

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma

Kaarnakoski Tiina & Salmela Tiina

PEREHDYTYS- JA MUUTOSTUKIHENKILÖTOIMINTA HENKILÖSTÖN
TUKENA HÄMEEN TE-TOIMISTOSSA

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma

KAARNAKOSKI, TIINA

SALMELA, TIINA

Opinnäytetyö

Työn ohjaaja

Toimeksiantaja

Toukokuu 2014

Avainsanat

Perehdytys- ja muutostukihenkilötoiminta henkilöstön tukena Hämeen TE-toimistossa

61 sivua + 21 liitesivua

Lehtori Tuija Suikkanen-Malin

Hämeen TE-toimisto

jaksaminen, osaaminen, perehdyttäminen, työhyvinvointi, varhainen puuttuminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää koko Hämeen TE-toimiston henkilökunnan perehdytys- ja muutostukihenkilöiden eli Pemujen toimintaan kohdistuvia toiveita sekä saada tietoa siitä, millainen tuki olisi erityisen tärkeää.

Perehdytys- ja muutostukihenkilötoiminnan eli Pemu-toiminnan lähtökohtana on ollut tarjota henkilökunnalle tukea oman työn ja muutosten hallintaan osaamisen näkökulmasta sekä työhyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseen luottamuksellisten keskustelujen avulla osana varhaisen tuen toimintamallia. Pemu-toiminnan eri osa-alueille kohdistuvia toiveita kartoitettiin yleisesti osaamisen hallintaan, perehdytykseen sekä muutostukihenkilöapuun liittyvillä kysymyksillä. Tutkimuskysymys oli: Mitä tukea henkilökunta toivoo Pemulta?

Tutkimusjoukon suuren määrän (225 henkilöä) vuoksi survey-tutkimus toteutettiin määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Tutkimusaineisto kerättiin vakiodulla kyselylomakkeella, joka lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Kyselyyn vastasi 115 henkilöä. Kyselyaineisto käsiteltiin määrällisesti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilökunta toivoo Pemuilta tukea niin osaamisen tukemiseen ja kehittämiseen, perehdyttämiseen kuin muutostilanteisiin. Tärkeimpänä nähtiin Pemujen rooli perehdytysprosessin tukena. Keskimäärin hyvin myönteiset tulokset antavat tukea kehittämistyön suuntaamiseen, esimerkiksi henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomiseksi.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Social Services

KAARNAKOSKI, TIINA

SALMELA, TIINA

Pemu-Operation as Support Work in Häme Employment
and Economic Development Office (TE Office)

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

May 2014

Keywords

61 pages + 21 pages of appendices

Suikkanen-Malin Tuija, Senior Lecturer

Häme TE Office

copying, knowledge management, familiarizing, well-
being, early support

The purpose of the study was to find out from the whole of Häme TE Office staff's hopes for the support worker also known as Pemu as well as information about what kind of support would be important.

The starting point of Pemu-support work has been to provide staff support for work and expertise in change and knowledge management from the perspective of the knowledge of your own work. The aim has also been to promote the well-being by discussions with confidence as a part of the early support of action. The wishes of the different areas of Pemu-operation were surveyed generally with the questions of general management skills, familiarizing and personal Pemu-assistance. Study question was: What kind of support does the staff expect of Pemu?

The survey-study was realized by quantitative research methods due to a large number of study (225 people) group. Subjects were collected with a standard questionnaire which was sent to recipients via e-mail. The questionnaire was responded to by 115 people. The survey data was analyzed quantitatively.

As a result, it can be concluded that staff wish to be supported by Pemu as well as in development as in an introduction in changed situations. The support worker's role in the familiarization process was seen as the most important issue. Relatively positive results give support to further development, for example creating an internal feedback for staff.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TAUSTAA	7
	2.1 Organisaatio	7
	2.2 TE-hallinnon asiantuntijuus	9
	2.3 Perekäytys- ja muutostukihenkilötoiminta	10
	2.4 Muutokset	11
3	HYVÄ TYÖNHALLINTA	12
	3.1 Työn merkityksellisyys	12
	3.2 Työhyvinvointi	13
	3.3 Osaaminen	15
	3.4 Työhyvinvoinnin portaat -malli	22
	3.4.1 Psyko-fysiologiset perustarpeet	24
	3.4.2 Turvallisuuden tarve	24
	3.4.3 Liittymisen tarve	26
	3.4.4 Arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve	28
4	TUKI HYVÄLLE TYÖNHALLINNALLE	30
	4.1 Perekäytys	30
	4.2 Varhainen puuttuminen	34
	4.3 Muutoksen hallinta	38
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	40
	5.1 Tutkimuskysymys ja tavoitteet	40
	5.2 Tutkimuskohde	40
	5.3 Tutkimusaineisto	41
	5.4 Aineistoanalyysi	43
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	44
	6.1 Osaaminen	45

6.2	Perehdytys	48
6.3	Tuki muutostilanteissa	50
6.4	Johtopäätökset	53
7	LOPUKSI	55
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvioiminen	55
7.2	Opinnäytetyöprosessi	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Keskiarvotaulukko, taustatiedot	
	Liite 3. Keskiarvotaulukko, kaikki tulokset	
	Liite 4. Keskiarvotaulukko, muuttujana toimipaikka	
	Liite 5. Keskiarvotaulukko, muuttujana työsuhteen laatu	
	Liite 6. Keskiarvotaulukko, muuttujana toimenkuva	
	Liite 7. Keskiarvotaulukko, muuttujana työkokemuksen pituus	
	Liite 8. Keskiarvotaulukko, muuttujana kokemus Pemu-toiminnasta	
	Liite 9. Keskiarvotaulukko, muuttujana työsuhteen pituus ja kokemus Pemu-toiminnasta perehdytyksen osa-alueella	
	Liite 10. Keskiarvotaulukko, muuttujana työsuhteen pituus ja kokemus Pemu-toiminnasta tukihenkilötoiminnan osa-alueella	

1 JOHDANTO

”Että arvostat itseäsi ja omaa osaamistasi
ja teet samoin myös lähelläsi oleville.

Että luot ilmapiirin,
jossa innostus on mahdollista
nauru tervetullutta eivätkä
kyyneleekään kiellettyjä.

Että työpaikallasi
oppiminen on ilo, ei uhka
kysyminen on siunaus, ei synti
muistaminen on aarre, ei kahle.”

Irja Askola

Opinnäytetyömme käsittelee omalla työpaikallamme Hämeen TE-toimistossa toimivaa perehdytys- ja muutostukihenkilötoimintaa. Toiminta käynnistyi alun perin vuonna 2011 Valtiokonttorin Kaiku-hankkeena, mutta on henkilöstöressurssien vuoksi ollut lähes pysähdyksissä vuoden 2012 syksystä vuoden 2013 syksyyn saakka. Se, että toinen meistä on toiminut perehdytys- ja muutostukihenkilönä toiminnan uudelleen käynnistyessä vuonna 2013, on antanut innoitusta tarttua juuri tähän opinnäytetyön aiheeseen.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat olleet jo pidempään Hämeen TE-toimistossa puheenaiheina. Olemme työskennelleet jatkuvien muutosten keskellä. Viimeisin merkittävä muutos on tullut tämän vuoden helmikuussa, jolloin asiakkaiden palveluprosessiin tuli suuri muutos. Vanha tuttu toimintatapa muuttui radikaalisti. Uuden toimintamallin oppimisen lisäksi paineita ovat lisänneet myös mm. ohjeiden puutteellisuus ja epäselvyys sekä muutoksen tarkoituksen ymmärtämättömyys. Kuinka uusi toimintamalli helpottaa työtaakkaamme niin kuin ministeriö on luvannut? Myös vuonna 2013 henkilöstölle tehty työtyytyväisyyskysely (henkilöstöbarometri) osoitti alentuvilla luvuillaan tyytymättömyyden omaan työhön, työn ilon kokemiseen ja työssä jaksamiseen lisääntyneen. Toimiston johtaja Harri Jokinen ilmaisi huolensa henkilöstön hyvinvoinnista, ja toi esiin tarpeen tarttua toimenpiteisiin perehdytys- ja muu-

tostukihenkilötoiminnan kehittämiseksi, jotta toiminta saadaan tiiviimmäksi osaksi Hämeen TE-toimiston varhaisen puuttumisen mallia. Näin myös perehdytys- ja muutostukihenkilöt voisivat tukea henkilöstöä tilanteissa, jotka ovat uhkana henkilöstön jaksamiselle.

Perehdytys- ja muutostukihenkilötoiminta on vielä vaiheessa, jossa haetaan henkilökuntaa parhaiten tukevia keinoja ja tukimuotoja. Henkilöstölle tehdyn määrällisen kyselyn avulla halusimme kartoittaa niitä asioita, joihin toivotaan eniten tukea perehdytys- ja muutostukihenkilöltä omaan osaamiseen, perehdytykseen ja muutostilanteisiin liittyen. Tuen tarvetta voi ilmetä esim. perehdytyksen aikana, toimenkuvan muuttuessa tai esimiestyöhön ja työyhteisöön liittyvissä ongelmatilanteissa.

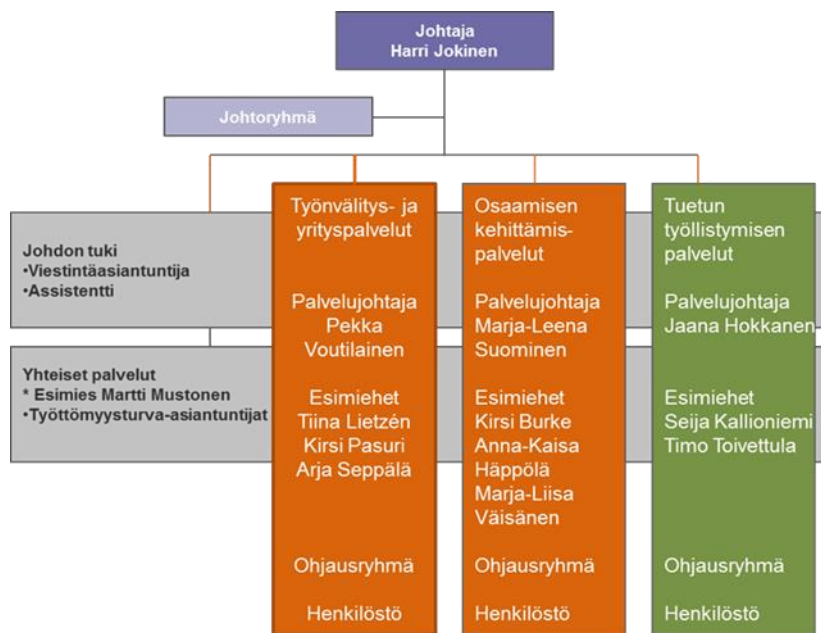
Työhyvinvointi on moniulotteista ja yksilöllistä, eikä sitä ole helppoa määritellä. Se koostuu useasta eri osa-alueesta ja on osa elämän kokonaisuutta, ei irrallinen asia. Yksityiselämä heijastuu työelämään ja päinvastoin. Käytimme opinnäytetyössämme viitekehyksenä Päivi Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallia, jonka hän on kehittänyt suunnitelmallisen yksilön oman ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. Portaikon perustana ovat ihmisen perustarpeet: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä (Työelämän kehittäminen). Tarpeet on mallissa kuvattu alhaalta ylöspäin niin että alimmalla portaalla on psykofysiologiset perustarpeet. Mikäli edellisen portaatan tarve ei tyydyty, ei työntekijä suuntaudu seuraavalle portaalle. Esimerkiksi työntekijä ei koe tarvetta saada toteuttaa itseään työssä mikäli hän ei koe kuuluvansa arvostavaan työyhteisöön, jossa mahdollisesti fyysinenkin työympäristö on puutteellinen. Työhyvinvoinnin kokemisen edellytyksenä usein on kuitenkin useamman portaatan tarpeen täyttyminen.

2 TAUSTAA

2.1 Organisaatio

Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa julkisen työvoima- ja yrityspalvelun suunnittelusta, kehittämisestä ja toteuttamisesta. Ministeriössä valmistellaan palveluihin liittyvä lainsäädäntö sekä ohjataan ja tuetaan ELY-keskuksia ja niiden kautta TE-toimistoja palvelujen toteuttamisessa. (TEM 2013.) ELY-keskus ohjaa TE-toimiston toimintaa usealla

eri tasolla. Se asettaa mm. toimistokohtaiset tulostavoitteet, antaa virantäyttölupia, ohjaa, kouluttaa ja tukee TE-toimistoa sen tavoitteiden saavuttamisessa ja palvelun kehittämässä sekä valvoo, että sovitut toimintaperiaatteet toteutuvat. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.) ELY-keskuksen ja TE-toimiston välisen yhteistyön väliinä toimii TE-ohjausryhmä, joka kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa (Sovellettu CAF-kuvaus). Ohjausryhmään osallistuvat toimiston johtaja, palvelulinjojen johtajat sekä ELY-keskuksen edustajat (Toiminnan ohjaukseen liittyvien ryhmien toimintaohje). Ohjausryhmän tehtävistä mainittakoon tulostavoitteiden toteutumisen seuranta, osallistuminen henkilöstö- ja toimintamenojen käytön suunnitteluun, alueellisten työllisyyttä ja yrittäjyyttä liittyvien ohjelmien ja hankkeiden käsittely sekä tiedonkulun edistäminen ELY-keskuksen ja TE-toimiston välillä. (Sovellettu CAF-kuvaus.) Alla oleva organisaatiomalli havainnollistaa TE-toimiston johtamis- ja palvelumallia.



Kuva 1. Hämeen TE-toimiston organisaatio- ja palvelumalli

Hämeen TE-toimiston toimialueeseen kuuluu 22 kuntaa Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen alueella. Hämeen alueella toimii toinenkin TE-toimisto, Pirkanmaan TE-toimisto. Hämeen TE-toimiston toimipaikat sijaitsevat Lahdessa, Heinolassa, Hämeenlinnassa, Forssassa ja Riihimäellä. Henkilöstön määrä maaliskuussa 2014 on 225. Luvussa on mukana vakituiset työntekijät, määräaikaisten työntekijät ja virkapailla olevat työntekijät. (Sovellettu CAF-kuvaus.)

TE-toimiston päällikkönä toimii toimiston johtaja, joka vastaa toiminnan tuloksellisuudesta ja ELY-keskuksen antamien tulostavoitteiden toteutumisesta. Hänen suorassa alaisuudessaan on kolme palvelulinjajohtajaa, jotka johtavat palvelulinjojaan yhdessä kahdeksan palveluesimiehen kanssa. Palveluesimiesten vastuut on jaettu palvelulinjojen sisällä. Palvelulinjoja on kolme: työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittämisspalvelut ja tuetun työllistymisen palvelut, ja ne ovat käytössä jokaisessa Hämeen TE-toimiston toimipaikassa. Asiakkaat sijoittuvat eri palvelulinjoille palvelutarpeensa mukaan. (Sovellettu CAF-kuvaus.) Palvelulinjojen ohjausryhmiin kuuluvat kunkin linjan palvelujohtaja, palveluesimiehet sekä ELY-keskuksen asiantuntija. Ohjausryhmissä käsitellään kunkin palvelulinjan kannalta keskeisiä kysymyksiä ja ajankohtaisia aiheita. Lisäksi mietitään mm. uuden henkilöstön rekrytointiin liittyviä asioita, sidosryhmien yhdyshenkilöiden nimeämisiä ja koulutuksiin osallistumisia. (Toiminnan ohjaukseen liittyvien ryhmien toimintaohje.)

TE-toimiston johtoryhmä toimii toimiston johtajan apuna tukien johtajan päätöksenteon strategiaa, toiminnan suunnittelua ja tulosten seuranta. Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti kahden viikon välein ja sen jäsenistöön kuuluvat johtajan lisäksi palvelujohtajat, henkilöstön edustaja, viestinnän asiantuntija sekä ELY-keskuksen hallintojohtaja ja työllisyys-, yrittäjä- ja osaaminen-yksikön päällikkö. Johtoryhmän lisäksi kokoontuu esimieskokous kerran viikossa ja siihen osallistuvat palvelujohtajat, palveluesimiehet ja viestinnän asiantuntija. Toimiston johtaja on läsnä tarvittaessa. (Sovellettu CAF-kuvaus.)

2.2 TE-hallinnon asiantuntijuus

ELY-keskukset ja TE-toimistot ovat monialaisia asiantuntijaorganisaatioita, joiden on pystyttävä tarjoamaan niissä työskenteleville mahdollisuus kehittyä nykyisissä tehtävissä, mutta jotka samalla avaavat mahdollisuuksia myös tehtävien laajentamiseen ja houkuttelevat tehtävien vaihtoon ELYissä ja TE-toimistoissa sekä ELYjen ja TE-toimistojen ja muiden organisaatioiden välillä. Työssä jaksamisen ja työmotivaation avaintekijöitä ovat laaja-alainen osaaminen, oman tehtävän hallinta, hyvät johtamiskäytännöt ja työyhteisön toimivuus. (TEM 2010.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen linjaukset perustuvat TE-palvelu-uudistuksen tavoitteisiin ja työvoima- ja yrityspalvelujen strategiaan linjauksiin. Osaamisen kehittämisen painopisteet määräytyvät asiakkaiden palvelutarpeiden ja palvelulinjakohtais-

ten tavoitteiden mukaan. Sektori- tai ammattialakohtainen (työvoimaneuvoja, koulutusneuvoja, ammatinvalintapsykologi) lähestymistapa ei ole osaamisen kehittämisen lähtökohta. Jokaiselta TE-toimiston asiakaspalvelussa työskentelevältä asiantuntijalta edellytetään työtehtävästä riippumatta yhteistä perusosaamista (mm. työvoima- ja yrityspalvelujen tehtävien ja tavoitteiden sekä työmarkkinoiden, elinkeinoelämän ja rekrytointipalvelujen tuntemusta, osaamisen arviointia suhteessa työpaikkojen vaatimuksiin, yrittäjäysvalmiuksien tunnistamista sekä vuorovaikutus-, asiakaspalvelu-, neuvonta- ja ohjausosaamista.) Eri palvelulinjojen tehtävät edellyttävät virkailijoilta tiettyä erityisosaamista kaikille yhteisen perusosaamisen lisäksi. (TEM 2012.)

2.3 Perehdytys- ja muutostukihenkilötoiminta

Perehdytys- ja muutostukihenkilötoiminta käynnistyi Hämeen TE-toimistoa edeltäneessä Päijät-Hämeen työvoimatoimistossa Valtiokonttorin Kaiku-kehittämishankkeena. Hankkeen nimi oli Päijät-Hämeen TE-toimisto 360 astetta, henkilöstö ja johto yhdessä avoimuutta ja osallistavaa työtettä kehittämään. Hanke toteutui ajalla 8.9.2010 - 31.12.2011. Esimieskokemusta omaavat muutostukihenkilöt nimettiin tehtäväänsä 7.2.2011 organisaatiouudistuksen yhteydessä. Muutostukihenkilötoiminnan tarkoituksena oli tarjota tukea oman työn ja muutosten hallintaan osaamisen näkökulmasta sekä työhyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseen. Toiminnan alussa muutostukihenkilöiden toimintaa kuvattiin sanoilla ystävä-apu, unilukkari, rippihenkilö ja kuuntelija. Toiminta perustui työntekijöiden mahdollisuuteen keskustella omien työtehtävien hoitoon ja perehtymiseen liittyvistä asioista ehdottoman luottamuksellisesti muutostukihenkilön kanssa. Muutostukihenkilöt toimivat esimiesten tukena uusien virkailijoiden perehdytyksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja seurannassa. He myös autoivat työsuhteen päättäviä määräaikaista henkilöitä uuden vaihtoehdon etsimisessä ja tarvittaessa tukivat pysyvää henkilöstöä muutoksiin liittyvissä tilanteissa. Muutostukihenkilöt toimivat yhteistyössä taloussihteerin, TYHY-ryhmän sekä luottamus- ja työsuojeluhenkilöiden kanssa sekä välittivät eteenpäin henkilöstön aloitteita ja ideoita esim. perehdytyksestä. Muutostukihenkilötoiminnan tarkoitus ei ole korvata työterveyshuoltoa, psykologia tai työnohjausta. (Vestman 2011, 3 - 8.)

Muutostukihenkilötoiminta oli henkilökuntaresursseihin liittyen lähes pysähdyksissä vuoden 2012 syksystä vuoden 2013 syksyyn asti. Toiminta oli kuitenkin jo ehtinyt muodostua osaksi tärkeää henkilöstön hyvinvointia tukevaa järjestelmää Päijät-

Hämeen työvoimatoimistossa ja hyvä käytäntö haluttiin siirtää myös Hämeen TE-toimistoon. Esimieskokouksessa 3.10.2013 täsmennettiin perehdyttämiseen ja muutostukeen liittyvää perehdytys- ja muutostukihenkilön tehtäväkuva. Edelleenkin toiminnan ytimessä on tukea sujuvan perehdytyksen ja luottamuksellisten keskustelujen avulla työntekijöiden oman työn ja muutosten hallintaa ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia. (Perehdyttäminen ja muutostuki 2013.)

Opinnäytetyössämme käytämme perehdytys- ja muutostukihenkilöstä lyhennettä Pemu ja perehdytys- ja muutostukihenkilötoiminnasta nimitystä Pemu-toiminta. Lyhenteen kirjoitamme erisnimen tavoin isolla, koska Pemu-toiminta on Hämeen TE-toimiston oma, erityinen toimintamuoto, eikä sitä ole muualla.

2.4 Muutokset

TE-toimistojen ja ELY-keskusten toimintatavat ja -ympäristö sekä rakenteet ovat voimakkaan muutoksen kohteena. Työyhteisöt joutuvat sopeutumaan jatkuvaan muutokseen sekä etsimään uusia toimintatapoja ja työprosesseja. Työyhteisön kehittämiseen panostaminen näkyy mm. sairaus- ja tapaturmakulujen vähenemisenä, työn laadun paranemisenä, selkiintyneinä työprosesseina, kehitystoiminnan lisääntymisenä, innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntymisenä, parempana tuloksellisuutena sekä vaihtuvuuden vähenemisenä. (TEM 2010.)

Työhallinnossa on koettu vuosien mittaan useita merkittäviä muutostilanteita. Viimeisin merkittävä muutos on ollut valtakunnallinen TE-toimiston palvelu-uudistus vuoden 2013 alussa (Uudet TE-palvelut 2013). Muutoksen tavoitteena oli selkeyttää TE-toimistojen ja osin ELY-keskusten järjestämävastuulla olevia työvoima- ja yrityspalveluja sekä niihin liittyviä tukia ja korvauksia koskeva lainsäädäntö (TEM 2013). TE-toimistojen toiminta-alueet muutettiin vastaamaan ELY-keskusten alueita (Sovellettu CAF-kuvaus). Käytännössä tämä tarkoitti TE-toimistojen määrän vähenemisen 15 toimistoon, joilla jokaisella on tarvittava määrä toimipaikkoja. Hämeen alueella toimipaikkojen määrä väheni viiteen. Nimitys työvoimatoimistoista muuttui työ- ja elinkeinotoimistoiksi. Toimistojen lukumäärä vähensi esimiesten määrää. Käyttöön otettiin kolmeen eri palvelulinjaan perustuva palvelumalli. Tämän muutoksen myötä jokainen virkailija haki itselleen uuteen palvelumalliin perustuvaa työtehtävää. Toiveet otettiin paikkoja jaettaessa huomioon, mutta moni nimettiin työtehtävään ja toimipaikkaan, mihin ei omaa halukkuuttaan ollut ilmaissut. Määräaikaiset työntekijät sijo-

tettiin johdon osoittamiin paikkoihin, heidän toiveitaan ei tiedusteltu etukäteen. (Uudet TE-palvelut 2013.) Tällä hetkellä käynnissä on asiakastyön valtakunnallinen palveluprosessimuutos (TEM 2010).

3 HYVÄ TYÖNHALLINTA

3.1 Työn merkityksellisyys

Useiden vuosien ajan on jo tunnustettu, että työ täyttää ihmisen muitakin kuin ainoastaan taloudellisia tarpeita. Tutkimusten mukaan tärkeimmiksi tekijöiksi ovat nousseet työn tarkoitus, itsenäisyys, hyvät työsuhteet työpaikalla, tyytyväisyys, uuden oppiminen ja työssä koettu täyttymys. Fyysisistä työoloista on muokattu inhimillisempiä jo pitkään, mutta ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ei vielä tarpeeksi tunneta eikä huomioida työyhteisöissä. Kysymyksiä ovat: Miten inhimillisyyttä ja työelämän mielekkyyttä voidaan lisätä? Kuinka työ voisi rikastuttaa elämää niin, että työ ei tunnu ainoastaan suorittamiselta ja kahdeksantuntiselta puurtamiselta? Miten henkisyys huomioidaan työelämässä ja mitä se oikeastaan tarkoittaa. (Leiviskä 2011, 11.) Esimerkiksi työterveyshuolto- ja turvallisuuslainsäädäntöä on uusittu. Jälkimmäisen uudistuksen keskeinen pyrkimys oli nimenomaan työn henkisen rasittavuuden huomioon ottaminen (Ojala & Ahonen 2005, 36.)

Työ on osa elämän kokonaisuutta ja sen vuoksi ihminen pyrkii löytämään keinoja siihen, että voisi toteuttaa itseään myös työssä. Organisaatiot taas etsivät keinoja, joilla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia. Kaiken kaikkiaan tavoitteena on työn ja elämän integroituminen eheämmäksi kokonaisuudeksi. Työ on ihmiselle tärkeää ja se on osa elämän kokonaisuutta, ei irrallinen tekijä. Ei ole erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää” (Ojala & Ahonen 2005, 28). Työssä tapahtuvat asiat heijastuvat henkilökohtaiseen elämään ja päinvastoin (Leiviskä 2011, 15). Työn merkityksellisuuden lähteitä ovat ihminen itse, sisäinen kasvu, yhteisö, työ, johtaminen, tasapaino ja henkisyys. Parhaimmillaan työ tukee ihmisen kasvua tasapainoiseksi ja kokonaiseksi. Tällöin työ ei ole ristiriidassa ihmisen olemuksen tai perusluonteen kanssa tai sen kanssa, mitä ihminen toivoo elämältään. Merkityksellinen työ antaa tunteen siitä, että tekee tarkoituksellista työtä, johon oma työpanos vaikuttaa. Merkityksellinen työ sisältää tunteen oman osaamisen käyttämisestä, omaan työhön vaikutusmahdollisuudesta ja päätöksenteko mahdollisuudesta. Parhaimmillaan nämä kaikki luovat syvällistä työhyvinvoinnin tunnetta. (Leiviskä 2011, 24 - 25.)

