

Tessa Ekmark-Karttila

OHJEISTUS ESIMIESTYÖN TUEKSI HYVÄN TYÖILMAPIIRIN
LUOMISEEN

Sosiaalialan koulutusohjelma

YAMK

2019

OHJEISTUS ESIMIESTYÖN TUEKSI HYVÄN TYÖILMAPIIRIN LUOMISEEN

Ekmark-Karttila, Tessa
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sosiaali-alan koulutusohjelma
Lokakuu 2019
Ohjaaja: Pamppunen, Seppo
Sivumäärä: 3
Liitteitä: 5

Asiasanat: työhyvinvointi, työilmapiiri, esimiestyö, työyhteisölähtöisyys

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on ollut löytää työyhteisölähtöisiä tekijöitä ja toimintatapoja työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämiseksi. Kehittämistehtävä toteutettiin yhteistyössä tehostetun palveluasumisyksikön henkilökunnan kanssa. Yksikön työntekijät ovat antaneet työyhteisöllisen näkökulman vastaamalla kyselyyn sekä osallistumalla Learning Caféeseen keväällä 2019.

Kehittämistehtävän teoreettisessa osuudessa on käsitelty vanhustenhuollon yhteiskunnallista näkymää; ikääntyvän väestön mukanaan tuomia paineita, palveluntuottajien haasteita järjestää hyvää ja laadukasta vanhustenhoitoa, sekä esimiestyön vaatimuksia vanhustyössä. Tehtävä eteni työhyvinvoinnin ja työilmapiirin määrittelyn kautta työntekijälähtöiseen toimintatutkimukseen.

Kehittämistoiminnan tuloksina saatiin ajatuksia ja näkemyksiä työilmapiirin kehittämiseksi niin työntekijän kuin esimiehenkin näkökulmista. Tehtävän tuotoksena koostettiin esimiehille suunnattu ohjeistus hyvän työilmapiirin luomiseen. Ohjeistukseen on koostettu kehittämistyön teorian ja käytännön kautta saatuja ydinajatuksia, oivalluksia ja näkökulmia työilmapiirin kehittämiseksi.

INSTRUCTIONS TO SUPPORT SUPERVISORY WORK IN CREATING A GOOD WORKING ENVIRONMENT

Ekmark-Karttila, Tessa

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Social Services, Master of Social Services

October 2019

Supervisor: Pamppunen, Seppo

Number of pages: 31

Appendices: 5

Keywords: welfare at work, working atmosphere, leadership, workplace orientation

The purpose of this thesis was to find community-oriented factors and practises in order to enhance well-being at work and to develop a better working atmosphere. The thesis was carried out in co-operation with the staff of an enhanced service-housing unit. The employees have given their perspective on the working community by answering a questionnaire and participating in a Learning Cafe in spring of 2019.

The theoretical part of the thesis studies the social perspective of elderly care. It considers the pressure an aging population creates, the challenges the service providers have in organising and providing high quality care for the elderly, and the requirements needed for good leadership. The thesis began with definitions of workplace atmosphere and well-being at work and progressed to employee-oriented action research.

As a result of these activities, ideas and views for developing the workplace atmosphere were obtained from both the employees' and the supervisor's perspective. A guideline was compiled instructing the supervisors on how to create a good working atmosphere. The guideline is a compilation of core ideas, insights and perspectives gained from the theory and practise of development work, aiming to develop the work environment.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HAASTEENA IKÄÄNTYVÄ VÄESTÖ	8
3	ESIMIESTYÖ VANHUSTYÖSSÄ.....	11
4	TYÖHYVINVOINTI	13
4.1	Työhyvinvoinnin historia.....	14
4.2	Työhyvinvointitutkimus.....	15
5	TYÖILMAPIIRI.....	16
5.1	Työilmapiirin historia ja tutkimus	17
5.2	Työilmapiiri työntekijän näkökulmasta	17
5.3	Työilmapiiri esimiehen näkökulmasta.....	19
6	TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN	19
6.1	Nettosuositteluindeksi.....	20
6.2	Ilmapiirikysely	21
7	TYÖILMAPIIRIOHJEISTUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	22
7.1	Kehittämistyön menetelmät	22
7.1.1	Kysely	23
7.1.2	Learning Café - oppimiskahvila	24
8	KEHITTÄMISTYÖN TOIMINNALLINEN OSUUS.....	25
8.1	Toiminnan kuvaus.....	25
8.2	Toiminnan arviointi	26
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kehittävään työntutkimukseen perustuvassa työlähtöisen työhyvinvoinnin mallissa perusajatuksena on, että pahoinvointi työssä johtuu työn toimintajärjestelmän muutosten aiheuttamista ristiriidoista, hämmennyksestä ja uupumuksesta. Olennaista on, että toimintatapoja analysoidaan ja pohditaan työyhteisön kesken ja että ymmärretään muutokset ja niiden aiheuttama epätasapaino. (Jääskeläinen 2013, 22-23.)

Kehittämistyön toimintaympäristönä toimi ikäihmisten tehostettu palveluasumisyksikkö. Hallinnollisen johtajan lisäksi yksikössä työskentelee tiiminvetäjä-sairaanhoitaja, sairaanhoitajia, lähihoitajia, hoiva-avustajia sekä avustaa henkilökuntaa. Yhteensä henkilökuntaa yksikössä on kolmisen kymmentä. Henkilökunnan ikäjakauma on 20-60 vuotta ja naisia työntekijöistä on 90%. Yksikön johtajan esimiehenä toimii aluejohtaja ja esimiestyötä tukee palvelupäällikkö, rekrytointikoordinaattori ja tukitoiminnot, kuten palkkahallinto. Yrityksellä on yhteiset käytänteet, toimintaperiaatteet ja ohjeistukset, jotka löytyvät intranetistä. Työtä ohjaa yrityksen arvot.

Yksikkö avattiin syksyllä 2015 ja se on toiminut lähes koko olemassaoloaikansa jonkinlaisessa muutoksessa tai murroksessa. Vuosiin on sisältynyt yhteistoimintaneuvottelut, toiminnan supistaminen, esimiehen vaihtuminen sekä yleinen median tuoma paine, jotka kaikki ovat ruokkineen epäkohtia ja luoneet haasteita työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi koostuu monista tekijöistä ja on henkilökohtainen kokemus.

Koska ulkoisin tekijöihin vaikuttaminen on rajallista ja nykyisin työelämä tuntuu olevan jatkuvaa muutosta, niin kehittämistyön kantavana ajatuksena oli pyrkimys löytää avaimia siihen, mikä auttaa pääsemään vaikeiden aikojen yli eli hyvään työilmapiiriin. Työilmapiiri, ollessaan kunnossa, toimii työntekijöiden tukipilarina vaikeissakin tilanteissa ja auttaa pääsemään eteenpäin. Työilmapiiri kuvastaa työyhteisön luottamusta ja asennetta.

Kireä ja kiireinen työilmapiiri lisää kielteisyyttä ja kielteisten tunteiden ilmenemistä joko avoimesti tai peitetysti työpaikalla. Onkin tärkeää, että johtaja ja työntekijät oppivat tulemaan toimeen hankalien tunteiden kanssa ja osaavat kanavoida ne oikeaan suuntaan. Jatkuva hankalien tunteiden vatvominen syö energiaa ja ihmiset uupuvat työhönsä. Täytyykin muistaa, että jokaisella on vastuu työpaikan tunneilmastosta. Tutkimusten mukaan henkilöiden positiivinen ajattelu ja myönteiset asenteet vaikuttavat eniten hyvän ilmapiirin rakentamiseen. (Vasterinen 2013, 171-172.)

Työilmapiirin järkyessä tulisi siihen pyrkiä vaikuttamaan ennen kuin tilanne kriisiytyy. Kehittämistyön kohteena olevassa yksikössä ilmapiirin kireyttä on pyritty ratkaisemaan keskustelemalla yhdessä ja erikseen sekä työterveyshuollon yksilö- ja ryhmäohjauksella. Nämä toimenpiteet ovat tuoneet hetkellistä helpotusta, muttei ratkaisseet ongelmia. Koska ongelmat ovat syvällä, tilanne vaatii pitkäjänteistä työtä sekä toimintakulttuurin muutosta. Epäkohtien ja haasteiden nimeämiseen ei ole valmiita, yksinseitteisiä tai helppoja ratkaisuja ja jokainen työyhteisö on omanlaisensa. Jotta työntekijät saadaan sitoutumaan kehittämiseen, tulee heidän saada äänensä ja mielipiteensä kuulumaan.

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen ymmärretään yhteisen tekemisen, keskustelemisen ja oppimisen tuloksena tuotettuna käytäntönä. Se on viitekehys käytännön työtehtävien ja työmenetelmien kehittämiseksi ja laadun lisäämiseksi. Siinä painottuu kertaluontoisten parannusten lisäksi pyrkimys pitkäjänteisiin parannuksiin. Kehittäminen perustuu työssä ja työyhteisössä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Kehittämisotteessa painottuu yhteisöllinen tavoitteenasettelu ja tiedonmuodostus. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on ennen kaikkea keino työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Toimintakyky on vahvuutta muutostilanteiden käsittelyssä ja ennen kaikkea päivittäisessä perustehtävään vastaamisessa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11-13.)

Jokaisessa työpaikassa on omanlainen työilmapiirinsä. Jokainen esimies kantaa vastuuta ilmapiirin kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Vaikka vastuu on esimiehellä, hänen ei tarvitse tai oikeastaan, hänen ei pidä, kantaa vastuuta tai pyrkiä kehittämään yksin. Ylhäältä määrätyt ja irralliset ajatukset eivät kannata pitkälle hedelmää. Parhaat tulokset ja pysyvämpi toimintakulttuuri luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtamisella on keskeinen rooli työyhteisölähtöisessä kehittämisessä. Rooli perustuu kehittämisen kohdistumiseen työhön ja työyhteisön toimintaan sekä vuorovaikutteisen ja moniäänisen johtamisen ideaan. Johtaminen on sosiaalista toimintaa, joka tuotetaan vuorovaikutuksessa ja näin ollen koko yhteisön osallistuu johtamisen tuottamiseen. Vaikka työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on koko yhteisön osallistava ja demokraattinen, on esimies kuitenkin avainasemassa. (Seppänen-Järvelä 2009, 71.)

Kehittämistyössä etsitään työhyvinvointiin ja työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä sekä menettelytapoja. Kehittämistyön kohteena olevan yksikön työntekijät antavat työyhteisöllisen näkökulman vastaamalla kyselyyn sekä osallistumalla Learning Caféseen eli oppimiskahvilaan. Työyhteisölähtöisen tiedon ja teoretiedon pohjalta on koottu ohjeistus esimiehille. Ohjeistus antaa esimiehelle työkaluja työyhteisön ilmapiirin kehittämiseksi.

