä. Työntekijöiden mielestä odotukset ja vaatimukset tulisi kuitenkin olla samat kaikilla työntekijöillä. Vastuualueiden vuoksi työmäärän koettiin olevan epätasainen, vaikka vastuualueet jaetaan tasan erityis-taitojen ja koulutuksen perusteella työntekijöille. Vastuualueilla tarkoitettiin tässä työtehtäviä, jotka olivat vastuutettu jollekin työntekijälle, esimerkiksi siivous- ja keittiötyö sekä yhteisöllisyyden kehittäminen. Myös Markkula (2011, 183–187) korostaa johtajuuden merkitystä vastuullisuuden lisääjänä. Vastuullisuuden lisääntyminen taas parantaa yritysten tuottavuutta. Vastuutehtävien antaminen joillekin työntekijöille voi olla myös tapa osoittaa luottamusta työntekijälle, jolla on erityisosaamista tai kapasiteettia ylimääräisiin haasteisiin.

Vuorotyötä tekeville toivottiin tasavertaisia ja oikeudenmukaisia työvuoroja, joihin itse voi vaikuttaa. Tämän koettiin tukevan työhyvinvointia. Yksin työvuoroissa työskentelyä ei toivottu, jollei itse niin ole halunnut. Yksin työvuoroissa työs-

kentely ei tuntunut turvalliselle, erityisesti jos yksikössä oli huonokuntoisia sekä jatkuvaa valvontaa vaativia asiakkaita. Yleinen kokemus oli, että asukkaat olivat huonommassa kunnossa ja hoidollisempia kuin aiempina vuosina. Yksin työskentely ei sen vuoksi tuntunut enää mielekkäälle ja turvalliselle.

”tasapuolisuus näkyy työvuorosuunnittelussa, esimerkiksi pyhätyöt, joulut, lomat, koulutukset”

”vastuualueet ovat jaettu tasan, osittain erityistaitojen mukaan, osittain koulutuksen mukaan”

Huolta herätti myös perustehtävän mahdollinen muuttuminen tai, että perustehtävästä on eriävä käsitys eri osapuolten välillä. Tämä työpajoissa noussut huoli perustehtävästä ja sen jonkinlaisesta epämääräisyydestä ja määrittelemättömyydestä on myös tutkimusten mukaan asia, joka heikentää työssä viihtymistä ja sen myötä myös työkykyä ja työhyvinvointia. Rantala (2010, 136) tuo esille sen, että mahdollisuus tehdä perustyötä rauhassa tukee myös työhyvinvointia. Perustyön tekemiseen pitää myös varata riittävästi aikaa.

Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu tulisi näkyä yksiköissä avoimena keskusteluna, toiveiden huomioimisena ja kuulemisena. Oikeaksi tavaksi koettiin pienet sanat ja teot arjessa. Työyhteisölle kuulumisten kysyminen ja tervehtiminen ovat merkittävä osa huomioimista ja arvostamista. Lisäksi esimiehiltä toivottiin tukea ja ohjausta, silloin kun sitä tarvitaan sekä tuen tarpeen tunnistamista riittävän varhain. Tuen antamisesta ja saamisesta oli sekä hyviä että huonoja kokemuksia. Paljon keskusteltiin myös siitä, kuinka tuen tarve on kovin yksilöllinen ja jopa sidonnainen henkilön sen hetken elämäntilanteeseen. Myös Ilmarisen (2006, 81) mukaan työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää esimiehen ja työntekijän yhteistyötä. Vastuu työkyvyn säilymisestä turvaamisesta jakaantuu sekä työnantajalle että työntekijälle, mutta myös työyhteisöllä on työkyvyn säilymisestä suuri merkitys. Työyhteisön kyky tukea yksilöidensä jaksamista on usein varsin merkittävä.

Esille nousi myös oikeanlaiset ja työn tekemistä tukevat työvälineet. Työvälineiden toivottiin olevan suhteutettu yksikköön ja sen tuomiin tarpeisiin. Pienessä yksikössä ei tarvitsisi olla kaikkia laitteita, jos ne eivät ole oleellisia työn kannalta. Yksiköihin toivotaan kuitenkin tasapuolisesti uusia työvälineitä ja mahdollisuutta

järjestellä toimisto- sekä asiakastiloja viihtyisiksi. Nämä ajatukset ja toiveet tukivat Sinisammaleen (2011, 65) tilanneherkkää työhyvinvoinnin johtamismallia, jossa lähiyhteisöön kuuluvia työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa työhön liittyvät työvälineet, työympäristö sekä työtehtävät.

”työvälineet ja ympäristö: toisaalta välineet suhteutettuna yksikköön ja sen tuomiin tarpeisiin. Ympäristö tukee työrauhan säilymistä, oma tila”

Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun lisäämiseksi esitettiin yhteisiä kirjattuja sopimuksia sekä kirjattuja työelämän pelisääntöjä. Keskustelun tulisi olla avointa ja kaikki henkilöt tavoitettavaa ja pelisäännöt yhdessä luotuja. Esimiehiltä toivottiin läsnäoloa ja toiveiden kuuntelua, ”tunnetta, että tulin ainakin kuulluksi”. Työpajoissa tuotiin esille myös se, että työelämän pelisäännöt sitovat kaikkia osapuolia ja myös esimiesten tulisi tarkastella omia vuorovaikutustaitojaan. Työyhteisökokouksista tulisi jäädä merkityksellinen tunne kaikille.

”Säännöt työyhteisössä: vaadin kaikilta työntekijöiltä samaa: työajat, täsmällisyys, ilmoittaminen sairauspoissaoloista, työnteko ja vastuu omasta työstään, säännöt ja miten työyhteisössä toimitaan, miten asiakkaita kohdellaan, miten käyttäydytään.”

”Tasapuolinen kohtelu onnistuu parhaiten, kun asiat ovat työyhteisössä sovittu ja kirjattu, esimiehellä on jotain mihin vetoaa vaikeassa tilanteessa.”

Esimieskoulutukset ja muut työtehtävän kannalta olennaisiin koulutuksiin pääseminen sai kiitosta esimiehiltä. Esimiehiltä myös koettiin saatavan tukea ja ohjausta ja esimiehiin luotettiin. Esimiesten kokoamista päiväkirjoista nousi esiin reflektointia siitä, onko ollut riittävästi läsnä ja onko kyennyt huomioimaan kaikkia riittävästi ja tasapuolisesti.

”Toiset työntekijät jääneet vähemmälle huomiolle erään työntekijän prosessin vuoksi, kuitenkin pyritty käymään läpi asiakas asioita ja tuettu muita työntekijöitä asiakas asioissa.”

”Mietin tasapuolisuus asioita usein, ehkä välillä liikaakin, koska huomaan usein samoille kolmelle henkilölle sähköpostia laittaessani, että heidän nimet tulevat tietoisesti erijärjestyksessä lähetykslistaan.”

”Huomaan, että joidenkin kanssa on enemmän keskeneräisiä asioita yksikössä ja tämän johdosta on enemmän yhteydenottoja

tämän henkilön kanssa. Samalla huomaan tämän henkilön kanssa jakavani tietoja, joita olisi hyvä pohtia isommalla forumilla.”

”Pyrin siihen, ettei minulla olisi ketään erityisasemassa suhteessa muihin, vaan kaikki olisivat yhtä tärkeitä. Huomaan kuitenkin, että joidenkin työntekijöiden kanssa tulee tehtyä enemmän yhteistyötä.”

Teema 2. Yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin

Tasapuolinen ja oikeuden mukainen kohtelu nostettiin sekä työpajoissa että päiväkirjoissa osaksi työhyvinvointia.

”Työhyvinvoinnin ongelmia voidaankin korjata ja ennaltaehkäistä esimiestyötä kehittämällä. Ongelman ratkaisemiseksi riittää joskus esimiehen taholta tapahtuva puheeksi ottaminen, varhainen välittäminen.”

Hyvinvointia käsiteltiin arjen huomioimisena sekä konkreettisina asioina, esimerkiksi mahdollisuutena osallistua työnohjaukseen. Koettiin, että huomio tulisi saada arjessa, tervehtimällä kaikkia ja kysymällä kuulumisia. Työssä jaksamisesta olisi hyvä uskaltaa myös kysyä, muutenkin kuin kehityskeskusteluissa. Kehua ja kannustaa tulisi enemmän sen sijaan, että puututaan vain negatiivisiin asioihin. Positiivisen palautteen antamista tulisi lisätä ja haasteellisissakin tilanteissa tulisi tuoda esiin välittämisen tunnetta henkilölle. Esimiehiltä toivottiin aitoa läsnäoloa. Koiviston (2011, 4) sekä Sulanderin ym. (2011, 340) tutkimusten mukaan johtamisella sekä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja palautteen merkitys työhyvinvoinnille on merkittävää.

Lisäksi esimiehiltä toivottiin, että jos he ovat monia päiviä työmatkoilla, voisi esimies soittaa ja kysellä kuulumisia. Myös päiväkirjoista nousi esiin yhteydenpidon tärkeys, vaikka ei olisi fyysisesti läsnä.

”Paljon soittelua työntekijöiden kanssa, joten tuntee olevansa paremmin perillä mitä tapahtuu.”

”Kuuntelu, ajan ottaminen, jos työntekijällä on huolia ja hän haluaa keskustella.”

”Enemmän pitäisi kehua ja kannustaa, esimiehenä luotan pa-

remmin toisten jaksamiseen kuin toisten. Se voi tietysti myös johtaa harhaan niiden ”jaksavien” kohdalla, jolloin kuormittaakin liikaa heitä.”

”Kävin useamman työntekijän kanssa keskustelua siitä, miten jaksavat töissä ja miten työoloja voitaisiin kehittää, että tämä olisi parempi paikka asiakkaalle asua ja työntekijälle olla töissä.”

”Yhden työntekijän sairausloma, jolloin muut kuormittuvat ja minä en ole paikalla auttamassa. Syntyy oma riittämättömyyden tunne.”

”Minulla ei ole ikinä niin tärkeää työtehtävää työn alla, ettenkö löytäisi aikaa työntekijälle tai asiakkaalle jos he sitä minulta toivovat. Tiedostan, että tämä menettely ei ole oman hyvinvointini kannalta paras ratkaisu, siis se että asetan muiden tarpeet aina omien edelle.”

Esimiehet toivoivat myös omalle esimiestyölleen työnohjausta sekä esimiesvalmennuksen ja esimiespalaverien jatkumista. Päiväkirjoissa refleктоitiin muun muassa omia riittämättömyyden tunteita ja sitä, onko oma jaksaminen toisinaan ”koviilla”. Esimiehet tiedostivat henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara ja että henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeä investointi. Päiväkirjoista tuli esille vahva osallisuuden tunne ja kokemus siitä, että itse saa riittävästi tukea omilta esimiehiltään sekä kollegoiltaan. Kollegiaalisuus koettiin päiväkirjoissa hyvin vahvana myönteisenä tekijänä esimiesten omalle jaksamiselle ja työhyvinvoinnille.

”Esimiesten kanssa hallinnollisia töitä, hyvä tunnelma, yhdessä tekemisen meininki.”

”Itsellä osallisuuden tunne vahvana.”