3.2 Työhyvinvointi

Työn merkityksellisyys ja sitä kautta työhyvinvointi liittyvät jokaisen ihmisen omaan persoonallisuuteen ja kokemusmaailmaan. Siksi työhyvinvoinnille ei ole yksiselitteistä määritelmää. Jokainen ymmärtää työhyvinvoinnin omalla tavallaan, se ei ole mitään konkreettista. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Työpaikoilla voikin havaita samoissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden erilaista työhyvinvointia. Toisella voi olla pahojakin jaksamisongelmia, kun toinen innostuu työstään uudelleen päivittäin ja nauttii työstään. Sen lisäksi, että tähän vaikuttaa työntekijän persoonallisuustekijät, on myös organisaatiolla vaikutusta. (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2008, 75.) Hyvinvointi on niin työntekijän itsensä kuin organisaationkin vastuulla (Jabe 2012, 14).

Rauramon näkemys hyvinvoinnista antaa jokaiselle oikeuden määrittellä hyvinvoinnin käsitteen omalla tavallaan, hyvinvoinnin saavuttaminen edellyttää kuitenkin jokaiselta käsitteen pohtimista ja konkretisointia toimenpiteiksi, joilla on mahdollista tavoittaa hyvä elämä ja arki. (Rauramo 2008, 11). Ojalan ja Ahosen mukaan työhyvinvointi on työntekijän psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ja työympäristön eri osa-alueiden (fyysinen työympäristö, työilmapiiri, johtaminen) muodostama kokonaisuus (Ojala & Ahonen 2005, 28 - 29). Työhyvinvointi parantaa työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työilmapiiriä. Se lisää työntekijöiden osaamista ja tukee työhön sitoutumista ja innovatiivisuutta (Ojala 2005, 69 - 70).

Sosiaali- ja terveysministeriön määrittelyn mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (STM 2013.) Työhyvinvoinnin hoitaminen on yrityksille osittain jo lakisääteinenkin velvollisuus ja lakisääteisten asioiden pitäisi olla kaikissa työpaikoissa kunnossa.

Näitä työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä ovat:

- laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- työturvallisuuslaki
- laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa
- työterveyshuoltolaki
- laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. (Ojala & Ahonen 2005, 36 - 39.)

Niiden jälkeen tulee paljon asioita, joissa on työpaikkojen välillä eroavaisuuksia. On työpaikkoja, joissa tehdään yhdessä, haasteita on sopivasti, jokaista arvostetaan ja joissa opitaan. On myös työpaikkoja, joissa ilmapiiri on huono ja joissa käskytetään ja määrätään. On helppoa arvata kumpi työyhteisö voi hyvin ja menestyä. (Ojala & Ahonen 2005, 36 - 39.) Jos työn vaatimukset tai sen tarjoamat mahdollisuudet ovat ristiriidassa omiin edellytyksiin tai odotuksiin, voivat vakava työuupumus ja rasittuneisuus syntyä vaivihkaa. (Manka 2006, 173 - 174.) Oman työn hallinnan tunne menetetään tai sitä ei saavuteta enää ollenkaan. Hallinnan tunne edellyttää yleensä, että työntekijä voi ainakin joltain osin vaikuttaa tilanteeseen tai tapahtumien kulkuun, sillä hallinnan tunne syntyy järjestyksestä, suunnitelmallisuudesta ja ennustettavuudesta. (Järvinen 2009, 39.)

Erik Allardtin kolmiulotteinen hyvinvointimalli *having, loving, being* on ollut viittekehyyksenä monissa työhyvinvointia mittaavissa tutkimuksissa ja työhyvinvointia kehittävässä malleissa. *Having* viittaa taloudellisiin ja muihin ei-persoonallisiin resursseihin ja tarpeisiin. *Loving* on sosiaalinen ulottuvuus eli rakkaus, kumppanuus ja solidaarisuus. *Being* on yhteiskunnallinen ulottuvuus, johon Allardt lukee itsensä toteuttamisen sekä ”vieraantumisen vastakohtan”, josta nykyään käytettäisiin varmasti nimitystä voimaantuminen. (Mamia 2009, 25.) Työntekijöiden voimaantuminen ilmenee muun muassa aktiivisuutena, osaamisena ja haluna kehittyä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 14). Allardtin teoria on pohjimmiltaan psykologinen tarveteoria, jonka perustana on kansainvälisesti tunnetun Abraham Maslowin tarvehierarkiateoria. Maslowin mukaan tarpeiden hierarkkinen järjestys on: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Mamia 2009, 26.) Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaattomalli pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan. Ensimmäinen versio mallista julkaistiin vuonna 2004 ja sen jälkeen Rauramo on kehittänyt mallia yhteistyössä Kuopion yliopiston työhyvin-

vointitiimin kanssa. Malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia suomalaisia työhyvinvointi- ja työkykymalleja ja yhdistämällä niiden sisältöjä Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti. (Rauramo 2007, 27.)

3.3 Osaaminen

Osaaminen rakentuu perinteisen määritelmän mukaan tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Tieto on perusteltu tosikäsitys, taito kehittyy tekemisen kautta ja kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi, joka rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan. Osaaminen on siis toimintaa ja työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä eli osaamisesta ja tekemisestä. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.) Työssä opitaan eniten uusia asioita ja oppimisen edistämiseksi on tärkeää korostaa työssä tapahtuvaa oppimista ja oppimisen liittymistä kaikkeen päivittäiseen arjen toimintaan. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi tunkea yhteinen visio ja tavoitteet kyetäkseen kehittämään omaa työtään sekä hankkimaan juuri niitä tietoja ja taitoja, joita työn suorittamiseksi tarvitaan. (Rauramo 2008, 160 - 161.) Yhteinen visio toteutetaan strategialla eli toimintamallilla, jonka toimivuus mitataan arkityössä. Strategian tulee ohjata työn tekemistä ja päivittäisiä valintoja ja päätöksiä. Kaikkien työntekijöiden tulee olla jatkuvasti tietoisia toimintamallin kokonaisuudesta ja ymmärtää eri strategiaosien yhteys toisiinsa. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.) Tällöin organisaation jäsenet saavat mahdollisuuden sitoutua toimintaan ja kokea iloa oppimisesta ja työn tuloksellisuudesta. (Rauramo 2008, 160 - 161). Tunne työn ilosta ja työn aikaansaamasta innostuksesta voi tarttua myös ihmisten välillä. Työpaikan tunnelmat ja hyvinvoinnin tilat voivat siirtyä työntekijästä toiseen ja tiimistä yksilöön tiedostamatta tai tietoisestikin. Työn imu siirtyy erityisesti sellaisilla tiimeillä tai työpareilla, joilla on paljon vuorovaikutusta keskenään tai vuorovaikutus on intensiivistä. Myönteinen ilmapiiri työpaikalla helpottaa työn imun siirtymistä ihmisten välillä. Työn imu merkitsee työntekijöille mielekkäitä työkokemuksia ja hyvinvointia ja entistä parempaa tuottavuutta yrityksille ja muille työorganisaatioille. (Hakanen 2011, 133 - 137.)

Kehitettäessä osaamista, on ennakoitava tulevaisuutta. Osaamisaukkojen täyttäminen ei riitä, tiedon luomisen prosessit ja yksilön osallistuminen niihin sekä niistä omaksutut taidot, asiantuntemus ja vuorovaikutusverkostot määrittävät työuraa. (Rauramo 2008, 160 - 161.) Tasokas osaaminen syntyy ryhmien ja asiantuntijakulttuurien yhteisen työn tuloksena. Asiantuntijuus ei ole yksilöllinen vaan kollektiivinen ominaisuus, jossa yksilöiden hallitsemat ja tuntemat rutiinit, erikoistiedot ja käytännön ymmärrys muodostavat asiantuntijoiden tietorakenteen perustan. (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 42 - 43.) Elinikäinen oppiminen antaa valmiuksia elää muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa sekä hallita yhteiskunnan ja elämän muutoksia (Rauramo 2008, 161).

Oman osaamisen ylläpitäminen on myös ihmiselle itselleen merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla, ja se edistää työn hallintaa, jaksamista sekä hyvinvointia. Oman hyvinvoinnin kannalta on oleellista, että oma ammattitaito on ajantasaista ja että työ vastaa yksilön ominaisuuksia ja on sopivan haastavaa. (Rauramo 2008, 160 - 161.) Työkuormituksesta palautuminen on tärkeä työhyvinvointia ylläpitävä prosessi. Palautumista edistää oikein mitoitettu työ, jossa on sopivasti voimavaroja, esim. vaikutus- ja oppimismahdollisuuksia ja sosiaalista tukea. Vaikka työn vaatimustekijät, esimerkiksi aikapaineet tai kiire, eivät suoraan uhkaa palautumista, riskinä on, että niistä kehittyy työn stressitekijöitä, jotka ovat uhka hyvinvoinnille. Kaikkiaan se, millaiseksi yksilö työnsä kokee, vaikuttaa suuresti palautumiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitoon. Työntekijöiden palautumisvaikeudet tulisi tunnistaa ajoissa niin, etteivät ne pääsisi kehittymään vakavimmiksi ongelmiksi, joilla olisi vaikutusta myös organisaation tuottavuuteen. Kielteiset vaikutukset aiheuttavat mm. poissaoloja ja työpaikan vaihtoja. (Kinnunen 2010, 171 - 172.)

Oppimisen voi jakaa pääryhmittäin työssä oppimiseen, työnantajan järjestämään koulutukseen sekä omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen. Työhön liittyvästä oppimisesta suurin osa tapahtuu työpaikoilla. (Rauramo 2008, 162.) Työssä oppiminen voidaan määritellä yksilölähtöiseksi, työelämän instituutioiden löyhästi kontrolloimaksi sekä epämuodolliseksi ja periaatteessa vapaaehtoiseksi elinikäisen oppimisen muodoksi. (Tikkamäki 2006, 32). Työnantajan tarjoamalla koulutuksella on vain vähäinen merkitys organisaation strategisen osaamisen kehittymisessä. Erilaiset asiantuntijuuden kehittymisen ja tiedon kulun mahdollistavat työjärjestelyt ovat tärkeämpiä tekijöitä. Nykyinen työelämä vaatii asiantuntijuutta ja ammattitaitovaatimukset monissa töissä ovat

hyvin korkeat. Osaamisen kehittymisen kannalta on hyvin haasteellista, että monia töitä tehdään lyhyissä työsuhteissa ja joskus hyvinkin lyhyinä pätkinä. Koulutuksen lisäksi työssä tarvittavan osaamisen kehittymiseen vaikuttaa myös se, miten työntekijät kykenevät jakamaan tietojansa, taitojaan ja kokemuksellista oppimistaan yhteiseen käyttöön. On viisasta tehdä työtä yhdessä, jotta yksilön ammatillinen ja organisaation osaaminen voidaan yhdistää. (Rauramo 2008, 162 - 163.) Yhteistyö saattaa tuottaa sellaisia ajatuksia ja toimintamalleja, joita ei yksin toimiessa kykenisi tuottamaan. Ryhmä tai työpari voi kehittää, luoda ja jakaa ajatuksia ja ideoita, joita voi joko hylätä tai jalostaa. Organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja sitä myöten koko organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.)

Keskeistä oppimisessa, myös työssä oppimisessa, on oppimismotivaation ylläpitäminen, sillä muutokset edellyttävät kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista (Rauramo 2008, 162). Työntekijä voi olla sisäisesti ja ulkoisesti motivoitunut, tai sitten hänellä ei ole minkäänlaista motivaatiota. Ulkoisesti motivoituneena työntekijä toimii saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän, esimerkiksi saadakseen jatkaa työsuhdetta määräajan jälkeen. Sisäisesti motivoitunut henkilö taas toimii vapaaehtoisesti tekemisen ilosta ja koska toiminta tuottaa riittävästi onnistumisen kokemuksia ja mahdollistaa inhimillisen kukoistuksen, kasvun, eheyden ja terveyden. (Hakanen 2011, 30.)

Muutostilanne käynnistää tarpeen uuden oppimiseen ja oppiminen taas on tapa toteuttaa muutos. (Rauramo 2008, 162 - 163.) Jotta voi ottaa muutostilanteen tuomia uusia asioita organisaation kehitettäväksi, on oltava valmis luopumaan jostain vanhasta. Kick off -osaaminen on poisoppimisen osaamista. Poisopittavat asiat osataan parhaiten ja siksi luopuminen vanhoista käytännöistä on vaikeaa. Kick off -osaaminen yhdistää vanhan poisoppimisen sekä uuden osaamisen käyttöönoton. Poisoppimalla saadaan tilaa uudenlaisen osaamisen kehittämiseksi ja työssä tarvittavan uuden osaamisen hyödyntämiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 47 - 48.)

Osaajaksi tullaan pitkällisen ammatinharjoittamisen kautta, pelkkä koulutus ei takaa osaamista. Käytännön eli työn ja toiminnan arvioinnin, pohdinnan ja kehittämisen kautta ammatin harjoittamisen tilanteissa muodostuu osa tiedoista ja taidoista. Koulutukseen ja osaamiseen voidaan työpaikalla panostaa luomalla hyvät mahdollisuudet yksilöille ja yhteisöille kehittää osaamistaan. (Rauramo 2008, 162.) Voimaantuvassa työyhteisössä tuetaan kaikkia yrityksiä, joilla työntekijä pyrkii kehittymään työssään ja parantamaan työolosuhteitaan. Myös asiantuntijan täytyy kehittyä työssään tai hänestä tulee entinen asiantuntija. Oman asiantuntijuuden voi säilyttää kantamalla itse vastuuta omasta ammatillisesta kehittymisestään sekä kasvustaan ihmisenä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 21.)

Lähtökohtana jatkuvalla työn kehittämiselle on, että koko henkilökunta osallistuu siihen. Jokainen on oman työnsä ensisijainen asiantuntija ja kehittäjä. Organisaation tulee aktiivisesti etsiä välineitä ja rakennettava sellaisia järjestelmiä, joilla piilevät voimavarat ja kokemustieto saadaan yhteiseen käyttöön. (Rauramo 2008, 162 - 163.) Itsearviointi on eräs keino kartuttaa tietoa omista kokemuksistaan, onnistumisistaan sekä epäonnistumisistaan. Tehokas ja aito itsearviointi edellyttää syvällistä itsetuntemusta, joka on kehittynyt sosiaalisissa tilanteissa saadun palautteen ja vertailujen avulla. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri tarjoaa tähän hyvän mahdollisuuden. Työyhteisöön voidaan myös luoda oma tukiverkostojärjestelmä, jonka varaan rakennetaan tarkoituksenmukainen palautekulttuuri. Itsearvioinnissa arvioinnin kohteena voivat olla organisaation tavoitteiden mukaisten strategioiden toteuttaminen, työsuoritukset sekä tuloksellista toimintaa mahdollistavat työskentelyolosuhteet. Yleensä itsearvioinnissa vertaillaan aiempia ja nykyisiä suorituksia, jotta saadaan käsitys edistymisestä. Kun rakentava palauteprosessi on hallinnassa ja keskinäinen luottamus kasvaa, ryhmät ja yksilöt ottavat aikaisempaa enemmän vastuuta omasta työstään ja ulkopuoliset arvioinnit voidaan korvata jokaisen suorittamalla itsearvioinnilla. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 123 - 124.)

Yksi lähtökohta organisaation ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi on nykyisen osaamistason ja tulevan osaamistarpeen selvittäminen. (Rauramo 2008, 164). Yhteisen osaamisen vahvistaminen lähtee liikkeelle tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuus organisaation vision kautta. Nykytilan tunnistamista seuraa tunnustaminen eli havaitun dokumentointi. Perusedellytys on, että havainnot nykytilasta, kehittämiskohteista ja tarvittavasta osaamisesta kirjataan olemassa oleviksi tarpeiksi, jotta organisaatio voi jakaa ja nostaa tietoa kehittämiskohteista, ja muuttaa kehittämisen toiminnaksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 58.) Organisaatiolla on oltava myös keinoja osaamisen arviointiin. Työyhteisön osaamistarpeet liittyvät työn ydinprosesseihin sekä työskentelymenetelmiin. Osaamistarpeita määriteltäessä on otettava huomioon mitä osaamista työn suorittaminen tehokkaasti edellyttää. Työpaikoilla voidaan laatia työntekijöiden kanssa yhteistyössä henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat. Päävastuu oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä lankeaa käytännössä kuitenkin yksiköiden toimintaa ohjaille esimiehille, jotka päättävät resursseista ja ovat itse esimerkkeinä koko henkilöstölle päivittäisessä arjessa. Vaikka esimiehillä on vastuu henkilöstön kehittämisestä ja oppimisen johtamisesta, ihmiset itse ovat vastuussa omasta oppimisestaan. (Rauramo 2008, 164.)

Mielenlaadun ja ajattelutapojen kasvusuuntautuneisuus mahdollistavat työssä koetun tarmokkuuden, innostuksen, omistautumisen ja ilon. Kasvusuuntautuneet ihmiset näkevät voivansa kehittää kykyjään ja taitojaan harjoittelemalla, opiskelemalla tai esimerkiksi pyytämällä ohjausta ja tukea. Mielenlaadultaan lukkiutuneet taas näkevät useammin, että omat kyvyt ovat annettuja eikä niille juurikaan voi mitään tehdä. Tällöin uudet tilanteet ja muutokset asettavat heidät testiin ja epäonnistuminen voi johtaa haasteiden välttämiseen ja siten rutiininomaiseen työskentelyyn ja työn ilon hiipumiseen. Ihmiset eroavat toisistaan ajattelutottumustensa perusteella. Useimmilla kuitenkin esiintyy molempia piirteitä tilanteesta riippuen ja olisi hyvä tunnistaa itsessään omalle työhyvinvoinnilleen haitalliset ajattelutavat ja pyrkiä pienin tietoisin askelin avaamaan niitä. (Hakanen 2011, 82 - 83.)

Nykyaikainen oppiva organisaatio tarjoaa monenlaisia uusia haasteita henkilöstön kehittäjille ja kouluttajille. Henkilöstön kehittäjien toimenkuva muuttuu osaamisen ja oppimisen asiantuntijaksi. Organisaation osaamistarpeiden selvittäminen, osaamistarpeita vastaavien kehitysohjelmien koordinointi, työssä oppimisen ohjelmien kehittäminen, oppimisinfrastruktuurin kehittäminen, vertaisoppimisprosessien käynnistäminen, johdon valmentaminen oppimisen johtamisen osaajiksi, kulttuurin kehittäminen osaamisen ja tiedon jakamista edistäväksi ja opetusteknologian ratkaisujen hyödyntäminen, organisaation ja tiimien oppimisvalmiuksien kehittäminen, oppimistaitojen valmentaminen ja yksilöllinen opintoneuvonta ovat osa uudenlaisen henkilöstökehittäjän työnkuvaa. (Rauramo 2008, 165 - 166.)

Yrityskulttuuri ja siihen liittyvät arvot vaikuttavat oleellisesti oppimiseen. (Rauramo 2008, 169). Kulttuurin olemassaoloa ja sen merkitystä ei tunnisteta, kun kaikki toimii organisaatiossa erinomaisesti. Muutoksessa kulttuuri on aina nostettava keskusteluun ja arvioitava sen etuja ja haittoja kriittisesti. Mitä selvemmin kulttuuri tiedostetaan ja arvot voidaan määritellä, sitä voimakkaammin organisaation ihmiset kokevat tehtävät omikseen ja toteuttavat organisaation visiota. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 63.) Työmotivaation kannalta on tärkeintä, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Työntekijän kannalta sopivan haastava, oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita tarjoava työ edistää tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja kehittymistä. Motivaatio on voima, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Oppiminen lisääntyy myös kun työ vastaa yksilön ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita ja se sopii muuhun elämäntilanteeseen. Työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään työtään, työympäristöään ja -tapojaan sekä hallitsee omassa työssään tarvittavien koneiden, laitteiden ja muiden työvälineiden käytön. (Rauramo 2008, 169 - 170.)

Oman työn kehittämistyötä voi auttaa taitavasti annettu palaute. Palautteen avulla työntekijä voi tarkistaa omia tavoitteitaan sekä antaa tarvittaessa mahdollisuuden korjata toimintatapoja ajoissa, mikäli työ ei edisty tavoitteiden ja strategioiden mukaisesti. Tarkoituksenmukaisella ja tavoitteellisella palauteprosessilla voidaan nostaa koko organisaation tietoisuutta tavoitteista. Rakentavan palauteprosessin oppiminen edesauttaa työntekijöiden myönteisen kokemuksen syntymistä siitä, että jokaisen työpanoksella on merkitystä kokonaisuuden kannalta ja siitä, että heistä välitetään ja että työpaikalla vallitsee keskinäinen luottamus. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 105.)

Osaamista tukeva, ammattitaitoinen, oikeudenmukainen työntekijöiden luottamusta nauttiva johto, joka kykenee sopivasti jakamaan ja toisaalta itse kantamaan vastuuta, vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden, työyhteisöjen sekä koko organisaation oppimiseen (Rauramo 2008, 169). On tärkeää antaa työntekijöille sopivasti valtaa, vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. Turvallinen, avoin, tietoa jakava työyhteisön ilmapiiri on oppimisen keskeisiä perusedellytyksiä. Työssä on sallittava myös erehtyminen ja virheiden teko sopivassa mittakaavassa, sillä virheistä opitaan ja vain rohkeasti uutta kokeilemalla voidaan luoda uusia innovaatioita. Työhön ja työilmapiiriin liittyvistä ongelmista on voitava myös keskustella avoimesti. Työssä oppimiseen liittyy luonnollisesti kaiken aikaisemmin hankitun tietotaidon hyödyntämisen mahdollisuus ja sen yhdistäminen organisaation olemassa olevaan osaamispääomaan mielekkäällä tavalla. Työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta on hyvä, jos työssä oppiminen tukee myös yksilön kokonaisvaltaista kehitystä ja elämän tasapainoa. (Rauramo 2008, 169 - 170.)

Työnohjaus on koulutetun työnohjaajan ohjaamaa tavoitteellista ja luottamuksellista yksilö-, pienryhmä- tai työyhteisötoimintaa, joka perustuu keskusteluun ja toiminnallisiin menetelmiin tavoitteenaan ammatillisen osaamisen kehittäminen ja työssä jaksamisen turvaaminen. Se on siis johdon ja henkilöstön valmiuksien kehittämisen väline, joka tarjoaa mahdollisuuden tarkastella omaa työtä ja persoonaa sekä organisaation tai työyhteisön toimintaa, jotta he voisivat paremmin vastata työelämän erilaisiin haasteisiin ja varautua muutoksiin. Työnohjauksen avulla on mahdollista edistää ja tukea ammatillista kasvua, yhteistyötä, työroolien selkiyttämistä sekä yhteisen käsityksen synnyttämistä työn tarkoituksesta ja tavoitteista. Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien tunteiden ja kysymysten tutkimista, jäsentämistä ja tiedostamista. (Rauramo 2008, 171.)

Mentorointi on yksi vanhimmista kehittymisen ja kehittämisen keinoista, jota on käytetty tietoisesti tai tiedostamatta aina, kun ihmiset ovat toimineet ja oppineet yhdessä. Parhaimmillaan mentorointi on monivaiheinen, syvälinen prosessi, jossa sekä mentori että mentoroitava eli aktori saa virikkeitä omaan uudistumiseensa ja kehittymiseensä. Tavoitteellista, kahdenkeskistä mentorointia leimaa henkilökohtaisuus, avoimuus, luottamus, sitoutuneisuus ja vapaaehtoisuus. Työntekijän näkökulmasta on erittäin arvokasta omata osaava, luotettava, kokenut työkaveri, jonka kanssa voi keskustella, väitellä, vertailla, pohtia ja ideoida työhön, oppimiseen ja kokonaisvaltaiseen kehittymiseen liittyviä näkökantoja ja visioita. Mentoroinnin käyttömahdollisuuksia oman organisaation osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä kannattaa pohtia ja punnita. (Rauramo 2008, 172 - 173.)

3.4 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Valitsimme opinnäytetyömme viitekehikseksi Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat, koska se auttoi meitä parhaiten hahmottamaan työhyvinvoinnin monitasoisuuden. Myös Pemu-toiminnan osa-alueet ja työkäytännöt oli helppo sijoittaa eri tasoille niin, että työn punainen lanka säilyi läpi eri työvaiheiden. Malli sisältää Maslow`n teorian tapaan viisi porrasta alkaen fysiologisista tarpeista edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen olettamuksen mukaisesti. Kun jokin tarve on melko hyvin tyydytetty, seuraavan tason tarve herää. Vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä, koska jo aiemmin tyydytetyt tasot eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2008, 29 - 34.)

Mallissa pohditaan, miten kunkin tarpeen tyydyttyminen ilmenee, ja mitä seuraa, jos tarve ei tyydyty. Kyse on ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. (Rauramo 2008, 34.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat-malli (Rauramo 2008, 27)

Yllä olevassa mallissa (kuva 2) on esitelty työhyvinvoinnin portaat -mallin sisältöä. Jokaisen tarpeen kohdalla on kuvattu niitä asioita, mitä työntekijältä ja organisaatiolta vaaditaan kullakin portaalla. Lisäksi mallissa on kuvattu niitä tapoja, joilla kyseisten asioiden toteutumista voidaan mitata ja arvioida.

