

”Hyvin menee”

Työhyvinvoinnin kehittäminen ikäihmisten hoivatyössä

Riitta Halmesaari

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, Ylempi AMK

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Tekijä(t) Halmesaari, Riitta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marras 2018
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi "Hyvin menee" Työhyvinvoinnin kehittäminen ikäihmisten hoivatyössä		
Tutkinto-ohjelma YAMK, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen		
Työn ohjaaja(t) Räsänen Riitta		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry / Seija Leppälehto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstön työhyvinvointia ja sen mittaamista. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat keskeisiä asioita työelämässä. Tarkoituksena on kuvata työhyvinvointia ja sen kehittymistä intervention avulla. Kehittämistarve ilmeni monella tavalla. Työhyvinvoinnin tilannetta arvioitiin laajalla kyselyllä yhteistyössä työeläkeyhtiö ELO:n kanssa, lisäksi kyselyä täydennettiin yhteisillä ja yksilöllisillä keskusteluilla sekä havainnoimalla.</p> <p>Kehittämiskohteiksi tulosten mukaan nousivat työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, kommunikatio ja viestintä sekä fyysinen hyvinvointi. Liikkeelle lähdettiin nykytilanteen arvioinnista ja asioista, joihin pystyttiin vaikuttamaan välittömästi. Prosessin etenemisen tueksi käytettiin erilaisia menetelmiä: työpajoja, työnohjausta, perinteisiä koulutuksia sekä erilaisia keskustelutilaisuuksia.</p> <p>Työhyvinvointia ja hoitotyön laadun kehittämistä on mahdotonta erottaa täysin toisistaan. Opinnäytetyö on rajattu ja painotettu työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmaan. Työhyvinvoinnin muodostavat yksilö, työtehtävät, työyhteisö, ympäristö, johtaminen ja oma elämä. Jokainen työntekijä muodostaa oman käsityksensä hyvinvoinnistaan. Kehittämistyön tulokset näkyivät pilottiyksikön työhyvinvointikyselyn selkeästi parempina tuloksina sekä sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemisenä. Samoin omaa työtä organisoitiin ammatillisesti ja itseohjautuvasti.</p> <p>Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, viihtyy työssään, tekee työtään tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Muutoksen ylläpitäminen ja uuden toimintakulttuurin jatkumo vaatii jokaiselta huomiota ja säännöllistä arviointia.</p>		
Avainsanat Kehittäminen, muutos, työhyvinvointi, hyvinvointi, palveluasuminen, asiakas, työntekijä, työyhteisö, johtaminen.		
Muut tiedot		

Author(s) Halmesaari, Riitta	Type of publication Master's thesis	Date November 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 51	Permission for web publication: x
Title of publication "I'm doing great" Development of work wellbeing in elderly care work		
Degree programme Master of Social Services and Health Care		
Supervisor(s) Räsänen Riitta		
Assigned by Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry / Seija Leppälehto		
Abstract <p>The thesis focused on examining and measuring employees' wellbeing at work. Wellbeing at work and management of wellbeing are essential tasks in working life. The purpose was to describe wellbeing and its development by means of an intervention. Development needs were highlighted in different ways. The status of wellbeing was evaluated by using large scale surveys in co-operation with the pension fund administration authority ELO. The survey was also complemented with information collected from communal and one-on-one discussions with the personnel and from observations. According to the results, the development targets turned out to be the working atmosphere, social support, communication, information sharing and physical wellbeing. The first step was the evaluation of the present state and discovering aspects that could be improved immediately. Different methods, such as workshops, supervision of work, traditional educational events and various discussion events, were used to support the process.</p> <p>It is almost impossible to separate the development of wellbeing at work and care work quality assurance. The main focus of the thesis was on furthering wellbeing. Wellbeing at work consists of many elements: the people (employees), work tasks, work community, work environment, leadership and everybody's private lives. Employees form their own, individual opinions of wellbeing. The outcomes of the development work were shown as better results in wellbeing surveys and reduced sick leaves. The employees also organized their both professionally and autonomously. A healthy employee who enjoys working is motivated, more effective and client oriented. Maintaining change and a new working culture needs everybody's regular attention and care.</p>		
Keywords/tags (subjects) Development, change, wellbeing at work, wellbeing, service housing, client, employee, work community, management.		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tarkoitus ja tavoite	4
3	Työhyvinvointi.....	6
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	6
3.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	7
3.3	Työhyvinvoinnin osa-alueet	8
3.4	Työhyvinvointi hoivatyössä	9
3.5	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	13
4	Kehittämistyön toteuttaminen	14
4.1	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite.....	14
4.2	Kehittämistehtävän toimintaympäristö	15
4.3	Aineiston keruu	17
4.4	Interventio	20
4.5	Toinen kysely - tulokset.....	23
5	Pohdinta.....	26
5.1	Keskeiset tulokset.....	26
5.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	29
5.3	Johtopäätökset	30
6	Kehittämisehdotukset	33
	Lähteet	36
	Liitteet	39

Kuviot

Kuvio 1. Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry organisaatio	16
Kuvio 2. Työhyvinvointikyselyn osa-alueiden tulosten vertailu.....	25

Kuvat

Kuva 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	17
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Työhyvinvointikyselyn osa-alueiden tulosten vertailu.....	24
---	----

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikysely.....	39
Liite 2. Työhyvinvointikyselyjen tulokset (vertailuna pilottiyksikkö-organisaatio).....	51

1 Johdanto

Hyvä työpaikka muodostuu arvostamisesta, työnkuvien selkeydestä, henkilökunnan vaikuttamismahdollisuuksista ja osaamisesta. Työnantajaan ja koko organisaatioon tulee voida luottaa. Hyvä työilmapiiri ja työhyvinvointi eivät siis synny sattumalta. Asioihin tulee voida ja niihin pitääkin vaikuttaa. Esimiehen tulee vahvistaa myönteistä kehitystä, tunnistaa toimivien ratkaisujen ja voimavarojen olemassaolo. (Pyykönen 2017, 155-156.)

Työn tekemisen tavat, odotukset työltä, työn merkityksen ja johtamisen muuttuminen aiheuttavat jatkuvaa muutoksen tarvetta ja uudistautumista. Uudella osaamista edellytetään johtamiselta ja työyhteisön jokaiselta jäseneltä. Näitä ovat esimerkiksi työyhteisötaidot, kyky hankkia erilaista osaamista ja yhdistellä niitä, elämönhallintataitoja, innovatiivisuutta, kykyä huolehtia omasta hyvinvoinnista, moninaisuuden johtamisen taitoja, epävarmuuden sietämistä, taitoa valita oleelliset asiat ja hyödyntää niitä. (Manka 2011, 11.)

Työympäristön monimuotoisuus ja moninaisuus, jatkuvat muutokset ja innovaatiot, työn projektinomaisuus, työntekijöiden ikärakenne, kiireinen työtahti, moniosaamisen tarve sekä työstä palautuminen ja ylipäätään elämän hallinnan haasteet ovat esimerkiksi seurausta siitä, että hyvinvointi ja työhyvinvointi on varsin ajankohtainen asia. Henkilöstön työhyvinvointi on tutkimusten mukaan tärkeää toiminnan laadun näkökulmasta. Työhyvinvoinnin käsite on laajentunut käsittämään työntekijän kokonaisyhyvinvoinnin, jolloin puhutaan työstä palautumisesta ja elämän hallintaan liittyvistä asioista. Selvää on, että työ ja vapaa-aika tukevat toinen toisiaan.

Yleisesti koettu arvostuksen puute vanhustyötä kohtaan on luonut kehittämistarpeita henkilöstön työssäjaksamiseksi ja motivaation säilyttämiseksi hoitotyössä. Vanhustyö tarvitsee enemmän positiivista huomiota, jotta alalle hakeudutaan ja siellä pysytään. Itse hoitotyötä, käsillä ja sydämellä tehtävää työtä, on vuosien saatossa tehty hyvin perinteiseen tapaan, rutiininomaisesti, hyvin pitkälti hoitohenkilökunnan ehdoilla ja lähtökohdista. (Halmesaari & Leppälehto 2016, 2.) Laatusuosituksessa hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi viitataan henkilöstön työhyvinvointiin liittyviin tunnuslukuihin, kuten vaihtuvuus sekä lyhyt- ja pitkäaikaiset sairauspoissaolot. Laatu-

suositus ottaa myös kantaa henkilöstön johtamiseen, jonka tulisi edistää työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja motivaatiota siten, että sairauspoissaolot ja vaihtuvuus vähenisivät. (STM 2017, 21-23).

Hoivatyöstä puhuttaessa kiire tai kiireen kokemus värittää jokapäiväistä työtä. Kiire synnyttää työpahoinvointia. Kiireen keskellä kannattaa pohtia voiko kiire johtua organisointitaidoista, työyhteisön ongelmista, työajan hallinnasta vai priorisointitaitojen puutteesta. Kiire saattaa olla myös tekosyy kohtaamisten välttämiseen ja ristiriitojen pakenemiseen ja siihen, ettei haluta uusiutua. (Paasivaara 2009, 83.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry: n henkilökunnan työhyvinvointiin ikäihmisten hoivatyön työympäristössä. Pilotti-kohteeksi valikoitui yksi tehostetun palveluasumisen yksikkö. Valintaan vaikuttivat yksikön sairauspoissaolojen lisääntynyt määrä, työntekijöiden normaalia suurempi vaihtuvuus sekä esimiehen ja työntekijöiden palaute siitä, että ilma-piiri oli heikentynyt. Lisäksi muutoksen tarvetta korosti työhyvinvointikyselyn tulokset, joita vertailtiin organisaation muihin yksiköihin. Työhyvinvointikysely oli työeläkeyhtiö ELO:n laatima ja testaama ja sitä käytettiin systemaattisesti ELO:n asiakkaiden erilaisissa organisaatioissa. Työhyvinvointikysely toistettiin kehittämistyön päätyttyä samalla kyselylomakkeella, jolloin vertailtavuus oli mahdollista. Aktiivisen, suunnitelmallisen ja johdonmukaisen kehittämistyön seurauksena oli selkeä positiivinen muutos mitatuissa tekijöissä. Mankan (2011) mukaan työhyvinvointiajatteluun sisältyvä ajatus siitä, että yhteistyössä on voimaa ja että jokainen jäsen on merkittävässä roolissa luomassa hyvinvointia, pitää paikkansa.

2 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä työyhteisön työhyvinvointiin sekä selvittää onko intervention avulla mahdollista edistää työhyvinvointia. Tavoitteena on kuvata työhyvinvoinnin kehittymistä erilaisten toimenpiteiden avulla, kahden eri työhyvinvointikyselyn välisellä ajanjaksolla. Työhyvinvoinnin edistämisestä hyötyy työyhteisö, johtaminen ja myös koko organisaatio. Työn keski-

össä on työhyvinvointi, mutta sitä ei voi erottaa asiakastyön ja johtamisen kontekstista. Tarkoituksena oli selvittää ne työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka olivat vaikuttaneet työilmapiirin heikkenemiseen, samalla lisätä ymmärrystä siitä, kuinka jokaisen työntekijän vastuulla on hyvän ja avoimen työilmapiirin edistäminen, unohtamatta johdon merkitystä.

Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy (Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry: n tytäryhtiö) sai Työsuojelurahastolta kehittämisavustuksen vuodelle 2015. Hankkeen tavoitteena oli tuolloin kehittää henkilökunnan osaamista, ongelmien ratkaisukeskeisyyttä ja omaa vaikuttamisen mahdollisuutta. Hankkeessa arvioitiin ja kehitettiin hoitotyötä asiakaskeskeisemmäksi palvelumuotoilun menetelmin. Hankkeen taustalla oli välillisenä vaikuttamisen keinona työhyvinvoinnin edistäminen. Oman yksilöllisen kasvun ja kehityksen ymmärrystä pyrittiin lisäämään hoivatyön uudelleenarvioinnin kautta, siihen liittyi vahvasti työn palkitsevuuden tunne sekä positiiviset kokemukset.

Työolojen on tuettava työntekijän henkistä hyvinvointia. Työnteon puitteet tulee olla kunnossa, kuormituksen ja palautumisen tasapaino tulee säilyä, työpaikalla tulee olla pelisäännöt, jotka ovat perusteltuja ja reiluja. Hyvissä työoloissa mielen kapasiteetti tulee käyttöön sopivasti. Hallittavissa oleva työ vahvistaa luottamusta omiin kykyihin, oma-aloitteisuutta ja antaa mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. (Kallio & Kivistö 2013, 41-42.) Elstad & Vabon tutkimuksen mukaan työhön liittyvä stressi lisäsi sairauspoissaoloja työstä. (2008, 467-474.)

