

Suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi palvelualan yrityksessä

Teija Uusimäki

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2016

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Terveystyön edistämisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Uusimäki, Teija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 7.3.2016
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi palvelualan yrityksessä		
Tutkinto-ohjelma Terveyden edistämisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Mari Punna, Tiina Kuukkanen		
Toimeksiantaja(t) Keski-Pohjanmaan aikuiskoulutus		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää palvelualan pk-yritykselle suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi ja se toteutettiin vuoden 2015 aikana. Opinnäytetyö oli kehittämistyö ja se koostui työhyvinvointikyselystä, Learning Café menetelmällä toteutetuista työpajoista ja arvioinnista. Analysoitavana aineistona olivat työhyvinvointikyselyn vastaukset ja työpajojen dokumentti sekä työpajoista tehdyt havainnot. Työhyvinvointikyselyn vastaukset analysoitiin Webropol kysely- ja analyysityökalua käyttäen ja työpajojen dokumentti teemoitteluun perustuen. Kehittämistyö toteutettiin yrityskohtaisen prosessikuvausten mallin mukaan toimeksiantajan hallinnoiman Työhyvinvoinnilla tuottavuutta – hankkeen käytänteisiin nojaten.</p> <p>Työpajatyöskentelyn tuotosten pohjalta laadittiin suunnitelma taulukkomuotoon. Kehittämistyössä suunnitelmassa määriteltiin kehittämiskohteet sekä toimenpiteet, vastuut, aikataulu ja seuranta niiden toteuttamiseksi. Kehittämiskohteiksi muodostuivat kehityskeskustelu- ja palautejärjestelmäkäytänteet. Osallistamalla yrityksen henkilöstö suunnitelman kehittämiseen, voitiin todennäköisesti vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen kehittämistyön tuloksena syntyneitä suunnitelmaa kohtaan.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään kohdeyrityksessä suunnitelmassa laadittujen toimintatapojen käytäntöön viemiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkokehittämisessä yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa jatkohankkeen puitteissa. Tulokset ovat hyödynnettävissä myös yleisesti työhyvinvoinnin kehittämistoiminnasta kiinnostuneissa yrityksissä.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Työhyvinvointi, kehittäminen, työhyvinvointikysely, Learning Café, suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi, yrityskohtainen prosessikuvaus</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Uusimäki, Teija	Type of publication Master's thesis	Date 7.3.2016
	Number of pages 68	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication A plan for increasing wellbeing at work in a service company		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Promotion		
Supervisor(s) Punna Mari, Kuukkanen Tiina		
Assigned by Central Ostrobothnia Adult Education		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to develop a plan for increasing wellbeing at work in a service company and it was implemented during the year 2015. The thesis was a development work which consisted of a survey of wellbeing at work, Learning Café workshops and an assessment. The answers of the survey and the document from the workshops as well as the observation conducted in the workshops constituted the data for the analysis. The answers of the survey were analysed using the Webropol survey and analysis tool, and the document from the workshops was analysed based on themes. The development work was carried out based on a company-specific process description model following the practices of the assignor's project "Increasing productivity by increasing wellbeing at work".</p> <p>A concrete plan for increasing wellbeing at work was compiled into a chart based on the document and observation from the workshops. The developed plan defined the development targets as well as the measures, responsibilities, schedules and the follow-up of their implementation. The development targets were performance appraisals and feedback practices. The inclusion of the company staff in the development of the plan was likely to have a positive impact on their satisfaction with and commitment to the plan.</p> <p>The outcomes of the thesis will be utilized to implement the practices of the plan in the company's every day operations. In addition, the outcomes will be utilized in continuing the development of wellbeing at work in the company as a part of a follow-up project run together with the assignor of the thesis. The outcomes may also be utilized in companies that are interested in the development of wellbeing at work.</p>		
Keywords/tags (subjects) Wellbeing at work, development, survey of wellbeing at work, Learning Café, a plan for increasing wellbeing at work, company-specific process description		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	LAIT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN JA YLLÄPIDON TAUSTALLA.....	7
3	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESTÄ	10
3.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	12
3.2	Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti.....	17
3.3	Työhyvinvointikysely työhyvinvoinnin kehittämisessä	19
3.4	Osallistava kehittäminen – Learning Café menetelmä	20
3.5	Suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi.....	21
4	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS.....	24
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	25
5.1	Yrityskohtainen prosessikuvaus	25
5.2	Työhyvinvointikysely	27
5.2.1	Työhyvinvointikyselyn vastausten analysointi	28
5.2.2	Yhteenveto työhyvinvointikyselyn vastauksista ja kehitysideat	28
5.3	Learning Café - työpajat	31
5.3.1	Learning Café – työpajojen aineiston analyysi	33
5.3.2	Learning Café – työpajojen tuotos	33
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSIA.....	36
7	POHDINTA	42
7.1	Eettisyys ja luotettavuus	42
7.2	Tulosten tarkastelua.....	45
7.3	Johtopäätökset ja jatkokehittämissuositukset.....	49
	LÄHTEET.....	50

LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvointikysely	55
-------------------------------------	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi kohdeyrityksessä	38
--	----

KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	13
Kuvio 2. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen	18
Kuvio 3. Yrityskohtainen prosessikuvaus	26
Kuvio 4. Työpajatyöskentelyn tuotos: fläppipaperit	35
Kuvio 5. Kehittämistyön vaiheiden päätulokset.....	36

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite ja siitä on olemassa lukuisia määritelmiä. Työterveyslaitoksen koordinoimassa projektissa vuonna 2008, jossa oli mukana kuusi EU maata, oli tavoitteena laajentaa työhyvinvoinnin määritelmää. Projektin tuotoksena syntyneessä raportissa ”Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä” on esitelty erilaisia määritelmiä työhyvinvoinnille. Laajalti hyväksyntää saavutti määritelmä, joka perustuu tekemiseen ja jossa mukana on myös työn tuottavuus:

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Anttonen & Räsänen 2009, 18.)

Käsitteenä työhyvinvointi on myös monimutkainen, sillä siihen ovat vaikuttamassa niin fyysiset, psyykkiset kuin sosiaaliset tekijät, työssä ja vapaa-ajalla. Työhyvinvointi sisältää useita rooleja, joita ovat muun muassa ammatillinen terveys ja turvallisuus, henkilöstöhallinnon palvelut ja terveystalvelut. Näillä kaikilla on erilainen motivaatio parantaa ja edistää työhyvinvointia. On myös otettava huomioon, että eri ammattiryhmillä ja työpaikoilla on omat vaatimuksensa ja prioriteettinsa työhyvinvoinnille. (Buffet, Gervais, Liddle & Eeckelaert 2013, 7).

Useissa maissa työhyvinvointi liitetään työturvallisuuteen ja –terveyteen, työpaikan terveyden edistämiseen, psyykkiseen terveyteen, sairauspoissaoloihin, työkykyyn ja työhön paluuseen. Työhyvinvointi on yhteydessä myös siihen, miten itse työtavat ja työympäristö on suunniteltu ja millainen on työn ja työpaikan laatu. Työhyvinvoinnissa kyse ei ole vain sairauksien tai haittojen ehkäisystä, vaan kyse on myös jokaisen ihmisen mahdollisuudesta toteuttaa itseään ja omia tavoitteitaan. (Buffet ym. 2013, 36). Työhyvinvointiin liitettäviä osa-alueita ovat muun muassa hyvä johtaminen, pal-

kitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys sekä työturvallisuus (Kauhanen 2010, 200-201).

Käsitteenä työhyvinvointi on vakiintunut Suomessa vasta 2000 – luvulla. Vielä vuosituhannen vaihteessa puhuttiin työkyvystä, mutta uusien näkökulmien ja ulottuvuuksien myötä käsitettä haluttiin lähteä laajentamaan, jotta se vastaisi paremmin sisältöään. Myös kaikenlainen toiminta työkyvyn kehittämisen nimissä vaati käsitteen uudelleenmuotoilua. Edelleen kuitenkin työkyky ja ”tyky” – toiminta ovat käsitteinä käytössä Suomessa. Kun käsitettä lähdettiin laajentamaan, päädyttiin puhumaan hyvinvoinnista työssä. Sittemmin se lyhennettiin työhyvinvoinniksi. (Sinisammal 2011, 42).

Työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä puhutaan nykypäivänä paljon. Syy kasvaneeseen mielenkiintoon ja siihen, että työhyvinvoinnista puhutaan, sitä halutaan tutkia ja kehittää, on yksinkertaisesti se, että työhyvinvoinnin positiiviset vaikutukset yksilö- ja organisaatiotasolla on huomattu. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvinvoiva henkilöstö on myös tuottava henkilöstö. On siis alettu ymmärtää entistä paremmin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäistä yhteyttä. Näin ollen organisaatiot ovat alkaneet panostaa työhyvinvointiin ja jossain määrin se nähdään jo enemmänkin investointina, kuin kuluna. Tosiasia on, että henkilöstö on lähes jokaisen organisaation tärkein voimavara, eikä ilman henkilöstön työpanosta voi mikään organisaatio toimia. (Kauhanen 2010, 201, 209).

Alituiset muutokset työelämässä vaativat työntekijöiltä ja työnjohdolta muun muassa kykyä joustaa, sietää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Menestyäkseen organisaation on kyettävä ennakoimaan muutoksia, jotta se pystyisi uudistamaan palveluitaan tai tuotteitaan tarpeita vastaaviksi. Nykyisen työelämän vaatimukset ja haasteet nostavat työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimisen yhä tärkeämmäksi asiaksi. Erilaiset kuormittavat tekijät voivat vaikuttaa työssä jaksamiseen, yksilön hyvinvointiin ja koko työyhteisön ilmapiiriin. Helpottaakseen työelämän muutoksessa

selviytymistä organisaatio voi henkilöstön työhyvinvointiin panostamalla edistää työssäjaksamista ja ennaltaehkäistä työuupumusta. Toimivassa työyhteisössä hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu työhön ja yhteisiin tavoitteisiin, on motivoitunut, innovatiivinen ja uudistumiskykyinen. Keskeistä innovaatioiden synnyssä ja uudistumisessa on yksittäisten ihmisten osaaminen ja kyky yhdessä toimimiseen sekä uuden luomiseen. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 5; Siljanen, Rautio & Husman 2012, 5).

Panostamalla organisaatiossa suunnitelmalliseen työhyvinvoinnin kehittämiseen toimitaan systemaattisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Työhyvinvointitoiminta tulisi liittää vahvasti organisaation strategiaan, sillä organisaation muusta strategiasta irrallaan oleva työhyvinvointitoiminta ei ole toimiva, eikä tuo menestystä. Kehittämällä suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi, saadaan aikaiseksi yhdenmukainen ymmärrys merkittäviksi koetuista asioista ja yhteiset tavoitteet, joita kohti kulkea. Erillisellä suunnitelmalla työhyvinvointi saadaan konkreettisia, mikä auttaa keskittymään kehittämistä vaativiin osa-alueisiin. Suunnitelman tarkoitus on myös korostaa työhyvinvoinnin merkitystä organisaation kehitystyön kaikissa vaiheissa. Osallistamalla henkilöstö yhteistoiminnalliseen työn ja toimintatapojen kehittämiseen, saadaan aikaan ideoita ja yhteisiä ratkaisuja, jotka tyydyttävät kaikkia osapuolia. Näin ollen suunnitelmaan kirjatut kehittämistä vaativat asiat ja toimenpide-ehdotukset niiden käytäntöön viemiseksi todennäköisemmin myös tulevat osaksi työpaikan tavanomaista toimintaa. (Kehusmaa 2011, 140, 155, 157; Siljanen ym. 2012, 14).

Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyö on osa Työhyvinvoinnilla tuottavuutta – hanketta, jota hallinnoi Keski - Pohjanmaan aikuiskoulutus. Hanke pohjautuu Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoimaan, valtakunnalliseen Työelämä 2020 – hankkeeseen, jonka tavoite on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Työhyvinvoinnilla tuot-

tavuutta – hankkeen tavoitteena on parantaa tuottavuutta edistämällä työhyvinvointia alueen työyhteisöissä. Tarkoituksena on työhyvinvoinnin kehittäminen Etelä-Pohjanmaalla, Pohjanmaalla ja Keski-Pohjanmaalla.

Työhyvinvoinnilla tuottavuutta -hanke käynnistyi Kokkolassa syksyllä 2014 ja päättyi vuoden 2015 lopussa. Tämän jälkeen kehittämistyö eri muodoissaan yhdessä yritysten kanssa on mahdollista uusien hankkeiden puitteissa. Tätä varsinaista hanketta edelsi esiselvitys Hyvinvoinnilla tuottavuutta – hanke, jonka tehtävänä oli muun muassa kartoittaa alueen pk-yritysten kiinnostusta osallistua varsinaiseen hanketyöhön. Puhdistus- ja kotipalveluita tarjoava pk-yritys osoitti kiinnostuksensa yhteistyöhön ja valikoitui mukaan. Näin syntyi myös tarve opinnäytetyön toteuttamiselle. Koska opinnäytetyö on osa Työhyvinvoinnilla tuottavuutta – hanketta, noudattaa se yrityskohdaista prosessikuvausta (ks. kuvio 4). Anonymiteetin säilyttämiseksi yrityksen nimeä ei opinnäytetyössä mainita ja jatkossa yrityksestä käytetään nimeä kohdeyritys.

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa kuvataan suunnitelman kehittämistä työhyvinvoinnin edistämiseksi kohdeyrityksessä. Kehittämistyö palvelee kohdeyritystä ja opinnäytetyön toimeksiantajaa muun muassa antamalla heille tietoa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta, suunnitelmasta työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä jatkokehittämistarpeista keskinäisen yhteistyön jatkuessa jatkohankkeen puitteissa. Myös yrityskohdaisen prosessikuvauksen vaiheista ja toimivuudesta saadaan tarkempaa tietoa toimeksiantajan ja sen yhteistyökumppaneiden käyttöön. Lisäksi kehittämistyön tulokset ovat yleisesti hyödynnettävissä työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostuneissa yrityksissä.