3.4.1 Psyko-fysiologiset perustarpeet

Ensimmäisen portaan psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät kun työ on tekijänsä mittaista ja virikkeellisen vapaa-ajan mahdollistava. Työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta muodostuu kokonaiskuormitus. Kuormitusta työssä voivat aiheuttaa fyysiset tekijät, kognitiiviset tekijät ja psykososiaaliset tekijät. Työn fyysinen kuormitus tarkoittaa liikuntaelimistöön sekä verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta, jonka suuruuteen vaikuttaa myös vapaa-ajan liikunta. Kognitiivinen kuormitus koostuu työelämän osaamisen vaatimuksista ja teknologian kehittymisestä. Jatkuva tietotyö kuormittaa aivoja, työ vaatii jatkuvaa uusien ongelmien kohtaamista, niiden ratkomista ja monen asian seuraamista samaan aikaan. Psykososiaalinen kuormitus puolestaan muodostuu työn johtamisesta, organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä. Kiire, työn mielekkyyden puute ja vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys lisäävät tätä kuormitusta. (Rauramo 2008, 37 - 56.)

Pysyäkseen terveenä ihmisen elimistö tarvitsee tietyn määrän kuormitusta ja haasteita. Kokemus kuormituksesta on hyvin yksilöllinen. Toiset rasittuvat pienimmästäkin haasteesta tai muutoksesta, kun taas toiselle nämä ovat jatkuva innostuksen lähde. Kuormituksen ollessa sopivaa työntekijä pystyy palautumaan rasituksesta työpäivän aikana tai sen jälkeen ja viettämään myös täysipainoista ja virikkeellistä vapaa-aikaa. Kuormittavia tekijöitä on syytä aika-ajoin miettiä, ja puuttua haitallisiin tekijöihin ajoissa, ennen kuin kuormitus ehtii aiheuttaa pitkäaikaista stressiä tai jopa työuupumusta. (Rauramo 2008, 35 - 37.)

3.4.2 Turvallisuuden tarve

Toisen portaan turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksenä ovat työympäristön turvallisuus, turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus. Tärkeitä ovat myös pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö. (Rauramo 2008, 35.)

Työelämää ohjaa hyvin voimakkaasti muutos, joka edellyttää organisaatioilta, yhteisöiltä ja yksilöiltä jatkuvaa uudistumista ja sopeutumista uusiin tilanteisiin. Esimerkkejä muutostrendeistä ovat kansainvälistyminen, monikulttuurisuus, tiedon ja taidon osaamisen merkityksen korostuminen, työsuhteiden monimuotoisuuden lisääntymi-

nen, organisaatioiden sisäiset muutokset, informaatiotulva, sosiaalisten taitojen, yhteistyökykyjen ja tunneällyn merkityksen painottuminen sekä psykososiaalisen ja kognitiivisen kuormituksen korostuminen. Ihminen kokee turvattomuuden tunteita, kun muutoksia tapahtuu liikaa, liian nopeasti ja monella tasolla. Olemassa oleva tilanne koetaan turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. (Rauramo 2008, 86 - 87.)

Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on lisääntynyt merkittävästi työelämässä. Tämä voi olla merkittävä häirtatekijä työhyvinvoinnille. Jatkuva huoli työllistymisestä ja toimeentulosta ovat monen työelämässä olevan arkipäivää, vaikka joillekin määräaikainen tai osa-aikatyö sopii hyvin elämäntilanteeseen. Usein kuitenkin työhön liittyvistä epävarmuustekijöistä aiheutuu turvattomuutta, joka heikentää työhyvinvointia. Tärkeää on, että työntekijä saa riittävästi ja mahdollisimman nopeasti tietoa ja myös tukea tarvittaessa omaan työhön liittyvissä ja etenkin työsuhteen jatkuvuuteen ja toimeentuloon liittyvissä asioissa. (Rauramo 2008, 85.)

Turvallista työilmapiiriä voi uhata työväkivalta. Työväkivallalla tarkoitetaan työssä kohdattua ja koettua sekä ruumiillista että henkistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Ilmenemismuotoja on varsin moninaisia. Henkistä työväkivaltaa on uhkaava käytös, sanallinen ja kirjallinen uhkailu, ahdistelu ja häirintä tai muu ei toivottu käytös, joka halventaa, nolaa, nöyryyttää, pelottaa tai kiusaa sanallisesti henkilöä. Työväkivalta on lisääntynyt jopa enemmän kuin muut väkivallan muodot. Kasvun taustalla on myös ammattirakenteen muutos. Riskiammatteja ovat hoitoalan ammatit, eräät sosiaalialan ja ravintola-alan ammatit, vanginvartijan ja poliisin työ tai vartiointityö. Työväkivallan osalta turvallisen työympäristön kehittämiseksi voidaan tehdä työjärjestelyihin liittyviä, työn ja työympäristön sekä työilmapiirin kehittämistä, teknistä varautumista, henkilöstöressurssien ja vartiointin lisäämistä, selvityksiä, raportteja, menettelytapaohjeita ja -koulutusta sekä tuen ja jälkihoidon järjestämistä. Jo väkivallan uhkan mahdollisuus saattaa aiheuttaa pelkotiloja, turvattomuuden tunteita ja haitallista henkistä kuormitusta ja tästä syystä tulee työ ja työolosuhteet järjestää siten, että uhka- ja väkivaltatilanteet ehkäistään mahdollisuuksien mukaan ennakolta. (Rauramo 2008, 111 - 112.)

Työnantajan tulee puuttua terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla jo työturvallisuuslain mukaan. Tällaista käytöstä on esimerkiksi uhkailu, pelottelu, pilkkaaminen, vihjailu, vähättely, sukupuolinen ahdistelu ja syrjintä. Oleellista on kuitenkin, että kaikkeen huonoon kohteluun tulee puuttua mahdollisim-

man varhain. Häirityn on pyydettävä häiritsijää lopettamaan, ja jos tämä ei auta, on asia tuotava esimiehelle tai muulle työnantajan edustajalle tietoon. Työpaikalla voidaan yhteistoimin laatia huonon kohtelun vastaiset pelisäännöt, jotka eivät poista ongelmaa, mutta jotka kertovat miten toimitaan, jos epätoivottua kohtelua havaitaan. Pelisäännöissä määritellään termit ja niiden tulkinta, laaditaan ohjeet, kerrotaan toimintaohjeet sekä järjestetään seuranta. (Rauramo 2008, 116 - 117.)

Yhteiskunnassa ja työelämässä on viime vuosikymmenien aikana tapahtunut muutoksia, joiden myötä työn luonne on muuttunut henkisesti yhä rasittavammaksi. Tämä saa aikaan sen, että henkisen työsuojelun rooli korostuu entisestään. Henkistä työsuojelua on sekä ennalta ehkäisevä että korjaava käytännön toiminta, joiden avulla pyritään saattamaan työn vaatimukset ja työntekijän suoritusedellytykset vastaamaan mahdollisimman hyvin toisiaan. Työnantajan ja työntekijöiden edustajien tulee tehdä yhteistyötä myös henkisen hyvinvoinnin lisäämiseksi ja ottaa henkiseen hyvinvointiin kuuluvat asiat huomioon työpaikan työsuojelun toimintaohjelmassa. Hyviä työpaikkakäytäntöjä ovat esimerkiksi muutoksiin varautuminen, perehdyttäminen, turvallisuuskoulutus, puheeksi ottaminen, toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan, työsuhteiden vakinaistaminen, ammattitaito ja sen ylläpitäminen, epäkohtiin puuttuminen nopeasti, yhteisten pelisääntöjen, ohjeiden ja määräysten noudattaminen, riskien arvioinnit ja työilmapiirikyselyt. (Rauramo 2008, 119 - 121.)

3.4.3 Liittymisen tarve

Kolmannella portaalla tarpeiden tyydytys liittyy liittymisen tarpeisiin. Liittymisen tarvetta voidaan tukea työpaikan yhteishenkeä tukevien toimien avulla sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimalla. Työyhteisössä koettu avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Toimivat esimies-alaisuudet, kokouskäytännöt ja työn kehittäminen yhdessä on myös erittäin tärkeää. (Rauramo 2008, 35.)

Yksilön tärkein voimavara on yhteisö. Ihmisen itsetunto muodostuu, kasvaa ja kehittyy suhteessa toisiin ihmisiin ja positiivinen palaute ravitsee itsetuntoa. Yhteenkuuluvuutta syntyy yhteisistä tavoitteista, jaetuista uskomuksista, tunteista ja kokemuksista. Yhteisö, jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta on tärkeä. (Rauramo 2008, 123.) Ihminen on kokonaisvaltainen tunteva psykofyysinen olento, ja siten työpaikan ihmissuhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiota, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Hyvä työyh-

teisö pystyy ravitsemaan jäsenensä itsetuntoa ja roolia omanlaisenaan ihmisenä. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jonka jäsenillä on avoimet ja luottamukselliset välit, pystyy myös tuloksellisempaan työhön. (Rauramo 2008, 123.)

Sosiaalisen tuen avulla voidaan elämässä esiintyviä paineita lievittää. Sosiaalisen tuen saaminen on työssä suoriutumisen ja työn mielekkyyden kokemisen kannalta erityisen tärkeää. Sosiaaliseen tukeen vaikuttavat yksilölliset sekä inhimilliset ominaisuudet sekä vastuullisuus toimia yhteisön jäsenenä. Yhteisön kulttuuri ja toimintatavat sekä työ ja työn organisointi vaikuttavat työn määrään ja laatuun. Itse työ määrittää ihmisten välisiä suhteita ja mahdollisuuksia positiiviseen vuorovaikutukseen. (Rauramo 2008, 123 - 124.)

Monimuotoisuudella työyhteisössä tarkoitetaan yleisesti ottaen kaikkea sitä erilaisuutta ja samankaltaisuutta, jota työyhteisön jäsenissä on. Monimuotoisuus voi liittyä sukupuoleen, ikään, kulttuuristaan, kieleen, koulutukseen, temperamenttiin tai harrastuksiin. Näillä kaikilla tekijöillä on vaikutusta työn tekemiseen. Erilaisuuden huomiointi ja hyödyntäminen tarkoittaa yksilöiden kykyjen huomioimista ja sitä ettei ketään syrjitä. Tasa-arvoinen kohtelu ei tarkoita samalla tavalla kohtelemista, vaan eroavaisuudet, tarpeet ja vahvuudet on huomioitava, jotta kohtelu on oikeudenmukaista. Monimuotoisuuden hyödyntäminen edellyttää ensin erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä sekä suvaitsevuuutta. Tarvitaan luottamusta ja turvallisuutta ja tämä onnistuu, kun ryhmän jäsenet aidosti kohtaavat toisensa, keskustelevat, kuuntelevat ja toimivat yhteisten pelisääntöjen mukaan. Jokainen työyhteisön jäsen on luomassa työpaikan toimintakulttuuria ja erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteistyön kulttuuria, kaikki työntekijät vastaavat viime kädessä itse omasta toiminnastaan. (Rauramo 2008, 126 - 128.)

Luottamuksellinen ilmapiiri on merkittävä hyvinvoinnin ja työmotivaation lähde (Rauramo 2008, 130). Luottamuksen rakentaminen pohjautuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin, joten se ei ole pelkästään yksilön vastuulla. Ilman luottamusta voidaan työskennellä organisaatiossa, mutta työhön ei sitouduta. Luottamuksen rakentamiseksi tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä, joiden mukaisesti päätöksiä tehdään yhdessä ja niissä pysytään. Luottamukseen liittyy merkittävällä tavalla avoimuus, joka tulee näkyväksi vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa, etenkin kokouksissa. Konkreettisella käyttäytymisen tasolla avoimuus näkyy omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoi-

sena jakamisena, rohkeutena puuttua epäkohtiin, suoruutta, johdonmukaisena puheena niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa, uskottavuutena, lupauksen ja tekojen yhteneväisyytenä sekä erilaisten ihmisten arvostamisena. Luottamus tai sen poissaolo näkyy työkuultuurissa, toimintatavoissa ja työprosesseissa. Työhyvinvoinnin keskeisiä taustatekijöitä on työhön liittyvä autonomia eli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, kehittämiseen ja työaikoihin. Tähän tarvitaan luottamusta sekä työyhteisön jäsenten kesken kuin esimiehen taholta. Luottamus edistää työssä viihtymistä ja vapauttaa esimiehen voimavaroja mielekkääseen työhön, kun aikaa ei kulu organisointiin, ohjeistukseen ja valvontaan. Myös luottamusta nauttiva työntekijä, joka saa työssä toteuttaa itseään eikä vain esimiehen ja organisaation toimintaohjeita, voi hyvin ja tekee tuloksellisempaa työtä. (Rauramo 2008, 131 - 132.)

Työpaikalla tarvitaan keskustelua yhteisten asioiden käsittelyyn. Meneillään oleva viestintäkulttuurin murros aiheuttaa tasapainoilua henkilökohtaisesti tapahtuvan, sähköisen viestinnän ja paperille painetun viestinnän välillä. Ihmiset haluavat tietoja itseään ja työtään koskevista asioista ja olla mukana päätöksenteossa ja osallistua työpaikalla tapahtuvien muutoksien kulkuun. (Rauramo 2008, 137.)

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää. Palautteen avulla mahdollistuu oman työn arviointi, virheiden korjaaminen, työn kehittäminen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokeminen. Usein työtyytyväisyyskyselyt ja työilmapiirimittaukset kertovat työpaikkojen henkilöstön kokevan palautteen riittämättömäksi tai sellaiseksi, ettei palautetta saa lainkaan. Tällöin ihminen saattaa kokea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Työtä koskevaa keskustelua tulisi lisätä eikä kuitata sähköisellä viestinnällä. Palautteen anto tulisi olla luonteva osa kaikkea kanssakäymistä: kiitosta, rakentavaa kritiikkiä, ideoita, ehdotuksia ja niiden miettimistä. (Rauramo 2008, 153.) Esimieheltä, alaiselta tai työ-kaverilta saadun palautteen avulla on helpompi kirkastaa omaan työhön liittyvät tavoitteet ja sisällöt ja sen mukaisesti priorisoida ja siten vähentää turhaa kuormittumista (Rauramo 2008, 138).

3.4.4 Arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve

Neljännellä ja viidennellä portaalla käsitellään arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä. Hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio ja strategia tukevat arvostuksen tunnetta. Eettisesti kestävä ja käytännön arjessa näkyvät arvot,

oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat tärkeä osa arjen toimintaa. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä voidaan edesauttaa sekä yksilön että yhteisön oppimista ja osaamista tukemalla. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen tärkeyden myös organisaation vision ja tavoitteiden saavuttamisen tukena. Parhaimmillaan työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuksia omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. Työpaikalla työympäristön ja -olojen viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota. (Rauramo 2008, 35.)

Työyhteisön, esimiehen, läheisten ja ystävien osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään. Arvostuksen kokeminen ja saaminen on perusedellytys itsetunnon kasvulle ja ylläpitämiselle. Käytännössä jokaisen työpanos ja ponnistelut tulee ottaa huomioon ja kohtelun tulee olla arvostavaa. Työntekijän tärkeänä pitämien henkilöiden osoittama arvostus on erityisen tärkeää. Näitä henkilöitä voivat olla lähin esimies, työtoverit, asiakkaat ja ammatti- tai toimialan auktoriteetit. Arvostuksen saamisen edellytys on, että jokainen on pätevä jollakin työhön oleellisesti liittyvällä alueella, jolla voi käytännössä käyttää tietojaan ja taitojaan. Terveen itsetunnon ylläpitämiseen liittyy, että kunnioittaminen, arvostaminen ja status perustuvat todelliseen kapasiteettiin ja osaamiseen eikä niinkään ulkoiselle tai muodolliselle statukselle sekä erilaisille vallan symboleille. (Rauramo 2008, 143 - 144.)

Tämän päivän työelämän tyypillisiä, tarvehierarkian toteutumista heikentäviä ja haitallisesti työhyvinvointiin liittyviä epäkohtia ovat mm. työkuormitukseen liittyvät ongelmat, univaje, liiallinen alkoholin käyttö, epäterveellinen ravinto, tupakointi, liikukumattomuus, toimeentuloon ja työsuhteeseen liittyvä turvattomuus, muutokset, tapaturmat, uhka- ja väkivaltatilanteet, kiusaaminen, syrjintä ja häirintä. Lisäksi työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat, puutteet tiedonkulussa ja palautteen saamisessa, palkkauksen ja palkitsemisen haasteet sekä osaamisen kehittämiseen, työn tuloksellisuuden ja kilpailukykyyn liittyvät haasteet aiheuttavat hyvinvoinnin heikennyksiä. (Rauramo 2008, 9 - 10.)

4 TUKI HYVÄLLE TYÖNHALLINNALLE

4.1 Perehdytys

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja niitä tukitoimia, joiden avulla uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja -yhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työstään riittävän itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Työpaikan perehdytyskäytäntöjen avulla voidaan vahvistaa työn imua joko välillisesti tai suoraan (Hakanen 2011, 64). Perehdytys TE-toimistossa on henkilöstön kehittämistä, suunnitelmallista työntekijän tutustuttamista toimintayksikköön, sen toimintaympäristöön ja työtehtäviin. Perehdytyksen tarkoituksena on tavoitteellisesti tutustua julkisiin työvoima- ja yrityspalveluihin, omaan työyhteisöön ja ymmärtää miten voi omalla työllään työvoimapalvelujen tuottajana vaikuttaa työ- ja elinkeinohallinnon yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Perehtyminen.) Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi koko työyhteisöä ja organisaatiota (Kupias & Peltola 2009, 19).

Perehdyttämisen yhteys organisaation toimintakonseptiin on kiinteä. Valitun toimintatavan tavoitteena organisaation menestys ja eteneminen valittuun suuntaan. Perehdyttämässä on laitettava rinnakkain yksilön ja organisaation tarpeet. Aina ei ole kyse vain irrallisista taidoista ja tiedoista, jotka on opittava, vaan kohteena voivat olla prosessit ja ilmiöt, joita on ymmärrettävä ja hallittava. (Kupias & Peltola 2009, 43.) TE-toimiston varsinaisen kahden kolmen kuukauden mittaisen perehtymisjakson aikana opitaan hahmottamaan julkisten työvoimapalveluiden kokonaisuutta, työ- ja elinkeinotoimiston tehtäviä, linjauksia, arvoja ja palveluiden organisointitapoja. Myös kuva omasta työtehtävästä sekä oman toiminnan keskeisistä tavoitteista ja omasta roolista niiden tavoittamiseksi kirkastuu. Oma työyhteisö, sen käytännöt ja pelisäännöt tulevat tutuksi. Erityisen tärkeää perehdytyksellä on välittää asiakastyössä toimivalle työntekijälle asiakaspalvelun periaatteet ja käytännöt. (Perehtyminen.) Uuden työntekijän sosiaalistuessa työpaikkaan vakiintuvat monet käsitykset siitä, mikä työssä on mahdollista ja suotavaa ja mitä taas tulisi välttää. On ensiarvoista, että esimerkiksi uuden työntekijän aloitteellisuus kuuluu suotaviin ja epäkohdista purnaaminen selän takana vältettäviin käytäntöihin. (Hakanen 2011, 64.)

Perehdyttämisen tarkoituksenmukainen organisointi nojaa yrityksen senhetkiseen tilanteeseen sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Onnistunut organisointi näkyy sujuvina perehdyttämiskäytäntöinä. (Kupias & Peltola 2009, 45.) Hämeen TE-toimistossa päävastuu perehdytyksen järjestämisestä on toimistonjohtajalla. Käytännössä työntekijän perehdyttämisestä vastuun kantaa esimiehet, vaikka perehdyttämiseen osallistuu useita muitakin henkilöitä, joilla jokaisella on omat vastuualueensa. (Perehtyminen.) Esimies saa usein tukea perehdyttämistyöhönsä nimetyiltä perehdyttäjiltä ja henkilöstöammattilaisilta (Kupias & Peltola 2009, 47). Hämeen TE-toimistoon on esimiehen tueksi perehdyttämiseen nimetty kolme perehdytys- ja muutostukihenkilöä. He vastaavat perehdytysuunnitelman laatimisesta, perehdytyksen käytännön toteuttamisesta ja sen tarkoituksenmukaisuudesta ja seurannasta. (Perehtyminen.)

Perehdytysuunnitelma rakennetaan työntekijän aikaisemman osaamisen ja työkokemuksen pohjalta (Perehtyminen). Perehdyttämisessä on parhaimmillaan kyse niin tulokkaiden osaamisen kehittämisestä kuin aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Näiden molempien painotus perehdytyksessä riippuu organisaation toimintatavasta ja työtehtävästä. Tulos on painotuksesta riippumatta parempi, kun huomioidaan tulokkaan aiempi osaaminen ja liittämällä uusi asia hänen aiempaan kokemusmaailmaansa. (Kupias & Peltola 2009, 88 - 89.) Kaikenlaisissa organisaatioissa ja kaikenlaisissa tehtävissä perehdytysuunnitelmia tulee yksilöllistää ainakin jossakin määrin, sillä tulokkaan poikkeavat osaamiseltaan ja taustoiltaan toisistaan ja yksilöllinen tausta tulee joka tapauksessa ottaa huomioon, jos haluaa perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti. (Kupias & Peltola 2009, 88.) Uutta asiaa voidaan linkittää koko ajan olemassa olevaan osaamiseen ja uuden oppiminen on helpompaa, kun oppimiselle on jo pohjaa. Uudet asiat ovat merkityksellisiä, kun ne voi linkittää omaan tuttuun kokemusmaailmaan ja osaamiseen, tähän perehdyttäjän tulee rohkaista koko ajan. Joskus kuitenkin aikaisempi osaaminen ja ennakkokäsitykset estävät oppimista, tällainen tilanne synnyttää muutosvastarintaa. Muutosvastarintaan voi törmätä tavallisesti silloin, kun kokenut henkilö vaihtaa työpaikkaa tai perehdytettävänä on vanhoja työntekijöitä uudennlaisiin toimintatapoihin. Vanha toiminta- tai ajattelutapa olisi hyvä ottaa tarkasteluun ja verrata sitä uuden toiminta- ja ajattelutavan kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Kaikki organisaatioissa työskentelevät tarvitsevat monenlaista osaamista pärjätäkseen työssään. Osaamiskartoitusten pohjalta laaditut kartat ovat hyvä pohja, kun arvioidaan

mitä tulokkaalle tulee perehdyttää työsuhteen alussa. Karttojen avulla on mahdollista kartoittaa myös osaamistaso ja voidaan keskittyä perehdyttämisessä niihin asioihin, joiden osaamisessa on erityisiä puutteita ja jotka ovat keskeisiä työtehtävän kannalta. Osaamiskartoitukset ovat ongelmallisia, jos tehtävä on muuntuva ja muotoutuu vasta tulokkaan osaamisen ja kokemuksen sekä hänen osaamisensa yhdistyessä työyhteisön osaamisen kanssa. Tarvittavaa osaamista on tällöin vaikea määritellä etukäteen. Osaamiskartoitus ei myöskään aina vastaa tehtävässä tarvittaviin tulevaisuuden haasteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Malliperehdyttämisessä työnjako perehdytyksen toteuttamiseksi on selkeästi määritelty. Yleisperehdyttäminen hoidetaan usein keskitetysti ja varsinainen työnopastus yksikön ja työnopastajien avulla. Tällöin esimiehen rooli on rajatumpi, tehtävänä on varmistaa perehdyttämisen työnjako, ottaa työntekijä vastaan ja kertoa työsuhteen tavoitteista ja odotuksista. (Kupias & Peltola 2009, 49 - 50.) Hämeen TE-toimistossa sovelletaan pääosin malliperehdyttämisen toimintatapaa. Joihinkin tehtäviin ja työrooleihin perehtymiseksi on tarpeen käyttää ja soveltaa rinnalla esimerkiksi vierihoidoperehdyttämistä, jossa korostuu perehdyttäjän rooli mentorina tai kummina. Vierihoidossa perehdyttäjän osaaminen ja ohjaustaidot korostuvat. (Kupias & Peltola 2009, 48 - 49.) Vierihoidossa perehtyjä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Perehtyminen tapahtuu pikku hiljaa työn tekemisen yhteydessä ja tällöin on mahdollista huomioida tulokas yksilönä. Vierihoido-perehdytyksellä on mahdollista tuottaa erittäin hyvää tai huonoa perehtymistä. Perehdytyksen laatu on riippuvainen siitä, kuinka paljon perehdyttäjä paneutuu tulokkaan auttamiseen uuden työn alussa ja osaa ohjata sopivalla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 36 - 37.) Organisaation tärkein osaamisen kehittämisen muoto on ihmisen aito kiinnostus toisiin ihmisiin ja uuden osaamisen kehittämiseen (Tuomi & Sumkin 2012, 37).

Suuri vaihtuvuus työpaikalla voi saada aikaan väsymystä jatkuvaan perehdyttämiseen. Jos tällainen tunne kohdistuu uuteen työntekijään, haukutaan väärää puuta. Olennaista perehdytyksessä on se, ettei perehtyjän tarvitse ponnistella apua ja tukea saadakseen. Perehdyttämisen vastuusuhteet tulee olla selvät ja kaikkien tulisi olla valmiita tai parhaimmillaan jopa innokkaita antamaan apuaan tarvittaessa. Työpaikkaan kotoutumista voi edistää esimerkiksi nimeämällä jonkun työtovereista selkeästi uuden tulokkaan mentoriksi tai kummiksi tukemaan uutta työntekijää muiden perehdyttäjien ja opastajien ohella. (Kupias & Peltola 2009, 69.)

Määräaikaiseen työsuhteeseen tai palkkatuella työllistyvien sekä esim. korkeakoulu-ym. harjoittelijoiden perehdytysprosessi on yhtä tärkeää kuin vakituisen työsuhteeseen tulevien. Huomion arvoista on, että perehdytystä järjestetään myös työtehtäviä vaihtaville henkilöille. Perehdyttämiseen voi sisältyä perehdytystilaisuuden lisäksi videoinfoja, tutustumista erilaisiin verkko- ja kirjallisiin aineistoihin, keskusteluja perehdyttäjän kanssa, asiakastyön seuraamista ja ohjattua työskentelyä, koulutustilaisuuksia sekä tutustumiskäyntejä yhteistyökumppaneiden luo. (Perehtyminen.)

