

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ

Sirpa Mauranen

Opinnäytetyö
Helmikuu 2013

Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK
Tekniikan ja liikenteen ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

| | | |
|--|---|--------------------------------------|
| Tekijä(t) MAURANEN, Sirpa | Julkaisun laji Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto | Päivämäärä 2.2.2013 |
| | Sivumäärä 44 + 5 kpl liitteitä | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ | | |
| Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. | | |
| Työn ohjaaja(t) JURVELIN, Jouni ja HAUTANEN, Juha SOININEN, Jukka-Pekka | | |
| Toimeksiantaja(t) Savon koulutuskuntayhtymä | | |
| Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tarkastella miten Savon koulutuskuntayhtymässä toteutetaan työhyvinvointia. Tavoitteena oli seurata "Katse työkykyyn" hankkeen etenemistä ja käsitellä siitä saatuja tuloksia. Savon koulutuskuntayhtymässä "Katse työkykyyn" hanke on toteutettu kolmelle eri ryhmälle ja tässä opinnäytetyössä tarkastellaan lähemmin kone- ja metallialan ryhmän tuloksia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille asioita jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä, saadaanko "Katse työkykyyn" kaltaisella hankkeella olennaisesti parannettua työhyvinvointia.</p> <p>Opinnäytetyön keskeiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivisen tutkimus, tarkemmin haastattelut. Haastattelut olivat ryhmähaastatteluja ja kysymykset olivat hankkeeseen kohdistuvia. Hanke kesti noin vuoden ja sinä aikana tehtiin myös erilaisia mittauksia ja testejä. Psykofysiologiset mittaustulokset, joita on saatu hankkeen aikana, perustuvat elimistön psykofysiologisia vasteita mittaaviin biosignaaleihin. Psykososiaaliset tulokset ovat erilaisten kyselyiden pohjalta laadittuja yhteenvetoja.</p> <p>Hanketulosten ja opinnäytetyössä tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että "Katse työkykyyn" kaltaisilla hankkeilla saadaan työhyvinvointia parannettua. Myös hankkeen aikana saadut liikuntakokemukset vaikuttivat parantavasti sekä yksilön että koko ryhmän työhyvinvointiin. Psykososiaalisen osan tulokset osoittavat kuinka tärkeä merkitys hyvällä työyhteisöllä sekä esimiehellä on yhteisön työhyvinvointiin.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) työhyvinvointi, biosignaalmittaukset | | |
| Muut tiedot | | |

| | | |
|---|--|---|
| Author(s) MAURANEN, Sirpa | Type of publication Master's Thesis | Date 2.2.2013 |
| | Pages 44 + 5 | Language Finnish |
| | | Permission for web publication (X) |
| Title DEVELOPMENT OF OCCUPATIONAL WELLBEING IN SAVO CONSORTIUM FOR EDUCATION | | |
| Degree Programme Professional Master Degree Programme in Technological Competence Management | | |
| Tutor(s) JURVELIN, Jouni ja HAUTANEN, Juha SOININEN, Jukka-Pekka | | |
| Assigned by Savo Consortium for Education | | |
| <p>Abstract</p> <p>The research topic of this thesis was to scrutinize through which procedures wellbeing at work is implemented by Savo Consortium for Education. The objective was to follow up the "Katse työkykyyn" project (Attention to Work Capacity) and discuss its results. The "Katse työkykyyn" project was carried out in three separate groups and this thesis takes a closer look at the results of the metal and machinery group. The aim of this thesis was to point out the issues which influence the staff wellbeing and to find out whether the project like "Katse työkykyyn" significantly improves wellbeing at work.</p> <p>A qualitative research method more precisely interviewing was selected for this study. Group interviews including questions covering the basic objectives of the project were used. The project lasted about one year during which various tests and measurements were made. The psychophysiological results gained during the project are based on the biosignals to measure the psychophysiological response of the human organism. The psychosocial results are summaries of the different questionnaires.</p> <p>According to the project results and the interviews it can be stated that projects like "Katse työkykyyn" contribute to the wellbeing at work. Additionally the experiences of physical activities had a positive effect on the wellbeing at work for the whole group. The results of the psychosocial section affirm the importance of the positive collaboration skills and good practices in management for the wellbeing in the work community.</p> | | |
| Keywords occupational wellbeing, biosignal measurements | | |
| Miscellaneous | | |

| | |
|---|-----------|
| 1. JOHDANTO | 5 |
| 1.1 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA..... | 5 |
| 1.2 OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA | 7 |
| 2.TYÖHYVINVOINTI | 10 |
| 3. TYKYTOIMINTA..... | 16 |
| 4. JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI..... | 17 |
| 5. TYÖHYVINVOINTI SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ..... | 23 |
| 6. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS | 26 |
| 6.1 KATSE TYÖKYKYYN HANKE JA MITÄ SIINÄ ON TEHTY | 26 |
| 6.2 HANKKEESSA TEHDYT TESTIT JA MITTAUKSET JA NIIDEN RAPORTOINTI..... | 27 |
| 6.3 HANKKEEN PSYKOSOSIAALINEN OSUUS JA RYHMÄTYÖT | 30 |
| 6.4 OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUT..... | 31 |
| 7. OPINNÄYTETYÖN TULOKSET | 34 |
| 7.1 HANKKEESSA TEHTYJEN PSYKOFYYSSISTEN MITTAUSTEN TULOKSET | 34 |
| 7.2 HANKKEEN PSYKOSOSIAALISEN OSUUDEN TULOKSET | 35 |
| 7.3 HAASTATTELUJEN TULOKSET | 38 |
| 8. OPINNÄYTETYÖSTÄ TEHTÄVÄT JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 43 |
| LÄHTEET | 44 |
| LIITTEET..... | 46 |
| LIITE 1. ENSIMMÄINEN LIITE | 46 |
| LIITE 2. TOINEN LIITE..... | 47 |
| LIITE 4. NELJÄS LIITE | 49 |
| LIITE 5. VIIDES LIITE | 51 |

1. JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Nykyisin, kun työntekijän työssäoloaika pitenee ja vaatimukset kasvavat, tulee työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen panostaa yhä enemmän. Panostamalla työhyvinvoinnin eri osa alueisiin saadaan työntekijät jaksamaan työssään pidempään ja motivoitumaan työhönsä. Työhyvinvointi käsittää monta asiaa jotka kaikki nivoutuvat toisiinsa ja vaikuttavat työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen.

Olen ollut opettajana vuodesta 1991 ja opettanut kone- ja metallialan ammattiaineita pääasiassa nuorille. Olin kolme vuotta kouluttajana aikuispuolella, mutta koen olevani opettaja, en niinkään kouluttaja. On todella palkitsevaa seurata, kuinka nuoret kehittyvät kolmen vuoden aikana ammatillisesti ja aikuistuvat. Opettajan työ on hyvin haastavaa, koska työelämän vaatimukset kasvavat ja valmistuneiden pitäisi olla yhä enemmän moniosaajia. Tämä tarkoittaa, että opettajan täytyy olla itsekin moniosaaja. Opettajan tulee pitää osaamisensa ajan tasalla.

Vuoden 2009 tammikuussa sain tilaisuuden kokea, millaista on olla ”porrasta ylempänä” eli koulutuspäällikkönä. Aiempaa esimieskokemusta minulla ei ollut lukuun ottamatta kahden kuukauden sijaisuutta työnjohtajana sahalla opiskeluaikoina. Mielestäni opettaja on myös oppilaille esimies, jonka tärkein tehtävä on hyvällä johtamisella viedä ryhmä kohti päämäärää eli valmistumista oman alan opinnoista.

Kone- ja metallialan koulutuspäällikön sijaisuus, johon minua esitettiin, oli mielestäni rohkea teko ja osoitus tasavertaisesta kohtelusta Savon koulutuskuntayhtymässä. Kaikki alaiseni olivat miehiä, ja olin ollut töissä tässä kuntayhtymässä vasta muutaman vuoden.

Savon koulutuskuntayhtymällä on monella eri paikkakunnalla toimipaikkoja, joissa annetaan kone- ja metallialan koulutusta. Minun vastualueeni oli ensin Varkaus, sitten Suonenjoki ja Siilinjärvi. Syksyllä 2009 mukaan tuli myös

Kuopion yksikkö, ja Varkaus siirtyi myöhemmin toiselle koulutuspäällikölle. Koulutuspäällikkö on opettajien lähiesimies, ja minulla oli keskimäärin kaksikymmentä alaista. Oppilaita oli noin 300.

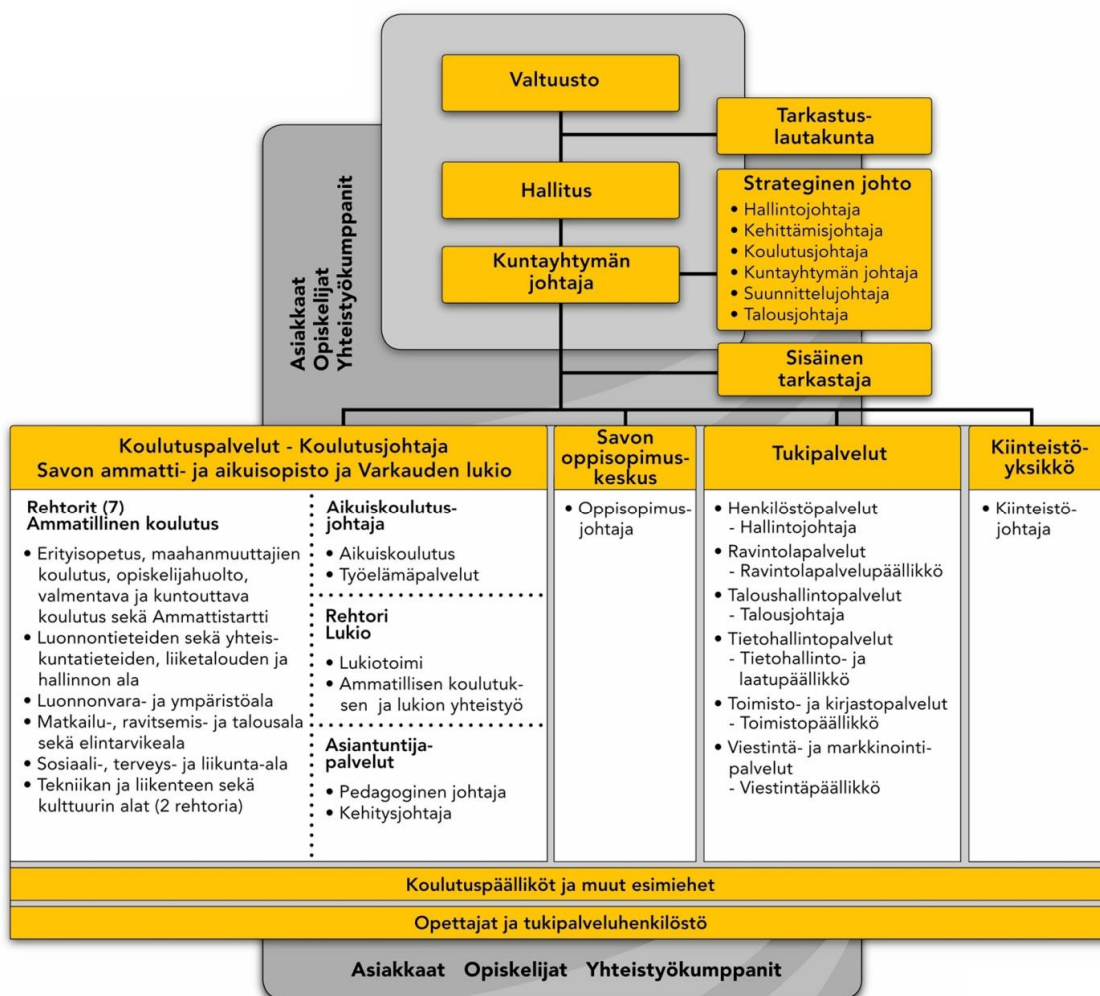
Opinnäytetyön aiheen valitsin osittain sen takia, että opettajan työssä olen törmännyt moneen epäkohtaan, jotka olisivat korjattavissa hyvällä esimiestyöskentelyllä. Työhyvinvoinnissa esimies on paljon vartija. Esimiehellä on suuri vastuu siitä, miten työyhteisö toimii. Hyvällä esimiestyöllä työyhteisö saa tuloksia aikaan, kukaan ei kuormitu liikaa, työ on mielekästä ja työyhteisön sisällä on hyvä vuorovaikutus. Esimies on se tukipylväs, johon voi luottaa ja jolta voi odottaa tukea. Hyvä esimies on empaattinen mutta uskaltaa myös tehdä kipeitä ratkaisuja oikeilla perusteilla.

1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Savon koulutuskuntayhtymä, joka ylläpitää Savon ammatti- ja aikuisopistoa, Varkauden lukiota ja Savon oppisopimuskeskusta. Se on yksi Suomen suurimmista ammatillisen perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen järjestäjistä:

- n. 8 000 opiskelijaa
- henkilöstöä n. 1 100
- kouluttaa ammatillaisia 9 paikkakunnalla

Kuvio 1 esittää Savon koulutuskuntayhtymän hallinto- ja johtamiskaavion.



Kuvio 1. Savon koulutuskuntayhtymän hallinto- ja johtamiskaavio.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Savon koulutuskuntayhtymälle on tehty työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma vuosille 2012-2014 (liite 5). Toimintasuunnitelmassa on työhyvinvoinnin kehittämisen painopisteet, joita ovat, työyhteisön ja organisaation toimivuuden parantaminen, yksilön terveyden ja voimavarojen edistäminen, työn, työympäristön ja turvallisuuden kehittäminen ja osaamisen johtaminen ja kehittäminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, saavutetaanko ”Katse työkykyyn” kaltaisilla hankkeilla niitä tuloksia, joita koulutuskuntayhtymän työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmassa on asetettu painopisteiksi. Onko ”Katse työkykyyn” – hanke sellainen jolla työhyvinvointia voidaan kehittää.

Savon koulutuskuntayhtymässä on ollut ”Katse työkykyyn, strategiana minä, visiona hyvinvointi” -kehittämishanke käynnissä muutamissa yksiköissä, ja opinnäytetyössäni tarkastelen hankkeen tuloksia kokonaisvaltaisesti kone- ja metalliosaston henkilöstön näkökulmasta. Kiinteistö, puu-, pinta-, prosessi- ja kemianalan henkilöstön osalta tarkastellaan vain psykososiaalisen osan tuloksia.

Hankkeessa tuli esille monia asioita, jotka vaikuttavat työntekijän kuormitukseen ja siihen, minkälaisia vaikutuksia kuormituksella on eri yksilöihin. Mittaustulokset (biosignaalit) olivat hyvin realistisia, koska niihin ei pysty itse vaikuttamaan.

Hanke on aikaisemmin toteutettu myös kahdella muulla koulutusallalla. Kiinteistöalan henkilöstö oli ensimmäinen ryhmä, joka toteutti hankkeen, toisena oli puu, pinta-prosessi- ja kemianalan henkilöstö ja viimeisenä siis kone- ja metallialan henkilöstö. Kaikissa ryhmissä oli miehiä ja naisia. Esimiehet olivat vahvasti mukana ryhmien kaikissa toiminnoissa.

”Katse työkykyyn, strategiana minä, visiona hyvinvointi” – hankkeen tavoitteena oli, että kehittämishankkeen päättyessä osallistujilla on kokonaisvaltainen käsitys omaa työkykyä edistävästä tekijöistä. Yksilötasolla

tavoitteena oli, että henkisen ja fyysisen kuormittuneisuuden ja palautumisen tunnistaminen konkretisoituu. Ryhmällä on myös väline työyhteisön kehittämiseksi ja avoin keskustelu kannustaa tarttumaan työyhteisön haasteisiin.

Kehittämishankkeessa käsiteltiin yksilön ja työyhteisön hyvinvointia toimintamallissa, josta ilmenee psykofysiologisten ja psykososiaalisten tekijöiden yhteydet toisiinsa. Toimintamallissa yhdisteltiin kyselylomakkeella kysytyt psykososiaaliset tekijät ja elimistöä mitatut vasteet (biosignaalit). Keskeisenä ideana oli yhdistää samanaikaisesti subjektiivisiin tuntemuksiin perustuva kysytty tieto ja tahdosta riippumattoman hermoston tuottama informaatio sydämen sykevälivaihteluna (HRV). Sen avulla voidaan mitata stressiä ja siitä palautumista, työn fyysistä kuormitusta, energiankulutusta ja liikkumisen vaikutusta.

Yksilöltä kysytyn, mitatun ja analysoidun tiedon avulla päästiin kiinni yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Tulokset käsiteltiin henkilökohtaisissa palautekeskusteluissa. Palautekeskustelut hankkeen alussa tukivat kehittämisen kohdentamista optimaalisesti yksilön ja työyhteisön hyvinvointia edistäviin toimintoihin.