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa kuvataan Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy: n yhdessä yksikössä tapahtunutta työhyvinvoinnin kehittämisen matkaa. Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyy vahvasti johtaminen. Hyvä johtajuus on tilannesidonnaista. Ominaisuudet, jotka yhdessä tilanteessa tekevät hyvän johtajan, voivat toisessa tilanteessa olla haitallisia. Hyvällä johtajalla on laaja varasto toimintatapoja ja hänen tulee kyetä muuttamaan käytöstä tilanteiden mukaan. Johtajan käytös työtyytyväisyydestä henkilökunnan keskuudessa on n. 50 %. (Keltikangas-Järvinen 2016, 186-188.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Lainsäädäntö ohjaa henkilöstön työhyvinvointia työturvallisuuteen, työsuojeluun, työterveyteen ja työaikaan liittyen. Työhyvinvointi ymmärretään usein henkisenä hyvinvointina, vaikka siihen liittyy läheisesti myös organisaatiokulttuuri, henkilöstö-, kehittämis- ja riskienhallintapolitiikkaan liittyvät tekijät. Työhyvinvointi tulisi ymmärtää laajana käsitteenä ja toiminnan kohteena. Yksilöpsykologinen lopputulema on tilanne, jossa ihminen saa voimia arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksista. Työhyvinvointi edellyttää toiminnan tasolla huolehtimista henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. (Tarkkonen 2012, 21 - 22.) Työkyky ja työssä jaksaminen ovat lakisääteisiä tavoitteita, mutta henkiseen hyvinvointiin liittyviä asioita ei ole lakiin kirjattu.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn mielekkyyttä ja sujuvuutta terveyttä edistävissä ja turvallisissa ja työuraa tukevassa työyhteisössä ja –ympäristössä. Työelämän jatkuvat ja nopeatkin muutokset ovat seurausta siitä, että hyvinvointi on tavoite, jonka edistäminen on myös työelämän tavoite. Työelämässä on ymmärretty se tosiseikka, että innovatiivisuus, uudistuskävykyys ja oman toiminnan jatkuva kehittäminen on tärkeä ulottaa työhyvinvoinnin alueelle. Työhyvinvointia tulee säännöllisesti seurata, uudistaa ja kehittää. Positiivista on se, että työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet säästävät usein yrityksen taloudellisia resursseja. Lisäksi hyvinvoiva työyhteisö ja työntekijä ovat motivoituneita, innostuneita ja tuottavia. Tuottavuus ja hyvinvointi eivät ole erillisiä asioita, vaan ne tukevat toisiaan. Hyvinvoiva työyhteisö on myös yhä kiristyville markkinoilla kilpailuvaltti. Hyvä imago parantaa mainetta, houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4.)

Hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ennaltaehkäisevä työ on tärkeä lähtökohta. Tämän rinnalla on tärkeää edistää työelämään liittyviä mahdollisuuksia, kuten innostumista ja työn imua. Sopiva kiire voi parhaimmillaan tehostaa työskentelyä, etenkin kun työntekijä pystyy vaikuttamaan työhön ja saa tukea. (Puttonen ym. 2016, 8, 11.)

Työhyvinvointikäsite on muuttunut historian aikana. Aiemmin puhuttiin ja painotettiin fyysistä terveyttä ja työsuojelua. Käsite on laajentunut koskemaan työntekijän koko elämää, näkökulmana positiivinen ajattelu: puhutaan työn imusta ja ilosta, onnellisuudesta ja mielekkyydestä. Työhyvinvointia ei nähdä erillisenä asiana, vaan vaikutukset työstä kotiin ja kodista työhön ovat kokonaisuus. Työhyvinvointi on henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttaa hyvin monia asia – sekä työpaikalla että omassa elämässä. Jokaisen työntekijän tulee itse arvioida omaa tilannettaan. (Ranta & Tilander 2014, 11.)

Työhyvinvointi on yksilön ja organisaation kannalta keskeinen tekijä. Organisaatioissa epävarmuus, hektisyys, tilapäisyys ja nopeat muutokset ovat tätä päivää. Jatkuva tehokkuuden, kannattavuuden ja innovoinnin tarve asettavat haasteita johtamiselle. Yksilön näkökulmasta epävarmuus, osaamisen vaateet ja jatkuvat muutokset aiheuttavat työyhteisössä hyvin herkästi negatiivisia tunteita. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 47, 50-51.)

3.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointia tulisi kehittää erillisenä strategiana, koska se on noussut marginaalisesta asemasta organisaation strategiseksi tekijäksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 47, 50-51.) Kaikki työhyvinvointiin vaikuttava tekeminen ei kuitenkaan kanavoidu strategiatyöhön. Päivittäin tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja työn mielekkyyteen. Asennemuutos tarkoittaakin, että näitä päätöksiä arvioidaan myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tuottavuus ja työhyvinvointi ovat samassa vaakakupissa ja yrityksen menestyksen kannalta merkittävässä roolissa. (Kehusmaa 2001, 176.)

Hyvinvoinnin vastuu on yksittäisellä työntekijällä, mutta myös koko organisaatiolla. Työntekijän tulee pitää huolta itsestään, työnantajan kuuluu huolehtia työn tekemisen edellytyksistä ja tukea henkilöstön hyvinvointia. Esimiehillä on suuri rooli koko työkentässä, toisaalta heille asetetut odotukset ja vaatimukset ovat kasvaneet vuosi vuodelta. Työpaikan työyhteisö voi parhaimmillaan toimia parhaana työhyvinvoinnin edistäjänä. Asiantuntijapalveluita voi saada työterveyshuollosta, työsuojelun asiantuntijoilta tai luottamusmiehiltä. Osapuolia on monia ja toiminta edellyttää yhteistyötä. (Ranta & Tilander 2014, 10.)

Ulla Ora kirjoittaa Keskisuomalaisessa Suomalaisen Työn Liiton tekemästä työntekijäkyselystä, jonka tuloksen mukaan lähes puolet pystyisi tekemään töitä nykyistä tehokkaammin. Kyselystä ilmeni se, että työntekijät omaavat taitoja, joita työnantajat eivät tarpeeksi hyödynnä mm. sen vuoksi, että työnantajat eivät tunne työntekijöidensä potentiaalia. Vastuun antaminen mahdollistaisi tehokkaamman työskentelyn. Työilmapiiriin tulisi olla rohkaiseva ja rehellinen. (Ora 2016, 48.)

Toimintaympäristön muuttumisen myötä työhyvinvoinnin edistäminen ei enää onnistu pelkän työn sisällön kehittämisen kautta. Keskeiseksi nousee, kuinka henkilökunta osallistuu ja kokee positiivisena osallisuuden työpaikan muutosprosesseissa. Osallisuus merkitsee parempaa työn ymmärrystä, hallittavuutta ja mielekkyyttä. Selvää on se, että työntekijän sitoutuminen työnantajaan on sitä parempi mitä mielekkäämpää työ on. Voidaan ajatella, että työnantajan yksi valtti voi olla tulevaisuudessa työntekijöiden keski-ikäen nouseminen, koska se antaa kuvan työntekijöiden työhyvinvoinnista. (Alasoini 2010, 43 - 44.)

3.3 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Huovila (2017, 22-23) kirjoittaa innostuksesta työssä. Sisäinen motivaatio, työn imu ja draivi ovat tärkeimpiä tunteita työelämässä, sen jokaisella organisaation portaalla. Tutkimusten mukaan innostus, työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Ihminen saa olla innostumatta, mutta toisten innostumista ei kenelläkään ole oikeus latistaa.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on olemassa sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaavat ovat Rauramon (2012, 14-17) mukaan:

1. Psykofysiologiset tarpeet: sopiva työkuormitus, työn ja voimavarojen yhteensopivuus. Organisaation osalta näitä perustarpeita ovat työterveyshuollon ja työpaikkaruokailun mahdollistaminen.
2. Turvallisuuden tarpeet: työn pysyvyys, toimeentulo, turvallinen työympäristö, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus. Työntekijän osalta turvallisuuden tarpeita luovat työsuhteet, riskienhallinta ja työsuojelutoiminta.
3. Liittymisen tarpeet, yhteisöllisyys: yhteishenkeä tukevat asiat (avoimuus, luottamus, vaikutusmahdollisuudet) sekä organisaation taholta johtaminen, joustavuus ja verkostot.
4. Arvostuksen tarpeet: työntekijän ja työntekijän toimintaa kuvaava strategia, missio ja visio. Oikeudenmukainen palkka, palaute, arviointi ja kehittäminen.

5. Yksilön itsensä toteuttamisen tarve: tukee oppimista ja osaamista. Työstä saa oppimisen ja oivalluksen kokemuksia, työtä on mahdollista ja pitääkin kehittää. Organisaation tehtävä on antaa edellytykset mielekkäälle työlle, luovuudelle ja kehittämiselle.
6. Arvioinnin tarve: työhyvinvoinnin mittaaminen (työhyvinvointikysely). Avuksi ja tueksi ovat kehityskeskustelut sekä työyhteisön yhteiset keskustelut työhyvinvoinnin tilasta.

3.4 Työhyvinvointi hoivatyössä

Tulevaisuudessa hyvän, osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ja hoiva-alalla pysymisen haasteet kasvavat edelleen. Tällöin henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys henkilöstöstrategian suunnittelussa ja toteuttamisessa korostuu. Työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välillä nähdään yhteys, joka vaikuttaa suoraan positiivisesti talouden hallintaan, esimerkkeinä mainittakoon sairauspoissaolojen väheneminen ja ennenaikainen eläköityminen, sitoutuminen, työn tuottavuuden ja laadun paraneminen. Strateginen hyvinvointi tulisi kirjata ja toteuttaa sitä aidosti. (Kauhanen 2016, 17- 18.)

Työhön sitoutuminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Jos työntekijälle on yhdentekevää miten, missä ja minkä eteen tekee töitä, ei työntekijän ole mahdollista voida hyvin. Sitoutunut työntekijä mieltää yhteiset tavoitteet, pyrkii hyvään työn tulokseen ja haluaa edistää työpaikan työilmapiiriä osaltaan. (Pyöriä 2012, 42-43.)

Ajoittaista kiirettä ei työssä voi välttää, jatkuvan kiireen voi. Mikäli on aina kiire, ei voi olla nopea – on ryntäilijä. On syytä pysähtyä miettimään, mistä oma kiire syntyy. Jatkuvan kiireen ja pakkotahtisuuden tunne on hätämerkki, jolloin jostain on syytä muuttaa. (Ruokonen 2009, 28-30.) Hoivatyön työhyvinvointi on ollut julkisuudessa lähinnä kiireen, työn psyykkisen ja fyysisen kuormittavuuden, henkilökunnan vaihtuvuuden, resurssien vähyyden, johtamisen, henkilökunnan eläköitymisen ja osaamisen vaatavuuden kasvun myötä. On selvää, että edellä mainitut asiat on vaikea kääntää positiiviseksi työhyvinvoinniksi. Teoksessa Työhyvinvoinnin keinot tuodaan kuitenkin esille, että kaikesta huolimatta työhyvinvointia tulee edistää, työyhteisön jokaisen jäsenen tekemänä. Voimavaroiksi tulee ottaa uudistumiskyky ja osaaminen. (Ranta & Tilander 2014, 89-90.)

Muutosmies Markku Silventoinen (2017) kirjoittaa Telma-lehdessä työhyvinvointiin liittyen työssäjaksamisesta: ”Tiukka työtahti, epäselvät tavoitteet, jatkuvat muutokset ja taitamaton johtaminen ovat omiaan mm. uuvuttamaan henkilökuntaa”. Ihmiskäsityksen merkitys ja mekaaninen johtamismalli, jolloin johto näkee ihmiset osana koneistoa ja heidät nähdään tulosten kautta, on kallis hinta yritykselle. Asiantunteva ja osaava johto ohjaa ja tukee henkilökuntaansa siihen, miten työtä kannattaa tehdä. Muutos voi alkaa, kun esimiehet ymmärtävät ihmisten olevan kilpailuetu ja että henkilökunta tulee ottaa mukaan toiminnan uudistamisen suunnitteluun. Sitoutuneet ihmiset ovat tyytyväisempiä, se taas näkyy suoraan asiakastyytyväisyydessä. (Silventoinen, 2017.)

Työntekijän *fyysiseen toimintakykyyn* on alettu kiinnittämään erityistä huomiota vasta 1990-luvulla. Fyysistä toimintakykyä arvioidaan mittaamalla lihasten kuntoa ja toimivuutta erilaisten testien avulla sekä sydän- ja verenkiertoelimistön terveyden arvioimisella. Työntekijällä olemassa olevia fyysisiä sairauksia arvioidaan suhteessa toimintakykyyn. (Manka 2011, 60.) Hoivatyössä fyysisestä toimintakyvystä tulisi pitää erityistä huolta. Työ vaatii hyvää fyysistä kuntoa ja huomion kiinnittämistä jo nuoresta iästä alkaen muun muassa ergonomiaan ja lihaskuntoon.