”Minulta on muutama (kaksi) kollegaa kysynyt miten jakselen, mutta oma esimies ei.”

Oikea määrä työtehtäviä sekä tasapuoliset odotukset samoista työtehtävistä nousi myös esille. Keskustelua ja ajatuksia herätti myös se, että henkilöstöresurssien tulisi olla riittävät, ettei kukaan joudu työskentelemään yksin ja käytettäisiin samoja sijaisia mahdollisimman paljon. Hyvinvointiin koettiin vaikuttavan runsaasti henkilön oma ”tilanne” sekä osaaminen ja rooli yhteisössä. Esiin nousi myös alaitaito -käsite, jolla koettiin olevan runsaasti vaikutusta siihen, miten kokee

roolinsa ja miten kokee esimiestyön. Lähiesimiehen puute, tilapäinenkin, koettiin suuresti työhyvinvointia heikentävänä tekijänä.

Hakasen (2009) tutkimuksen mukaan lähiesimiehen rooli työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistäjänä on merkittävä. Tutkimuksessa nousi esiin lähiesimiehen läsnäolon puute perustuvaa laatua olevana tekijänä, joka vaikuttaa lopulta negatiivisesti henkilökunnan työhyvinvointiin. Lähiesimiehen rooli on näin ollen todella tärkeä monesta näkökulmasta, sillä hänen osoittamansa huomio vaikuttaa muun muassa henkilöstön motivaatioon ja arvostuksen tunteeseen. Lisäksi koettiin, että kestää aina aikansa kun uuteen esimieheen syntyy luottamus. Vie myös aikansa ennen kuin uusi esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin.

Työhyvinvointiin vaikuttavina asioina nähtiin mahdollisuus työnohjaukseen, työterveyshuoltoon, työhyvinvointia tukeviin päiviin sekä perustehtävän mukaisiin koulutuksiin. Tärkeäksi koettiin myös työvuorotoiveiden mahdollistaminen, tasa-arvoisesti toteutuvien lomien myöntäminen sekä työyhteisö- ja esimiespalaverit. Myös sijaisjärjestelyillä ja riittäväillä henkilöstöresursseilla koettiin olevan huomattava vaikutus hyvinvointiin. Se, että asioista sopiminen erityistilanteissa on mahdollista, koettiin tärkeäksi.

Myös seuraavat yksittäiset kommentit nousivat esiin työpajoista ja päiväkirjoista:

- palkka, bonukset
- työolosuhteet ovat hyvät
- muistaminen esimerkiksi jouluna
- mahdollisuus rentoutumiseen työpäivän aikana
- tiimin yhteinen rauhallinen ruokailu ravintolassa
- jaksamisen lisääminen hyvällä työilmapiirillä
- mahdollisuus ulkoiluun työviikon aikana osana ryhmätoimintaa
- opiskelijoiden otto harjoitteluun: toisaalta lisää ohjaajan työpanosta, toisaalta tuo työyhteisöön lisää voimaa sekä ulkopuolista havainnoimista ja ideoita

”Päivän mittaan tuli välillä tunne siitä, että painostaa työntekijää töihin.”

”Yhdellä työntekijällä uhkaava tilanne, jota jouduttiin käymään

läpi puhelimessa. Purettiin tilanne, kannustusta ja kehumista tilanteen hyvästä hoidosta.”

Haasteena nähtiin työsuhde- etujen puuttuminen, esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit sekä mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin tapahtumiin ja juhliin. Osittain koettiin myös, ettei yhteisiä juhlia ja tapahtumia ole riittävästi. Haasteena nähtiin myös esimerkiksi tukipalvelujen toimivuus. Kokemus oli, että mahdollisuus selvittää epäselviä asioita heidän kanssaan oli haasteellista. Palkanmaksuissa olleiden epäselvyyksien selvittely oli koettu työlääksi ja raskaaksi.

Teema 3. Tiedonkulku henkilöstön ja johdon/esimiehen välillä

Työpajoissa ja päiväkirjoissa nousi esille joitain yhtäläisyyksiä tiedonkulkuun liittyvissä asioissa. Tämän lisäksi esille tuli myös paljon erilaisia käsityksiä siitä, mitä väyliä ja miten hyvin tieto kulkee. Väyliksi mainittiin: palaverit, henkilöstölehti, keskustelut, raportointi, kehityskeskustelut, puhelinkeskustelut, asiakastietojärjestelmä sekä sähköposti. Esiin nousi myös, että jokaiselle henkilölle tiedotetaan tehtävän kannalta oleelliset asiat, ”kaikkien ei tarvitse olla ajan tasalla kaikesta, jollei ole välttämätöntä perustehtävän hoitamisen näkökulmasta”. Motivoivaa olisi myös, jos yrityksen johto olisi enemmän osallisena ja keskustelemassa henkilöstön kanssa. Esimiesten haasteeksi nousee tiedottaminen siltä osin, että kaikkea ei voi aina kertoa henkilöstölle.

”Yrityksen toimitusjohtaja voisi tulla joskus katsomaan miten työssä menee ja tulla itse kysymään ja kuuntelemaan mitä työntekijöillä olisi sanottavaa, kehitysehdotuksia tai muuta. Tämä olisi todella motivoivaa ja antaisi sellaisen kuvan työntekijöille, että heidän työllä on merkitystä myös johdolle.”

Kokemuksia ristiriitaisesta ja yhdensuuntaisesta tiedottamisesta sekä tiedottamisen puutteesta tuli myös esille. Koettiin, että viestintä on ristiriitaista ja kulkee vain suunnassa henkilöstöltä esimiehille ja johdolle, ei toisinpäin. Koettiin myös, että tieto kulkee tiettyjen työntekijöiden kautta ”rikkinäisenä puhelimenä”. Tämä synnyttää tunnetta epätasa-arvosta ja siitä, että asiat ovat monesti muuttuneet matkalla. Sinisammaleen (2011, 70) mukaan johdon ja henkilöstön aktiivista ja avointa vuorovaikutusta pidetään kriittisenä menestystekijänä. Vuoropuheluun liittyy olennaisesti viestintä. Hyvä vuorovaikutus ja osallistaminen vaikuttaa työterveyteen ja työhyvinvointiin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen

kautta. Tällöin lisääntyy samalla työpaikkojen sosiaalinen pääoma sekä yhteisöllisyys.

Sekä työpajoista että päiväkirjoista nousi esiin viestintä pienissä ryhmissä.

”Tiedonkulkua pitäisi parantaa ja yhteisiä foorumeita lisätä. Nyt keskustelua käydään pienissä ryhmissä tai työntekijöiden välityksellä. Jolloin tahtomaattakin asioiden ja keskustelun merkitys muuttaa muotoaan ja alkaa pyöriä jos jonkinlaisia huhuja. Joku tietää jotain ja on kuullut jonkin verran ja itse täyttää puuttuvat kohdat tarinasta.”

”Esimerkiksi, jos esimies kertoo jonkun asian, viestin pitäisi mennä koko työyhteisön tietoisuuteen tai viesti saattaa katketa tai muuttua.”

*”Tieto kulkee tietyn työntekijän kautta rikkinäisenä puhelime-
na.”*

”Toisia tiedotetaan, toisia ei, ”rikkinäinen puhelin” ja asiat näin muuttuu matkalla.”

Tiedon ja tiedottamisen puute koettiin myös epäkohtana. Läsnäolon merkitys koettiin tärkeäksi. Toivottiin viestintää kasvokkain, ei puhelimitse tai sähköpostitse.

”Useinkaan esimies ei ole työyhteisöpalavereissa.”

”Läsnäolon tärkeys nousi esille puheluista.”

*”Teemme päivittäin yhteistyötä samassa työpisteessä, keskustel-
lemme ja raportoimme asioista päivittäin, tiimipalaverit.”*

*”Työmatkoja, jolloin asioita hoidetaan puhelimesta. Joitakin
asioita hankala hoitaa puhelimesta.”*

Myös seuraavat yksittäiset kommentit tulivat esille työpajoista ja päiväkirjoista:

- työyhteisökokouksessa käydyt asiat/toiveet ja ongelmat, lopputulos jää kuulumatta tai/ja saamatta
- henkilöstölehdessä joskus tietoa, mutta onko sitä mitä tarvitaan
- ilmoitusasiat, tiedotteet, muutokset ilmoitetaan sähköpostilla
- uusista yksiköistä ja työntekijöistä tulee tieto
- yrityksen oma lehti kertoo paljon mitä on meneillään
- kehityskeskustelut ovat hyviä
- palaverit tärkeitä tiedon välittämisessä

- kerron alaisille mitä oma esimieheni on minulle kertonut mm. muutoksista, uudistuksista, ym. jotakin oleellista mitä heidän on tiedettävä
- haaste: itse esimiehenä muistaisin myös kysyä / pysähtyä kysymään työntekijän kuulumiset viikon aikana
- vaihdetaan kuulumisia työntekijöiden kanssa, ei pelkästään työasioista
- soittelua työntekijöiden kanssa, kannustamista, työnjakoa.
- aloitin päivän lukemalla Hilkasta kirjaukset ja olin yhteydessä päivän aikana henkilöstöön. Sähköpostilla olin yhteydessä omaan esimieheen.
- keskustelin työntekijöiden kanssa kasvokkain sekä puhelimesta ja sähköpostin välityksellä.

7.2 Havainnot ja muistiinpanot työpajoista

Työpajoja oli kaksi. Ensimmäiseen työpajaan osallistui seitsemän ja toiseen kuusi työntekijää. Työpajat pidettiin viikon välein ja osallistujilla oli vielä mahdollisuus viikon aikana palata aiheisiin, myös toisen pajan jälkeen. Yksi työntekijä antoi kommenttinsa kirjeitse, koska ei voinut osallistua työpajoihin työvuorojensa vuoksi. Tunnelma oli alusta lähtien avoin, luottamuksellinen ja keskusteleva. Tämä ilmeni rentona ilmapiirinä ja myös siten, että työpajaan osallistujat osallistuivat tehtäviin ja keskusteluun myönteisesti ja motivoituneen oloisina. Tarve keskustelulle oli niin suuri, että aika molemmissa työpajoissa tuntui loppuvan kesken. Luottamuksellisuutta ja kokemusten tärkeyttä korostettiin useasti. Työntekijöiden tunnistettavuus puhututti ja osallistujille kerrottiin, että opinnäytetyön raportissa ei tule ilmi kommentoineet henkilöt. Luottamuksellisuutta herätti myös se, että osallistujat saavat valmiin raportin luettavakseen. Työpajoissa keskusteltiin mitä vaikutusta on, jos lähiesimiestä ei tilapäisesti ole ja miten näkyy uuden esimiehen aloittaminen yksikössä.

Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu herätti eniten keskustelua. Se oli myös teemana ja keskustelun aiheena ensimmäinen. Hyvinvointi ja tiedonkulku monessa puheenvuorossa sisältyivät tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun, joten tältä osin kaikki teemat herättivät runsasta keskustelua ja reflektointia.