2 HAASTEENA IKÄÄNTYVÄ VÄESTÖ

Suomen ikärakenteen muutoksesta on puhuttu pitkään. Nyt ikärakenteen muutos on konkretisoitunut ja jo vuonna 2008 eläkeikäisten määrä ylitti ensimmäistä kertaa alle 15-vuotiaiden määrän. (Rapo 2011, 85) Väestönrakenteellinen muutos johtuu odotettavissa olevan eliniän pitenemisestä ja alhaisesta syntyvyydestä. Lasten ja nuorten määrä vähenee, työikäinen väestö supistuu ja iäkkäiden määrä kasvaa nopeasti. (Virnes, Sahala, Majoinen & Laukkanen 2006, 9) Väestön ikääntyessä apua tarvitsevia on yhä enemmän. Samaan aikaan yhteisöllisyys tuntuu vähenevän ja omasta ikääntyvästä sukulaisesta ei osata tai haluta enää huolehtia. Paine kasautuu hoitohenkilökunnalle.

Yli 65-vuotiaiden määrän ennustetaan nousevan vuoteen 2030 mennessä lähes 1,3 miljoonaan. Vanhempien ikäryhmien osuus kasvaa kaikkein nopeimmin; 75 vuotta täytäneitä vuonna 2030 on jo noin 690 000, 85-vuotiaita lähes 200 000 ja yli satavuotiaidenkin määrä nousee huomattavasti. Arvioissa viitataan, että eliniän kasvaessa tulee ikääntyvän elämään lisää niin toimintakykyisiä vuosia kuin myös aikaa, jolloin toimintakyky on usein heikentynyt ja avuntarve suuri. Merkittävä seuraus vanhusväestön määrän kasvulla ja eliniän pitenemisellä on erityisryhmien suureneminen, jolloin esimerkiksi ikääntyneitä liikuntavammaisia, näkövammaisia ja aikuisiän diabeteksestä kärsiviä on entistä enemmän. Lisäksi erilaisista dementtioista kärsivien määrä kasvaa vanhojen ikäryhmien myötä, vaikkei esiintyvyys nousisi. (Jyrkämä 2003, 15-16) Muutokset tarkoittavat haasteita vanhusten hoitoon ja hoitajilta vaaditaan entistäkin enemmän. Osaaminen ja moniammatillinen työ korostuvat. Työ on henkisesti ja fyysisesti raskasta, jolloin työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin merkitys kasvavat.

Väestön ikärakenteen muutos vaikuttaa perustavanlaatuisesti kuntien ja koko yhteiskunnan toimintaan kaikilla osa-alueilla. Kunnat voivat omilla valinnoillaan, päätöksillään ja toimenpiteillään vaikuttaa siihen, millaiseksi tulevaisuus kunnissa sekä seutu- ja maakunnissa muodostuu. Muutoksiin varautuminen edellyttää kunnilta aktiivista ikäpolitiikkaa kaikkien ikäryhmien osalta. Ikääntyminen ei ole vain vanhojen ikäluokkia koskettava ilmiö vaan se koskettaa kaikkia ihmisiä ja tarkoittaa elinikäistä prosessia. Elämänkaariajattelussa ennaltaehkäisevän toiminnan sekä eri sektorien yhteistyön merkitys korostuu. (Virnes, Sahala, Majoinen & Laukkanen 2006, 13)

Aktiivisesta ikäpolitiikasta on puhuttu jo pitkään, eikä ikärakenteen muutos ole tullut yllätyksenä. Muutoksiin varautuminen ja reagointi vievät aikaa, mutta ikäpoliittiset aiheet, kuten vanhusten kaltoinkohtelu, hoitajamitoitus ja laaduntarkkailu, nousevat aika ajoin esiin ja otsikoihin, mutta todelliset toimenpiteet tai päätökset vaatisivat vastuuntuntoisempaa päätöksentekoa. Heidi Sipiläinen (2016) tuo väitöstyössään ”Hoitohenkilökunnan käsityksiä vanhusten kaltoinkohtelusta ympärivuorokautisen hoidon yksiköissä” esiin, että henkilökunnan hyvinvointiin kannattaa panostaa, koska kun hoitaja voi hyvin, hän kohtelee hoitamiaan vanhuksia paremmin. Alhainen henkilöstömitoitus, ristiriidat työyhteisössä, huono työilmapiiri, työn rasittavuus ja fyysisen ympäristön puutteet sekä suuri ympärivuorokautisen hoidon yksikkö olivat hänen mukaansa kaltoinkohteluun altistavina tekijöinä.

Julkisen terveydenhuollon tehtävä on huolehtia kansalaisten hyvinvoinnista käytettävissä olevien resurssien ja taitojen puitteissa. Verovarojen käyttö asettaa toimijat erityiseen vastuuseen ja heidän on vastuullisesti ja viisaasti toteutettava yhteisen hyvän oikeudenmukaista jakamista. Terveys­huollon yhteisenä tavoitteena on tuottaa potilaille hyvää hoitoa, eikä hoidosta voi tulla valintamyymälää. Palveluiden valintamyymälällä tarkoitetaan potilaan tai hänen omaistensa mahdollisuutta valita hoito. (Mattila 2010, 81-85) Kaikkien terveydenhuollon ja sosiaalialan toimijoiden yhteinen tavoite on tuottaa hyvää hoitoa. Olemassa olevia voimavaroja ei olla kohdennettu oikein ja ongelmat syvenevät, jos emme ole avarakatseisempia. Se, että potilas tai hänen omainen valitsee hoitonsa itse, ei tee terveydenhuollosta valintamyymälää. Kun yhteistyömallit ja pelisäännöt eri toimijoiden välillä olisi suunnitelmallisia ja toimivia niin vastuu jakaantuisi, resurssit olisivat riittävämmät ja taitoja pystyttäisiin hyödyntämään.

Hämeenkyrön palvelustrategiassa esitetään, miten kunnan järjestämisvastuulla olevat palvelut tullaan lähivuosien aikana kuntalaisille eri toimialoilla tuottamaan. Vaihtoehtoisia tuotantotapoja harkittaessa on selvitettävä eri palvelutuotantotapoihin käytettävät taloudelliset resurssit, henkilöstön määrä ja ikärakenne, työvoiman saatavuus eri aloilla ja palvelutuotannon yksikkökustannukset eri tapauksissa. Vaihtoehtoisia tuotantotapoja käytetään, kun ne ovat kokonaistaloudellisesti edullisempia, jolloin siihen liittyy myös laadullinen näkökulma. Palvelutuotannon kilpailukykyä parannetaan esimiestyön kehittämällä, palveluprosessien tehostamisella sekä henkilöstön työhyvinvointiin ja uudistumiskykyyn panostamalla. Kriteereinä ovat kokonaistaloudellisuus,

palvelujen laatu ja asiakaslähtöisyys. (Hämeenkyrön palvelustrategia, 8-9.) Jotta yksityisen palveluntuottajan toiminta pysyy kilpailukykyisenä ja laadukkaana, tulee sen kuunnella ja vastata niin yhteiskunnan kuin tilaajienkin odotuksiin. Kaikkien yhteisenä tavoitteena on asiakkaan hyvinvointi ja elämänlaadun parantaminen. Eri toimijoiden tulisi tehdä enemmän yhteistyötä ja nähdä toisensa enemmän yhteistyökumppaneina kuin kilpailijoina.

Vanhustenhoito on kasvava haaste, sillä vanhuksia on yhä enemmän ja laitoshoido on kallista. Onnistuneessa vanhustenhuollossa tarvitaan moraalista rohkeutta puhua asioista niiden oikeilla nimillä, puolustaa ja katsoa asioita heikoimman kannalta. Vanhuspalveluiden kehittämisessä tarvitaan perusteiden läpinäkyvyyttä, keskustelua sekä avoimuutta esittää monipuolisia näkökulmia. On käytävä arvostavaa vuoropuhelua palveluntuottajien, kuntatalouden vastuuhenkilöiden, asiakkaiden ja omaisten välillä. Ratkaisujen löytämiseen tarvitaan laaja-alaisuutta eli todellista moniammatillisuutta ja ammattilaisten asiantuntemuksen arvostamista. Tarvitaan vahvuutta luopua puolustusasemista ja ryhtyä kehittämään luovasti. Toisaalta tarvitaan myös lujaa ammatillista itseluottamusta, joka auttaa luottamaan omaan asiantuntemukseen ja näkemykseen asiakkaan hyvästä ja tarkoituksenmukaisesta palvelusta. Monissa hoitoyhteisöissä henkilökunta hoivaa päivittäin dementiaa sairastavia potilaita. Hoitohenkilökunta on myös lähes päivittäin omaisten tukena. Heidän työssä tarvitaan paljon ymmärrystä ja arvostavaa kohtaamista. (Mattila 2010, 32-62) Voisiko omaisia sitouttaa enemmän osallistumaan hoitoon? Kuinka saisimme olemassa olevat resurssit, kuten työttömät ja aktiiviset eläkeläiset, mukaan hoitotalkoisiin? Vastuu hoidosta tulee olla ammatillisilla, mutta meidän tulisi löytää ratkaisuja tukemaan ikääntyneiden elämänlaatua ja hyvää hoitoa.

Ympäri vuorokautisessa hoivassa hoitajalla on hoidettavanaan useita vanhuksia samanaikaisesti. Vanhuksen tunne on sidoksissa hänen kokemuksiinsa ympäristön tuomista tunteista. Mitä tyytyväisempi asiakas on hoitajiin, sitä parempi on hänen kokemansa elämänlaatu. Käytännössä kyse on asenteesta sekä kohtaamisen ja kohtelun taitavuudesta, eikä niinkään resurssien määrästä. Samoilla resursseilla voi tehdä asioita hyvin tai vähemmän hyvin. Ikääntyneiden palveluissa keskeisintä on iäkkään ihmisen elämänlaadun tukeminen. (Räsänen 2018, 109)

Hoitajan tehtäviin kuuluu hoito ja huolenpito, mutta hän toimii myös asiantuntijana asukkaan hoitoon liittyvissä asioissa. Tämä on luottamustehtävä, joka vaatii luottamusta omaan tekemiseen ja arviointikykyyn. Hoitajan työ on jatkuvaa vuorovaikutusta asukkaan, omaisten ja työkavereiden kanssa. Tiedon jakaminen, yhteistyö ja dialogisuus tukevat hyvää hoitoa ja auttavat hoitajaa jaksamaan työssään. Työilmapiiri vaikuttaa työntekijöihin, jotka välittävät sitä arjessa toisilleen, asukkaisiin ja omaisiin. Asukkaiden ja heidän omaisten antamalla palautteella on suora yhteys laadukkaaseen hoitotyöhön.