Rajauksessa otin huomioon vain niitä asioita, jotka mielestäni vaikuttavat Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstön työhyvinvointiin, ja siinäkin keskityin lähinnä psykososiaalisiin tekijöihin. Savon koulutuskuntayhtymässä on paljon opettajia, ja opettajan työ on suurelta osin henkistä, ei niinkään fyysistä.

Opinnäytetyössä käsittelen ”Katse työkykyyn” - hankkeen aikana saatuja tuloksia Kuopion kone- ja metallialan henkilöstön osalta kokonaisuudessaan ja muutamassa tuloksessa tulee vertailevuutta jo aiemmin toteutuneiden alojen tuloksista.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty Kunnonvartijat Ay:n (Laine, 2011, 2012) tuottamaa ja osaltaan Firstbeat Oy:n (www.firstbeat.fi) hyvinvointianalyysipalveluun perustuvaa aineistoa. Kiitokset Kunnonvartijat Ay:n Kari Laineelle yhteistyöstä.

2.TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnista puhuttaessa pitää ottaa huomioon kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi, jossa pelkästään yksilöterveyden edistäminen ei riitä (Manka 2011, 35). Työhyvinvoinnin kehittämisessä olisi kytkettävä vastuulliseen johtamiseen (Manka 2007,47).

Mitä sitten on työhyvinvoinnin laatu? Pitäisikö työhyvinvoinnin arvioinnissakin alkaa siirtyä jo uudelle vuosikymmenelle? Usein kiinnitetään huomioita vain kustannuksiin ja unohdetaan toiminnan laatu. Välittömien talousvaikutusten lisäksi pitäisi ottaa huomioon pitkällä aikavälillä näkyvät henkilöstöinvestoinnit ja niiden tuomat muutokset toiminnassa. Sekä liike- että kansantaloudellisesti katsottuna työhyvinvointiin tehtyjen investointien on osoitettu olevan hyvä sijoitus koko toiminnan kannalta (Manka 2011, 37-41)

Suomalaiset yritykset pitävät työssä jaksamisen tukemista usein kalliina. Työntekijä nähdään tuotantovälineenä, jolta halutaan tulosta, ja työntekoa ei katsota pitkällä tähtäimellä. Suomessa käytetään suhteellisen vähän rahaa työhyvinvoinnin tukemiseen, mutta puutteet työhyvinvoinnissa maksavat yhteiskunnalle kuitenkin jopa 25 miljardia euroa vuodessa. Kulut kertyvät muuan muassa sairauspoissaoloista (Ahonen,2.9.2009).

Sairauspoissaolot johtuvat monista eri syistä: osa johtuu oikeista sairauksista, osa on ” ei huvita mennä töihin” - perusteisia ja osa tekosyitä lomalle. Radiosta tuli tässä eräänä päivänä ohjelma, jossa ruodittiin sairauspoissaoloja, ja kuulijat olivat lähettäneet aiheesta kirjeitä, joita luettiin. Kirjeissä kerrottiin, kuinka helpolla lääkäriltä saa sairasloman, kun valittaa selkää tai vatsaa. On huonosti todennettavissa, ovatko ne oikeasti kipeät. Kuulijat myös kertoivat, että kun ilmoittautuu keskiviikkona kipeäksi, saa helposti viiden päivän loman. Suomessakin on virinnyt keskustelu siitä, että ensimmäinen

sairauspoissaolopäivä olisi palkaton kuten Ruotsissa. Vähentäisikö tämä ”aiheettomia” sairauspoissaoloja?

Ihminen, joka on fyysisesti hyvässä kunnossa mutta henkisesti aivan loppu, ei voi olla työkykyinen. Ihmisen kokonaisvaltainen terveys käsittää kokonaisuuden, johon kuuluvat niin ruumis kuin sielukin: sekä ihmisen fyysinen että psyykinen puoli (Jabe 2010, 184).

Itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys kuuluvat professori Marja-Liisa Mankan mukaan psykologiseen pääomaan. Puhuttaessa itseluottamuksesta tarkoitetaan ihmisen uskoa omaan motivoitumiskykyihinsä, tiedollisiin resursseihinsa ja toimintaansa suorittaa tietty tehtävä menestyksellisesti. Hyvän itseluottamuksen omaava henkilö asettaa itselleen korkeita tavoitteita, ottaa mielellään haasteita, on sisäisesti hyvin motivoitunut, tekee parhaansa saavuttaakseen tavoitteensa, jatkaa eteenpäin kohdatessaan esteitä ja on sosiaalisesti aktiivinen (Manka 2011, 151).

Mielestäni hyvään itseluottamukseen kuuluu edellä mainitut asiat eli toiveikkuus, realistinen optimismi ja sitkeys. Hyvän itseluottamuksen pohja luodaan jo lapsena saaduista kokemuksista. Lapsi, joka saa haasteita ja johon luotetaan, oppii luottamaan omaan kykyihinsä ja uskaltaa olla realistisen optimistinen. Tähän kuuluvat myös pettymykset, jotka ovat osia hyvän itsetunnon rakentamisessa. Toisaalta jos pettymyksiä tulee liikaa, ei synny toivoa ja sitkeyttä yrittää uudelleen.

Olen itse saanut kotoa hyvän itseluottamuksen, ja sen ansioista olen metallialalla, naisena. Olen törmännyt monta kertaa opettajana ollessani nuoriin, joilla on huono itseluottamus, ja se on huono enne tulevaisuuteen. Opettajalla on tässä tehtävässä suuri rooli, ja sen takia opettajalla itsellään pitäisi olla psykologinen pääoma kunnossa. Olen ollut monta kertaa tilanteessa, jossa nuori, jolla on huono itseluottamus, aloittaa opinnot ja ensimmäisten pettymysten jälkeen ilmoittaa haluavansa lopettaa koulun. Tässä tilanteessa on opettajalla todella tärkeä rooli olla se aikuinen, joka tukee ja antaa pienimmästäkin asiasta positiivisen palautteen, jolla saadaan luotua uskoa oppilaaseen ja ehkä hiveneen nostettua itseluottamusta.

Jokaisen tulisi huolehtia sekä fyysisestä että psyykkisestä terveydestään. Jos olemme hyvässä kunnossa kaikin puolin, jaksamme tehdä työmme eli olemme työkykyisiä. Työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista (Ilmarinen 2005, 80).

Emeritusprofessori Juhani Ilmarinen Työterveyslaitokselta on tutkinut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja kuvannut niitä ns. talomallin avulla. Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja (terveyttä, ammatillista osaamista ja arvoja) ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja. Jokaisessa kerroksessa olisi hyvä pysähtyä ja arvioida kunkin kerroksen kuntoa ja sitä, mitä itse voimme tehdä työkykymme ylläpitämisen eteen (Ilmarinen 2005, 79).

Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä. Työkyvyn ylläpitäminen vaatii motivaatiota työtä kohtaan. Tämän luomisessa sekä työntekijällä että työnantajalla on yhtä suuri rooli. Työkyky ei muodostu pelkästään näistä kahdesta tekijästä, vaan työyhteisön kyky tukea yksilöiden jaksamista voi olla varsin merkittävä (Ilmarinen 2005, 81).

Liian pitkään jatkuva viritystilä panee elimistön toimimaan kuten hälytysajoneuvon: menemään kovaa kyytiä eteenpäin hälytyspilli soiden. Onneksi ihmisellä on myös palautumismekanismi, joka auttaa häntä ennalleen. Palautuminen on hyvin yksilöllistä, niin kuin kuormittuminenkin. Otamme asiat eri tavalla: toiselle palautumiseen riittää kahvitauko, toinen tarvitsee palautumiseen paljon pidemmän ajan. Palautumiseen on kiinnitettävä huomioita päivittäin, koska ihmisessä ei ole akkua, jonka pystyisi lomalla lataamaan koko vuodeksi. Voimia saamme pienistä elpymishetkestä päivän aikana ja hyvästä yönestä (Manka 2011, 183).

Jokainen ihminen tuntee asiat eri tavalla. Osa ihmisistä on luonnostaan myönteisiä ja osa taas ihmisiä, jotka ajattelevat kaikesta negatiivisesti ja jotka joutuvat tekemään työtä tullakseen onnelliseksi (Jabe 2010, 17). Oikea

onnellisuus on mielenrauhaa, harmoniaa ja elämänhallintaa kaikilla elämän osa alueilla (Jabe, 2010, 21). Kaikki edellä mainitut asiat ovat myös osa työhyvinvointia. Näihin asioihin vaikuttaa paitsi työ, myös yksityiselämä. Jos työpaikalla asiat ovat kunnossa, jaksaa myös paineita yksityiselämän puolelta. Harmonia koostuu pienistä asioista, joista pitää osata nauttia. Esimiehen pieni huomionosoitus jostakin voi antaa hyvän mielen ja työniloa monelle päivälle.

Työporukka, jossa jokainen arvostaa sitä mitä kukin tekee ja sitä, että oma toiminta liittyy johonkin, jota organisaatio tavoittelee, on työhyvinvointia (Jabe 2010, 55). Työyhteisön hyvä ryhmähenki syntyy avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Nämä ovat hyviä eväitä työhyvinvointiin (Manka, 2007, 52).

Siellä, missä kuuluu naurua, on myös iloa ja huumoria. Huumorin käyttö työhyvinvoinnin lisääjänä on hyvä ja edullinen keino. Huumori toimii työyhteisössä kuin suola, joka parantaa ruoan makua. Huumori on myös lääke, joka edistää terveyttä, vähentää stressiä, parantaa ongelmanratkaisukykyä ja lisää luovuutta. Leikinlasku on kuin rasva, jolla saadaan ihmisten välinen kommunikaation sujumaan kitkattomasti (Jabe 2010, 89).

Oletko työilmaston kohentaja vai myrkyttävä? Työyhteisössä on varmaan kumpiakin, ja jokaisen, joka toimii työyhteisössä, olisi mietittävä, olenko kohentaja vai myrkyttävä. Työyhteisöä ei varmaan mikään myrkytä niin paljon kuin juoruileva Jutta tai Matti, joka löytää ihmisistä aina jotain vikaa, johon on hyvä tarttua. Hän nauttii siitä, kun saa panetella toisia ja puhua pahaa selän takana. Tällaiset henkilöt ovat puskaradion kantava voima (Jabe 2010, 70,77).

Jokaisen pitää omalta osaltaan huolehtia työpaikan työilmapiiristä niin, ettei sinne synny turhia konflikteja. Konflikteja syntyy toki aina ja niitä ei pidä vältellä, koska niillä on ilmaa puhdistava vaikutus. Tyypillinen konfliktin aiheuttaja työpaikalla on sinne muodostuneet kuppikunnat: me hyvät ja nuo toiset pahat (Jabe 2010, 70). Varmaan jokaisessa työyhteisössä on omat kuppikuntansa, mutta kuppikunta voi olla myös positiivinen asia. Osa ihmisistä haluaa aina olla porukassa ja jutella asioita ja jopa ideoida yhdessä uusia

”keksintöjä”. Aina on myös joku, joka haluaa käyttää taukoajat ”mielen lataukseen” ilman pälpättävää joukkoa, eikä se häntä häiritse.

Kuppikunnilla on mahdollista saada pahaa aikaiseksi ja tehokkaasti myrkytettyä työilmapiiri. Kuppikunnalla saattaa olla myös suuri voima saada asiat haluamalleen tasolle, vaikka ei se olisi koko porukan tahtotila. Tulehtuneet suhteet tärväävät koko porukan energiaa ja lamauttaa toimintaa. Tämä ennen pitkään näkyy myös tuloksessa (Jabe 2010, 75).

Työyhteisössä toteutuu ihmisen tarve olla osa yhteisöä ja samalla oma yksilönsä. Työ on kunkin tapa ilmentää persoonallisuuttaan. Esimiehen tehtävänä on jakaa vastuu ja vapaus sinne, minne ne kuuluvatkin - sinne, missä konkreettinen työ tehdään. Esimiehen ei tule liikaa kontrolloida, vaan osoittaa aitoa kiinnostusta kulloisiinkin ongelmiin (Jabe 2010, 100).

Jokaisen pitää tuntea olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja näin ollen toimia työyhteisön yhdessä sovittujen sääntöjen mukaan. Säännöt pitää sopia kaikkien kesken ja kaikkien on oltava yksimielisiä säännöistä, koska muuten ne eivät toimi. Säännöt pitää päivittää ainakin kerran vuodessa.

Entäpä jos sääntöjä ei noudateta? Työyhteisö, joka toimii yhdessä sovittujen sääntöjen mukaan ja jossa vuorovaikutus on avointa, ei välttele ristiriitoja ja konflikteja, on innostava ja tuottoisa. Myönteisyys sekä kyky sietää ristiriitoja ja sallia ristiriitaisuudet ovat arvokkaita työkaluja työyhteisössä. Yhteisö, jossa on käynnissä jatkuva valtataistelu, jossa on vain häviäjiä ja voittajia, ja joka pyrkii jatkuvasti välttelemään ristiriitoja ja konflikteja, muuttuu helposti hyssytteleväksi ja aikaa myöten myös epäuskottavaksi, kriittiset ja pahanolon kokemukset torjuvaksi ja realiteettitajultaan vinoksi (Parvikko 2010, 19).

Työyhteisö, jossa ihmiset voivat pahoin, kuormittuvat turhaan, rupeavat kyräilemään toisiaan ja välttelemään yhteistilaisuuksia, on sairas. Vuosien mittaan kertynyt hoitamattomien asioiden historiallinen taakka on tulehduttanut työpaikan ilmapiiriä, tuottanut sairauspoissaoloja, irtisanomisia ja -sanoutumisia sekä työntekijöiden siirtoja. Näitä kaikkia on käytetty tilanteen rauhoittamiseksi tai ratkaisemiseksi (Rautio 2010, 26). Tällainen työyhteisö

täytyy ”puhdistaa” ja siihen täytyy kaikkien osallistua. Parempi olisi, ettei tällaista konfliktia pääsisi syntymään. Ratkaisuna siihen on hyvä vuorovaikutus, jossa opetellaan kuuntelemaan ja kuulemaan kaikkia osapuolia ja yksilöitä.

Terveessä työyhteisössä ei pelätä ristiriitoja, ja jos niitä syntyy, ne uskalletaan ottaa puheeksi ja ratkaista. Työyhteisön ilmapiiri on avoin ja kannustava. Tiedonkulku toimii ja huumori kukkii. Työympäristö on turvallinen.

Jokainen henkilö on erilainen ja erilaisuus täytyy hyväksyä työyhteisössä. Pitää olla valmius hyväksyä erilaisia havaintoja ja kokemuksia, myös poikkeavia tai häiriköiviä. Hyvä työyhteisö auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön sitä energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa ja saada aikaan myös uudistusta (Manka 2011, 115).

3. TYKYTOIMINTA

Sana tyky tarkoittaa työkykyä ja tykytoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhdessä edistävät ja tukevat jokaisen työelämässä olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa (Työterveyslaitos 2011).

Työturvallisuuslakiin (738/2002) on kirjattu työnantajan velvollisuudeksi huolehtia siitä, että työ ei aiheuta haittaa työntekijän fyysiselle tai psyykkiselle terveydelle. Tässä kohdassa on syytä puhua myös työkuormituksesta ja siitä, miten sitä saa säädelyä niin, että se edistää hyvinvointia työssä. Työn kuormittavuudella tarkoitetaan kaikenlaisia työolosuhteisiin, työn sisältöön, työjärjestelyihin ja työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työtä tekevään ihmiseen (Lindström ym. 2005).

Jokainen kokee kuormitukset eri tavalla riippuen omista voimavaroista. Mikäli työkuorma ei ole sopusoinnusta omiin voimavaroihin, ihminen uupuu.

Hallitsematon tai liiallinen kuormitus on terveysriski, sopiva tai optimaalinen kuormitus taas voi olla monenlaisen hyvän, työssä kehittymisen ja oppimisen lähde (Parvikko 2010, 15). Työkuormaa pitää arvioida ja dokumentoida eri osapuolien toimesta: työterveys, esimies ja työsuojeluasiamies ovat avainasemassa tässä arviointityössä.

Työterveydellä on suuri merkitys työntekijän hyvinvointiin. Työntekijä, joka kokee saavansa apua työterveyshuollosta silloin, kun tarvitsee, on tyytyväinen ja osaa arvostaa sitä. *”Menin kerran työterveyteen ja minulla oli ääni melkein poissa, kuului vain örinää. Lääkäri totesi vain, että tuotakin voidaan näytellä, oikeastaan mitenkään minua tutkimatta. Käynnistä jäi paha mieli varsinkin kun olin oikeasti kipeä.”* Kuvatun kaltainen tilanne voi aiheuttaa sen, että työntekijä karttaa käynnejä työterveydessä ja sairastuu yhä vakavammin.

4. JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Johtamista pidetään työhyvinvoinnin keskeisenä tekijänä, sillä se vaikuttaa sen kaikkiin osa-alueisiin. Johtamiseen pitäisi panostaa ja johtajat kouluttaa tehtäväänsä, jolloin he osaisivat toimia tilanteen mukaan kaikkien osapuolten hyväksi. Johtajat ovat useimmiten faktatyyppejä. Heidän kannattaa muistaa, että kaikki eivät havainnoi asioita samalla tavalla kuin he itse. Alainen voi havainnoida asiaa eri kantilta ja nähdä asian aivan toisin. Jos esimies lähestyy alaistaan oikealla tavalla, tulevat persoonallisuuden vahvuudet esiin ja päinvastoin (Jabe 2010, 144).

Alaisten yhtenä hyvinvoinnin edistäjä on esimies ja tästä syystä esimiehen tulisi tunnistaa alaistensa psykologiset tarpeet, joilla hän onnistuu motivoimaan heitä ja jakamaan tehtävät niille, joilta ne parhaiten luontuvat. Tämä on yksi asia, joka nousee merkittäväksi tekijäksi, kun eläkeikää ollaan nostamassa (Jabe 2010, 115).

Hyvinvointi työssä on kaikkien yhteinen asia. Tämä tarkoittaa, että pidämme toisistamme huolta. Puhutaan ns. sosiaalisen pääoman kasvattamisesta. Sosiaalinen pääoma perustuu luottamukseen ja toisen henkilön arvostamiseen. On siis kysymys aivan perusasioista (Kuokkanen 2010, 56). Seuraavassa muutamia asioita, jotka ovat mielestäni tärkeitä ja jotka pitäisi ottaa huomioon esimiehen työssä kun edistetään alaisten hyvinvointia ja hyvää työyhteisöä.

Osavastuu alaistensa terveydestä on esimiehellä. Tärkeimpiä asioita on luottamus, joka luo turvallisuutta. Jos ihmiset luottavat esimieheensä ja esimies alaisiinsa, ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi. Työyhteisössä on aina jonkinlaisia ongelmia. Luotettava esimies on iso askel kohti ongelman ratkaisua (Jabe 2010, 184).

Ihmiset muistavat pitkään sen, miten heitä on kohdeltu. ”Hyvä kello kauas kuuluu, huono vielä kauemmas”. Esimiehen, joka on kerran pettänyt työntekijän luottamuksen, on vaikea saada sitä takaisin, ja myös työyhteisön

sisällä asia tiedostetaan. Luottamuspääoma kestää ja kasvaa, jos esimies ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon tehdessään työyhteisöä koskevia päätöksiä. Luottamuspääoman määrää on vaikea tutkia, mutta sen aistii. Ihmiset heittävät herjaa ja voivat melskatakin, mutta silti he nauttivat työn tekemisestä. Hyvä ja avoin ilmapiiri on usein tärkeä valintaperuste hakeutua yritykseen (Jabe 2010, 221,244).

Luottamus rikastaa työyhteisöä ja synnyttää luovuutta (Manka 2007, 63). Luottamuksen täytyy olla molemminpuolista. Molemminpuolisella luottamuksella saadaan aikaan onnistumisen ilmapiiri, jossa kaikki ovat valmiita tekemään ylimääräisiä tehtäviä sen eteen, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Esimiehen luottamus tarkoittaa, että hän luovuttaa tehtävän suorittajalle asiantuntijuuden ja välttää liiallista valvontaa. Alaisille se tarkoittaa muun muassa sitä, että he toimivat aikataulujen ja sovitun laatutason mukaisesti, vaikka johtaja ei olisikaan paikalla. Luottamus näyttäytyy viestintänä, asioista puhumisena, muutosten käsittelynä ja lupana ilmaista myös kriittisiä näkökantoja. Toisaalta esimieskin pitää sanansa eli tekee sen, mitä lupaa. Hänen viestinsä on rakentavaa, ei syyllistävää eikä ainakaan käskevää (Jabe 2010, 28,29).

Esimiehen yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi koetaan oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko. Tällä on myös todettu olevan terveydellisiä vaikutuksia jaksamiseen ja sairastumiseen (Manka 2007, 78). Alaisten kuuleminen heille tärkeissä asioissa ja heidän työtään koskevissa päätöksissä sekä avoin ja totuudenmukainen tiedonkulku ovat oikeudenmukaisen johtamisen elementtejä. Prosessien, jotka liittyvät päätöksentekoon, tulee olla läpinäkyviä ja johdonmukaisia. Esimiehellä pitää olla kyky suhtautua oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti alaisiinsa ja erilaisiin mielipiteisiin (Heiskanen, Salo 2007,16). Esimiehellä ei pitäisi olla ”kavereita” alaisena, koska silloin ei voi olla joka tilanteessa oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Kaveria kun ei ”jätetä”. Elämme jatkuvassa muutoksessa ja luottamussuhteen syveneminen näkyy siinä, että esimies on alaisten tukena ja tiedottaa jatkuvasti muutoksen etenemisestä kaikille työyhteisön jäsenille.

Mitä sitten ovat arvot? Monesti yritysten arvot ovat ylätasoa käsitteitä, jotka on kirjattu johonkin ilman, että henkilöstöllä on niihin mitään mahdollisuutta vaikuttaa. Arvot pitäisi kuitenkin laatia yhdessä. Niitä laatiessa tulisi ottaa huomioon yksityisen ihmisen omat arvot, koska näin saadaan aikaiseksi arvot, joilla on jotain merkitystä kaikille osapuolille. Arvojen tarkoitus ei ole antaa opastusta siinä, miten arkisissa tilanteissa toimitaan, vaan sitä varten pitää olla pelisäännöt. Jokaisessa työyhteisössä pitää olla selkeät säännöt, joiden pitää olla kaikkien tiedossa ja joita on myös kunnioitettava (Jabe 2010,116).

Tänä päivänä käytetään sähköpostia viestintävälineenä, ja siinäkin on omat sääntönsä joita tulisi noudattaa. Sähköposti on hyvä viestintäväline, kun sitä käytetään oikein, koska viesti tavoittaa yleensä kaikki. Viestiketju tulee säilyttää aina samana kuin alkuperäinen, jos ei toisin sovita. Luottamus on tässäkin tärkeä asia, jotta välttyttäisiin turhilta työyhteisöä myrkyttäviltä konflikteilta. Viestiin pitää vastata, jotta välttyttäisiin turhalta mielipahalta ja spekuloinnilta. Nämä ovat asioita, jotka viestittävät toisen kunnioittamisesta.

Johdonmukaisuus on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista esimiehellä. Johdonmukaisuus tarkoittaa, että esimiehen ajatuksia on mahdollista ennakoita ja että hänen käsityksensä asioista säilyvät yli ajan loogisesti ennustettavalla tavalla (Ollila 2010, 33). Johdonmukaisuus tarkoittaa myös sitä, että aloitetut asiat viedään loppuun asti. Kaikissa asioissa toimitaan saman periaatteen mukaan, ja jos tulee muutoksia, tiedotetaan rehellisesti kaikille. Kaikki myös erehtyvät joskus. Esimiehen tehtävä on ottaa esiin vaikeita asioita avoimesti ja rohkeasti. Tunteet ovat silloin pelissä, ja esimiehen tehtävänä on johtaa tunteita hankalissakin tilanteissa (Jabe 2010,245).

Esimiehen tehtävänä on seurata, ettei työntekijä kuormitu liikaa. Tässä tärkeänä osana on esimiehen taito osata lukea alasta ilman sanoja, nähdä tilanne ja reagoida siihen välittömästi. Maija-Riitta Ollilla puhuu tunnetyöstä. Esimies joutuu tekemään raskaitakin päätöksiä, joissa ollaan tekemisissä toisen ihmisen kanssa ja silloin tunteet näyttelevät suurta osaa. Esimies, joka osaa käsitellä tunteita ja muuntaa ne asianmukaisiksi ja tilanteeseen sopiviksi, osaa tehdä tunnetyötä (Ollila 2010,41).

Esimiehen täytyy olla esimerkkinä työyhteisössä ja osoittaa, miten haluaa asioiden olevan. Työyhteisössä juorutaan aina, mutta se, miten, kenestä ja mistä asioista, riippuu paljon siitä, miten esimies asiaan suhtautuu. Jos esimies lähtee porukan mukaan ja ottaa osaa juoruihin nauramalla tai pilkkaamalla, hän osoittaa hyväksyvänsä sen, että ihmiset saavat olla ilkeitä toisilleen (Jabe 2010,149).

Henkinen väkivalta on yleistä työpaikoilla, kirjoittaa professori Marja-Liisa Manka (Manka 2011,134). Työn mielekkyys lisääntyy tarpeellisuuden ja onnistumisen tunteesta, ei rahasta tai tittelistä. Henkinen väkivalta on huonosti todettavissa, koska se on helposti peiteltävissä.

Mitä on henkinen väkivalta? Henkisestä väkivallasta voidaan puhua, kun toiminta on luonteeltaan toistuvaa, säännöllistä ja pitkään jatkuvaa sortamista, syrjintää tai epäoikeudenmukaista kohtelua, jota vastaan kiusattu tuntee olevansa puolustuskyvytön. Kysymyksessä voi olla ryhmä tai yksilö, jolle tuotetaan pahoinvointia (Manka 2011,135).

Henkisen väkivallan lopettamisesta ovat työturvallisuuslain mukaan vastuussa työnantaja ja lähin esimies. Kollega väitti minulle kerran totisella naamalla, että käytän henkistä väkivaltaa oppilaitani kohtaan. Kysyin, mitä se tarkoittaa. Olin antanut yli puolelle luokkaa hylätyn kokeesta ja kurssista. Tämä osa luokkaa käyttäytyi kuin heitä ei koulun säännöt koskettaisi ollenkaan: tultiin tunnille milloin sattui, opiskeluvälineitä ei ollut milloinkaan mukana, kokeesta hyvässä lykyssä yksi piste ja paikallaoloprosentti noin 10. Varmastikin tuotin osalle ryhmää pahoinvointia. Onko tämä kuitenkin henkistä väkivaltaa? Kannattaisi aina miettiä, mitä sanoja käyttää, ja tulisi myös tietää, mitä ne oikeasti tarkoittavat.

Yksi tämän päivän vaikeimmin tulkittava ja käsiteltävä kuormitustekijä työpaikalla näyttäisi olevan työpaikkakiusaaminen, johon kuuluu häirintä tai epäasiallinen kohtelu (Parvikko 2010,16). Kiusaamista on vaikea todentaa, koska kiusaaja on yleensä ovela ja voi verhota kiusaamisen näennäiseen hyvyteen ja ystävällisyyteen tai hän voi laittaa koko asian vitsin piikkiin. Kiusattu saa tuntemaan itsensä puolustuskyvyttömäksi. Kiusaaminen on

henkistä väkivaltaa, jota kiusaaja ei tunnista käyttäytymisessään (Manka 2011,136).

Esimiehellä on tärkeä rooli tulkita kiusaustapaus oikein niin, että kaikki osapuolet tulevat nähdä/kuulla. Esimies ei ole kaikkivoipa eli kiusaamistapauksissa kannattaa käyttää usein ulkopuolisen apua. Hän pystyy näkemään tilanteen eri kulmasta. Kiusaamistapauksiin tulee puuttua heti ja on tärkeää saada tilanne normalisoitua keinolla millä hyvänsä. Jokainen ristiriita syö työyhteisöä.

Epäonnistumisen kohtaaminen ja siitä vastuun ottaminen vaatii melkoista rohkeutta. Pelissä on myös oma asema. Siksi kiusaamiseen ei käytännössä useinkaan puututa. Psykologi Erika Heiskanen muistuttaa, että esimiehen vastuulla on pitää huolta siitä, että työpaikkakiusaamista ei missään muodossa tapahdu (Heiskanen ja Salo 2007,166).

Entäpä jos esimies onkin se, joka kiusaa? Tilanne on vaikea ja tässä tilanteessa punnitaan oikeudenmukaisuus ja kyky nähdä asia kaikkien näkökulmasta, ei ainoastaan esimies – alainen asetelmasta. Tästä on hyvä esimerkki otsikoissa ollut AKT:n kiusaamisjuttu, joka ei olisi päässyt näin pitkälle, jos asiaan olisi puututtu aikaisemmin ja ryhdytty toimenpiteisiin asia selvittämiseksi. Asiassa saatiin kuitenkin oikeudenmukainen päätös. Monta kertaa saa lukea aivan samanlaisia tapauksia, samanlaisesta asetelmasta ja monesti niissä tapauksissa vahvempi voittaa eli esimiestä uskotaan. Usein työntekijä ei uskalla puhua kiusaamisesta koska pelkää työpaikkansa puolesta.

Osaaminen ja sen ylläpitäminen on tärkeä osa työhyvinvointia ja sen toimijana tärkeässä roolissa on esimies. Esimies mahdollistaa oppimista tukevan ilmapiirin ja toimii itse esimerkkinä halusta oppia uutta ja sopeutua myös muutoksiin. Kehityskeskustelut ovat hyvä keino selvittää osaaminen ja tarve uuden oppimiseen. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin voi olla työntekijälle signaali hyvästä työilmapiiristä. Tämä jo osaltaan auttaa pitämään yllä osaamista ja halua oppia uusia asioita.

Palautteen antaminen on haastavimpia asioita esimiehelle. Palautetta pitää antaa aina, vaikka pientäkin, koska sillä saadaan aikaan usein hyviä asioita. Palautteen on oltava rehellistä, olipa se hyvää tai huonoa. Esimiehen, jolla on hyvä keskusteluyhteys alaisiinsa, on helppo antaa palautetta. Palaute pitää antaa kasvotusten käyttäen rakentavia sanoja ja ilmaisuja. Palautteen antamisessa ei saa hymähdellä tai nauraa, vähätellä tai muuten osoittaa toiselle tämän olevan ala-arvoisemmassa asemassa. Tämän kaltaisella palautteen antamisella esimies tekee vain hallaa itselleen ja osoittaa kypsymättömyytensä esimiehenä. Positiivisella palautteella saa parhaimmat tulokset aikaan, mutta joskus joutuu antamaan myös korjaavan palautteen eikä sen antamista saa pelätä, koska sillä voidaan vaikuttaa työilmapiiriin ratkaisevasti.

Jos esimies joutuu antamaan korjaavaa palautetta ja siitä huolimatta tilanne ei parane, on esimiehen määritettävä rajat selväksi. Tilanne vaatii esimieheltä jäämäkkyyttä ja auktoriteettia. Tällaisessa tilanteessa punnitaan, oletko luonut alaisiisi uskottavan, luotettavan ja asiantuntevan kuvan itsestäsi esimiehenä.

Johtajuus muodostuu koko ryhmän toimivuudesta eikä yksin esimiehen ominaisuuksista. Hyvä työyhteisö voi kompensoida esimieheltä puuttuvia ominaisuuksia ja näin saada muodostetuksi hyvin toimivan yhteistyön esimiehen kanssa (Manka 2011,112).

5. TYÖHYVINVOINTI SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa (Savon koulutuskuntayhtymä, Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma 2012, 2).

Valtakunnallisesti arvostettu huippukouluttaja tarvitsee osaavan, motivoituneen ja kehittämismyönteisen henkilökunnan. Savon koulutuskuntayhtymän kehitysohjelman yhtenä kriittisenä menestystekijänä on olla haluttu työnantaja, jolla on osaava henkilöstö (Rissanen 2011, 2).

Savon koulutuskuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2011 – 2013 on yhdeksi kehittämisohjelmaksi valittu henkilöstöohjelma. Henkilöstöohjelman kolme keskeisintä henkilöstöjohtamisen painopistealuetta ovat turvalliset palvelusuhteen ehdot, turvallinen ja terveellinen työyhteisö ja ennakoiva ja jatkuva henkilöstösuunnittelu. Näitä asioita seurataan työtyytyväisyyskyselyllä, joka toteutetaan joka toinen vuosi ja sen tavoitearvoksi on asetettu 3,7 asteikolla 0-5 (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2011-2013, 21,23).

Hyvinvoivassa työyhteisössä toteutuvat oikeudenmukainen kohtelu, syrjimättömyys ja henkilöstön aito osallistuminen oman ja työyhteisön tehtävän kehittämiseen. Työhyvinvointi ymmärretään usein yksilön kokemuksena työn mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta sekä kokonaisuudessaan työyhteisön kokemuksena työn sujuvuudesta ja yhteisestä aikaansaamisen tunteesta (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2011-2013, 23).

Koulutuskuntayhtymän työhyvinvoinnin edistämiseksi keskeistä on työn asettamien vaatimusten ja työntekijän osaamisen ja ominaisuuksien yhteensovittaminen sekä työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta ja keskinäinen luottamus (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2011 – 2013).

Savon koulutuskuntayhtymään valittiin vuonna 2011 työhyvinvointipäällikkö. Työhyvinvointipäällikön tehtäviin kuuluu työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja

kehittäminen yhdessä työyhteisöjen kanssa. Työhyvinvointipäällikkö hoitaa myös työsuojelupäällikön tehtäviä sekä työnterveyshuollon asioita.