Havainnointi tuotti paljolti samaa tietoa kuin osallistujien kirjaukset muistilapuille kaikkien teemojen osalta. Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun osalta muistiinpanoista nousi vahvasti esiin esimiestyön hetkellinen puute. Suuri huoli oli perustehtävästä ja sen säilymisestä, keskusteltiin ”olemmeko siinä tehtävässä johon luulimme tullemme”. Epäoikeudenmukaisena koettiin myös se, ettei talousvastuuta jalkauteta, mutta silti pitäisi elää taloudellisesti. Toivottiin jotain raameja hankinnoille. Kommentteja oli myös, että työntekijän ominaisuudet määrittävät paljon jaksamista, turvattomuutta ja esimiehen tuen tarvetta. Osa on enemmän ”tuettavia”. Kommentoitiin, että tukea on ollut aina riittävästi ja että alaitaidoillakin on merkitystä. Eräänlainen turvattomuus tulevaisuudesta oli ajoittain läsnä keskustelussa.

Yrityksen ja esimiehen panostaminen hyvinvointiin oli toisena aiheena toisessa työpajassa ja myös tästä teemasta keskusteltiin paljon. Koettiin, että arvostusta voisi olla enemmän johdon ja esimiesten taholta. Koettiin, että tiimiltä saa tukea ja arvostusta. Paljon keskustelua kuitenkin herättivät nämä konkreettiset hyvinvointiin vaikuttavat asiat:

- asiakastyön sisällöt ja ammatillisuuden edistäminen, onko urakehitystä
- työnohjaus tauolla, välinpitämättömyyttä uudelleen käynnistämisessä
- tilinauha ei tule ajoissa
- sosiaalisten tilojen puute, taukotila myös kokoustila
- mahdollisuus huolehtia työpäivän aikana tulleesta likapyykistä, omista vaatteista
- kahdenkerroksen väkeä - tunne

Tiedonkulku henkilöstön ja johdon/esimiehen välillä oli toisen työpajan toinen teema ja myös tästä aiheesta keskusteltiin paljon. Tämä teema liitettiin vahvasti hyvinvointiin ja tasapuoliseen kohteluun, joten monia asioita oli tullut jo esille edellisessä työpajassa ja edellisten teemojen yhteydessä. Muistiinpanoista selviää kolme selkeää kokemusta tiedonkulun osalta. Yksi kokemus oli hyvin ehdoton ja kommenteissa kysytäänkin, että mikä tiedon kulku? Kommentteihin liittyi tunne ”ettei tulla kuulluksi”. Toinen kokemus oli, että tiedonkulku on yhdensuuntaista: esimies ja johto haluaa tietää asioista, mutta henkilöstöä ei tiedoteta. Kolmantena kokemuksena oli, että tiedonkulku on kuin ”rikkinäinen puhelin”. Tieto kulkee

tiettyjen henkilöiden kautta ja muuttaa muotoaan matkalla. Kommentteja oli myös, että henkilöstö saa juuri sen tiedon mitä tarvitseekin saada.

Paljon keskusteltiin myös aiheesta mitä pitäisi tietää? Tämä aihe nousi myös esimiesten päiväkirjoista useasti. Näkökulmana oli, että se tiedotetaan, mikä on olennaista perustehtävän hoitamisen kannalta. Keskusteltiin myös yksilön omasta vastuusta selvittää asioita ja kysyä tarvittaessa lisätietoa. Erityisesti yrityksen ympärivuorokautisissa yksiköissä on haasteellista esimiesten saada kaikille sama tieto samaan aikaan, sillä henkilöstöllä on vuoro/jaksotyö.

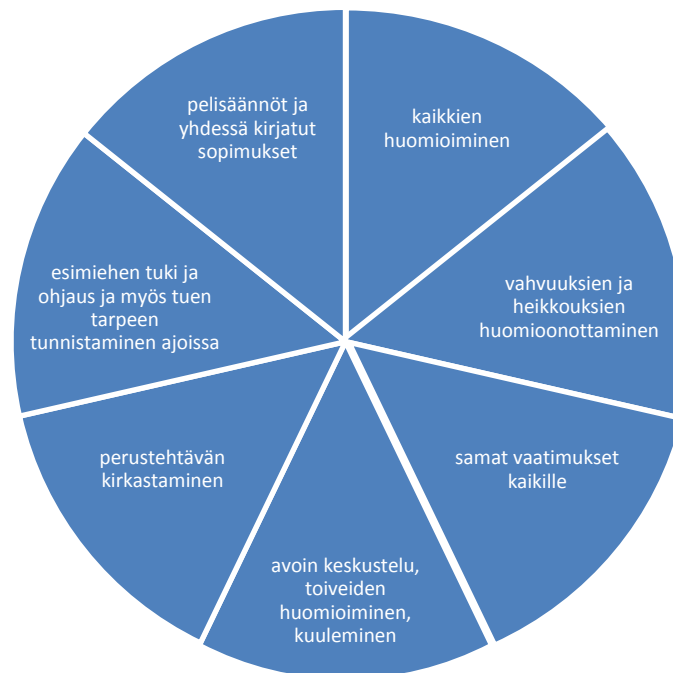
7.3 Yhteenveto, päiväkirjoista, työpajoista ja havainnoista

Päiväkirjojen ja työpajojen aineisto purettiin ja jäseneltiin käsiteltävien kolmen teeman mukaisesti. Työpajoissa havainnoituja asioita ja niistä tehtyjä muistiinpanoja käsiteltiin myös teemoittain, mutta havainnoissa nousi myös esiin myös kehittämishankkeen luotettavuuteen liittyviä seikkoja. Havaintoja tehtiin myös työpajojen ilmapiiiristä ja siitä, millaisia tunteita ja reaktioita käsiteltävät teemat nostivat esille. Työpajoissa tehtyjä havaintoja ja muistiinpanoja ei voinut tuoda aineistoon suoraan. Työpajaan osallistuminen oli luottamuksellista ja kaikkien osallistujien anonymiteetti piti turvata. Tämän vuoksi havainnointiaineiston käyttäminen vaati erityistä varovaisuutta ja kehittämishankkeen tekijät joutuivat pohtimaan aineiston käyttämistä huolella.

Ensimmäinen teema oli työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Tämä teema oli kolmesta teemasta puhuttelevin ja aihetta sivuttiin myös toisessa työpajassa. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu koettiin todella haasteelliseksi. Tasapuolinen kohtelu koettiin vaikeampana kuin oikeudenmukainen kohtelu, näiden ei koettu olevan samoja asioita. Tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä ovat: yhdessä sovitut pelisäännöt, jotka myös kirjataan. Tällöin niihin on helpompi jokaisen työyhteisön jäsenen sitoutua. Kaikkien työntekijöiden huomioiminen tasapuolisesti sekä vahvuuksien ja heikkouksien huomioiminen, vahvistaminen ja tukeminen koettiin merkitykselliseksi ja työhyvinvointia tukevaksi.

Päiväkirjojen ja työpajojen pohjalta nousi esille myös toive siitä, että kaikilta työntekijöiltä vaadittaisiin yhtä paljon. Nyt koettiin, että osalla on enemmän vastualueita ja ylimääräisiä tehtäviä perustyön lisäksi. Tämä kohta lienee hiukan ristiriidassa sen kanssa, että hyväksi koettiin se, että jokaisen vahvuuksia ja heikkouksia huomioidaan ja myös vahvistetaan. Avointa keskustelua ja toiveiden huomiointia toivottiin ja se koettiin työhyvinvointia vahvistavaksi asiaksi. Esimiehen tukea toivottiin ja myös sitä, että työyhteisön tai yksittäisen työntekijän ongelmiin puututtaisiin ajoissa ja rakentavasti. Tämä vaatii taitoa tunnistaa tarve ajoissa. Todella tärkeänä nähtiin se, että perustehtävää kirkastetaan säännöllisesti ja käydään keskustelua siitä, mikä se työyhteisössä on. Nyt koettiin, että muutokset perustehtävään tulevat yllättäen tai se hämärtyy.

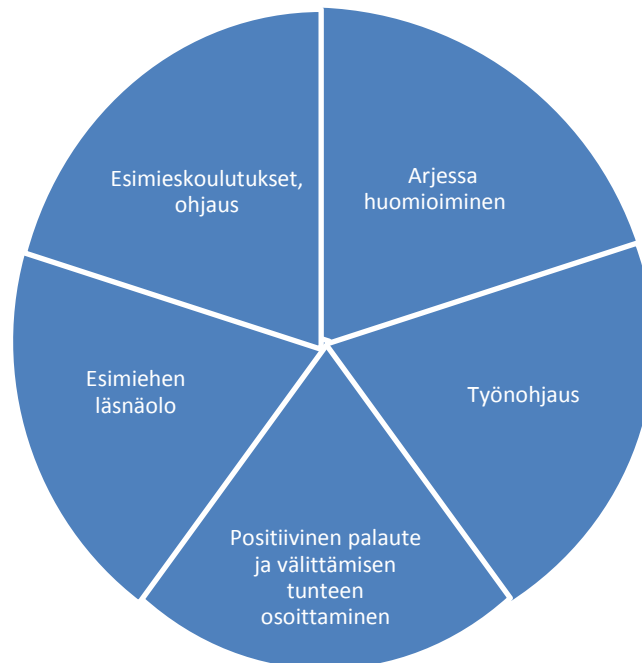
Kuvioon (KUVIO 6) on koottu ensimmäisen teeman seitsemän kohtaa, jotka koettiin tärkeiksi työntekijöiden tasapuolisessa ja oikeudenmukaisessa kohtelussa: pelisäännöt ja yhdessä kirjatut sopimukset, kaikkien huomioiminen, vahvuuksien ja heikkouksien huomioonottaminen, samat vaatimukset kaikille, avoin keskustelu, toiveiden huomioiminen ja kuuleminen, perustehtävän kirkastaminen sekä esimiehen tuki ja ohjaus sekä tuen tarpeen tunnistaminen ajoissa.



KUVIO 6. Teema 1. Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu

Toisena teemana oli yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin ja se nivoutui hyvin tiukasti tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Tasapuolinen ja oikeuden mukainen kohtelu nostettiin sekä työpajoissa että päiväkirjoissa osaksi työhyvinvointia. Keinot, joilla yritys ja esimies voivat panostaa henkilöstön hyvinvointiin koettiin olevan yksinkertaisia ja pieniäkin tekoja ja huomiointia arjen työssä. Välittämisen tunne ja positiivinen palaute koettiin tärkeäksi. Esimiehen läsnäoloa myös arvostettiin ja koettiin tärkeäksi, että esimies on työpaikalla läsnä mahdollisimman paljon. Työnohjauksen puute koettiin työhyvinvointia heikentävänä ja sitä toivottiin vahvistamaan myös muuttuvaa perustehävää. Päiväkirjojen pohjalta nousi esimiesten toive koulutuksista, joka tukisi heitä tehtävässään esimiehenä. Kaiken kaikkiaan päiväkirjojen, työpajojen ja havaintojen pohjalta nousseet ajatukset, tunteet ja mielipide siitä, miten työhyvinvointiin voidaan yrityksen ja esimiesten taholta panostaa olivat erittäin inhimillisiä ja normaaliin kanssakäymiseen ja arvostamiseen liittyviä asioita.