3 ESIMIESTYÖ VANHUSTYÖSSÄ

Johtamisen tarkoitus vanhustyössä on ikääntyneen asiakkaan elämänlaadun tukeminen työtehtävinä ja johtamisen tasolla. Elämälaatu on työn päämäärä ja voimavara. Organisaation toiminta-ajatuksessa näkyy tavoiteltava ja monimuotoinen gerontologinen hoiva ja sen tuottama elämänlaatu; organisaation sitoumus siitä, miten henkilöstö asennoituu ja suhtautuu asiakkaisiin sekä henkilöstön osaaminen, työkyky ja –hyvinvointi ja miten organisaatio huolehtii niistä. Johtaja luo edellytykset hyvälle toiminnalle käyttämällä ja siirtämällä järkevästi resursseja ja vaatimalla työssä niiden tarkoituksenmukaista käyttöä tavoitteiden mukaisesti. Johtaja palvelee ympärillään olevia henkilöitä määrittämällä tahtotilan ja ikääntyneiden palveluissa asiakkaiden hyvä elämänlaatu on toiminnan tärkein tavoite. Yksikön esimiehen rooli on keskeinen, jotta yhteisöön syntyy myönteinen työilmapiiri ja yleinen kehittämismyönteisyys arjen työssä. (Räsänen 2018, 127-129)

Esimiestyö on merkityksellistä, tavoitteellista ja toisten työtä ohjaavaa tekemistä. Työ on haastavaa; käytännön ja arjen ongelmanratkaisujen lisäksi esimies on usein puun ja kuoren välissä, koska hänelle asetetaan odotuksia ja paineita monesta eri suunnasta: työntekijöiltä, työnantajalta, asukkailta ja omaisilta. Työtä ohjaavat luvat, lait, sopimukset ja säädökset, jonka lisäksi työ on henkisesti raskasta, koska esimies kantaa vastuun niin asukkaista kuin henkilöstöstäkin. Esimiestyön ja esimiehen jaksamisen tukemiseksi tulisi löytää ratkaisuja ja työkaluja, koska esimiehen hyvinvoinnilla on

suuri vaikutus koko työyhteisöön. Jos esimiestyötä tuettaisiin ja kehitettäisiin entistä paremmin, niin esimiehellä olisi mahdollisuuksia ja osaamista nähdä yksilölliset tarpeet ja tukea työntekijää. Tämä voisi johtaa työntekijöiden jaksamiseen, sitoutumiseen, työpaikan hyvään ilmapiiriin ja ehkä jopa työurien pidentymiseen, koska töissä välitettäisiin ja työntekijän olisi hyvä olla.

Ikärakennekehityksen seurauksena vanhushuoltosuhte eli 65 vuotta täyttäneiden määrä suhteessa työkäisiin kaksinkertaistuu nykytasolta vuoteen 2030. Väestörakenteen muutoksia voidaan kuvata myös elatussuhteella, joka kertoo, miten monta työelämän ulkopuolella olevaa henkilöä on työllistä kohden. Elatussuhte alkoi heikentyä vuoden 2010 jälkeen. Lisäksi työttömyysaste on pysytellyt korkealla ja työelämästä poistutaan varhain, työvoima alkoi supistua tosiasiasa vuonna 2004. (Virnes, Sahala, Majoinen & Laukkanen 2006, 11)

Työmarkkinoilla Suomi on kokenut käännekohdan siten, että työmarkkinoilta poistuu väkeä enemmän kuin sinne tulee. Kunta-alan henkilöstöä jää vanhuuseläkkeelle vuoteen 2020 mennessä 160 000. Väestön ikääntymisen aiheuttaman palvelujen kasvun vuoksi sosiaali- ja terveysaloille tarvitaan lisäksi 10 000 uutta hoito- ja hoivatyöntekijää. Lisäksi kotihoidossa ja laitoshoidossa on arvioitu tarvittavan lisätyövoimaa jo olemassa olevan työvajeen vuoksi. (Virnes, Sahala, Majoinen & Laukkanen 2006, 23)

Työnantajan tulisi uudistaa tapoja löytää ja kouluttaa uusia työntekijöitä sekä keksiä keinoja hyödyntää olemassa olevat resurssit, kuten työttömät ja osatyökykyiset. Hoiva-ala tulisi saada houkuttelevaksi ja taloudellisen syyn rinnalle tulisi kehittää uusia motivaation lähteitä. Työnantajan tulisi panostaa työntekijöiden pysyvyyteen ja työpaikan vetovoimaan. Työpaikoilla pitäisi kiinnittää huomioita työntekijöiden hyvinvointiin ja työn tekemisen iloon sekä työpaikan myönteiseen kuvaan ja positiiviseen työilmapiiriin.

Jan Holmberg (2018) on koonnut artikkeliin ”Miksi sijaisia ei saada?” ajatuksista hoivatyö houkuttelemattomuudesta. Sijaiset olivat kohdanneet kyykytystä, kuulleet vain negatiivista palautetta itsestään ja vessatauotkin oli jollain keikkapaikalla kellotettu. Sijaisten kohtelua tulisi monessa työpaikassa parantaa. Sijaispula ymmärrettiin laajempaan, yhteiskunnallisena, ongelmana. Politikoinnin nähtiin vaikuttavan yhteisiin arvoihin ja sitä kautta hoitoalan budjettiin. Hyvästä hoidosta tinkiminen ja huono

palkka eivät kannusta hakeutumaan tai pysymään alalla. Vakituisten hoitajien reilu ja avulias asenne ja hyvä perehdytys saa sijaisen tulemaan uudelleen keikalle. Hyvä kello kuuluu kauas, mutta huono työilmapiiri vielä kauemmas.

4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin käsite on monimuotoinen. Työhyvinvoinnin voi määritellä subjektiivisesti koetuksi hyvinvoinnin tilaksi, johon vaikuttavat työkykymme ja paikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Se on siis systeeminen ilmiö, koska kokemus on herkkä sitä määrittävien tekijöiden muutoksille ja se rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämän ja kokonaisyhyvinvoinnin kanssa. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös aikaisemmat kokemukset sekä arvosidonnaisten vallan, vastuun ja erilaisten intressien vaikutus työelämässä. Työhyvinvointiin ja työelämän laatuun vaikuttavat yksilöllisten tekijöiden ja voimavarojen lisäksi työsuojelu, työpaikan toimintaperiaatteet ja –politiikat sekä työlainsäädäntö. (Vartiainen 2017, 13) Työhyvinvointi on henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttaa monet tekijät. Työntekijä voi töissä hyvin tai huonosti vai voiko työ olla herättämättä tunteita? Entä voiko työntekijä voida hyvin työyhteisössä, joka voi huonosti?

“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.” (Työterveyslaitos verkkosivusto. Työhyvinvointi. Viitattu 3.7.2019.) Työhyvinvoinnin kokonaisuus, koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijä psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. (Manka 2011, 35)

4.1 Työhyvinvoinnin historia

Carlota Perezin (2002) kuvaukset teknologis-taloudellisten vallankumousten pitkistä aalloista liittävät työn- ja työhyvinvoinnintutkimuksen tekniikan ja talouden kehittymiseen työoloihin kohdistuvan vaikutuksen kautta. Perezin mukaan teknologisilla vallankumoukset teollinen vallankumous vuodesta 1771 lähtien, höyrykoneiden ja rautateiden aika vuodesta 1829 lähtien, teräksen, sähkön ja raskaan teollisuuden aika vuodesta 1875 lähtien, öljyn, autojen ja teollisen massatuotannon aika vuodesta 1908 lähtien sekä tiedon ja viestinnän aika vuodesta 1971 lähtien vaikuttavat sosiaaliin rakenteisiin ja toimintaan. Näyttöinä teknologian tunkeutumisesta käytäntöihin voidaan pitää esimerkiksi psykologista verkkoterapiaa kasvokkain tapaamisen sijaan, tietoteknisiä yhteistyöalusta ja omien elintoimintojen sekä hyvinvoinnin mittaamista teknisten laitteiden avulla. (Vartiainen 2017, 15-16)

Pitkien aaltojen teoria kuvaa yleistä globaalia muutosta makrotasolla. Työorganisaatioiden mesotason muutosta on kuvattu rationaalisten ja normatiivisten ideologioiden ja niihin kytkeytyvien johtamisoppien vuorotteluksi. Rationaalisen ideologina mukaan tuottavuus ja hyvinvointi syntyvät täsmällisistä metodeista ja järjestelmistä. Organisaatio nähdään koneena tai systeeminä, jossa ihminen käyttäytyy suhteellisen ennustettavasti. Normatiivisessa ideologiassa organisaatio ymmärretään arvoyhteisöksi ja korostetaan yhteisten arvojen, sosiaalisten sekä kulttuuristen piirteiden merkitystä ihmisiä hyviin suorituksiin kannustavina ja työhyvinvointia tuottavina tekijöinä. (Vartiainen 2017, 16-17)

Barleyn ja Kundan mukaan ensimmäinen johtamisoppi oli teollisten työolojen parantaminen (1800-luku). Tästä seurasi tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi (1900-1923), ihmissuhdekoulukunta (1923-1955), rakenneteoriat (1955-1980) ja organisaatiokulttuuriteoriat (1980-). Työolojen parantamisen, ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuurin teoriat edustavat normatiivisia oppeja nostaessaan esiin työelämän laadun kehittämisen, sosiaaliset suhteet ja organisaation arvot. Rationaalisia oppeja edustavat taylorismi ja rakenneteoriat, jotka tuovat esiin työprosessien analysointia ja järjeistämisen sekä vaikuttamisen rakenteiden kehittämisen kautta. (Vartiainen 2017, 16)