Syksyn 2011 aikana Savon koulutuskuntayhtymälle laadittiin työhyvinvointisuunnitelma, joka on laaja kehityssuunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi koko kuntayhtymässä (liite 5). Suunnitelman pohjalta valitaan vuosittaiset kehittämisen painopisteet. Työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa oli mukana työhyvinvointityöryhmä. Työyksiköihin tehdään omat kehittämissuunnitelmat, joissa mietitään konkreettisia toimia työongelmien ratkaisemiseksi. Muutamissa työyhteisöissä näitä on jo tehty ja tuloksia on nähtävissä tässä opinnäytetyössä.

Vuoden 2012 tavoitteena on työkyvyn aktiivisen kehittämisen ja seurannan mallin käyttöönotto. Mallin avulla työyhteisössä voidaan havaita työntekijän työkykyä uhkaavia tekijöitä jo ennaltaehkäisevästi sekä tehdä suunnitelmat, kuinka asioita voidaan lähteä korjaamaan. Mukana suunnittelussa voi esimiehen ja työntekijän lisäksi olla työsuojelu ja työterveyshuolto. Syksyn 2012 aikana esimiehiä koulutetaan mallin käyttöön ja myös henkilöstölle järjestetään tilaisuuksia tutustua malliin.

Savon koulutuskuntayhtymässä toteutettiin vuonna 2011 johtamisjärjestelmän arviointi Innolink Research Oy:n toimesta. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida Savon koulutuskuntayhtymän johtamisjärjestelmää, sen toimivuutta ja tehostamismahdollisuuksia. Tutkimus toteutettiin hyödyntäen määrällistä ja laadullista menetelmää siten, että henkilötutkimuksen ja esimiesanalyysin aineistoa on käsitelty määrällisin menetelmin. Kuntayhtymän hallitukselle ja valtuustolle suunnatun kyselyn aineistoa on käsitelty määrällisesti ja laadullisesti.

Tutkimustulosten perusteella koulutuskuntayhtymä voi kehittää oppimisympäristöään ja toimintamallejaan modernimpaan suuntaan sekä tehdä itsestään tehokkaammin toimivan ja hyvinvoivemman organisaation.

Tutkimus toteutettiin kohderyhmäkohtaisesti joko interne kyselynä tai laadullisena puhelinhaastatteluna syys-joulukuussa 2011. Tutkimus perustuu yhteensä 774 vastaukseen.

Työhyvinvoinnin osalta tutkimuksesta voidaan vetää yhteen seuraavanlaisia johtopäätöksiä (Innolink, 2011):

- Savon koulutus kuntayhtymän henkilöstö on kokonaisuudessaan melko tyytyväinen työhönsä (89 % erittäin tai melko tyytyväisiä).
- Hyvinvoinnin haasteet vaikuttaisivat olevan seurausta henkilöstön kohdalla lähinnä työyksiköiden sisäisistä erilaisista toimintatavoista ja yhtenäisten mallien puutteista, jotka näkyvät erityisesti oikeudenmukaisuuden kokemisen vähyytenä.
- Hyvinvointiin heijastelee lisäksi koettu byrokratian liiallisuus sekä tavoitteiden selkeyttämättömyys.
- Vapaamuotoinen palaute, esimiehien onnistuminen yleisesti alaisten näkökulmasta!
 - kuuntelee ja ottaa kokonaisvastuun
 - motivoi ja luo kannustavaa ja avointa ilmapiiriä sekä kohottaa yhteishenkeä
 - johdonmukainen, on saanut lyhyessä ajassa otteen hommasta
 - alansa ammattilainen, luotettava ja hyvät vuorovaikutustaidot
 - saa apua pyydettyä, määrätietoinen, seisoo alaistensa takana.

6. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

6.1 Katse työkykyyn hanke ja mitä siinä on tehty

Hankkeessa käytettiin hyväksi sulautettua tietotekniikkaa, hyödyntäen biosignaaleja, joiden avulla voidaan mitata eri elinjärjestelmien kuormittuminen sekä työssä että vapaa-aikana (www.firstbeat.fi). Mitattavia biosignaaleja voidaan käyttää arvioitaessa elimistön akuutin kuormittumisen tasoa ja palautumista työstä. Elimistön kuormittumiseen työssä vaikuttavat työolot, työn fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät ja työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja voimavarat. Näistä tärkeimpiä ovat sukupuoli, ikä, terveydentila, toimintakyky ja ammatillinen osaaminen. Psykofysiologinen kuormittuminen on yksilöllistä, joten siihen voidaan vaikuttaa työn kuormitustekijöiden muuttumisen ohella vahvistamalla voimavaroja (Louhevaara ym. 2010, 39).

Sulautettu tietotekniikka toimii tavallisten ihmisten arkitoimissa ja viestittää biosignaalien muodossa langattomasti erilaisiin laitteisiin tarkkailtavaa tietoa elimistön psykofysiologisista vasteista. Biosignaalit ovat osa sulautettua tietotekniikkaa. Niillä voidaan määrittää stressiä ja liikuntaelinten kuormittumista kuvaavia elimistön psykologisia vasteita. Sulautetulla tietotekniikalla tarkoitetaan huomaamatonta lähellä ihoa toimivaa joka paikan tietotekniikkaa. Sillä on korkea käyttömukavuus, eikä se häiritse muita suorituksia (Knuutila 2006,37).

Seuraavassa on kuvattu karkealla tasolla, kuinka hanke toteutettiin Savon koulutuskuntayhtymässä (Laine, 2011):

1. Alkuinformaatio ja startti 11/2010

2. Mittaukset, jotka tehtiin kaksi kertaa hankkeen alussa ja lopussa: toiminnallinen työkyky ja terveys

- fyysisen kunnan testit

- toimintakykyyn liittyvät mittaukset
- kuntotesti / kuormituskoe

3. Vuorokausiseuranta ja mittauspäiväkirja, 3 kertaa hankkeen aikana

4. Henkilökohtaiset palautteet ja ryhmäpalaute

- mittaukset, analyysit ja henkilökohtaiset liikuntaohjeet
- ryhmäpalautteen jälkeen oli ryhmäliikunta

5. Ryhmän Tyhy-päivä Metsäkartano 1/2011 (26-28.1.2011) (ohjelma liitteenä 2)

6. Mittaus- vuorokausiseurannat 4/2011

7. Työyhteisön oma työskentely

Työyhteisön omassa työskentelyssä tehtiin ryhmitöitä joissa teemana oli työyhteisön kehittäminen.

6.2 Hankkeessa tehdyt testit ja mittaukset ja niiden raportointi

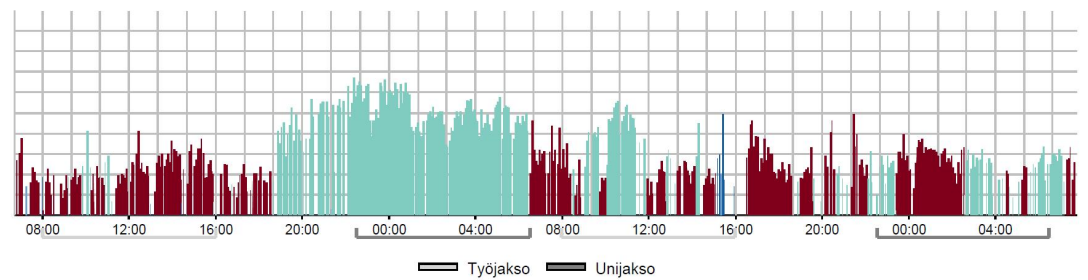
Fyysiset testit ja mittaukset

Hankkeessa tehtiin polkupyörätesti, kehon koostumusanalyysi ja mitattiin painoindeksi kaksi kertaa. Näissä testeissä jokainen sai henkilökohtaisen tiedon omasta kunnostaan. Kaikki saivat tulokset paperille, ja niitä käsiteltiin jokaisen kanssa erikseen.

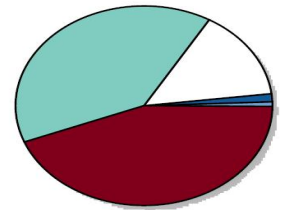
Biosignaalmittauksissa käytettiin joko pantaa tai erillisiä ihoon laitettavia antureita ja seurantalaitetta. Mittauksissa kerättiin tietoa tahdosta riippumattoman hermoston tuottamaa informaatioita sydämen sykevaihteluista (HRV). Mittausjaksosta pidettiin myös päiväkirjaa, johon merkattiin erilaisia mittausjakson tietoja muun muassa onko työ- vai vapaapäivä, fyysinen aktiivisuus, psyykkisesti kuormittava tapahtuma ja unikysely (liite 4). Tästä

mittauksesta saimme tuloksena stressi- voimavara- ja fyysisen kuormittumisen raportit. Kuvioissa 2 on konkreettisesti nähtävänä, millaisia tuloksia mittauksista saatiin. Kuviossa esitetään stressin ja palautumisen kuvaajat. Mittaustulokset ovat minua koskevia henkilökohtaisia mittaustuloksiani.

Stressin ja palautumisen kuvaaja



| | | |
|----------------------------|-----------|-------|
| Stressireaktiot | 21h 39min | (44%) |
| Palautuminen | 19h 12min | (39%) |
| Liikunta | 37 min | (1%) |
| Kevyt fyysinen aktiivisuus | 23 min | (1%) |
| Muut tapahtumat | 7h 12min | (15%) |

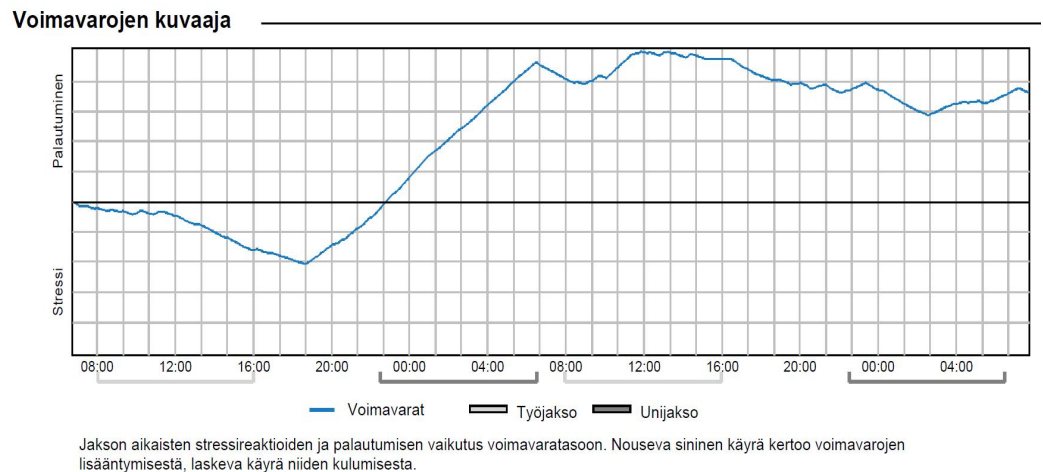


Stressireaktioiden, palautumisen, liikunnan ja muiden tapahtumien ajat ja suhteelliset osuudet (%) mittaussjakson aikana.

Kuvio 2. Biosignaalmittaus: Stressin ja palautumisen kuvaaja (Laine, 2012, www.firstbeat.fi).

Stressiraportista käy hyvin selville, kuinka hyvin testattava nukkuu yönsä. Kuvaajassa näkyvät selvästi mittaussjakson aikana olleet stressireaktiot (ulkoisten ja sisäisten tekijöiden aiheuttamat aktiivitasojen nousut elimistössä, punainen). Vastaavasti myös palautuminen (ulkoisten ja sisäisten stressitekijöiden poissaolosta tai vähenemisestä seuraava elimistön rauhoittuminen ja aktiivitason lasku, vihreä) näkyy selvästi.

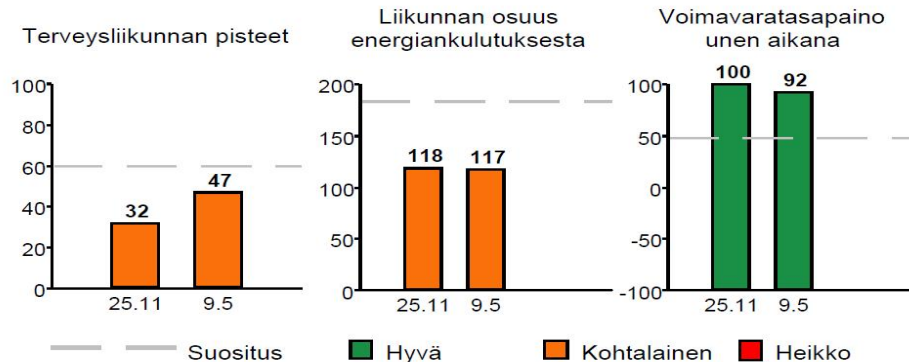
Kuviossa 3 on voimavarojen kuvaaja. Tulokset ovat omia henkilökohtaisia mittaustuloksiani.



Kuvio 3. Biosignaalinmittaus: Voimavarojen kuvaaja (Laine, 2012, www.firstbeat.fi).

Voimavararaportista käy selville, kuinka paljon mitattavalla on voimavaroja työnsä suorittamiseen (kyky reagoida ulkoisiin ja sisäisiin stressitekijöihin). Elimistön voimavarat lisääntyvät palautumisen aikana ja vähenevät pitkällisten tai toistuvien stressireaktioiden seurauksena. Stressireaktio on ulkoisten ja sisäisten stressitekijöiden aiheuttamaa aktiivisuustason nousua elimistössä. Lyhytkestoisena stressi parantaa suorituskyykyä, mutta jatkuessaan pidempään ilman palautumista se voi aiheuttaa terveydellisiä haittoja.

Edellisistä mittauksista saatiin yhteenvedona ”elämäntapojen terveystarkastus” –lista, josta käy selville, millä tasolla työ, vapaa-aika ja uni ovat. Kuvio 4 esittää esimerkin omaisesti yhteenvedon aikaisemmista mittauksistani joissa on mitattu työ, vapaa-aika sekä uni. Tulokset ovat mitattujen vuorokausien keskiarvoja.



Kuvio 4. Elämäntapojen terveystarkastus, yhteenveto (Laine, 2012, www.firstbeat.fi).

Henkilökohtainen harjoitusohjelma

Ensimmäisten mittauksien ja testien jälkeen tutkimukseen osallistujat saivat harjoitusohjelman. Harjoitusohjelmassa oli neljälle viikolle ohjeet siitä, kuinka liikuntaa kannattaa harrastaa niin, että sillä on vaikutusta. Ohjelmassa olivat liikuntapäivät, kokonaiskuormitus, harjoituksen kesto ja sykealue.

Harjoitusraportti lumikenkäkävelystä

Tyky-päivien yhteydessä Metsäkartanolla oli lumikenkäkävely josta sai halutessaan harjoitusraportin. Raportissa esitettiin kuvaaja, josta kävi selville, kuinka harjoitus oli vaikuttanut sykkeeseen ja mikä oli raskauskertymä (EPOC) harjoituksen aikana. Raportista sai myös harjoitusvaikutuksen analyysin.

6.3 Hankkeen psykososiaalinen osuus ja ryhmätyöt

Psykososiaalisessa osassa jokainen täytti henkilökohtaisen lomakkeen jossa kyseltiin kolmen eri osion asioita: A) motivaatio ja arvostus, B) yhteistyö ja C) työnhallinta ja kiire. Jokainen sai oman henkilökohtaisen pylväsdiagrammin arvioitavista kysymyksistä. Lisäksi vastauksista koottiin työyhteisön yhteinen

psykososiaalinen osa, joka käsiteltiin yhteisissä kokoontumisissa. Mittauskertoja oli kaksi.

Tyky- päivien yhteydessä Metsäkartanolla aloitettiin työyhteisön ryhmätyöskentely. Tässä tehtävässä ryhmät määrittivät itselleen ns. ”kärkihankkeet”. Nämä käytiin myöhemmin läpi palaverissa, jossa todettiin, oliko kärkihanke hoidettu niin kuin sovittiin. Ensimmäinen varsinainen työyhteisön kehittämistehtävä oli sarja kysymyksiä, joihin kukin ryhmä vastasi, ja niistä tehtiin yksi yhteenveto, joka käsiteltiin yhteisessä palaverissa. Toisena ryhmätyönä työyhteisön kehittämiseksi oli kaksi teemaa: työtekoa palveleva johtaminen ja avoin vuorovaikutus yhteistyö (liite3). Tämä käytiin myös läpi yhteisessä palaverissa niin, että ryhmät esittelivät tuotoksensa ja asioista myös keskusteltiin.

Työyhteisön kehittämistä ja yhteistyötä, joka on ollut punaisena lankana koko hankkeen ajan, on käsitelty eri ryhmätehtävissä ja niitä on seurattu kyselysarjalla, josta on tuloksena kuvaaja, johon palaan luvussa 7.2.