Kuvioon (KUVIO 7) on koottu toisen teeman eli yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin liittyvät asiat: esimieskoulutukset ja ohjaus, arjessa huomioiminen, työssä huomioiminen, työnohjaus, positiivinen palaute ja välittämisen tunteen osoittaminen sekä esimiehen läsnäolo.



KUVIO 7. Teema 2. Yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin

Kolmantena teemana oli tiedonkulku henkilöstön ja johdon/esimiehen välillä. Teemaa käsiteltiin sekä päiväkirjoissa sekä työpajoissa. Ristiriitaisesta ja yhden-suuntaisesta tiedottamisesta sekä tiedottamisen puutteesta nousi esille. Koettiin, että viestintä on ristiriitaista ja kulkee vain suunnassa henkilöstöltä esimiehille ja johdolle, ei toisinpäin. Tiedonkulku yhdenmukaisena kaikille koettiin hyvin tärkeäksi, jos tieto kulkee vain joillekin, se saattaa värittyä työntekijältä toiselle kulkiessaan. Koettiin myös epäilyttävänä se, jos yrityksen johto tai esimies informoi asioista vain joillekin. Tiedottamiseen ja keskusteluun toivottiin yhteisiä foorumeita ja myös muita tiedotuskanavia, jotta kaikki pääsevät osalliseksi asioista. Tämänkin teeman kohdalla perustehtävän selkeys nousi esille. Jokaisella tulee olla tiedossa, mikä on perustehtävä eikä sitä voi muuttaa keskustelematta kaikkien kanssa.

Seuraavaan kuvioon (KUVIO 8) on koottu kolmanteen teemaan eli tiedonkulku henkilöstön ja esimiehen/johdon välillä liittyvät keskeiset asiat: yhteiset keskustelufoorumit, tarvittavista perustehtävän kannalta tärkeistä asioista tiedottaminen, riittävästi tiedottamisen väyliä, yhdenmukainen, samansuuntainen tiedottaminen sekä arjessa viestintä-kuulumisten vaihto.



KUVIO 8. Teema 3. Tiedonkulku henkilöstön ja johdon/esimiehen välillä

Näiden kolmen edellä mainitun teeman ja niistä nousseiden asioiden pohjalta rakennettiin Varhaisen välittämisen malli yhteistyössä työyhteisön ja lähiesimiesten kanssa. Keskeisemmäksi asiaksi nousi luottamuksen muodostuminen. Luottamuksen myötä syntyy vuoropuhelua arjessa, dialogia ja perustehtävä kirkastuu sekä mahdollisten ensiviestien tunnistaminen työkyvyn muutoksesta helpottuu.

8 VARHAISEN VÄLITTÄMISEN MALLI

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda MediVida Oy:n varhaisen välittämisen tuen malli yhteistyössä työyhteisön ja lähiesimiesten kanssa. Kehittämishankkeessa on nostettu eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toteuttaman hyvinvointikyselyjen tuloksien ja henkilöstön kanssa käydyn palautekeskustelun pohjalta esille työstettävät aiheet, joita käsiteltiin työpajoissa sekä päiväkirjoissa. Työhyvinvointikyselyn pohjalta teemoiksi nousivat yrityksen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin, tiedonkulku henkilöstön ja johdon välillä sekä työntekijöiden tasa-
puolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Näissä asioissa oli kyselyn mukaan työntekijöiden mielestä eniten kehitettävää ja ne koettiin haasteiksi.

Lähiesimiehet olivat osa hankeryhmää ja kirjasivat havaintojaan päiväkirjoihin, joiden avulla he jäsensivät omaa ajatteluaan ja esimiestyötään suhteessa annettuihin teemoihin. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen teettämän työhyvinvointikyselyn pohjalta nousseiden teemojen käsittely päiväkirjoissa perustui siihen ajatukseen ja näkemykseen, että esimiehellä on suuri vastuu ja merkityksellinen asema työhyvinvoinnin tukemisessa. Tämä tehtävä on haasteellinen ja päiväkirjojen avulla kartoitettiin esimiesten näkemyksiä ja havaintoja.

Työpajoihin osallistuivat MediVida Oy:n erään yksikön työyhteisön jäsenet. Teemat olivat samat kuin esimiesten päiväkirjoissa. Työpajoja oli kaksi ja ne toteutettiin MediVida Oy:n tiloissa viikon välein. Työpajojen välissä oli mahdollisuus reflektoida ja antaa palautetta pajatyöskentelystä. Varhaisen välittämisen tuen malli on koottu päiväkirjojen sekä työpajojen ja havainnoinnin tuottamasta aineistosta.

Työpajoista, päiväkirjoista sekä havainnoinnista nousi esille arjen merkitys työhyvinvoinnin edistämässä. Arjessa tulee olla vuoropuhelua, huomioimista sekä dialogia. Esimiehen läsnäololle ja alaisten kuuntelulle annettiin paljon painoarvoa. Säännölliset palaverit arjen kohtaamisten rinnalla ovat merkittäviä struktuurien luojia sekä tiedonvälityksen ja vastaanottamisen välineitä. Oikea-aikainen informaatio kaikille mahdollisimman samaan aikaan nousi myös esille oikeudenmukaisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vuorotyön tuomat haasteet tulevat huomioida ja palaverista ja muusta tiedotettavasta tulee tehdä kaikkien saataville

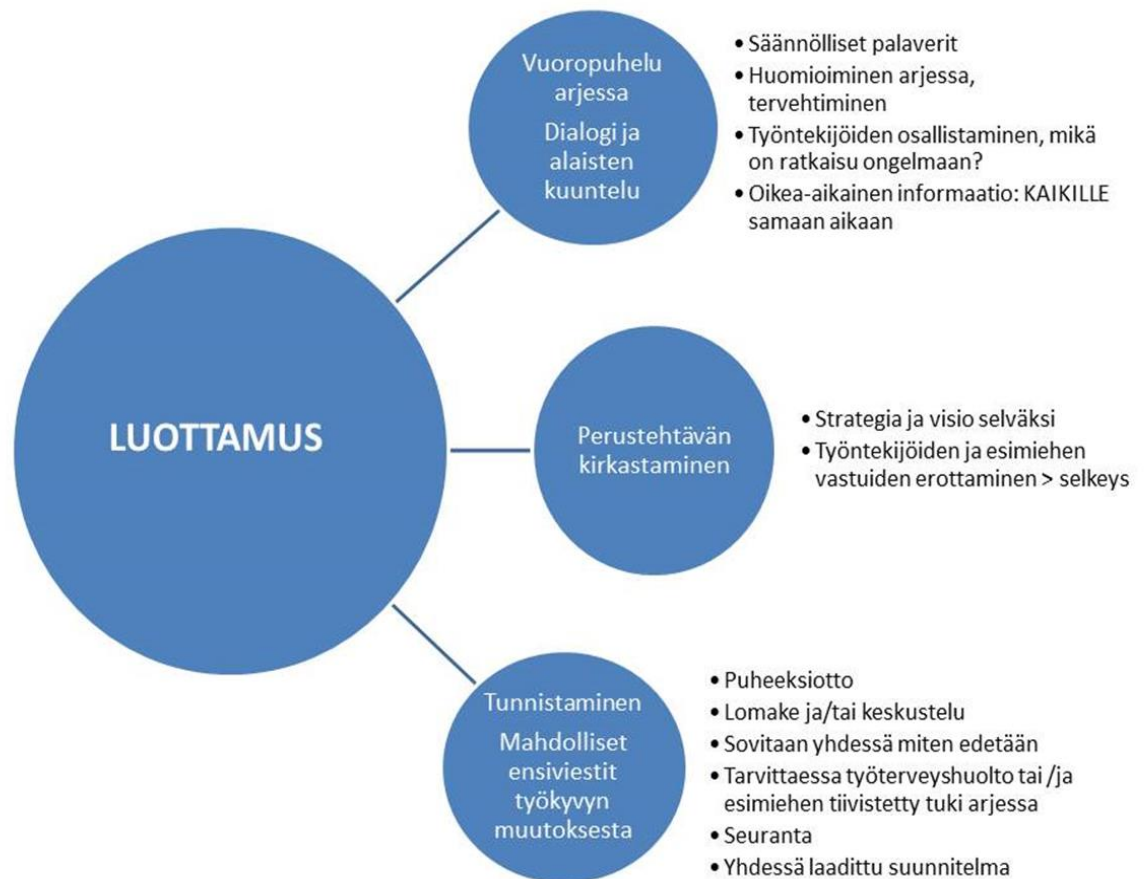
muistiot ja tarvittavat kirjalliset ohjeet, yhteiset kirjatut pelisäännöt. Esimiesten tulee myös osallistaa enemmän työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia, ”miten sinä ratkaisisit ongelman”.

Ymmärryksen ja sitoutuneisuuden lisäämiseksi tulee työntekijöiden perustehtävää kirkastaa ja säännöllisin väliajoin tarkistaa, onko perustehtävässä muutoksia tai onko perustehtävä muuttumassa. Myös yhtiön strategian ja vision jalkauttaminen on tärkeää sitoutuneisuuden lisäämiseksi. Yrityksen strategia oli kaikille työpajaan osallistujille ja osalle esimiehistä täysin tuntematon. Selkeät vastualueet työyhteisön sisällä sekä suhteessa esimieheen ovat tarpeen. Vastuualueiden tulee myös olla oikein mitoitettu työntekijän ammattitaitoon ja vastualueen hoitamiseksi tulee olla tarvittavat välineet.

Kaiken edellä mainitun edellytyksenä on luottamus työntekijän, työnantajan sekä tiimin välillä. Luottamuksen merkitys tai sen puute nousi esiin useissa puheenvuoroissa. Luottamuksen katsottiin olevan edellytys myös ensiviestien havaitsemiseen sekä huolen varhaiseen puheeksiottamiseen. Aira (2012, 132) toteaa tutkimuksessaan, että yhteistyössä osapuolten välisen luottamuksen merkitys voidaan todeta yhteistyön toimivuuden kannalta hyvin keskeiseksi. Luottamus rakentuu ensisijaisesti ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa tiimien ja verkostojen sisällä. Erimielisyydet ja ongelmatilanteet voivat heikentää luottamusta, mutta niiden tuloksellinen ratkaiseminen näyttää usein vahvistavan luottamusta.

Esimiesten läsnäolo arjessa sekä jatkuva dialogi mahdollistavat työntekijältä ja työyhteisöstä tulevien ensiviestien havainnoinnin työhyvinvoinnin ja työkyvyn heikkenemisestä. Ensiviestejä voivat olla: myöhästelyt, työn laadun heikkeneminen, toistuvat ylityöt, käytöksen muutokset, eristäytyminen, lisääntyneet sairauspoissaolot, ristiriidat työyhteisössä, ammatillinen taantuminen sekä asiakaspa-laute. Ensiviestin havaittuaan esimiehellä tulee olla aikaa ja rohkeutta ottaa heti huoli puheeksi. Päiväkirjoista nousi esiin, että joskus jopa pelkkä puheeksi ottaminen helpotti työntekijän oloa ja välttyttiin esimerkiksi sairauslomalta.

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 9) esitetään kokonaisnäkemys Varhaisen välittämisen mallista.