2 LAIT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN JA YLLÄPIDON TAUSTALLA

Työelämän lainsäädännön ohella työhyvinvointia ohjaavat arvot, etiikka, yhteiskuntavastuu, työelämään liittyvä tutkimus ja suositukset sekä työehtosopimukset. Työn, työolojen ja henkilöstön kehittämistoimintaa työpaikoilla voidaan perustella tuottavuuden, tuloksellisuuden ja laadun näkökulmista, mutta myös eettisyys ja inhimillisyys ovat keskeisiä perusteita kun työhyvinvointia edistetään. (Rauramo 2012, 17-18). Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla tulee toteuttaa organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Eri asiantuntijatahot ja yhteistyöorganisaatiot kuten työterveyshuolto ja työsuojeluhenkilöstö ovat tukemassa tätä yhteistyötä muun muassa osallistumalla työelämän kehittämistoimintaan. Lait työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon taustalla määrittävät eri osapuolten vastuut ja velvollisuudet työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 10-13).

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa edistämään suhteitaan työntekijöihin sekä huolehtimaan myös työntekijöiden keskinäisten suhteiden edistämisestä. Lisäksi työ-sopimuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijän työssä suoriutumisesta organisaation muutostilanteissa. (Työsopimuslaki 2001/55, Finlex).

Työturvallisuuslain tarkoituksena on edistää työympäristöä ja työolosuhteita työntekijän työkyvyn turvaamiseksi sekä tapaturmien ja muiden työperäisten haittojen ennaltaehkäisemiseksi. Lain mukaan työnantajalla tulee olla laadittuna työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työpaikan työolojen kehittämistarpeet sekä työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Toimintaohjelmassa asetetut tavoitteet tulee huomioida kehittämistoiminnassa ja niitä käsiteltäessä on mukana oltava työntekijöitä tai heidän edustajiaan. (Työturvallisuuslaki 2002/738, Finlex).

Työsuojelun valvontalain tarkoituksena on varmistaa, että työpaikalla noudatetaan työsuojeluun liittyviä säännöksiä. Lisäksi lain tarkoituksena on työsuojelun viran-

omaisvalvonnan, työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Työsuojelutoimikunta on perustettava silloin kun yrityksessä työskentelee vähintään 20 työntekijää. Työsuojelutoimikunnan tehtävä on vuorovaikutuksen edistäminen työnantajan ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksista huolehtiminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä käsittelevissä asioissa. Työntekijää edustavalla työsuojeluvaltuutetulla on oikeus työntekijöiden pyynnöstä osallistua asioiden käsittelyyn työsuojelutoimikunnassa, jossa työpaikkaa yleisesti koskevat kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44, Finlex).

Yhteistoimintalaissa määritellään, että yhteistoiminta työpaikoilla toteutetaan yrityksen toimintaorganisaation puitteissa työnantajan ja työntekijöiden edustajien yhteistyöllä. Yhteistoimintaneuvotteluissa tulee käsitellä työhönoton periaatteet, tietyt yksityisyyden suojaa koskevat asiat, henkilöstösuunnitelma, koulutustavoitteet ja tasa-arvosuunnitelma. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, Finlex).

Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työympäristön turvallisuutta/terveellisyttä, työhön liittyvien sairauksien/tapaturmien ehkäisyä, työntekijän työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001/1388, Finlex).

Työeläkelain mukaan työnantajan on kustannettava ja järjestettävä jokaiselle työntekijälleen työeläkelain edellyttämä eläketurva, jonka kustannuksiin työntekijä on velvollinen osallistumaan työeläkevakuutusmaksulla. (Työntekijän eläkelaki 2006/395, Finlex).

Tasa-arvolaki edellyttää työnantajaa kohtelemaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, edistämään miesten ja naisten välistä tasa-arvoa sekä edistämään naisten asemaa työelämässä. Työnantajan on muun muassa huolehdittava siitä, että työolot soveltuvat niin miehille kuin naisille. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta 2014/1329, Finlex).

3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESTÄ

Työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen perinne on alkanut jo 1920-luvulla. Alkuun työntekijän työturvallisuuden edistäminen ja sairauksien vähentäminen oli tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteena, mutta vähitellen keskityttiin laajemmin koko työyhteisön toimivuuteen ja sairauksien sijasta terveyden edistämiseen. Mankan, Heikkilä-Tammisen ja Vauhkosen (2012, 12) mukaan tästä huolimatta työhyvinvointi ymmärretään edelleenkin työpaikoilla usein pelkästään fyysisen kunnon kohentamiseksi tai virkistykseen tarjoamiseksi. Vaikka työhyvinvointi sisältää myös em. osa-alueet, tulisi organisaatiossa suunnitelmallisen henkilöstövoimavarojen kehittämisen lähteä sen strategisista tavoitteista, sillä se johtaa parempiin tuloksiin.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä, että organisaatioita. Näiden osa-alueiden samanaikainen kehittäminen takaa parhaat mahdolliset tulokset (Kauhanen 2010, 201). Työhyvinvointia kehittämällä voidaan parantaa työn tekemisen edellytyksiä, sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja työn tuloksellisuutta. Useinkaan kehittäminen ei vaadi suuria mullistuksia, vaan pienetkin muutokset organisaation toimintatavoissa voivat lisätä työhyvinvointia (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 11). Kehittämisessä tärkeää on ratkaisukeskeisyys, eli etsitään niitä keinoja ja keskitytään niihin asioihin, jotka organisaatiossa voivat lisätä työhyvinvointia. Myös henkilöstön kokemat kielteiset asiat tulee ottaa huomioon, mutta niiden ei tulisi liikaa määrittää kehittämistyötä. (Manka ym. 2007, 4).

Vaikka työhyvinvoinnin kehittäminen on osassa yrityksistä tunnistettu olennaiseksi johtamisen osa-alueeksi, on sen systemaattinen käytäntöön vieminen vielä kohtalaisen harvinaista, toteavat Larjovuori, Bordi ja Heikkilä-Tammi (2015, 6-7) selvityksessään, jossa kartoitettiin työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtävien palveluiden tarjontaa Etelä-Pohjanmaalla osana Työelämä 2020 - hanketta. Heidän mukaansa yrityksissä on kyllä otettu käyttöön yksittäisiä keinoja työhyvinvoinnin

kehittämiseksi, mutta suunnitelmallisuus kehittämistyössä on vielä hyvinkin harvinaista. Toisin sanoen keskeiset toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämisessä, kuten osa-alueita koskevat tavoitteet, toimenpiteiden valitseminen ja vaikuttavuuden arviointi säännöllisellä mittaamisella ovat puutteellisia.

Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen (2014, 47) ovat tutkineet strategisen hyvinvoinnin johtamista Suomessa. Tutkimusraportista käy ilmi, että strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua vain noin 1/3-osassa suomalaisista yrityksistä. Tähän tulokseen he päätyivät, kun johtamisen edellytyksiksi nostettiin normaalit johtamisprosessin elementit, eli sisällön määrittäminen, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit ja seuranta. Raportissaan he toteavat, että järjestelmälliseen strategisen hyvinvoinnin edistämiseen sisältyy vahva lähiesimiesten panos alaistensa hyvinvoinnin edistäjinä, mikä konkreettisesti tarkoittaa muun muassa kehityskeskustelujen hyödyntämistä edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi.

Suomalaisissa yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa työntekijöiden rooli toiminnan kehittämisessä tunnustetaan, mutta ei vielä suinkaan kaikilla työpaikoilla, toteavat Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad ja Heikkilä (2014, 7, 24, 34) tutkimusraportissaan. Yleisesti ottaen työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet osallistua kehittämistoimintaan, mutta joukkoon mahtuu paljon yrityksiä, niin suuria kuin pieniä, joissa osallistumismahdollisuudet ovat vähäiset. Palveluyrityksistä joka neljännessä henkilöstö ei syystä tai toisesta lainkaan osallistu säännöllisesti toiminnan kehittämiseen ja erot osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksissa eri henkilöstöryhmien välillä ovat suuria (ylemmillä toimihenkilöillä noin kaksi kertaa paremmat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työntekijäasemassa oleviin nähden). Keskeisessä asemassa tilanteen parantamiseksi on johdon kyky edistää sellaisen yrityskulttuurin syntymistä, missä henkilöstö kokee, että esimies aidosti kannustaa kaikkia työntekijöitä luovuuteen ja ideointiin.

Työntekijöiden motivaatiolla on suuri merkitys työpaikan terveyttä edistävässä kehittämistoiminnassa. Hassard, Flintrop, Clausen & Muylaert (2012, 4, 21-23) ovat

selvittäneet mikä motivoi työntekijöitä osallistumaan työpaikan terveyttä edistävään toimintaan. Raportissaan he toteavat, että keskeinen merkitys työntekijöiden motivoitumisessa ja osallistumisessa työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla on työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti koko prosessin ajan, eli olla alusta asti mukana toiminnan suunnittelussa, toimintatapojen käytäntöön viemisessä sekä myös niiden arvioinnissa. Suuri merkitys on myös työnjohdolla, sillä tapa millä johto suhtautuu työhyvinvointia edistävään toimintaan ja kuinka sitoutunut se on toimintaan, on vaikutusta myös työntekijöiden suhtautumiseen ja motivaatioon. Työntekijöiden yksilölliset tarpeet työpaikan terveyden edistämistoiminnassa tulisi myös huomioida. Informaation liittyen suunnitteilla olevaan kehittämistoimintaan täytyy olla motivoivaa ja riittävää, sekä koskettaa myös henkilökohtaisella tasolla. Keskeistä kehittämistoiminnan onnistumisessa on toimiva vuorovaikutus. Positiiviset viestit yksilötasolla ovat osoittautuneet tehokkaiksi kun halutaan saada työntekijä aktiivisesti osallistumaan kehittämistoimintaan. Tavoitteena onkin, että työpaikan terveyttä edistävän toiminta tyydyttäisi niin yksilöllisiä kuin sosiaalisia tarpeita. Työntekijöiden osallistumista voidaan parantaa myös sillä, että tavoitteiden saavutettavuus otetaan huomioon suunnitteluprosessin aikana.

3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Manka ym. (2010, 7) kuvaavat työhyvinvoinnin laaja-alaisena käsitteenä, joka rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisäävät omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan (2006, 15-18) mukaan ovat **ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, työ ja ryhmähenki** (ks. kuvio 1). Työhyvinvointi määräytyy näiden asioiden

vuorovaikutuksessa. Työhyvinvoinnista on tutkimusten mukaan hyötyä niin työntekijälle itselleen kuin organisaatiollekin. Työhyvinvointi on siis laaja kokonaisuus, minkä vuoksi pelkästään yksittäisten työntekijöiden terveyden edistäminen ei riitä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi (Manka ym. 2012, 7).



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka 2006).

YKSILÖ - Vaikka työhyvinvointi onkin monen tekijän summa, on se myös jokaisen oma asia, joten vapaa-ajan käyttö ja omasta fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä huolehtiminen ovat myös keskeisessä asemassa työhyvinvoinnista puhuttaessa. Jos ihminen kokee hallitsevansa omaa elämäänsä, on hänellä paremmat mahdollisuudet selviytyä haasteista. Muun muassa asenne, persoonallisuus, henkiset voimavarat, osaaminen ja motivaatio vaikuttavat siihen, miten käyttäydymme, kohtaamme vaikeita tilanteita ja näemme ympäristömme. (Manka ym. 2007, 8). Työntekijän vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista edellyttää työyhteisötaitoja, joita Mankan ym. (2010, 31) mukaan ovat vuorovaikutustaidot, kyky ratkaista ristiriitoja ja olla empaattinen. Ottamalla vastuuta omasta käyttäytymisestään voivat työntekijät tukea toistensa hyvinvointia. Siinä missä esimies tarvitsee esimies- ja johtamistaitoja, tarvitsee työntekijä työyhteisötaitoja.

ORGANISAATIO - Hyvinvoivan organisaation piirteisiin kuuluu Mankan (2011, 79) mukaan tavoitteellisuus. Organisaation tavoitteellisuudella tarkoitetaan sitä, että sen visiot, strategiat ja arvot ovat kunnossa. Keskeistä on, että jokainen työntekijä tietää miten voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tavoitteiden toteuttamiseen eli toisin sanoen tuntee oma perustehtävänsä ja mitä pitäisi siinä saavuttaa. Työhyvinvointi tuotetaan yhteistyöllä, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on roolinsa ja tehtävänsä.

Organisaation menestyksen ratkaisevana tekijänä voidaan useiden tutkimusten perusteella pitää henkilöstöä ja sen osaamista. Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, edellyttäen että organisaatio tuntee oman ydinosaamisensa ja pystyy myös ennakoimaan tulevaisuuden vaatimuksia. Kaikki kulminoituu siihen, miten organisaation ylin johto ja esimiehet ymmärtävät mahdollisuudet henkilöstövoimavarojen hyödyntämiseen, miten henkilöstön osaamista käytännössä hyödynnetään ja osataanko organisaatiossa luoda edellytykset osaamisen kehittämiseksi ja käyttämiseksi. (Kauhanen 2010, 229; Manka 2006, 17).

ESIMIESTOIMINTA - Esimiestoiminta on keskiössä työhyvinvoinnista puhuttaessa, sillä useissa tutkimuksissa on todettu hyvän johtamisen ennustavan hyvää työssä

suoriutumista ja menestymistä niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Hyvän johtajuuden on myös todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyden kasvuun, työhyvinvointiin ja vähäisiin sairauspoissaoloihin sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisiin. (Manka ym. 2012, 15).

Esimiestoiminta sisältää sekä ihmisten että suoritusten johtamisen. Sillä miten esimies kohtelee työntekijöitä, on suuri merkitys hyvinvointiin ja työpanokseen. Silloin kun esimiestoiminta on oikeudenmukaista, työntekijää kuuntelevaa ja kunnioittavaa, on se myös kannustavaa. (Manka 2006, 18).

Dialogisuus kanssakäymisessä mahdollistaa avoimuuden, kuuntelemisen, omien mielipiteiden esille tuomisen sekä yhteisten ratkaisujen etsimisen. Lähtökohtana tulisi olla, että esimies omalla esimerkillään näyttää, millainen toimintakulttuuri on työyhteisössä sallittua ja toivottavaa. Rakentava palautteenantamisen tapa on yksi esimiestyön tärkeimmistä tehtävistä ja palautteenannon tulisikin olla osa päivittäisjohtamista. Palautteen antamisen lisääminen ja kehityskeskustelujen käyttöönotto ovat erilaisissa projekteissa olleet tyypillisiä esimiestyön kehittämiseksi kohdistuvia toimia (Alasoini 2011, 79). Myös erilaisissa esimiestutkimuksissa yleisin toive henkilöstön taholta on ollut saada enemmän palautetta, koska palautteen saaminen voi ”avata silmät” ja mahdollistaa kehittymisen. Kuten Manka ym. (2010, 42) toteavat, ”palaute on kehittymisen edellytys” ja mikäli palautejärjestelmä ei toimi, ovat kehittymisedellytykset yrityksessä ja yksilötasolla heikkoja. Tapa millä palautetta työyhteisössä annetaan, on ratkaisevaa. (Manka ym. 2010, 41-43; Manka 2006, 13, 146).