6.4 Opinnäytetyön haastattelut

Opinnäytetyön haastatteluosion tavoitteena oli osaltaan tarkastella Katse työkykyyn hankkeen tuloksia ja arvioida sitä, voidaanko tämän kaltaisilla hankkeilla edistää työhyvinvointia koulutuskuntayhtymän työyhteisöissä. Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, tarkemmin siis haastattelut. Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu tähän työnosioon erityisen hyvin, koska työhyvinvointi on asia, jota on hyvin vaikeaa mitata määrällisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkittavasta kohteesta tai tuloksista, ja näin ollen suunnittelu ja toteutus on kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä joustavampaa (Eskola & Suoranta 2008, 19-22).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun (Metsämuuronen 2005, 43-44 ja 199, Hirsijärvi ym. 2001, 152), ollaan kiinnostuneita asioista, joita ei voi mitata määrällisesti.

- Tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita.
- Halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa ei voi kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä.
- Ollaan kiinnostuneita tapahtuman yksityiskohtaisista rakenteista
- Ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista.

Haastattelussa tutkittavan kanssa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34). Haastattelu on normaalia elämää eli vuorovaikutusta toisen henkilön kanssa, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat vaikuttavatkin haastattelutilanteeseen (Eskola & Suoranta 2008, 85).

Opinnäytetyön haastattelutyypiksi muodostui ns. puolistrukturoitu haastattelu: kysymykset ovat kaikille samat, mutta niissä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja (Eskola & Suoranta 2008, 86).

Haastattelujen tutkimusmenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua, joka oli ajankäytön kannalta järkevin tapa toimia. Kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen on ryhmähaastattelulla erityinen merkitys (Hirsijärvi & Hurme 2008, 61).

Pääsääntöisesti haastateltavien joukon pitäisi olla suhteellisen homogeeninen. Tämä jo senkin takia, että kaikki ymmärtävät esitettävät kysymykset ja käytetyt käsitteet, jolloin edes jonkinlainen keskustelu on mahdollista (Eskola & Suoranta 2008, 96).

Haastattelussa käytin kolmen hengen ryhmiä ja tarkoitukseni oli saada jokaisesta hankkeesta mukana olleesta ryhmästä haastateltavat. Haastattelut toteutuivat vain kahden ryhmän osalta koska kiinteistöalan henkilöstölle ei

löytynyt sopivaa aikataulua. Haastattelukysymykset (liite 1) olivat lyhyitä ja toivat esille tiedon, jota tarvittiin.

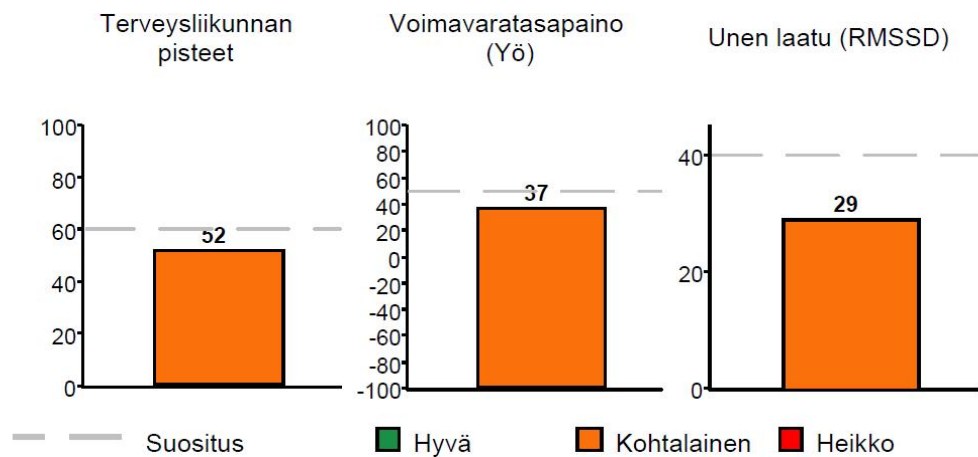
Haastatellut ryhmät olivat:

1. Kone- ja metalliala. Haastateltavia 3.
2. Puu, pinta-, prosessi- ja kemianala. Haastateltavia 3.

7. OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

7.1 Hankkeessa tehtyjen psykofyysisten mittausten tulokset

Hankkeen aikana tehtyjen henkilökohtaisten mittauksien tuloksista tehtiin ryhmäyhteenveto, jossa esitettiin terveysliikunnan pisteet, voimavaratasapaino ja unen laatu. Kuvio 5 esittää ryhmäyhteenvetotaulukkoa viimeisistä mittauksista kone- ja metallialan ryhmässä. Mukana oli 12 henkilöä ja heidän keski-ikänsä oli 50 vuotta.



Kuvio 5. Ryhmäyhteenveto kone- ja metallialan ryhmän mittaustuloksista (Laine, 2012, www.firstbeat.fi).

Terveysliikunnassa ryhmä jäi alle suosituksen. Suositusten mukaan liikuntaa tulisi harrastaa kohtalaisella rasitustasolla vähintään 20 – 30 minuuttia päivässä, säännöllisesti ja useampana päivänä viikossa. Ensimmäisessä mittauksessa tulos oli 40, joten parannusta on tapahtunut hankkeen aikana. Tähän varmaan vaikutti osaltaan hankkeen aikana tulleet positiiviset liikuntakokemukset sekä uusien liikuntalajien löytyminen.

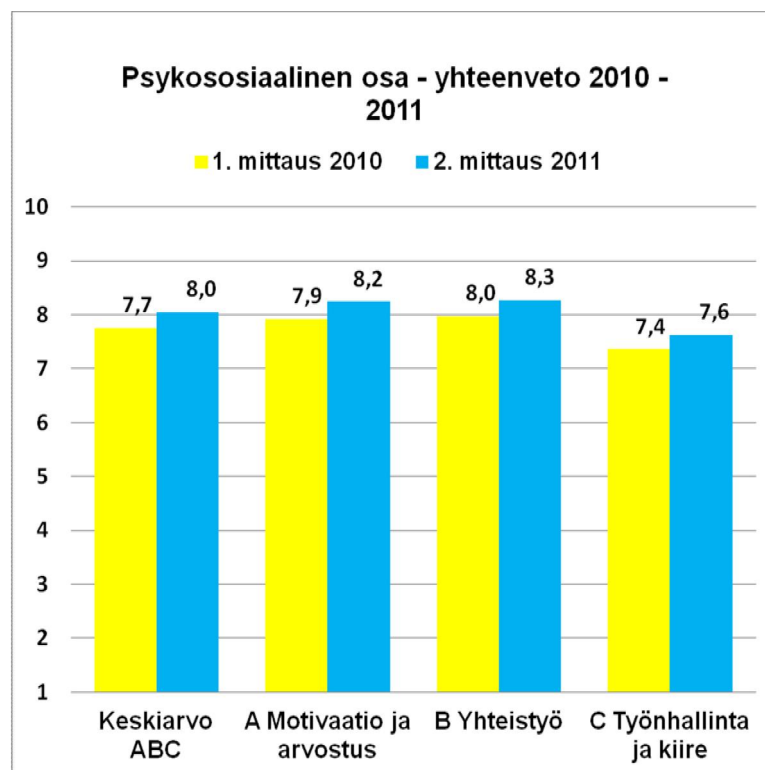
Voimavaratasapainoa kuvaava pylväs oli ensimmäisessä mittauksessa 16, joten tässäkin on tapahtunut muutosta parempaan suuntaan.

Voimavaratasapainoon vaikuttavat palautuminen, kuormittuminen ja stressireaktiot.

Kolmas pylväs kuvaa unen laatua (RMSSD) eli palautumisen laatua. Korkeat arvot ovat yhteydessä parasympaattisen hermoston kohonneeseen aktiivisuuteen ja hyvään palautumiseen. Alhaiset tulokset kertovat autonomisen säätelyjärjestelmään liittyvistä epäsuotuisista muutoksista. Tässä mittaustuloksessa ei tullut suurta muutosta suhteessa ensimmäiseen mittaukseen.

7.2 Hankkeen psykososiaalisen osuuden tulokset

Kuviossa 6 olevassa psykososiaalisen osan yhteenvedossa esitetyt tulokset on saatu jokaiselle hankkeeseen osallistuvalla kone- ja metallialan henkilölle (12) tehdyn kahden kyselyn tuloksena. Kyselyt on tehty hankkeen alussa ja lopussa.



Kuvio 6. Psykososiaalisen osan tulostaulukko.

Pylväs A, motivaatio ja arvostus: miten työntekijä arvostaa omaa työtään, kokeeko olevansa tärkeä työyhteisössä ja miten esimies huomio työntekijöiden mielipiteitä työtä koskevissa asioissa.

Pylväs B, yhteistyö: työyhteisön toimivuus, johtaako esimies alaisiaan työyhteisön toivomalla tavalla, toimiiko työsuojelu ja työterveyshuolto hyvin.

Pylväs C, työnhallinta ja kiire: työtahti, työn kuormittavuus ja oma selviytyminen työtehtävistä.

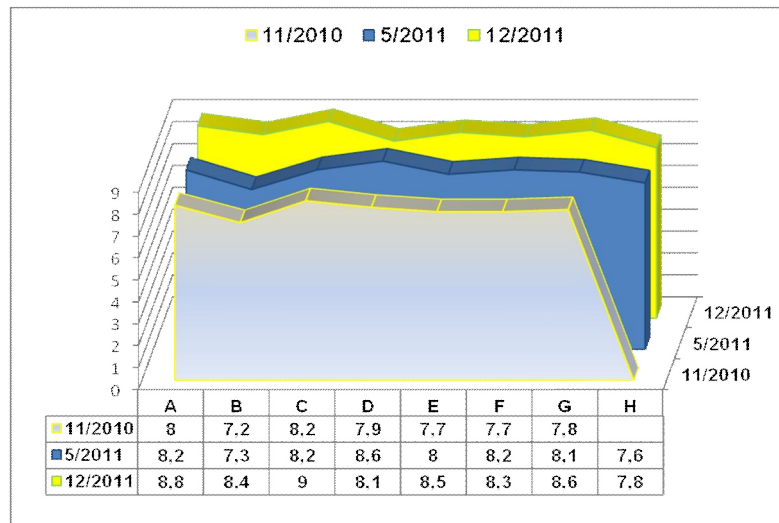
Psykososiaalisesta osasta oli käytettävissä yhteenvedot kiinteistöyksiköstä sekä puu-, pinta-, prosessi- ja kemianalan yksiköstä. Yhteenvedoista on nähtävissä, että hankkeen aikana kaikissa mitattavissa asioissa tulokset olivat parantuneet yhtä yksikköä lukuun ottamatta.

Kuvio 7 on saatu ryhmätyöskentelynä tehtyjen tehtävien yhteenvedosta.

Ryhmätöissä oli seuraavat aiheet

- työyhteisön arviointi ja yhteistyö
- avoin vuorovaikutus
- työntekoa palveleva johtaminen

Ryhmätöistä oli käytettävissä vain metallialan tulokset. Kuviosta on nähtävissä kolmen eri mittauksen tulokset.



Kuvio 7. Työyhteisön kehittäminen, yhteistyö, yhteenvetotaulukko

Kohdissa A-C käsitellään työyhteisön toiminta: Onko mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan, arvostaako työyhteisö tekemääni työtä ja sujuuko yhteistyö työntekijöiden välillä hyvin?

Kohdissa D-H käsitellään esimiehen toimintaan: Saanko tukea esimieheltä työssäni, huomioiko esimies mielipiteeni työtä koskevissa asioissa, suunnitteleeko ja johtaako lähiesimies töitä hyvin, sujuuko esimiehen ja alaisten välinen yhteistyö mielestäni hyvin ja pohdimmeko yhdessä esimiehen kanssa alamme kehitystarpeita?

Yhteenvetona esitetystä kuviosta voidaan sanoa, että koko hankkeen ajan työyhteisön yhteistyö on kehittynyt parempaan suuntaan. Erityisesti tämä näkyy kuvion 7 kohdassa C (työntekijöiden välinen yhteistyö sujuu hyvin) jonka arvosanaksi on annettu 9. Työyhteisö, jossa kaikilla on hyvä olla, vaikuttaa yksilöiden työssä jaksamiseen mitä suurimmassa määrin. Työssä jaksamiseen ei välttämättä tarvita poppakonsteja vaan pientä satsaamista työyhteisöön kaikki huomioiden.

Tänä päivänä puhutaan työssä jaksamiseen vaikuttavista asioista ja päällimmäiseksi nousee johtaminen ja esimiestyö. Hyvällä esimiestyöllä saadaan työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan työhönsä. Työntekijä tuntee

olevansa tärkeä ja näin ollen antaa kykynsä mukaisen työpanoksen, jotta työnantaja on tyytyväinen. Kuviosta voidaan päätellä, että myös nämä kohdat ovat parantuneet. Olin tässä arvioitavana kohteena ja näiden tulosten perusteella koen onnistuneeni esimiehenä.

7.3 Haastattelujen tulokset

Katse työkykyyn hankkeessa olleilla ryhmillä oli hieman erityyppiset ohjelmat, koska hankkeen ohjelma ”räätälöitiin” joiltain osin aina ryhmän mukaan. Kiinteistöalan henkilöstö oli ensimmäinen, jolle tämä hanke toteutettiin (1 – 11.2009). Sen jälkeen oli puu, pinta-, prosessi- ja kemianalan henkilöstö (1-11.2010) ja kone- ja metallin henkilöstö oli viimeisenä (11.2010 – 12.2011). Haastatteluissa tuli esille muutamia hankkeen kohtia, joista ryhmät eivät pitäneet. Yhdellä ryhmällä oli ”piirileikkiä ja korttipelejä”, joiden tarkoituksena oli kehittää työntekijöiden välistä yhteistyötä, mutta tekniikka ei sopinut ryhmälle.

Haastattelurunko sisälsi kolme kysymystä, joissa peilattiin Katse työkykyyn -hanketta. Kysymyksillä haluttiin selvittää, onko hankkeella saatu aikaiseksi näkyviä tuloksia työyhteisön hyvinvointiin.

TÄMÄN HETKINEN TILANNE

Kysymys: Minkälainen tilanne on tällä hetkellä? Onko jatkunut jotain liikuntaa tms.?

Haastateltavat eivät osanneet sanoa, oliko hanke vaikuttanut työyhteisön ilmapiiriin. Hanke vaikutti jotenkin, mutta ei osattu sanoa, miten. Kun verrataan kaikkien kolmen hankkeessa olleen ryhmän psykososiaalisen osan tuloksia, on parannusta nähtävissä kaikissa mitattavana olleissa asioissa. Hankkeessa oli paljon liikunnallista osuutta ja sen toivottiin jatkuvan. Työyhteisön yhdessä tekemistä toivottiin:

”Omaehtoinen liikunta on kyllä jatkunut ja halua kyllä olisi jatkaa oman työporukan kanssa yhteistä liikuntaa.”

Kaikki muukin tekeminen / toimiminen yhdessä työporukan kanssa katsottiin hyväksi. Mukana oli uusia opettajia ja tämä hanke edisti heidän sopeutumista työyhteisöön ryhmätöiden ja tyky-päivien merkeissä. Työpaikalla on kiire, ja silloin on hankala tutustua työkavereihin lähemmin. Perehdyttäminen on tärkeä osa uuden henkilön sopeutumista työyhteisöön ja esimerkiksi yhteisissä tyky-päivissä se luontuu kuin itsestään.

”Ryhmätyöt olivat hyviä, pitäisi kerran vuoteen istua pöydän ääreen ja miettiä työyhteisön asioita.”

Yhteisten sääntöjen päivittämistä vuosittain toivottiin ryhmätyönä toteutettuna. Työpäivät ovat hyvin hektisiä ja silloin ei haluta eikä jakseta/ehditä paneutua työpaikan kehittämiseen. Työpaikan yhteisten asioiden ruotiminen olisi hyvä asia, joka myös osaltaan vaikuttaa työyhteisön yhteishengen lujittumiseen.

Tuli myös esille, että kaikki eivät halua yhteistä liikuntaa.

TOIVEITA TULEVAISUUTEEN

Kysymys: Minkälaista sen pitäisi olla?

Haastateltavien mukaan liikunnan pitäisi olla sellaista, jossa kynnys osallistua olisi pieni; venyttelyä, curlingia, tanssia yms. Nämä liikuntalajit ovat monelle sopivaa ja mukavaa yhdessä tekemistä. Liikunnan pitäisi olla säännöllistä ja kaikille sopivaa, osallistujat huomioivaa. Ryhmissä oli eri-ikäisiä ja -kuntoisia ja kaikki halusivat liikkua. Liikunnassa pitää tulla myös hiki.

”Pitäisi olla sellainen henkilö, joka ”vetäisi” porukan mukaan ja antaisi vähän potkua takapuoleen.”