KUVIO 9. Varhaisen välittämisen malli

Puheeksi ottaminen voi olla keskustelu tai tueksi voidaan ottaa lomake, joita on saatavilla yrityksen yhteistyökumppanilta eläkevakuutusyhtiö Ilmariselta. Tärkeintä on luottamuksen ja kiireettömyyden tunteen syntyminen osapuolten välille. Kysymys on kuitenkin esimiehen ja johdon huolesta, ei kontrollista. Yhdessä myös sovitaan, miten edetään. Jos esimiehellä on eri näkemys esimerkiksi työterveyshuoltoon ohjaamisesta, tulee ohjaus tehdä kuitenkin läpinäkyvästi ja hyvin perustellen. Työterveyshuollon tulee kuulla molempien osapuolten näkemykset. Toisinaan voi tuki olla hetkellisesti esimiehen tiivistetty tuki arjessa. Tällöin esimiehen tulee itse saada työnohjausta tai oman esimiehensä tukea sekä tunnistaa milloin tulee työntekijä ohjata työterveyshuoltoon.

Varhaisen välittämisen ja huolen puheeksi ottamisen yhteydessä on esimiehen tarpeellista tehdä yhdessä työntekijän kanssa suunnitelma miten edetään, tukitoi-

met sekä aikataulu. Tärkeää on myös muistaa seuranta sekä työterveyshuoltoon ohjauksen että esimiehen tilapäisesti antaman tuen kohdalla.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

9.1 Kehittämishankkeen arviointia

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda MediVida Oy:n Varhaisen välittämisen malli yhteistyössä työyhteisön ja lähiesimiesten kanssa. Tarkoituksena oli, että mallin avulla voidaan edistää työyhteisön työhyvinvointia sekä ylläpitää työyhteisön työkykyä. Tarve varhaisen välittämisen mallin luomiselle nousi työnantajan toiveesta sekä eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen teettämästä työhyvinvointikyselystä. Kehittämishankkeessa luotiin Varhaisen välittämisen malli MediVida Oy:n esimiesten työvälineeksi. Varhaisen välittämisen malli luotiin yhdessä kohdeorganisaatiossa työskentelevien kanssa tarpeista nousseiden teemojen pohjalta. Varhaisen välittämisen malli toteutettiin työntekijöiltä sekä esimiehiltä saatujen mielipiteiden ja näkemysten pohjalta.

MediVida Oy sitoutui tukemaan ja mahdollistamaan kehittämishankkeen onnistumisen. Yhteistyö on ollut avointa ja luottamuksellista. Olemme saaneet koko kehittämishankkeen ajan tarvittavan tuen organisaatiosta. Kehittämishankkeen etenemiseen liittyvät aikataulumuutokset ovat johtuneet ainoastaan kehittämishankkeen tekijöiden muuttuneista aikatauluista.

Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheeseen sisältyi hankkeeseen osallistuneiden toimijoiden nimeäminen eli ohjausryhmän sekä hankeryhmän kokoaminen. Samalla päätettiin hankkeen seurannasta, arvioinnista sekä alustavasta kehittämishankkeen etenemisaikataulusta. Suunnitteluvaiheessa eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen teettämä työhyvinvointikyselyn tuloksia tarkasteltiin ja sieltä nostettiin kehittämishankkeessa työstettäviksi aiheiksi kolme teemaa:

- Teema 1. Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu
- Teema 2. Yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin
- Teema 3. Tiedonkulku henkilöstön ja johdon/esimiehen välillä

Näiden kolmen teeman avulla suunniteltiin esimiesten kokoamien päiväkirjojen sisältö ja työpajoissa käsiteltävät aiheet. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen teettämän työhyvinvointikyselyn tulosten hyödyntäminen kehittämishankkeessa oli varsin

onnistunut ratkaisu. Teemat nousivat tyytymättömyydestä nykytilaan ja muutoksen ja kehittämisen tarpeesta, joten niiden käsitteleminen motivoi työntekijöitä ja esimiehiä osallistumaan kehittämiseen.

Airan (2012, 129) mukaan yhteistyö tähtää tavoitteiden toteuttamiseen. Yhteistyö voi käynnistyä monista eri tavoitteista kuten jonkin uuden luomisesta tai jonkin ongelman ratkaisusta. Kehittämishankkeen toimintavaihe käsitti yhteisen toiminnan ja aineiston keruun työntekijöiden sekä esimiesten kanssa päiväkirjojen ja työpajatyöskentelyn avulla. Työpajojen kulku suunniteltiin huolellisesti etukäteen ja niillä oli selkeät tavoitteet. Tehtävät ja vastuut jaettiin. Työpajoissa pyrittiin säilyttämään avoin ja rento tunnelma, jotta kaikki rohkenisivat tuomaan esille ajatuksiaan. Näillä menetelmillä saatiin kohdeorganisaation työntekijät osallistettua ja aineisto on yhdessä tuotettua. Sekä päiväkirjaohjeistus että työpajojen huolellinen suunnittelu tähtäsi juuri edellä mainittuun eli tavoitteellisuuteen.

Tämän kehittämishankkeen etenemiselle ja onnistumiselle oli edellytyksenä se, että kaikki kehittämishankkeeseen osallistuneet kokivat asian tärkeäksi ja kokivat, että heidän panoksensa siihen on merkityksellinen. Laineen (2013, 361) mukaan jatkuvalla kehittämiselle on tärkeää, että osanottajien kokemukset hankkeesta ovat myönteisiä. Osallistujien kokemusten merkitystä ei kannata unohtaa. Tämä näkemys myös korostui kehittämishankkeessa. Työntekijöiden kokemukset ovat merkityksellistä ja oikeaa tietoa. Päiväkirjojen laatimiseen sekä työpajoihin osallistuneiden aktiivisuus yllätti kehittämishankkeen tekijät positiivisesti.

Suunnitteluvaiheessa kehittämishankkeen tekijät pohtivat ja miettivät, miten aktiivoida ja motivoida osallistujia, jos he kokevat kehittämishankkeen aiheen olevan sellainen, että sen kehittäminen ei kiinnosta. Varmasti se, että käsiteltävät aiheet nostettiin työntekijöiden itsensä esille nostamista epäkohdista, motivoi myös osallistumaan. Selkeästi kehittämishankkeen tekijöitä ei koettu uhkana vaan luottamus syntyi nopeasti. Tämä näkyi siinä, että päiväkirjoihin oli kirjattu paljon kokemuksia ja tunteita. Työpajoissa luottamus taas näkyi hyvin avoimena keskusteluna ja siinä, että työskentely oli motivoitunutta. Työyhteisön rooli oli aktiivinen ja työpajoihin syntyi työnohjauksellinen tunnelma.

Kehittämishankkeessa havainnointi- ja reflektointivaiheessa tarkasteltiin, järjesteltiin ja analysoitiin päiväkirjoista, työpajoista sekä havainnoinnista saatua aineistoa. Aineistoa oli riittävästi ja käytetyt menetelmät todettiin hyväksi, koska niiden avulla saatiin kerättyä helposti ja sujuvasti runsaasti kokemusperäistä ja luotettavaa aineistoa. Analysoitua aineistoa arvioitiin ja sen pohjalta laadittiin Varhaisen välittämisen malli. Toikko & Rantanen (2009, 164) mukaan käyttäjä- ja toimijalähtöinen kriittinen kehittäminen ei perustu etukäteen suunniteltuun lopputulokseen vaan muutos voidaan tuottaa yhdessä, joten kaikki mahdolliset näkökulmat ja lopputulokset on pyrittävä pitämään mukana keskustelussa.

Alun alkaen kehittämishankkeessa oli ajatuksena kehittää perinteinen työhyvinvointia ja työkykyä tukeva malli, jossa on selkeät ohjeet ja toimintakäytännöt esimiehille. Mallin ja ohjeiden avulla esimiehet pystyvät riittävän ajoissa puuttumaan työntekijöiden alentuneeseen työkykyyn tai muuhun työntekoa heikentävään asiaan. Varhaisen välittämisen mallista rakentui kuitenkin työyhteisön yhteinen malli välittämiseen ja tukemiseen. Varhaisen välittämisen mallissa esimiehellä on selkeä vastuu ja rooli puheeksiottamisessa, mutta työyhteisö kokonaisuudessaan on vastuussa toinen toisistaan. Jokainen työntekijä on vastuussa myös itsestään työyhteisön jäsenenä. Tarve tällaiseen malliin nousi työntekijöiden ja esimiesten arjesta ja kokemuksista.

Kehittämishankkeen tekijöitä auttoi myös se, että molemmilla on pitkä työkokemus sosiaali- ja terveystalalla. Molempien tekijöiden kokemus esimies- ja johtamistyöstä on auttanut tämän kehittämishankkeen toteuttamisessa. Työhyvinvoinnin kysymykset ja niiden haasteellisuus ovat vuosien varrella tulleet tutuksi. Molemmilla on näkemystä ja kokemusta asiasta sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna. Reflektointi ja asioista keskusteleminen läpi kehittämishankkeen on myös poissulkenut sen mahdollisuuden, että aineistoa olisi tarkasteltu puolueellisesti tai omien kokemusten kautta aineistoa väärin. Toisella kehittämishankkeen tekijöistä on hyviä kokemuksia hyvin suunnitellusta varhaisen välittämisen prosessista erilaisine tukitoimineen. Se on antanut hyvän käsityksen siitä, että esimiehet tarvitsevat työkaluja tämän osa-alueen johtamiseen. Niin ikään on hyvä osallistaa myös työntekijät suunnitteluun ja aiheesta keskustelelemiseen, sillä työhyvinvointi työyhteisöissä on kaikkien vastuulla. Ei yksinomaan johdon ja esimiehen vastuulla.

9.2 Johtopäätökset

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda MediVida Oy:n varhaisen välittämisen tuen malli yhteistyössä työyhteisön ja lähiesimiesten kanssa. Tarkoituksena oli, että mallin avulla voidaan edistää työyhteisön työhyvinvointia sekä ylläpitää työyhteisön työkykyä.

Airan (2012, 128) mukaan yhteistyön koetaan parhaimmillaan tuovan omalle työ-
le vaikuttavia tuloksia, joita ei kovallakaan työllä saada aikaan ilman yhteistyötä. Yhteistyön hyöty voi olla oman asiantuntijuuden ylläpito, inspiraation ja innostuksen tuominen, oman alan tärkeiden ja ajankohtaisten asioiden hahmottaminen, tuen saaminen tai ongelmanratkaisussa auttaminen. Yhteistyö voi myös olla erittäin tärkeää työssä viihtymisen ja työssä kehittymisen kannalta. Tämän kehittämishankkeen punaisena lankana ja johtavana ajatuksena on ollut osallistaminen ja yhdessä tekeminen. On lähdetty kehittämään yhdessä, työyhteisön jäseniä, esimiehiä ja organisaation johtoa kuunnellen. Käytetyt kehittämismenetelmät tukivat myös tätä ajatusta ja niiden avulla saatiin kartoitettua ja kerättyä aineistoa kuten oli suunniteltukin.