Perehdytys tukee työntekijän omaa oppimista ja vastuu perehdytyksen onnistumisesta on myös työntekijällä itsellään (Perehtyminen). Yhä useammassa yrityksessä perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö ja perehdyttäminen kuuluu jokaisen tehtäviin. Samoin perehtyjä itse osallistuu yhä useammin aktiivisesti oman perehdyttämisohjelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen, eikä ole enää vain toimenpiteiden kohde. (Kupias & Peltola 2009, 47.) Myös TE-toimistossa perehtyjä itse osallistuu aktiivisesti oman perehdytysohjelman suunnitteluun. Perehdytyksen aikana ja jälkeen esimiehen ja Pemun kanssa käydään keskusteluja, joissa käsitellään osaamiseen ja perehdytysprosessiin liittyviä asioita. Keskusteluissa voidaan sopia esim. jatkotoimista oppimisen syventämiseksi jollakin aihealueella. (Perehtyminen.) Taloon tulleen uuden ja samoin talosta pois lähtevänkin työntekijän haastatteleminen tarjoaa organisaatiolle ja johdolle ainutkertaisen peilin ja mahdollisuuden kuulla arvioita työpaikan avainvoimavaroista sekä myös puuttuvista voimavaroista. Kuuntelemalla voi oppia ja sitä kautta parantaa organisaation voimaannuttavia käytäntöjä. (Hakanen 2011, 64.) Kehittyäkseen ja oppiakseen ihminen tarvitsee palautetta. Erityisesti silloin, jos perehdytettävä on aivan aloittelija työssään. Perehtyjä ei välttämättä osaa itse arvioida, milloin hän onnistuu ja milloin ei ja silloin palautteen merkitys aivan arkipäiväisistäkin asioista korostuu. Palaute auttaa tulokkaan toimimista ja oppimisessa voidaan keskittyä niihin asioihin, jotka eivät vielä suju. Näissä perehdyttämiseen liittyvissä palaute- ja arviointikeskusteluissa on tuotava esiin mahdollisimman tasapuolisesti esiin oppijan oppiminen ja osaaminen. Palautetta on annettava sekä hyvin sujuvista, että korjaamista tai kehittämistä vaativista asioista. Jos palautekeskusteluissa otetaan esiin vain kehitettävät asiat, oppijan käsitys omasta oppimisestaan voi vääristyä. (Kupias & Peltola 2009, 137.)

Perehdytyksen tulee tukea myös uusien, työyhteisön toimintaa kehittävien kriittistenkin näkemysten ja tietojen esittämistä (Perehtyminen). Uuden tulokkaan on turvallista ihmetellä työyhteisön toimintatapoja ensisijassa esimiehelleen tai perehdyttäjilleen.

Heiltä on mahdollisuus saada luonnollisia selityksiä ja samalla esimies tai perehdyttäjä saa mahdollisuuden viedä eteenpäin tulokkaan ajatuksia tai kehitysehdotuksia. Riippuen työyhteisön valmiuksista ottaa palautetta vastaan ja perehtyjän palautteen taitavuudesta, tulokas voi myös itse ottaa keskusteluihin ihmettelyjään arkipäivän työtilanteissa ja yhteisissä tilaisuuksissa. (Kupias & Peltola 2009, 69.)

Perehdyttämiseen kuuluvan perusasioiden omaksumisen vaiheen jälkeen omaa osaamista kehitetään asioihin omatoimisesti uudelleen palaamalla ja tietoja syventämällä. Hyvin toteutettu perehdytys luo pohjaa myöhemmälle henkilöstökoulutukselle ja muulle osaamisen kehittämislle. Henkilökohtaisista koulutustarpeista voi sopia kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa. (Perehtyminen.)

4.2 Varhainen puuttuminen

Kaikki ihmiset eivät koe työpaikallaan innostusta, työn imua. Monien työn imu voisi olla nykyistä huomattavasti korkeammalla tasolla. Työssä kuormitutaan, uuvutaan ja kamppaillaan terveysongelmien kanssa, kun ei ole riittävästi voimavaroja. Työoholistit suhtautuvat työhönsä pakkomielteisesti ja kuormittavat itseään kohtuuttomalla työskentelyllä ja liian vähäisellä palautumisella. Työhön voi myös kyllästyä eli leipääntyä. Myös nämä työn imun vastakohdat ja työpahoinvoinnin erilaiset tilat edellyttävät huomiota organisaatiossa, koska ne saavat aikaan inhimillistä kärsimystä ja moninaisia haittavaikutuksia työlle ja työyhteisöille. (Hakanen 2011, 103.) Varhainen puuttuminen on tärkeää työpaikalla ilmenneiden ongelmien kohdalla. Tämä on työntekijöille viesti siitä, että heistä välitetään. Ongelma on sitä helpompi ratkaista ja hoitaa, mitä varhaisemmassa vaiheessa siihen puututaan. Ratkaisuja ongelmiin tulisi hakea siinä vaiheessa, kun ongelmat ovat vielä pieniä. (Rauramo 2008, 79.) Ongelmiin tartutaan ja niihin etsitään työkykyä edistäviä ratkaisuja. Usein ratkaisuun löytyy vastaus sieltä, missä ongelma on syntynytkin. Esimerkiksi ristiriitatilanne ratkaistaan osapuolten kesken ennen kuin ristiriita monimutkaistuu tai aiheuttaa stressitekijöitä. (Ahola, Tuisku & Rossi 2012.) Varhainen tuki tulee läheltä ja tapahtuu usein työpaikan sisäisin toimin. Päävastuu on esimiehellä, mutta jokainen työntekijä on vastuussa itsestään ja työkavereistaan ja jokaisella on niin oikeus kuin velvollisuuskin varhaiseen puuttumiseen. (Varhainen tuki 2012.)

Jokaisen tulisi itse huolehtia terveellisistä elämäntavoistaan, mieluisasta vapaa-ajan tekemisestä, työajan noudattamisesta, riittävästä levosta ja työstä palautumisen ajas-

taan. (Ahola, Tuisku & Rossi 2012.) Työnantajan vastuuna on puuttua työn kuormittaviin tekijöihin välttämällä tai vähentämällä niitä (Työturvallisuuslaki 5:25 §). Kun esimerkiksi työssä tai organisaatiossa tapahtuu merkittäviä muutoksia, esimerkiksi lähdetään suuntaamaan toimintaa uuden strategian mukaisesti, heijastuvat ne henkilöstöön muuttuvina työn vaatimuksina ja voimavaroina. Muutostilanteissa työhön kohdistuvat vaatimukset koetaan usein ainakin hetkellisesti lisääntyvän ja erityisesti silloin olisi huolehdittava henkilökunnan voimavarojen riittävydestä. (Hakanen 2011, 107 - 108.)

Varhaisen puuttumisen helpottamiseksi on työpaikoille hyvä luoda malli asioiden varhaiseen puheeksi ottamiseen. Malli helpottaa toimimista, sillä esiin tulevat ongelmat voivat olla vaikeita ja harvoin vastaan tulevia. Puheeksiottovalmiuden tulisi koskea kaikkia työyhteisössä esiin tulevia ongelmia, kuten jaksamisongelmia, epäasiallista käyttäytymistä, lisääntyneitä poissaoloja, laiminlyöntejä tai myöhästymisiä. Seuraamusten tulee olla yhdessä sovittuja ja kaikille samoja. (Rauramo 2008, 79.) Mallissa tulee ilmetä, milloin asioihin puututaan, miten asia otetaan puheeksi, mitä tehdään ja miten onnistumista seurataan (Varhainen tuki, toimintamalli 2009).

Hämeen ELY-keskuksen ja TE-toimiston varhaisen välittämisen toimintamallin tarkoituksena on kantaa vastuuta työyhteisön jäsenistä, heidän hyvinvoinnistaan sekä tunnistaa uhkaavat tilanteet varhaisessa vaiheessa. (Ely ohje.) Myönteisiin työn imua lisääviin voimavaroihin panostaminen on erittäin merkittävä ja usein vielä vajaasti hyödynnetty mahdollisuus. Jokainen laiminlyöty, vajaasti omia vahvuuksiaan käyttämään tai kasvattamaan pääsevä tai leipääntynyt työntekijä on haaskattu voimavara ja mahdollisuus. (Hakanen 2011, 138.) Toimintamallin tarkoituksena on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja esimiestyön helpottaminen käsiteltäessä työkykyyn liittyviä kysymyksiä (Ely-ohje).

Toimintamalliin on kirjattu tavoitteeksi havaita ja puuttua joko työyhteisön tai yksittäisen henkilön ongelmiin jo ennen kuin ne muodostuvat työkykyä alentaviksi tekijöiksi. Tällaisten ongelmien seuraukset voivat olla pitkittyneet sairauspoissaolot, uupumus, työkyvyttömyys tai ennenaikainen eläköityminen. Pitkittyneet sairauspoissaolot taas voivat aiheuttaa työtovereiden työn kuormituksen lisääntymistä. Ennakoiva ja varhainen välittäminen ja puheeksiotto takaavat henkilöstölle tarpeellisen ja oikea-aikaisen tuen työssä selviytymisessä. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus puuttua

työntekijän työkyvyn heikkenemiseen eli esimiehille varhaisen välittämisen toimintamalli on osa työhyvinvoinnin johtamista osana jokapäiväistä esimiestyötä. (Ely-ohje.)

Varhaisesta puuttumisesta puhutaan silloin, kun joko organisaation tai yksittäisen työntekijän tilanne uhkaa muuttua huonompaan suuntaan. Käytännössä varhainen puuttuminen on toimintaa, jossa joku havaitsee kyseisen asian, ottaa sen puheeksi ja asialle tehdään jotain, ennen kuin tilanne on vaikeammin ratkaistava. Asia voi tulla esiin myös työterveyshuollossa, jolloin työterveyshuolto pyytää ottamaan asian esiin esimiehen kanssa. Valtion työpaikkojen käyttöön on Valtionkonttorissa kehitetty varhaisen puuttumisen toimintamalli. Malli soveltuu yksilötilanteiden lisäksi myös työyhteisön ja koko organisaation tilanteisiin. (Ely-ohje.)

Varhaisen puuttumisen signaaleja organisaatio- ja työyhteisötasolla tuottavat mm.

- asiakas- ja sidosryhmäpalautteet asiakastyön laadusta
- työilmapiiri- ja esimiestyön kartoitukset
- tulossopimuksessa sovittujen tavoitetasojen saavuttaminen
- projektien pysyminen aikataulussa
- osaamisen kasvattamiseen käytettävä aika ja tasapuolisuus
- sairauspoissaolot
- työterveyshuollon käyttö ja alkavat työkyvyttömyyseläkkeet. (Ely-ohje.)

Yksilötasolla varhaista puuttumista edellyttäviä merkkejä voivat olla:

- runsaat poissaolot töistä
- liian pitkät työpäivät
- vuorovaikutusongelmat asiakkaiden ja/tai työtovereiden kanssa
- aloitekyvyn hiipuminen tai yliaktivoituminen
- vaikeudet työstä suoriutumisesta
- käyttäytymisen muuttuminen syrjäänvetäytyväksi
- ylipäänsä esimiehellä tai työtoverilla on tunne, että asia pitäisi ottaa puheeksi
- tilanteet, joissa työntekijä ei noudata työnantajan antamia ohjeita
- puheet ja huhut kiusaamisesta ja häirinnästä. (Ely-ohje.)

Valtiokonttorin malli suosittaa työkyky- ja työyhteisöongelmien käsittelyyn ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Se tarkoittaa, että ongelmien havaitsemisen jälkeen esimies osoittaa huomaavansa henkilön antaen rakentavaa palautetta, mutta ei tulkitse eikä diagnosoi. Esimiehen havainnot perustuvat tosiasioihin ja hän suhteuttaa toiminnan ongelman suuruuteen. Rohkeasti hän ottaa asian puheeksi varhaisessa vaiheessa ja sopii henkilökohtaisen keskusteluajan työntekijän kanssa. (Ely-ohje.)

Yhdessä etsitään ratkaisumahdollisuuksia ja tehdään konkreettinen suunnitelma, joka perustuu pieniin tekoihin, pieniin tavoitteiden suuntaisiin askeliin ja edistysaskelista saadun yhteisen hyödyn havaitsemiseen. Ratkaisuna voivat olla esim. työtavoitteiden uudelleen asettelu, työmäärän organisointi/vähentäminen/priorisointi, työajan seuranta jne. Näiden toimenpiteiden lisäksi on usein syytä kääntyä työterveyshuollon puoleen, jolloin järjestetään verkostotapaaminen, selvitetään työntekijän työkykyisyyttä ja kuntoutuksen tarvetta. Keskustelu käydään työntekijän kanssa myös silloin kun henkilö palaa työhön pitkän sairausloman jälkeen. Siinä kartoitetaan tarvittavat työtilan ja työtehtävien muutokset, mahdollinen perehdytyksen tarve ja sovitaan tarvittaessa työterveyshuollon hyödyntämisestä. (Ely-ohje.)

Suomen Terveystalo Oy vastaa tällä hetkellä Hämeen TE-toimiston työterveyshuollon palveluista. Ennaltaehkäisevän lakisääteisen työterveyshuollon avulla ehkäistään ja torjutaan työstä johtuvia terveysvaaroja ja -haittoja sekä työperäisiä sairauksia ja ammattitauteja. Työterveyshuoltoon sisältyy työnantajan ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä laadittu työterveyshuoltosopimus, työpaikalla tehty työpaikkaselvitys ja tähän perustuva työterveydenhuollon toimintasuunnitelma, työntekijöiden terveydentilan ja työ- ja toimintakyvyn selvittäminen ja seuranta ja terveystarkastukset sekä hyvän työterveyshuoltokäytännön mukainen tietojen, ohjeiden ja neuvojen anto. (Ely-ohje.)

Työsuojelu on osa lakisääteistä toimintaa. Sen tarkoituksena on ehkäistä työtapaturmia ennakolta, kehittää työilmapiiriä ja edistää henkistä hyvinvointia työpaikalla. Työsuojelun toimintaohjelma sisältää työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet huomioidaan työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa. Työnantajan ja henkilöstön välisen työsuojelun yhteistoiminnan järjestämiseksi ELY-keskuksella ja TE-toimistolla on työsuojeluorganisaatio, johon kuuluvat työsuojelupäällikkö ja työsuoje-

luvaltuutettu sekä heidän varahenkilönsä. TE-toimistojen työsuojeluasiat hoidetaan työvoima-asioiden alueellisessa yhteistoimintaryhmässä. (Ely-ohje.)

Edellä mainittujen lisäksi mallissa on ohje terveydelle haitallisen häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi, päihdeongelmien käsittelemiseksi ja uhka- ja hätätilanteissa toimimiseksi. Lisäksi työhyvinvointia tuetaan henkilöstöruokailulla, tarjoamalla henkilöstölle liikunta- ja kulttuuriseteleitä, varaamalla virkistystoimintaan määrärahoja ja osallistumalla näyttöpäätösilmälasien kustannuksiin. (Ely-ohje.)

Työyhteisön ja sen henkilöstön kukoistus ovat työpaikan kaikkien toimijoiden: johdon, henkilöstötoimen, työterveyshuollon, työsuojelun, luottamushenkilöiden ja myös työntekijöiden yhteinen intressi ja parhaimmillaan yhdessä rakennettava keskeinen menestystekijä. (Hakanen 2011, 138.)

4.3 Muutoksen hallinta

Tämän päivän työelämässä muutos on pysyvä asia, eivätkä muutokset enää tapahdu hitaasti ja hallitusti (Järvinen 2009, 143). Alati muuttuva työympäristö koetaan rasakkaana (Valtiokonttori 2008, 9). Muutokset heikentävät ihmisten hallinnan tunnetta ja horjuttavat työntekijän suhdetta työhön, työpaikkaan ja mahdollisesti koko elämään ja tulevaisuuteen. (Järvinen 2009, 143.) Ulkoapäin tulevat muutostarpeet saattavat turhauttaa ja tuovat tunteen kyvyttömyydestä vaikuttaa. Tilanteiden muuttuessa vanhat strategiat, ajatusmallit ja toimintatavat eivät toimi, mutta silti niihin tarraudutaan entistä sitkeämmin. (Takanen 2005, 31.) Yksilön suhtautuminen muutokseen liittyy hänen aiempiin kokemuksiin työ- ja yksityiselämässä. Myönteiset selviytymiskokemukset kriiseistä ja eri elämän käänteistä vahvistavat hänen uskoaan selviytyä muutoksista jatkossakin. (Järvinen 2009, 145.)

Muutoksen ymmärtäminen ja uudelleen suuntautuminen vaativat älyn lisäksi psykistä työtä (mm. erilaisten tunteiden läpikäymistä), jotta voi tajuta muutoksen hyödyn ja tarkoituksen. Psykkinen työstäminen vaikeutuu, jos ei tiedä mistä on kysymys. Epätietoisuus lisää pelkoja ja mielikuvia, jotka lisäävät muutoksen aiheuttamaa huolestuneisuutta. (Järvinen 2009, 148 - 149.) Muutoksessa esiin nousee usein selitystä kaipaavia kysymyksiä, kuten: Miksi tämä muutos? Mikä on muutoksen perimmäinen syy? Miksi ihmeessä tämä on tarpeen? Muutosta on vaikeaa hyväksyä, mikäli järkevää syytä ei tunnusteta. Jos muutoksen taustalta pystyy löytämään johdonmukaisen selityk-

sen, syntyä kokemus, että elää maailmassa, jossa vallitsee jonkinlainen järjestys ja jossa ei toimita pelkkien sattumien varassa. Tämä tunnetila on tärkeää työnhallinnan ja jaksamisen kannalta. (Valtiokonttori 2007, 8.) Ymmärrystä ei voi taata sillä, että johto ja lähiesimiehet selittävät henkilöstölle uudistuksen syyt. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta syyt saattavat olla etäisiä ja vaikeasti käsitettäviä. Työntekijä ajattelee asiaa omaan työhönsä, jaksamiseensa, hyvinvointiinsa, talouteensa ja tulevaisuuteensa peilaten, kun taas johto miettii muutosta yrityksen ja sen menestyksen kannalta. Muutoksen ymmärtämistä tarvitaan motivoitumiseen ja sitoutumiseen, joiden kautta uusista tavoista ja toimintamalleista saadaan pysyviä. Parhaimmillaan muutokset tarjoavat mahdollisuuden kehittyä työssä ja omassa elämässään sekä parantaa elämän- ja stressinhallinnan taitoja. (Järvinen 2009, 143 - 153; Rauramo 2008, 89.) Jokainen voi itse pitää huolta omasta ammattitaidostaan. Oman osaamisen kehittäminen on tärkeä keino hallita omia mahdollisuuksiaan työelämässä ja selvittää sen yllättävistä muutoksista. Oppiminen edellyttää uskoa omaan oppimiskykyyn ja tilanteiden näkemistä haasteena, ei uhkana. (Järvinen 2009, 146 - 147.)

Muutoksissa pitää miettiä, keitä kaikkia se koskee, ja ottaa heidät ajoissa mukaan suunnitteluun. Näin saadaan uudistusten varsinaisten toteuttajien asiantuntemus käyttöön ja kehitetään mahdollisimman toimivat ratkaisut. (Järvinen 2009, 152.) Kun henkilöstöllä on tieto siitä, että saa olla mukana vaikuttamassa muutoksen toteuttamisesta, se vähentää muutosvastarintaa (Rauramo 2008, 88). Johdon ja henkilöstön suora ja onnistunut vuoropuhelu auttaa osapuolia tarkastelemaan asioita toisen tehtävästä ja tilanteesta käsin. Ristiriitoja aiheuttaa esim. johdon puutteellinen arkitodellisuuden ymmärtäminen eli työn suorittamisen näkökulma, jolloin heillä ei ole käsitystä esim. resurssien suhteesta vaadittuun aikatauluun. Henkilöstöllä puolestaan voi olla tietämättömyyttä muutoksen taloudellisista lähtökohdista. (Järvinen 2009, 152 - 155.)

Osallistuva suunnittelu alkaa tilanteen kartoituksesta ja etenee kehityssuunnitelman muodossa toteutukseen ja lopuksi seurantaan ja arviointiin. Edellytys on, että työn visio, tavoitteet ja pelisäännöt ovat selvät ja että johdon ja henkilöstön välillä vallitsee luottamus. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä on erityisen merkittävä tukitoimi muutoksen läpiviemiseksi. (Rauramo 2008, 88.) Tosiasioiden avulla ihminen pystyy jäsentämään tapahtumia, varautumaan muutokseen ja tekemään tarvittavia suunnitelmia. Jokaisella on myös oma vastuu ja velvollisuus hakea tai jopa vaatia organisaatiolta muutokseen liittyviä tietoja. (Järvinen 2009, 150.) Muutosta voi suunnitella, enna-

koida ja edesauttaa, mutta lopulta se on kiinni ihmisistä, heidän halustaan ja kyvystään toteuttaa muutosta ja elää sitä, oppia (Valtiokonttori 2009, 22).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tutkimusongelmana on kyselyn avulla kartoittaa Pemu-toimintaan kohdistuvia työntekijöiden toiveita ja kehittämisen kohteita. Tarkoituksena on saada Pemu-toiminta entistä paremmin tukemaan Hämeen TE-toimiston työntekijöitä erilaisissa oman työn, osaamisen ja muutosten hallintaan liittyvissä tilanteissa. Annettava tuki on luottamuksellista, tavoitteena tarjota henkilökohtaista tukea työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimuskysymykseksi muodostui: Mitä tukea henkilökunta toivoo Pemulta?

5.2 Tutkimuskohde

Tutkimuskohdeena on koko Hämeen TE-toimiston henkilökunta, yhteensä 225 henkilöä. Hämeen TE-toimiston toimipaikat sijaitsevat Lahdessa, Heinolassa, Hämeenlinnassa, Forssassa ja Riihimäellä. Lahdessa työntekijöitä on 117, Heinolassa 16, Hämeenlinnassa 45, Forssassa 25 ja Riihimäellä 27. Koska Hämeen TE-toimisto on monipaikkainen organisaatio, esimiehet liikkuvat toimipaikkojen välillä säännöllisesti. Toimistonjohtajan asemapaikka on Lahdessa. Perehdytys- ja muutostukihenkilöistä kaksi työskentelevät Lahdessa ja Hämeenlinnassa yksi. 115 vastaajasta naisia oli 97 ja miehiä 18. Heistä määräaikaisia oli 34 ja vakituudessa työsuhhteessa olevia 81. Asiakaspalvelutehtävissä toimivia oli 105, esimiestehtävissä 3 ja muissa tehtävissä 7. Forssasta vastauksia saimme 7, Heinolasta 10, Hämeenlinnasta 21, Lahdesta 72 ja Riihimäeltä 5. Työkokemusta 0 - 3 vuotta oli 22 vastaajalla, 3 - 10 vuotta 26 vastaajalla, 10 - 20 vuotta 34 vastaajalla ja enemmän kuin 20 vuotta 33 vastaajalla. 44,35 %:lla vastaajista on kokemusta perehdytys- ja muutostukihenkilötoiminnasta perehdytykseen liittyen. Tukihenkilöapuun liittyen kokemusta on ainoastaan 6,09 %:lla.

5.3 Tutkimusaineisto

Tavallisin aineiston keräämisen tapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä, jonka mekin toteutimme, on kyselylomake. Toteutustavasta riippuen siitä käytetään myös nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely. Hirsjärven mukaan kyselystä käytetään myös nimitystä Survey-tutkimus, joka viittaa siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu. Vakioiminen tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. (Vilka 2009, 73.)

Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Tällä tavoin toteutettu aineistonkeruumenetelmä soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle ihmisjoukolle. (Vilka 2009, 74.) Kyselylomakemenetelmä oli tarkoituksenmukaisin valinta perusjoukon ollessa 225 henkilöä eri Hämeen TE-toimiston toimipaikoissa. Perusjoukko on tutkimuksessa määritetty joukko, joka sisältää kaikki yksiköt, mistä tietoa halutaan. (Ks. Vilka 2009,77.) Kyselytutkimuksen mahdollisuus on kerätä laaja aineisto esittämällä kysymykset monelle ihmiselle ja heiltä voidaan kysyä montaa asiaa (Hirsjärvi 2004, 184). Kyselylomakkeen etuna on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Tyypillisin haitta on se, että riski vastausprosentin alhaisuuteen on suuri ja vastauslomakkeiden palautuksessa saattaa tapahtua viiveitä (Vilka 2009,75).

Omassa tutkimuksessamme vastausprosentti oli 51,1 %. Pidimme tätä hyvänä vastausmääränä annetussa vastausajassa emmekä nähneet tarvetta vastausajan pidentämiselle. Maaliskuussa suunnittelemamme kyselylomake lähetettiin TE-toimiston viestintäasiantuntijan avustuksella henkilökunnalle 31.3.2014 ja vastausaikaa oli 4.4.2014 saakka. Kyselylomaketta olimme testanneet muutaman henkilön kanssa, ennen kuin se lähetettiin henkilöstölle. Saamamme palaute ei antanut aihetta tehdä muutoksia kyselyyn. Aikaisemmin olimme kysymyksiä yksinkertaistaneet opinnäytetyön ohjaajan kehotuksesta. Muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta lähetimme sähköpostilla 3.4.2014.

Kyselylomakkeen neljäkymmentä väittämää olivat taustatekijöiden lisäksi jaettu kolmeen eri osioon. Kysymysten osa-alueiksi valitsimme yleisen osaamisen, perehdytyksen ja tuen muutostilanteissa, koska nämä ovat Pemu-toiminnan selkeitä painopiste-alueita. Nämä teemat olivat myös lähtökohtia teoriaosuudessamme. Ensimmäisen osion väittämät (7 - 16) käsittelivät osaamisen tukemiseen liittyvät toiveita. Näiden ky-

symysten tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden oman osaamisen ja vahvuuksien kartoittamiseen toivottavaa tukea sekä halukkuutta miettiä ratkaisumalleja ja tukimuotoja yhdessä perehdytys- ja muutostukihenkilön kanssa.