TYÖ - Omaan työhön tulisi pystyä vaikuttamaan, jotta työn mielekkyys säilyy.

Tärkeää on tarjota työntekijälle mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja näin työn sisällön monipuolistamiseen. Kun ihminen tuntee hallitsevansa omaa työtään, kokee hän todennäköisemmin vähemmän stressiä, sairastaa vähemmän, eikä kärsi motivaation puutteesta. (Manka 2006, 18). Hyvin keskeistä on kuitenkin myös työstä palkitseminen, sillä jos rahallinen palkitseminen ei toimi tai ei ole käytössä, ei toimi mikään muukaan palkitseminen, toteaa Luoma (2014). Harter, Schmidt & Keyes (2002, 14) toteavat rahallisen palkitsemisen korostuvan erityisesti silloin, kun itse

työhön ei olla sitoutuneita tai tyytyväisiä. Työhönsä sitoutumaton ja palkkaansa tyytymätön työntekijä myös herkemmin vaihtaa työpaikkaa.

Aineettomasta palkitsemisesta puhuttaessa, positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen tuo työntekijälle arvostuksen tunnetta, kokemuksen siitä, että työllä on merkitystä, mikä taas motivoi työntekijää ja kasvattaa työhön sitoutumista. (Manka 2010, 42). Tärkeää on muistaa vuorovaikutuksen sävy, koska sillä on suuri merkitys palautteenannossa. Jokainen voi edistää myönteisyyttä nostamalla esille onnistumisia, sillä se mihin huomio kiinnittyy, valtaa mielen. (Manka 2011, 124).

Kehityskeskustelut ovat myös yksi mahdollisuus, niin esimiehelle kuin työntekijällekin, antaa ja vastaanottaa positiivista ja rakentavaa palautetta. Kehityskeskusteluja kuitenkin käydään melko harvoin ja koska palautteenannon tulisi olla enemmänkin osa päivittäistä vuorovaikutusta, ei palautteenantoa tulisi keskittää vain ja ainoastaan kehityskeskustelutilanteisiin. Toisaalta on tärkeää huomioida, ettei päivittäinen vuorovaikutus myöskään korvaa kehityskeskusteluja, sillä ne ovat ennalta suunniteltuja ja sovittuja tilanteita. Toisin sanoen, molempia tarvitaan työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Manka ym. 2010, 47).

RYHMÄHENKI - Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti myös se, millaista työkulttuuria pidetään yllä. Millainen on ryhmähenki, korostuuko siinä negatiivisuus vai positiivisuus. Myös yksilön oma hyvinvointi vaikuttaa koko ryhmän hyvinvointiin ja mitä useampi hyvinvoiva työntekijä työyhteisössä on, sitä suurempi vaikutus sillä on koko ryhmän hyvinvointiin (Manka 2011, 77). Keskeistä hyvän ryhmähengen luomiseksi ja ylläpitämiseksi on toisten työn arvostaminen, avoimuus, auttamishalu, onnistuminen ja luottamus. Ihminen haluaa myös tehdä merkityksellistä ja tuloksellista työtä, jotta mielekkyyttä säilyy. Tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa, kun ryhmähenki on hyvä, koska tällöin vastuu koetaan yhteiseksi asiaksi. (Manka 2006, 18).

Ryhmähenkeä on mahdollista kasvattaa myös pitämällä kehityskeskusteluja ryhmässä. Keskustelun aiheina voivat olla työyhteisön toimintatavat, yhteiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Ryhmässä toteutetut keskustelut ovat myös oiva tilaisuus antaa ja saada palautetta. (Manka ym. 2010, 47).

Mankan ym. (2010, 42) mukaan hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa muun muassa juuri siitä, että palautetta uskalletaan ja osataan antaa ja vastaanottaa oikealla tavalla. Usein kuitenkin positiivista palautetta annetaan aivan liian harvoin. Valitettavan usein työssä onnistuminen käytännössä tarkoittaa sitä, että kun ei kuulu mitään, on työt hoidettu hyvin. Tämän vuoksi olisikin hyvä tiedostaa, että palautetta voi myös itse pyytää. Esimiehen lisäksi, myös työntekijöiden olisi tärkeää antaa niin työtovereilleen, kuin myös esimiehelleen palautetta. (Manka 2007, 80-81; Manka 2011, 129-130).

3.2 Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti

Työhyvinvointiin panostaminen maksaa tutkitusti itsensä takaisin moninkertaisesti. Talousvaikutukset organisaatiossa ovat sekä välittömiä, että välillisiä (ks. kuvio 2). Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara ja sen vuoksi työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin kannattaa satsata. (Työterveyslaitos 2015). Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se vaatii työtä. Yrityksessä tai muussa organisaatiossa tämä tarkoittaa järjestelmällistä johtamista eli strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. (Manka 2011, 80).

Strategisella hyvinvoinnilla ja sen johtamisella on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kattaa kaikki ne yrityksen toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto ja henkilöstöetuudet. On tärkeää, että esimiehille laaditaan selkeät toimintasuunnitelmat henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuukin parhaiten niin sanotun jaetun tai voimaannuttavan johtamisen periaatteella. Johtamisen ja esimiehen vastuun ohella on muistettava, että myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Manka 2011, 80; Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 2).

Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen (Työterveyslaitos 2015). Muuttuva työelämä asettaa omat haasteensa työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ja edistämiseksi, mutta jos organisaatio haluaa menestyä, on sen satsattava henkilöstön hyvinvointiin. Työhyvinvointi on viime aikoina ollut keskiössä työelämästä puhuttaessa. Erityisesti työhyvinvointi ja tuottavuusnäkökulma on linkitetty yhteen. Tutkimusprofessori Mikko Luoma (2014) on tutkinut henkilöstön hyvinvointiin panostamisen vaikutuksia tuottavuuteen. Tutkimuksessaan hän tuli siihen tulokseen, että suomalaisyritysten strategioissa talous oli parhaiten ja henkilöstö heikoimmin edustettuina, ja nämä kaksi erittäin harvoin nähtiin yhdessä. Hän korostaa, että organisaatiot joiden strategiat painottavat henkilöstöä, menestyvät paremmin. Hänen mukaansa hyvissä strategioissa on huomioitu myös henkilöstö ja sen työkyky sekä hyvinvointi, eikä vain taloutta ja tehokkuutta. Luoman mukaan työhyvinvoinnin yhdistäminen strategioihin on kuitenkin haastavaa, mutta tarpeellista tärkeänä tuottavuuteen vaikuttavana tekijänä. Myös Mankan (2006, 75) mukaan organisaation tuloksellisuuden ja sen jäsenten hyvinvoinnin välinen yhteys on kiistaton, erityisesti henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteät yhteydet tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa.



Kuvio 2. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Työterveyslaitos 2015).

3.3 Työhyvinvointikysely työhyvinvoinnin kehittämässä

Hyvinvoinnin mittaamisen vaikuttavuutta koskevaa tietoa voidaan saada ryhmätasolla työhyvinvointikyselystä. Suomalaisilla työpaikoilla työhyvinvointikyselyt ovat laajassa käytössä, esimerkiksi Työ ja terveys Suomessa 2009 - haastattelututkimuksen mukaan 70 prosentissa työpaikoista oli tehty ilmapiirikysely (Manka ym. 2012, 48). Erityisesti suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa tehdään lähestulkoon vuosittain erityyppisiä työtyytyväisyystutkimuksia ja usein nämä palvelut ostetaan ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta (Kauhanen 2010, 223).

Kyselyn antama tieto auttaa suuntaamaan työhyvinvoinnin kehittämistä nostamalla esiin kehittämistä vaativat osa-alueet. Tulosten analysointi ja toimenpiteiden suunnittelu, toteuttaminen sekä seuranta ovat mittauksissa tärkeää. (Manka ym. 2010, 49, 51). Mittaamisella kannustetaan nimenomaan toiminnan kehittämiseen, eikä henkilöstön tarkkailemiseen, jollaisena mittaaminen voidaan myös kokea. Työhyvinvointikyselyjä on turha tehdä, jos niiden tuloksia ei hyödynnetä työyhteisön kehittämiseen. Hyvin nopeasti henkilöstö huomaa, jos kyselyt tehdään vain mittaamisen vuoksi, koska niin kuuluu tehdä. Kriittisyys mittaus- ja arviointikäytäntöjä kohtaan on jopa suotavaa, kun työhyvinvointitoimintaa ollaan kehittämässä. Pelkän kyselyn tekeminen ilman työyhteisön kehittämishanketta, on todettu olevan kielteisesti yhteydessä kokemuksiin esimiehen toiminnasta, omista vaikutusmahdollisuuksista ja työtoverisuhteista. (Manka 2011, 82, Kehusmaa 2011, 160).

Yleisesti voidaan sanoa, että mikäli voimavaroja laitetaan mittaamiseen, tulisi niistä saada vastaava hyöty organisaation kaikille tasoille (Manka 2011, 82). Työhyvinvoinnin tasoa mitattaessa on erityisesti otettava huomioon ammatin sille asettamat vaatimukset (Buffet ym. 2013, 10). Tärkeää on miettiä työhyvinvointikyselyn kysymykset huolella juuri siihen organisaatioon sopiviksi, sillä mittarilla tulisi olla suora yhteys tavoitteisiin, jotta tuloksista saadaan selkeä hyöty kehittämistyölle.

3.4 Osallistava kehittäminen – Learning Café menetelmä

Learning café, toiselta nimeltään oppimiskahvila, on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu yhteistoimintamenetelmä, joka soveltuu hyvin 12 hengen ja sitä suuremmille ryhmille (Innokylä). Tämä yhdessä tekemisen ja osallistamisen menetelmä mahdollistaa koko työyhteisön osallistumisen ja osallistamisen kehittämistyöhön. Toikon ja Rantasen (2009, 90) mukaan osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Heidän mukaansa osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen puolestaan mahdollisuuksien hyödyntämistä. He näkevät henkilöstön osallistumisen kehittämistoimintaan keskeisenä tuloksellisuuden kannalta, sillä osallistamalla kehittämistoimintaan heti alusta lähtien, pystytään asianomaisten tarpeet ja intressit huomioimaan mahdollisimman hyvin ja näin voidaan lisätä sitoutumista kehittämiseen. Näillä perusteilla henkilöstö tulee todennäköisesti jatkossa sitoutumaan entistä paremmin myös työhönsä.

Mikäli työyhteisössä on lähtökohtaisesti positiivinen asennoituminen muutokseen ja tavoitteet johdon ja henkilöstön välillä ovat yhtenevät, voi kehittämistyöllä tavoiteltu muutos olla mahdollinen. (Alasoini 2011, 30). Kehittämistoiminta tulisi nähdä ennen kaikkea sosiaalisena prosessina, mikä edellyttää henkilöstön osallistumista ja vuorovaikutusta (Toikko ja Rantanen 2009, 89).

Learning café työpajatyöskentelyn avulla isompikin työyhteisö saadaan toimimaan ja kehittämään uutta pienempiä ryhmiä aktivoimalla. Menetelmän tarkoitus on jakaa ja käsitellä tietoa yhdessä, osallistavasti ja osallistuvasti. Ensiarvoisen tärkeää työpajatyöskentelyssä on rakentava keskustelu, joka perustuu aitoon dialogiin, eli toisten kunnioittamiseen, kuuntelemiseen, oman äänen esiintuomiseen ja liian nopeista omista johtopäätöksistä pidättäytymiseen (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 50-51, 68).

Learning café menetelmässä osallistujat jaetaan pöytiin ja jokaisessa pöydässä valitaan puheenjohtaja. Kussakin pöydässä on oma teema, kehittämiskohde, josta kes-

kustelua käydään, kukin omista näkökulmistaan käsin. Puheenjohtajan tehtävä on ylläpitää keskustelua ja kirjata keskustelussa esille tulleita asioita ylös pöydässä olevalle ”pöytäliinalle”, esimerkiksi fläppipaperille. Yhden aihealueen parissa työskennellään noin 20 minuuttia, minkä jälkeen muut osallistujat vaihtavat pöytää puheenjohtajan jäädessä paikoilleen. Puheenjohtaja tekee yhteenvedon käydystä keskustelusta uudelle pöytäseurueelle ja näin seuraava ryhmä lähtee liikkeelle siitä, mihin edelliset ovat päässeet. Näin kaikki pöydät käydään läpi. Lopuksi kaikkien pöytien puheenjohtajat tekevät yhteenvedon keskusteluista ja esittelevät keskustelun tuloksena syntyneet fläppipaperit kaikille osallistujille. Learning Café työpajatyöskentelyn on tarkoitus olla rentoa ja keskusteluun rohkaisevaa. Tavoitteena on saada myös hiljaisemmat osallistujat mukaan keskusteluun. Menetelmällä haetaan ratkaisujen löytymistä hankaliin kysymyksiin sekä yhteisen ymmärryksen syntymistä. Työpajatyöskentely on ohjattua yhteistyötoimintaa, josta päävastuu on työpajatoiminnan suunnittelijalla. (Järvensivu ym. 2010, 68-69).

3.5 Suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi

Yhä useammin toiminnan kehittämisen lähtökohtana työpaikoilla on työhyvinvointi. Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden kehittämisen tueksi on hyvä laatia suunnitelma, sillä suunnitelma auttaa pysymään tavoitteissa. Tavoitteita ei tarvitse olla montaa ja suositeltavaa onkin erityisesti tuloksellisuuden kannalta keskittyä muutamaan keskeiseen aihealueeseen tai ongelmakohtaan, joita halutaan lähteä kehittämään. (Rauramo 2012, 9; Manka ym. 2010, 69).

Manka ym. (2012, 23-24) kuitenkin muistuttavat, ettei pelkkä suunnitelma vielä takaa, että toimenpiteet siirtyvät käytäntöön, vaan niiden toteutumista on seurattava säännöllisesti esimerkiksi työpaikan yhteisissä palavereissa. Näin henkilöstölle syntyy mielikuva siitä, että asioille on tehty jotakin (Manka 2011, 92).