Hakasen tutkimus (2009, 75) lähiesimiehen roolista työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistäjänä tukee käsitystä työkyvyn tuen mallin tärkeydestä ja esimiesten aidon läsnäolon merkityksestä työhyvinvoinnille. Myös päiväkirjoissa ja työpajoissa nousi vahvasti esiin esimiehen läsnäolon tärkeys. Lähiesimiesten läsnäolon puute on tekijä, joka vaikuttaa lopulta negatiivisesti henkilökunnan työhyvinvointiin. Lähiesimiehen rooli on siis todella tärkeä monesta näkökulmasta, sillä hänen osoittamansa huomio vaikuttaa muun muassa henkilökunnan motivaatioon ja arvostuksen tunteeseen. (Hakanen 2009, 75.)

Työpajoista ja päiväkirjoista nousi myös esiin positiivisen palautteen merkitys ja se, että huomioiminen arjen kiireenkin keskellä on merkityksellistä hyvinvoinnille. Myös Koivisto (2011, 4) sekä Sulander ym. (2011, 340) korostavat esimiestyön vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja nostavat esiin palautteen merkityksen työhyvinvoinnille.

Päiväkirjoissa ja työpajoissa korostettiin luottamuksen ja kunnioittamisen merkitystä. Luottamus ja kunnioitus nähtiin edellytykseksi avoimelle keskustelulle,

huomioimiselle, esimiehen tasapuoliselle tuelle sekä mahdollisen tuen tarpeen tunnistamiselle. Tuen tarpeen tunnistaminen on lähtökohta ja edellytys varhaiselle välittämislle. Markkulan (2011, 183–187) mukaan kunnioittava kohtelu ja kannustus saavat työntekijät kokemaan työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja he saavat työstään uutta voimaa. Motivoivalla johtamisella ihmiset saadaan myös innostumaan ja tekemään parhaansa yrityksen ja oman hyvinvointinsa hyväksi. Läsä olevalla ja kunnioittavalla johtajuudella on mahdollista lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vastuullisuutta, parantaa yhteishenkeä ja lisätä yritysten tuottavuutta.

Myös Alimo-Metcalfen ym. (2008, 595) tuo esille, että sitoutunut johtajuus perustuu rehellisyyteen, avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja aitoon toisten työpanoksen arvostamiseen. Johtaja kunnioittaa työyhteisön jäseniä ja on aidosti kiinnostunut heidän työssä jaksamisestaan ja kehittymisestään työssä. Johtaja ei siis luo sellaisen ilmapiirin, jossa asioista keskustellaan ja myös eriäviä mielipiteitä uskalletaan sanoa ääneen. Tällaisen ilmapiirin luominen edellyttää luottamusta työyhteisössä ja sen rakentamisen täytyy olla määrätietoista.

Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö jaksaa tehdä luovaa ja tehokasta työtä pitkäjänteisesti, joten voidaan sanoa, että henkilöstön hyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Hyvinvoivan henkilöstön merkitys organisaatiolle on siis huomattava. Huonosti voivat työntekijät aiheuttavat työnantajalleen taloudellisiakin tappioita. Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee myös tavoitteiden ja mission mukaisesti ja on sitoutunut työhönsä. (Lönnqvist 2011, 102–103; Sinervo ym. 2010, 31–32; Rather & Harter 2010, 2.)

Päiväkirjoista ja työpajoista nousi esiin huoli kilpailutuksissa pärjäämisessä, niistä tiedottamisesta ja työpaikkojen säilymisestä. Hyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys nähtiin merkittäväksi tekijäksi kilpailutuksissa pärjäämisessä. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin lisäämiseksi toivottiin perustehtävän kirkastamista ja vastuualueiden selkeyttämistä sekä työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien huomioimista; tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Myös vaikutusmahdollisuuksia ja yhdenmukaista sekä samansuuntaista tiedottamista toivottiin lisää. Konkreettisenä ehdotuksena oli uusien ja erilaisten keskustelufoorumien luominen.

Sinisammalen (2011, 65–66) mukaan tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamisen mallissa lähityöyhteisöön kuuluvia tekijöitä ovat esimerkiksi työn organisointi, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamus, työilmapiiri ja työtoveruus. Työhön liittyy työtehtävät, työvälineet ja työympäristö. Työntekijään liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi ammatillinen osaaminen, koettu terveys, työyhteisötaidot sekä arvot ja asenteet. Johtamisen tehtävä on ohjata koko ajan käynnissä olevia muutosprosesseja siten, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. Ulkopuolisia tekijöitä ovat mm. lainsäädännön kehittyminen, kilpailijoiden toimet, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset sekä perhe ja harrastukset. Merkittävänä ulkopuolisena tekijänä MediVida Oy:n toiminnalle sekä henkilöstölle on siis nopealla syklillä toistuvat kilpailutukset sekä niiden tuoma epävarmuus toiminnan ja työsuhteiden jatkumisesta. Tämä vaikuttaa myös esimerkiksi henkilöstön motivaatioon sitoutua pitempikestoiseen kehittämistyöhön sekä työyhteisöön. Päiväkirjoista ja työpajoista nousi myös esiin yhteisten pelisääntöjen tärkeys ja toivottiin yhdessä luotuja ja kirjattuja sopimuksia sekä eri tiimien välille tasapuolisuutta.

Työpajoissa pohdittiin paljon työyhteisön merkitystä hyvinvoinnille ja työkyvylle. Työyhteisön merkitys nähtiin merkittäväksi tekijäksi työssä jaksamiselle. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä. Myös Ilmarisen (2006, 81) mukaan työkyvyn säilymisen turvaamisessa vastuu jakaantuu pääasiassa sekä työnantajalle että työntekijälle ja myös työyhteisö voi vaikuttaa siihen. Työyhteisön kyky tukea yksilöidensä jaksamista voi olla varsin merkittävä. Lisäksi MediVida Oy:n eri toimialojen erilaisissa yksiköissä korostuu kaikissa tiimityön ja työyhteisön merkitys sekä työntekijän jaksamisen että laadun varmistamisen näkökulmasta. Vaikeista asioista ja päätöksistä ei tarvitse kantaa yksin vastuuta vaan vastuu jakaantuu tiimille ja päätökset ovat yleensä tiimipäätöksiä. Näin myös työn psyykinen kuormittavuus vähenee työntekijä tasolla.

MediVida Oy:ssä osa avotyön työntekijöistä työskentelee hajautuneessa työskentely-ympäristössä ja tiimin sekä esimiehen kohtaamisia on harvakseltaan. Hajautuneessa työskentely-ympäristössä työskentely tuo haasteita muun muassa tiedonkululle sekä tiimityön hyödyntämiselle. Päiväkirjoissa erityisesti nousi esiin hajautuneessa työskentely-ympäristössä tiedottamisen ja läsnäolon vaikeus. Airan

(2012, 142) tutkimuksen tulosten mukaan vahva johtajuus hajautuneessa tiimissä toteutuu aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Johtaja voi tuoda omaa johtajuutta, aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta yhteistyöhön hajautuneessa työskentely-ympäristössä esille vain vuorovaikutuksella. Tämä toteutuu esimerkiksi aktiivisella yhteydenpidolla ja kysymyksiin vastaamisella. Jos esimies on vaikeasti tavoitettavissa, vastaamattomuudesta tehdään tulkintoja, ettei tiimin jäseniä kuunnella tai ettei johtaja ole sitoutunut tiimin toimintaan. Johtaja voi vaikuttaa koko tiimin vuorovaikutuksen aktiivisuuteen pitämällä itse säännöllisesti ja usein yhteyttä tiimin jäseniin. Vahva johtajuus hajautuneessa tiimissä toteutuu aktiivisen vuorovaikutuksen kautta. Päiväkirjoissa nähtiin säännölliset palaverit, sähköpostin käyttö sekä puhelut tärkeinä tiedon välittäjinä sekä esimiehen sitoutuneisuuden osoittajina.

Sosiaali- ja terveysalalla syntyy päivittäin tilanteita, joita ei ole voitu ennakoida. MediVida Oy:n työntekijät joutuvat esimerkiksi ensihoidossa sekä mielenterveys- ja päihdetyössä kohtaamaan päivittäin kriisejä ja muita ennakoimattomia tilanteita. Monesti työntekijät ja esimiehet joutuvat suunnittelemaan työpäivän täysin uudelleen. Esimieheltä vaaditaan aktiivista läsnäoloa ja tukea sekä myönteisen ilmapiirin luomista. Kansten (2005, 183) mukaan aktiivinen valvominen tukee myös työntekijän jaksamista. Työntekijän aktiivinen valvominen vähentää myös työuupumuksen riskiä. Aktiivinen valvominen tarkoittaa työntekijöiden työsuoritusten seuraamista, sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen valvomista ja huomion kiinnittämistä toimintaan, joka ei kuulu suunnitelmiin. Aktiivinen valvominen vaatii aktiivista läsnäoloa. Johtamisen tulisi olla yksilöllistä ja myös tilanteisiin sidottua, jotta johtamisella olisi myönteisiä vaikutuksia työuupumuksen ehkäisemiseen. Se on merkityksellistä myös työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä. Yksilöllisyyden huomioon ottavaan johtamiskäyttäytymiseen saattaa kuitenkin liittyä kysymys johtamisen oikeudenmukaisuudesta, ja juuri tämä kysymys nousi esiin sekä päiväkirjoista että työpajoissa ja herätti paljon keskustelua.

Kirjonen (2006, 131) tuo esille kuinka tärkeää on keskusteleva kehittäminen. Hän puhuu myös kollektiivisesta asiantuntijuudesta. On tärkeää hakea kehitettävän työyhteisön jäsenten suostumus ja hyväksyntä muutokselle, koska muutos tulee koskemaan ensisijaisesti heitä. Heidän asiantuntijuutensa arvostaminen ja kuuleminen on tuottanut tämän kehittämishankkeen uuden mallin esimiehille. Tämän

punaisen langan seuraaminen on onnistunut ja kehittämishankkeen tavoite on toteutunut. Kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut edistää MediVida Oy:n työyhteisön työhyvinvointia sekä ylläpitää työyhteisön työkykyä. Mallin käyttöönotto organisaatiossa vahvistaa ja takaa myös tarkoituksen toteutumisen. Varhaisen välittämisen malli on siirrettävissä ja sovellettavissa myös muihin sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin. Kohdeorganisaatiossa mallia levitetään useisiin yksiköihin.

Tässä kehittämishankkeessa tuotettu tieto ei liene uutta muiden tutkimusten valossa tarkasteltuna. Lähinnä esiin tulleet asiat tukevat aiempia tutkimuksia ja ilmiöt ovat varsin tuttuja työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa. Mutta tässä kehittämishankkeessa tieto ja sen pohjalta rakennettu Varhaisen välittämisen malli on tuotettu yhdessä työntekijöiden kanssa arjen kokemuksista käsin. Näin ollen esiin tulleet epäkohdat, onnistumiset ja tunteet ovat aitoja ja tälle työyhteisölle sekä kohdeorganisaatiolle tärkeitä.