Toisen osion kysymykset (17 - 23) käsittelivät Pemu-toimintaan liittyvää perehdytyksen toiminta-aluetta. Väittämät kartoittivat henkilökunnan toiveita liittyen perehdytysohjelman laatimisen ja seurannan prosessiin sekä toiveita perehdytystoiminnan laajentamiseen selkeästi koko henkilökuntaa koskevaksi toiminnaksi.

Kolmannen osion kysymykset (24 - 41) käsittelivät toiveita, jotka liittyivät muutostilanteissa toivottavaan tukeen. Väittämät liittyivät mm. jaksamiseen ja erilaisiin ristiriitoihin ja muutoksiin työssä tai työyhteisössä.

Vastaajat arvioivat väittäminen tärkeyttä itselleen asteikolla 0 - 100 liukupalkin avulla. Vasemmassa laidassa oli vain vähän tärkeää-teksti ja oikeassa laidassa erittäin tärkeää-teksti. Valmis oletusarvo oli asetettu kohtaan 50. Olimme määritelleet arvot niin, että arvot välillä 0 - 29 tulkitaan vain vähän tärkeiksi, arvot 30 - 69 tärkeiksi ja arvot 70 - 100 erittäin tärkeiksi. Liukupalkki ei pakota vastaajaa määrittelemään sitä, onko joku tärkeää vai ei, vaan sitä, kuinka tärkeää se vastaajalle on.

Muuttujiksi määrittelimme paikkakunnan, työsuhteen keston ja laadun, toimenkuvan, sukupuolen sekä aikaisemman kokemuksen Pemu-toiminnasta. Oletuksenamme oli, että näillä tekijöillä on vaikutusta henkilökunnan toiveisiin.

Keräsimme tutkimusaineiston työpaikallamme useista aiemmista tutkimuksista ja kyselyistä henkilökunnalle tutun Questbackin Digium Enterprise -ohjelman avulla. Digium -kysely lähetettiin henkilökunnan työ sähköpostiosoitteeseen. QuestBack on yksi maailman johtavista ratkaisutoimittajista asiakaskokemuksen mittaamisessa ja palautteenhallinnassa. Digium -ohjelmiston avulla tulosten seuraaminen, tiedonkeruu ja taulukointi on reaaliaikaista ja nopeaa. Vastaajien määrä oli koko ajan tiedossamme. Mikäli viimeisenä vastauspäivänä olisimme todenneet vastaajien vähäisen lukumäärän, olisimme voineet jatkaa kyselyaikaa ja lähettää henkilöstölle uuden muistutusviestin. Kyselyajan päätyttyä perjantaina 4.4.2014, meillä oli tulokset valmiina tulkintaa varten 5.4.2014. Kyselylomakkeen teknisessä toteutuksessa ja tulosten ulosottamisessa saimme apua Hämeen TE-toimiston viestintäasiantuntija Maarit Ahomäeltä.

5.4 Aineistoanalyysi

Määrällinen tutkimus oli mielestämme tarkoituksenmukainen valinta tutkimusmenetelmäksi, koska kohdejoukkomme on suuri ja sijoittunut eri toimipaikkoihin. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on saada luonteeltaan yleistä tietoa, joka on yleistettävissä (Kvantitatiivisen analyysin perusteet). Tutkimuskysymyksemme tavoite oli tuottaa juuri tällaista tietoa. Määrällinen yleistettävissä oleva tieto on tilastollis-matemaattista. Tietoa käsitellään tilastollisina yksikköinä, joista häivytetään pois subjektiiviseen tulkintaan viittaavat seikat. Näitä yksittäisiä poikkeamia häivytetään esim. keskiarvojen avulla. Keskiarvo osoittaa, millä tavoin koko aineiston kaikki kohteet asettuvat keskimäärin ja millä tavoin yksittäistä havaintoa voidaan tarkastella suhteessa koko joukkoon nähden. Keskiarvo ei kerro mitään yksittäisistä tapauksista. (Kvantitatiivisen analyysin perusteet.) Käytimme tulkinnassamme keskiarvoa, koska emme halunneet selvittää yksittäisten henkilöiden toiveita, vaan koko perusjoukon keskimääristä, yleistä mielipidettä.

Vastausajan umpeuduttua analysoimme eri muuttujayhdistelmillä saatuja tuloksia. Tulosten analysointivaiheen aluksi tulostimme eri muuttujiin perustuvat keskiarvotaulukot ja arvoasteikkoraportit. Keskiarvotaulukoissa näkyi myös keskihajontaluvut, joita analyysissamme käytimme vain vähän. Arvoasteikkoraporttien avulla oli helppoa hahmottaa suuret erot esim. eri toimipaikkojen välillä, muuten niitä emme analyysissä käyttäneet niiden epäselvyyden vuoksi. Sekä tekstit että numerot erottuivat huonosti ja olivat epäselviä.

Esimiestehtävässä toimivien vastauksia oli kolme, joten emme huomioineet tätä muuttujaa analyysissamme. Tulkinnassa ei ole huomioitu myöskään sukupuolta muuttujana tulosten purkuvaiheessa tapahtuneen teknisen virheen vuoksi. Tiedosto lukkiutui ennen kuin kaikki tulokset oli ehditty siirtää tulkintavaiheeseen. Tutkimus- ja johtopäätökset valmistuivat huhtikuussa 2014.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Kyselyymme vastasi kaikista Hämeen TE-toimiston viidestä toimipaikasta 115 työntekijää. Vastausprosentti oli täten 51,1 %. Kyselyyn vastanneista 91,3 % toimii asiakaspalvelutehtävissä, 2,61 % esimiestehtävissä ja muissa tehtävissä (esim. vahtimestarit) toimivia 6,09 % Enemmistö (84,35 %) vastaajista oli naisia, miesten osuus oli 15,65 %. Vakituudessa työsuhhteessa oli 70,43 % ja määräaikaisessa työsuhhteessa 29,57 % vastaajista. Työkokemusta 0 - 3 vuotta oli 19,13 %:lla vastaajista, 3 - 10 vuotta 22,61 % ja 10 - 20 vuotta 29,57 %. Yli 20 vuotta työskennelleitä oli 28,70 %. Perehdytykseen liittyvää kokemusta oli 44,35 %:lla vastaajista.

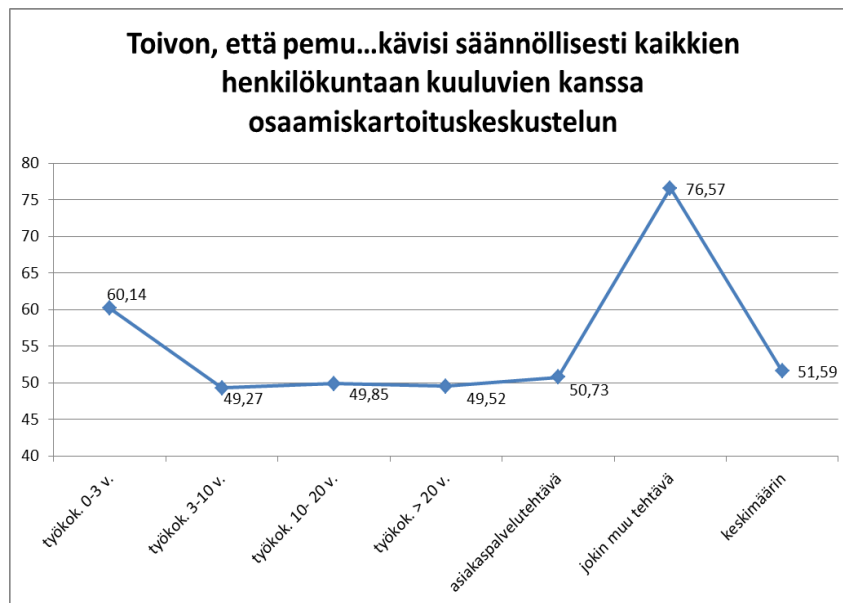
Tukihenkilöapuun liittyvää kokemusta oli 6,09 %:lla. Vastaajia, joilla ei ollut kokemusta Pemu-toiminnasta, oli 52,17 %.

Käsitlemme tuloksia ensin osa-alueittain (osaaminen, perehdytys ja tuki muutostilanteessa) nostamalla esiin tärkeimmäksi katsomiamme lukuja eri muuttujilla. Osa-alueet käsittelemme siinä järjestyksessä kuin ne kyselylomakkeessa olivat. Joko erityisen tärkeäksi tai sitten huomattavan vähän tärkeäksi koettuja väittämiä tuodaan esiin, samoin mielenkiintoisimmat ja merkittävimmät muuttujien vaikutukset. Erillisessä Johtopäätökset -alaluvussa vastaamme tutkimuskysymykseemme, mitä Hämeen TE-toimiston henkilökunta Pemu-toiminnalta toivoo kokoamalla yhteen tärkeimmiksi koetut väittämät.

6.1 Osaaminen

Tämän osion vastaukset sijoittuivat kaikki arvojen 51,59 - 76,76 välille, keskiarvon ollessa 63,53. Vastaajat arvioivat tarvitsevansa eniten tukea perehdytys- ja muutostukihenkilöltä tapauksessa, jossa työntekijään tai hänen osaamiseensa ei luoteta (ka 76,76). Työsuhteen kestolla tai laadulla (määräaikainen – vakituinen) ei ollut merkitystä. Palautteen antamisen tukeminen koettiin myös tärkeäksi (ka 72,38) riippumatta työsuhteen kestosta tai laadusta. Myös keskihajonta näissä kahdessa tapauksessa oli vähäistä. Tiedottaminen uusien työtehtävien osaamisvaatimuksista oli selkeästi tärkeää (ka 69,3). Määräaikaiset toivoivat tätä enemmän kuin vakituiset työntekijät.

Säännöllistä osaamiskartoituskeskustelua Pemun kanssa pidettiin yleisesti vähiten tärkeänä (ka 51,59). Muissa kuin asiakaspalvelu- ja esimiestehtävissä toimivat pitivät säännöllisiä osaamiskartoituskeskusteluja hyvin tärkeänä (ka 76,57). Työkokemuksella oli merkitystä tulokseen. 0 - 3 vuotta talossa olleet toivoivat enemmän tukea Pemulta kuin pidempään talossa olleet. Kyseisillä muuttujilla oli selkeästi eniten vaikutusta siihen, kuinka tärkeänä osaamiskartoituskeskusteluja pidetään (ks. kuva 3).

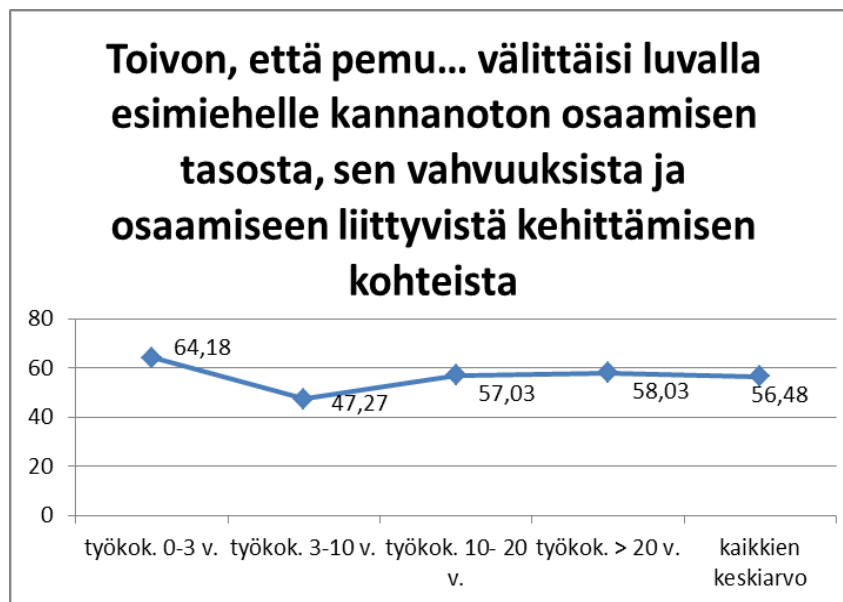


Kuva 3. Kysymys osaamiskartoituskeskustelusta

Vähiten toiveita kohdistui oppimissuunnitelman laatimiseen Pemun kanssa (ka 56,37). 10 - 20 vuotta talossa olleet kaipaivat oppimissuunnitelmaa enemmän kuin muut (ka 60,35).

Esimiehelle luvalla tietoa välitettäväksi omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyen pidettiin vähemmän tärkeänä (ka 56,48). Vakituisten ja määräaikaisten välillä ei suurta eroa ollut. Sen sijaan ne, jotka ovat olleet talossa 0 - 3 vuotta, toivovat esimiehelle tiedottamista selvästi enemmän kuin muut (ka 64,18). Suurin ero on 3 - 10 vuotta talossa olleiden keskiarvoon, joka on 47,27. Tämä on itse asiassa seikka, jota pidettiin kaikkein vähiten tärkeänä kun muuttujana oli työkokemuksen pituus ja tarkastelussa kaikki osa-alueet (osaaminen, perehdytys ja muutostuki).

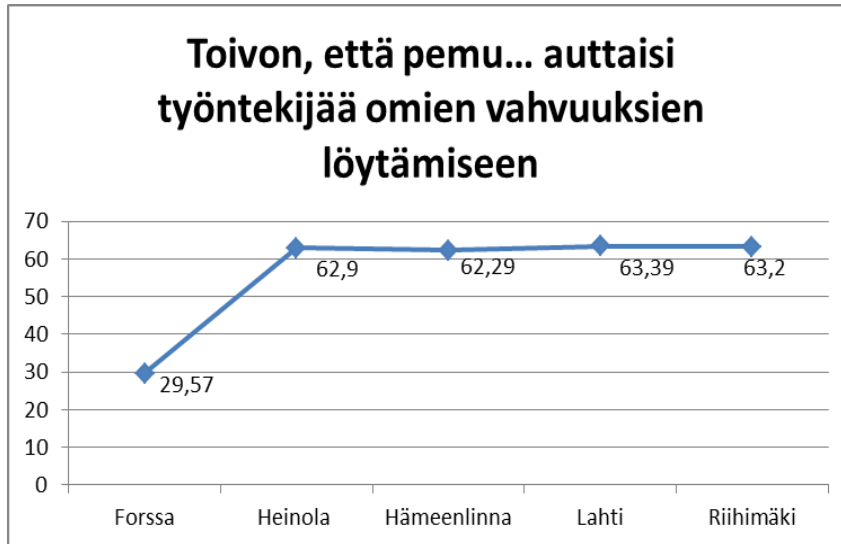
Kun työkokemuksen vaikutusta tarkastellaan suhteessa kokonaiskeskiarvoon, voidaan todeta vähäisen työkokemuksen lisäävän tarvetta Pemun yhteistyöhön esimiehen kanssa (ks. kuva 4).



Kuva 4. Kysymys kannanoton välittämisestä esimiehelle

Vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkailijoiden osaamisen hyödyntämistä tukevan työtavan tukemista pidettiin suhteellisen tärkeänä (ka 67,04). Ne, kenellä on kokemusta Pemun tuesta, pitivät tätä tärkeämpänä (ka 70,16 ja 75,57) kuin ne, joilla kokemusta ei ole (ka 64,65).

Forssan toimipaikassa työskentelevien näkemys Pemu-toiminnan tärkeydestä osaamiseen liittyen oli huomattavasti alhaisempi kuin muilla keskiarvon ollessa alle 50 jokaisessa kohdassa. Erityisen vähän tukea Forssassa tunnutaan haluavan omien vahvuuksien löytämiseen (ks. kuva 5) ja osaamisen kartoittamiseen, jota ei muuallakaan koettu erityisen merkittävänä.

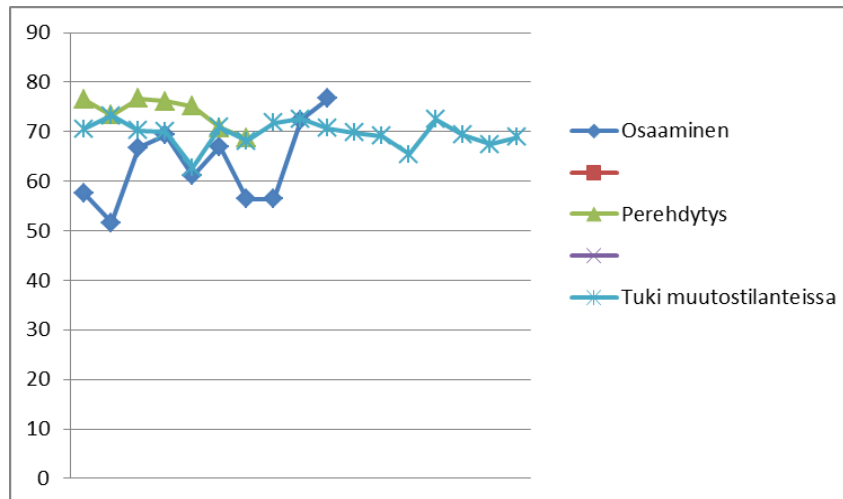


Kuva 5. Kysymys omien vahvuuksien löytämisestä

Muissa kuin asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivat toivoivat paljon perehdytys- ja muutostukihenkilön apua ja tukea oman osaamisen ja vahvuuksien kartoittamiseksi sekä uuden tiedon omaksumiseksi, keskiarvo jokaisessa väittämässä oli vähintään 71. Keskihajonta oli suhteellisen vähäistä.

6.2 Pehdytys

Tulosten mukaan vaikuttaa siltä, että kokonaisuudessaan pehdytys nähdään Hämeen TE-toimistossa tärkeänä Pemulle kuuluvana tehtävänä. Kuvassa 6 on nähtävissä jokaisen kolmen kysymysosion keskiarvot suhteessa toisiinsa.



Kuva 6. Kolmen kysymysosion keskiarvot

Kaikki pehdytysosion vastaukset sijoittuivat arvojen 68,70 - 76,67 välille, keskiarvon ollessa 73,88. Isommissa Lahden ja Hämeenlinnan toimipaikoissa Pemun tuki pehdytykseen oli erityisen selkeästi toivottua. Hieman yllättäen vakituiset työntekijät (noin kolme neljäsosaa vastanneista) näkivät Pemun roolin tärkeämpänä kuin määräaikaisten työntekijät, kun kyseessä oli pehdytysohjelman suunnittelun ja toteutumisen seuranta sekä työyhteisöön sopeutumisen tukeminen. Määräaikaisten taas toivoivat hieman vakituksia enemmän Pemun tukevan pitkään talossa olleiden työntekijöiden pehdytysohjelman teossa. Työsuhteen pituudella ei näyttäisi olevan mainittavaa merkitystä tuloksiin, jotka selkeästi osoittivat, että Hämeen TE-toimistossa toivotaan Pemun tukea pehdytysprosessissa.

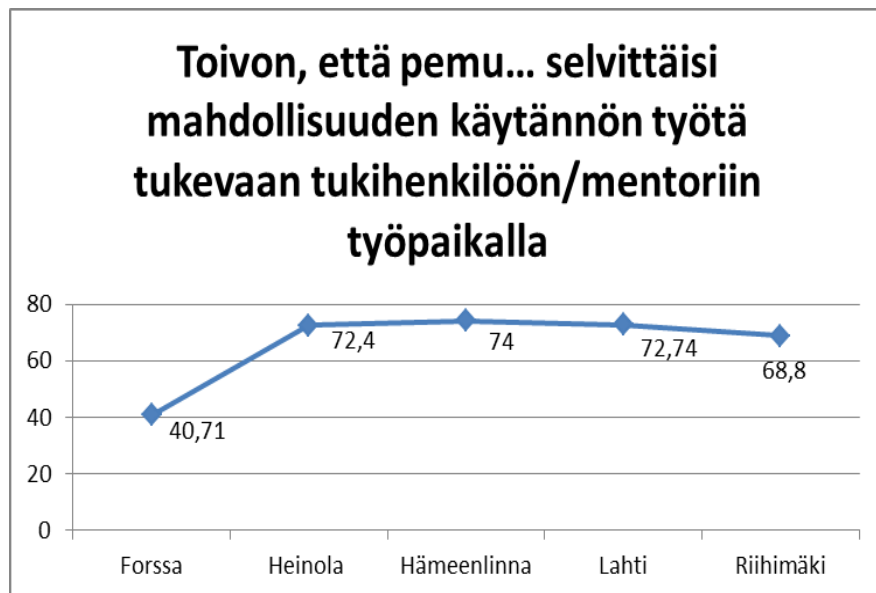
0 - 3 vuotta talossa olleet, joilla oli kokemusta Pemu-toiminnasta pehdytystoiminnan osalta, näkivät Pemun roolin tärkeänä (ka 61,21 - 76,07) välillä riippuen osion kysymyksestä. Tärkeimpänä tukimuotona nähtiin työtä tukevan tukihenkilön ja mentorin selvittäminen (ka 76,07) ja vähiten tärkeänä, mutta kuitenkin jo selkeästi toivottuna välikeskusteluihin osallistumista (ka 61,21). Ne, jotka ovat olleet työssä 0 - 3 vuotta, mutta, joilla ei vielä ollut kokemusta pehdytyksestä Pemun tukemana, arvioivat

Pemun roolin kokemusta omaavia tärkeämpänä, osion keskimääräiset arvot olivat 73,88 - 85,88 välillä.

Ne Hämeen TE-toimistossa 3 - 10 vuotta työskennelleet, joilla on kokemusta Pemun tarjoamasta tukihenkilöavusta, näkivät Pemun tuen erityisen merkittävänä, keskimääräisten arvojen liikkuen 72 - 99 välillä. Tärkeimmäksi oli koettu Pemun tuki työyhteisöön sopeuttamisessa. 10 - 20 vuotta talossa työskennelleet, tukihenkilöapukokemusta omaavat kokivat vähiten tärkeäksi Pemun tuen perehdytysohjelman laatimisessa pidempään talossa olleille (ka 54). Tärkeimmäksi he kokivat Pemun tuen tilanteessa, johon työntekijään henkilönä tai hänen osaamiseensa ei luoteta (ka 83,67).

Kaikista Hämeen TE-toimiston toimipisteistä Forssassa Pemun rooli perehdytyksessä nähtiin vähiten tärkeänä. Kaikki keskiarvot liikkuivat 40,57 - 53 välillä. Forssassa Pemun tuki nähtiin oletusarvon (50) ylittävänä vain perehdytysohjelman suunnittelussa (ka 53,00) ja osallistumisessa päätöskeskusteluun (ka 50,57).

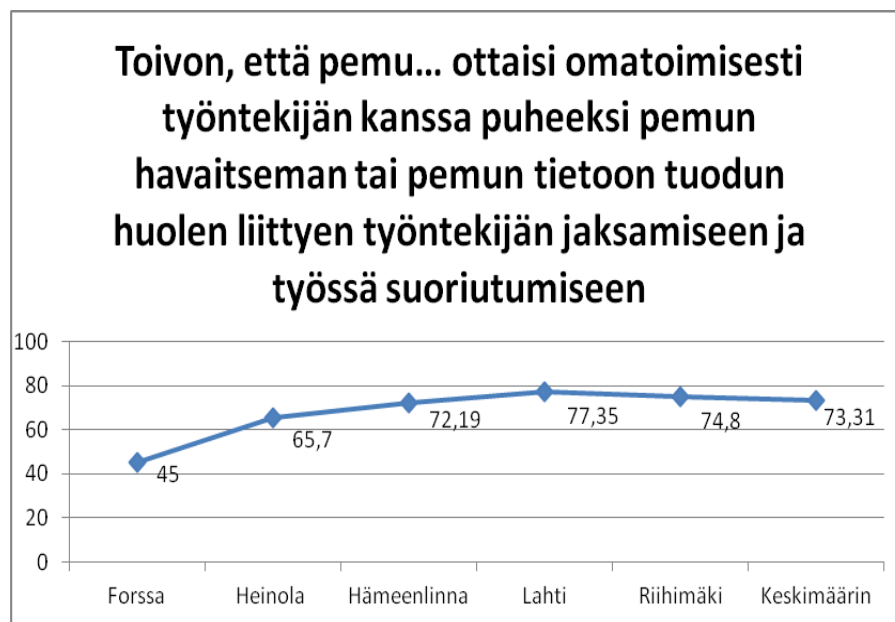
Vähiten toivottiin Pemun tukea työyhteisöön sopeutumisen edistämiseksi (ka 40,57) sekä selvittämään mahdollisuutta mentoriin käytännön työtä tukemaan (ks. kuva 7).



Kuva 7. Kysymys tukihenkilön/mentorin mahdollisuudesta

6.3 Tuki muutostilanteissa

Muutostukeen liittyen keskimääräiset arvot vaihtelivat välillä 62,73 ja 73,31, keskiarvoksi muodostui 69,62. Vähiten Pemun tukea toivotaan tilanteissa, joissa työkaverin kanssa on ristiriitatilanne. Esimiehen kanssa syntyneisiin ongelmiin tukea taas toivottiin enemmän (ka 70,87). Hyvän esimies-alaisuuteen luomiseen taas tukea toivotaan vähemmän (ka 65,50). Esimiehelle ongelmia toivotaan Pemun välittävän hiukan vähemmän, mutta sekin koettiin tärkeäksi (ka 70,28). Eniten tukea Pemulta toivotaan tilanteessa, jossa Pemu itse on nähnyt työntekijän jaksamisessa ongelmia tai on jostain taholta niistä kuullut (ka 73,31). Toivotaan, että Pemu itse ottaa asian työntekijän kanssa puheeksi. Keskiarvot olivat tasaisia muuttujista riippumatta, ainoastaan toimipaikkavertailussa eroja oli havaittavissa (ks. kuva 8).