Mankan ja Bordin (2014, 5) Työelämä 2020 – selvityksestä käy ilmi, että työhyvinvointisuunnitelman tekeminen oli selvästi yhteydessä yrityksen henkilöstömäärän kanssa. Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen oli sitä yleisempää, mitä suuremmasta yrityksestä oli kyse. Yrityksissä joissa työskenteli 5-9 henkilöä, oli vain 25 prosentissa tehty työhyvinvointisuunnitelma, 20-49 henkilöä työllistävässä yrityksessä osuus oli 47 prosenttia, kun taas yli sadan hengen yrityksissä vastaava osuus oli 87 prosenttia. Eron pienimpien ja suurimpien yritysten välillä todettiin olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Kun halutaan saada aikaan toimiva ja kestävä henkilöstön tarpeet huomioonottava suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi, on käytettävä osallistavaa lähestymistapaa. ”Osallistava kehittäminen asettaa olemassa olevat toimintatavat ja rakenteet kriittiseen tarkasteluun”, toteavat Toikko ja Rantanen (2009, 167). Työhyvinvoinnin kehittämisen onnistuneissa hankkeissa tärkeäksi tekijäksi on osoittautunut juuri henkilöstön mahdollisuus päästä vaikuttamaan kehityskohteisiin (Manka ym. 2007, 24). Työpaikan toimintatapoja tulisi tietoisesti lähteä miettimään ja työntekijöiden omia näkemyksiä ja ajattelumalleja tunnistaa, jotta päästään eroon piilossa olevista uskomuksista ja oletuksista, jotka ovat vaikuttamassa arjen työssä. Liikaa ei voi myöskään korostaa sitä, että työhyvinvoinnin suunnittelun tulisi vahvasti linkittyä organisaation strategiseen suunnitteluun sekä henkilöstöstrategiaan ja tukea sen tavoitteita. Vaikuttamalla organisaation rakenteisiin muun muassa lisäämällä joustavuutta, avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia saadaan aikaan parhaat tulokset. Myös projektiluontoisilla hankkeilla tuloksia saadaan, mutta todennäköisesti ne eivät ole yhtä kestäviä. (Manka 2007, 92; Manka ym. 2007, 27).

Esimerkiksi Mankan ym. (2007, 29) mallin mukaan työhyvinvointisuunnitelma voi muodostua kehittämiskohteiden kuvauksesta, kehittämisen sisällöstä, toimenpiteistä, vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Nämä voidaan esittää taulukkomuodossa. Heidän mukaansa kehittämisen toimenpiteitä kannattaa priorisoida, koska kovin montaa kohdetta ei voi kerrallaan kehittää.

Kehusmaa (2011, 159) kehottaa pitämään suunnitelman selkeänä, sillä se helpottaa toteutumisen arviointia. Suunnitelmassa laadittujen toimenpiteiden vaikutuksia työhyvinvointiin voidaan arvioida esimerkiksi kyselyillä, tutkimuksilla tai itsearviointeilla. Mittaamisen käytetty tapa ei saa olla liian kuormittava ja se on hyvä sopeuttaa organisaation tarpeita vastaavaksi. Esimerkiksi työhyvinvointikysely voidaan räätälöidä uusiksi mittaamaan nimenomaan suunnitellun ja toteutetun toiminnan vaikutuksia työhyvinvointiin. Näin saadaan käyttökelpoista tietoa toimenpiteiden arviointiin ja jatkokehittelyä varten.

4 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka **tavoitteena** oli kehittää kohdeyritykselle suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi. **Tarkoituksena** oli selvittää työhyvinvointikyselystä saatujen tulosten perusteella mitkä työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet kohdeyrityksessä kaipaavat kehittämistä ja sen jälkeen käsitellä näitä osa-alueita yhdessä henkilöstön kanssa osallistavissa työpajoissa.

Kehittämistehtävät:

1. Millaiseksi yrityksen henkilöstö kokee oman työhyvinvointinsa ja siihen vaikuttavat asiat?
2. Millainen on yrityskohtainen kehittämisprosessi?
3. Millaiseksi työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma muodostuu?

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä kehittämistyössä vastauksia kehittämistehtäviin haettiin sekä määrällisellä että laadullisella menetelmällä. **Työhyvinvointikyselyllä** kartoitettiin kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja kehittämistä vaativia osa-alueita. **Työpajatyöskentelyn** avulla kohdeyrityksen henkilöstö osallistettiin kehittämistä vaativien osa-alueiden työstämiseen. **Arvioinnin** tarkoitus kehittämistoiminnassa oli muun muassa suunnata kehittämisprosessia, eli tuottaa tietoa, jolla kehittämisprosessia voitiin ohjata (Toikko & Rantanen 2009, 61).

5.1 Yrityskohtainen prosessikuvaus

Kehittämistyön metodologisena teoriapohjana on käytetty yrityskohtaista prosessikuvausta, joka muodostuu viidestä eri vaiheesta (ks. kuvio 3) ja joista tämä opinnäytetyö käy läpi kolme ensimmäistä vaihetta. Opinnäytetyön osuus loppuu vaiheeseen kolme, minkä jälkeen kehittämistyö kohdeyrityksessä jatkuu omatoimisesti ja yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa jatkohankkeen puitteissa. Yrityskohtaisen prosessin eri vaiheissa kuvataan sitä, miten tämän kehittämistyön päätavoitteen eli suunnitelmaan työhyvinvoinnin edistämiseksi päästään. Lisäksi luodaan näkemys siitä, mitä kohdeyrityksessä tulisi tehdä prosessin jatkamiseksi vaiheiden neljä ja viisi mukaisesti.

Yrityskohtainen prosessikuvaus on ns. jatkuvan kehittämisen kehä, joka etenee sykli-mäisesti kehittämistyön suunnitteluvaiheesta tekemisen vaiheeseen, arviointiin ja parantamismenettelyiden kautta jatkotoimenpiteisiin ja toimintatapojen vakiinnuttamiseen. Yrityskohtaista prosessikuvausta voidaan verrata Engeströmin (1995) ekspansiivisen oppimissyklin vaiheisiin. Molemmissa edetään vaiheittain ja toimintatapojen muutokset organisaatiossa vaativat aikaa, usein kuukausia tai jopa vuosia. Tavoitteena on uuden toimintatavan rakentaminen ja vieminen käytäntöön. Dialogin eli vuoropuhelun merkitys korostuu kehittelyssä ja oppimisessa. Erilaisten näkökulmien törmäyttäminen kehittämistyön eri vaiheissa on tavallista ja jopa suotavaa. Osallistujien

yksimielisyys ei ole onnistumisen kriteeri, vaan onnistumista mitataan uuden kehittämistyön tuloksena syntyneen toimintamallin elinvoimaisuudella. (Engeström 2004, 59-61).



Kuvio 3. Yrityskohtainen prosessikuvaus. (Hanketoimintamateriaalia).

Kehittämisprosessi muodostuu siis erilaisista tehtävistä. **Yrityskontaktointi** on lähtökohtien määrittelyä, perustelua siitä, miksi kehittämistyö on ajankohtaista juuri tällä hetkellä. Usein tarve kehittämistyölle syntyy ongelmasta tai visiosta. Parhaiten aktiivinen kehittämistyö rakentuu näiden molempien varassa. Kehittämistoiminnan merkittävyyttä lisää teeman ajankohtaisuus. **Kartoitus/analyysi** on toiminnan organisointia, jolloin määritellään roolit ja resurssit kehittämistyössä. Käytännön toteutusta suunnitellaan ja valmistellaan kehittämistoiminnan tavoite lähtökohtanaan. **Kehittämisohjelman** toteutus on konkreettista tekemistä tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän lisäksi kehittämistoimintaa tulee myös pohtia ja analysoida, mikä edellyttää konk-

reettisen tekemisen seuranta. **Toimenpiteillä** puolestaan tarkoitetaan kehittämissuunnitelmassa laaditun suunnitelman käytäntöön viemistä. **Arviointia** tapahtuu prosessin kaikissa vaiheissa. Seuranta ja arviointi ovat tärkeä osa kehittämistyötä, koska palaute on keskeinen osa tietoista ja muutoshaluista toimintaa. Tärkeää on keskittyä siihen mitä tapahtuu kehittämissuunnitelman aikana, ihmisten välisenä toimintana ja sen kautta. Keskeisessä asemassa toimenpiteiden onnistumista arvioitaessa ovat puolestaan uudelleenmittaukset. Arviointi on perustana parantamismenettelyitä ja jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa, joilla puolestaan pyritään varmistamaan pysyvät toimivat käytänteet. (Toikko & Rantanen 2009, 56-63; Seppänen-Järvelä 2004, 19-20).

5.2 Työhyvinvointikysely

Kehittämissuunnitelman kohdeyrityksessä aloitettiin tekemällä henkilöstölle työhyvinvointikysely maaliskuun – huhtikuun 2015 aikana. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen kera. Työhyvinvointikyselyn tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin sen hetkistä tilaa ja siihen vaikuttavia asioita. Kyselyn avulla kerättiin aineistoa kehittämistyön tulevia vaiheita varten. Kyselyssä kysymysten muoto oli vakioitu eli kaikilta kyselyyn vastaajilta kysyttiin samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilkkä 2007, 28.) Kyselyyn vastaajia oli yhteensä 22 (N=22), eli kaikki yrityksessä vakituisesti tai muuten säännöllisesti työskentelevät henkilöt, mukaan lukien toimitusjohtaja ja palvelupäällikkö. Näin ollen työhyvinvointikyselyn vastausprosentti oli 100.

Työhyvinvointikyselyn pääteemat oli jaettu seitsemään eri osa-alueeseen (ks. liite 1), jotka olivat *1. tavoitteet ja arvot, 2. yhteishenki ja sosiaalinen ympäristö, 3. työsuojelu, 4. fyysiset voimavarat, 5. esimiestoiminta, 6. työmotiivit ja 7. henkilökohtainen keskustelu lähiesimiehen/työnjohdon kanssa*. Työhyvinvointikyselyssä oli kysymyksiä yhteensä 44, joista monivalintakysymyksiä oli 41 ja avoimia kysymyksiä kolme. Kyselylomakkeena käytettiin kohdeyrityksessä kaksi vuotta aikaisemmin käytössä ollutta kyselylomaketta. Kehittämissuunnitelman tekijän kyselylomakkeeseen lisäämät

kysymykset koskivat kehityskeskusteluja, henkilöstön erityisosaamista sekä tuottavuutta. Tarve lisäkysymyksille koskien kehityskeskusteluja ja erityisosaamista sekä sen hyödyntämistä työssä, nousivat esille ensimmäisessä yritystapaamisessa. Näihin toivottiin jonkinlaista muutosta ja kehitystä. Lisäkysymyksinä kysyttiin kehityskeskustelujen säännöllisyydestä, tarpeellisuudesta, rakenteesta, luottamuksellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Erityisosaamisen hyödyntämisessä työssä kysyttiin käyttäkö henkilöstö jo erityisosaamista tai haluaisiko käyttää ja mitä se voisi olla omassa työssä. Kysymys tuottavuusnäkökulmasta lisättiin Työhyvinvoinnilla tuottavuutta – hankkeen näkökulmasta käsin. Kysymyksen myötä henkilöstö pääsi kertomaan miten omalla työskentelyllään kokee voivansa vaikuttaa tuottavuuden lisäämiseen, vai voiko. Näillä lisäkysymyksillä pyrittiin selvittämään koko henkilöstön näkökulmaa siitä, kaipaavatko nämä aihealueet kehittämistä, ovatko ne tärkeitä ja olennaisia asioita tässä työyhteisössä. Kyselyn lopussa pyydettiin vielä kuvailemaan vapaamuotoisesti työhyvinvoinnin henkilökohtaista merkitystä ja siihen liittyviä keskeisiä asioita.

5.2.1 Työhyvinvointikyselyn vastausten analysointi

Työhyvinvointikyselyn vastaukset analysoitiin Webropol kysely- ja analyysityökalua käyttäen eli kyse on kvantitatiivisesta analyysimenetelmästä. Webropol antoi tuloksista automaattisen raportin ja tästä numeerisesta informaatiosta tehtiin yhteenveto ja johtopäätökset objektiivisesti ja totuudenmukaisesti (Seppänen-Järvelä 2004, 43). Kysely sisälsi myös kolme avointa kysymystä, jotka analysoitiin teemoitteluun perustuen vertaamalla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Kehitysideat muodostettiin sen perusteella, mitkä osa-alueet työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella kohdeyrityksessä kaipasivat kehittämistä.

5.2.2 Yhteenveto työhyvinvointikyselyn vastauksista ja kehitysideat

Kyselyn vastausten perusteella voitiin tehdä johtopäätös, että työhyvinvointi kohdeyrityksessä koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Selkeästi suurin osa vastaajista tunsu yrityksen yhteiset tavoitteet ja arvot. Tämä on keskeistä, sillä jokaisen työntekijän

tulisi tietää miten voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tavoitteiden toteuttamiseen. Yhteishenki ja sosiaalinen ympäristö koettiin kannustavana, mistä kertoi muun muassa se, että suurin osa vastaajista koki saavansa apua työtovereilta sitä tarvitessaan. Henkilöstö koki pääsääntöisesti olevansa tasa-arvoisia työntekijöinä, eikä työpaikalla juurikaan esiintynyt työpaikkakiusaamista, uhkailua tai epätasa-arvoista kohtelua. Muutama vastaaja oli kuitenkin kokenut työpaikkakiusaamista melko harvoin ja hieman useampi epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa myös melko harvoin. Sen sijaan miesten ja naisten kohtelussa ei juurikaan oltu havaittu epätasa-arvoisuutta.

Vaikka työ on fyysisesti kuormittavaa, koettiin fyysiset voimavarat ja työssä jaksaminen pääsääntöisesti hyväksi. Yksi työntekoa helpottava seikka oli taito käyttää työ- ja apuvälineitä oikeaoppisesti.

Esimiestoimintaan oltiin suurilta osin tyytyväisiä, siitä kertoi vastaajien luottamus esimieheen, kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta ja avun saaminen sitä tarvitessa. Esimieheltä saadun palautteen määrässä oli suurta vaihtelevuutta, sillä suurin osa vastaajista sai palautetta vain silloin tällöin tai melko harvoin. Vaihtelevuutta oli myös esimieheltä saadun avun määrässä koskien omien taitojen kehittämistä, sillä reilu puolet vastaajista koki saavansa apua melko usein tai hyvin usein/aina ja alle puolet vastaajista vain silloin tällöin tai melko harvoin.