Tämän hankkeen aikana liikuttiin ryhmänä. Joku oli aina vetämässä ryhmää. Tyky-päivillä oli ohjaajat, jotka saivat porukan mukaan. Samanlaista toimintaa toivottiin jatkossakin eli että porukassa olisi joku, joka ”organisoi” työyhteisön yhdessä tekemistä.

”Uusia liikuntalajeja olisi mukava kokeilla, joko työyhteisön tai muiden kanssa.”

Kaikilla ryhmillä oli hankkeen aikana mahdollisuus kokeilla erilaisia liikuntalajeja. Tämän toivottiin jatkuvan. Ryhmien ohjelmat olivat vähän erilaisia ja liikuntalajeissa jäi vielä kokeiltavaa.

”Voisi olla kaksi kertaa lukuvuodessa päivä jossa olisi puoli päivää erilaista liikuntaa ja toinen puoli olisi työyhteisön ”sääntöjen päivittämistä.”

Tyky-päivien innoittamana haluttiin koko päivän kestäviä työyhteisön yhdessäolopäiviä. Päivissä voisi olla esim. ravintoterapeutin lyhyitä luentoja, liikuntaa eri muodoissa sekä ryhmätöitä, joissa pohdittaisiin työyhteisössä esille tulleita asioita. Ryhmä ei saisi olla liian iso, jotta kaikki pysyisivät mukana. Ohjelma pitäisi muodostaa ryhmän mukaan: liikuntaa, kulttuuria tai jotain muuta, joka tuottaa mielihyvän.

”Kuntotestejä voisi olla useammin, samoin stressitestejä.”

Kuntotestit koettiin hyväksi asiaksi. Jokainen haastateltu oli sitä mieltä. He toivoivat testejä tehtävän useammin, jotta totuus omasta kunnosta olisi aina realistisella pohjalla.

KIITOKSET JA KEHITYSKOhteet

Kysymys: Palaute toteutuneesta hankkeesta, ruusut & risut.

Ruusuuina on hyvä aloittaa lauseella: ”Työnantajalta iso satsaus, meidän työhyvinvoinnista pidetään huolta.” Tämä on lause joka lämmittää maksajaa. Hankkeeseen osallistujat olivat tyytyväisiä työnantajan panostukseen kehittää toimivia ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

”Ryhmätööt olivat hyviä, pitäisi kerran vuoteen istua pöydän ääreen ja miettiä työyhteisön asioita.”

Ryhmätöitä yleensä kavahdetaan, mutta tässä hankkeessa asia oli hyvin hoidettu. Kun ryhmällä on selkeät asiat, joista keskustellaan, ja ymmärrys, että tavoitteena on työyhteisön asioiden parantaminen, ryhmätyöt ovat hyvä asia.

”Ryhmäliikunta oli hyvä, tuli kokeiltua uusia lajeja, liikunta oli just sopivan raskasta.”

Liikunta koettiin todella hyvänä asiana ja usea oli saanut kipinän liikuntaan. Liikunta oli monipuolista ja sellaista, että kaikki pystyivät sitä tekemään, kukin kuntosaa mukaan.

”Kuntotestit olivat hyviä ja testeissä oli asiallinen ohjaus.”

Kuntotestit antoivat monelle uutta tietoa omasta kunnosta ja siitä, miksi ei aina jaksa ”paahtaa täysillä.” Moni havahtui, että pitäisi tehdä jotain, kun on vielä työvuosia paljon jäljellä. Kuntotestien ohjaajat olivat asiantuntevia ja kannustavia.

”Hankkeen loppu oli hoidettu hienosti, Metsäkartanon ohjelma oli todella hyvä.”

Hankkeen loppu oli ajoitettu niin, että samaan aikaan, kun hanke päätettiin, päättyi myös yhden pitkään palvelleen opettajan työura eläkkeelle jäämiseen. Työnantaja tarjosi meille kaikille lounaan Puijon tornissa. Tämä jäi kaikkien mieleen hyvänä eleenä työnantajalta. Metsäkartano joka oli kone- ja metallin henkilöstön tyky-päivien pitopaikka, oli hyvä, kuten myös muiden ryhmien tyky-päivien pitopaikat.

Risuja ei tullut paljoakaan: turhat ”korttipelit” pois, liikuntaa lisää. Työyhteisön yhteishengen parantamisen harjoituksia voi tehdä monella tavalla, hyvin ja huonosti. Aina pitäisi saada esitieto ryhmästä, sen ongelmista ja päämääristä, jotta ohjaaja osaa ottaa ryhmän tuntemukset huomioon ja viedä ryhmää kohti haluttua päämäärää. Ilman ryhmän tuntemista ryhmätyö voi entisestään huonontaa jo tulehtunutta ilmapiiriä.

”Tulosten turha ”tieteellinen” analysointi pois.”

Tällä lauseella haluttiin sanoa, että meille mukana olleille tuloksista riitti vain perustieto.

Seuraavassa on esitetty kone- ja metallin työyhteisön tyky-päivien palautekeskustelun otantoja. Paikkana oli Metsäkartano 26-28.1.2011 ja paikalla oli kaikki ne henkilöt jotka osallistuivat ”Katse työkykyyn” hankkeeseen eli 12 henkilöä. Esimiehiä oli kaksi ja loput opettajia. Ohjelma on opinnäytetyön liitteenä 2.

Paikka oli oivallinen, koska saimme olla ”omissa” oloissamme ilman häiriötekijöitä. Paikan valinnan yhteydessä tuli kommentteja, että ”miksi sinne korpeen lähdetään, eihän siellä ole kuin susia”. Susia emme nähneet, mutta saimme *”positiivisia fiiliksiä joista sai uusia virikkeitä.”* Kokemuksena tämä oli kaikille *positiivinen.*

Ohjelmaa pidettiin hyvänä, koska siinä oli *”juoni, joka oli ujutettu aika ovelasti kaikkeen toimintaan.”* Ohjelmaa ei ollut liian paljon, joten *jäi aikaa yhdessä jutella työyhteisön asioista.*

Tutustuttiin uusiin kuntoilumuotoihin, ja liikunta oli vaativan hyvää. Mukana oli myös aivojumppaa, joka sai porukan kilpailemaan positiivisesti. Seinäkiipeily ja avantouinti olivat mieleenpainuvia kokemuksia varmasti kaikille, koska molemmissa vaaditaan itsensä haastamista. Ensimmäisen päivän lumikenkäväely kirvoitti ryhmän nauruhermot ja oli ryhmäterapiaa mitä parhaimmassa määrin.

Työnantajan panosta pidettiin hyvänä, *työnantaja järjestää tälläistä. Uusi työntekijä oli otettu työyhteisöön lämpimästi vastaan,* ja tämän kaltaisissa kokoontumisissa tutustuminen käy kuin itsestään.

8. OPINNÄYTETYÖSTÄ TEHTÄVÄT JOHTOPÄÄTÖKSET

Täyttyykö Savon koulutuskuntayhtymän työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmassa olevat työhyvinvoinnin kehittämisen painopistealueet tässä opinnäytetyössä esitettyjen johtopäätösten myötä?

Työyhteisön ja organisaation toimivuuden paraneminen. Hankkeen aikana käsiteltiin eri muodoin ryhmän työilmapiiriä ja työyhteisön kehittämistä. Kantava voima työssäjaksamiseen on työpaikan hyvä ja toimiva työyhteisö. Esimiesten mukana olo oli hyvä asia, koska se luo omalta osaltaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden tunteen.

Kaikki, joita haastattelin, olivat sitä mieltä, että tämä hanke on ollut hyvä satsaus työnantajalta. Työntekijät tunsivat, että työnantaja arvostaa heitä ja haluaa työntekijöiden pysyvän hyvässä työkunnossa.

Yksilön terveyden ja voimavarojen edistäminen täyttyy tämän hankkeen aikana. Liikunta, kuntotestit, ryhmätyöt ja kaikki, mitä hankkeen aikana tehtiin edistää yksilön terveyttä ja voimavarojen lisääntymistä. Moni oli löytänyt hankkeen aikana uuden itselleen sopivan liikuntalajin.

Haastatteluissa tuli esiin, että työntekijät haluavat liikuntaa joka on heidän oman työyhteisönsä yhdessä tekemistä. Työyhteisön yhdessä tekemiset pitää suunnitella hyvin ja aina sen mukaan, mikä on sillä hetkellä ajankohtainen asia. Työyhteisön yhteisiä ”sääntöjen” päivityksiä pitää tehdä aina tarpeen vaatiessa.

Hankkeen aikana ja sen lopuksi tehdyt mittaukset puhuvat myös sen puolesta, että hanke oli kannattava. Hanke oli hyvin konkreettinen, ja tulokset olivat heti nähtävissä.

Tämä satsaus oli varmaan rahallisesti pieni verrattuna siihen, mitä se tuo tullessaan hankkeessa mukana olleisiin ryhmiin.

LÄHTEET

Arikoski, Juha., Sallinen, Mikael. 2007. Vastarinnasta vastarannalle- Johda muutosta taitavasti. 1.-2. painos. Työterveyslaitos

Eskola, J., Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino

Firstbeat Technologies Oy. Viitattu 14.12.2011. <http://www.firstbeat.fi>

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Heiskanen, Erika., Salo Jari. 2007. Eettinen johtaminen. Talentum 2007

Ilmarinen, Juhani. 2005. Pitkää työuraa. Viitattu 14.12.2011
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf

Innolink Research Oy. 2011. Savon koulutuskuntayhtymä. Johtamisjärjestelmän arviointi 2011

Jabe Marjatta. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Laki työturvallisuudesta L738/2002. Viitattu 15.12.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738> 15.12.2011

Knuuttila O. 2006. Sulautettu tietotekniikka. UbiCom 2007-2013

Laine Kari. 2011. Katse työkykyyn hankkeen kuvaus. Työpaperi. Kunnonvartijat Ay.

Laine Kari. 2012. Katse työkykyyn hankkeen mittausanalyysit. Työpaperi. Kunnonvartijat Ay.

Manka Marja-Liisa. 2011. Työn ilo. 3.painos. WSOYpro Oy

Manka Marja-Liisa. 2007. Työrauhan julistus. Kirjapaja

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ollila, Maija-Riitta. 2010. Johtajan parempi elämä. 2.painos. WSOYpro Oy

Kantolahti, T., Tikander, T. 2010. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta.
Sosiaali- ja terveysministeriö, Työhyvinvointifoorumi 2010

Savonkoulutuskuntayhtymän julkaisu 2010. Talous- ja toimintasuunnitelma
2011-2013

Työterveyslaitos. Terveys ja työkyky. Viitattu 14.12.2011
http://www.ttl.fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/sivut/default.aspx

LIITTEET

Liite 1.Ensimmäinen liite

Haastattelu kysymykset

1. TÄMÄN HETKINEN TILANNE

Kysymys: Minkälainen tilanne on tällä hetkellä? Onko jatkunut jotain liikuntaa tms.?

2.TOIVEITA TULEVAISUUTEEN

Kysymys: Minkälaista sen pitäisi olla?

3.KIITOKSET JA KEHITYSKOhteet

Kysymys: Palaute toteutuneesta hankkeesta, ruusut & risut.

Liite 2. Toinen liite

Ohjelmarunko: 26.1.–28.1.2011/ METSÄKARTANO

26.1. keskiviikko

14–15 Saapuminen kartanolle, tulokahvit + kahvileipä, majoittuminen, vaatteiden vaihto

15.00 Lähtö potkuri/lumikenkäretkelle** (n. 45 min.), jonka päätteeksi kammilla (n.1 km päärakennukselta, kotamainen, tulisija keskellä, kuva vieressä.) valmistetaan itse ruoka.

– Loimulohiateria ja muuta huulenhaittoa + venyttelyä



19.00 Sauna ja avantouinti, Iltapala eli makkaraa ym. saunalla, yhdessäoloa

27.1. torstai

8.00 Aamiainen

9.15 Keppijumppa (30 min.)

10.00 Ryhmätöitä, työyhteisöasiat, kaksi ryhmää***

12.00 Lounas noutopöydästä

13.15 Työyhteisön kehittäminen, aamupäivän aihe jatkuu, ryhmät yhdessä,***

15.00 Päiväkahvit + kahvileipä

15.30 Kisailut ulkona ja seinäkiipeilyä sisällä

18.00 Saunomista

19.30 Päivällinen noutopöydästä, yhdessäoloa.

28.1 Perjantai

8.00 Aamiainen

9.00 Omatoiminen ulkoilu (n.30 min), talosta käytettävissä potkurit, lumikengät, sukset.

10.00 Mitä voin tehdä hyvinvointini edistämiseksi, potkuri/lumikenkäretken tulokset, tavoitteet kevään kokoontumiselle

12.00 Majoituksen luovutus ja lounas noutopöydästä, kotiinpäin

Alkoholin anniskelualueita ovat sauna, ravintolasali, Kammi

** matka kammille ja takaisin voidaan tehdä myös lumikengillä

- LÄMPIMÄN pukeutumisen yhteydessä kaikki halukkaat kiinnittävät sykepannat, jolloin kammin retkestä tulee samalla kertaa kuntoilutapahtuma, josta palautteet perjantaina

*** ryhmätöiden pohjana ovat teidän oma aineistonne, ryhmät tekevät yhteisön toiminnan kehittämiseksi kärkihankkeen; yksilötasolla jokainen tekee myös itselleen kärkihankkeen

Liite 3. Kolmas liite

Toinen välitehtävä: Metalli - Työyhteisön kehittäminen, ryhmä 1

Työntekoa palveleva johtaminen

Onko tavoitteet sovittu yhdessä?

Ovatko esimiehet selvillä työnteon todellisista pulmista?

Uskaltavatko työntekijät puhua työnteon pulmista suoraan?

Kohdistetaanko puhe työasiaan vai persoonaan?

Onko esimies-alaisuudessa jatkuva vuoropuhelu?

Minkälainen on esimiehen johtamisote?

Kohdellaanko kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti?

Toinen välitehtävä: Metalli - Työyhteisön kehittäminen, ryhmä 2

Avoin vuorovaikutus/yhteistyö

Onko yhteistyö säännöllistä?

Tehdäänkö yhteisistä kokouksista kokousmuistio?

Miten päätösten toteutumista seurataan?

Onko puhe suoraa ja avointa ja kohdistuuko puhe tehtävään?

Käsitelläänkö syntyvät ristiriidat?

Kuullaanko kaikkia?

Onko asioita, joita on vaikea ottaa käsittelyyn?

Liite 4. Neljäs liite

Mittauspäiväkirja (pitkä)

Nimi SIRPA MAURANEN Pvm 2.11.10 Mittauksen aloitusaika klo 8.00

Mittausjakson tiedot

Työpäivä. Työpäivän aloitus- ja lopetusaika 8.00 - 16.00

Vapaapäivä

Mittausjakson tapahtumat

Arvioi tapahtumien kuormittavuutta asteikolla 1 – 5, jossa 1=kevyt, 2=kohtalainen, 3=melko raskas, 4=raskas, 5=erittäin raskas

Fyysinen aktiivisuus

| | Alkuaika | Loppuaika | Kuormittavuus | | | | |
|-------|----------|-----------|---------------|---|---|---|---|
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Psyykkisesti kuormittava tapahtuma

| | Alkuaika | Loppuaika | Kuormittavuus | | | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|---------------|----------|--------------|---|---|
| <u>"</u> <u>Tuuskari 2.11</u> | <u>8.00</u> | <u>16.00</u> | 1 | <u>2</u> | 3 | 4 | 5 |
| <u>Kokous</u> | <u>12.00</u> | <u>16.00</u> | 1 | 2 | <u>3</u> | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | _____ | _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Palauttava tapahtuma

(Esim. rentoutushetki, päiväunet, kahvitauko tai harrastus, jonka koit palauttavana.) Arvioi tapahtuman palauttavuutta asteikolla 1 – 3, jossa 1=vähän palauttava, 2=jonkin verran palauttava, 3=erittäin palauttava.

| Alkuaika | Loppuaika | Palauttavuus |
|----------|-----------|--------------|
| _____ | _____ | 1 2 3 |
| _____ | _____ | 1 2 3 |
| _____ | _____ | 1 2 3 |
| _____ | _____ | 1 2 3 |
| _____ | _____ | 1 2 3 |
| _____ | _____ | 1 2 3 |

Unikysely

Kävin nukkumaan klo 21,00. Heräsin klo 6,00. Nukuin yht. 9h.

Nukahtaminen kesti n. 15min (aika min/h).

Heräsin yön aikana 3 krt, jolloin olin valveilla n. 2 min/krt.

Arvioi yön aikaista nukkumistasi ympäröimällä parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolta.

Nukahtaminen oli erittäin helppoa. 0 1 2 3 4 5

Nukahtaminen oli hyvin vaikeaa.

Nukuin erittäin rauhallisesti. 0 1 2 3 4 5 Nukuin erittäin levottomasti.