Seeck (2008) toi esiin kuudennen opin, innovaatioparadigman, joka alkoi rationaalisena oppina korostaessaan luovuustekniikoita, mutta on saanut kehittyessään normatiivisia piirteitä nostamalla esiin esimerkiksi yhteisöllisen avoimen innovoinnin. Innovaatioteorioissa korostetaan työntekijöiden tarvetta oppia ja kehittyä. Seeckin mukaan tieteellinen liikkeenjohto hallitsi suomalaista työelämäkeskustelua vuosisadan alusta 1960-luvulle asti, mutta ihmissuhdekoulukunnan vaikutus erityisesti työhyvinvoinnin parantamisen teeman kautta säilyi edelleen ja jopa kasvoi 2000-luvulle tultaessa. Ihmissuhdekoulukunnasta juontuva henkilöstöjohtamisen opetus kehittyi tarkoitukseensa varmistaa henkilöstövoimavarojen tasapainoinen käyttö ja kehittäminen. Tämä näkyi julkaistuna artikkeleina ja koulukunnan teemojen esiintymisenä Suomen hallitusohjelmassa 1980-luvulta lähtien. 1990-luku oli organisaatiokulttuuriparadigman kukoistuskautta sekä suomenkielisten kirjoitusten että käännettyjen kirjojen opetuskäytön ja tutkimushankkeiden lisääntymisen näkökulmista. Organisaatiokulttuuriteoriat, jotka johtamisen näkökulmasta painottavat organisaation omaa kulttuuria, arvoja, uskomuksia ja merkityksiä ja niihin pohjautuvia normeja sekä käyttäytymis- ja toimintatapoja johtamisen perustoina syntyivät Seeckin mukaan jo 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa, mutta Suomessa niiden kukoistuskautta ajoittuu vasta 1990-luvulle palvelutoimialan kasvun aikaan. 2000-luku on ollut innovaatioparadigman nousua. Paradigman avainsanoja ovat muutos, joustavuus ja innovatiivisuus. (Vartiainen 2017, 16-29)

4.2 Työhyvinvointitutkimus

Olenainen merkitys työhyvinvointitutkimuksen kehittymiselle Suomessa oli Työterveyslaitoksen perustaminen vuonna 1950 ja seuraavana vuonna sen psykologian osaston perustaminen. Psykologian osastolla käynnistyi voimakkaana työstressiä, työuupumusta ja niiden hallintaa koskeva tutkimus- ja julkaisutoiminta. Vankan perustan työhyvinvointitutkimus sai niin sanotusta työstressitutkimuksesta. Hans Selyén (1956) stressiteoria loi pohjaa myöhemmälle psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden tutkimukselle. Varsinainen työelämän tutkimusta työelämän kehittämiseen yhdistävä aikakausi käynnistyi Suomessa 1980-luvulla (Ramstad & Ala-Soini, 2007). Työsuojelurahaston perustamisen (1979) ja sen toimialueen vähittäisen laajenemisen myötä tutkittujen aiheiden kirjo laajeni. Työnorganisointiin ja johtamiseen liittyvistä kysymyksistä tuli osa rahaston tutkimusrahoituksen ydinaluetta. Myös Suomen Akatemia sekä

yritykset ja muut organisaatiot rahoittivat työelämä tutkimusta entistä enemmän. 1990-luvun alussa työministeriöstä tuli tärkeä työelämän tutkimuksen koordinoija ja rahoittaja. (Vartiainen 2017, 21-25)

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksessä (2005) on tarkasteltu työhyvinvointitutkimusta ja sen painoalueita. Kyseisessä raportissa todetaan, että työhyvinvointitutkimuksella on Suomessa pitkät perinteet ja se on vakiinnuttanut asemansa muun muassa soveltavan ja perustutkimuksen joukossa. Työelämässä tapahtuvat muutokset tuovat jatkuvasti uusia tarpeita ja haasteita työhyvinvointitutkimukselle. Työhyvinvointitutkimukset ovat nykyisin luonteeltaan monitieteellistä soveltavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä esiintyviä epäkohtia ja vaaratekijöitä sekä edistää hyvien työolosuhteiden syntymistä. Tutkimuksen avulla pyritään kehittämään työyhteisöjä ja työpaikkoja ongelmien, vaara- ja riskitekijöiden tunnistamisella sekä kehittämällä hyviä käytäntöjä organisaation toimintamalleiksi ja päätöksen teon tueksi. Selvityksen mukaan tutkimuksen tulee parantaa työyhteisöjen, työntekijöiden ja yhteiskunnan tuottavuutta ja edistää kansainvälistä kilpailukykyä. (Suonsivu 2011, 101-102.)

5 TYÖILMAPIIRI

Työilmapiiri on aika epätarkka käsite. Sillä voidaan tarkoittaa monia asioita organisaatiokulttuurista työpaikan tunnelmaan. Työilmapiiri käsitteenä ei ole uusi, vaan se syntyi 1940-luvun alussa työpsykologian ihmissuhdekoulukunnan tutkimustyön tuloksena. Käsitettä sosiaalinen ilmapiiri käytti jo hahmopsykologi Kurt Lewis 1939 julkaistussa tutkimuksessa, jossa tutkittiin autoritaarisen, demokraattisen ja antaa mennä -johtamistyylin vaikutusta ilmapiiriin. Toinen merkittävä organisaatiopsykologi oli Chris Argyris (1957), joka tutki johtamisilmaston vaikutusta rekrytointiin. (Aro 2018, 33)

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana työpaikan jokapäiväistä toimintaa. Työilmapiirin taustalla on työ kulttuuri, joka koostuu työpaikan toimintatavoista, työmoraalista, yhteisistä säännöistä ja ehdoista sekä työntekijöiden välisistä vuorovaikutustavoista.

(Pohjois-Karjalan kansanterveydenkeskuksen työhyvinvoinnin tilannearvio -verkkosivusta. Yrityksen työhyvinvoinnin info. Viitattu 1.10.2019) Toisinaan työyhteisössä sokeudutaan, eikä nähdä mahdollisuutta omalla toiminnalla vaikuttaa ilmapiiriin. Ilmapiiri on asenne ja jokainen pystyy vaikuttamaan asennoitumiseensa.

5.1 Työilmapiirin historia ja tutkimus

Ihmissuhdekoulukunta oli syntynyt vastavetona Frederick Taylorin 1900-luvun alussa teknokraattisbyrokraattiselle ”tieteelliselle liikkeenjohdolle”, jossa työntekijä nähtiin liukuhihnan osana, jota johdettiin kontrolloimalla häntä kaikilla mahdollisilla tavoilla. Tayloristit eivät pitäneet työilmapiiriä olennaisena, eivätkä nähneet sen yhteyttä tuottavuuteen tai muihin taloudellisiin menestysmittareihin, kun taas ihmissuhdekoulukunnan sanoma oli, että tuottavuutta ei paranneta käskyttämällä ja kontrolloimalla vaan luottamalla työntekijöihin ja parantamalla ihmisten välistä vuorovaikutusta. Ihmissuhdekoulukunta korosti esimiehen ja työntekijöiden avointa vuorovaikutusta sekä työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja näki hyvän työilmapiirin hyvien tulosten saavuttamisen välineenä sekä itsessään eettisenä arvona. (Aro 2018, 34)

Organisaatiokulttuurien tutkimisen käynnistyminen 1970-luvulla avasi uuden sivun työilmapiiritutkimuksessa. Pioneerina toimi amerikkalainen Edgar Schein (1987), joka kiinnostui organisaatiokulttuurista monien organisaatioilmiöiden juurisyynä ja näki työilmapiirin organisaatiokulttuurin sivutuotteena. Uusimmat tutkimuslinjat ovat olleet tunnepystyvyyden ja työssä esiintyvien tunteiden tutkimusta. Työilmapiiri on ytimeltään tunteisiin liittyvä ilmiö. Tutkimus on kulkenut vuosikymmenien kuluessa niin, että alkuvaiheessa työilmapiiriä käsiteltiin vaikeasti ymmärrettävänä mustana laatikkona, joka oli yhteydessä moniin asioihin, mutta nykyisin huomion kohteena on itse työilmapiiri – mistä se on tehty ja miten sitä voi vaalia. (Aro 2018, 35-38.)

5.2 Työilmapiiri työntekijän näkökulmasta

Vuoden 2011 kansalaisbarometrin mukaan omaa työllisyystilannettaan, työnsä merkityksellisyyttä ja materiaalisen hyvinvointinsa kohentamismahdollisuuksia pitää hy-

vinä tai melko hyvinä 54%, mutta työhön ollaan useimmin tyytymättömiä (Kansalaisbarometri 2011, 31). Tyytymätön työntekijä kokee voivansa töissä huonosti ja tämä näkyy asenteessa työtä ja työyhteisöä kohtaan Työilmapiiri on heijastuma työntekijöistä.

Elli Aaltonen (2017) painottaa henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä artikkelissaan ”Onko olemassa fiksua johtamista?” Kaikki hyvä lähtee niistä henkilöistä, jotka ovat organisaatiossa töissä. He tekevät tulokset, kohtaavat asiakkaansa ja luovat positiivista mielikuvaa työpaikastaan. Henkilöstölle tulee antaa kaikki välineet tehdä työtään. Välineet ovat laaja käsite tiloille, koneille, liikkumiselle, työhyvinvoinnille, osaamiselle, motivaatiolle ja yhteisöllisyydelle. Meidän on pidettävä yllä henkilöstön työhyvinvointia, niin fyysistä kuin henkistä. Vain näin olemme kerta toisensa jälkeen valmiita muuttamaan rakenteita, oppimaan uutta ja arvioimaan tehtäviämme.

Laitoshoidossa työpahoinvointi näyttäytyy yksilötasolla väsymisenä, uupumisena, masennuksena, erilaisina sairauksina ja työkyvyttömyytenä. Työyksikön pahoinvointi ilmenee toimimattomuutena, työyhteisöongelmina, kriiseinä, juoruiluna, takana pahana puhumisena, työpaikkakiusaamisena ja huonona ilmapiirinä. (Suonsivu 2011, 87-89.) Työpahoinvointi kuvaa selkeästi tilaa ja todellisuutta, kun työilmapiiri on huono. Pahoinvoinnista tulee päästä kohti hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin voi ajatella tuottavan työssä voimaantumista, jonka seurauksena työntekijät sitoutuvat työhön, jaksavat tehdä työtä ja työn tulokset paranevat. Hoito-henkilökunnan työssä voimaantumisen edellytyksenä ovat Homan-Heleniuksen ja Ahon (2010) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan organisatoriset, henkilökohtaiset ja työilmapiiriin liittyvät tekijät. Työyksikön johtamistavalla on yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen monella tapaa ja yksi johtamisen tehtävistä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta (Ikäihmisten palveluiden laatusuositus 2008). (Jääskeläinen 2013, 29-31.)

5.3 Työilmapiiri esimiehen näkökulmasta

Esimiehen näkökulmasta työilmapiiriä kannattaa kehittää monesta syystä: yhteen hiileen puhaltaminen auttaa saavuttamaan hyvän lopputuloksen pienemmällä ponnistellulla, toimiva työyhteisö lisää työtyytyväisyyttä, vähentää stressin tunnetta ja ehkäisee sairastelua. Perustelut ilmapiirin kehittämiseen löytyvät työn tehokkuudesta ja sujuvuudesta sekä ihmisten hyvinvoinnista. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 10)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan henkilöstön johtamista on syytä kehittää, koska henkilöstön hyvinvointi on koetuksella ja sairauspoissaoloja on paljon. Lähiesimiesten työ on erityisen merkityksellistä henkilöstölle. Henkilöstön määrää ja osaamista kaikissa iäkkäiden palveluissa tulee arvioida ja kohdentaa asiakasrakenteen mukaan joustavasti. Tässä on otettava huomioon muun muassa asukkaiden palvelutarpeessa tapahtuvat muutokset, palvelun käyttäjien kokemukset palvelun laadusta ja henkilöstön työssä jaksaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriön kuntainfo 2018.)