Suurimpia työmotivaation lähteitä vastausten perusteella olivat koettu varmuus työstä, säännölliset tulot, turvallinen ja terveellinen ulkoinen työympäristö, työn kokeminen monipuoliseksi ja vapaaksi sekä tunne siitä, että saa aikaan jotain arvokasta.

Kehityskeskustelukäytännöt kohdeyrityksessä vaihtelivat hyvinkin paljon eri työntekijöiden kohdalla, sillä vastauksista kävi ilmi, että vastaajista (N=22) vain 13 kävi säännöllisesti (vähintään puolivuositain) kehityskeskustelun esimiehen/työnjohdon kanssa. Kuitenkin vastanneista 18 koki säännölliset kehityskeskustelut tarpeellisina. Vaihtelevuutta oli kokemuksissa tyytyväisyydestä

kehityskeskustelun rakenteeseen, sekä kehityskeskustelun merkityksestä ja positiivisesta vaikutuksesta jokapäiväiseen työhön.

Tuottavuusnäkökulmaa sivuttaessa, vastaajista 13 koki pystyvänsä kehittämään omaa työtään tuottavammaksi esimerkiksi tarttumalla työhön tehokkaammin, toimimalla nopeammin, satsaamalla työvälineisiin, opiskelemalla, huolehtimalla omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista sekä suunnittelemalla paremmin omaa työtään, ei vaan lyhyellä ajanjaksolla, vaan myös paremmalla pidemmän jakson työn suunnittelulla. Vastaavasti muutama vastaaja koki jo tekevänsä työtä niin tuottavasti kuin se vain on mahdollista viitaten työtehtävän tiukkaan aikatauluun.

Kysyttäessä halusta hyödyntää omaa erityisosaamista (henkilökohtainen taito) nykyisessä työssä, vastaajista viisi koki omaavansa taidon, jota haluaisi hyödyntää omassa työssä. Konkreettisia esimerkkejä näistä taidoista pyydettyä, saatiin vain yksi avoin vastaus (jota ei tunnistettavuuden vuoksi tässä esitetä). Vastaajista 19 koki jo pystyvänsä hyödyntämään erityisosaamistaan omassa työssä hyvin usein/aina, melko usein tai ainakin silloin tällöin. Eli suurin osa vastaajista pystyi jo hyödyntämään jotain henkilökohtaista taitoaan työssään.

Keskeisimmät työhyvinvointiin vaikuttavat asiat vastausten perusteella olivat mukavat työkaverit, hyvä työilmapiiri, arvostuksen kokeminen ihmisenä ja työstä, kiireettömyys (sopiva työtahti) ja asianmukaiset työvälineet/koneet ja ergonomia. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja yhteiset kokoontumiset (esim. palaverit) koettiin tärkeinä.

Kehitysideat

Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella tehtiin johtopäätös kehittämistä vaativista osa-alueista. Kehitysideat kohdistuivat palautejärjestelmään, kehityskeskusteluihin, osaamisen kehittämiseen sekä työpaikkakiusaamiseen ja epätasa-arvoiseen kohteluun.

5.3 Learning Café - työpajat

Työpajatyöskentely kohdeyrityksessä toteutettiin lokakuussa 2015.

Työhyvinvointikyselyn tulosten läpikäymiselle ja itse työpajatyöskentelylle oli varattu aikaa kolme tuntia. Kehittämispäivä alkoi esitelmällä työhyvinvointikyselyn tuloksista ja kehitysideoista. Kehittämistyönmenetelmänä olivat henkilöstöä osallistavat työpajat, jotka toteutettiin Learning Café -menetelmää soveltaen. Työpajatyöskentelyyn osallistui 18 henkilöä, toimitusjohtaja ja palvelupäällikkö mukaan lukien. Työhyvinvointikyselyn tulosten esittämisen jälkeen, ennen työpajoihin siirtymistä, valittiin kehittämiskohteet. Kehittämistyön tekijän esittämät kehitysideat saivat kannatusta ja kun muita kehitysideoita ei henkilöstöltä tullut, päätettiin nämä valita kehittämiskohteiksi. Tämän jälkeen päästiin työskentelemään valittujen aihealueiden parissa. Työpajoissa jaettiin ja käsiteltiin tietoa yhdessä, osallistavasti ja osallistuvasti. Sitä voidaan sanoa yhteisen käsityksen rakentamisen vaiheeksi.

Henkilöstö jaettiin neljään eri pöytään, ryhmät muodostuivat kahdesta viiden ja kahdesta neljän hengen ryhmästä. Jokaisessa pöydässä valittiin puheenjohtaja, jonka tehtävänä oli ylläpitää keskustelua ja kirjata ajatuksia ja ideoita paperille. Yhden kehittämiskohteen parissa työskenneltiin 15 minuuttia, minkä jälkeen vaihdettiin pöytää. Osallistujia ohjeistettiin pöydän vaihdon yhteydessä vaihtamaan henkilöitä ryhmän sisällä, jotta saataisiin erilaisia näkökulmia asioihin eri ihmisten liittyttyä yhteen. Vaihdon yhteydessä puheenjohtaja teki yhteenvedon uudelle pöytäseurueelle ja näin seuraava ryhmä lähti liikkeelle siitä, mihin edelliset olivat päässeet. Työpajatyöskentelyyn käytettiin aikaa noin tunti, jonka aikana jokainen osallistuja oli käynyt läpi kaikki neljä pöytää ja kehittämiskohdetta. Kehittämistyön tekijä kiersi seuraamassa ryhmien työskentelyä ja tarvittaessa osallistui keskusteluun muun muassa esittämällä tarkentavia kysymyksiä tai muuten edistämällä vuoropuhelua. Lopuksi kaikkien pöytien puheenjohtajat kertoivat yhteenvedonomaaisesti keskusteluiden pääkohdista. Tämän jälkeen vielä jatkettiin vapaamuotoista keskustelua kehittämiskohteista ja karotettiin mielipiteitä työpajatyöskentelyn onnistumisesta.

Kehittämispäivässä kehittämistyön tekijälle kerrottiin, että yrityksessä oli vastikään lähdetty viemään kehityskeskusteluasiaa eteenpäin työsuojelutoimikunnan toimesta. Kehityskeskusteluasiaan oli alettu kiinnittää huomiota jo kehittämissuunnitelman alussa, kun aiheesta oli käyty keskustelua heti ensimmäisessä yritystapaamisessa. Kehityskeskustelua koskevat kysymykset olivat myöhemmin myös keskeisessä asemassa työhyvinvointikyselyssä.

Työsuojelutoimikunnassa oli päätetty, että kehityskeskustelut toteutetaan jatkossa säännöllisesti, niille varataan aikaa kaksi tuntia ja keskustelut työntekijöiden kanssa käy yrityksen vastaava sairaanhoitaja, joka toimii myös esimiestehtävissä. Hänen katsottiin hoitoalan koulutuksen omaavana olevan paras vaihtoehto käymään kehityskeskustelut, sillä keskustelut haluttiin käydä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Katsottiin myös, että toimitusjohtajan kanssa keskustelu saattaisi lähteä rönsyilemään käytännön asioihin ja se ei ollut tarkoitus. Kohdeyrityksessä uskottiin myös henkilökunnan uskaltavan paremmin tuoda asioita esille, kun kehityskeskustelut toteutetaan vastaavan sairaanhoitajan toimesta. Tällä järjestelyllä haluttiin mahdollistaa työhyvinvoinnin edistäminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tällaisessa järjestelyssä korostuu työnjohdon ja vastaavan sairaanhoitajan välinen kommunikaatio. Sen on toimittava moitteettomasti, jotta kehityskeskusteluilla voidaan katsoa olevan vastaava hyöty yrityksen ja henkilöstön kannalta.

Koska kehityskeskusteluja ei käydä työnjohdon kanssa, oli työsuojelutoimikunta katsonut, että kehityskeskustelulomakkeesta on räätälöitävä versio tämä seikka huomioon ottaen. Keskeisenä tavoitteena kehityskeskusteluille oli asetettu työyhteisön ja työntekijän hyvinvoinnin edistäminen. Keskusteluaiheiden oli suunniteltu painottuvan motivaatioon, jaksamiseen ja itsensä kehittämiseen. Myös lisäkoulutuksen tarvetta oli mietitty yhdeksi keskustelun aiheeksi.

Toinen kohdeyrityksessä toteutusvaiheessa oleva asia työhyvinvoinnin edistämiseksi oli sekin työsuojelutoimikunnan aloitteesta vastikään luotu toimintaopas: ”Toimiva

työyhteisö - Hyvän käytöksen opas”, joka sisältää toimintaohjeet häirintä- ja epäasiallisen kohtelun tilanteisiin. Kohdeyrityksestä kerrottiin, että tämän oppaan pohjalta oli jo käsitelty pari tapausta.

Kohdeyrityksessä oli mietitty näiden valmisteilla olevien asioiden linkittyvän hyvin läheisesti itse kehittämistyöhön, minkä vuoksi yrityksessä haluttiin odottaa kehittämispäivään ennen tarkempaa sopimista asioista ja erityisesti kehityskeskustelulomakkeen luomisesta työsuojelutoimikunnan kanssa, koska kehittämistyön tekijän mielipidettä asiassa haluttiin kuulla. Kohdeyrityksessä oltiin myös valmiita ottamaan kehittämistyön tekijä mukaan suunnittelemaan kehityskeskustelulomakkeen sisältöä. Tämä mahdollisuus oli kuitenkin jätettävä käyttämättä kehittämisprosessille varattujen resurssien ollessa rajalliset.

5.3.1 Learning Café – työpajojen aineiston analyysi

Työskentely yhdessä henkilöstön kanssa osallistavissa työpajoissa vei kohti kehittämistyön päätavoitetta, eli suunnitelman kehittämistä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Analysoitavana aineistona toimi Learning Café työpajojen kirjallinen tuotos, eli työpajoissa syntyneet fläppipaperit, sekä lisäksi työpajoista tehdyt havainnot. Kehittämispäivän aineiston analyysin pohjalta voitiin lähteä muodostamaan yhteenvetoa kehittämisen kohteena olevista aihealueista. Eli tuotoksesta tehtiin yhteenvetoraportti ja se pilkottiin teemoittelemalla eli keskittymällä siihen, mitä kustakin kehittämiskohteesta oli kirjoitettu ja havaittu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93). Havainnot antoivat tietoa siitä mitä osallistajat työpajoissa tekivät ja miltä asiat näyttivät, ei siitä mitä he sanoivat (Vilkkä 2005, 119-120).

5.3.2 Learning Café – työpajojen tuotos

Työpajoissa syntyi neljä fläppipaperia, joiden sisältö on kuvattuna kuviossa 4. Työpajoissa aiheet olivat: **kehityskeskustelu, palautejärjestelmä, osaamisen kehittäminen sekä työpaikkakiusaaminen ja epätasa-arvoinen kohtelu**. Lähemmän tarkastelun

kohteeksi näistä neljästä aihealueesta kehittämistyön tekijä valikoi *palautejärjestelmän* ja *kehityskeskustelut*, sillä niin työhyvinvointikyselyn tulosten kuin työpajojen tuotosten ja havaintojen perusteella ne kaipasivat eniten kehittämistä. *Palautejärjestelmään* kaivattiin ohjeistusta, erityisesti siihen miten palautetta annetaan ja käsitellään ja *kehityskeskusteluihin* sisältöä, rakennetta ja käytäntöjä. Kuitenkin kaikki neljä aihealuetta linkittyivät jollain tavalla toisiinsa ja niissä oli myös päällekkäisyyksiä, mikä entisestään vahvisti valintaa eniten kehittämistä kaipaavista osa-alueista.

Työpajatyöskentelystä tehdyt havainnot osoittivat, että erityisesti kehityskeskustelu koettiin keskeiseksi työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Työpajassa osallistuminen oli aktiivista ja vuoropuhelu vilkasta. Kehityskeskustelu koettiin selkeästi ajankohtaiseksi aiheeksi ja olihan asian hyväksi jo tehtykin jotain. Työpajassa jossa teemana oli palautejärjestelmä, oli vuoropuhelu ajoittain niukkaa, jolloin kehittämistyön tekijä pyrki ”herättelevillä” kysymyksillä aktivoimaan osallistujia. Myös työpajassa, jossa teemana oli osaamisen kehittäminen, oli vuoropuhelu ajoittain niukkaa, sielläkin ”herättelevät” kysymykset auttoivat eteenpäin. Sen sijaan työpajassa, jossa teemana oli työpaikkakiusaaminen ja epätasa-arvoinen kohtelu, lähti vuoropuhelu ajoittain rönsyilemään myös aihealueen ulkopuolelle, jolloin kehittämistyön tekijä pyrki ohjaamaan keskustelua takaisin aiheen pariin.