Henkinen työhyvinvointi käsittää ihmisen koko elämän. Hoivatyö koetaan usein raskaaksi henkisen paineen vuoksi. Henkistä painetta tuovat ainakin kiireen ja riittämättömyyden tunteet, asiakkuuksiin liittyvät haasteet ja työyhteisön ilmapiiri. Henkinen pahoinvointi voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen. Kehusmaan (2011, 116) mukaan kenenkään työtä ei pidä vähätellä, erilaiset roolit ja työtehtävät ovat osa kokonaisuutta. Erilaiset asiantuntijuudet ja taidot tulisi hyödyntää monipuolisesti. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, prosesseihin ja toimintatapoihin.

Muutostien löytäminen saattaa olla alussa hankalaa. Muutokseen liittyvät asiat voidaan pilkkoa osiin ja aikatauluttaa. Suunnitelmat tulee jalkauttaa jokapäiväiseen työhön, konkretiaksi. Arjessa ratkaistaan kehittämisen todellinen eteneminen. (Ranta 2005, 127-128.) Työn *hallinnan tunne* tukee muutosta. Jos töitä ei ole organisoitu ja vastuita ja tehtävänkuvia avattu, on seurauksena herkästi sählääminen ja päällekkäisten töiden tekeminen. Työprosessien pilkkomisen avulla on helpompi arvioida toiminnan tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta

– kriittisestikin. Prosessien toimiminen tuottaa lisää työhyvinvointia ja asiakkaiden parempaa palvelua.

Oman työn mielenkiinto säilyy silloin, kun rutiinit ja vähemmän mukavat työtehtävät asettuvat järkevän kokonaisuuden kannalta osiksi. Kun työtä kehitetään, ensisijainen tavoite ei välttämättä ole jaksamisen turvaaminen, vaan myös työn mielekkyyden lisääminen ja siitä huolehtiminen ja uuden tai uusien näkökulmien havaitseminen. Oma-aloitteinen työn muokkaaminen ja kehittäminen on tärkeää etenkin silloin, kun tehtävien tahti on nopea. (Kallio & Kivistö 2013, 35, 37.)

Omaa työtä voi arvioida sen kautta toiminko yksin vai toisten kanssa, kuinka ja kenen kanssa yhteinen osuus työpäivästä rakentuu sekä mitä ovat sisällöt. Hyvän työyhteisön perusta on hyvä ja reilu vuorovaikutus. Siinä osapuolet ovat aktiivisesti mukana ja innostavat samalla toisiaan aina parempiin suoriin. Toisaalta on muistettava sekin, että vuorovaikutuksella voidaan myös murentaa työtä – ja työhyvinvointia. Vuorovaikutukseen ja muutokseen (tai kehittämiseen) liittyvät moninaiset asiat saattavat olla ajoittain kovinkin koetuksella. Muutoksessa mukana kulkevat vanhat asiat ja uudet asiat. Vanhoja asioita voidaan ihannoida, uutta odotetaan, mutta myös epäillään. (Roos & Mönkkönen 2015, 19, 30, 119.) Hyvä viestintä on aitoa ja kaksisuuntaista. Se on puhumista, kuuntelemista ja palautteen antamista. Parhaimmillaan vuorovaikutus on yhteisen merkityksen luomista, dialogiaa ja empatiaa. (Paasi-vaara, 2009, 88.) Dialogin missiona on parempi työelämä, se on yhdessä ajattelemista ja yhdessä tekemistä. (Piha & Poussa 2012, 186.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa yksi keskeisimmistä asioista on luottamus. Luottamus työyhteisössä ja johtamisessa on työhyvinvointia ja jaksamista selkeästi lisäävä tekijä. Luottamuksellisessa työyhteisössä suvaitaan erilaisuutta, työyhteisön ilmapiiri on ”rento” ja vailla turhia jännitteitä. On selvää ja inhimillistä, että työtä on mukava tehdä yhteisössä, jossa viihdytään. Luottamusta omaavassa työyhteisössä koetaan myös oikeudenmukaisuutta. Luottamus mahdollistaa tehokkaan toiminnan ja työyhteisö kokee yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat kokemukset ja esimerkit, ammattitaito, johdonmukaisuus ja asioiden tunteminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 82-83, 87-88.)

Hoiva-alaan liitetään kutsumuksen käsite, josta ei ole viime vuosina juurikaan keskusteltu. Totuus on kuitenkin se, että työ on jatkuvaa vuorovaikutusta ja kohtaamisen hetkiä moneen suuntaan, työtä tehdään tunteella ja sydämellä, ammatillisesti. Kutsumus näkyy aitoutena ja hyvänä palveluna. Järvilehto kirjoittaa teoksessaan Upeaa työtä (2013) hyvin mielenkiintoisella ja mukaansatempaavalla tavalla kutsumuksesta. Kestävässä kutsumuksellisessa työssä vapaus ja aikaansaaminen synnyttää jotain arvokasta muille ihmisille. Vapaus on kokemus itsensä ja oman toiminnan auktoriteetista. Vastuu on sitä, että tekeminen hyödyttää muita ihmisiä. Merkityksellisyyden kokeminen sitä, että ihminen kokee olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Kutsumuksella tarkoitetaan ja se voidaan määritelläkin työniloksi. (Järvilehto 2013, 27-28.) Tyytymättömyyden syiden poistaminen ei ainoastaan muuta ihmistä tyytyväiseksi. Tunteet toimivat indikaattoreina siitä, että motivaatiotekijät ovat kunnossa. (Ängeslevä 2014, 100.)

Hoitotyössä työntekijöitä kuormittavat monet tekijät. Asiakkaiden kärsimyksen kohtaaminen ja kyvyttömyys vastata moniin tarpeisiin väsyttävät ja aiheuttavat tyytymättömyyttä. Työyhteisön johtamis- ja yhteistyötavat, ristiriidat ihmissuhteissa voivat vahvistaa tai heikentää jaksamista. Asiakkailta ja omaisilta saatu negatiivinen palaute, kiire, ylityöt, epäsäännölliset työajat, palkkaus ja puutteet työturvallisuudessa heikentävät myös osaltaan jaksamista. (Kassara ym. 2006, 20-21.)

Itsestä huolehtiminen on kivijalka, jolle on hyvä rakentaa jopa pilvenpiirtäjä. Hoitoalan ammattilaisten "sairaus" on jatkuva toisesta huolehtiminen, niin töissä kuin vapaa-ajalla. Sen vuoksi ei ole lainkaan tarpeetonta nostaa esille muutamaa itsestä huolehtimisen kohtaa:

- Tunne omat voimavarasi, tunnista mikä tuottaa energiaa, mikä vie sitä.
- Ajattele itseäsi, rentoudu.
- Ole utelias, tiedonhaluinen, muutospositiivinen.
- Näe asiat kokonaisuuksina.
- Kouluta itseäsi jatkuvasti.
- Anna itsellesi aikaa omaksua uudet asiat. Pyydä opastusta.
- Hyödynnä kykysi ja taitosi.
- Opettele yhteistyöhön. Kannusta.
- Arvosta itseäsi ja työtäsi.
- Löydä tasapaino työn ja oman elämän välillä. (Molander & Multanen 2002, 77.)

3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

Rauramon (2012, 20) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu viime kädessä ylimmälle johdolle. Hyvinvoinnin johtaminen rakennetaan arvojen, henkilöstöstrategian ja toimintakäytäntöjen linjauksen perustalle, se on organisaation ja henkilöstön pääomaa ja yhteistyötä.

Johtamisella on havaittu olevan merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille. Hyvä johtaminen edistää henkilökunnan mahdollisuuksia esimerkiksi saavuttaa työlle asetetut tavoitteet paremmin ja se edistää työntekijöiden vahvuuksien kehittymistä edelleen. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tunne vahvistuu, kun löydetään työntekijöiden osaamisen vahvuudet. (Laschinger & Fida 2014, 19-12.)

Voimaannuttava johtaminen näyttäytyy työyhteisöä rakentavana ja kunnioittavana. Omat arvot, näkemykset ja mielipiteet tuodaan esille, jopa voimallisesti. Oikeiden asioiden tekeminen korostuu, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Ihmisten johtaminen on vuorovaikutusta, hyvä johtaja tunnistaa itsessään olevat tunnetilat ja osaa silti toimia ammatillisesti ja esimerkillisesti. (Kokonaho 2008, 17-22.)

Työstä saamme palkan, mutta suurin osa henkilökunnasta tarvitsee työviihtyvyyden ja jaksamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi haasteita, turvallisia rutiineja, vuorovaikutusta ja kehittämistä. Kaikkien edellä mainittujen asioiden lisäksi ja jopa enemmän, työntekijät odottavat esimieheltä ja organisaatiolta tunnustusta ja arvostusta. (Räisänen & Lestinen 2006, 113.)

Johtaja joutuu työssään kokemaan monenlaisia paineita, monelta eri suunnalta. Näissä ristiriitaisissa tilanteissa johtajuus on koetuksella. Eettisesti vaikeat tilanteet liittyvät yleisesti oikeudenmukaisuuteen, arvoriititöihin tai vuorovaikutukseen. Organisaatiokulttuuri, joka koetaan eettiseksi, on yleensä johtajan voimavara. Tällöin koetaan yleisemmin työn imua, energisyyttä, työlle omistautumisen ja työhön uppoutumisen tunteita. (Pyöriä 2012, 139, 150.)

Johtamisen vaikutus on hyvin merkittävä työhyvinvoinnissa, se on osa menestyksellistä muutoksen hallintaa ja tuloksellista toimintaa. Johtaminen perustuu

strategiaan, eikä työhyvinvointi voi olla siitä erillisenä. Työhyvinvoinnilla on vahva yhteys tulokselliseen toimintaan, yksilö- ja yhteisötason onnistumisen kokemuksiin. Olennaista on ymmärtää asiakokonaisuudet, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56-57.) Muutos aiheuttaa usein ristiriitoja työyhteisössä. Johtajan avoimuus, myönteinen ja kiinnostunut suhtautuminen toimii positiivisena esimerkkinä. Ongelmien selvittämistä helpottaa, kun tarkasteltava asia liitetään tavoitteisiin. Näin asiaan syntyy ammatillista etäisyyttä ja subjektiivinen merkitys vähenee. (Paasivaara 2009, 119-120.) Esimiestyöhön kohdistetaan usein eniten kritiikkiä työhyvinvointikyselyssä. Esimies tarvitsee kykyä kestää ja kantaa monenlaisia ja monelta taholta tulevia paineita, hänen tulee asettaa rajoja, sopia yhteisistä pelisäännöistä sekä kohdistaa huomio päätehtävään eli työhön. (Räisänen & Lestinen 2006, 108, 111-113.)

Hyvä johtaja on yhteistyöjohtaja, hän vie asioita eteenpäin ja tarttuu asioihin ja ideoihin ja haluaa, että hyvät ideat toteutetaan käytännössä. Johtajalla on lupa tunnustaa myös tietämättömyytensä, mutta toisaalta hän myös selvittää asioita. Johtajan tulee olla näkyvä ja läsnä oleva, kiinnostunut ja kannustava, hän johtaa henkilökuntaa strategiasta käsin. (Luukkala 2011, 268-269.)

4 Kehittämistyön toteuttaminen

4.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyön tarkoitus oli kartoittaa työhyvinvoinnin tilannetta koko organisaatiossa sekä sen kaikissa yksiköissä. Samalla oli tavoitteena saada varmistusta sille olettamukselle, että yhdessä yksikössä työhyvinvoinnin tilanne vaati enemmän huomiota suhteessa muihin yksiköihin. Kehittäminen oli koko organisaatiossa yhteinen tehtävä, interventio oli kahden työhyvinvointikyselyn välillä.