Hoitotyö on fyysisesti ja henkisesti raskasta. Jokainen esimies kokee varmasti haasteita henkilökunnan hyvinvoinnin ja jaksamisen kanssa. Voimavarojen löytämiseen ja työssä jaksamisen tukemiseen tarvitaan arjen työkaluja, koska työntajan tulee tukea työntekijöiden hyvinvointia. Työilmapiirillä on selkeä yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin ja pyrkimys sen kehittämiseen tukee työntekijöitä heidän työssään sekä työsäljaksamisessaan.

6 TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN

Työelämään kohdistuu suuria muospaineita. Maailmantalouden murros, globalisaatio, muuttaa työnteon rakenteita. Yritykset hakevat kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä. Muutokset haastavat myös työkuulttuurin, koska uudet sukupolvet valtaavat työelämän, eikä heillä ole samaa kokemusta kuin

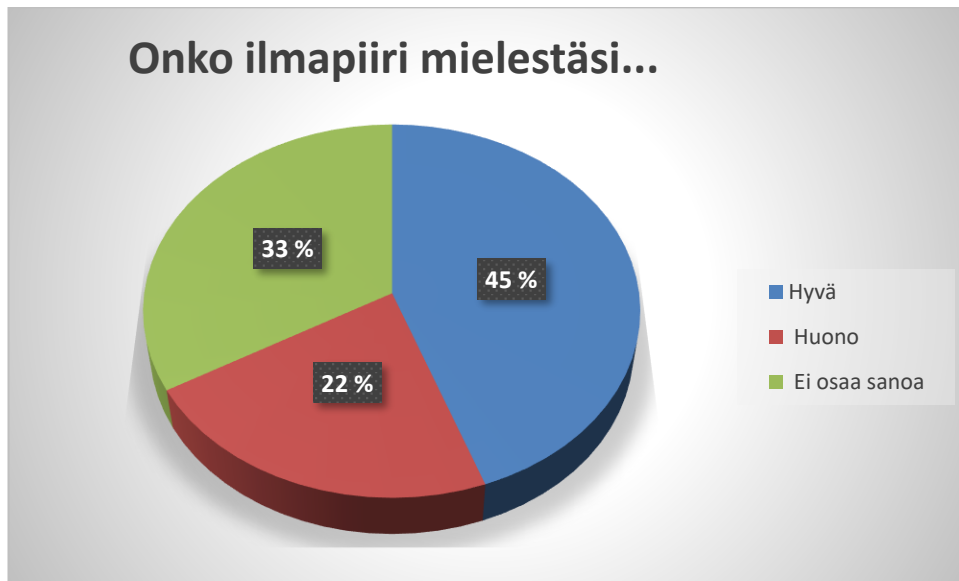
suurilla ikäluokilla. Työelämän muutoksia, jotka vaikuttavat jokaisen työntekijän elämään ja hyvinvointiin ovat työvoiman rakennemuutos, verkottuminen ja kumppanuus, teknologian kehittyminen, globalisaatio, työkuulttuurin muutos ja hyvinvointivaltion rahoitusongelmat. (Manka 2011, 7-8.) Muuttuvassa työelämässä työntekijä on kovilla ja työnantajalla on yhä suuremmat paineet työntekijöidensä hyvinvoinnista. Työtyytyväisyystutkimuksilla ja –kyselyillä työnantaja pyrkii kartoittamaan työhyvinvoinnin tilaa ja löytämään suuntia hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Työilmapiiritutkimukset ja henkilöstökyselyt ovat työntekijöiden arkipäivää: henkilöstöltä kysytään säännöllisesti, mitä mieltä he ovat omasta työpaikastaan. Onnistunut kysely vaatii toimiakseen asiallisen tulosten käsittelyn. (Laine 2009, 135-137.) Ilmapiiirikyselyjen ja kehittämishankkeiden tekemistä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että pelkän ilmapiiirikyselyn tekeminen ilman kehittämishanketta oli kielteisesti yhteydessä kokemuksiin esimiestoiminnasta, omista vaikutusmahdollisuuksista ja työkaverisuhteista. (Manka 2011, 82.)

6.1 Nettosuositte luindeksi

Kehittämistyön kohdeyhteisössä tehdään työhyvinvointikysely vuosittain. Tuloksista saatu nettosuositte luindeksi, NPS, oli vuonna 2017 -36 ja vuonna 2018 tämä oli laskeut entisestään ollen -50. ”Nettosuositte luindeksi (NPS) on tutkimuskonsepti, joka perustuu Fred Reicheldin kehittämään menetelmään seurata asiakasuskollisuutta ja uskollisuuden vaikutusta liiketoiminnan tulokseen. Tutkimus perustuu kysymykseen valmiudesta suositella tutkimuksen kohteena olevaa yritystä. Suositte lun on havaittu olevan monesti suurin yksittäinen asiakasuskollisuutta ja asiakastytyväisyyttä selittävä tekijä, ja indeksillä on myös todistettu yhteys yrityksen avaintunnuslukuihin.” (Taloustutkimus-sivusto. Nettosuositte luindeksi NPS. Viitattu 9.4.2019.) Vaikka NPS on kehitetty tutkimaan asiakastytyväisyyttä, niin se toimii työhyvinvointikyselyssä samalla periaatteella ja kuvaa työntekijöiden suositte luindeksiä.

NPS ja sen laskeva suunta on hälyttävä. Tutkimuksen tulokset käsiteltiin kokonaisuudessaan työyhteisöpalaverissa, mutta tämä ei tuntunut riittävältä. Vuosittaisen työhyvinvointikyselyn viitoittamana tehtiin erillinen työilmapiirikysely (kaavio1.), joka toimi lähtökohtana kehittämistyölle.



Kaavio 1. Ilmapiirikyselyn tulos

6.2 Ilmapiirikysely

Ilmapiirikysely on hyvä ja paljon käytetty menetelmä selvittää ja kehittää työyhteisöä ja organisaatiota. On tärkeää hahmottaa ilmapiirikysely osaksi laajempaa kehittämistoimintaa. Kyselyprosessi ja tulosten hyödyntäminen tulee suunnitella tukemaan organisaation johtamista ja muuta kehittämistoimintaa pitkäjänteisesti. Kysely ei ole päämäärä vaan keino, jonka avulla voidaan kohdentaa toimenpiteitä. Monet esimiehet pitävät ilmapiirikyselyä tärkeänä työkaluna niin oman työn kuin työyhteisönkin kehittämisessä. Ilmapiirikyselyn on koettu helpottavan työyhteisön kehittämistä, auttavan keskustelussa, antavan kehittämisen suunnan työyhteisölle ja omalle esimiestyölle. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 11-14)

Vajaa puolet kehittämistyön kohdeyhteisön työntekijöistä koki työilmapiirin hyväksi. Kyselylomakkeessa oli annettu vaihtoehdoksi valita, joko työilmapiiri on hyvä tai huono. Useassa lomakkeessa oli kuitenkin ilmaistu, ettei osaa sanoa tai että ilmapiiri vaihtelee. Mielestäni tämä kuvaa työyhteisön epävakaa tilaa ja tulkitsem sen niin, että työilmapiirissä on kehitettävää 55% mielestä.

7 TYÖILMAPIIRIOHJEISTUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Alahuhdan (2015, 187-189) mukaan tarvitsemme uskoa itseemme ja rohkeutta tarttua asioihin ennakkoluulottomasti. Meidän tulee löytää yhteinen suunta ja näkemys sekä ymmärtää, että positiivisuuden voima vie aina pidemmälle kuin turhautuminen. Muutosten myötä meidän on opittava koko ajan uutta, nähdä asioita uusista näkökulmista ja luovuttava vanhoista tavoista toimia. Meidän on mahdollista vaikuttaa kehittämisen suuntaan, mutta se vaatii määrätietoista, osaavaa ja rohkeaa johtajuutta.

Hyvään työilmapiiriin kuuluu taito ottaa asiat puheeksi, kun ne ovat tapahtuneet. Ei kuitenkaan ole riittävää pohtia, mistä kielteisistä asioista halutaan päästä eroon, vaan mitä halutaan tilalle. Ongelmien sijasta kannattaa puhua tavoitteista. Tavoitteista on helpompi synnyttää rakentavia keskusteluja, kun niiden tarkoitus on tuoda esiin välittämistä. Sanat ovat tärkeitä, mutta erityisesti teot puhuvat puolestaan. (Jabe 2010, 89.) Työyhteisöt tarvitsevat hyvän työilmapiirin toimiakseen ja työntekijöiden näkemyksellisyys on mahdollisuus hyvän ilmapiirin rakentamiseen. Kehittämistyön tarkoitus oli löytää tavoitteita ja ohjata tekoihin.

7.1 Kehittämistyön menetelmät

Työyhteisön jäsenten osallisuus tutkimus- ja kehittämistoimintaan erottaa toimintatutkimuksen tutkimuksesta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintakäytäntöjä tuottamalla tietoa ihmisten toiminnasta heidän omissa työympäristöissään. Tutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan. Olennaista on, että kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat ja jokaisen ajatuksia on tärkeää kuulla ja ottaa huomioon. Koko työyhteisön mahdollisuus, tai jopa velvollisuus, osallistua kehittämiskokouksiin on hyvä varmistaa työvuorojärjestelyin (Ala-Laurinaho 2004; Murto 1992). (Jääskeläinen 2013, 69.)

Kehittämismenetelmä on eri asia kuin tutkimusmenetelmä. Kysely on tutkimusmenetelmä ja osa tutkimusstrategiaa. Kehittämismenetelmän avulla saadaan toivottuja tuloksia kehittämistoiminnasta. Kehittämisprosessin vuorovaikutuksen on tarkoitus olla

dialogista. Tutkimuksen yhdistäminen kehittämistoimintaan on yksi työelämän kehittämisen suomalaisen mallin periaatteita. Tutkimuksen ja kehittämisen vuorovaikutus antaa paremman mahdollisuuden uusien ideoiden ja toimintatapojen syntymiselle. (Jääskeläinen 2013, 61-62.)

Heikkilän (2014, 12-13) mukaan empiirisiä tutkimuksia kuvataan havainnoiviksi tutkimuksiksi eli tutkitaan esimerkiksi ilmiön tai käyttäytymisen syitä, teoriasta johdettua olettamusta käytännöstä tai ratkaisun löytämistä jonkin asian toteuttamiseen. Empiiristä tutkimusta varten on hankittava paljon tietoa eli tutkimusaineistoa. Aineisto voi olla primaarista eli tutkimusta varten kerättyä tai alun perin johonkin toiseen tarkoitukseen hankittua eli sekundaarista tietoa.