Kehityskeskustelu:

- oman osaamisen kehittäminen (työn sujuvuus, koulutus, perehdytys) -> mikä motivoi?
 - oman osaamisen hyödyntäminen
- oman työnkuvan selkiyttäminen (vastuujako, perehdyttäminen)
- työn vaatavuuden arviointi (fyysinen, psyykinen)
 - asenne (pitää olla kehittävä, ei epäkohtien käivelua)
 - tulevaisuuden toiveet
- yhteisöllisyyden kasvaessa halu osallistua

Palautejärjestelmä - positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen:

- oikeanlaisen palautteen antaminen (ohjeistus, kehittäminen)
 - negatiivisen palautteen vastaanottaminen
 - työntekijöiden välinen palaute
 - työntekijöiden palaute johdolle
 - palautteen antamisen kynnys matalaksi
- palautteen perille saattaminen (myös hyvän)
 - yleinen palautelaatikko
 - säännöllinen asiakaspalautekysely
 - johdon asiointi kohteissa säännöllisesti
- palautteen käsittely yhteisesti kohteittain
 - palautteen vaikutus (seuranta)

Osaamisen kehittäminen:

- asenne elinikäiseen oppimiseen
 - koulutus
- oman osaamisen jakaminen (kokemus, uusilta oppiminen, ideat, vinkit)
 - tiimityön kehittäminen
- palautteen vastaanottaminen
- ajan tasalla pysyminen (tiedottaminen)
- muutoksiin reagoiminen (nopea informaatio)
 - järkevät rutiinit
 - kysy jos et tiedä
 - asenne

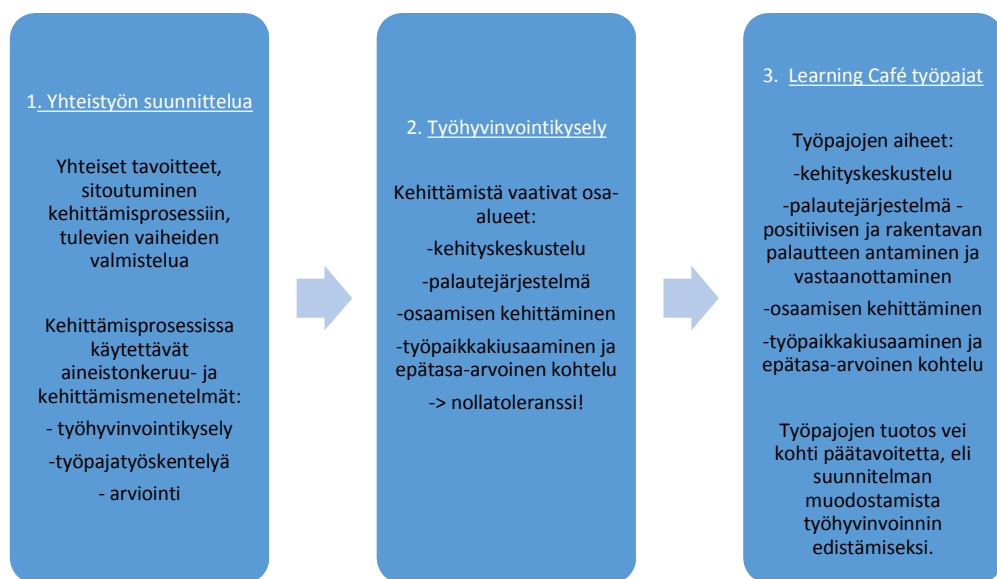
Työpaikkakiusaaminen ja epätasa-arvoinen kohtelu:

- rakentavaa palautetta kaikille samalla lailla ja yhtä paljon (ei mollausta)
 - ymmärtäväinen työnjohto (käytös/suhtautuminen heijastuu myös työntekijöihin)
 - oikeudenmukaisuus
 - avoin suhtautuminen/ennakkoluulottomuus (ikäero, tausta, sukupuoli)
 - asioista puhuminen, tiedotus, kuunteleminen
- Henkilökohtaiset asiat eivät saa ylivoimaisesti vaikuttaa muiden kohteluun tai työhön
 - ei selän takana puhumista
- työkavereihin tutustuminen (yhteisen huumorin löytäminen)
 - kaikki tekee erilaisia töitä eri paikoissa
- töiden jakaminen tasapuolisesti, auttaminen (ei suosita ketään, asiakkaan toiveet huomioiden)
- työkokemuksen huomioiminen, arvostus, tietynlainen nöyryys
 - voimavarojen huomioiminen
- työpaikkakiusaamista voi tapahtua myös asiakkaan ja työntekijän välillä (negatiivissävyytteinen palaute)
 - emme koe olevamme kiusattuja
- meillä ei esiinny epätasa-arvoisuutta
 - asenne

Kuvio 4. Työpajatyöskentelyn tuotos: fläppipaperit

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSIA

Tässä luvussa kehittämistyön tuloksia tarkastellaan yrityskohtaisen prosessikuvauksen viitekehyksestä käsin ja vaiheiden 1-3 osalta, jotka tämä kehittämistyö käy lävitse. Kehittämistyön vaiheiden 1-3 päätulokset on esitetty kuviossa 5. Konkreettinen suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi on kuvattuna taulukossa 1.



Kuvio 5. Kehittämistyön vaiheiden päätulokset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää kohdeyritykselle suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämisprosessi käynnistyi yhteistyön suunnittelulla ja tulevien vaiheiden valmistelulla. Liikkeelle lähdettiin kartoittamalla työhyvinvoinnin tilaa kohdeyrityksessä. Tarkoituksena oli selvittää työhyvinvointikyselystä saatujen tulosten perusteella mitkä työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet kohdeyrityksessä kaipaavat kehittämistä ja sen jälkeen lähteä käsittelemään näitä osa-alueita yhdessä henkilöstön kanssa osallistavissa työpajoissa. Työpajatyöskentelyllä saatiin hyvä käsitys työyhteisön tärkeiksi kokemista asioista. Työpajojen kirjallinen tuotos oli avainasemassa konkreettisen suunnitelman muodostamisessa.

Suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi tässä yhteydessä tarkoittaa niitä käytännönläheisiä toimintatapoja, joita kehittämistyössä on työstetty kohdeyrityksessä käytäntöön vietäviksi. Konkreettisen suunnitelman avulla haasteisiin tarttuminen ja tavoitteita kohti eteneminen on helpompaa. Konkreettinen suunnitelma on tuotosta työpajatyöskentelystä, siitä saadun kirjallisen materiaalin ja havaintojen perusteella tehty yhteenveto. Suunnitelma muodostui Mankan ym. (2007, 29) mallia mukaillen kehittämiskohteiden kuvauksesta, kehittämisen sisällöstä, toimenpiteistä, vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Kehittämisen toimenpiteitä haluttiin priorisoida hyvien ja kestävien tulosten aikaansaamiseksi. Suunnitelmassa on keskitytty kahteen osa-alueeseen, palautejärjestelmään ja kehityskeskusteluihin ja niiden kehittämiseen kohdeyrityksen henkilöstön tarpeita vastaaviksi.

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta
<p>Työhyvinvointi</p> <p>Kehityskeskustelukäytännöt</p> <p>Palautejärjestelmä: palautteenantamisen ja vastaanottamisen käytännöt</p>	<p>Säännölliset kehityskeskustelut kaikille</p> <p>Keskeiset teemat: osaamisprofiili eli selvitetään strategiasta lähtöisin tarvittavat osaamiset sekä työntekijän henk.koht. koulutustarpeet ja -toiveet, työn vaativuuden arviointi, kehityskohteet, tavoitteet, onnistumiset, palaute</p> <p>-Enemmän palautetta -Palautetta kaikille -Ohjeistus palautteen antamiseen ja käsittelemiseen (positiivinen ja rakentava palaute)</p>	<p>Aloitetaan säännölliset kehityskeskustelut kaikille. Uusi kehityskeskustelulomake luodaan/luotu työsuojelutoimikunnan toimesta. Kehityskeskusteluista pidetään muistiota, jotta sovittujen asioiden toteutumista voidaan seurata.</p> <p>Osallistetaan henkilöstö luomaan palauteprofiili, mikä auttaa ymmärtämään kaikkien työyhteisön jäsenten toiveet palautteenantotavoista.</p>	Toimitusjohtaja, palvelupäällikkö, vastaava sairaanhoitaja, henkilöstö	<p>2016</p> <p>Kehityskeskustelut: 2-4/vuosi</p> <p>Palauteprofiilin luominen: Järjestetään kehittämisiltapäivä/henkilöstöpalaveri (palauteprofiiliaineistojen hyödyntäminen)</p>	<p>Henkilöstöpalaveri, henkilöstötutkimus, muistio</p> <p>Vuoden 2016 viimeisessä henkilöstöpalaverissa kysytään mielipiteitä kirjallisesti (anonymisti), miten asiat on onnistuttu viemään käytäntöön, eli 1. ovatko kehityskeskustelut toteutuneet suunnitellusti jokaisen työntekijän kohdalla?, 2. kehityskeskusteluiden tarpeesta, ajankohdasta ja tiheydestä ja 3. Ovatko keskusteluissa sovitut asiat toteutuneet?</p> <p>Kartoitetaan onko palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta tullut osa työpaikan tavanomaista toimintaa (oikeanlainen palaute)</p> <p>Mietitään sen pohjalta kehittäminen.</p>

Taulukko 1. Suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi kohdeyrityksessä

Kehityskeskustelukäytännöt

Kehityskeskustelu on työkalu, niin esimiehelle kuin työntekijälle. Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelun avulla voidaan edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja optimaalisen suorituksen syntymistä. Työntekijälle kehityskeskustelu on

mahdollisuus keskustella työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä aiheista. Kehityskeskustelun tulisi myös toimia tehokkaana palautteen antamisen ja vastaanottamisen kanavana (Aalto 2004, 8). Kehityskeskustelun pääpainopiste on tulevaisuudessa. Kehityskeskustelun keskeinen tavoite on edistää organisaation menestymistä ja tavoitteiden saavuttamista motivoituneen, sitoutuneen, osaavan ja osaamisen kehittämiseen panostavan henkilöstön avulla. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu luottamuksellinen tilanne, jonka avulla pyritään parantamaan työsuoritusta ennen kaikkea henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta. Kehityskeskustelut tulee toteuttaa säännöllisesti ja kehityskeskustelun aiheet tulee ohjata yrityksen hetkisen tilanteen ja tarpeiden mukaan. Jokainen organisaatio voi itse määrittellä sille sopivan rytmin käydä kehityskeskusteluja, eli organisaatioissa joissa muutokset tapahtuvat tiheään, voidaan myös kehityskeskusteluja käydä tiheämmin (Aarnikoivu 2011, 73-75, 78; Kehusmaa 2011, 163).

Osaamisprofiili

Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa on otettava huomioon strategiasta lähtöisin olevat osaamisvaatimukset työssä. Eli muun muassa työn vaatiman koulutuksen, työkokemuksen ja osaamisen tavoitetaso tulee olla strategisella tasolla määritelty. Kehityskeskusteluissa osaamisen kehittämisen tarpeita peilataan työntekijän omiin kehittymistarpeisiin. Työntekijöiden konkreettiset omat ehdotukset esimerkiksi koulutuksiin tai seminaareihin osallistumisesta tulisi olla keskeisessä asemassa. Osallistamalla työntekijät arvioimaan ja suunnittelemaan omaa koulutustarvettaan, voidaan myös kasvattaa motivaatiota uuden oppimiseen. Eli keskeistä on osallistaa työntekijät itse miettimään, miten he haluavat osaamistaan kehittää. Kehityskeskusteluista tulee pitää muistiota, jotta sovittujen asioiden toteutumista voidaan seurata. Koska osaamisen kehittämiseen investoidaan rahaa ja aikaa, on osaamista myös mitattava ja vaikuttavuutta arvioitava. Koulutuspäivien lukumäärä ei tulisi olla ainut mittari, sen sijaan koulutustyytyväisyys, konkreettinen oppiminen, käyttäytymisen muuttuminen ja tuottavuuden paraneminen ovat hyviä keinoja mitata osaamista ja arvioida vaikuttavuutta. Keskeistä on ymmärtää, että osaamisen jatkuva kehittäminen on välttämätöntä, jotta pystytään selviytymään nopeasti muuttuvassa

ympäristössä. Asenne elinikäiseen oppimiseen on valtti muuttuvilla työmarkkinoilla. (Hyppänen 2013, 116-121).

Ammatillisen osaamisen kehittämiseen on mahdollista saada myös taloudellista tukea. Tämä mahdollistui vuoden 2014 alussa, kun laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013) astui voimaan. Sääntelyn avulla pyritään edistämään työntekijöiden osaamisen kehittämistä, muutostilanteisiin varautumista ja työurien pidentymistä. Taloudellisen kannusteen saamiseksi työnantajan on laadittava koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelma tulisi olla laadittuna (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334) yrityksissä, joissa työsuhhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014; Finlex).

Palautejärjestelmä

Palaute voi olla hyvin tai huonosti annettua. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys sille, että palautetta voidaan antaa rakentavasti, oli annettava palaute sitten myönteistä tai kielteistä. Se miten palautetta annetaan, näkyy ja tuntuu työyhteisön ja yksilön hyvinvointina tai pahoinvointina. Sillä on vaikutusta työilmapiiriin, sairaslomiin, työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja oppimiskykyyn. (Aalto 2004, 13). Berlin´n (2008, 116, 210) väitöskirjassa todetaan, että palkitseva palaute kannustaa ja ilahduttaa työntekijöitä sekä luo intoa työntekoon. Sen sijaan herättävää palautetta työntekijät ovat valmiita hyödyntämään työn kehittämisessä. Herättävällä palautteella tarkoitetaan työntekijän toiminnassa olevan virheen tai muutostarpeen ilmaisemista, jolla varmistetaan että työ tulee tehtyä oikein.

Palauteprofiili

Lähtökohta palautekulttuurin kehittämiseksi työyhteisössä on tunnistaa yrityksen palautekulttuurin tila. Palauteprofiilin luominen auttaa kaikkia työyhteisön jäseniä ymmärtämään toistensa toiveet palautteenantotavoista, niin positiivisen kuin korjaavan palautteen. Palauteprofiili on yksinkertainen työkalu, jonka luomiseen on saatavilla myös asiantuntija-apua. Palauteprofiili sisältää erilaisia moraalilausemia, joiden keskeinen sanoma korostaa ihmisen omaa halua kehittyä, mutta samalla

ymmärrystä siitä, että kehittyäkseen hän tarvitsee palautetta muilta ihmisiltä, mutta ei kuitenkaan missä tahansa muodossa. Seuraavassa esimerkkejä korjaavan palautteen pukemisesta moraalilausemiksi: ”Antakaa minulle korjaavaa palautetta, koska haluan kasvaa ja kehittyä ja muuttua.” ”En suostu korjaavaan palautteeseen, joka ei kunnioita minua ihmisenä. Haluan itse määrittää sen, missä muodossa sen haluan.” Palauteprofiiliaineistojen esitteen voi tilata lähettämällä sähköpostia My Generation Oy:lle mikko.aalto@milestone.fi. (Aalto 2004, 134, 170-171).

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytäntöjä

Muistilista palautteenantoa varten	Vihjeitä palautteen vastaanottamisen helpottamiseksi
<ul style="list-style-type: none"> • Säilytä vastaanottajaa arvostava asenne. • Aseta sanat niin, että vastaanottaja kestää ne. • Anna korjaavaa palautetta työn tuloksesta tai menettelytavoista, älä henkilön ominaisuuksista. • Palautteen tarkoitus on suorituksen parantaminen. • Palaute on ansaittua ja sitä kannattaa antaa riittävän usein. • Anna palaute mahdollisimman pian onnistumisen/korjattavan tilanteen jälkeen. • Perustele palautteesi yksiselitteisesti ja selkeästi. • Vastaanottaja voi tulkita palautteen väärin. Tarkista, miten palaute on ymmärretty. • Korjaavassa palautteessa voi käyttää esim. ns. hampurilaismallia: eli anna ensin positiivista palautetta (mainitse asiat, jotka vastaanottaja on tehnyt hyvin), anna sen jälkeen korjaavaa palautetta, mutta älä käytä ”mutta” – sanaa sen jälkeen kun on sanottu positiivinen palaute, sillä se helposti mitätöi vastaanottajan mielessä juuri sanotut positiiviset asiat. Lopuksi anna vielä positiivista palautetta ja vahvista uskoa onnistumiseen. (Manka ym. 2010, 42). 	<ul style="list-style-type: none"> • Toivota palaute tervetulleeksi tilaisuudeksi oppia. • Kuuntele tarkasti, tee tarkentavia kysymyksiä, pyydä esimerkkejä ja ota selville taustalla olevat odotukset tietääksesi mistä on kysymys. • Älä puolustaudu tai selittele. • Tarkkaile omia reaktioitasi, kuinka käyttäydyt ja miltä sinusta tuntuu. • Osoita ymmärtäväsi toisen tunnereaktioita: ”En ollenkaan ihmettele, että asia jäi vaivaamaan”. • Kerää lisätietoja muilta henkilöiltä, jos olet eri mieltä palautteesta. • Sovi jotakin: ”Minä teen parhaani. Sovitaanko, että tästä lähtien...” • Muista kiittää palautteesta. (Manka 2007, 81).