Uneni oli erittäin syvää. 0 1 2 3 4 5 Uneni oli hyvin pinnallista.

Herääminen oli erittäin helppoa. 0 1 2 3 4 5 Herääminen oli erittäin vaikeaa.

Olin herätessäni erittäin virkeä. 0 1 2 3 4 5 Herätessäni olin erittäin väsynyt.

Sykelaite ei häirinnyt untani. 0 1 2 3 4 5 Sykelaite häiritsi kovasti untani.

Muut huomiot

Voit merkitä ylös tapahtumia ja muita huomioita, jotka voivat vaikuttaa analyysin tuloksiin tai auttaa analyysin tulkintaa palautetilaisuudessa. Merkitse ylös mahdollinen mittauksen katkeaminen, ajankohta ja kuinka kauan mittaus oli katkenneena ennen mittauksen jatkumista uudelleen.

Liite 5. Viides liite



TYÖHYVINVOINNIN TOIMINTASUUNNITELMA

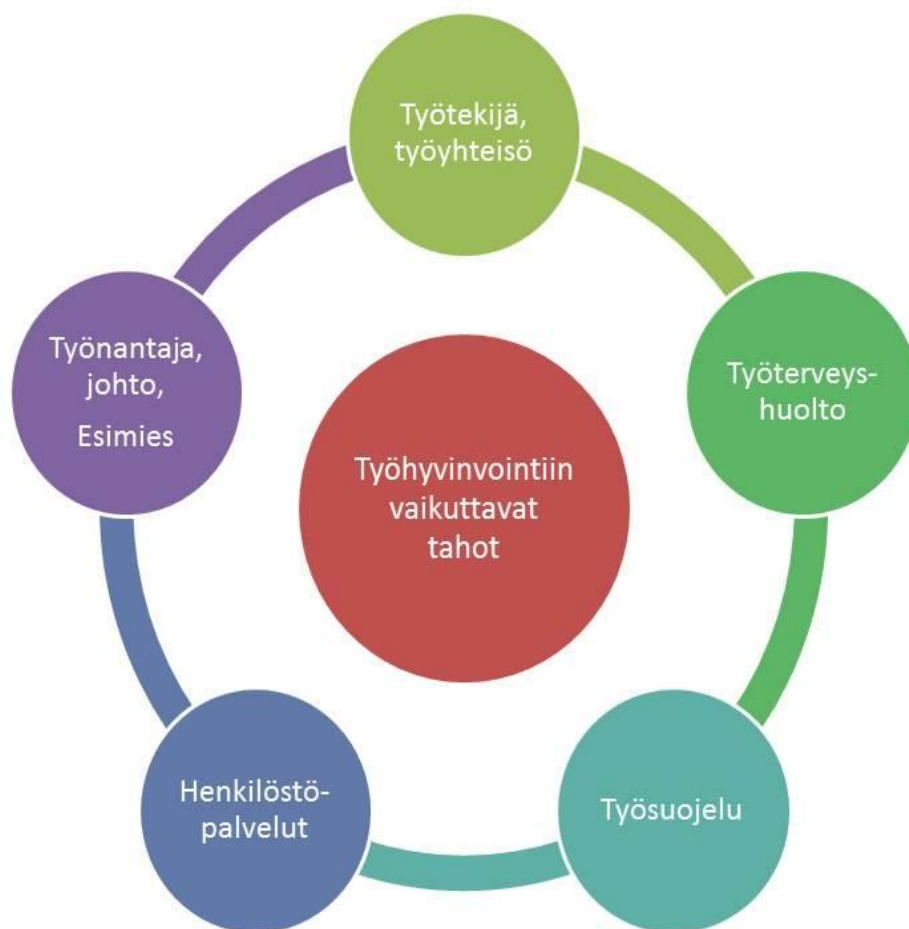
Johdanto

Työhyvinvoinnin perustana ovat hyvä terveys, tarvittava ammattiosaaminen, riittävä työmotivaatio, oikeudenmukainen johtaminen ja hyvä työilmapiiri. Kaikki nämä yhdessä parantavat koettua työn hallintaa sekä vähentävät työn henkistä kuormittavuutta. Työhyvinvoinnin edistämiseksi keskeistä on työn asettamien vaatimusten ja työntekijän osaamisen ja ominaisuuksien yhteensovittaminen sekä työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta ja keskinäinen luottamus. Työn asettamia vaatimuksia tai mahdollisuuksia muuttamalla voidaan vaikuttaa työhön, sekä vähentää kuormittavuutta ja parantaa työntekijöiden suorituksia. Työhyvinvointi näkyy työhön paneutumisena, tarmokkuutena ja työn imuna sekä positiivisuutena. Toimivan työyhteisön yhtenä elementtinä on toisten huomioon ottaminen ja molemminpuolinen palautteenanto.

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Hyvinvointi auttaa jaksamaan työssä ja sen ulkopuolella. Työntekijöiden jaksamiseen panostaminen näkyy tuottavuuden kasvuna, henkilöstömenojen alenemisena ja säästöinä eläke- ja sairauskustannuksissa. Työkykyä ylläpitävän toiminta tulee olla kokonaisvaltaista, jotta päästään parhaaseen tulokseen. Tällöin työkykytoiminta muuttuu työhyvinvointitoiminnaksi. Yksilökeskeisen toiminnan lisäksi toteutetaan erilaisia hankkeita työn ja työyhteisöjen kehittämiseksi.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tahot:



Tämä kuva kertoo siitä, että kaikkien osapuolten panos on tärkeää työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Työnantaja vastaa työoloista, huolehtii hyvästä johtamisesta, seuraa ja kehittää työtä sekä valitsee toimivat toimintamallit työhön. Työnantaja toimesta tehdään henkilöstökyselyt joiden tuloksia hyödynnetään kehittämisessä. Ongelmat otetaan esille ja niiden tehdään korjaamiseksi toimintasuunnitelmat, joihin kaikki osapuolet sitoutuvat. Kehittämisessä vahvistetaan ja kehitetään myös hyviä asioita ja vahvuuksia.

Henkilöstöpalvelut toimivat johdon ja esimiesten tukena, kehittävät työhyvinvointia, järjestävät henkilöstökoulutuksia ja hoitavat sekä kehittävät palvelusuhdeasioita.

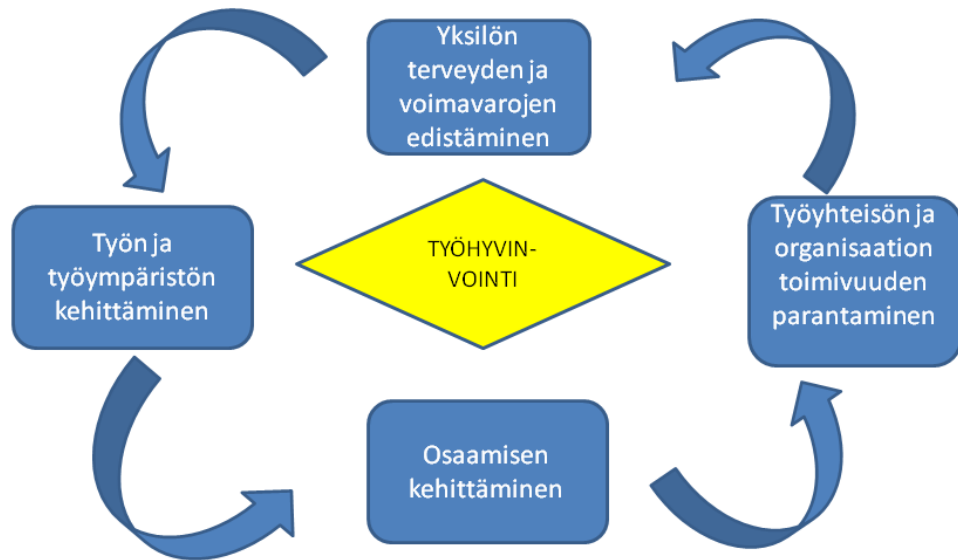
Työntekijä ja työyhteisö huolehtivat arkityön sujumisesta sekä omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. He osallistuvat yhteistyöhön ja ottavat tarpeen vaatiessa ongelmakohtia esille, sekä osallistuvat niiden ratkaisemiseen ja niistä keskustelemiseen.

Työsuojeluhenkilöstö huolehtii työolojen seurannasta, aktiivisen työkyvyn seurannan ja kehittämisenmallin mukaisesta puheeksi ottamisesta, tuovat esille kehittämisehdotuksia ja vievät asioita eteenpäin.

Työterveyshuolto toimii asiantuntijana. Työterveyshuollossa tehdään työkyvyn selvityksiä ja arviointeja, annetaan neuvoja, tukea pohjautuen aktiivisen työkyvyn seurannan ja kehittämisenmalliin sekä tehdään toimenpide - ehdotuksia.

Savon koulutuskuntayhtymässä toimii Työhyvinvointityöryhmä (Tyhy-ryhmä), johon kuuluvat turvallisuuspäällikkö, työhyvinvointipäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, koulutusjohtaja, kehittämisjohtaja, hallintojohtaja sekä henkilöstösuunnittelija. Ryhmää täydennetään tarvittaessa asiantuntijajäsenillä. Tyhy-ryhmän tehtävänä on toimia kuntayhtymän työhyvinvoinnin asiantuntijaelimenä ja laatia koulutuskuntayhtymälle työhyvinvointisuunnitelma sekä sen painopistealueet. Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen koko koulutuskuntayhtymälle aloitettiin vuonna 2011 ja sen on tarkoitus valmistua vuoden 2012 alussa. Tämä sisältää kehittämissuunnitelman koulutuskuntayhtymälle ja ohjeistuksen työyksikkö / vastuualuekohtaisten suunnitelmien laatimiseen. Vuonna 2011 aloitettiin työyksikkö / vastuualuekohtaisten suunnitelmien tekeminen jo muutamissa työyhteisöissä. Tarkoituksena on että jokaisessa työyhteisössä on oma työhyvinvointisuunnitelmansa ja työhyvinvoinnin kehittäminen olisi jatkuvaa toimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää muistaa, että työyhteisöllä ja työntekijöillä tärkein rooli oman työhyvinvointinsa parantamisessa.

Savon koulutuskuntayhtymässä työhyvinvointia tarkastellaan työkykymallin näkökulmasta:



Johtaminen ja päätösten oikeudenmukaisuus ovat yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Merkittävänä pidetään myös työstä saatavaa palautetta ja sen hyödyntämistä työssä kehittymisessä. Työyhteisössä jokainen jäsen vaikuttaa omalta osaltaan työhyvinvointiin ja jokaisen jäsenen pitää tehdä yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Innolinkin loppuvuodesta 2011 tekemässä kyselyssä henkilöstö piti tärkeimpinä tekijöinä hyvin toimivaa viestintää työtovereiden välillä, organisaation ja esimiesten oikeudenmukaisuutta, esimiehiltä ja työtovereilta saatua tukea sekä kokemusta omasta osaamisesta ja lisätiedon saamisesta.

Nykyiseen työelämään liittyvässä jatkuvassa muutoksessa on tärkeää, että organisaatiossa huolehditaan henkilöstön riittävästä osaamisesta. Hyvä osaaminen antaa työntekijälle keinoja hallita muutosta sekä takaa työn laadun että antaa voimavaroja työn kehittämiseksi. Oikeanlainen osaaminen auttaa myös työnhallinnassa ja lisää työntekijän motivoituneisuutta työhön. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta osaamisen ennakointiin sisältyvät henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin ja henkilöstön kehittämisen. Osaamiskartoitusten pohjalta arvioidaan, mitä osaamista organisaatiossa on sekä kuinka puuttuvaa osaamista kehitetään tai hankitaan.

Työntekijän omat voimavarat lisäävät työssä koettavaa hyvinvointia. Riittävä terveys ja toimintakyky ovatkin välttämättömiä työn tekemiselle. Oman elämänhallinta sen kaikilla osa-alueilla antaa kykyä selviytyä sekä yleensä elämän että työn haasteista.

Merkittävä osa hyvin toimivan työyhteisön toiminnasta koostuu vuorovaikutuksellisista ja asenteellisista asioista, ei pelkästä asiaosaamisesta. Työnteon perusedellytysten on oltava kunnossa ennen kuin työ sujuu, mutta vielä tärkeämpänä osana onnistumista on toimiva yhteistyö. Tähän pystyy jokainen työyhteisön jäsen vaikuttamaan omalla asennoitumisellaan, motivaatiollaan ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoillaan. On esitetty, että työssä onnistumiseen vaikuttaa eniten erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen. Hyvin toimivassa työyhteisössä osaamisen ja tiedon jakaminen on avointa, vuorovaikutus toimivaa, yhteistyö sujuu ja vaikeatkin asiat uskalletaan nostaa esille.

Hyvä työympäristö syntyy kullekin työpaikalle ensisijaisesti työpaikan omin voimin. Työympäristön rakenteet, työtilat, työssä käytettävät koneet ja laitteet on suunniteltava siten, että otetaan huomioon niiden tarkoituksen mukaisuus ja vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen. Ennakoivan toiminnan peruslähtökohta on vaarojen järjestelmällinen tunnistaminen ja riskiarviointi. Työturvallisuuden parantaminen edellyttää laaja-alaista lähestymistä, jossa kehitetään työvälineitä ja muuta teknistä ympäristöä, organisaation toimivuutta, työmenetelmiä ja ihmisten työtapoja.

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määritelmässä ihmisen voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta työhön. Pysyviä tuloksia saadaan kehittämällä inhimillisiä voimavaroja ja tukemalla työorganisaatioita toimintatapojen uudistamisessa. Työhyvinvointia edistää henkilöstön työhallinnan tukeminen ja sen sovittaminen yhteen työn vaatimusten kanssa. Työyhteisön jäsenten tulee omalta osaltaan huolehtia psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä terveydestään ja työnantajan tulee toiminnallaan tukea tätä.

Työyhteisön ja organisaation toimivuuden parantaminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää työntekijöiltä työn kehittämistä, jolloin esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeässä asemassa. Johtaminen on henkilöstön perustehtävän ja työn tavoitteiden selkiyttämistä. Hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy työpaikalla avoimena keskusteluna työn tavoitteista ja työtavoista, työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemisena sekä neuvottelujen pitämisenä ennen tärkeitä päätöksiä. Se on myös osaamisen johtamista sekä muutosten läpiviemistä. Menestymisen ehto on kyky suuntautua tulevaisuuteen. Ajan tasalla oleva monitaitoinen työntekijä ja työyhteisö ovat vahvoilla jatkuvassa työn muutoksessa.

Oikeudenmukaisen johtamisen on todettu edesauttavan työntekijöiden terveyttä ja vähentävän sairauspoissaoloja. Tiedonkulun työyhteisössä on todettu vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin ja hyvät palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt takaavat viestinnän onnistumisen. Esimieheltä saatu rakentava palaute ja tuki, sekä arvostus kuuluvat hyvään johtamiseen, ja nämä lisäävät työhallinnan tunnetta. Palaute antaa mahdollisuuden iloita onnistumisesta, mutta palaute työn tuloksesta on tärkeää myös silloin, kun se on kritiikkiä. Tämä antaa mahdollisuuden tarkastella työtä uudella tavalla ja kehittyä työssä.

Yksilön terveyden ja voimavarojen edistäminen

Yksilön voimavarat vaikuttavat koko elämänhallintaan ja sitä kautta työhyvinvointiin. Yksilön voimavarat sisältävät elämänhallinnan, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat sekä fyysisen kunnon. Nämä luovat kokonaisuuden jotka antavat voimia kohdata muutoksia niin työ- kuin yksityiselämässä. Myönteinen asenne ja itsensä motivoiminen sekä itsenäisen työskentelyn osaaminen helpottavat elämänhallintaa. Tärkeitä taitoja työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat ajanhallinta, ongelmanratkaisutaidot sekä jatkuvan oppimisenvalmius ja halu. Mitä enemmän ihmisellä on osaamista, sitä enemmän hänellä on myös mahdollisuuksia.

Työnilo syntyy elämänhallinnasta, koherenssin tunteesta, joka on merkittävä työhyvinvointia tukeva asia. Työnilo on sisäisen oivalluksen tila, jossa tekijöinä ovat ihmisen tyytyväisyys ja kielteisten tunteiden väheneminen. Aito työnilo syntyy sisäisestä täyttymyksestä, sekä vapauden tunteesta että taidosta nauttia osaamisesta.