Kuva 8. Kysymys puheeksi ottamisesta

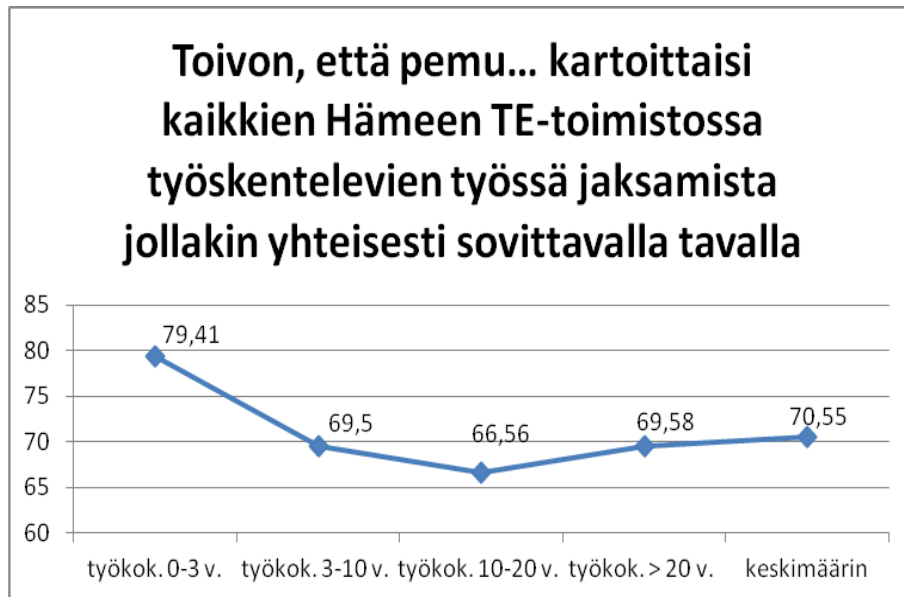
Muutoksiin liittyvistä toiveista päällimmäiset liittyivät tilanteeseen, jossa työsuhteen jatkuminen on epävarmaa. Tukea Pemulta toivotaan selvittämään työsuhteen jatkumisen mahdollisuuksia (ka 72,57) ja antamaan tukea näkemään ja löytämään erilaisia ratkaisumalleja siinä vaiheessa kun työsuhde todellakin on päättymässä (ka 71,75). Muissa kuin asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivat pitivät tätä erittäin tärkeänä (ka 90,57). Mielenkiintoista on, että eroa määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden keskiarvoissa ei juuri ollut. Sen sijaan määräaikaiset toivovat vakituksia työntekijöitä enemmän Pemun välittävän etukäteen tietoa organisaatioon ja työtehtäviin liittyvissä

muutoksissa. Määräaikaisten vastausten keskiarvo oli 75,59 ja vakituisten 68,70. Myös Pemun roolia edesauttaa henkilöstön mukaan ottamista työn suorittamiseen liittyvään päätöksentekoon pitivät määräaikaiset enemmän tärkeänä keskiarvon ollessa 74,65 kun taas vakituisten keskiarvo oli 67,74. Muita huomattavia eroja määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden toiveiden tärkeydestä ei löytynyt vaan keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan.

Työsuhteen kestolla on merkittävämpi vaikutus toiveiden tärkeyteen kuin työsuhteen laadulla. 0 - 3 vuotta työskennelleet toivoivat selvästi enemmän tukea Pemulta muutostilanteissa kuin 3 - 10, 10 - 20 tai yli 20 vuotta työskennelleet. Näiden kolmen ryhmän välillä erot olivat pieniä. Etenkin puheeksi ottamisen 0 - 3 vuotta talossa olleet kokivat erittäin tärkeäksi keskiarvon ollessa 82,36, kun taas muiden kohdalla vastaava arvo oli n. 70. Ainoastaan työkavereiden välisiin ristiriitatilanteisiin eivät myöskään 0 - 3 vuotta talossa olleet toivoneet niin paljon tukea (ka 63,59), kun muut keskiarvot olivat 71 - 82.

Sillä, oliko vastaajalla kokemusta Pemu-toiminnasta, ei ollut suurta merkitystä, vaan vastausten keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Joitain eroja toiveista kuitenkin esiintyi. Henkilöt, joilla oli kokemusta Pemu-toiminnan tukihenkilötoiminnasta, toivoivat muita enemmän tukea hyvän esimies-alaisuuden luomisessa ja oikean auttajatahon löytymisessä ongelmatilanteissa. Myös henkilöstön ottaminen päätöksentekoon ja tulevien muutosten informointi ajoissa nousi näissä vastauksissa tärkeämmäksi kuin niiden, joilla kokemusta ei ollut.

Kuvasta 9 on nähtävissä, että Pemun roolia jokaisen työntekijän jaksamisen kartoittajana pidettiin tärkeänä, ja että 0 - 3 vuotta talossa olleet toivoivat tätä selkeästi enemmän kuin muut (ka 79,41).



Kuva 9. Kysymys työssä jaksamisen kartoittamisesta

Työsuhteen laadulla ei tässä ollut merkitystä, mutta ne, joilla on kokemusta Pemujen tukihenkilötoiminnasta, pitivät tätä tärkeämpänä kuin muut (ka 75,43). Ne 3 - 10 vuotta talossa olleet, joilla on kokemusta tukihenkilöavusta, arvioivat tämän seikan tärkeyden huomattavan suureksi (ka 88). Enemmän kuin 20 vuotta talossa olleet vastaavaa kokemusta omaavat kokivat asian vähemmän tärkeäksi (ka 65,50).

Merkittävä huomio on se, että 3 - 10 vuotta talossa olleet, joilla on kokemusta Pemun tukihenkilöavusta, kokivat erittäin tärkeänä Pemun roolin oman työn priorisoinnin, henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomisen ja henkilökunnan me-hengen parantamisen tukena (ka 96 - 98,50). Kaikkien vastanneiden keskiarvo näiden kohdalla oli 67,47 - 69,32, joten ero on suuri.

Forssan toimipaikassa työskentelevät toivoivat kaikessa vähiten Pemun tukea ja apua. Ero oli huomattava. Keskiarvo oli kolmea arvoa lukuun ottamatta alle 50 kun muissa toimipaikoissa työskentelevien keskiarvot olivat 60 - 80 välillä. Vähiten Pemun toivottiin keskustelevan luvalla esimiehen kanssa esille tulleista ongelmista (ka 39,29).

6.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada yleisluontoista tietoa Hämeen TE-toimiston henkilökunnan Pemu-toimintaan kohdistamista toiveista ja siitä kuinka tärkeänä Pemun tarjoamaa tukea pidetään. Tavoitteena oli myös saada selville toiminnan kehittämisen kohteita. Mielestämme saimme vastauksen tutkimuskysymykseemme, mitä Pemu-toiminnalta toivotaan ja mitä osa-alueita pidetään kaikista tärkeimpänä. Kaikkia vastauksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että riippumatta muuttujista, ainoatakaan osa-alueita tai väittämää ei koeta täysin turhaksi, vaan Pemu-toiminta koetaan merkittävästi työhyvinvoinnin ja oman työn hallinnan tukemisen osana. Vain vähän tärkeänä (ka 0 - 29) ei henkilökunta pitänyt mitään osa-alueita tai väittämää, vaan kaikki koettiin joko tärkeiksi (ka 30 - 69) tai erittäin tärkeiksi (ka 70 - 100).

Osaamiseen liittyen Pemulta toivotaan tukea erityisesti tilanteessa, jossa työntekijä kokee, ettei häneen tai hänen osaamiseensa ei luoteta. Vahvan ammattitaidon omaavien virkailijoiden hyödyntäminen oman osaamisen tukena ja konkreettinen Pemun tuki palautteen antoon työyhteisön kehittämiseksi koetaan myös tärkeäksi. Uusien tehtävien osaamisvaatimuksista tiedottamista toivotaan myös. Säännöllisiä osaamiskartoituskeskusteluja ja oppimissuunnitelman laatimista toivotaan vähemmän, vaikka työn kautta arvostuksen saamisen edellytyksenä on, että jokainen on pätevä jollakin työhön oleellisesti liittyvällä alueella, ja osaamisen tukeminen on tärkeää. Oletamme, että vastaajien näkemys kuvastaa tässä perinteistä tapaa, jolloin mahdollisista oppimisen ja kouluttautumisen tarpeista sovitaan yhdessä esimiehen kanssa ja tätä tehtävää ei haluta siirtää Pemulle.

Perehdytyksen osa-alueella Pemun tarjoama tuki näyttäytyi erityisen tärkeänä ja selkeästi toivottuna osana Pemun roolia. Erityisesti näin oli isommissa Lahden ja Hämeenlinnan toimipaikoissa, joihin uusia työntekijöitä sijoittuu enemmän kuin pienempiin toimipaikkoihin ja näin Pemu-toiminta näyttäytyy vahvempana näissä toimipaikoissa. Vastaajien näkemys ja tahtotila selkeästi Pemun roolista perehdytyksessä on todennäköisesti seurausta myös siitä, että Pemu-toiminta on lähtenyt selkeästi liikkeelle nimenomaan perehdytyksen toteuttamisen tehtävästä toiminnan uudelleen käynnistyessä.

Erityisesti Pemulta toivotaan apua sujuvan, väli- ja päätöskeskustelun sisältävän ja yksilöllisesti laaditun perehdytyksen tukemiseen. Tätä tulosta osasimme myös odottaa.

Lisäksi toivottiin Pemun tukea jo olemassa olevan osaamisen ylläpidon ja kehittämisen tukemiseen, mm. luomalla uudenlaisen oppimista tukevan työtavan, jossa hyödynnetään talon sisäistä, vahvan ammattitaidon omaavaa asiantuntijavirkailijaa. Sujuvalla perehdytyksellä sekä tuetulla työyhteisöön sopeutumisella ja työn hallinnan tukemisella tuetaan erityisesti työntekijän arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita, jotka sijoittuvat Rauramon neljännelle ja viidennelle portaalle. Kehitysehdotuksiksi aineistosta nousivat mentorointi -mahdollisuuden selvittäminen ja palautejärjestelmän kehittäminen, jotka myös ovat Rauramon työkäytänne-ehdotuksia arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämiseksi.

Vaikka perehdytykseen ja osaamiseen liittyvät tarpeet ja niitä tyydyttävät toimenpideehdotukset sijoittunevat pääosin neljännelle ja viidennelle portaalle, tulkintamme mukaan osaamisen ylläpidon ja kehittämisen tarpeita ja niiden työhyvinvointia lisääviä käytänteitä sijoittuu myös alemmille portaille. Esimerkkinä tästä ensimmäisen portaan perustarve eli työkuormituksen hallinta, jolloin olisi tärkeä löytää keinoja parempaan työn hallintaan. Toimenpiteitä tämän tarpeen tyydyttämiseen on Rauramon mukaan esim. tärkeiden työtehtävien listaaminen, työn organisointi ja työajan hallinta. Mikäli tämä tarve ei tyydyty, toimenpide-ehdotuksena voidaan esittää esim. esimiehen kanssa käytävää kehityskeskustelua. Kyselystämme käy selkeästi ilmi, että keinoja parempaan työn hallintaan toivotaan, mutta Pemun ei niinkään toivota välittävän tietoa esimiehelle osaamisen tasosta eikä osaamisen kehittämisen kohteista. Voisiko syynä olla luottamuksen puute? Tämän luottamuksen vahvistaminen voisi olla yksi Pemutoiminnan kehittämiskohde.

Kyselymme aineistosta nousi vahvasti esiin toiveita Pemun tarjoamasta tuesta muutostilanteissa. Rauramon mukaan varhainen puuttuminen on tärkeää työpaikalla ilmenevien ongelmien kohdalla, sillä se on työntekijöille viesti välittämisestä. Tämä oli nähtävissä myös tuloksissamme, eniten toivottiin Pemun ottavan omatoimisesti puheeksi huomaamansa ongelman työntekijän jaksamisessa tai työssä suoriutumisessa. Paljon tukea toivotaan myös tilanteisiin, kun työsuhde on päättymässä ja on mietittävä jatkomahdollisuuksia. Muutoksista tiedottamista toivotaan myös, mikä on erittäin ymmärrettävää jatkuvasti muuttuvan työn, työvälineiden ja ohjeiden vuoksi. Epätietoisuus muutosten vaikutuksesta omaan työhön aiheuttaa epävarmuutta ja muutosvastarintaa.

Selkeä viesti palvelun kehittämisen tarpeesta on se, että vaikka Pemun tarjoamaan tukeen muutostilanteissa on paljon toiveita, on kyseinen palvelu vain vähän käytetty. On tarvetta pohtia, kuinka kynnys hakea apua Pemulta muutostilanteissa saataisiin matalammaksi. Toivomme tämän tutkimuksemme herättäneen yleistä kiinnostusta ja keskustelua Pemu-toiminnasta. Kun keskustelu ja mielipiteiden vaihto on vilkasta työyhteisössä, on mahdollisuuksia saada kasvatettua yhteistä ymmärrystä ja luottamusta Pemu-toimintaa kohtaan niin, että tuen piiriin hakeudutaan riittävän varhaisessa vaiheessa.

Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallissa varhainen puuttuminen, työsuhteen pysyvyyden tarve ja muutoksiin varautuminen sijoittuu pääosin portaalle kaksi. Tästä syystä on myös erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että Pemu-toiminta kykenee vastaamaan henkilöstön odotuksiin, sillä alaportaiden tarpeen tulee olla mahdollisimman hyvin tyydytettyjä, jotta työntekijä siirtyy työhyvinvoinnin asteikollaan ylemmälle portaalle.

7 LOPUKSI

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvioiminen

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei siten saisi olla systemaattista virhettä. Tämä tarkoittaa sitä, millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet mittarin eli kyselylomakkeen kysymykset. Jos vastaaja ei ajattele niin kuin tutkija oletti heidän vastanneen, tulokset vääristyvät. (Vilka 2009, 161.) Tutkimukssamme oli tarkoitus arvioida liukupalkin avulla sitä, kuinka tärkeänä Pemun tuki nähdään erilaisissa työyhteisötilanteissa. Keskimääräisesti tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Tämä tieto antaa uskoa siihen, että kysymykset on pääosin ymmärretty hyvin samalla tavalla kuin me kyselyn laatijat olemme tarkoittaneet. Kuitenkin systemaattisen virheen mahdollisuus on olemassa, sillä Forssan toimipaikan hyvin poikkeavat lukemat voivat olla myös seurausta siitä, että kysymykset on ymmärretty eri tavalla kuin muissa toimistoissa, joissa Pemu-toiminta on ollut tunnetumpaa.

Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tar-

koittaa, että toistettaessa saman henkilön kohdalla mittaus, saadaan täsmälleen sama mittaustulos riippumatta tutkijasta. (Vilka 2009, 161.) Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden (Vilka 2009, 161). Kyselymme väittämissä arvioidaan siis Pemun tuen mahdollisuuden tärkeyttä tietyissä tilanteissa. Uskomme, että mikäli vastaajan tilanne on samanlainen kummankin kyselyn aikana, uudessa mittaustilanteessa vastaukset lienevät hyvin samansuuntaisia kuin aiemmatkin tulokset. Kuitenkin on mahdollista, että vastaajan kyselyn aikainen työ- ja elämäntilanne voi vaikuttaa hänen uusintatuloksiinsa. Esimerkiksi, jos vastaajalla ei ole ensimmäisen kyselyn aikana ollut vielä kokemusta Pemu-toiminnan muutostukihenkilöavusta, mutta toisen kyselyn aikana näin jo olisi, niin todennäköisesti hän voisi ottaa vahvemmin kantaa muutostukihenkilöapua koskeviin väittämiin.

7.2 Opinnäytetyöprosessi

Marraskuussa 2013 tiedustelimme lehtori Tuija Suikkanen-Malinilta lupaa tehdä opinnäytetyö yhdessä. Luvan saatuamme neuvottelimme toimiston johtajan kanssa opinnäytetyömme aiheesta ja opinnäytetyötämme koskevista odotuksista. Tutkimuslupa on saatu Hämeen TE-toimiston johtajalta Harri Jokiselta marraskuussa 2013. Asetimme tavoitteeksemme saada opinnäytetyömme valmiiksi toukokuun 2014 loppuun mennessä. Joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014 tutustuimme useisiin mielenkiintoisiin työhyvinvointiin liittyviin teorioihin ja valitsimme Rauramon työhyvinvoinnin portaat työmme viitekehyyksi. Tammi - maaliskuussa hankimme ja kirjoitimme teorian tietoa tutkimuksemme pohjaksi. Tutkimuskysymys muotoutui pikku hiljaa lopulliseen muotoonsa tutkimuksen edetessä. Kyselylomakkeen suunnittelimme maaliskuussa ja lähetimme henkilöstölle vastattavaksi 31.3.2014. Tulokset valmistuivat 5.4.2014, jonka jälkeen analysoimme ne ja teimme johtopäätökset. Tutkimustulokset johtopäätöksineen valmistuivat huhtikuun aikana ja lähetimme opinnäytetyömme esitarkastukseen. Virallinen opinnäytetyön palautus oli 12.5.2014 ja 20.5.2014 päättöseminaari ja kypsyyskoe.

Yhteinen tutkimusprosessi on ollut mielenkiintoista ja hedelmällistä oppimisen ja yhdessä ihmettelyn aikaa. Se, että toisella meistä, tutkimuksen aikana Pemun roolissa toimivana, on omakohtaista kokemusta opinnäytetyönaiheeseen ja toisella ei, on merkittävällä tavalla tuonut kiinnostavaa näkökulmaa yhdessä tekemiseen. Opinnäytetyömme alussa laadimme realistisen aikataulun ja sovimme yhteistyömme pelisäännöistä. Olemme kirjoittaneet työtämme Lahden Fellmannian tiloissa säännöllisesti ja yhteisen työn edistämiseen sitoutuneesti. Tämän johdosta työ on edennyt suunnittelemassamme aikataulussa ja olemme olleet tyytyväisiä yhteistyöhömmme. Samassa työpaikassa työskenteleminen on helpottanut jatkuvaa yhdessä tekemistä ja aikataulussa pysymistä. Olemme kirjoittaneet ja työstäneet tekstiä pääosin yhdessä vaikka aluksi suunnittelimme ja sovimme kirjoittavamme joistakin aihealueista itsenäisesti. Lopullinen kokonaisuus on kuitenkin muodostunut yhdessä tehden, joten työstä ei sen valmistuttua ole enää erotettavissa osa-alueita, joiden kirjoittajaksi voisi nimetä vain toisen meistä. Yhdessä olemme saavuttaneet enemmän kuin yksin olisi ollut mahdollista. Jatkuva yhdessä pohtiminen ja reflektointi ovat antaneet merkittävää lisäarvoa opinnäytetyöprosessille.

LÄHTEET

- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2012. Työuupumus (burnout). Terveyskirjasto. Terveyskirjasto Duodecimin internetsivut. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681#s5 [viitattu 22.2.2014].
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Työ. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen internetsivut. Saatavissa: http://www.ely-keskus.fi/web/ely/tyo#.UuzH7_1_sns [viitattu 1.2.2014].
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2008. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina, s. 75.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin käsikirja. Yrityskirjat Oy.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kinnunen, U. 2010. Mikä edistää työkuormituksesta palautumista? Teoksessa: Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus, s. 171 - 172.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Virtuaali ammattikorkeakoulun internetsivut. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1191193464131/1194289328583/1194289824724.html> [viitattu 4.5.2014].

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää -työn merkityksellisyyden seitsemän lähettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa: Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi, s. 25 - 26.

Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Juva: WS Bookwell Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, P. 2007. Hyvinvoinnin edistäminen yliopistoissa työhyvinvoinnin portaat – mallin viitekehyksessä. Pro Gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto.

Sovellettu CAF-kuvaus. Hämeen TE-toimisto.

STM. 2013. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivut. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi> [viitattu 16.2.2014].

Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

TEM. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön ohje TEM/1556/03.01.04/2010. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen Henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010 - 2015.

TEM. 2012. Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut uudistuvat vuoden vaihteessa. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote 27.12.2013. Työ- ja elinkeinoministeriön internetsivut. Päivitetty 1.2.2014. Saatavissa:

http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2012/julkiset_tyovoima-ja_yrityspalvelut_uudistuvat_vuoden_vaihteessa.109101.news [viitattu 1.2.2014].

TEM. 2012. TE-toimistojen palvelumallin ja johtamisen linjaukset. Kirje 17.4.2012. TEM/946/00.03.05.02/2012.

TEM. 2013. Työvoima- ja yrityspalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön internetsivut. Päivitetty 28.1.2014. Saatavissa: http://www.tem.fi/tyo/tyovoima-ja_yrityspalvelut [viitattu 1.2.2014].

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Toiminnan ohjaukseen liittyvien ryhmien toimintaohje. Hämeen TE-toimisto. Päivitetty 24.5.2013.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. 1. painos. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työelämän kehittäminen. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuuskeskuksen internetsivut. Saatavissa:

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat [viitattu 1.2.2014].

Työturvallisuuslaki 23.8.738/2002.

Uudet TE-palvelut. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön internetsivut. Päivitetty 18.11.2013. Saatavissa: http://www.tem.fi/tyo/tyovoima-ja_yrityspalvelut/uudet_te-palvelut [viitattu 1.2.2014].

Varhainen tuki, toimintamalli. 2009. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Saatavissa:

http://www.pppshp.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/19201_Varhainen_tuen_toimintamalli.pdf [viitattu 16.2.2014].

Varhainen tuki. 2012. Keva. Kevan internetsivut. Päivitetty 27.9.2012. Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/aktiivinen_tuki/varhainen_tuki/Sivut/Default.aspx [viitattu 16.2.2014].

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Julkaisemattomat lähteet:

Ely-ohje: Työkyvyn hallinnan ja varhaisen välittämisen toimintamalli Hämeen Ely-keskuksessa.

Perehtyminen. 2014. Työ- ja elinkeinohallinnon intranet. Saatavissa: <http://tytti.mol.fi/web/tytti/perehtyminen>. Viitattu [13.3.2014].

Sovellettu CAF-kuvaus. Hämeen TE-toimisto .

Toiminnan ohjaukseen liittyvien ryhmien toimintaohje. 2013. Hämeen TE-toimisto. Päivitetty 24.5.2013.

Vestman, R. 2011. Päijät-Hämeen TE-toimiston muutostukiryhmä. Tiedote henkilös-tölle. Hämeen TE-toimisto.

Olemme kaksi Hämeen TE-toimiston Lahden palvelupisteessä 3. palvelulinjalla työskentelevää asiantuntijaa. Suoritamme työmme ohessa Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa sosionomin tutkintoa. Teemme opinnäytetyötämme Hämeen TE-toimiston perehdytys- ja muutostukihenkilötoiminnasta. (jäljempänä käytämme termiä Pemu-toiminta). Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Pemu-toimintaan ja sen kehittämiseen kohdistuvia toiveita. Koko Hämeen TE-toimiston henkilökunnalle lähetettävän kyselyn avulla saamme arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseksi.

Hämeen TE-toimistoon on nimetty kolme perehdytys- ja muutostukihenkilöä (jäljempänä käytämme termiä PEMU). He vastaavat yhdessä esimiesten kanssa uusien työntekijöiden käytännön perehdytyksen suunnittelusta, toteutumisesta ja seurannasta. Pemit toimivat myös koko henkilöstön tukihenkilönä erilaisissa tilanteissa. Tuen tarvitta voi ilmaantua esimerkiksi perehdytyksen aikana, organisaatiomuutoksien myllerryksessä, toimenkuvan muuttuessa tai esimiestyöhön liittyvissä ongelmatilanteissa. Toiminnan tarkoituksena on tukea työssä jaksamista ja parantaa työssä suoritumista osana Hämeen TE-toimiston varhaisen puuttumisen toimintamallia.

Kyselyyn vastaaminen vie vain hetken työajastasi, käytähän sen meidän kaikkien yhteisen hyvän edistämiseen paremmin toiveita vastaavan pemutoiminnan kehittämiseksi.

Vastausaikaa on 4.4.2014 saakka. Vastaukset annetaan anonymisti. Henkilöllisyys ei selviä missään tutkimuksen vaiheessa. Kyselymateriaali ja tulokset hävitetään asianmukaisella tavalla opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyö valmistuu toukokuussa 2014 ja se julkaistaan ammattikorkeakoulujen www.theseus.fi -opinnäytetyösivustolla.

Kiittäen

Tiina Kaarnakoski

Tiina Salmela (Pemu)

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

1. Olen:

- Nainen
 Mies

2. Toimipiste:

- Forssa
 Heinola
 Hämeenlinna
 Lahti
 Riihimäki

3. Työkokemusta TE-hallinnossa:

- 0-3 vuotta
 3-10 vuotta
 10-20 vuotta
 Enemmän kuin 20 vuotta

4. Työsuhteen laatu:

Määräaikainen

Vakituinen

5. Toimin:

Asiakaspalvelutehtävissä

Esimiestehtävissä

Jokin muu

6. Omaan kokemukseen Pemu-toiminnasta:

Perehdytykseen liittyen

Tukihenkilöapuun liittyen

Ei kokemusta Pemu-toiminnasta

Aluksi osaamiseen yleisesti liittyviä kysymyksiä

Kuinka tärkeää olisi, että pemu....

7. ... kartoittaisi luottamuksella jokaisen työntekijän osaamisen tämänhetkisen tason

Vain vähän tärkeää

Erittäin tärkeää

8. ... kävisi säännöllisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien kanssa osaamiskartoituskeskustelun

Vain vähän tärkeää

Erittäin tärkeää

9. ... auttaisi työntekijää löytämään keinoja parempaan työn hallintaan

Vain vähän tärkeää

Erittäin tärkeää

10. ... välittäisi työntekijälle etukäteen tietoa uuden tehtävän osaamisvaatimuksista työtehtävien muuttuessa

Vain vähän tärkeää

Erittäin tärkeää

11. ... auttaisi työntekijää omien vahvuuksien löytämiseen

Vain vähän tärkeää

Erittäin tärkeää

12. ...tukisi uudenlaista oppimista tukevaa työtapaa, jossa hyödynnetään enemmän vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkailijoiden osaamista

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

13. ... laatisi työntekijälle yksilöllisen oppimissuunnitelman

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

14. ... välittäisi luvalla esimiehelle kannanoton osaamisen tasosta, sen vahvuuksista ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista

Vain vähän tärkeää Erittäin tärkeää

15. ... tukisi työntekijöitä konkreettisesti antamaan palautetta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi

Vain vähän tärkeää Erittäin tärkeää

16. ... auttaisi työntekijää tilanteessa, jossa työntekijään henkilönä tai hänen osaamiseensa ei luoteta

Vain vähän tärkeää Erittäin tärkeää

Seuraavat kysymykset liittyvät perehdytykseen/osaamisen päivittämiseen:

Kuinka tärkeää olisi, että pemu...