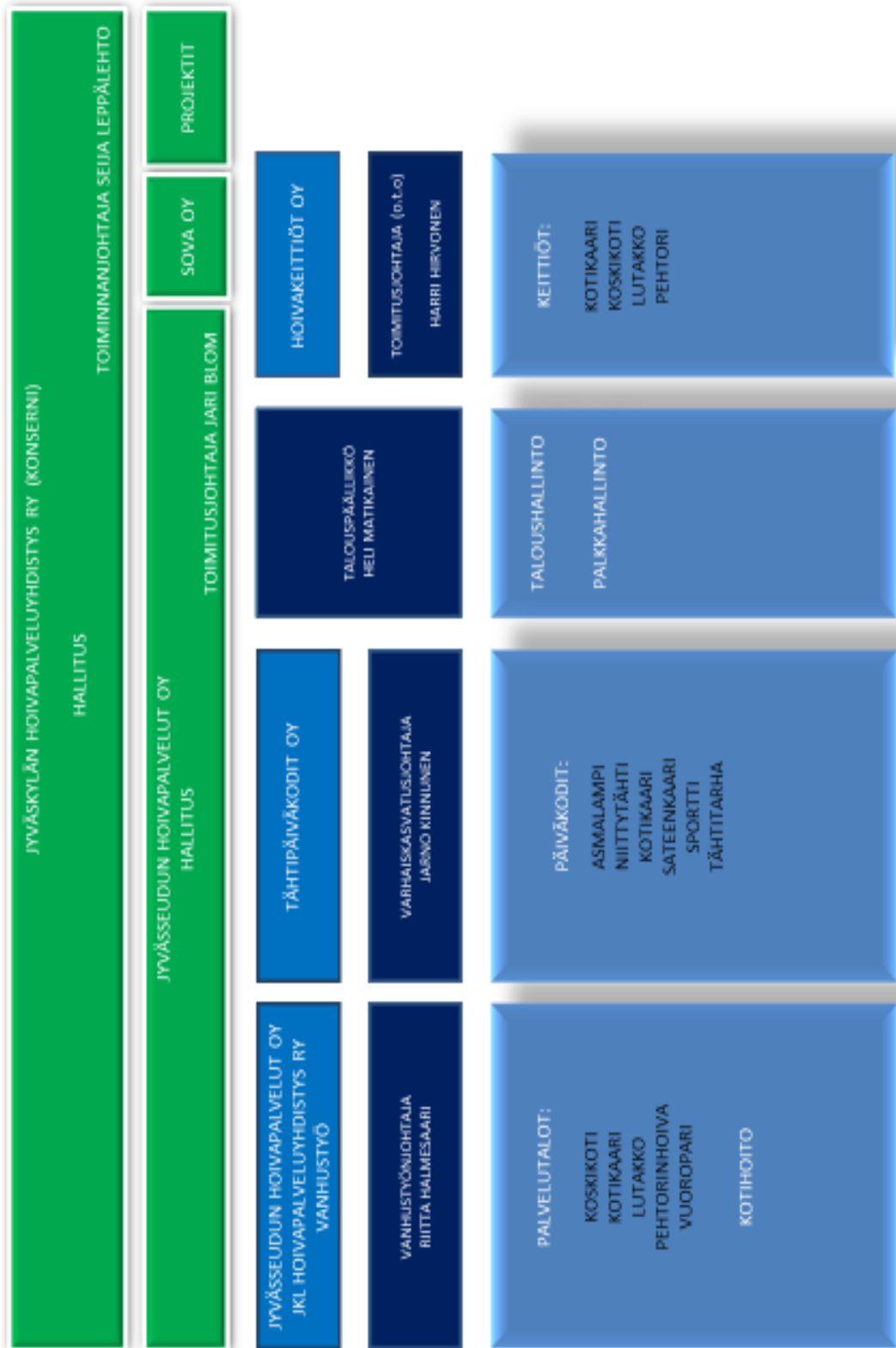
Organisaatiossa linjattiin työhyvinvoinnin edistämisen keinoksi Työsuojelurahaston tukema kehittämishanke. Työn kehittäminen tarkoitti työhyvinvoinnin edistämistä sovituin keinoin, kiireen hallintaa, arkipäivän organisointia luovasti ja rutiineja kriittisesti arvioiden. Tulosten myötä tehtiin työhyvinvointia edistäviä

suunnitelmia yhdessä johdon ja henkilökunnan kanssa, lisäksi kehittämiseen saatiin ulkopuolista asiantuntija-apua. Tavoitteena oli löytää tärkeimmät työhyvinvoinnin osa-alueet, joihin voitiin vaikuttaa konkreettisesti, suunnitellusti ja nopealla aikataululla.

4.2 Kehittämistehtävän toimintaympäristö

Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry on perustettu vuonna 1994, varsinaisen toimintansa yhdistys käynnisti 1998 Palvelutalo Kotikaassa. Yhdistyksen toiminta on vuosien saatossa kehittynyt ja laajentunut vastaamaan yhä monipuolistuvampia palvelutarpeita. Toiminnan tavoitteita, painopistealueita ja strategisia linjauksia arvioidaan jatkuvasti.

Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry:n omistuksessa ovat Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy, Hoivakeittiöt Oy, SOVA Oy ja Tähtipäiväkodit Oy. Yhtiöiden toimintamalli noudattaa samoja arvoja ja eettisiä periaatteita kuin Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry: kin. Organisaatio tuottaa pääasiassa ikäihmisille ja monisairaille kohdennettuja palveluita sekä varhaiskasvatustyötä. Tällä hetkellä palveluita tuotetaan noin 200 työntekijän voimin kotihoidossa, viidessä ikäihmisten palveluasumisen yksikössä sekä kuudessa päiväkodissa. Lisäksi palveluvalikoimaan kuuluu mm. jalkojen hoitajan, hierojan, parturin ja psykososiaalisen tuen palveluita sekä STEA: n rahoittamia hankkeita. Oheisessa kuviossa on organisaatiota kuvattu mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa.



Kuvio 1: Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry organisaatio

4.3 Aineiston keruu

Kehittämistyössä käytetty jaottelu työhyvinvoinnin osa-alueista toimi viitekehystenä ja työhyvinvointikyselyn runkona (kuva 1). Työhyvinvoinnin osa-alueista nostettiin keskeisimmät asiat, jotka olivat työhyvinvointikyselyn mukaan tärkeimpiä kehitettäviä osioita ja joille oli mahdollista tehdä jotain.

Työhyvinvointikyselyn osa-alueet olivat (kuva 1):

- Työyhteisö ja työ
- Osaaminen
- Henkinen hyvinvointi
- Fyysinen hyvinvointi



Kuva 1: Työhyvinvoinnin osa-alueet

Aineisto kerättiin Työeläkeyhtiö ELO:n laatimalla ja testaamalla kyselylomakkeella. Vastaukset annettiin sähköisesti internet- linkin kautta. Ensimmäinen kysely suoritettiin vuonna 2013 ja toinen vuonna 2015 (liite 1). Kysely tehtiin sähköisesti ja se kohdennettiin koko organisaation henkilökunnalle, lukuun ottamatta lyhytaikaisia sijaisia. Vastaukset annettiin anonymieinä, eikä siitä pystynyt tunnistamaan yksittäisiä vastaajia. Kyselyjen välissä oli interventio.

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön kokemaa työhyvinvointia. Tavoitteena oli selvittää mitä olivat vahvuudet ja toisaalta selkeimmät työhyvinvoinnin kehittämiskohteet. Kysely toteutettiin osana Työeläkeyhtiö Elon tarjoamaa asiantuntijatukea. Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa.

Kyselyssä oli 13 pääkategoriaa, jotka jakautuivat eri väittämiin. Vastausvaihtoehdot olivat 5- portaisella Likert- asteikolla (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei eri eikä samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Stressin kokemiseen liittyvä kysymys poikkesi edellisestä (1=en lainkaan, 2=vain vähän, 3=jonkin verran, 4=melko paljon, 5= erittäin paljon).

Työhyvinvointikyselyssä olleet pääkategoriat ja osa-alueet:

1. Fyysinen hyvinvointi:
 - Terveystila
 - Työn ergonomia
 - Työkyky viiden vuoden kuluttua
 - Lääkärin toteama pitkäaikaissairaus tai vamma, josta on haittaa työssä
 - Fyysinen uupumus työpäivän päättyessä

2. Työn ja vapaa-ajan tasapaino:
 - Työn ja kodin yhteensovittaminen
 - Työasioiden kotiin vieminen
 - Kotiasioiden laiminlyönti työn takia
 - Koti- ja työasioiden tasapaino
 - Vapaa-ajan riittävyys työstä palautumiseen

3. Työn mielekkyys:
 - Työn mielekkyys
 - Työn merkityksellisyys yrityksen toiminnan kannalta
 - Työpanoksen arvostaminen
 - Kykyjen ja taitojen käyttäminen työssä
 - Innostuneisuuden kokemus työstä

4. Työn hallinta:
 - Tarvittava työrauha
 - Työn tekeminen laadukkaasti
 - Vaikutusmahdollisuus työtehtävien tärkeysjärjestykseen
 - Työajan riittävyys

5. Muutoksen hallinta:
 - Osallistumismahdollisuus työtä koskevissa muutossuunniteluissa
 - Muutoksen hallinta
 - Riittävä tiedon saanti työtä koskevista muutoksista
 - Muutoksen vaikutusten arviointi

6. Kommunikaatio ja viestintä:
 - Tiedonkulku on riittävää
 - Tiedonkulun tehokkuus
 - Tiedottamisen oikea aikaisuus
 - Tiedottamisen avoimuus
 - Palaverikäytänteet

7. Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki:
 - Työntekijät huomioivat toisensa
 - Palautteen riittävyys
 - Tuen ja avun saaminen työkavereilta
 - Avoin keskustelu
 - Työilmapiiri

8. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet:
 - Vaikuttaminen työn kannalta tärkeisiin päätöksiin
 - Vaikuttaminen työn sisältöön
 - Vaikuttaminen työhön ja tapaan tehdä sitä

9. Kehittämistä tukeva työkuultuuri:
 - Osaamisen syventäminen
 - Osaamisen kehittäminen esimerkiksi koulutuksella työn vaativuuden lisääntymässä
 - Kannustaminen työn kehittämiseen

10. Työn organisointi:
 - Työn tavoitteiden selkeys
 - Työprosessien selkeys
 - Työyhteisön pelisäännöt vastuualueista ja päätöksenteosta
 - Työjaon selkeys
 - Työmäärän jakautuminen

11. Johtaminen ja esimiestyö:
 - Esimiehen tuki ja kannustus

- Luottamus ja turvallisuus
- Esimiehen puuttuminen ongelmatilanteisiin
- Esimiehen oikeudenmukaisuus
- Palautteen saaminen esimieheltä
- Kriittinen palaute

12. Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet:

- Työterveyshuollon palvelut
- Työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin suhtautuminen
- Mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteen mukaan
- Työtehtävien muokkausmahdollisuus elämäntilanteen ja työkunnan mukaan
- Virkistystoiminta työyhteisöille

13. Stressin arvioiminen asteikolla 1-5 (luku 5 kuvasi stressin kokemista erittäin paljon).

Työhyvinvointikysely tehtiin henkilökunnalle kaksi kertaa, kyselylomake oli molemmilla kerroilla sama. Ensimmäinen kysely toteutettiin ennen interventiota ja toinen kerta oli intervention jälkeen. Luvussa 4.4 kuvataan interventiossa tehtyjä ja sovittuja asioita, joilla oletettiin työhyvinvoinnin parantuvan. Kyselyn lisäksi tietoa koottiin kehittämishankkeen toteuttamisesta, seurannasta ja arvioinnista.

4.4 Interventio

Ensimmäinen työhyvinvointia kartoittava henkilöstökysely tehtiin loppuvuodesta 2013. Sen tulosten perusteella suunniteltiin tarvittavat interventiot. Koska tarve kehittämistyölle oli selkeä ja akuutti, suunniteltiin se systemaattiseksi kehittämishankkeeksi ajalle 2014-2015.

Työhyvinvointikyselyn tuloksista käytiin yhteinen keskustelu esimiesten ja henkilökunnan kanssa ja määriteltiin kolme tärkeintä kehittämistavoitetta, joita yhteistyössä lähdettiin viemään paremmaksi. Kehittämiskohteiksi nousivat työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, kommunikaatio ja viestintä sekä fyysinen hyvinvointi.

Orientaatiovaiheessa selvitettiin keskustelutilaisuuksissa kehittämishankkeen taustat ja tarpeet sekä käytiin suunniteltua interventiota pääpiirteissään läpi. Etenkin alkuvaiheessa johto sekä ulkopuolinen asiantuntija olivat hyvin tiiviisti mukana, johto käytti myös työnjohto-oikeuttaan. Työntekijöiden suhtautuminen

kehittämiseen vaihteli suuresta innostuksesta suureen vastustukseen ja kehittämistyön väheksymiseen ja laiminlyöntiin. Valtaosa henkilökunnasta kuitenkin suhtautui myönteisesti ja lähti innokkaana muutoksen mukaan. Muutos tapahtui ja mahdollistui ainoastaan ajattelun ja tekemisen tuloksena.

Arvioiva työote on analyyttistä ajattelua, siinä tutkitaan ja kehitetään työtä, jolloin tarkastelu on kriittistäkin. Työn arviointi on merkityksellistä oppimisen ja laadun kehittämisen kannalta. Arvioinnin avulla voidaan ymmärtää työn tarkoitusta paremmin (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 52-53.) Kehittämistyön alussa tehtiin pilottihankkeen yksikössä henkilöstölle pienimuotoinen kysely, jossa arvioitiin lähtötilannetta ja kehittämistyön tavoitteita. Jokainen hoitotyöntekijä kirjasi omaa arviointia työhyvinvoinnista vapaamuotoisesti. Lisäksi käytiin muutamia vapaamuotoisia keskusteluja asiaan liittyen. Osallistuminen työyhteisön arkeen tuotti havaintoja ja ajatuksia samoista kehittämisen tarpeista. Näillä menetelmillä haluttiin täydentää työhyvinvointikyselyn tuloksia ja tämentää niitä asioita, joihin haluttiin muutosta.