Fyysinen kunto on merkittävä yksilön voimavaratekijä, joka auttaa jaksamaan työssä. Liikunnan harrastaminen säännöllisesti ehkäisee muistin heikkenemistä ja edistää älyllisiä toimintoja, kuten oppimista, päättelykykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. Liikunnalla voidaan vaikuttaa työn fyysisen kuormittumisen kestämiseen erityisesti ikääntymisen myötä. Fyysinen työkyky luo perustan yksilölliselle työhyvinvoinnille, siksi jokaisella on mahdollisuus itse vaikuttaa siihen. Tämä voi tapahtua esim. tarkkailemalla omia liikunta- ja ruokailutottumuksia. Fyysisen työkyvyn kannalta on tärkeää, että työasennot ovat mahdollisimman ergonomisia. Työterveyshuollon asiantuntemus on tärkeä osatekijä fyysisen työkyvyn kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

Työn, työympäristön ja turvallisuuden kehittäminen

Työn kehittämisen työkaluja ovat ajan tasalla oleva osaaminen ja koulutus sekä kehittävä työote omaan työhön. Kehityskeskustelu on yksi keskeinen työväline yksilön työn kehittämiseksi. Työyhteisönä voimme hyödyntää myös kehittämishankkeita, joita meillä toteutetaan. Niistä nousevan tiedon välittäminen työn kehittämiseksi on ensiarvoisen tärkeää.

Hyvässä kunnossa olevat työvälineet, siisti työympäristö sekä viihtyisä ja kehittävä työilmapiiri parantavat turvallisuutta ja lisäävät motivaatiota. Hyvä ja terveellinen sisäilma on jokaisen työntekijän perusoikeus. Työturvallisuus ja hyvä fyysinen työympäristö ovat perustarpeita työhyvinvoinnin alueella. Työturvallisuustavoitteiden onnistumiseen on

johdolla ja sen viestinnällä tärkeä osuus. Työturvallisuus, työkyky ja työssä jaksaminen tulee tulkita lakisääteisiksi tavoitteiksi, joiden juridinen lähtökohta on työturvallisuuslaissa.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaaminen on sitä, miten työntekijät kykenevät uudistamaan omaa osaamistaan työnsä ja organisaation toiminta- ajatuksen ja päämäärien edellyttämällä tavalla. Osaamisen kehittämisessä ei tule pelkästään tarkastella tavoitetta, tekemistä ja tulosta, vaan huomioida jatkuva uudistuminen. Jokainen työntekijä vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ylläpitämisestä. Esimiehet vastaavat puolestaan siitä, että tämä on mahdollista työyhteisöissä. Osaaminen vaikuttaa työnhallintaan ja työntekijän kokemukseen siitä, että hän itse voi vaikuttaa omaan työhönsä. Työyhteisötason osaamisen kehittyminen edellyttää keskustelevaa ilmapiiriä ja vuorovaikutteista johtamistapaa.

Hiljaista tietoa, joka kätkeytynyt työyhteisöissä toimintatapoihin, on vaikea pukea sanalliseen muotoon ja välittää eteenpäin. Tiivis vuorovaikutusyhteys työyhteisössä työntekijöiden välillä on edellytys hiljaisen tiedon vaihtamiselle. Osaamisen kehittämiseksi on varattava aikaa työyhteisöissä. Hiljaisen tiedon siirtämistä tapahtuu myös perehdyttämisen ja mentoroinnin yhteydessä. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö tai pitemmältä vapaalta palaava työntekijä mahdollisimman nopeasti pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon. Kokonaisvaltainen perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen töihin tuloa, vastaanoton ja organisaatioon sekä työsuhteeseen perehdyttämisen ja työopastuksen. Perehdyttäminen alkaa valittujen henkilöiden kohdalla jo valintamenettelyssä. Esimies vastaa perehdyttämistä ja nimeää uudelle työntekijälle perehdyttäjän.

Työhyvinvoinnin kehittämisen painopistealueet 2012 – 2014

Työyhteisön ja organisaation toimivuuden parantaminen

Työyhteisön ja organisaation kehittämisen painopistealueita kootessa on hyödynnetty Innolinkin toteuttamaa Johtamisjärjestelmän arviointia 2011.

Visioita ja strategiaa konkretisoidaan henkilöstölle eri tapahtumissa ja arkijohtamisen työkaluna.

Perehdytystä kehitetään, sen prosessi kuvataan ja rakennetaan verkko-oppimisympäristöön kaikkien käyttöön soveltuva ”Perehdytyksen peruskurssi”.

Esimiehille järjestetään työhyvinvointikoulutusta sekä täydennyskoulutusta omaan tehtävään liittyen. Koulutusten tavoitteena on selkeyttää vastuita ja tehtävien jakoa sekä parantaa vuorovaikutustaitoja työyhteisössä ja vahvistaa kehityskeskustelujen toteuttamista.

Henkilöstölle järjestetään myös koulutusta työhyvinvoinnista ja työyhteisötaidoista.

Viestintää toteutetaan aktiivisesti viestintäohjelman mukaisesti. Viestintä on kaksisuuntaista ja viestin vastaanottaminen ja informaation hakeminen on myös vastaanottajan tehtävä.

Yksilön terveyden ja voimavarojen edistäminen

Työkyvyn seurannan ja kehittämisen mallia sekä päihdeohjelmaa käytetään tarvittaessa.

Yksilön terveyden ja voimavarojen tukemiseksi on laadittu Terveyden ja toimintakyvyn tukemisen ohjelma. Ohjelmassa painopistealueiksi on määritelty:

- yksilöllisen liikunta- ja kulttuuriharrastuksen tukeminen Sportti-/Kulttuuripassin avulla
- yhteisöllisen terveystiikunnan tukeminen, pienryhmille suunnattu ”Ainolla askeleita” – valmennus
- kuntoutuksen, Kuntoremontin ja kuntoutuksen seurannan järjestäminen
- ergonomiatalkoot
- kerho- ja SAKU ry:n kilpailutoiminta

Työn, työympäristön ja turvallisuuden kehittäminen

Hyvä ja terve sisäilma on jokaisen työntekijän etuoikeus. Savon koulutuskuntayhtymässä toimii sisäilmastotyöryhmä ja sisäilmaston ongelmia pyritään ratkaisemaan tehokkaasti ja viivyttlemättä. Sisäilmastotyöryhmä kehittää yhteisiä toiminta- ja menettelyohjeita sisäilma-asioiden käsittelyyn sekä korjaamiseen ja huolehtii viestittämisestä esimiehille ja henkilöstölle sisäilmaongelmissa.

Ergonomiatalkoot järjestetään yhteistyössä työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kanssa. Tavoitteena on toimiva ja terveellinen työympäristö, jossa työvälineet ja kalusteet ovat riittävän hyvin säädettäviä ja soveltuvat työntekijälle. Lisäksi kannustetaan työn tauottamiseen ja itsensä hoitamiseen myös vapaa-ajalla.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan riittävän järjestelmällisesti selvittämään ja tunnistamaan työstä ja työympäristöstä työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Sähköinen riskienarviointi tehdään vuonna 2012 jokaiseen työyksikköön.

Turvallisuuden osalta jatketaan paloriskien perehdyttämistä kouluttamalla ja harjoittelemalla mahdollista riskin toteutumista varten. Perehdyttämisessä huomioidaan henkilökunta, sijaiset, opiskelijat ja vierailijat. Harjoitukset ovat vuosittaisia, toteutetaan joka yksikössä mahdollisuuksien mukaan ja niiden vaikeusastetta vaihdellaan.

Uhkatilanteiden osalta koulutetaan henkilöstö toimintamalleihin ja luodaan malli, jolla pystytään ennakoimaan mahdolliset talon sisäiset uhkat. Malli perehdytetään henkilöstölle, joka riskin toteutuessa opastaa toimimaan oikein.

Valmiussuunnitelma luodaan vuonna 2013 ja henkilöstö perehdytetään kouluttamalla ja harjoittelemalla toimimaan sen ohjeiden mukaisesti.

Suojeluhenkilöstö toimii yhdessä työsuojeluhenkilöstön kanssa ja tavoitteena on luoda yhteisiä toimintamalleja ja välttää päällekkäisyyksiä.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

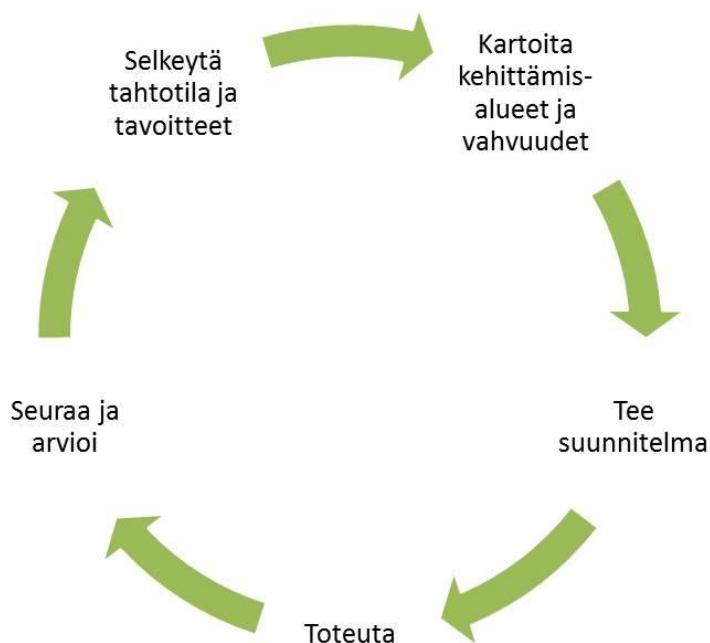
Osaamiskartoitukset toteutetaan kehityskeskusteluiden yhteydessä ja samalla tehdään suunnitelma mahdollisen täydennyskoulutuksen tarpeista ja toteutuksesta. Vuoden 2012

aikana otetaan kehityskeskusteluihin käyttöön lisätyökalu, jolla koulutustarpeet kerätään systemaattisesti.

Koulutuskalenteri uudistetaan vuoden 2012 aikana ja henkilöstökoulutuksia suunnitellaan ja järjestetään pidemmällä tähtäimellä ja systemaattisesti. Henkilöstökoulutukset perustuvat esimiesten ja henkilöstön toteamiin tarpeisiin perustuen.

| | Työyhteisö ja organisaatio | Yksilön terveys ja voimavarat | Työ, työympäristö ja turvallisuus | Osaamisen johtaminen ja kehittäminen |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| Johto | Selvittää visioita ja strategiaa henkilöstölle Viestii aktiivisesti | Huolehtii omasta terveydestään ja jaksamisestaan | Vastaa sisäilmaan liittyvistä korjauksista ja parannuksista | Vastaa osaamisen kehittämisen resursoinnista |
| Esimies | Osallistuu työhyvinvointi- ja muuhun johtamiskoulutukseen Viestii aktiivisesti Huolehtii perehdytyksestä | Huolehtii omasta terveydestään ja jaksamisestaan Käyttää tarvittaessa aktiivisen työkyvyn seurannan ja kehittämisen mallia ja päihdeohjelmaa | Viestii aktiivisesti sisäilma-asioissa Huolehtii riskienarvioinnin toteutuksesta | Kartoittaa kehityskeskustelussa osaamistarpeita |
| Työntekijä | Osallistuu työhyvinvointi- ja työyhteisötaito koulutukseen Etsii myös itse tietoa intrasta ja seuraa sähköpostia Perehtyy aktiivisesti työhönsä | Huolehtii omasta terveydestään ja jaksamisestaan | Huolehtii omalta osaltaan sisäilmaan liittyvissä asioissa ja kertoo ongelmista esimiehelle | Tunnistaa oman osaamisensa ja osallistuu koulutuksiin |
| Henkilöstöpalvelut | Kehittää perehdytysprosessia ja perehdytykseen liittyviä työkaluja Viestii aktiivisesti | Järjestää: sporttipassi ja kuntoutusta | Organisoi ergonomiatalkoot yhteistyössä työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa | Huolehtii, että henkilöstökoulutus vastaa koulutustarpeita |
| Työsuojeluorganisaatio | | Toimii tarvittaessa esimiesten ja henkilöstön tukena | Toimii sisäilma- asioissa aktiivisesti Toimii asiantuntijana riskienarvioinneissa | |

Työhyvinvointisuunnitelman toteuttaminen työyhteisössä



Selkeytä tahtotila ja tavoitteet.

Tahtotila ja tavoitteet kuvaavat toimintaympäristöä, päämääriä ja tekemisen peruseriaatteita. Strategiset suunnitelmat ja tavoitteet puretaan toimintasuunnitelmaksi: Miten aioimme strategisen tason asiat saavuttaa? Miten teemme ensi kuussa, ensi vuonna ja miten tavoitteiden toteutuminen mitataan?

Yhdessä suunnittelemalla saadaan aikaan yhteinen tahtotila ja suunnitelma, josta kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhteinen ymmärrys ja johon sitoudutaan.

Yhteiseen suunnitteluun on olemassa paljon erilaisia menetelmiä. Hyvin valitut toimintatavat varmistavat sen, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa ja koko henkilöstön potentiaalia hyödynnetään. Sopivia menetelmiä ovat esimerkiksi tasaveroisen vuorovaikutuksen menetelmän hyödyntäminen, innovatiiviset ideointipalaverit, yhdessä tehdyt arvioinnit, mentorointi, tuplatiimi ja innostavat keskustelut. Suunnitelman pohjana kannattaa käyttää jo tehtyjen arviointien ja mittausten tuloksia sekä kehityskeskusteluja.

Onnistunut suunnittelu perustuu selkeään käsitykseen siitä, missä ollaan ja miltä toimintaympäristö näyttää, missä vahvuudet ovat ja missä ovat kehittämisalueet. Tästä lähtökohdasta voidaan miettiä, mihin halutaan mennä ja miten.

Tosiasioita voi kerätä oman organisaation mittareista ja arvioinneista, joista näkee mitä nykyinen toimintatapa on tuottanut. Henkilöstöltä saa ajatuksia ja käsityksiä arjesta. Eri lähteistä kerätty tieto on analysoitava ja käsiteltävä sekä löytää tarkoituksenmukainen tulkinta.

Tee suunnitelma.

Suunnitelmat on kirjattava paperille ja niille on määriteltävä aikataulut sekä kuka tekee ja mitä tekee. Organisaatioiden menestymisen pullonkaula näyttää olevan toteutuksen heikkous. Kaikki suunnitteluun käytetty aika on heitetty hukkaan, ellei suunnitelmien toteuttamista ja toimeenpanoa hoideta hyvin ja jämäkästi. Suunnittelusta saadaan vasta lisäarvoa, kun panostetaan tekemiseen ja tavoitteiden toteuttamiseen.

Hyvän suunnitelman laatimisen ja toteuttamisen aloituksen jälkeen ollaan vasta alussa ja näkyvät muutokset ja hyödyt toiminnassa tulevat vasta myöhemmin.

Seuraa ja arvioi

Työhyvinvointitoiminnan vaikuttavuutta seurataan useilla mittareilla, joista Tyhy-ryhmä kerää tietoa myös toiminnan suunnitteluun. Tietoa kerätään mm. seuraavista Savon koulutuskuntayhtymässä käytössä olevista järjestelmistä:

- Toiminnanohjausjärjestelmä (Inreo)
- Työterveyshuollon raportit
- BSC , Inreon tulokortit
- Henkilöstötilinpäätös
- TOB
- Riskienhallinta

Työhyvinvointisuunnitelmien päivittäminen ja toteutumisen seuraaminen ovat jatkuvaa toimintaa työyhteisössä.

Lähteet

Forma P, Harkonmäki K, Saari P & Väänänen J (toim.). 2008. Ketkä tekevät kuntatyön tulevaisuudessa? Kuntatyö 2010- tutkimus. Kuntien eläkevakuutus.

- Hakanen J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27, Työterveyslaitos.
- Juuti P. Inspiraation, tunteiden, luovuuden ja oikeassa rytmissä olemisen aika- organisaatioiden ja johtamisen muuttuminen. 2/2007. Työn tuuli, työelämän ja työn tulevaisuus.
- Linna A. 2008. "It is so wrong!" Perceptions of organizational justice and changes in the perception of justice within an organization. 2008. Turku school of Economics.
- Manka M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen.
- Miettinen H, Mäenpää K & Lahdensaari- Nätt L. 2011. Oivalluksia työhyvinvoinnista – tahtotilasta tekemiseen. AMKE / AIKE oy.
- Mäkikangas A. 2007. Personality, well-being and job resources, from negative paradigm towards positive psychology. University of Jyväskylä.
- Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. 2011. Kuntatyönantajat.
- Riikonen E, Kämäräinen M, Lappalainen J, Oksa P, Pääkkönen R, Rantanen S, Saarela K & Sillanpää J (toim.). 2006. Työsuojelun perusteet. Työterveyslaitos.
- Räty T. 2011. Työhyvinvointikortti koulutus materiaali. TTK.
- Tarkkonen J. 2008. Poliittinen päätöksenteko, yleisjohtaminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus kunta- ja seurakunta organisaatioiden päätöksentekijöiden ja ylimmän johdon suhteesta henkilöstön hyvinvointiin ja – turvallisuuteen.
- Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. 22.5.2007. Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- Työturvallisuuslaki soveltamisopas. 2007. Työterveyslaitos.
- Vesterinen P. (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö.
- Viitala R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.