7 POHDINTA

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyöprosessin voidaan katsoa noudattaneen hyviä eettisiä periaatteita kaikissa sen vaiheissa. Kohdeyrityksen henkilöstön anonymiteetin säilyttämisestä huolehdittiin käsittelemällä kehittämistyön vaiheissa kerättyä materiaalia luottamuksellisesti. Työhyvinvointikyselyyn vastattiin anonymisti ja alusta alkaen kohdeyrityksen henkilöstölle tehtiin selväksi, että työhyvinvointikyselyn vastauksia käsittelee vain itse opinnäytetyön tekijä. Vuonna 1999 voimaan astuneen henkilötietolain myötä informointi tutkimusaineiston käsittelystä on tullut entistä tärkeämmäksi (Kuula 2011, 99). Kehittämistyön tekijä pystyi suhtautumaan työhyvinvointikyselyn vastauksiin luottavaisesti, koska vastaajilla oli alusta alkaen tieto anonymiteetin säilyttämisestä, jolloin he myös todennäköisesti vastasivat kysymyksiin totuudenmukaisesti. Näin ollen myös kyselyn vastausten perusteella muodostettujen kehitysideoiden voidaan katsoa kohdistuneen keskeisiin kehittämistä vaativiin osa-alueisiin.

Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus sekä aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmät kerrottiin heti yhteistyötä käynnistettäessä ensimmäisessä yritystapaamisessa paikalle olleille kohdeyrityksen toimitusjohtajalle, palvelupäällikölle ja vastaavalle sairaanhoitajalle. Seuraavaa yritystapaamista varten kehittämistyön tekijä oli valmistanut PowerPoint –esityksen, minkä avulla henkilöstöä informoitiin yksityiskohtaisemmin itse Työhyvinvoinnilla tuottavuutta –hankkeesta, yrityskohtaisen prosessin vaiheista, työhyvinvointikyselyn tarkoituksesta ja toteuttamisesta sekä työpajatyöskentelystä. Kattava informointi oli osaltaan vaikuttamassa henkilöstön motivoitumisessa ja sitoutumisessa kehittämistyön vaiheisiin (Kuula 2011, 101, 105).

Osalla kohdeyrityksen henkilöstöstä oli varautuneisuutta työhyvinvointikyselyä kohtaan koskien tulosten hyödynnettävyyttä, joten tieto siitä, että työhyvinvointikysely on kiinteä osa kehittämistyötä, oli merkityksellinen motivaation ja sitoutumisen kannalta (Kehusmaa 2011, 160). Linkki työhyvinvointikyselyyn lähetettiin sähköpostiosoitteisiin, jotka yritystapaamisessa oli henkilöstöltä kerätty. Antamalla luvan käyttää sähköpostiosoitteitaan, he antoivat myös hyväksyntänsä hyödyntää niitä aineiston keräämisessä (Kuula 2009, 175). Kohdeyrityksen henkilöstöllä oli koko prosessin ajan mahdollisuus olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään sähköpostitse ja puhelimitse. Suurin osa yhteydenpidosta tapaamisten välillä käytiin sähköpostitse.

Työhyvinvointikyselyllä kerätyn aineiston arvoa nostaa se, että sitä voidaan käyttää tulevaisuudessa ajalliseen vertailuun samasta aiheesta (Kuula 2011, 101-102). Näin voidaan arvioida onko työhyvinvointia kohdeyrityksessä kyetty edistämään viemällä suunnitelmassa esitetyt toimenpiteet käytäntöön. Toki on tärkeää ottaa huomioon myös ajankohta ja muut mahdollisesti kyselyn toteuttamiseen ja tuloksiin vaikuttavat seikat uudelleenmittauksen yhteydessä (Vilka 2007, 28). Kohdeyrityksellä on hallussaan Webropol työkalun antama automaattinen raportti (numeerinen informaatio) työhyvinvointikyselyn vastauksista, joita se voi halutessaan käyttää vertailussa. Materiaalista on poistettu avoimet vastaukset, ettei vastaajia voida niiden perusteella tunnistaa.

Seppänen-Järvelän (2004, 43) mukaan ”tulkintojen ja johtopäätösten tekemistä laadullisesta tiedosta ei voida määritellä samoin kuin numeerisesta informaatiosta.” Hänen mukaansa pulmaksi voi muodostua laadullisesta tiedosta tehtyjen johtopäätösten vaikutelmanvaraisuus ja subjektiivisuus. Laatua ja uskottavuutta voidaan kuitenkin parantaa systemaattisuudella ja dokumentoinnilla. Työpajojen kirjallinen tuotos on tarkkaan tuotu esille kuviossa 5. Kaikki työpajoissa fläppipapereille kirjoitetut kommentit on esitetty kuviossa joko sellaisenaan tai yhdistämällä hyvin samantyyppiset ja samaan asiayhteyteen kuuluvat kommentit keskenään. Konkreettisesti suunnitelmassa on keskitytty kohdeyrityksen kannalta keskeisiin kehittämiskohteisiin. Kehittämistyön luotettavuutta lisää se, että

henkilöstö sai vaikuttaa kehittämiskohteiden valintaan, jolloin voitiin varmistua siitä, että valitut kehittämiskohteet olivat kaikkien mielestä tärkeitä ja keskeisiä työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta.

Kehittämistyön raportoinnissa haluttiin säilyttää kohdeyrityksen anonymiteetti, sillä ei katsottu, että suunnitelman kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi vaatisi kohdeyrityksen profiilin avaamista, sen enempää, mitä työhyvinvointikyselyn päteemat ja kysymykset sitä avasivat. Katsottiin etteivät kohdeyrityksen työnkuvan tarkka avaaminen tai erityispiirteet ole määrittämässä suunnitelman kehittämistä.

Kehittämistoiminnan raportointi osoittautui jokseenkin haasteelliseksi. Raportointia olisi helpottanut se, että kehittämistyön tekijä olisi voinut itse viedä kehittämisprosessin loppuun myös yrityskohtaisen prosessin vaiheiden neljä ja viisi osalta. Seppänen- Järvelän (2004, 49) mukaan kehittämistoiminnan raportointiin ei olekaan olemassa samanlaisia selkeitä säännöstöjä ja käytäntöjä kuin perinteiseen tutkimustoimintaan. Hänen mukaansa kehittämisraportteja kutsutaan toisinaan jopa huonoksi tutkimukseksi, mikä kertoo siitä, että arviointikriteereinä on käytetty perinteiseen tutkimukseen paremmin soveltuvaa kriteeristöä. Tärkeää raportoinnissa oli keskittyä vastaamaan kehittämistehtäviin, jotta aihealue pysyi selkeästi rajattuna (Tuomi & Sarajarvi 2009, 92).

Myös kehittämistyön luotettavuutta ja käytettävyyttä olisi lisännyt se, jos kehittämistyön tekijä olisi voinut itse viedä kehittämisprosessin loppuun yrityskohtaisen prosessin kaikkien vaiheiden osalta. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista rajallisten resurssien vuoksi. Kehittämistyö kohdeyrityksessä kuitenkin jatkuu yksin ja yhdessä toimeksiantajan hallinnoiman jatkohankkeen puitteissa. Käytettävyyttä voidaan kuitenkin katsoa lisäävän se, että kehittämiskohteina kehityskeskustelu ja palautejärjestelmä ovat keskeisiä aihealueita kun työhyvinvointia halutaan lähteä työyhteisössä edistämään ja näin ollen voidaan ajatella, että kehittämistyön tulokset ovat ainakin osittain siirrettävissä myös muihin yrityksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 126).

7.2 Tulosten tarkastelua

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää palvelualan pk-yritykselle suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tarkoituksena oli työhyvinvointikyselyä mittarina käyttäen selvittää kohdeyrityksen sen hetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Työhyvinvointikyselystä saatujen tulosten perusteella voitiin päätellä mitkä työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet kohdeyrityksessä kaipasivat kehittämistä. Työhyvinvointi kohdeyrityksessä koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Esimieheltä saadun palautteen määrässä oli suurta vaihtelevuutta. Myös kehityskeskustelukäytännöt kohdeyrityksessä vaihtelivat hyvinkin paljon eri työntekijöiden kohdalla. Työhyvinvointikyselystä saatujen tulosten perusteella erityisesti nämä kaksi osa-aluetta kaipasivat kehittämistä.

Kehittämistyön toiminnallisena osuutena olivat henkilöstöä osallistavat työpajat, jotka toteutettiin Learning café menetelmällä. Työpajoissa käsiteltiin kehittämiskohteiksi valittuja osa-alueita, joita kehittämällä voidaan edistää työhyvinvointia kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen henkilöstö koki työpajatyöskentelyn positiivisena ja päivän antiin oltiin tyytyväisiä. Myös hiljaisimmat työntekijät saatiin osallistavalla kehittämismenetelmällä mukaan keskusteluun. Kehittämistyöhön motivoi muutoksen tarve ja aito halu edistää työyhteisön ja työntekijän hyvinvointia. Tarve muutokselle näkyi myös kohdeyrityksen omassa toiminnassa, sillä kehittämisprosessin aikana kehityskeskusteluasiaa oli lähdetty määrätietoisesti viemään eteenpäin työsuojelutoimikunnan toimesta. Lisäksi työsuojelutoimikunnan toimesta oli luotu toimintaopas häirintä – ja epäasiallisen kohtelun tilanteisiin. Kehittämistyö todennäköisesti myös koettiin ainutlaatuiseksi tilaisuudeksi edistää työhyvinvointia kohdeyrityksessä osana hanketoimintaa.

Työpajatyöskentelyn tuotoksena syntyneet fläppipaperit auttoivat muodostamaan suunnitelman työhyvinvoinnin edistämiseksi. Suunnitelma laadittiin taulukkomuotoon, jossa on keskitytty kahteen kehittämiskohteeseen ja toimintatapoihin, jotka kohdeyrityksessä parhaalla mahdollisella tavalla implementoidaan osaksi yrityksen arkea.

Kehittämistyö toteutettiin prosessinomaisesti, jolloin saavutettuja tuloksia voidaan eri kehittämisen vaiheissa tarkastella. Kehittämisprosessin aikana tuotettu käytännöllinen tieto oli tukemassa kehittämistä. Arviointi kehittämissuunnitelman aikana tuotti ideoita ja näkökulmia, joita hyödynnettiin suunnitelman muodostamisessa. (Toikko & Rantanen 2009, 113-114). Kehittämistyön tuloksena syntyi konkreettinen suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi, jonka kehittäminen toi esiin neljä päätulosta:

Päätulokset

1. Kehittämällä konkreettinen suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi saadaan muodostettua yhdenmukainen ymmärrys merkittäviksi koetuista asioista ja yhteiset tavoitteet, joita kohti kulkea. Konkreettisen suunnitelman avulla voidaan keskittyä kehittämistä vaativiin osa-alueisiin.
2. Suunnitelman kehittäminen korostaa työhyvinvoinnin merkitystä, jolloin työhyvinvoinnin edistämisestä ja työn kehittämisestä tulee yhteinen tavoiteltava asia.
3. Henkilöstön osallistaminen kehittämistoimintaan näkyy todennäköisesti tyytyväisyytenä ja sitoutumisena kehittämistyön tuloksena syntyneitä suunnitelmaa kohtaan, jolloin suunnitelmassa laaditut toimenpiteet myös tulevat osaksi työpaikan tavanomaista toimintaa.
4. Käytännöt koskien kehityskeskusteluja ja palautteenantamista ja vastaanottamista olivat puutteelliset ja vaihtelevat eri työntekijöiden kohdalla. Keskittymällä konkreettisesti suunnitelmassa näihin kahteen kehittämistä vaativaan osa-alueeseen, pystyttiin selkiyttämään kehittämistyötä ja toivottavasti myös toimenpiteiden käytäntöön viemistä kohdeyrityksessä.

Keskeistä kehittämistyön onnistumisen kannalta oli johdon sitoutuminen kehittämistyöhön, johdon aito kiinnostus ja halu panostaa työhyvinvoinnin edistämiseen, sillä se motivoi myös henkilöstöä. Johdon merkitys henkilöstön motivoitumisessa on todettu merkittäväksi myös Hassard´n ym. (2012, 21-23) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin mikä työntekijöitä motivoi osallistumaan työpaikan terveyttä edistävään kehittämistoimintaan. Motivoitumisen ja osallistumisen kannalta merkittäväksi tekijäksi samassa tutkimuksessa todettiin henkilöstön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti koko kehittämisprosessin ajan, mikä oli lähtökohdista myös tälle kehittämistyölle. Työpajatyöskentelyn dialogisuutta korostava merkitys mahdollisti kaikkien työntekijöiden kuulluksi tulemisen ja oli näin edesauttamassa yhteisen ymmärryksen muodostumista tärkeiksi koetuista asioista. Samanlaisia tuloksia saatiin myös Jääskeläisen (2013, 154) toimintatutkimuksessa, jossa tavoitteena oli edistää työhyvinvointia osallistavilla kehittämismenetelmillä.

Kehittämistyön onnistumisen kannalta tärkeää oli myös se, että johto kannusti työntekijöitä ideointiin ja omien mielipiteiden esiin tuomiseen. Alasoinin ym. (2014, 7-8, 24, 34) tutkimusraportista käy ilmi, että henkilöstön osallistumisinnostuksessa keskeisessä asemassa on johdon kyky edistää yrityskulttuuria, missä henkilöstö kokee, että esimies aidosti kannustaa kaikkia työntekijöitä luovuuteen ja ideointiin. Raportissa myös todetaan suomalaisten olevan ylipäättään varsin muutosmyönteisiä ja sitoutuneita oman työpaikkansa kehittämiseen, mikä myös tämän kehittämisprosessin aikana voitiin huomata.