Työilmapiirin kehittämiseksi kerättiin empiiristä tutkimusaineistoa kohdeyhteisön työntekijöiltä kyselylomakkeen avulla. Kyselystä saatua aineistoa jatkojalostettiin ja tuotiin konkreettisiksi työyhteisöön vaikuttaviksi tekijöiksi Learning Café menetelmällä. Learning Café menetelmän avulla kyselystä nousseita aiheita käsiteltiin työyhteisön kesken ja pyrittiin löytämään keskustellen toimintamalleja, näkemyksiä ja kehittämisaatuksia, joilla ilmapiiriin voidaan vaikuttaa. Käytännössä kysely ja Learning Café toteutettiin työajan puitteissa, jolloin osallistuminen ei perustunut vapaaehtoisuuteen.

7.1.1 Kysely

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä, joka tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti, eli asiaa kysytään kaikilta täsmällisesti samalla tavalla, ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kontrolloidun informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti ja kertoo tutkimuksen tarkoituksen, selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. Vastaajat vastaavat kyselyyn omalla ajallaan ja palauttavat lomakkeet sovitusti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 182-186.) Aineistonkeruu ei saa viedä liikaa vastaajan aikaa tai väsyttää häntä, sillä silloin tutkimuksen

luotettavuus heikkenee (Valli 2018, 97). Kehittämistyön kyselylomake (liite 1) täytettiin työpaikalla. Lomakkeesta pyrittiin tekemään sujuva ja nopeasti täytettävä. Täytetyt lomakkeen palautettiin nimettöminä.

Lomakkeen avulla voidaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta sekä tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteitä. Lisäksi lomakkeella voidaan pyytää arviointeja tai perusteluja. Lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla tehostetaan tutkimuksen onnistumista. Kysymyksiä voidaan muotoilla monella tapaa, yleisimmät ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuva kysymystyyppi. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Monivalintakysymyksissä on annettu vastausvaihtoehdot, joista sopivan vaihtoehdon rastittaminen on todettu renkastamista helpommaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 186-188.) Kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä ja yksi monivalintakysymys. Kyselylomakkeella kysyttiin kohdeyhteisön työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin.

7.1.2 Learning Café - oppimiskahvila

Learning Café, toiselta nimeltään oppimiskahvila, on tapa ideoida ja oppia. Se on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu yhteistoimintamenetelmä. Menetelmässä tärkeää on keskustelu, omien näkemysten selittäminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen. Menetelmä opettaa yhteisten ratkaisujen tekemistä. Toisten näkemyksiä voi kommentoida ja kyseenalaistaa, mutta tärkeätä on myös ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen. (Innokylä -verkkosivusto. Toimintamalli, Learning Café eli oppimiskahvila. Viitattu 9.4.19)

Osallistujat jakautuvat pöytäkuntiin ja muistiinpanot käydystä keskustelusta kirjataan kertakäyttöliinoille tai fläppipaperille. Jokainen ryhmän jäsen voi kirjoittaa omia ja keskustelussa syntyviä ryhmän ideoita. Muutaman minuutin ideoinnin jälkeen osa pöytäseurueesta hakeutuu toiseen pöytäseurueeseen, jossa ideointia jatketaan ja täydennetään. Lopuksi jokainen pöytäkunta tuo esille muutaman keskeisen näkökulman ja yksi henkilö kiteyttää koko työskentelyn yhteen näkökulmaan. Ideointimenetelmillä tuotetut ajatukset on hyvä kirjata ylös koulutuksen jälkeen ja lähettää ne osallistujille,

jotta heillä on mahdollisuus palata yhdessä tuotettuihin ideoihin ja näkökulmiin tarpeen vaatiessa. (Tevere-sivusto. Oppimiskahvila (Learning Café® Business Arena Oy). Viitattu 9.4.2019)

8 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINNALLINEN OSUUS

Kokemusperäisestä kyselytutkimuksesta saatiin uusia havaintoja ja analyysejä eli tuotettiin uutta tietoa. Kyselyn vastauksia (liite 2 ja 3) tarkasteltiin kohdeyhteisössä suunnitelmallisesti työaika järjestetyssä oppimiskahvilassa. Aluksi valittiin ryhmien aiheet. Jokainen osallistuja merkitsi omasta mielestään kaksi tärkeintä tekijää aiemmin kerätyistä positiivista ja negatiivisista tekijöistä. Kaksi eniten ääniä saanutta positiivista tekijää ja kaksi negatiivista tekijää valikoituivat aiheiksi:

1. Kannustaminen, tsemppaus, tukeminen
2. Riittävä työntekijä mitoitus
3. Huono ilmapiiri
4. Kiire

8.1 Toiminnan kuvaus

Osallistujajoukko jaettiin pöytäkuntiin ja heille jaettiin fläppipaperit, joihin tuli kirjoittaa otsikoksi yksi aiheista. Paperi jaettiin viivalla puoliksi; toiselle puolelle kirjoitettiin ”esimies” ja toiselle ”minä”. Aiheita tarkasteltiin pienryhmissä esimies- ja työntekijänäkökulmista. Ryhmien tuli pohtia, kuinka he voisivat tukea ja kehittää omalla toiminnallaan kyseistä tekijää ja toisaalta, kuinka esimies voisi toiminnallaan edistää ilmapiiriin vaikuttavan tekijän vaikuttavuutta. Ryhmä keskusteli ja kirjasi otsikon aiheen pohjalta ajatuksiaan ja ehdotuksiaan. Aikaa jokaisen aiheen keskustelulle oli kymmenen minuuttia, jonka jälkeen ryhmä jatkoi seuraavan aiheen pariin. Lukuun ottamatta ryhmän keskuudestaan valitsemaa puheenjohtajaa, joka jäi oman aiheensa pariin ohjaamaan keskustelua. Kun jokainen ryhmä oli kiertänyt kaikki aiheet, puheenjohtaja kokosi ja esitteli fläppipaperille (liite 4) kertyneet asiat ja näistä keskusteltiin vielä kaikki yhdessä.



Kuva 1. Learning Cafén eli oppimiskahvilan toteutus

Keskustelussa nousi esiin käytännön esimerkkejä arjesta ja edelleen konkreettisia kehittämideoista, kuten päivystävä johtaja, johon henkilökunta voisi viikonloppuisin olla yhteydessä. Häneltä voisi saada tukea ja luvan ottaa esimerkiksi kolmannen yötyöntekijän jylläävän mahataudin vuoksi. Oppimiskahvila ei ollut osallistujille entuudestaan tuttu, mutta sitä pidettiin hyvänä ideana ja osallistujat kokivat, että tällaista yhteistoimintaa voisi olla enemmänkin.

8.2 Toiminnan arviointi

Kysely ja eritoten oppimiskahvila antoivat kohdeyhteisön työilmapiirille nostetta. Oppimiskahvila toimi itsessään dialogisena tapana pureutua työyhteisön ilmapiiriin. Tuotoksena saatiin kokemusperäistä käytännön tietoa, ajatuksia ja toimintamalleja työntekijöiden näkemyksistä, mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin ja kuinka työilmapiiriä

tulisi kehittää. Lisäksi saatiin käytännön asioita, joihin esimiehen tulee kiinnittää huomiota. Kun työntekijät pohtivat teemoja omasta näkökulmastaan, herätti se ajattelemaan työilmapiirin laajuutta ja omaa vastuuta ilmapiiriin vaikuttajana.

Ryhmätyöskentely ja yhdessä asioista keskustelu on varmasti oikea ja antoisa tapa purkaa niin työilmapiiriä kuin muitakin työyhteisön haasteita. Yhdessä työskentely herättää ajattelemaan ja jakamaan ajatuksia, mikä luo yhteisöllisyyttä, luottamusta ja yhteishenkeä. Ryhmätyöt kasvattavat vuorovaikutustaitoja, jotka näkisin tärkeänä tekijänä ilmapiirin kehittämisen kannalta, ja vuorovaikutustaidot tukevat dialogisuutta. Yhdessä tekeminen, toisen huomioiminen, kuunteleminen ja auttaminen luovat yhteenkuuluvuutta ja positiivista viirettä. Nämä tukevat yhteistä positiivisen ilmapiirin kulttuuria.

Tulosten käsittelyssä on tärkeää asettaa tavoitteet. Tavoitteena ei ole vain tulosten läpikäyminen. Kysely nostaa henkilöstön odotuksia asioihin puuttumisesta ja siksi kehittämiseen pitää sitoutua. Tulosten käsittelyn jälkeen tavoitteena on määritellä, mikä tai mitkä asiat ovat sellaisia, joita halutaan ja sitoudutaan muuttamaan. Kun kehittämiskohteet nousevat työntekijöiden tarpeista sitoutuminen ja motivaatio asioiden parantamiseen ovat korkeammalla kuin ulkopäin tulleissa projekteissa. (Kauranen, T., Koskensalmi S., Multanen L. & Vanhala A. 2011, 43-65) Toimintaan liittyen on tärkeää viestiä työntekijöille, että kerätyt ajatukset ja ideat on koostettu yhdessä teorian ja yrityksen toimintamallien kanssa ohjeistukseksi, jota tullaan hyödyntämään esimiestyön tukena.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Sosiaaliala on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Työtä tehdään tunteella ja persoonalla, mikä on jo itsessään kuluttavaa. Jos työntekijä kokee työssään paljon epäkohtia, ne menevät ihon alle, ja työntekijä alkaa oireilla. Oireilu näkyy ulospäin asiakkaille, sidosryhmille ja työkavereille. Esimiehen tehtävä on helpottaa työntekijän taakkaa; puuttua epäkohtiin, ratkaista ongelmia ja luoda edellytykset parempaan. Ilmapiirin uskotaan vaikuttavan työhyvinvointiin ja sen kautta positiivisesti muun muassa työssä jaksamiseen, palvelun laatuun, sitoutumiseen, sairauspoissaoloihin ja yleiseen mieli-kuvaan työpaikasta.