Jatkokehittämisehdotuksia pohdittaessa tultiin siihen tulokseen, että seuraava vaihe Varhaisen välittämisen mallin kehittämiseksi on työstää se pienen kirjaseen tai esitteen malliin. Tällöin se toimisi käsikirjana esimiehille ja olisi myös työntekijöiden luettavana. Kuvitus ja graafisesti houkutteleva kirjanen innostaa myös käyttämään sitä työyhteisön arjessa. Kirjaseen avulla työhyvinvoinnin kysymyksiä ja varhaista välittämistä aiheena on myös helppo käydä läpi työyhteisön palaverissa säännöllisin väliajoin. Kirjanen toimii myös perehdytyksen materiaalina. Varhaisen välittämisen malli on siirrettävissä myös muihin MediVida Oy:n yksiköihin kehittämiskohteena olevan työyhteisön lisäksi.

Jatkon kannalta on myös järkevää, että mallin sisältö tarkastetaan ja päivitetään esimerkiksi seuraavan työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Tällöin Varhaisen välittämisen mallista tulee elävä ja tarpeista nouseva. Osallistamisen ja yhteiskehittämisen idea myös säilyy. Tämä lisää myös työntekijöiden luottamusta ylemmän johtoon ja siihen, että heitä ei ohiteta yhteisten asioiden kehittämisessä. Yhdessä kehitettyyn Varhaisen välittämisen malliin on myös helpompi sitoutua.

9.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) ohjeiden mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tässä kehittämishankkeessa on noudatettu Tutkimuseettinen neuvottelukunnan laatimia hyvän tieteellisen käytännön ohjeita.

Hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkittavilta saadaan tutkimukseen osallistumisestaan asiaan perehtyneesti annettu suostumus, millä pyritään estämään tutkittavien manipulointi tieteen nimissä. Perehtyneisyydellä tässä tarkoitetaan sitä, että tutkittavalle kerrotaan kaikki oleellinen tieto siitä, mitä tutkimuksen kuluessa tulee tapahtumaan, ja että tutkittava on informaation ymmärtänyt. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 b.) Kuten jo aiemmin kappaleessa kuusi on kerrottu, työpajoista lähetettiin orientaatio osallistujille noin viikkoa ennen (LIITE 4) Päiväkirjojen kirjoittamisesta lähetettiin niin ikään ohjeet esimiehille noin viikkoa ennen päiväkirjojen aloittamista (LIITE 2). Työpajojen alussa osallistujille kerrottiin vielä kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus. Luottamuksellisuudesta keskusteltiin paljon molemmissa työpajoissa.

Tutkimustietojen käsittelyssä kaksi keskeistä käsitettä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tutkijan ei tule tietojen käsittelyn luottamuksellisuudesta luvatta luvata enempää kuin hän pystyy käytännössä täyttämään. Myös tietoja julkistettaessa tulee pitää huolta luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteetisuojusta. Tuloksia julkistettaessa on siis huolehdittava siitä, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006 b.) Työpajojen osallistujille kerrottiin, että heidän tuottamaa tietoa käsitellään luottamuksella ja henkilöllisyys ei paljastu raportissa. Osallistujille kerrottiin myös, että he saavat valmiin raportin itselleen. Varhaisen välittämisen malli ja kehittämishankkeen raportti tullaan myös esittämään tilaajan järjestämässä tilaisuudessa esimerkiksi tiimipalaverissa.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Tiedon todenmukaisuus ei riitä vaan sen tulee olla hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Kehittämishankkeessa tuotettu tieto on todenmukaista sekä

hyödyllistä, koska se on kerätty suoraan työntekijöiltä ja esimiehiltä eli tulevilta Varhaisen välittämisen mallin käyttäjiltä. Tarve mallin kehittämiseen on ollut ilmeinen.

Kehittämishankkeen tekijöille oli myös tärkeää saada työyhteisö ja esimiehet kemaan, että kyse ei ole kontrollista vaan tuesta. Tämä onnistui hyvin osallistamalla työyhteisö ja lähiesimiehet kehittämishankkeeseen työpajojen sekä päiväkirjojen muodossa. Varhaisen välittämisen mallin avulla varmistetaan myös, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla ja esimiehet saavat konkreettista apua ja hyötyä työhönsä. Se velvoittaa esimiehet ottamaan asiat keskusteluun ja toimimaan mallin mukaisesti.

Kehittämishankkeessa tekijöitä puhututti se, että toinen tekijä on työskennellyt yrityksessä, johon Varhaisen välittämisen malli kehitettiin. Tämä huomioitiin rooleja ja tehtäviä pohdittaessa. Havaintona oli, että aiempi rooli yrityksessä lähinnä vapautti ilmapiiriä ja työpajoihin syntyi dialogia. Tunnelma oli myös viihtyisä sekä avoin. Tavoite avoimista suhteista sekä aidosta vastavuoroisesta dialogista toteutui näin ollen työpajoissa hyvin. Ensimmäisen työpajan alussa kehittämishankkeen tekijät keskustelivat siitä, miltä tuntuu kun toinen tekijöistä on tuttu joillekin osallistujille. Sen vaikutuksesta työpajan ja yhteiseen työskentelyyn pohdittiin. Osallistajat kokivat asian optimaaliseksi.

Päiväkirjaa kirjoittaneista esimiehistä kaksi oli työskennellyt samaan aikaan MediVida Oy:ssä toisen kehittämishankkeen tekijän kanssa ja yksi päiväkirjan kirjoittaja oli rekrytoitu yritykseen myöhemmin. Toisen kehittämishankkeen tekijän työsuhte MediVida Oy:ssä on päätynyt noin vuosi sitten. Syynä päätymiseen oli uusi työtehtävä toisella työnantajalla. Tällöin myös sovittiin toimialajohtajan kanssa, että kehittämishanke viedään silti yhteistyössä päätökseen. MediVida Oy:n tuki kehittämishankkeen tekijöille on ollut erinomaista. Toimialajohtaja on saanut kolme kertaa prosessin aikana luettavakseen hankemateriaalin ja hänellä on ollut mahdollisuus kommentoida tekstiä ja kehittämishanketta kokonaisuutena. Kehittämishankkeen aikana ei ole tullut vastaan sellaisia asioita, jotka olisivat hankaloittaneet tai estäneet kehittämishankkeen etenemistä tavoitteen mukaisesti. Kehittämishankkeen kaikki osapuolet ovat hoitaneet vastuualueensa ja roolinsa kuten on sovittu.

LÄHTEET

- Aira, A.2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta.
- Alasoini, T.2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Raportteja 76. Helsinki: TYKES.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J.2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportteja 4/12. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto.
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J. & Samele, C. 2008. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 22 No. 6, 586-598.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Artefakta 19. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J.2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo.
- Baptiste, R. 2007. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision* Vol. 46 No. 2, 284-309.
- Eurostat. European commission.2013. European social statistics.2013 edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Kansaneläkelaitos (Kela), Kansanterveyslaitos (KTL), Työterveyslaitos (TTL).
- Hakanen, J. 2009. Lähiesimies työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistäjänä. Tutkimus Helsingin kaupungin päiväkodeista. Pro Gradu-tutkielma.Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.

- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj.painos. Helsinki: kansanvalistusseura, 16–37.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Tammi.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu LT., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94- 113.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jahnukainen, J. 2011. Terveydenhuollon lähiesimies työyhteisön voimaantumisen edistäjänä. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Terveystieteiden laitos.
- Järvensivu, T., Nykänen, K., & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu [viitattu 7.7.2014]. Saatavissa: <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>
- Kangas, M. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys, eettinen johtamistyyli ja työhyvinvointi johtajien arvioimana. Psykologian ja johtamisen pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Psykologian laitos ja Taloustieteiden tiedekunta, johtaminen.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työpöytätyöterveys terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto.

Kirjonen, J. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen - Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskohtia. Helsinki: Stakes, 116–134.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Kuntien eläkevakuutus 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys. Kannattaa jatkaa. Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Teoksessa Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (toim.) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 3.11.2012]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Lönnqvist, A. 2011. Hyvinvointipalveluiden tuottavuus – kohti järjestelmätason mittaamista ja johtamista. Teoksessa Jalonen, H., Aarva, K., Juntunen, P., Laiho, H., Laitinen, I. & Lönnqvist, A. Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. Acta nro 226. Suomen Kuntaliiton verkkojulkaisu, 99–100 [viitattu 1.6.2013] Saatavissa: shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta226_sisalto.pdf

Lönnqvist, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Acta Wasaensia NO 243. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Sosiaali- ja hallinto-tiede.

MediVida. 2012. <http://www.medivida.fi/>

Mäki-Fränti, P. 2009. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita. N:o 118 (helmikuu 2009). Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L.& Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009: Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYPro.

Rantala, P. Taidelähtöiset menetelmät työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitäjinä ja lisääjinä. Lapin yliopisto, TAIKA-hanke. Teoksessa Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivät. Työn tuottavuus + työelämän laatu – mahdollisuus vai mahdottomuus? Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011, 130–139. [viitattu 29.11.2014]. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65667/tyoelaman_tutkimuspaiivat_2010.pdf?sequence=1

Rath, T. & Harter, J.2010. The Economics of Wellbeing. Coauthors of the book wellbeing: the five essential elements. (Gallup press 2010) [viitattu 9.9.2014]. Saatavissa:

http://www.ofyp.umn.edu/ofypmedia/focusfy/The_Economics_of_Wellbeing.pdf

Ravantti, E. 2012. Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Liiketaloustiede, markkinointi.

Renwick, D. 2003. HR managers. Guardians of employee wellbeing? Personnel Review Vol. 32 No. 3, 2003, 341–359.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 a. Havainnointi. Teoksessa Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 3.11.2012]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 b. Hyvä tutkimuskäytäntö. Teoksessa Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 3.11.2012]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. 2004/4. Helsinki: Stakes.

Sinervo, T., Noro, A., Tynkkynen, L., Sulander, J., Taimio, H., Finne-Soveri, H., Lilja, R. & Syrjä, V. 2010. Yksityinen vai kunnallinen palveluasuminen? Kustannukset, asiakasrakenne, hoidon laatu ja henkilöstön hyvinvointi. Raportti. Helsinki: THL.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämissuorituksista sekä asiantuntijahaastattelusta. Oulun yliopisto, Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto.

Sirola, P., Puustinen, S., Jurvansuu, H., Virtanen, S. & Husman, P. 2012. Työpaikat terveyserojen kaventajina. Osallistamalla oikeita ratkaisuja. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 28.10.2014]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Teroka.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuoritus KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1.

Sulander, J., Helkama, K., Elovainio, M. & Arffman, M. 2011. Työelämän ongelmatilanteet: organisaation epäoikeudenmukaisuus, työntekijän tunteet ja toiminta. *Psykologia* 46 (05), 328–345.