Kehittämistyön periaatteena korostuivat konkreettisuus ja yhteistyö. Tällä taatiin se, että jokainen työntekijä aina sairaanhoitajasta hoiva-avustajaan ymmärsivät mistä on kyse, samalla heille syntyi aito kokemus omasta vaikutusmahdollisuudesta työilmapiiriin ja työhön. Kehittämistyö oli yhteistoiminnallista ja sitä tehtiin erilaisilla kokoonpanoilla ja erilaisilla tavoilla jo senkin vuoksi, koska henkilökunta teki vuorotyötä ja koko henkilökuntaa oli mahdoton saada yhtä aikaa koolle. Viikoittain toistuvat työkokoukset olivat suurin kehittämisfoorumi, lisäksi oli tiimipalavereja ja esimiesten kokouksia. Edellä mainittujen osallistavien menetelmien lisäksi käytettiin lapputekniikkaa, jossa henkilökunnan taukotilan seinällä oli paperi, johon sai laittaa liimalapulla ajatuksia ja ideoita luovasti, ikään kuin ”ohi kulkiessa”.

Yhteinen näkemys oli se, että hoitotyön käytänteiden muuttaminen, uudenlainen ajattelu ja yhteistyön tiivistäminen ovat lähtökohtana työhyvinvoinnin edistämiseksi ja samalla hoitotyön laadun parantamiseksi. Tarvittiin arjen toiminnan ratkaisuja ja menetelmiä, jotka tukivat hyvän kokemista ja ammatti-identiteetin vahvistamista. Muutokset olivat siis kytköksissä hoivatyön uudelleenorganisointiin, joka tarkoitti työtehtävien arviointia ja koko työpäivän uudelleenorganisointia. Teoksessa kehittyvä työyhteisö kuvataan muutosta uuden oppimisen

näkökulmasta. Tällöin on kyse aivan uuden kulttuurin luomisesta, uusi asia vaatii aikaa saavuttaakseen tasapainon ja vahvistuakseen toimintatavaksi. Haikailu vanhoihin asioihin vain hidastaa muutosta. (Ranta 2005, 62.)

Työntekijöiltä edellytettiin uudenlaista ajattelemisen tapaa – vanhojen rutiinien kriittistä arviointia, poisoppimista ja uudelleenoppimista. Näillä muutoksilla ajateltiin olevan vaikuttavuutta työnilon kokemuksille. Johdon jalkautuminen käytännön hoitotyöhön oli monelle työntekijälle tärkeä asia. Tekemisen kautta syntyi hyviä keskusteluja ja ideoita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Yhteinen näkemys oli, että työhyvinvointi paranee työnilon ja hyvien työkokemusten kautta, ympäristössä, jossa läheisesti olivat työtoverit ja asiakkaat. Työhyvinvoinnin kehittäminen oli työpaikalla vahvasti kytköksissä työprosessien arviointiin ja uusimiseen.

Kehittämistyön aikana käytiin työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut, jonka taustalla olivat sovitut kehittämiskohteet. Keskusteluista nousi esille työhyvinvointia edistäviä asioita, joita olivat esimerkiksi työaika-autonomia, systemaattinen työkierto, selkeämmät työprosessit ja vastuiden selkiinnyttäminen, koulutusten hyödyntäminen koko työyhteisössä, osaamisen jakaminen, tiedonkulun parantaminen ja ylipäätään puhumisen kulttuurin vahvistaminen.

Esimiehet kävivät muutosta läpi yhteisissä johtoryhmän kokouksissa. Muutoksen vetovastuu oli vahvasti johdolla ja asiantuntijoilla. Alkuvaiheen jälkeen yksikön lähiesimies toteutti muutosta yhdessä henkilöstön kanssa. Muiden yksiköiden esimiehet saivat jatkuvasti ajantasaista tietoa asioiden etenemisestä ja tukivat yksikön esimiestä johtajuudessa. Koko hankkeen aikana johdon keskeinen tehtävä oli tukea hankkeen etenemisessä ja olla siinä tiiviisti mukana. Organisaation esimiehille oli tarjolla asiantuntijan konsultaatiota ja työnohjausta, jossa keskusteltiin kehittämisen ja johtamisen merkityksestä ja tavoista toimia haasteellisissa tilanteissa, esimerkiksi muutosvastarinta ja kielteinen asenne.

Seuraavassa on luettelonomaisesti ne tärkeimmiksi ja vaikuttavimmiksi katsottu asiat ja käytännön hoitotyössä tehdyt toimenpiteet intervention aikana:

- Henkilökunnan kanssa pidettiin koko henkilökuntaa koskevia työkokouksia sekä pienempiä tiimikokouksia.
- Esimiehet käsittelivät asiaa omissa johtoryhmän kokouksissa.
- Esimiehet jalkautuivat päivittäiseen hoitotyöhön.

- Esimiestyön tukeminen.
- Asiantuntijan konsultatiivinen ohjaus.
- Kaikkien osallistamisen ja vaikuttamisen varmistamiseksi käytössä oli lapputekniikka (taukotilassa oli seinällä ns. ideapaperi, johon sai kirjoittaa ajatuksia ja ideoita), lisäksi oli kehityskeskusteluita.
- Järjestettiin koulutusta seuraavista aiheista: hoitotyön uudelleen organisoiminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, työaika-autonomia, koulutukselliset alustukset kehittämisiltapäivinä.
- Henkilökunnalla oli työnohjauksellisia keskusteluja, joka tuki osaltaan muutoksen prosessin eri vaiheissa.

4.5 Toinen kysely - tulokset

Henkilökunnan kanssa käydyissä keskusteluissa tuli esille yleisesti, että työnantajalta odotetaan työhyvinvoinnin järjestämistä. Toisaalta, kun keskustelua syvennettiin, niin havaittiin ymmärrys perustehtävän merkityksestä – ikäihmiset asiakkaana (työantajana). Työyhteisön tulisi kiinnittää huomiota siihen, että työhyvinvoinnin rakentajana on jokainen työyhteisön jäsen. Hyvinvointi rakentuu fyysisestä (peruskunto, elämäntavat, työkyky), psyykkisestä (motivaatio, tunteet) ja sosiaalisista suhteista (työssä ja omassa elämässä olevat ihmissuhteet). Edellä mainittuja osa-alueita tarkastellessa voi ymmärtää sen, että jokaisella työntekijällä on suuri vastuu omasta itsestään, unohtamatta kanssaihmiä, joihin hyvinvointi peilaantuu luonnostaan.

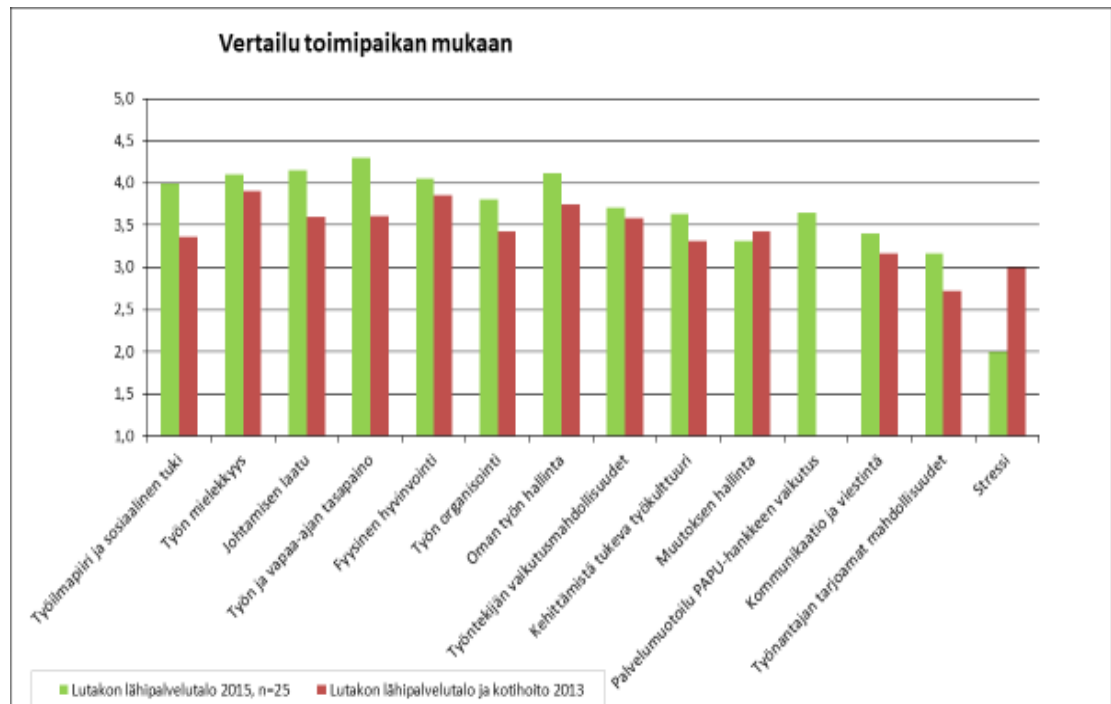
Vakuutusyhtiö ELO:n kanssa tehty työhyvinvointikysely osoitti, että henkilökunnan työhyvinvointi parantui pilottiyksikössä kyselyn lähes kaikilla osa-alueilla verrattuna muihin yksiköihin (liite 2). Kyselyssä olevat osa-alueet olivat: Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, työn mielekkyys, johtamisen laatu, työn ja vapaa-ajan tasapaino, fyysinen hyvinvointi, työn organisoiminen, oman työn hallinta, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, kehittämistä tukeva työkuultuuri, kommunikointi ja viestintä ja työnantajan tarjoamat mahdollisuudet.

Seuraavassa taulukossa ja kuviossa on vertailtu työhyvinvointikyselyjen tuloksia keskiarvoina toisiinsa asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei eri eikä samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Stressin kokemisen arviointiasteikko poikkesi edellisestä, vastausvaihtoehdot olivat 1=ei lainkaan, 2=vain vähän, 3=jonkin verran, 4=melko

paljon, 5=erittäin paljon. Kuviossa (kuvio 2) samat tulokset on havainnollistettu pylväsdiagrammin avulla.

KYSELYN OSA-ALUEET	ENSIMMÄINEN TULOS (2013)	TOINEN TULOS (2015)
Työn mielekkyys	3.9	4.1
Fyysinen hyvinvointi	3.8	4.1
Työn ja vapaa-ajan tasa- paino	3.6	4.3
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	3.4	4.0
Johtamisen laatu	3.6	4.2
Oman työn hallinta	3.7	4.1
Työntekijän vaikutusmah- dollisuudet	3.5	3.7
Työn organisointi	3.5	3.8
Kehittämistä tukeva työ- kulttuuri	3.4	3.6
Muutoksen hallinta	3.5	3.3
Kommunikaatio ja vies- tintä	3.2	3.4
Työntekijän tarjoamat mahdollisuudet	2.7	3.2
Stressi	3	2

Taulukko 1: Työhyvinvointikyselyn osa-alueiden tulosten vertailu.



Kuvio 2: Työhyvinvointikyselyn osa-alueiden tulosten vertailu.

Työhyvinvointikyselyn tulokset olivat lähtökohtaisesti hyviä, hyvänä tuloksena pidettiin arvoasteikossa kolmosta tai yli. Arvosanaa 3.5 ja sen yli olevat keskiarvot olivat voimavaratekijöitä. Keskiarvo 3 voi kertoa myös vaikeudesta vastata kyseiseen osa-alueeseen.

Kyselyiden tuloksia verrattaessa oli selkeästi nähtävillä, kuinka esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainoa koskeva arvosana parantui (keskiarvosta 3.6 keskiarvoon 4.3). Autonominen työvuorosunnittelu lisäsi työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työvuoroihin, jolloin omaa elämää oli helpompi suunnitella eteenpäin hyvin pitkällekin, esimerkiksi omien harrastuksien mukaan.

Kyselyssä olleen työilmapiirin ja sosiaalisen tuen- osa-alueen paraneminen koettiin merkittävänä (ensimmäinen keskiarvo 3.6 ja intervention jälkeen 4.3). Tuloksen paranemiseen henkilökunnan mukaan vaikuttivat osallisuuden kautta lisääntynyt parempi ymmärrys perustehtävästä, työn hallittavuuden ja mielekkyyden lisääntyminen. Kehittämisen ja muutoksen aiheuttamat negatiiviset tunteet saatiin muutettua voimavaraksi uudistumiskyvylle ja osaamiselle.

Johtamisen laatu- osa-alueen tulos parantui myös selkeästi (kesiarvosta 3.6 keskiarvoon 4.2). Johtajuutta tuettiin koko kehittämisen aikana, samoin johtajia kannustettiin käyttämään tarvittaessa työnantajan direktio-oikeutta. Tuloksesta voidaan päätellä, että ainakin osa henkilökunnasta koki johtajuuden laadun parantuvan johdonmukaisen, oikeudenmukaisen, tavoitteellisen ja jämäkän johtamisen vuoksi.