Kohdeyrityksen pitkän aikavälin tavoitteena on parantaa tuottavuutta, minkä vuoksi henkilöstön osallistaminen kehittämistoimintaan oli merkittävä tekijä myös pitkän aikavälin tavoitteen saavuttamisessa. Esimerkiksi Lumijärven (2013, 89-94) tutkimustulokset Kuntakehto –hankkeen loppuraportissa puhuvat tämän puolesta. Raportissaan hän toteaa, että henkilöstön osallistaminen kehittämistoimintaan nähdään yhtenä tuottavuuden nousun taustalla vaikuttavista tekijöistä. Muina henkilöstöön kohdistuvina toimenpiteinä tuottavuuden taustalla mainittiin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, osaamisen kehittäminen erilaisilla

täydennyskoulutuksilla ja perehdytysjaksoilla, tiimi- ja ryhmätyön lisääminen, työn organisoinnin parannukset (mm. joustavuus) ja työolosuhdeparannukset. Tämän kehittämistyön tuloksena syntyneessä suunnitelmassa toimenpiteet korostavat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä osaamis- ja palauteprofiilien luomisessa hyödyntämällä osallistavia menetelmiä.

Kehittämistyön tuloksena syntyneessä konkreettisessa suunnitelmassa korostuu palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä on tärkeää, koska palautteen saaminen on myös edellytys yksilön ja työyhteisön kehittymiselle. Sorensen´n ja Holman (2014, 84) interventiotutkimuksessa tultiin tulokseen, että toimenpiteillä johdon ja työntekijöiden palautteellisuuden lisäämiseksi voi olla positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Onnistuakseen toimenpiteiden käytäntöön vieminen edellyttää, että prosessiin satsataan tosissaan ja johto sekä työntekijät sitoutuvat prosessiin. Sparr´n ja Sonnentag´n (2008, 218-220) tutkimus osoitti, että johdon antamalla oikeudenmukaisella ja informatiivisella palautteella työsuorituksesta on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen, työn hallintaan, työhyvinvointiin ja työntekijän käsitykseen itsestään. Tämän kehittämistyön tulosten ja näiden em. tutkimustulosten valossa suunnitelmassa laaditut toimenpiteet palautejärjestelmän kehittämiseksi ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin edistämiseksi kohdeyrityksessä.

Tämän kehittämistyön tuloksia hyödynnetään kohdeyrityksessä suunnitelmassa laadittujen toimintatapojen käytäntöön viemiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkokehittämisessä yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa jatkohankkeen puitteissa. Tulokset ovat hyödynnettävissä myös yleisesti työhyvinvoinnin kehittämistoiminnasta kiinnostuneissa yrityksissä, vaikka se ei tämän kehittämistyön tavoitteena ollutkaan.

7.3 Johtopäätökset ja jatkokehittämissuositukset

Kehittämistyö toteutettiin vuoden 2015 aikana osana Työhyvinvoinnilla tuottavuutta -hanketta. Hanke pohjautui Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoimaan, valtakunnalliseen Työelämä 2020 – hankkeeseen, jonka tavoite on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Haastamalla työpaikat kehittämään toimintaansa ja toimintatapojaan omista lähtökohdistaan, Työelämä 2020 –hanke ja sen osahankkeet haluavat luoda parhaat mahdolliset edellytykset organisaatioiden menestymiselle muuttuvassa työelämässä. Koska yrityksen tärkein voimavara on hyvinvoiva henkilöstö, on myös tuottavuuden parantamisen lähde työhyvinvoinnin edistämisestä.

Jatkossa kohdeyrityksen on tärkeää panostaa suunnitelmassa laadittujen toimintatapojen viemiseksi käytäntöön ja huolehtia toimenpiteiden onnistumisen arvioinnista, parantamismenettelyistä sekä jatkotoimenpiteistä. Kehittämistyön tulosten hyödyntäminen kohdeyrityksessä on keskeistä kehittämistoiminnan jatkuvuuden ja pysyvien käytänteiden muodostumisen kannalta. Pitkällä aikavälillä myös tuottavuus voi parantua.

Koska kehittämistyön tekijä ei rajallisten resurssien vuoksi kyennyt osallistumaan suunnitelman käytäntöön viemiseen ja toimenpiteiden onnistumisen arviointiin, on tärkeää, että Työhyvinvoinnilla tuottavuutta -hanketta seurannut, tällä hetkellä käynnissä oleva Edelläkävijyyttä ja eväitä työurien pidentämiseen (EVE) –hanke on omalta osaltaan mahdollistamassa työhyvinvointitoiminnan jatkokehittämisen yrityksessä. Yhteistyö yrityksen ja hankkeen edustajien välillä edesauttaa opinnäytetyön tulosten hyödyntämistä yrityksessä. Kohdeyrityksen kiinnostusta ja halua jatkaa kehittämistoimintaa hanketoiminnan puitteissa, voidaan pitää osoituksena tyytyväisyydestä toteutettua kehittämistyötä kohtaan.

LÄHTEET

Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2. uud. p. My Generation Oy.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki. Tykes, Raportteja 76.

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekes, katsaus 311. Viitattu: 2.2.2016. http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/kehittamista_tukevat_tutkimukset.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. (toim.) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu: 13.1.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_tyohyvinvointi_web.pdf.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Viitattu: 6.1.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa. Excenta Oy. Viitattu: 1.9.2015. http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf.

Berlin, S. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 198. Viitattu: 6.2.2016. ISBN 978–952–476—245–8.

Buffet, M-A., Gervais, R.L., Liddle, M. & Eeckelaert, L. 2013. Wellbeing at work: creating a positive work environment. European Agency for Safety and Health at Work (EU – OSHA). Literature review. Viitattu: 15.1.2016. https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/well-being-at-work-creating-a-positive-work-environment/view.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Finlex - lainsäädäntö. Viitattu: 31.1.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/>.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. 2002. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup Studies', In Keyes, C. L. and Haidt, J. (Eds.), Flourishing: The positive person and the good life, American Psychological Association Washington, DC, 2002, pp. 205–224.

Hassard, J., Flintrop, J., Clausen, T. & Muylaert, K. 2012. Motivation for employees to participate in workplace health promotion. European Agency for Safety and Health at Work (EU – OSHA). Viitattu: 16.1.2016. https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/motivation-employees-whp.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud.p. Helsinki: Edita.

Innokylä , Learning Café eli oppimiskahvila, viitattu: 25.8.2015, 11.1.2016.

<https://www.innokyla.fi/web/malli109421>.

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 14.8.2015, 12.1.2016. <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Viitattu: 3.2.2016.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2.uud.p. Jyväskylä: Vastapaino.

Larjovuori, R-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2015. Etelä-Pohjanmaan pk-yritysten työhyvinvoinnin kehittäminen - selvitys palvelutarjonnasta. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu: 6.1.2016. ISBN

978-951-44-9905-0 (pdf). http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvintointi/Ty%C3%B6hyvinvoinnin_palvelutarjonta-selvitys.pdf.

Lumijärvi, I., Harisalo, R., Stenvall, J., Rannisto, P-H., Liski, A., Hatakka, A. & Tyvitalo, J. 2013. (toim.) Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. Acta 248. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Luoma, M. 2014. Johtajan vaikea valinta: Tuottavuutta vai työhyvinvointia. Työhyvinvointiin investointi kannattaa – seminaariesitys 26.11.2014.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M. L. & Bordi L. 2014. Työelämäosaamisen tila ja kehittämistarpeet Etelä-Pohjanmaan pkyrityksissä. Työelämä 2020 -esiselvitys. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu: 7.1.2016. http://www.tyoelama2020.fi/files/809/Tyoelama2020-esiselvitys_LOPULLINEN.pdf.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere 2007. Viitattu: 13.1.2016 <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvintointi/oppaat/tyhyopas1.pdf>.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Viitattu: 1.9.2016. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvintointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua – Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Kuntoutussäätiö./Tammerprint Oy. Saatavana osoitteesta: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.

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

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat - Viisi vaikuttavaa askelta. 2.uud.p. Porvoo: Bookwell Oy.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc. Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki. Viitattu: 28.1.2016.

ISBN 951-33-1742-0. ISSN 1458-1833.

Siljanen, E-M., Rautio, M. & Husman, P. 2012. Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu: 5.1.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/terveytta_ja_hyvinvointia_yhdessa_kehittamalla.aspx.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämissuorituksista sekä asiantuntija-haastatteluista. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu: 8.1.2016. <http://urn.fi/urn:isbn:9789514297076>.

Sorensen, O.H. & Holman, D. 2014. A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study. *Work & Stress*. Vol. 28, No. 1, 67–86. Viitattu: 3.2.2016. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2013.876124>.

Sparr, J.L. & Sonnentag, S. 2008. Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17:2, 198-225. Viitattu: 6.2.2016. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701743590>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Viitattu: 1.9.2015, 29.12.2015. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2014. Taloudellisesti tuettu ammatillisen osaamisen kehittäminen. Viitattu: 26.1.2016. https://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/taloudellisesti_tuettu_ammattillisen_osaamisen_kehittaminen.

Työelämä 2020 –hanke. Suomen työelämästä Euroopan paras. Viitattu: 6.2.2016.
[http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke.](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke)

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.

Liite 1. Työhyvinvointikysely

Spring

*Työhyvinvointikysely (yrityksen nimi poistettu
tästä anonyymiteetin säilyttämiseksi)*

1. Tiedätkö yrityksen yhteiset tavoitteet ja arvot? *

- En tiedä
- Arvot tiedän, tavoitteita en
- Tavoitteet tiedän, arvoja en
- Huonosti molemmat
- Kyllä tiedän

2. Yhteishenki ja sosiaalinen ympäristö (kysymykset 2-5): Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereilta?

*

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

3. Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereittesi välillä? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

4. Voitko vaikuttaa siihen kenen kanssa teet työtä? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

5. Koetko että sinulla on joku henkilö tai yhteisö joka valvoo etujasi?

*

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

**6. Työsuojelu (kysymykset 6-10): Esiintyykö työpaikallasi työpaikkakuu-
saamista? ***

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

7. Oletko nykyisessä työssäsi viimeisen vuoden aikana kokenut työpaikkakiusaamista? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

8. Oletko ollut uhkailun tai väkivallan kohteena työssäsi kahden viime vuoden aikana? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

9. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten kohtelussa? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

10. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

11. Fyysiset voimavarat (kysymykset 11-16): Joudutko työskentelemään nopeasti? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

12. Täytyykö sinun tehdä ylitöitä? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

13. Koetko fyysisesti jaksavasi työssäsi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

14. Osaatko käyttää työvälineitä (aineet ja laitteet)? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

15. Vaatiiko työsi erityistä liikkeiden tarkkuutta? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

16. Vastaanotatko ja käsitteletkö asiakkaiden antamaa palautetta työstäsi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

17. Käytätkö suojaimia? *

- En
- Joitakin kyllä, joitakin en
- Joskus
- Kyllä

18. Osaatko käyttää oikeita apuvälineitä työssäsi (nostimet, varret, nivelet jne.)? *

- Kyllä
- Joitakin kyllä, toisia en

19. Esimiestoiminta (kysymykset 19-27): Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

20. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltä? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

21. Saatko palautetta esimieheltäsi työstäsi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

22. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan omaan työhösi liittyviin päätöksiin? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

23. Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

24. Koetko että sinun ja lähiesimiehesi välinen suhde on luottamuksellinen? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

25. Kohtelee ko lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

26. Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

27. Luotatko johdon kykyyn huolehtia yrityksen tulevaisuudesta? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

28. Työmotiivit (kysymykset 28-36): Koetko että sinulla on mahdollisuus kehittyä työssäsi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

29. Haluaisitko tuoda omaa erityisosaamista (henkilökohtainen taito, jota haluaisit päästä hyödyntämään nykyisessä työssäsi) työhösi? Kerro esimerkki tällaisesta taidosta, joko oma henkilökohtainen tai kuvitteellinen taito, jota mielestäsi nykyisessä työssäsi voisi hyödyntää. *

Kyllä

En

30. Koetko että pystyt jo hyödyntämään omaa erityisosaamistasi työssäsi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan

- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

31. Koetko työsi rauhalliseksi ja säännömukaiseksi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

32. Tunnetko saavasi aikaan jotain arvokasta? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

33. Koetko varmuutta työpaikastasi ja säännöllisistä tuloista? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

34. Koetko ulkoisen työympäristösi turvalliseksi ja terveelliseksi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

35. Koetko että sinulla on mahdollisuus käyttää luovuutta ja mielikuvitusta työssäsi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

36. Koetko työsi monipuoliseksi ja vapaaksi? *

- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

37. Henkilökohtainen keskustelu lähiesimiehen/työnjohdon kanssa (kysymykset 37-42): Käytkö säännöllisesti kehityskeskustelun lähiesimiehen/työnjohdon kanssa (vähintään puolivuositain)? *

- Kyllä
- En

38. Koetko säännölliset kehityskeskustelut tarpeellisiksi? *

- Kyllä
- En

39. Oletko tyytyväinen kehityskeskustelun rakenteeseen? *

- Kyllä
- En
- Osittain

40. Uskallatko keskustelussa nostaa esille mieltä painavia asioita? *

- Kyllä
- En
- Joitakin

41. Koetko kehityskeskusteluilla olevan merkitystä ja positiivisia vaikutuksia jokapäiväiseen työhösi? *

- Kyllä
- En
- Jonkin verran

42. Näetkö tarpeellisena käydä kehityskeskusteluja tiheämmin kuin puolivuositain? *

- Kyllä
- En

43. Tuottavuusnäkökulma: Tuottavuus voi kasvaa hyvinvoinnin kehittämisen myötä. Eli jos hyvinvointiin satsataan, voi se samalla parantaa yrityksen tuottavuutta. Koetko pystyväsi kehittämään omaa työtäsi tuottavammaksi? Perustele lyhyesti *miten* tai *miksi et*.

*

Kyllä

En

44. Kuvaile vielä lopuksi vapaamuotoisesti, mitä työhyvinvointi juuri Sinulle merkitsee ja mitkä asiat ovat juuri Sinulle keskeisiä työhyvinvoinnissa. *

—

—

—

300 merkkiä jäljellä

KIITOS VASTAUKSESTASI 😊