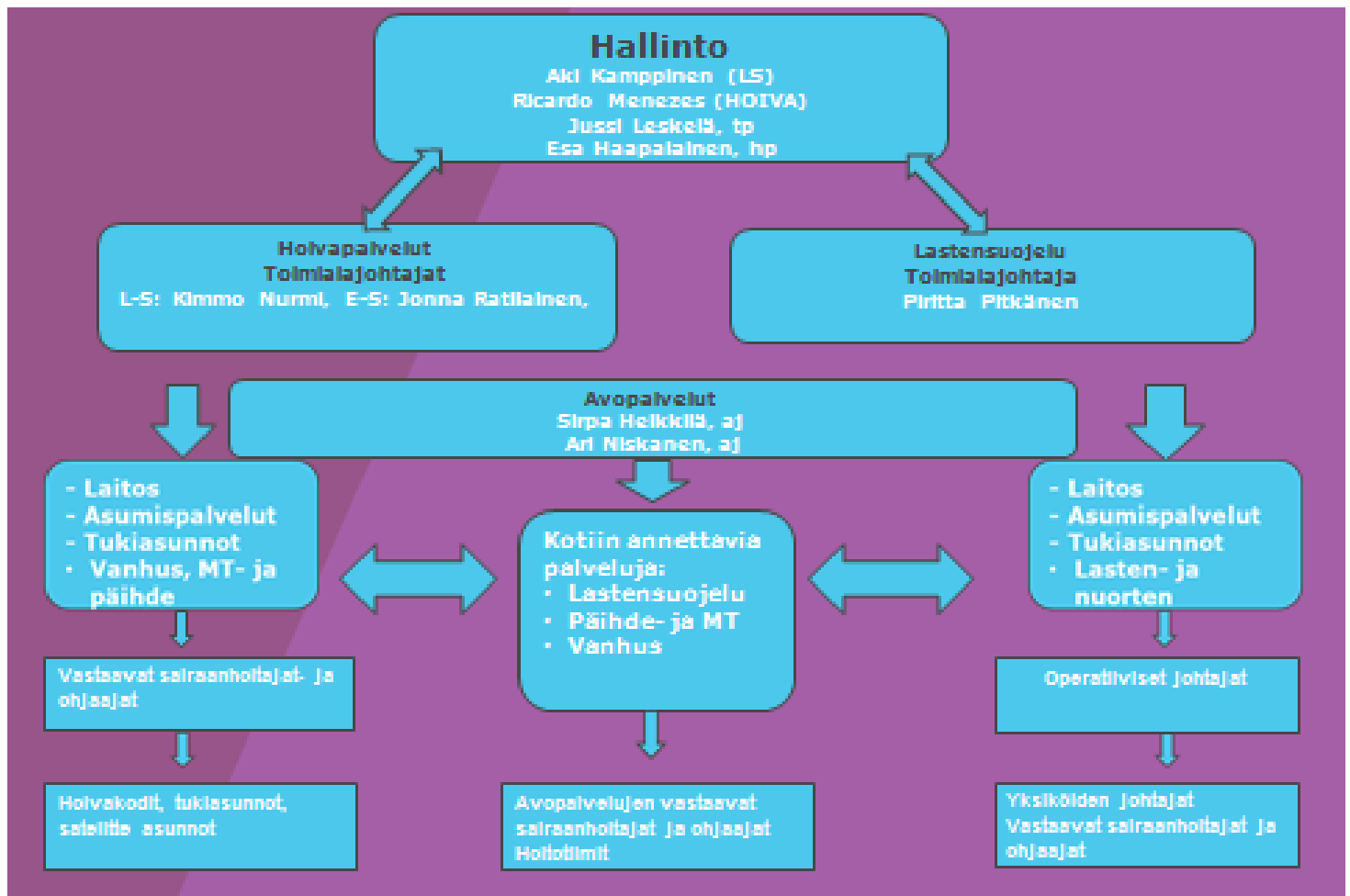
Suonsivu, K. 2011. Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupungin Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 14/2011. Tampereen kaupunki.

- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M. & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki [viitattu 31.1.2015]. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 [viitattu 14.11.2014]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf
- Työturvallisuuskeskus 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä.
- Vantaan kaupunki 2007. Aktiivinen välittäminen. Vantaalainen toimintatapa työkyvyn turvaamiseksi.
- Vesa, S. 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi tietointensiivisessä työssä – tutkimushanke (Suomen Akatemia 2008–2011). Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö [viitattu 8.2.2015]. Saatavissa: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi_organisaation_menestys_2011.pdf?sequence=1
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuushteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa: Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita

osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Tutkimuksia 293. Vaasan yliopiston julkaisuja, Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot, 177–208.

LIITTEET

LIITE 1. Organisaatiokaavio



YHDESSÄ TUKIEN

- VARHAISEN VÄLITTÄMISEN MALLI ESIMIEHILLE

Opinnäytetyön (YAMK) nimi ”Yhdessä tukien” kuvaa osallistavaa tapaa lähestyä varhaista välittämistä. Prosessiin osallistetaan sekä esimiehet (päiväkirjat x3) että työyhteisö (työpajat x2). Opinnäytetyöstä on tehty toimeksiantosopimus toimialajohtaja Jonna Ratilaisen ja opiskelijoiden sekä koulun välillä.

Kyseessä on toimintatutkimus, joka on osallistavaa tutkimusta ja pyrkii yhdessä ratkaisemaan ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää työyhteisön työhyvinvointia sekä ylläpitää työyhteisön työkykyä. Tavoitteena on luoda varhaisen välittämisen tuen malli yhteistyössä työyhteisön ja esimiesten kanssa.

Tietoperustana ja keskeisinä käsitteinä ovat: työkyky ja työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, hyvinvoivan henkilöstön merkitys organisaatiolle.

Prosessi etenee spiraalimaisesti ja aineisto (laadullinen) kerätään päiväkirja merkinnöistä ja työpajoista. Aineisto käsitellään teemojen mukaisesti.

Ohjeet päiväkirja merkinnöille:

Teemat:

1. Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu ("molempiin suuntiin, eli itse esimiehenä ja oman esimiehen).
2. Yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin (konkretiaa mukaan.) Lähtee huomenta sanasta, ei tarvitse olla aina "iso asia").
3. Tiedonkulku henkilöstön ja johdon/esimiehen välillä.

Kirjoittaminen havainnoista/kokemuksista mahdollisemman "rehellistä", joten teemat tulisi "kulkea mukana arjessa", normaalissa työpäivässä. Tekstintuottaminen voi olla "ajatusmyrskyn" kaltaista, eli "selaisenaan" kirjataan päiväkirjaan. Kirjauksia tulisi olla päivittäin, kirjata kannattaa "hyvää ja huonoa". Kirjaukset voivat olla vain yksittäisiä lauseita, joista kuitenkin tarkoitus selviää.

Havainnoinnin tueksi tulee olla päivän aikana esimerkiksi vihko, sillä helposti asiat jo unohtuu, jos ne viedään Word tiedostoon vasta päivän päätteeksi. Tavoitteena kuitenkin lopuksi olla kaikki kirjaukset Word tiedostona, jonka opinnäytetyön työelämän mentori Jonna Ratilainen toimittaa tulostettuna ja nimettömänä opinnäytetyön tekijöille.

Päiväkirja merkinnät ovat aikavälillä 8.9–3.10.2014.

6.10.2014 aineisto toimitetaan (Jonna Ratilainen toimittaa) käsiteltäväksi eteenpäin.

Yhteistyö terveisin:

Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen YAMK opiskelijat

Tarja Latvanen ja Tiina Lauhde

LIITE 3. Työpajatyöskentelyn sisältö

TYÖPAJATYÖSKENTELEY

1.paja: Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu

Tarja kellokallena, havainnoijana, ”huolien” ryhmittelijä ja kirjaajana

Tiina työpajan vetäjä

- Esittäytyminen ja taustaa opparille yht. 10 min

LUOTTAMUKSELLISUUDEN ja KOKEMUKSEN korostaminen

- Aiheen työstäminen:

Aiheen esittely ja työpajaohjeistus:

1. Itsenäisesti pohdiskelu aiheesta 5 min
2. Vieruskaverin kanssa ajatusten vaihto aiheesta 10 min

Ajatukset post it -lapuille-> kiinnitetään fläpille

3. Parit tuovat esille keskustelun sisällön muille. Ajatuksia voi tuoda myös lisää tarralapuille keskustelun lomassa. n. ½ tuntia
4. Yhteinen keskustelu ja huolien ryhmittely n. ½ tuntia
5. Tunnelmakierros, yhteenveto ja jatko-ohjeistus n. 15 min.

2.paja: Yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin ja tiedonkulkua henkilöstön ja johdon/esimiehen välillä. (eriväriset tarralaput)

- Viikon havainnointien purku sekä palaute edellisestä pajasta ja fiilikset
- Aiheiden esittely ja työpajaohjeistus:

1. Sama kuin ensimmäisessä pajassa, mutta eri aiheiden kommentit erivärisille tarralapuille.
2. Jatko-ohjeistus havainnoista

Työsuojeluvaltuutettu kerää kommentit/ havainnot ja lähettää sähköpostilla Tarjal-
le ensimmäisen ja toisen työpajan välillä sekä toisen työpajan jälkeen (tunnelmia,
lisähavaintoja ja ajatuksia jne.)

Tarvikkeet ja hankinnat:

- fläppipaperia 2 kpl
- tarralaput 3 eriväriä
- kahvia ja pullaa, karkkia

LIITE 4. Orientaatio työpajaan osallistuville

TYÖPAJAT 25.9 ja 2.10.2014 klo 14–16.00

YHDESSÄ TUKIEN

– VARHAISEN VÄLITTÄMISEN MALLI ESIMIEHILLE

Opinnäytetyön (YAMK) nimi ”Yhdessä tukien” kuvaa osallistavaa tapaa lähestyä varhaista välittämistä. Prosessiin osallistetaan sekä esimiehet (päiväkirjat x3) että työyhteisö (työpajat x2). Opinnäytetyöstä on tehty toimeksiantosopimus toimialajohtaja Jonna Ratilaisen ja opiskelijoiden sekä koulun välillä.

Kyseessä on toimintatutkimus, joka on osallistavaa tutkimusta ja pyrkii yhdessä ratkaisemaan ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää työyhteisön työhyvinvointia sekä ylläpitää työyhteisön työkykyä. Tavoitteena on luoda varhaisen välittämisen tuen malli yhteistyössä työyhteisön ja esimiesten kanssa.

Tietoperustana ja keskeisinä käsitteinä ovat: työkyky ja työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, hyvinvoivan henkilöstön merkitys organisaatiolle.

Prosessi etenee spiraalimaisesti ja aineisto (laadullinen) kerätään päiväkirja merkinnöistä ja työpajoista. Aineisto käsitellään teemojen mukaisesti.

Käsiteltävät teemat (alla) ovat nousseet henkilöstölle suoritetusta työhyvinvointikyselystä, joka toteutettiin vuonna 2013.

Orientaatio työpajoihin

Teemat:

1. Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu
2. Yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin
3. Tiedonkulku henkilöstön ja johdon/esimiehen välillä.

Työpaja 25.9.2014 klo 14–16.00

- Tutustuminen ja orientaatio työskentelyyn
- Aihe: työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu

Työpaja 2.10.2014 klo 14–16.00

- Aihe: yrityksen ja esimiehen panostaminen henkilöstön hyvinvointiin ja tiedonkulku henkilöstön ja johdon välillä

Työpajoihin ei tarvitse valmistautua etukäteen, mutta työpajojen jälkeen toivomme havaintoja ja ajatuksia teemoista. Ohjeistamme tämän työpajoissa.

Yhteistyö terveisin:

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen YAMK – opiskelijat Tarja Latvanen ja Tiina Lauhde

LIITE 5. Varhaisen välittämisen liikemerkki