Ensimmäisessä kyselyssä kehittämiskohteiksi tulosten mukaan nousivat työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, kommunikaatio ja viestintä sekä fyysinen hyvinvointi. Työntekijöiden tarjotut mahdollisuudet koettiin myös kehittämisen tarpeena, toisaalta tunnistettiin se, että hoitoalan työssä ei työnantajalla ole mahdollisuuksia tarjota muita työtehtäviä. Todettiin, että työn sisällöllinen kehittäminen sekä työkierron mahdollistaminen vastaa kuitenkin tähän tarpeeseen ainakin osittain. Kyselyssä ei selvitetty mitä työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia henkilökunta odotti.

Taulukoista voidaan havaita, että kehittämiskohteiksi asetettujen osa-alueiden tulokset paranivat kauttaaltaan. Samalla myös stressin kokeminen laski. Tuloksista voidaan päätellä, että työpaikan työtehtäviä ja työhyvinvointia ei voida erottaa toisistaan. Työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla, on luonnollista, että stressiä koetaan vähemmän, myös tämä oli tuloksessa nähtävillä. Kehittämisen tavoitteiksi asetettujen osa-alueiden lisäksi lähes kaikkien muidenkin osa-alueiden tulokset paranivat. Mikään osa-alue ei kyselyn mukaan heikentynyt.

5 Pohdinta

5.1 Keskeiset tulokset

Kehittämishankkeessa henkilökunnalle tehty kysely sekä poikkeukselliset sairauspoissaolojen määrät verrattuna muihin yksiköihin osoittivat sen, että yksikön toimintaan pitää kiinnittää huomiota ja selvittää syitä. Kehittämistyötä tehtiin varsin intensiivisesti ja voimallisestikin, tämä tapa toimia oli tietoinen valinta.

Tuloksia arvioitaessa pohdittiin työyhteisön yhteisiä asioita esimerkiksi seuraavien apukysymysten kautta: Mitä ilon aiheita ja pettymyksiä kyselyn tuloksissa? Mitkä ovat meidän työyhteisömme vahvuudet, mitkä asiat toimivat? Mitä meidän tulisi kehittää? Mitä on konkreettiset toimenpide-ehdotukset? Mihin asioihin voidaan vaikuttaa?

Kuten aiemmin viitattiin työhyvinvoinnin portaisiin (Rauramo 2012), voidaan työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta nähdä samansuuntaiset tarpeet ja työhyvinvoinnin tekijät henkilökunnalla. Työhyvinvointi osana kokonaishyvinvointia on huomioitava kehityskeskustelujen yhteydessä. Työhyvinvoinnin tulisi tukea yksilön omaa elämää ja päinvastoin. Esimiehen ja työntekijän on hyvä pohtia asioita, jotka vaikuttavat sekä negatiivisesti että positiivisesti työssä sekä löytää tarvittaessa ratkaisuja niihin. Ylipäätään keskustelun ylläpitäminen on jo merkityksellistä.

Työyksikön selkeät ja konkreettiset tulokset olivat sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen. Näistä on mitattuja tuloksia olemassa. Laatusuosituksessa viitattiin työhyvinvointiin, lähinnä juuri henkilökunnan vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaoloihin. Työhön sitoutuminen, yhteistyön lisääntyminen tiimien välillä, puhumisen kulttuurin palautuminen, työn ilon, huumorin ja nauramisen kuulumisen ja näkyminen pystyttiin havaitsemaan ja aistimaan ja näistä saatiin palautetta. Kaikki edellä mainitut asiat välittyivät asiakkaan hoitotyöhön hyvänä hoitotyön laatuna ja kohtaamisen ja vuorovaikutuksen hetkinä. Nämä tulokset perustuivat siihen, kuinka työ nähtiin, koettiin ja kuultiin eri tahoilta. Uudenlaisten työn tekemisten tavat ja hoitotyön perinteisen mallin kriittinen arvioiminen toi myös osaltaan lisää hyvinvointia.

Konkreettisenä toiveena esitettiin autonomisen työvuorosuunnittelun toteutusta ts. henkilökunta sai itse suunnitella työvuoronsa, kunhan työehtosopimusta noudatettiin. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun annettiin opastusta ja määriteltiin ne reunaehdot, jotka tulee toteuttaa. Esimies vastasi viime kädessä suunnitelman hyväksymisestä. Työvuorosuunnittelu lähti hyvin käyntiin ja se koetaan edelleenkin hyvänä toimintatapana. Henkilökunta tietää omat työvuoronsa pitkälle tulevaisuuteen mikä on omiaan lisäämään työhyvinvoin-

tia. Työaikajoustoja tehtiin yksilöllisesti, huomioiden kuitenkin oikeudenmukaisuuden reunaehdot. Näillä keinoilla oman elämän ja työelämän yhteensovittaminen helpottui ja vaikutusmahdollisuudet koettiin positiivisena asiana.

Työilmapiiriin ja sosiaaliseen tukeen liittyi vahvasti palautteen antamisen vähäisyys. Tutkimusprofessori Jari Hakanen käsittelee Työterveyslaitoksen verkkolehdeissä palautteen merkitystä työssä. Hän tuo esille sen, että palaute on monella työpaikalla edelleenkin käyttämätön voimavara. Hänen mukaan palaute tukee ihmisen työidentiteettiä. Mikäli työntekijä ei saa työstään palautetta, hän ei voi olla varma, tekeekö oikeita asioita oikeaan aikaan ja oikeille henkilöille. Samoin hänelle voi tulla tunne, että työ on merkityksetöntä. Palaute liittyy aina työhön, mutta sen lisäksi palaute liittyy hyvin usein myös automaattisesti itse ihmiseen, työntekijään. Palautteen tarkoitus on aina auttaa työntekijää eteenpäin. Palaute on opittu hyvin usein antamaan järjestetyissä kehityskeskusteluissa, mutta sen tulisi olla yhä useammin spontaania mikropalautetta esim. työpaikan käytävällä, ohimennen. (Hakanen 2017.)

Työhyvinvointikyselyt tehtiin molemmilla kerroilla koko organisaatioon. Henkilökunnalle tehty toinen työhyvinvointikysely osoitti selkeästi työhyvinvoinnin parantumista. Tuloksia verrattaessa voi havaita, että muutos oli muihin yksiköihin verrattuna selkeä. Vahvuutena koettiin työn mielekkyys ja työilmapiiri, myönteinen asenne johtamiseen ja esimiestyöhön sekä vahva sitoutuminen työnantajaan. Yhteishenkeä ja ilmapiiriä paransivat myös yhteiset tapahtumat, virkistyspäivät ja liikuntamahdollisuudet sekä työnantajan myöntämät kulttuuri- ja virikesetelit.

Toimenpiteitä ja tuloksia tarkasteltiin henkilöstönäkökulmasta, johtamisen näkökulmasta sekä koko organisaation näkökulmasta, unohtamatta asiakasnäkökulmaa. Seuraavassa on asioita, jotka havaittiin kehittämistyön aikana ja sen päätyttyä:

- ✓ Yhteisöllisyys, huumori, yhdessä oleminen ja tekeminen lisääntyi.
- ✓ Työntekijöiden työhyvinvointi kauttaaltaan parani, koska työntekijä sai vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuuksia ja välineitä (autonominen työvuorosunnittelu, yhteistyön paraneminen, oman työn organisointi, kiireen tunteen väheneminen, työkierto toi näkemystä koko hoitotyöstä kokonaisuutena ja kynnyks työkiertoon laski).

- ✓ Positiivinen palaute esimerkiksi yhteistyökumppaneilta.
- ✓ Sairauspoissaolojen väheneminen (näkyi myös taloudessa).
- ✓ Henkilökunnan vaihtuvuuden väheneminen.
- ✓ Hoitotyön laatutyön käynnistyminen (laatutyön nykytilan arviointi ja sen päivittäminen uudelle tasolle).
- ✓ Työhyvinvoinnin parannuttua koettiin, että asiakkaan turvallisuuden tunne ja vaikuttamisen mahdollisuudet lisääntyivät. Tämä oli seurausta hyvän vuorovaikutuksen ja kohtaamisen hetkistä ja hyvästä työmotivaatiosta.

5.2 Luotettavuus ja eettisyys

Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi kuvataan eettistä näkökulmaa työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden tulee luottaa siihen, että koottu tieto ja käyttötarkoitus käytetään sovitulla tavalla. Työyhteisön tilanteesta saa parhaan kuvan, kun käytetään useita tietolähteitä. (Lindström & Leppänen 2002, 116.)

Kyselylomakkeena käytettiin työeläkeyhtiö ELO:n laatimaa ja testaamaa lomaketta, jonka kysymykset koskivat koko organisaation vastaajajoukkoa. Yksikön henkilökuntamäärän tuli olla yli viisi, jolloin vastaajan tunnistettavuus ei ollut mahdollista missään vaiheessa. Kyselyn toistettavuus oli mahdollista ja kyselyssä oli huomioitu eettinen näkökulma. Työhyvinvointia kuvaavat asiat kerättiin kyselylomakkeen lisäksi työyksikössä käydyissä yhteisissä keskusteluissa, lisäksi oli yksilökeskusteluja ja johdon tekemiä havaintoja. Kehittämistyön luotettavuutta tukee se, että työhön osallistui ja siihen sitoutui koko työyhteisö. Tavoitteet saavutettiin suunnitellussa aikataulussa.

Kyselyyn vastaajien määrä oli työeläkeyhtiö ELO:n mukaan niin suuri, että tuloksia voitiin pitää luotettavina. Mittaustuloksista voitiin tehdä päätelmiä, joita teoria tuki ja joita oli tarkoitus tutkia.

Opinnäytetyön arvo pohjautuu osallistujien näkemyksiin, joista löytyi ne kehittämisen ideat, jotka tuntuivat todellisilta ja realistisilta. Kehittämisen tuloksena syntyi palveluntuottajan organisaation kehittämisen toimintamalli, josta muutkin saattavat hyötyä.

Opinnäytetyön tekijä osallistui työhön, teki havainnointia ja reflektiota koko ajan. Osallistumisella oli sekä hyviä että huonoja puolia. Hyviä puolia on ollut ainakin se, että kehittämisen aikana syntyi ja ylläpidettiin jatkuvaa keskustelua sekä sen myötä henkilöstö koki asian tärkeäksi. Tekemiselle löydettiin juoni ja tekemisen käsikirjoitusta tehtiin aidosti yhdessä. Huonoina puolina nostettiin ainakin arvioijan hetkelliset uppoutumiset hoitotyöhön, jolloin herkästi jumituttiin ”lillukanvarsiin” ja kokonaisuuksien näkeminen jäi taka-alalle. Arvioitavaksi tuli myös pystyikö jokaisessa asiassa erottelemaan roolit

5.3 Johtopäätökset

Työelämän muutos myös oppimisen näkökulmasta on muuttunut viime vuosikymmenen aikana vahvasti. Meillä on tarjolla hyvin paljon tietoa, josta voimme oppia ja innostua. Uuden oppiminen parhaimmillaan antaa intoa kehittää omaa työtä. Organisaation johdon on osattava antaa kehittämisen työlle mahdollisuus. Hyvin monesti hoitoalan kehittäminen on pieniä asioita, joista saadaan suuri ilo – niin työhön kuin ikääntyneen asiakkaan elämään.

Tilapäisyys ja osa-aikaisuus ovat muuttaneet työelämää rakenteellisesti viime vuosina, eikä sille edelleenkään näy loppua. Työn perinteiset muodot (koko-aikaisuus, selkeät työnjaot ja toimenkuvat, koko elämänkaarta koskeva työura) ovat syöpyneissä pois. Osaamisen lisääminen esimerkiksi moniosaajudeksi, moniosaajaksi on yksi tavoiteltu työn tekemisen malli. (Perkka-Jortikka 2016, 19.)

Osaaminen sosiaali- ja terveysalalla tulee painottumaan moniosaamiseen. Osallistuminen oman työn järkevään organisoimiseen auttaa sitoutumisessa ja uudistumisessa ja lopputulemana myös työhyvinvointi paranee. Työtehtäviä laajennetaan ja siihen yksi oiva ja yksinkertainen apu on työkierto. Ajassa pysyminen vaatii jatkuvaa kehittämistä, johon on ehdottomasti sitouduttava jokaisen ammattiryhmän. Hoitohenkilökunnalla on erinomainen osaaminen sekä ammatillisesta että työyhteisön moninaisuuden näkökulmasta. Ei ole kenenkään etu jättää tuota resurssia käyttämättä. Koko työyhteisön kokemus yhteisestä asiasta lisää yhteisöllisyyttä ja toimii osaltaan voimaannuttavana.