17. ... suunnittelisi perehdytysohjelman huomioiden aiemman osaamisen ja työkokemuksen

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

18. ... seuraisi perehdytyksen toteutumista käymällä välikeskusteluja perehdytysjakson aikana

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

19. ... osallistuisi perehdytysjakson lopulla suoritettavaan päätöskeskusteluun, jossa arvioidaan perehdytyksen toteutumista sekä jatkoperehdytystarpeita

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

20. ... tukisi työyhteisöön sopeutumista

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

21. ... varmistaisi kaikkien perehdyttäjien motivaation olla mukana perehdytysprosessissa

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

22. ... selvittäisi mahdollisuuden käytännön työtä tukevaan tukihenkilöön/mentoriin työpaikalla

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

23. ... tekisi perehdytysohjelmatarvittaessa myös jo pidempään talossa olleille

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

MUUTOSTUKITOIMINTA

= luottamuksellista keskusteluapua tilanteesta pemun kanssa

= tukihenkilötoimintaa monenlaisissa tilanteissa, joissa työntekijä kokee työssäjaksamisensa ja/tai työssä suoriutumisen uhatuksi

= tukea konkreettisiin käytännön asioihin, joilla voidaan lisätä työssäjaksamisen edellytyksiä, esim. apua erilaisten työjärjestelyjen tai työaikajärjestelyjen mahdollistamiseksi, tai esim. verkostopalaverin järjestämiseksi

Kuinka tärkeää mielestäsi olisi, että pemu...

24. ... kartoittaisi kaikkien Hämeen TE-toimistossa työskentelevien työssä jaksamista jollakin yhteisesti sovittavalla tavalla

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

25. ... ottaisi omatoimisesti työntekijän kanssa puheeksi pemun havaitseman tai pemun tietoon tuodun huolen liittyen työntekijän jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

26. ... keskustelisi luvalla esimiehen kanssa työntekijän hankalasta tilanteesta

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

27. ... kartoittaisi erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (esim. työaikajärjestelyn mahdollisuutta)

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

28. ... toimisi ”sovittelijana” työkavereiden keskinäisissä ristiriitatilanteissa

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

29. ... toimisi työntekijän tukena esimiehen kanssa syntyneissä ristiriitatilanteissa

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

30. ... auttaisi työntekijää tunnistamaan oikean palvelutarpeen ja auttajatahon ongelmatilanteessaan

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

31. ... tukisi työntekijää työsuhteen päättyessä näkemään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tilanteessaan

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

32. ... kartoittaisi ajoissa mahdollisuudet työsuhteen jatkumiseen, jotta mahdollisiin tukitoimiin voi ryhtyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

33. ... pystyisi välittämään tietoa organisaatioon tai työtehtävään liittyvistä uusista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa

vain vähän tärkeää erittäin tärkeää

34. ... osallistuisi henkilöstön edustajana kokouksiin, joissa päätetään työhyvinvointiin ja työhön vaikuttavista asioista

vain vähän tärkeää

erittäin tärkeää

35. ... edesauttaisi henkilöstön mukaan ottamista työhön ja työn suorittamiseen läheisesti liittyvien päätöksien tekoon

vain vähän tärkeää

erittäin tärkeää

36. ... tukisi työntekijää hyvän alais-esimiessuhteen luomisessa

vain vähän tärkeää

erittäin tärkeää

37. ... tukisi työntekijää nostamaan esiin kokemansa henkinen väkivalta sen aiheuttajan kanssa

vain vähän tärkeää

erittäin tärkeää

38. ... pystyisi luomaan työpaikalla sellaisia uusia toimintatapoja, jotka parantaisivat työpaikalla koettua yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä

vain vähän tärkeää

erittäin tärkeää

39. ... tukisi toimivan henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomista

vain vähän tärkeää

erittäin tärkeää

40. ... tukisi työntekijää oman työn priorisoinnissa ja organisoinnissa kuormittumisen vähentämiseksi

vain vähän tärkeää

erittäin tärkeää

Kaarnakoski/Salmela opinnäytetyö, Pemu-toiminta
Taulukkoraportti, N=115, Julkaistu: 31.3.2014

	Nainen (N=97)	Mies (N=18)
Olen:		
Nainen	100%	0%
Mies	0%	100%
Toimipiste:		
Forssa	6%	6%
Heinola	10%	0%
Hämeenlinna	18%	22%
Lahti	62%	67%
Riihimäki	4%	6%
Työkokemusta TE-hallinnossa:		
0-3 vuotta	21%	11%
3-10 vuotta	24%	17%
10-20 vuotta	30%	28%
Enemmän kuin 20 vuotta	26%	44%
Työsuhteen laatu:		
Määräaikainen	31%	22%
Vakituisen	69%	78%
Toimin:		
Asiakaspalvelutehtävässä	94%	78%
Esimiestehtävässä	1%	11%
Jokin muu	5%	11%
Omaan kokemusta Pemu-toiminnasta:		
Perehdytykseen liittyen	42%	56%
Tukihenkilöapuun liittyen	5%	11%
Ei kokemusta Pemu-toiminnasta	55%	39%

Kaarnakoski/Salmela opinnäytetyö, Pemu-toiminta

Keskiarvotaulukko, N=115, Julkaistu: 31.3.2014

	Kaikki vastaajat	
	N=115	
	KA	KH
... kartoittaisi luottamuksella jokaisen työntekijän osaamisen tämänhetkisen tason	57,53	30,80
... kävisi säännöllisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien kanssa osaamiskartoituskeskustelun	51,59	27,63
... auttaisi työntekijää löytämään keinoja parempaan työn hallintaan	66,75	24,17
... välittäisi työntekijälle etukäteen tietoa uuden tehtävän osaamisvaatimuksista työtehtävien muuttuessa	69,34	25,16
... auttaisi työntekijää omien vahvuuksien löytämiseen	61,08	24,27
... tukisi uudenlaista oppimista tukevaa työtapaa, jossa hyödynnetään enemmän vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkailijoiden osaamista	67,04	23,16
... laatisi työntekijälle yksilöllisen oppimissuunnitelman	56,37	26,07
... välittäisi luvalla esimiehelle kannanoton osaamisen tasosta, sen vahvuuksista ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista	56,48	25,35
... tukisi työntekijöitä konkreettisesti antamaan palautetta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi	72,38	22,26
... auttaisi työntekijää tilanteessa, jossa työntekijään henkilöön tai hänen osaamiseensa ei luoteta	76,76	21,46
... suunnittelisi perehdytysohjelman huomioiden aiemman osaamisen ja työkokemuksen	76,44	20,59
... seuraisi perehdytyksen toteutumista käymällä välikeskusteluja perehdytysjakson aikana	73,35	19,92
... osallistuisi perehdytysjakson lopulla suoritettavaan päätöskeskusteluun, jossa arvioidaan perehdytyksen toteutumista sekä jatkoperehdytystarpeita	76,67	20,47
... tukisi työyhteisöön sopeutumista	76,11	20,63
... varmistaisi kaikkien perehdyttäjien motivaation olla mukana perehdytysprosessissa	75,12	21,22
... selvittäisi mahdollisuuden käytännön työtä tukevaan tukihenkilöön/mentorin työpaikalla	70,82	21,72
... tekisi perehdytysohjelman tarvittaessa myös jo pidempään talossa olleille	68,70	23,76
... kartoittaisi kaikkien Hämeen TE-toimistossa työskentelevien työssä jaksamista jollakin yhteisesti sovittavalla tavalla	70,55	25,25
... ottaisi omatoimisesti työntekijän kanssa puheeksi pemun havaitseman tai pemun tietoon tuodun huolen liittyen työntekijän jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen	73,31	23,89
... keskustelisi luvalla esimiehen kanssa työntekijän hankalasta tilanteesta	70,28	24,62
... kartoittaisi erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (esim. työaikajärjestelyn mahdollisuutta)	70,02	22,18
... toimisi "sovittelijana" työkavereiden keskinäisissä ristiriitatilanteissa	62,73	26,21
... toimisi työntekijän tukena esimiehen kanssa syntyneissä ristiriitatilanteissa	70,87	25,16
... auttaisi työntekijää tunnistamaan oikean palvelutarpeen ja auttajatahon ongelmatilanteessaan	68,16	23,09
... tukisi työntekijää työsuhteen päättyessä näkemään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tilanteessaan	71,75	24,10
... kartoittaisi ajoissa mahdollisuudet työsuhteen jatkumiseen, jotta mahdollisiin tukitoimiin voi ryhtyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa	72,57	23,70
... pystyisi välittämään tietoa organisaatioon tai työtehtävään liittyvistä uusista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	70,74	24,58
... osallistuisi henkilöstön edustajana kokouksiin, joissa päätetään työhyvinvointiin ja työhön vaikuttavista asioista	69,78	28,64
... edesauttaisi henkilöstön mukaan ottamista työhön ja työn suorittamiseen läheisesti liittyvien päätöksien tekoon	69,13	24,61
... tukisi työntekijää hyvän alais-esimiessuhteen luomisessa	65,50	24,12
... tukisi työntekijää nostamaan esiin kokemansa henkinen väkivalta sen aiheuttajan kanssa	72,50	25,67
... pystyisi luomaan työpaikalla sellaisia uusia toimintatapoja, jotka parantaisivat työpaikalla koettua yhteenkuuluvuuttaja me-henkeä	69,32	24,96
... tukisi toimivan henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomista	67,47	24,27
... tukisi työntekijää oman työn priorisoinnissa ja organisoinnissa kuormittumisen vähentämiseksi	68,94	24,81
Yhteenveto	68,71	24,07

0,00–49,99 50,00–100,00

Kaarnakoski/Salmela opinnäytetyö, Pemu-toiminta
 Keskiarvotaulukko, N=115, Julkaistu: 31.3.2014

	Forssa		Heinola		Hämeenlinna		Lahti		Riihimäki	
	N=7		N=10		N=21		N=72		N=5	
	KA	KH	KA	KH	KA	KH	KA	KH	KA	KH
... kartoittaisi luottamuksella jokaisen työntekijän osaamisen tämänhetkisen tason	35,71	34,65	49,30	25,29	56,48	34,51	60,32	29,80	68,80	27,83
... kävisi säännöllisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien kanssa osaamiskartoituskeskustelun	26,57	24,55	43,10	16,13	53,48	30,69	53,86	27,48	63,00	24,52
... auttaisi työntekijää löytämään keinoja parempaan työn hallintaan	39,29	34,40	58,30	18,00	66,19	26,87	70,49	21,67	70,60	20,78
... välittäisi työntekijälle etukäteen tietoa uuden tehtävän osaamisvaatimuksista työtehtävien muuttuessa	42,00	32,40	64,90	10,45	71,05	27,36	71,71	24,31	75,20	21,92
... auttaisi työntekijää omien vahvuuksien löytämiseen	29,57	25,48	62,90	14,20	62,29	28,88	63,39	22,03	63,20	26,92
... tukisi uudenlaista oppimista tukevaa työtapaa, jossa hyödynnetään enemmän vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkailijoiden osaamista	39,29	32,25	67,30	15,62	68,76	27,51	69,74	20,18	59,40	24,41
... laatisi työntekijälle yksilöllisen oppimissuunnitelman	42,00	35,92	52,70	18,65	51,86	25,33	58,78	25,52	68,20	33,27
... välittäisi luvalla esimiehelle kannanoton osaamisen tasosta, sen vahvuuksista ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista	41,57	35,89	60,30	14,95	56,67	26,03	58,38	24,85	41,60	27,81
... tukisi työntekijöitä konkreettisesti antamaan palautetta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi	40,29	31,59	67,30	7,79	71,52	22,39	77,11	19,58	63,00	28,16
... auttaisi työntekijää tilanteessa, jossa työntekijään henkilönä tai hänen osaamiseensa ei luoteta	44,29	32,08	71,20	10,05	73,81	24,85	81,93	16,30	71,20	32,48
... suunnittelisi perehdytysohjelman huomioiden aiemman osaamisen ja työkokemuksen	53,00	38,73	75,90	17,80	82,00	15,40	77,29	19,06	74,80	18,47
... seuraisi perehdytyksen toteutumista käymällä välikeskusteluja perehdytysjakson aikana	44,71	30,98	73,20	10,86	77,71	14,58	74,97	18,42	72,00	30,59
... osallistuisi perehdytysjakson lopulla suoritettavaan päätöskeskusteluun, jossa arvioidaan perehdytyksen toteutumista sekä jatkoperehdytystarpeita	50,57	39,56	71,40	11,17	85,14	15,88	77,79	17,69	72,00	28,42
... tukisi työyhteisöön sopeutumista	40,57	29,34	75,80	11,88	75,38	23,67	80,40	15,60	67,80	27,73
... varmistaisi kaikkien perehdyttäjien motivaation olla mukana perehdytysprosessissa	47,14	25,52	75,80	9,45	80,43	15,66	75,99	21,64	78,20	24,08
... selvittäisi mahdollisuuden käytännön työtä tukevaan tukihenkilöön/mentoriin työpaikalla	40,71	34,15	72,40	18,06	74,00	19,75	72,74	19,89	68,80	16,59
... tekisi perehdytysohjelman tarvittaessa myös jo pidempään talossa olleille	44,43	34,14	68,50	8,64	73,24	26,35	68,99	22,55	79,80	19,50
... kartoittaisi kaikkien Hämeen TE-toimistossa työskentelevien työssä jaksamista jollakin yhteisesti sovittavalla tavalla	44,57	32,66	66,40	15,51	70,29	30,69	73,40	22,53	75,20	30,09
... ottaisi omatoimisesti työntekijän kanssa puheeksi pemun havaitseman tai pemun tietoon tuodun huolen liittyen työntekijän jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen	45,00	31,50	65,70	18,05	72,19	26,01	77,35	21,14	74,80	29,69
... keskustelisi luvalla esimiehen kanssa työntekijän hankalasta tilanteesta	39,29	31,29	63,80	16,84	65,90	28,35	75,03	21,13	76,60	29,66
... kartoittaisi erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (esim. työaikajärjestelyn mahdollisuutta)	43,57	27,42	67,80	14,78	68,14	26,12	73,58	19,47	68,00	27,99
... toimisi "sovittelijana" työkalereiden keskinäisissä ristiriitatilanteissa	43,00	28,05	54,30	20,06	58,29	28,55	66,40	24,81	73,00	33,84
... toimisi työntekijän tukena esimiehen kanssa syntyneissä ristiriitatilanteissa	46,14	32,99	64,30	16,37	67,76	30,77	74,69	21,85	76,60	32,60
... auttaisi työntekijää tunnistamaan oikean palvelutarpeen ja auttajatahon ongelmatilanteessaan	44,29	32,22	61,50	19,77	65,00	29,63	72,42	19,17	66,80	18,90
... tukisi työntekijää työsuhteen päättyessä näkemään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tilanteessaan	50,57	40,31	60,70	23,31	72,52	20,24	75,67	22,06	63,80	27,63
... kartoittaisi ajoissa mahdollisuudet työsuhteen jatkumiseen, jotta mahdollisiin tukitoimiin voi ryhtyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa	40,14	28,38	70,40	19,77	66,10	28,91	78,10	19,16	70,00	24,48
... pystyisi välittämään tietoa organisaatioon tai työtehtävään liittyvistä uusista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	45,57	28,34	67,80	16,97	72,62	31,81	72,93	22,16	72,40	18,88
... osallistuisi henkilöstön edustajana kokouksiin, joissa päätetään työhyvinvointiin ja työhön vaikuttavista asioista	39,57	34,91	73,30	19,02	68,43	31,66	72,46	26,98	72,20	31,92
... edesauttaisi henkilöstön mukaan ottamista työhön ja työn suorittamiseen läheisesti liittyvien päätöksiä tekoon	42,86	31,50	71,50	16,66	67,10	30,88	71,63	22,06	73,80	19,19

... tukisi työntekijää hyvän alais-esimiessuhteen luomisessa	41,71	32,30	61,50	20,82	66,81	26,56	67,60	21,98	71,00	28,09
... tukisi työntekijää nostamaan esiin kokemansa henkinen väkivalta sen aiheuttajan kanssa	40,43	31,60	69,60	18,56	67,43	31,85	77,13	21,41	78,00	30,33
... pystyisi luomaan työpaikalla sellaisia uusia toimintatapoja, jotka parantaisivat työpaikalla koettua yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä	45,86	36,55	62,00	22,23	69,86	26,17	72,50	23,01	68,80	23,27
... tukisi toimivan henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomista	40,14	32,21	67,60	17,79	68,48	25,69	69,49	22,99	72,20	20,68
... tukisi työntekijää oman työn priorisoinnissa ja organisoinnissa kuormittumisen vähentämiseksi	39,86	33,96	64,60	18,42	66,76	29,44	72,65	21,75	74,00	22,03
Yhteenveto	42,18	32,29	65,39	16,29	68,64	26,15	71,67	21,77	70,14	25,96

0,00–49,99
 50,00–100,00

Kaarnakoski/Salmela opinnäytetyö, Pemu-toiminta
 Keskiarvotaulukko, N=115, Julkaistu: 31.3.2014

	Määräaikainen		Vakituinen	
	N=34		N=81	
	KA	KH	KA	KH
... kartoittaisi luottamuksella jokaisen työntekijän osaamisen tämänhetkisen tason	60,24	32,61	56,40	30,15
... kävisi säännöllisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien kanssa osaamiskartoituskeskustelun	56,21	26,06	49,65	28,20
... auttaisi työntekijää löytämään keinoja parempaan työn hallintaan	67,12	22,93	66,59	24,81
... välittäisi työntekijälle etukäteen tietoa uuden tehtävän osaamisvaatimuksista työtehtävien muuttuessa	75,06	21,55	66,94	26,29
... auttaisi työntekijää omien vahvuuksien löytämiseen	59,15	24,66	61,89	24,22
...tukisi uudenlaista oppimista tukevaa työtapaa, jossa hyödynnetään enemmän vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkkailijoiden osaamista	65,94	21,64	67,51	23,88
... laatisi työntekijälle yksilöllisen oppimissuunnitelman	53,88	26,38	57,42	26,04
... välittäisi luvalla esimiehelle kannanoton osaamisen tasosta, sen vahvuuksista ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista	59,50	23,18	55,21	26,25
... tukisi työntekijöitä konkreettisesti antamaan palautetta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi	73,00	23,17	72,12	22,01
... auttaisi työntekijää tilanteessa, jossa työntekijään henkilöönä tai hänen osaamiseensa ei luoteta	76,53	24,03	76,85	20,44
... suunnittelisi perehdytysohjelman huomioiden aiemman osaamisen ja työkokemuksen	70,91	23,94	78,77	18,69
... seuraisi perehdytyksen toteutumista käymällä välikeskusteluja perehdytysjakson aikana	68,68	23,58	75,31	17,97
... osallistuisi perehdytysjakson lopulla suoritettavaan päätöskeskusteluun, jossa arvioidaan perehdytyksen toteutumista sekä jatkoperehdytystarpeita	73,03	22,93	78,20	19,29
... tukisi työyhteisöön sopeutumista	71,15	21,84	78,20	19,87
... varmistaisi kaikkien perehdyttäjien motivaation olla mukana perehdytysprosessissa	71,00	22,00	76,85	20,78
... selvittäisi mahdollisuuden käytännön työtä tukevaan tukihenkilöön/mentoriin työpaikalla	70,18	22,29	71,09	21,61
... tekisi perehdytysohjelman tarvittaessa myös jo pidempään talossa olleille	71,91	22,11	67,35	24,43
... kartoittaisi kaikkien Hämeen TE-toimistossa työskentelevien työssä jaksamista jollakin yhteisesti sovittavalla tavalla	73,41	22,03	69,35	26,52
... ottaisi omatoimisesti työntekijän kanssa puheeksi pemun havaitseman tai pemun tietoon tuodun huolen liittyen työntekijän jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen	78,41	21,95	71,17	24,47
... keskustelisi luvalla esimiehen kanssa työntekijän hankalasta tilanteesta	73,18	24,63	69,06	24,66
... kartoittaisi erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (esim. työaikajärjestelyn mahdollisuutta)	74,38	20,65	68,19	22,67
... toimisi "sovittelijana" työkavereiden keskinäisissä ristiriitatilanteissa	63,94	25,13	62,22	26,78
... toimisi työntekijän tukena esimiehen kanssa syntyneissä ristiriitatilanteissa	75,29	22,97	69,01	25,93
... auttaisi työntekijää tunnistamaan oikean palvelutarpeen ja auttajatahon ongelmatilanteessaan	69,50	22,51	67,59	23,45
... tukisi työntekijää työsuhteen päättyessä näkemään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tilanteessaan	72,56	26,14	71,41	23,36
... kartoittaisi ajoissa mahdollisuudet työsuhteen jatkumiseen, jotta mahdollisiin tukitoimiin voi ryhtyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa	75,18	22,41	71,48	24,28
... pystyisi välittämään tietoa organisaatioon tai työtehtävään liittyvistä uusista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	75,59	20,72	68,70	25,88
... osallistuisi henkilöstön edustajana kokouksiin, joissa päätetään työhyvinvointiin ja työhön vaikuttavista asioista	74,65	22,66	67,74	30,70
... edesauttaisi henkilöstön mukaan ottamista työhön ja työn suorittamiseen läheisesti liittyvien päätöksien tekoon	72,18	20,85	67,85	26,05
... tukisi työntekijää hyvän alais-esimiessuhteen luomisessa	62,41	21,75	66,79	25,07
... tukisi työntekijää nostamaan esiin kokemansa henkinen väkivalta sen aiheuttajan kanssa	73,53	23,79	72,07	26,55
... pystyisi luomaan työpaikalla sellaisia uusia toimintatapoja, jotka parantaisivat työpaikalla koettua yhteenkuuluvuutta me-henkeä	68,65	21,73	69,60	26,33
... tukisi toimivan henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomista	66,62	22,03	67,83	25,28
... tukisi työntekijää oman työn priorisoinnissa ja organisoinnissa kuormittumisen vähentämiseksi	69,74	22,88	68,60	25,71
Yhteenveto	69,49	23,23	68,38	24,37

0,00-49,99 50,00-100,00

Kaarnakoski/Salmela opinnäytetyö, Pemu-toiminta
 Keskiarvotaulukko, N=115, Julkaistu: 31.3.2014

	Asiakaspalvelutehtävässä		Jokin muu	
	N=105		N=7	
	KA	KH	KA	KH
... kartoittaisi luottamuksella jokaisen työntekijän osaamisen tämänhetkisen tason	55,97	30,13	79,14	27,19
... kävisi säännöllisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien kanssa osaamiskartoituskeskustelun	50,73	27,31	76,57	17,14
... auttaisi työntekijää löytämään keinoja parempaan työn hallintaan	65,95	23,66	81,86	13,45
... välittäisi työntekijälle etukäteen tietoa uuden tehtävän osaamisvaatimuksista työtehtävien muuttuessa	69,85	25,18	74,00	12,25
... auttaisi työntekijää omien vahvuuksien löytämiseen	59,73	24,59	76,43	17,31
... tukisi uudenlaista oppimista tukevaa työtapaa, jossa hyödynnetään enemmän vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkailijoiden osaamista	67,16	23,15	74,14	21,08
... laatisi työntekijälle yksilöllisen oppimissuunnitelman	55,15	26,22	71,57	14,83
... välittäisi luvalla esimiehelle kannanoton osaamisen tasosta, sen vahvuuksista ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista	55,09	24,90	71,43	22,40
... tukisi työntekijöitä konkreettisesti antamaan palautetta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi	71,68	22,52	80,14	20,34
... auttaisi työntekijää tilanteessa, jossa työntekijään henkilöä tai hänen osaamiseensa ei luoteta	76,40	21,60	81,29	22,69
... suunnittelisi perehdytysohjelman huomioiden aiemman osaamisen ja työkokemuksen	74,98	20,68	88,57	12,87
... seuraisi perehdytyksen toteutumista käymällä välikeskusteluja perehdytysjakson aikana	72,03	19,96	84,00	14,61
... osallistuisi perehdytysjakson lopulla suoritettavaan päätöskeskusteluun, jossa arvioidaan perehdytyksen toteutumista sekä jatkoperehdytystarpeita	75,42	20,66	85,43	13,24
... tukisi työyhteisöön sopeutumista	76,03	20,84	71,00	18,26
... varmistaisi kaikkien perehdyttäjien motivaation olla mukana perehdytysprosessissa	75,70	20,53	60,57	29,09
... selvittäisi mahdollisuuden käytännön työtä tukevaan tukihenkilöön/mentoriin työpaikalla	70,31	22,18	74,14	16,36
... tekisi perehdytysohjelman tarvittaessa myös jo pidempään talossa olleille	68,09	24,37	71,86	17,29
... kartoittaisi kaikkien Hämeen TE-toimistossa työskentelevien työssä jaksamista jollakin yhteisesti sovittavalla tavalla	72,09	24,26	68,14	26,07
... ottaisi omatoimisesti työntekijän kanssa puheeksi pemun havaitseman tai pemun tietoon tuodun huolen liittyen työntekijän jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen	73,45	23,86	74,14	25,93
... keskustelisi luvalla esimiehen kanssa työntekijän hankalasta tilanteesta	69,52	25,08	77,57	16,16
... kartoittaisi erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (esim. työaikajärjestelyn mahdollisuutta)	71,48	21,53	67,00	9,59
... toimisi "sovittelijana" työkavereiden keskinäisissä ristiriitatilanteissa	62,89	26,16	70,14	21,37
... toimisi työntekijän tukena esimiehen kanssa syntyneissä ristiriitatilanteissa	71,72	25,15	67,00	28,48
... auttaisi työntekijää tunnistamaan oikean palvelutarpeen ja auttajatahon ongelmatilanteessaan	67,86	23,36	72,57	21,44
... tukisi työntekijää työsuhteen päättyessä näkemään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tilanteessaan	70,37	24,33	90,57	10,52
... kartoittaisi ajoissa mahdollisuudet työsuhteen jatkumiseen, jotta mahdollisiin tukitoimiin voi ryhtyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa	73,38	23,44	73,57	24,61
... pystyisi välittämään tietoa organisaatioon tai työtehtävään liittyvistä uusista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	72,03	23,73	66,43	27,02
... osallistuisi henkilöstön edustajana kokouksiin, joissa päätetään työhyvinvointiin ja työhön vaikuttavista asioista	70,70	28,07	77,43	19,30
... edesauttaisi henkilöstön mukaan ottamista työhön ja työn suorittamiseen läheisesti liittyvien päätöksen tekoon	69,90	25,06	61,71	21,52
... tukisi työntekijää hyvän alais-esimiessuhteen luomisessa	65,28	24,31	62,86	26,20
... tukisi työntekijää nostamaan esiin kokemansa henkinen väkivalta sen aiheuttajan kanssa	72,25	26,26	72,29	21,05