Yhteistyöhön, sopuun ja hyvän ilmapiirin säilymiseen tarvitaan työyhteisössä toinen toisensa huomioon ottamista. Hyvinvointi vahvistuu, kun osoittaa sympatiaa elämän koettelemaa työkaveria kohtaan ja myötäelää vaikeissa tilanteissa (Mattila, K-P. 2010, 100)

Jokaisessa työpaikassa on oma työilmapiirinsä. Työilmapiiri on tunne, joka valtaa työntekijän mielen työstä. Jokainen kokee ilmapiirin omalla tavallaan ja toisina päivinä kokemus on vahvempi kuin toisina. Tunnetila näkyy ulospäin työn tekemisessä, työntekijän ilmeissä, eleissä ja olemuksessa; nämä heijastuvat työilmapiiriksi muille. Oleellista on ymmärtää, että jokainen työntekijä vaikuttaa omalla asenteellaan, sanoillaan ja teoillaan ilmapiiriin. Voisiko jokaisella olla velvollisuus tarkastella säännöllisesti omaa asennettaan ja toisaalta, koska olisimme valmiita vastaanottamaan rakentavaa palautetta asenteestamme? Tuskin ainakaan kovin helposti ja käskemättä.

Työyhteisössä positiivinen kanavoituminen vaatii itsetuntoisten ja henkisesti kypsien yksilöiden lisäksi kehittyneen organisaatiokulttuurin, jossa näkyy avoin ja luottamuskellinen työilmapiiri. Johtamiskulttuurin tulee olla kannustavaa ja esimiestyön laadukasta sekä linjakasta. Työn tekemisen kulttuuri tulee olla positiivinen ja vastuullinen. (Arikoski 2013, 134.) Esimiehen ja työntekijöiden välillä luottamus kasvaa, kun esimies on tasapuolinen ja työntekijät uskovat esimiehen aidosti välittävän heidän hyvinvoinnistaan. Työntekijöiden keskinäisen luottamuksen suurimpia haasteita on selän takana puhuminen ja juoruilu; tällaista ei pidä katsoa hyväksyttävänä tapana.

Esimiestyö sosiaalialalla ei ole helppoa. Esimies on vastuussa palveluiden toimivuudesta ja laadusta monelle taholle. Työilmapiiri vaikuttaa näihin tekijöihin ja siksi organisaatiossa tulisi kiinnittää huomioita niin esimiehen kuin työntekijöidenkin työhyvinvointiin. Esimiehelle tulisi antaa mahdollisuus ylläpitää positiivista viirettä ja tarvittaessa tarjota kehittämisedellytykset. Tämä ei välttämättä tarkoita suuria taloudellisia satsauksia vaan huomion kiinnittämistä oikeisiin asioihin ja työkaluja asioihin puuttumiseen sekä kehittämiseen. Esimies on avainasemassa omalla esimerkillään, toiminnallaan, palautteellaan ja asioihin puuttumisellaan. Mutta koko vastuuta ilma- piiristä ei voi vierittää esimiehelle. Vastuun tulisi olla jokaisella.

Kehittämistyön tavoitteena oli löytää esimiestyön tueksi tietoa ja työyhteisölähtöisiä havainnollisia ideoita hyvään työilmapiiriin. Kehittämistoiminnan tuotoksena saatiin useita ajatuksia ja näkemyksiä työilmapiirin kehittämiseksi, niin työntekijän kuin esimiehenkin näkökulmiin. Kehittämistyön tuotokseksi on koottu esimiehille suunnattu työilmapiiriohjeistus hyvän työilmapiirin luomisen tueksi (liite 5). Ohjeistukseen on koostettu kehittämistyön teorian ja käytännön kautta saatuja ydin ajatuksia, oivalluksia ja näkökulmia työilmapiirin kehittämiseksi osaavan ja riittävän henkilöstön sekä palautteen antamisen kautta. Nämä tekijät nousivat työntekijöiltä eri näkökulmista voimakkaimmin esiin.

Sosiaaliala elää murroksessa ikääntyvän väestön asettaessa haasteita entisestään. Sosiaalialalla on haastava työntekijä tilanne ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus vaikuttaa työilmapiiriin. Palautteen antaminen, hyvässä ja pahassa, koetaan vaikeaksi, mutta sen merkitys koetaan tärkeäksi työyhteisön toiminnassa. Ohjeistuksen avulla esimies voi puuttua työilmapiiriin työyhteisölähtöisesti ja konkreettisesti. Ohjeistuksesta hyötyvät työntekijät, esimies, asukkaat ja heidän omaisensa sekä työntekijä ja palvelun tilaajat.

Kootun ohjeistuksen toteuttamista ja käytäntöön viemistä ei käsitelty. Kehittämistyössä jäi tutkimatta, kuinka ohjeistusta käytännössä hyödynnetään ja kuinka ohjeistuksen käyttäminen vaikuttaa yksikön työilmapiiriin. Tästä olisi mielenkiintoista jatkaa. Tämä kuitenkin jää esimiehen ja työyhteisön omaksi tehtäväksi.

LÄHTEET

- Aaltonen E. Onko olemassa fiksua johtamista? Julkaistu 21.3.2016. Viitattu 13.11.2018. Valtiovarainministeriö/ fi/ Ajankohtaista/ Artikkelit/ Elli Aaltonen: Onko olemassa fiksua johtamista? Työ 2.0 Fiksuja
- Alahuhta M. 2015. Johtajuus. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Arikoski, J. 2013. Kateuden suuntaaminen kehittävästi. Teoksessa Vesterinen, P-L. (toim.) Kateus työelämässä. Juva: PS-kustannus.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. uud. p. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hämeenkyrön palvelustrategia. Viitattu 16.4.2018. <http://www.hameenkyro.fi/site/assets/files/5972/401058-palvelustrategia.pdf>. Sivun poistettu.
- Innokylä -verkkosivusto. Learning Café eli oppimiskahvila. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>. Viitattu 9.4.2019
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Vantaa: Yrityskirjat Oy.
- Jyrkämä, J. 2003. Ikääntyvä yhteiskunta ja vanhojen elinolot. Teoksessa Marin M. & Hakonen S. (toim.) Seniori- ja vanhustyö arjen kulttuurissa. Juva: PS-Kustannus.
- Jääskeläinen A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Kauranen, T., Koskensalmi S., Multanen L. & Vanhala A. 2011 Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy.
- Laine, N. 2009. Luja luottamus. Tallinna: Uniprint AS
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mattila, K-P. 2010. Asiakkaana ihminen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pohjois-Karjalan kansanterveydenkeskuksen työhyvinvoinnin tilannearvio -verkkosivusta. Yrityksen työhyvinvoinnin info. Viitattu 1.10.2019 <http://xn--tyhyvinvoinnin-arvio-r6b.fi/yrityksen+tyohyvinvoinnin+info/tyoyhteiso/6+ilmapiiri/>.
- Rapo, M. 2011. Väestö- ja maahanmuuttopolitiikka. Teoksessa Kontula O. (toim.) Suomalaisen hyvinvoinnin ja onnellisuuden tulevaisuus. Saarijärvi: VL-Markkinointi Oy.
- Räsänen, R. 2018. Hyvää elämänlaatua ikääntyneille. Keuruu: Printek.

Seppänen-Järvelä, R. 2009. Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Juva: PS-kustannus.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Juva: PS-kustannus.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2/2018

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress

Valli R. (toim.). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virnes E., Sahala H., Majoinen K. & Laukkanen H. 2006. Ikäpolitiikka kunnissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Taloustutkimus-sivusto. Nettosuositeluindeksi NPS. Viitattu 9.4.2019 <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-ja-palvelut/nettosuositteluindeksi-nps.html>.

Työterveyslaitos-sivusto. Työhyvinvointi. Viitattu 3.7.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteisoyhyvinvointi/>.

Tehylehti.fi –sivusto. Holmberg, J. 2018. Miksi sijaisia ei saada? Viitattu 2.10.2019. <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/miksi-sijaisia-ei-saada>.

Tevere-sivusto. Oppimiskahvila (Learning Café® Business Arena Oy). Viitattu 9.4.2019. <https://tevere.fi/menetelmat/oppimiskahvila-learning-cafe-business-arena-oy/>.

University of Eastern Finland – sivusto. Sipiläinen, H. 2016. Hoitohenkilökunnan käsityksiä vanhusten kaltoinkohtelusta ympärivuorokautisen hoidon yksiköissä. Viitattu 2.10.2019 <http://www.uef.fi/-/hoitajien-hyvinvointi-vahentaa-vanhusten-kaltoinkohtelua>.

Vartiainen, M. 2017 Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Mäkikangas A., Mauno S. & Feldt T. (toim.) Tykkää työstä. Juva: PS-Kustannus.