Hoitotyön perinteinen kiire ja kiireen tunne kuormittavat henkilöstöä. Hoivaan liitetään rutiinit, vakiotyöt, jotka ovat ikään kuin suoritettava tehtäväläistä työvuoron aikana. Työstä muodostuu rutiinien kautta toisaalta turva, mutta toisaalta se voi olla kahle luovuuden ja työn ilon kokemiselle. Tämä ei voi tukea ja lisätä henkilöstön työhyvinvointia. Henkilökunta tarkastee työtään usein tekemättömien tehtävien ja eri ammattiryhmien rajattujen työtehtävien kautta. Vastuiden jakamisesta ja erityistaitojen hyödyntämisestä hyötyy työnantaja, tämä lisää myös työhyvinvointia ja työnimua, sekä toisaalta selkeyttää osaltaan tehtävänkuvia.

Kiihtynyt työtahti ja työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus aiheuttavat monenlaista haastetta jaksamiselle ja työhyvinvoinnille. Tiedämme myös sen, että rutiininomainen työ vie mielekkyyttä ja innostuneisuutta. Tämä taas ei voi olla vaikuttamatta siihen palvelun laatuun, jota asukkaille tuotetaan. Työn mielekkyys ja hyvän palvelun tuottama hyvinvointi (palaute ja hyvä, positiivinen tunne) on tärkeää niin tekijälleen kuin palvelua saavalle henkilölle. Työhyvinvointia tulee tarkastella kriittisesti ja kehittää tulevina vuosina entistä tehokkaammin, koska siihen panostamalla voidaan pienentää henkilöstön aiheuttamia kustannuksia.

Henkilökunnan mukaan saaminen muutokseen on joskus työn ja tuskankin takana. *Pidän huolta asiakaskunnastani*- ajattelu tekee rutiineistakin hohdokkaamman. Muutostyö ja kehittäminen kaikkine ilmiöineen vaatii johtajuudelta monenlaista osaamista ja taitoa. Ei riitä yksin prosessin eteenpäin vieminen, vaan pitää olla "herkillä" vaistoamaan ja kuulemaan sanattomia viestejä, tuntemaan ilmapiiriä, aistimaan mitä silmillä ei näe tai korvilla kuule. Meillä pitää olla unelma, mutta unelman ja tavoitteen erottaa suunnitelma. Innostuminen ja innostumisen puute toimivat aaltoliikkeen tapaan. Mikään työ ei jaksaa jatkuvasti kiinnostaa ja voi olla töitä, jotka eivät koskaan kiinnosta ja silti niitäkin on tehtävä. Mielekkään työn kokeminen syntyy, kun tiedostaa omat vahvuudet ja tunnistaa, mitkä asiat saavat innostumaan. Itsensä johtamiseen kulminoituu moni asia työssä ja sen kehittämisessä. Kuinka johdan itseäni ja kuinka tunnistan itsessäni sekä ammatillisia että ei-ammattillisia puolia ja kuinka käytän tai tuon niitä esille työssäni.

Jokainen yksilö on lähtökohtaisesti vastuussa omasta itsestään ja kehitymisestään. Alaisten kehittämisestä vastaa myös esimies, hänen tulee käydä henkilökuntansa kanssa säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut varmistaakseen muun muassa henkilökunnan osaamista ja kehitystarpeita. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 63.)

Työhyvinvointi koostuu arkisista asioista. Se voi olla tunnetta siitä, että on mukava lähteä töihin, työssä on riittävästi haastetta ja omaa osaamista voi hyödyntää, työ koetaan mielekkäänä, esimiehen johtamistapa on oikeudenmukainen ja me- henkeä rakentava, työyhteisön ilmapiiri kannustava ja toinen toisistaan huolehtiva ja työ on merkityksellistä. Huomioitavaa, merkittävää ja yllättävää on se, että pienet muutokset saavat aikaan suuria vaikutuksia. Huomioitavaa on myös se, että työkuultuurin pysyvä muutos vaatii aikaa ja sinnikästä työtä. Räisänen & Lestinen (2006, 103) ovat kirjoittaneet toimivasta työyhteisöstä, että työyhteisön ihmissuhteet tukevat henkistä hyvinvointia ja ylläpitävät minuuden tunnetta. Työelämässä minuus muovautuu vuorovaikutuksessa ja muut toimivat siinä peilinä.

Työn merkitystä omalle itselle on syytä pysähtyä ajoittain miettimään – mikä merkitys työllä minulle on ja mikä on tunnetila työstä – onko se pääsääntöisesti mieluisaa vai vastenmielistä. Voisinko jotain jättää pois, muuttaa jotain tai lisätä jotain. Oman työn arvioiti ja analyttinen ote voi olla vaikeaa, koska lähtökohtaisesti kuvitellaan, että tehdään oikeita asioita, oikeaan aikaan. Henkilökunnalla voi olla harhakäsitys siitä, että henkilökuntaa lisäämällä kaikki toimii paremmin. Tutkimusten valossa näin ei kuitenkaan aina tapahdu.

Työhyvinvointi on jokaisen asia, lisäksi sen ylläpitäminen on lähemmin tarkasteltaessa hyvin vaikea ja monimutkainen asia, eikä optimaaliseen tilanteeseen voida koskaan päästä – mutta silti sitä on syytä tavoitella. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys koko elämälle.

Osallistamalla ja osallistamalla ja vastuiden jakamisella voi olla hyvin monenlaisia kauaskantoisia vaikutuksia. Oletettavasti yrittäjämäinen työote lisääntyy, se näkyy toiminnassa ja kuuluu puheessa (esimerkiksi ”meidän työpaikka, meidän organisaatio, meidän asiakkaat”). Yhteisöllisyys työyhteisössä (mukaan lukien asukkaat) on jatkuvaa kasvamista, uuden keksimistä ja kehity-

mistä – yhdessä. Hoitotyö on tunnetusti kuluttavaa sekä fyysisesti että psyykkisesti. Usein odotetaan, että työnantajan tehtävä on huolehtia työhyvinvoinnista. Yhä enemmän kuitenkin puhutaan ihmisen hyvinvoinnista ja suurin merkitys on osoitettu olevan sillä, kuinka ihminen rakentaa oman vapaa-ajan sisällön, jotta työstä on mahdollisuus palautua ja vapaa-ajasta saa mielekästä. Voisiko ajatella, että kysymys on pitkälti valinnoista.

Voimme vaikuttaa henkilökohtaisesti kuljemmeko työilon ja innostuksen voimaannuttavalla tiellä vai energioiden kulumisen ja uupumuksen tiellä. Työhyvinvointia tukevat eniten työntekijän terveys, osaaminen ja kehittymisen halu, itsetuntemus ja -luottamus, oman elämän tasapaino ja hallinta sekä hyvä johtaminen ja työtoverisuhteet työpaikalla. (Manka 2007, 96-97.)

Oman osaamisen lisääminen ja käyttäminen niin yksilötasolla kuin työyhteisötasolla tulisi olla jatkuva toiminnantapa. Tekemisen meininki, innostava ja avoin työilmapiiri edesauttavat työntekijän työhyvinvointia tai paremminkin koko elämän hyvinvointia. Tutkitun tiedon hyödyntäminen työssä jää hyvin vähälle. Yksi suurin syy lienee se, että työaikana sitä ei ehdi tehdä ja vapaaajalla ei työasiat aina jaksaa motivoida. Innostavat koulutukset ja kouluttajat ovat taas usein varsin kalliita, eikä työnantajalla ole taloudellisia resursseja lähettää niihin ainakaan useampaa työntekijää. Työyhteisö rakentuu arjen toiminnoissa, teot ja sanat työssä joko rakentavat tai hajottavat, luottamus ja arkinen vuorovaikutus ovat hyvän työilmapiirin merkkejä. Niin johdolla kuin työntekijöillä on omat roolinsa taitavan työyhteisön rakentamisessa.

6 Kehittämisehdotukset

Käsissäsi oleva opinnäytetyö ilmestyy Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry: n toiminnan 20- vuotisena juhlavuotena. Ei ole sattumaa eikä itsestään selvää nykyisen toimintaympäristön laajuus ja laatu, siihen on tarvittu yhteistä näkemystä ja yhteistä tekemistä. Toiminnan laadullinen kehitystyö on edelleen päivittäistä ja keskittyy johtajuuden tukemiseen ja sitä kautta työyhteisöjen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja omavalvontaan. Tulevaisuudessa perustehtävän kirkastaminen, laadullinen kehitystyö, markkinointi, henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja erityisosaamisten tunnistaminen tulevat tarkasteltaviksi ja

liittyvät strategia-ajatteluun vahvasti. Hyvinvointia voi syntyä vain yhdessä tekemällä: ajassa mukana pysymisellä, jatkuvalla ja hallitulla kehittämisellä ja suunnitelmien tekemisellä.

Kyselyiden tulosten, kehittämistyön ja kokemuksen kautta yksi tulevaisuuden painopistealueista on ehdottomasti työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen erilaisin tavoin. Tämä vaatii jatkuvaa huomiota sekä arviointia, koska hyvin herkästi palataan entiseen toimintatapaan, joka mahdollisesti jälleen heikentää työhyvinvointia. Uudenlaisen toimintakulttuurin muuttumiseksi osaksi arkea on tehtävä sinnikästä työtä ja asia nostettava säännölliseen keskusteluun. Työhyvinvointi tulee kirjata osaksi strategiaa, koska se on osa yrityksen menestystä.

Työyhteisöt ovat saaneet pitää omia tyhy- iltoja, joita työnantaja on tukenut. Tämä lienee jatkossakin yksi työnantajan tapa tukea henkilökuntaa. Totuus on kuitenkin se, että kaikki työntekijät eivät halua osallistua yhteisiin tapahtumiin, ainakaan vapaa-aikana ja sekin on hyväksyttävä. Henkilökunnan sairauspoissaolojen seuranta on yksi tapa arvioida sekä kokonaisuutta että yksilöllisiä vaihteluita. Varhaisen tuen malli toimii keskustelurunkona ja osoittaa työnantajan taholta huolta varhaisessa vaiheessa. Avoin, rehellinen keskustelu on paras tapa toimia, kun työntekijän työkuunto on jostain syystä alentunut.

Perinteisten kehityskeskusteluiden rinnalle voisi kokeilla ryhmäkehityskeskusteluita, samalla olisi mahdollista opetella palautteen antamista ja vastaanottamista, mikä on monesti varsin vaikeaa. Kehityskeskustelut on sovittu pidettäväksi myös aina työntekijän koeajan lopussa. Puhumisen kulttuurin ylläpitäminen, ajatusten ja ideoiden ääneen puhuminen tuottaa yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunnetta.

Työkierto todettiin tuloksissa hyvänä asiana. Työkierrolle asetettiin tavoitteet, joita olivat esimerkiksi hyvien käytänteiden siirtäminen, tasalaatuisuuden varmistaminen, oman osaamisen lisääminen (oppiminen), omien ideoiden ja ajatusten tuominen työyhteisöön.

Johtaminen tarvitsee tulevaisuudessakin tukea ja osaamista, jopa lisääntyvässä määrin. Muuttuva työelämä ja -kulttuuri haastavat jatkuvasti. Johtajuuden tulee vastata tämän päivän haasteisiin, entiset johtajamallit eivät enää yk-

sinkertaisesti toimi, eivätkä riitä. Johtajuuden tulee olla tulevaisuuteen suuntautuvaa innovaatiojohtamista, sisäinen yrittäjäyys, itsensä johtaminen ja moniosaaminen näyttävät nousevan merkitykselliseksi.

Henkilökunnalla on paljon osaamista ja erityisosaamista sekä kiinnostuksen kohteita. Tätä resurssia on lähdetty hyödyntämään työryhmätyöskentelyissä. Työryhmät ovat suunnitelleet esimerkiksi juhlia, markkinointia ja laatua. Uutena työryhmätyöskentelyn mallina aloitetaan opiskelijan ohjaukseen ja palautteen antamiseen liittyvä kehittämistyö, jota tehdään yhteistyössä Gradian kanssa. Nämä toimintamallit lisäävät samalla osaltaan henkilökunnan työhyvinvointia. Osaamisen tunnistaminen ja henkilökunnan erityistaitojen huomiointi ovat osana kehityskeskusteluja.

Työsuojelutoimikunnan työskentely voisi yhä enemmän painottua luontevasti työhyvinvoinnin edistämiseen. Työsuojeluohjelmaan tulisi kirjata suunnitelma ja toimenpiteet, joihin työsuojelutoimikunta kiinnittää huomiota. Seuraavan työsuojelutoimintakauden ohjelmassa tullaan tätä näkökulmaa korostamaan.

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia kuinka meneillään oleva laatutyö ja yhteiskehittäminen näkyvät arjen hoitotyössä, kuinka henkilökunta yhdessä esimiesten kanssa pitää yllä asiakaskeskeistä työmallia ja mitkä ovat siitä saadut kokemukset.

Kun työ on pakko, elämä on orjuutta.

Kun työ on nautinto, elämä on ilo.