Työilmapiiri kysely

1. Nimeä yksi tai useampi tekijä, joka mielestäsi vaikuttaa työilmapiiriin

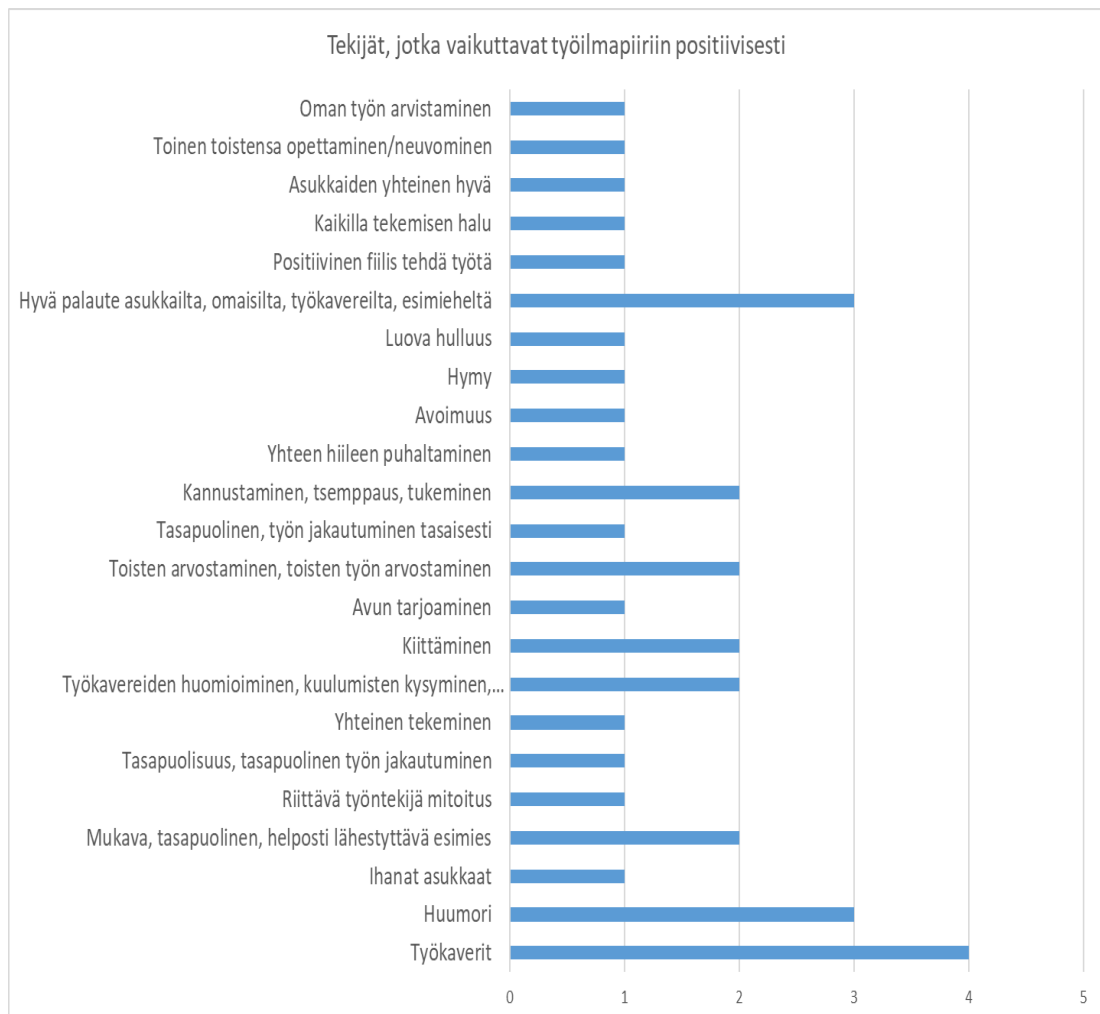
a) Positiivisesti

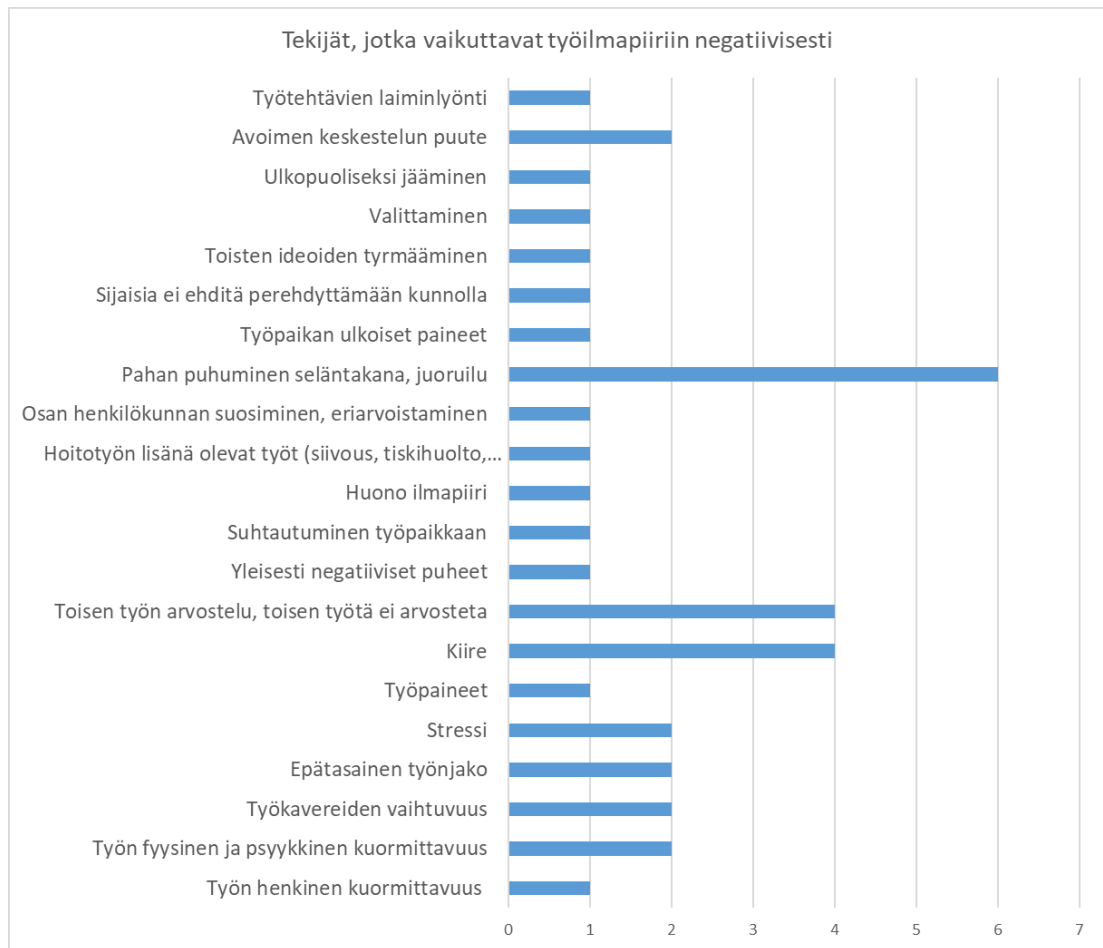
b) Negatiivisesti

2. Rastita vaihtoehto. Onko työpaikalla mielestäsi työilmapiiri

- Hyvä
- Huono

Palauta lomake 3.3.2019 mennessä, kiitos!
Kiitos ajastasi!





1. Ilmapiiri

E - palautteen anto, aikaa kuunnella työntekijöitä, jämäkkyys, asioihin puuttuminen, työjärjestelyt/työvoimaa riittävästi, luotettava

T – En arvostele muita, puhun rakentavasti, avoimuus, en jatka juoruja, luotettava, teen työni niin hyvin kuin osaan

2. Mitoitus

E - Osaava henkilöstö, työnkuvat ja ohjeistus, virikeohjaaja, vahvuuksien hyödyntäminen, kiertämisen suunnitelmallisuus

T – kerro, jos porukkaa liian vähän, en istu ja laiskottele, huomioidaan asukas kokonaisvaltaisesti, omat työt-töiden jakaminen/jakautuminen roolien mukaan-opastaminen-avun pyytäminen,

3. Kiire

E – osaavaa väkeä riittävästi, työntekijöiden pysyvyys, aikaa perehdytykseen /ei ilta, vkl, lisäksi erityistilanteisiin, muistuttaa että työtä tehdään asukkaita varten, miten reagoidaan hätätilanteessa = ohjeistukset kuntoon

T- työn suunnittelu ja priorisointi, ei luoda itse kiirettä, kerrotaan mitä on tekemässä/tehnyt = vuorovaikutus, ei kuljeta laput silmillä ja korvat lukossa, ei syyllistetä itseään jos joku homma jää tekemättä-seuraava jatkaa, keskitytään siihen mitä ollaan tekemässä

4. Kannustaminen

E – myönteinen palaute, vastuun tasainen jakautuminen ja osaamisen hyödyntäminen, riittävästi tekijöitä, koulutukset, yhteishengen kohottaminen/tyky-toiminta, käy osastoilla näkemässä arjen työtä

T – kehu aina työkaveria kun on aihetta, auta kaveria, tsemppaa kaveria, kiitä kaveria, luota toisten osaamiseen, huomioi toiset, kysy kuulumiset, ole kohtelias, hulluttele ja vitsaile ja rentoudu tauoilla, huumori, vältetään pahan puhumista, ratkaisukeskeisyys, kuinka voisimme tehdä meidän työpaikasta parhaan työpaikan?, ollaan kaikki yhtä

TYÖILMAPIIRIOHJEISTUS TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMISEEN

Työhyvinvointi ja työpaikan ilmapiiri ovat esimiestyön haasteista. Selvityksen mukaan työntekijät kokevat osaavan ja riittävän henkilöstön sekä palautteen antamisen työilmapiirin avain tekijöiksi. Esimies pystyy toiminnallaan vaikuttamaan näihin tekijöihin.

Osaavan ja riittävän henkilöstön merkitys

- Pidä henkilöstöluettelo ajan tasalla.
- Osa ulkoa toimilupa ja sopimukset.
- Keskustele henkilöstötilanteesta palvelupäällikön kanssa.
- Tarvittaessa reagoi nopeasti.
- Ota poissaoloihin sijainen.
- Laita irtisanoutuneen työntekijän tilalle hakuun uusi työntekijä.
- Tiedota henkilöstölle muutoksista.
- Ole yhteydessä rekrytointikoordinaattoriin, joka auttaa sinua henkilöstön rekrytoinnissa.
- Ylläpidä ja päivitä sijaislistaa säännöllisesti.
- Pyydä tarvittaessa apua rekrytointikoordinaattorilta.
- Huomioi erityistilanteet, kuten saattohoito.
- Keskustele tilanteesta palvelupäällikön kanssa.
- Ota lisäresursseja.
- Panosta perehdytykseen.
- Ota itse uusi työntekijä vastaan.
- Pidä perehdytyskansio ja omavalvontasuunnitelma ajan tasalla
- Nimeä perehdyttäjä.
- Huolehdi, että perehdytyskaavake on käytössä.
- Selkeä työnjako ja ohjeistukset
- Työnkuvat ja ohjeistukset löytyvät intrasta. Tarvittaessa muokkaa yksikökohtaisiksi.
- Käy läpi ja keskustele työnjaosta ja ohjeistuksista henkilöstön kanssa.
- Tunne talosi ja sen arki.
- Hyödynnä henkilöstön osaaminen ja vahvuudet, esimerkiksi viriketoiminnassa, laatutyössä tai vastuualueissa.
- Muistuta työntekijöitä ydintehtävistä
- Työtä tehdään asukasta varten.
- Järjestä säännöllisesti Tyky-toimintaa ja koulutuksia.
- Muista työntekijöitä ja kohota yhteishenkeä säännöllisesti.
- Kannusta omaehtoiseen koulutukseen.

Palautteen antamisen tärkeys

- Anna palautetta.
 - Kiitä, kehu ja kannusta.
- Anna rakentavaa palautetta, ohjaa ja ohjeista.
 - Puutu jämäkästi epäkohtiin.
 - Pyydä tarvittaessa apua palvelupäälliköltä, työterveyshuollosta tai HR:stä.
- Ole tasapuolinen, johdonmukainen ja luotettava.
 - Kuuntele ja anna aikaa työntekijöille.
- Kannusta työntekijöitä avoimeen vuorovaikutukseen niin esimiehen suuntaan kuin keskenäänkin.

Huomioi myös

- Ole läsnä ja saavutettavissa.
- Pyri kehittämään työtäsi.
- Ole herkkä kuulemaan ja havainnoimaan ympäristöä, sosiaalisia suhteita ja sen hetkistä työyhteisön tilaa.
- Keskustelkaa työilmapiiristä ja työyhteisön tilasta yhdessä ja erikseen, kuukausikokouksessa, tiimipalaverissa, kehityskeskustelussa ja kahvitauolla.
- Reagoi rohkeasti ja systemaattisesti tilanteisiin. Ole määrätietoinen.
- Toimivaakin työyhteisöä tulee kehittää.
- Ylläpidä omalla esimerkillä positiivista asennetta työhön ja töissä.