-Maxim Gorki-

Lähteet

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA raportti. Helsinki: Yliopistopaino.
- Elstad, J. & Vabo, M. 2008. Jobstress, sickness absence and sickness presenteeism in Nordic elderly care. *Scandinavian Journal on Public Health*.
- Hakanen, J. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste, verkkolehti. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>
- Halmesaari, R. & Leppälehto, S. 2016. Palvelumuotoilulla uutta potkua johtamiseen ja ammattityöhön. Jyväskylä: Työsuojelurahaston loppuraportti.
- Huovila, L. 2017. Aivan arkista innostusta. Tiedon silta. Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen julkaisu. Työsuojelurahasto 2017, 22-23.
- Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Lietua: BALTOprint.
- Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Tampere: Tammerprint Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämishojelman laatiminen. Viro: Printon.
- Kassara, H., Paloposki, S., Holmia, S., Murtonen, I., Lipponen, V., Ketola, M-L. & Hietanen, H. 2006. Hoitotyön osaaminen. Helsinki: WSOY.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2016. ”Hyvät tyypit” temperamentti ja työelämä. Painettu EU:ssa: Wsoy.
- Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Laschinger, H. & Fida, R. 2014. New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. www.elsevier.com/locate/burn
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Manka, M. 2007. Työrauhanjulistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Manka, M. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Muutoskaipuusta tulevaisuuden luomiseen. Tavoitteena onnistunut vanhustyö. Toim. Molander, G. & Multanen, L. Työterveyslaitos. 2002. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy
- Ora, U. 2016. Hierarkkinen kulttuuri jyllää. *Keskisuomalainen* 28.11.2016, 48.

- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 2016. Yksi elämä – monta uraa. Kauppakamari. Viro: Printon.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Liettua: BALTO print.
- Puttonen, S. & Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Juvenes Print.
- Pyykönen, M. 2017. Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Painettu EU:ssa. UNIPress.
- Ruokonen, J. 2009. Nopeammin! Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Räisänen, K. & Lestinen, J. 2006. Kyllin hyvä. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Silventoinen, M. 2017. Asiakas kuningas, henkilöstö kuninkaampi. Viitattu 06.06.2017. <http://telma-lehti.fi/asiakas-kuningas-henkilosto-kuninkaampi/>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa.
- Työhyvinvoinnin johtaminen. 2010. Toim. Suutarinen, M. & Vesterinen, P. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Toim. Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Porvoo: Bookwell Oy.
- Työhyvinvointi ja organisaation menestys. 2012. Toim. Pyöriä, P. Helsinki: Hakapaino.
- Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. 2009. Toim. Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. Juva: WS Bookwell Oy.

Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. 2002. Toim. Lindström, K. & Leppänen A.
Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.

Ängeslevä, S. 2014. Level_up: Työrutiinit peliksi. Viro: Print Best. Talentum.

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikysely

JYVÄSKYLÄN HOIVAPALVELUYHDISTYS RY:N TYÖHYVINVOINTI-KYSELY 2015

26.10.2015 05:00 - 8.11.2015 24:00 (suljettu)



Hyvä työyhteisön jäsen,

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvointikyselyyn!

Mielipiteesi on tärkeä työyhteisönne työhyvinvoinnin kehittämiseksi.
Ole hyvä ja vastaa kyselyyn rehellinen mielipiteesi.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäisen henkilön tiedot tule esille.
Avoimet vastaukset listataan sellaisenaan yritysjohdolle tiedoksi.

Luethan kysymyksen ja vastausvaihtoehdot huolella.

Kiitos osallistumisestasi työnne kehittämiseen,

KEHITETÄÄN TYÖHYVINVOINTIA YHDESSÄ!

Taustamuuttajat

Ikäni on

- 35 tai alle
 36-50
 51 tai yli

Tehtävä organisaatiossa

- Esimies
- Työntekijä

Toimipaikkani on

Huom! Esimiehet valitsevat tässä kohdan "Jokin muu"

- Kotikaari
- Vuoropari
- Lutakon lähipalvelutalo
- Pehtorinhoiva
- Kotihoito
- Kartanonkuja ja Pikkukartano
- Sateenkaari
- Asmalampi ja Sporttipäiväkoti
- Tähtitarha ja Kotikaaren päiväkoti
- Hoivakeittiöt
- Jokin muu (esim. projektit, toimistotyö, palvelujohtajat, varhaiskasvatusjohtaja, hallinto, kiinteistönhoito, palveluohjaus)

Työsuhteeni laatu

- Vakituinen
- Määräaikainen

Kysymykset

FYYSINEN HYVINVOINTI

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Terveydentilani on hyvä

- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
-

Olen tyytyväinen työni ergonomiaan

1 2 3 4 5

Työn fyysinen kuormitus on sopivaa ja työasennot sekä työliikkeet ovat riittävän vaihtelevia

Uskon työkykyni olevan hyvä viiden vuoden kuluttua

1 2 3 4 5

Minulla ei ole lääkärin toteamaa pitkäaikaissairautta tai vammaa, josta on haittaa nykyisessä työssäni

1 2 3 4 5

Terveydentilani on hyvä

1 2 3 4 5

Koen vain vähän fyysistä uupumusta työpäivän päättyessä

1 2 3 4 5

TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO

Kyselyimme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Työn ja kodin yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia

1 2 3 4 5

En vie työasioita kotiin vapaa-ajalle

1 2 3 4 5

En joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia

1 2 3 4 5

Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni

1 2 3 4 5

Minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen

1 2 3 4 5

TYÖN MIELEKKYYS

Kyselymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Työni on mielekästä 1 2 3 4 5

Koen työni merkitykselliseksi yrityksen toiminnan kannalta 1 2 3 4 5

Työpanostani arvostetaan 1 2 3 4 5

Voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni 1 2 3 4 5

Olen innostunut työstäni 1 2 3 4 5

OMAN TYÖN HALLINTA

Kyselymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Minulla on keskittymiseen tarvittava työrauha 1 2 3 4 5

Minulla on mahdollisuus tehdä työni laadukkaasti 1 2 3 4 5

Voin vaikuttaa työtehtävieni tärkeysjärjestykseen 1 2 3 4 5

Selviydyn työtehtävistäni työaikani puitteissa 1 2 3 4 5

MUUTOKSEN HALLINTA

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Minulla on mahdollisuus osallistua työtäni koskevien muutosten suunnitteluun 1 2 3 4 5

Yrityksessämme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan 1 2 3 4 5

Saan riittävästi tietoa työtäni koskevista muutoksista 1 2 3 4 5

Mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömmme 1 2 3 4 5

KOMMUNIKAATIO JA VIESTINTÄ

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Työyhteisössämme tiedonkulku on riittävää 1 2 3 4 5

Tiedonkulku yrityksessämme on hoidettu hyvin 1 2 3 4 5

Yrityksessämme asioista tiedotetaan oikeaan aikaan 1 2 3 4 5

Tiedotus yrityksessämme on avointa 1 2 3 4 5

Palaverikäytäntömme ovat toimivat

1 2 3 4 5

TYÖILMAPIIRI JA SOSIAALINEN TUKI

Kyselymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

Täysin eri mieltä = 1
 Jokseenkin eri mieltä = 2
 Ei eri eikä samaa mieltä = 3
 Jokseenkin samaa mieltä = 4
 Täysin samaa mieltä = 5

Arvioi tässä kohdassa omaa lähityöyhteisöäsi.

Työyhteisössäni työntekijät ottavat toisensa huomioon

1 2 3 4 5

Työkaverit antavat toisilleen riittävästi palautetta

1 2 3 4 5

Saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani

1 2 3 4 5

Voimme keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista

1 2 3 4 5

Työilmapiirimme on hyvä

1 2 3 4 5

Edellinen työhyvinvointikysely tehtiin syksyllä 2013. Mihin suuntaan näet työpaikan ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittyneen sen jälkeen?

Vaihtoehdot

Parantunut
 Pysynyt ennallaan
 Huonontunut
 En osaa sanoa

Valintasi

TYÖNTEKIJÄN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin 1 2 3 4 5

Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön 1 2 3 4 5

Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni ja tapaan tehdä sitä 1 2 3 4 5

KEHITTÄMISTÄ TUKEVA TYÖKULTTUURI

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Minulla on mahdollisuus syventää osaamistani työtehtävissäni 1 2 3 4 5

Voin kehittää osaamistani esim. koulutuksella työn vaativuuden lisääntyessä 1 2 3 4 5

Minua kannustetaan työni kehittämiseen 1 2 3 4 5

TYÖN ORGANISOINTI

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Työni tavoitteet ovat selkeät

1 2 3 4 5

Yrityksemme työprosessit ovat selkeitä

1 2 3 4 5

Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastuualueista ja päätöksenteosta

1 2 3 4 5

Työyhteisössämme on selvä työnjako

1 2 3 4 5

Työyhteisössämme työmäärä on jaettu tarkoituksenmukaisesti

1 2 3 4 5

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Kyselymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Arvioi tässä kohdassa ainoastaan LÄHINTÄ esimiestäsi

Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni

1 2 3 4 5

Voin kertoa esimiehelleni elämässäni tapahtuvista asioista

1 2 3 4 5

Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin

1 2 3 4 5

Esimieheni on oikeudenmukainen

1 2 3 4 5

Esimieheni luottaa minuun

1 2 3 4 5

Saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni työsuorituksistani 1 2 3 4 5

Esimieheni osaa ottaa vastaan kriittistäkin palautetta 1 2 3 4 5

TYÖNANTAJAN TARJOAMAT MAHDOLLISUUDET

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Olen tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin 1 2 3 4 5

Yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin 1 2 3 4 5

Työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan 1 2 3 4 5

Työtehtäviäni on mahdollisuus muokata elämäntilanteeni ja työkuuntoni mukaan 1 2 3 4 5

Yrityksessämme järjestetään sopivasti virkistystoimintaa työyhteisölle 1 2 3 4 5

PALVELUMUOTOILU PAPU-HANKKEEN VAIKUTUS

Huom! Seuraava kysymys on tarkoitettu vain palveluasumisyksiköiden henkilökunnalle (Peh torin hoiva, Vuoropari, Vuoropari ja Lutakko)

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Työni on muuttunut hankkeen myötä mieluisammaksi

1 2 3 4 5

Tekemiseni tapa on muuttunut

1 2 3 4 5

Olen osallistunut aktiivisesti kehittämiseen

1 2 3 4 5

Olen saanut vaikuttaa työni sisältöön ja organisointiin

1 2 3 4 5

Muutosprosessi on ollut minulle mieluisaa

1 2 3 4 5

Olen oivaltanut palvelumuotoilun idean hankkeessa

1 2 3 4 5

Vapaata sanaa hankkeesta

TYÖKYKY

Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi? (0 tarkoittaa sitä, ettet nykyisin pysty lainkaan työhön)

Vaihtoehdot

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Valintasi

▼

STRESSI

Seuraava kysymys liittyy stressinhallinnan tunteeseen. HUOM!! Kysymyksen vastauskaala on erilainen kuin kyselyn aikaisemmissa kysymyksissä.

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaiatessa jatkuvasti mieltä.

Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

1
 2
 3
 4
 5

ÄÄNESTYS TÄRKEIMMÄSTÄ KEHITTÄMISKOHTEESTA

Äänestä 3 tärkeintä työyhteisösi kehittämiskohdetta
Valitse tärkeysjärjestyksessä. Ensimmäinen tärkein jne

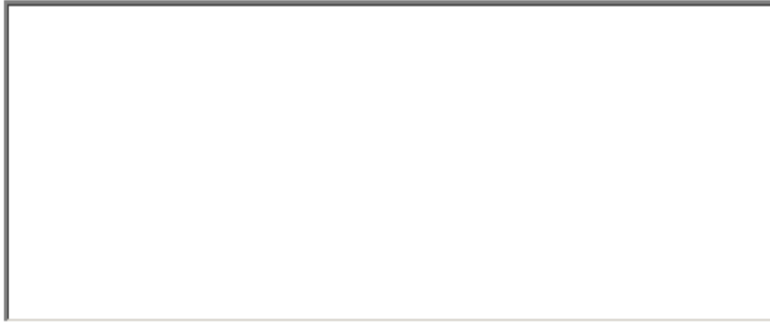
Vaihtoehdot

Fyysinen hyvinvointi
 Työn ja vapaa-ajan tasapaino
 Työn mielekkäisyys
 Oman työn hallinta
 Muutoksen hallinta
 Kommunikaatio ja viestintä
 Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki
 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet
 Kehittämistä tukeva työkuulttuuri
 Työn organisointi
 Johtaminen ja esimiestyö
 Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet

Valintasi (1-3)

Mitä itse olen valmis tekemään työhyvinvointini hyväksi?

Kehittämisideoita työyhteisöni työhyvinvoinnin edistämiseksi



Vapaa palaute:



Liite 2. Työhyvinvointikyselyjen tulokset (vertailuna pilottiyksikkö-organisaatio)



Vertailu toimipaikoittain