... pystyisi luomaan työpaikalla sellaisia uusia toimintatapoja, jotka parantaisivat työpaikalla koettua yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä	69,79	24,89		66,57	18,72
... tukisi toimivan henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomista	67,47	24,74		71,29	22,40
... tukisi työntekijää oman työn priorisoinnissa ja organisoinnissa kuormittumisen vähentämiseksi	69,76	24,48		70,14	18,51
Yhteenveto	68,54	24,03		73,87	19,68

0,00–49,99
 50,00–100,00

Kaarnakoski/Salmela opinnäytetyö, Pemu-toiminta
 Keskiarvotaulukko, N=115, Julkaistu: 31.3.2014

	0-3 vuotta		3-10 vuotta		10-20 vuotta		Enemmän kuin 20 vuotta	
	N=22		N=26		N=34		N=33	
	KA	KH	KA	KH	KA	KH	KA	KH
... kartoittaisi luottamuksella jokaisen työntekijän osaamisen tämänhetkisen tason	60,18	32,55	58,77	32,51	55,88	32,98	56,48	26,96
... kävisi säännöllisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien kanssa osaamiskartoituskeskustelun	60,14	25,33	49,27	27,58	49,85	32,24	49,52	23,88
... auttaisi työntekijää löytämään keinoja parempaan työn hallintaan	73,09	20,49	62,35	25,02	66,21	29,71	66,55	19,05
... välittäisi työntekijälle etukäteen tietoa uuden tehtävän osaamisvaatimuksista työtehtävien muuttuessa	77,82	16,49	69,65	27,32	64,56	30,53	68,36	21,41
... auttaisi työntekijää omien vahvuuksien löytämiseen	60,59	24,33	56,46	25,35	60,71	29,53	65,42	16,50
... tukisi uudenlaista oppimista tukevaa työtapaa, jossa hyödynnetään enemmän vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkailijoiden osaamista	70,64	17,96	65,38	22,54	61,71	30,84	71,45	16,13
... laatisi työntekijälle yksilöllisen oppimissuunnitelman	52,95	23,43	52,62	28,92	60,35	29,31	57,52	22,02
... välittäisi luvalla esimiehelle kannanoton osaamisen tasosta, sen vahvuuksista ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista	64,18	21,07	47,27	23,75	57,03	30,30	58,03	22,34
... tukisi työntekijöitä konkreettisesti antamaan palautetta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi	73,68	20,75	73,31	22,60	69,91	27,76	73,33	16,73
... auttaisi työntekijää tilanteessa, jossa työntekijään henkilönä tai hänen osaamiseensa ei luoteta	77,32	21,61	79,23	21,15	73,76	25,81	77,52	16,79
... suunnittelisi perehdytysohjelman huomioiden aiemman osaamisen ja työkokemuksen	71,77	21,42	75,77	24,68	78,15	20,98	78,33	16,03
... seuraisi perehdytysten toteutumista käymällä välikeskusteluja perehdytysjakson aikana	67,73	20,62	73,19	23,03	75,38	21,45	75,12	14,72
... osallistuisi perehdytysjakson lopulla suoritettavaan päätöskeskusteluun, jossa arvioidaan perehdytysten toteutumista sekä jatkoperehdytystarpeita	73,95	19,62	79,04	23,40	75,88	21,90	77,42	17,52
... tukisi työyhteisöön sopeutumista	74,05	17,97	75,46	22,57	74,09	26,10	80,09	13,41
... varmistaisi kaikkien perehdyttäjien motivaation olla mukana perehdytysprosessissa	75,27	18,99	75,62	22,21	70,71	26,11	79,18	15,54
... selvittäisi mahdollisuuden käytännön työtä tukevaan tukihenkilöön/mentoriin työpaikalla	75,27	19,26	67,54	23,41	69,94	24,30	71,33	19,41
... tekisi perehdytysohjelman tarvittaessa myös jo pidempään talossa olleille	77,73	17,36	68,04	24,29	66,09	26,69	65,88	23,37
... kartoittaisi kaikkien Hämeen TE-toimistossa työskentelevien työssä jaksamista jollakin yhteisesti sovittavalla tavalla	79,41	16,44	69,50	24,72	66,56	29,48	69,58	25,43
... ottaisi omatoimisesti työntekijän kanssa puheeksi pemun havaitseman tai pemun tietoon tuodun huolen liittyen työntekijän jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen	82,36	17,71	73,77	24,03	70,47	27,77	69,85	22,44
... keskustelisi luvalla esimiehen kanssa työntekijän hankalasta tilanteesta	78,36	22,63	63,38	23,24	69,62	27,05	71,00	23,70
... kartoittaisi erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (esim. työaikajärjestelyn mahdollisuutta)	77,45	16,29	68,46	22,56	68,76	23,53	67,58	23,72
... toimisi "sovittelijana" työkavereiden keskinäisissä ristiriitatilanteissa	63,59	25,75	55,31	28,56	66,44	25,48	64,18	25,34
... toimisi työntekijän tukena esimiehen kanssa syntyneissä ristiriitatilanteissa	76,77	19,92	68,88	27,33	71,26	27,69	68,09	24,18
... auttaisi työntekijää tunnistamaan oikean palvelutarpeen ja auttajatahon ongelmatilanteessaan	73,45	21,32	63,15	22,53	66,56	28,38	70,21	18,09
... tukisi työntekijää työsuhteen päättyessä näkemään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tilanteessaan	71,09	24,96	72,62	26,05	73,74	22,82	69,45	24,15
... kartoittaisi ajoissa mahdollisuudet työsuhteen jatkumiseen, jotta mahdollisiin tukitoimiin voi ryhtyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa	75,00	19,54	74,54	22,02	69,09	29,64	73,00	21,11
... pystyisi välittämään tietoa organisaatioon tai työtehtävään liittyvistä uusista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	79,50	18,20	70,31	23,42	65,29	28,34	70,85	24,37
... osallistuisi henkilöstön edustajana kokouksiin, joissa päätetään työhyvinvointiin ja työhön vaikuttavista asioista	76,09	20,20	75,54	24,56	65,91	32,63	65,03	31,48
... edesauttaisi henkilöstön mukaan ottamista työhön ja työn suorittamiseen läheisesti liittyvien päätöksiä tekoon	74,18	16,26	70,38	23,99	63,62	29,39	70,45	24,32

... tukisi työntekijää hyvän alais-esimiessuhteen luomisessa	62,05	19,06	62,65	27,43	65,38	26,92	70,15	21,52
... tukisi työntekijää nostamaan esiin kokemansa henkinen väkivalta sen aiheuttajan kanssa	73,09	21,34	72,96	26,03	68,76	30,05	75,61	23,72
... pystyisi luomaan työpaikalla sellaisia uusia toimintatapoja, jotka parantaisivat työpaikalla koettua yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä	72,64	18,03	65,15	27,03	68,26	27,46	71,48	25,11
... tukisi toimivan henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomista	68,73	19,83	64,85	23,50	69,06	28,00	67,06	24,32
... tukisi työntekijää oman työn priorisoinnissa ja organisoinnissa kuormittumisen vähentämiseksi	70,23	19,91	71,96	25,11	62,85	29,05	71,97	22,64
Yhteenveto	71,78	20,49	67,42	24,78	67,11	27,65	69,33	21,40

0,00–49,99
 50,00–100,00

Kaarnakoski/Salmela opinnäytetyö, Pemu-toiminta
 Keskiarvotaulukko, N=115, Julkaistu: 31.3.2014

	Perehdytykseen liittyen		Tukihenkilöapuun liittyen		Ei kokemusta Pemu-toiminnasta	
	N=51		N=7		N=60	
	KA	KH	KA	KH	KA	KH
... kartoittaisi luottamuksella jokaisen työntekijän osaamisen tämänhetkisen tason	59,84	30,15	52,00	26,39	57,20	31,73
... kävisi säännöllisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien kanssa osaamiskartoituskeskustelun	54,35	27,41	42,86	27,35	50,88	27,73
... auttaisi työntekijää löytämään keinoja parempaan työn hallintaan	68,94	24,86	69,00	17,46	65,27	24,08
... välittäisi työntekijälle etukäteen tietoa uuden tehtävän osaamisvaatimuksista työtehtävien muuttuessa	73,06	22,92	62,57	23,36	67,20	26,53
... auttaisi työntekijää omien vahvuuksien löytämiseen	62,53	23,63	69,71	10,78	59,37	25,47
... tukisi uudenlaista oppimista tukevaa työtapaa, jossa hyödynnetään enemmän vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkailijoiden osaamista	70,16	22,23	75,57	24,52	64,65	23,91
... laatisi työntekijälle yksilöllisen oppimissuunnitelman	58,94	25,20	58,00	28,21	55,37	27,14
... välittäisi luvalla esimiehelle kannanoton osaamisen tasosta, sen vahvuuksista ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista	58,57	25,19	48,29	24,94	55,97	25,20
... tukisi työntekijöitä konkreettisesti antamaan palautetta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi	74,98	20,89	88,71	12,71	69,55	23,65
... auttaisi työntekijää tilanteessa, jossa työntekijään henkilönä tai hänen osaamiseensa ei luoteta	77,82	21,50	87,57	14,16	75,30	21,78
... suunnittelisi perehdytysohjelman huomioiden aiemman osaamisen ja työkokemuksen	78,63	19,07	77,57	17,63	75,38	22,22
... seuraisi perehdytyksen toteutumista käymällä välikeskusteluja perehdytysjakson aikana	74,73	19,59	72,29	17,78	73,10	20,58
... osallistuisi perehdytysjakson lopulla suoritettavaan päätöskeskusteluun, jossa arvioidaan perehdytyksen toteutumista sekä jatkoperehdytystarpeita	80,00	18,02	77,71	14,48	74,42	22,63
... tukisi työyhteisöön sopeutumista	76,02	20,05	87,00	15,60	75,70	21,44
... varmistaisi kaikkien perehdyttäjien motivaation olla mukana perehdytysprosessissa	78,53	19,45	77,43	21,43	72,62	22,39
... selvittäisi mahdollisuuden käytännön työtä tukevaan tukihenkilöön/mentorin työpaikalla	76,80	19,30	67,43	30,30	66,98	21,88
... tekisi perehdytysohjelman tarvittaessa myös jo pidempään talossa olleille	74,92	19,49	69,43	19,01	63,63	26,40
... kartoittaisi kaikkien Hämeen TE-toimistossa työskentelevien työssä jaksamista jollakin yhteisesti sovittavalla tavalla	69,96	24,04	75,43	19,93	70,58	27,06
... ottaisi omatoimisesti työntekijän kanssa puheeksi pemun havaitseman tai pemun tietoon tuodun huolen liittyen työntekijän jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen	77,27	23,34	69,43	22,03	70,75	24,13
... keskustelisi luvalla esimiehen kanssa työntekijän hankalasta tilanteesta	75,78	23,44	69,43	30,02	66,85	24,58
... kartoittaisi erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (esim. työaikajärjestelyn mahdollisuutta)	72,55	22,95	73,71	20,84	68,48	21,82
... toimisi "sovittelijana" työkaverien keskinäisissä ristiriitatilanteissa	63,18	28,78	67,00	22,85	63,10	24,55
... toimisi työntekijän tukena esimiehen kanssa syntyneissä ristiriitatilanteissa	71,00	25,66	76,57	30,11	71,20	24,41
... auttaisi työntekijää tunnistamaan oikean palvelutarpeen ja auttajatahon ongelmatilanteessaan	67,10	22,57	76,29	9,67	68,90	24,38
... tukisi työntekijää työsuhteen päättyessä näkemään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tilanteessaan	73,86	22,35	70,71	27,72	71,05	25,29
... kartoittaisi ajoissa mahdollisuudet työsuhteen jatkumiseen, jotta mahdollisiin tukitoimiin voi ryhtyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa	72,67	21,69	75,71	19,03	72,78	25,75
... pystyisi välittämään tietoa organisaatioon tai työtehtävään liittyvistä uusista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	71,96	24,04	77,00	20,11	69,50	25,41
... osallistuisi henkilöstön edustajana kokouksiin, joissa päätetään työhyvinvointiin ja työhön vaikuttavista asioista	70,76	27,74	62,14	35,98	70,55	28,45
... edesauttaisi henkilöstön mukaan ottamista työhön ja työn suorittamiseen läheisesti liittyvien päätöksien tekoon	71,63	21,06	74,71	24,56	67,05	27,23
... tukisi työntekijää hyvän alais-esimiehuhteen luomisessa	69,31	23,13	70,71	12,32	62,23	25,29
... tukisi työntekijää nostamaan esiin kokemansa henkinen väkivalta sen aiheuttajan kanssa	76,63	23,83	74,71	25,20	69,75	26,98
... pystyisi luomaan työpaikalla sellaisia uusia toimintatapoja, jotka parantaisivat työpaikalla koettua yhteenkuuluvuuttaja me-henkeä	71,90	23,84	67,86	31,84	68,30	25,38
... tukisi toimivan henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomista	70,08	22,95	60,57	39,70	66,47	24,14

... tukisi työntekijää oman työn priorisoinnissa ja organisoinnissa kuormittumisen vähentämiseksi	69,12	24,35	72,86	23,79	68,35	25,71
Yhteenveto	70,99	23,08	70,53	22,41	67,31	24,86

0,00–49,99
 50,00–100,00

Kaarnakoski/Salmela opinnäytetyö, Pemu-toiminta
 Keskiarvotaulukko, N=115, Julkaistu: 31.3.2014

	0-3 vuotta / Perehdytykseen liittyen		3-10 vuotta / Perehdytykseen liittyen		10-20 vuotta / Perehdytykseen liittyen		Enemmän kuin 20 vuotta / Perehdytykseen liittyen	
	N=14		N=12		N=12		N=13	
	KA	KH	KA	KH	KA	KH	KA	KH
... kartoittaisi luottamuksella jokaisen työntekijän osaamisen tämänhetkisen tason	45,79	31,06	63,17	31,87	68,50	31,42	63,92	23,93
... kävisi säännöllisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien kanssa osaamiskartoituskeskustelun	49,57	22,51	51,58	34,01	64,08	29,71	53,08	24,10
... auttaisi työntekijää löytämään keinoja parempaan työn hallintaan	69,21	21,16	64,25	25,63	77,42	26,65	65,15	26,97
... välittäisi työntekijälle etukäteen tietoa uuden tehtävän osaamisvaatimuksista työtehtävien muuttuessa	73,36	13,58	73,50	27,59	75,83	26,07	69,77	25,46
... auttaisi työntekijää omien vahvuuksien löytämiseen	55,07	23,42	62,42	27,46	67,33	26,43	66,23	17,26
...tukisi uudenlaista oppimista tukevaa työtapaa, jossa hyödynnetään enemmän vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkailijoiden osaamista	68,07	17,95	69,92	24,25	73,25	29,44	69,77	19,01
... laatisi työntekijälle yksilöllisen oppimissuunnitelman	44,57	20,76	62,67	29,54	65,75	26,99	64,69	19,35
... välittäisi luvalla esimiehelle kannanoton osaamisen tasosta, sen vahvuuksista ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista	55,86	19,33	49,42	24,64	65,17	33,88	63,85	21,56
... tukisi työntekijöitä konkreettisesti antamaan palautetta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi	67,36	20,48	79,00	17,60	74,83	29,37	79,62	13,49
... auttaisi työntekijää tilanteessa, jossa työntekijään henkilönä tai hänen osaamiseensa ei luoteta	69,14	21,84	83,17	16,85	79,75	29,39	80,46	15,17
... suunnittelisi perehdytysohjelman huomioiden aiemman osaamisen ja työkokemuksen	64,00	19,40	80,58	20,46	88,58	9,75	83,38	16,13
... seuraisi perehdytyksen toteutumista käymällä välikeskusteluja perehdytysjakson aikana	61,21	20,75	74,58	20,81	85,42	11,90	79,54	15,93
... osallistuisi perehdytysjakson lopulla suoritettavaan päätöskeskusteluun, jossa arvioidaan perehdytyksen toteutumista sekä jatkoperehdytystarpeita	68,71	19,12	83,33	19,24	86,75	9,80	82,85	17,75
... tukisi työyhteisöön sopeutumista	67,29	15,45	80,58	16,24	73,17	30,01	83,85	12,82
... varmistaisi kaikkien perehdyttäjien motivaation olla mukana perehdytysprosessissa	72,57	16,38	81,83	20,28	75,50	25,22	84,69	14,96
... selvittäisi mahdollisuuden käytännön työtä tukevaan tukihenkilöön/mentoriin työpaikalla	76,07	21,09	75,08	20,76	77,67	21,63	78,38	15,47
... tekisi perehdytysohjelman tarvittaessa myös jo pidempään talossa olleille	74,86	15,64	73,08	22,93	77,08	20,69	74,69	20,85
... kartoittaisi kaikkien Hämeen TE-toimistossa työskentelevien työssä jaksamista jollakin yhteisesti sovittavalla tavalla	74,07	17,07	69,75	20,47	70,25	31,28	65,46	27,74
... ottaisi omatoimisesti työntekijän kanssa puheeksi pemun havaitseman tai pemun tietoon tuodun huolen liittyen työntekijän jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen	77,07	18,77	83,08	20,73	72,92	33,02	76,15	21,02
... keskustelisi luvalla esimiehen kanssa työntekijän hankalasta tilanteesta	72,93	24,74	71,75	21,11	77,08	29,40	81,38	19,11
... kartoittaisi erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (esim. työaikajärjestelyn mahdollisuutta)	75,57	13,65	75,33	18,84	68,08	28,02	70,85	30,11
... toimisi "sovittelijana" työkavereiden keskinäisissä ristiriitatilanteissa	56,64	27,28	60,00	30,95	69,17	33,44	67,62	25,03
... toimisi työntekijän tukena esimiehen kanssa syntyneissä ristiriitatilanteissa	69,07	19,73	74,67	28,49	69,75	36,82	70,85	17,74
... auttaisi työntekijää tunnistamaan oikean palvelutarpeen ja auttajatahon ongelmatilanteessaan	69,14	22,86	62,67	16,46	65,75	30,53	70,23	20,42
... tukisi työntekijää työsuhteen päättyessä näkemään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tilanteessaan	61,79	24,03	79,00	21,32	82,83	16,60	73,85	22,58
... kartoittaisi ajoissa mahdollisuudet työsuhteen jatkumiseen, jotta mahdollisiin tukitoimiin voi ryhtyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa	70,71	18,68	77,92	17,79	67,75	30,33	74,46	19,74
... pystyisi välittämään tietoa organisaatioon tai työtehtävään liittyvistä uusista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	73,29	17,70	74,33	22,39	70,25	31,99	69,92	25,60
... osallistuisi henkilöstön edustajana kokouksiin, joissa päätetään työhyvinvointiin ja työhön vaikuttavista asioista	71,57	20,99	74,17	22,76	75,08	32,54	62,77	34,39

... edesauttaisi henkilöstön mukaan ottamista työhön ja työn suorittamiseen läheisesti liittyvien päätöksien tekoon	71,29	13,52	69,00	21,50	68,83	31,40	77,00	16,59
... tukisi työntekijää hyvän alais-esimiessuhteen luomisessa	57,64	19,85	74,50	20,58	70,33	33,19	76,15	12,93
... tukisi työntekijää nostamaan esiin kokemansa henkinen väkivalta sen aiheuttajan kanssa	66,21	19,67	75,58	27,07	78,92	29,92	86,69	14,56
... pystyisi luomaan työpaikalla sellaisia uusia toimintatapoja, jotka parantaisivat työpaikalla koettua yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä	69,79	19,94	69,92	21,35	71,75	28,93	76,15	26,91
... tukisi toimivan henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomista	66,00	21,09	67,50	19,22	73,42	30,72	73,77	21,37
... tukisi työntekijää oman työn priorisoinnissa ja organisoinnissa kuormittumisen vähentämiseksi	67,21	20,98	71,00	22,87	69,00	27,33	69,54	28,67
Yhteenveto	66,26	20,01	71,72	22,77	73,45	27,46	73,14	20,73

0,00–49,99
 50,00–100,00

Kaarnakoski/Salmela opinnäytetyö, Pemu-toiminta
 Keskiarvotaulukko, N=115, Julkaistu: 31.3.2014

	3-10 vuotta / Tukihenkilöapuun liittyen		10-20 vuotta / Tukihenkilöapuun liittyen		Enemmän kuin 20 vuotta / Tukihenkilöapuun liittyen	
	N=2		N=3		N=2	
	KA	KH	KA	KH	KA	KH
... kartoittaisi luottamuksella jokaisen työntekijän osaamisen tämänhetkisen tason	70,50	24,75	45,00	26,06	44,00	35,36
... kävisi säännöllisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien kanssa osaamiskartoituskeskustelun	69,00	26,87	36,00	12,17	27,00	38,18
... auttaisi työntekijää löytämään keinoja parempaan työn hallintaan	67,50	0,71	75,33	10,60	61,00	36,77
... välittäisi työntekijälle etukäteen tietoa uuden tehtävän osaamisvaatimuksista työtehtävien muuttuessa	66,00	22,63	74,67	2,89	41,00	36,77
... auttaisi työntekijää omien vahvuuksien löytämiseen	66,00	5,66	66,33	14,57	78,50	4,95
...tukisi uudenlaista oppimista tukevaa työtapaa, jossa hyödynnetään enemmän vahvan ammattitaidon omaavien asiantuntijavirkailijoiden osaamista	75,00	35,36	67,67	28,04	88,00	16,97
... laatisi työntekijälle yksilöllisen oppimissuunnitelman	68,50	26,16	62,00	33,65	41,50	31,82
... välittäisi luvalla esimiehelle kannanoton osaamisen tasosta, sen vahvuuksista ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista	60,00	14,14	49,33	19,01	35,00	46,67
... tukisi työntekijöitä konkreettisesti antamaan palautetta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi	89,00	15,56	83,00	15,39	97,00	4,24
... auttaisi työntekijää tilanteessa, jossa työntekijään henkilönä tai hänen osaamiseensa ei luoteta	84,00	22,63	83,67	14,57	97,00	4,24
... suunnittelisi perehdytysohjelman huomioiden aiemman osaamisen ja työkokemuksen	81,00	26,87	78,33	19,86	73,00	16,97
... seuraisi perehdytyksen toteutumista käymällä välikeskusteluja perehdytysjakson aikana	84,50	21,92	64,67	16,17	71,50	20,51
... osallistuisi perehdytysjakson lopulla suoritettavaan päätöskeskusteluun, jossa arvioidaan perehdytyksen toteutumista sekä jatkoperehdytystarpeita	81,50	26,16	71,67	9,45	83,00	14,14
... tukisi työyhteisöön sopeutumista	99,00	1,41	71,33	9,07	98,50	2,12
... varmistaisi kaikkien perehdyttäjien motivaation olla mukana perehdytysprosessissa	88,50	16,26	57,67	13,28	96,00	5,66
... selvittäisi mahdollisuuden käytännön työtä tukevaan tukihenkilöön/mentoriin työpaikalla	84,00	22,63	67,33	10,26	51,00	60,81
... tekisi perehdytysohjelman tarvittaessa myös jo pidempään talossa olleille	72,00	18,38	54,00	10,58	90,00	5,66
... kartoittaisi kaikkien Hämeen TE-toimistossa työskentelevien työssä jaksamista jollakin yhteisesti sovittavalla tavalla	88,00	16,97	73,67	5,51	65,50	38,89
... ottaisi omatoimisesti työntekijän kanssa puheeksi pemun havaitseman tai pemun tietoon tuodun huolen liittyen työntekijän jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen	88,50	16,26	72,00	2,00	46,50	28,99
... keskustelisi luvalla esimiehen kanssa työntekijän hankalasta tilanteesta	75,00	35,36	76,00	7,94	54,00	57,98
... kartoittaisi erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (esim. työaikajärjestelyn mahdollisuutta)	86,00	19,80	72,00	8,54	64,00	39,60
... toimisi "sovittelijana" työkavereiden keskinäisissä ristiriitatilanteissa	74,00	14,14	65,67	15,31	62,00	48,08
... toimisi työntekijän tukena esimiehen kanssa syntyneissä ristiriitatilanteissa	82,50	3,54	88,33	15,31	53,00	57,98
... auttaisi työntekijää tunnistamaan oikean palvelutarpeen ja auttajatahon ongelmatilanteessaan	78,00	11,31	71,33	8,96	82,00	11,31
... tukisi työntekijää työsuhteen päättyessä näkemään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tilanteessaan	83,50	23,33	73,00	6,24	54,50	55,86
... kartoittaisi ajoissa mahdollisuudet työsuhteen jatkumiseen, jotta mahdollisiin tukitoimiin voi ryhtyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa	93,50	9,19	60,33	17,90	81,00	7,07
... pystyisi välittämään tietoa organisaatioon tai työtehtävään liittyvistä uusista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	93,50	9,19	62,67	15,53	82,00	25,46
... osallistuisi henkilöstön edustajana kokouksiin, joissa päätetään työhyvinvointiin ja työhön vaikuttavista asioista	88,50	16,26	59,67	31,21	39,50	55,86
... edesauttaisi henkilöstön mukaan ottamista työhön ja työn suorittamiseen läheisesti liittyvien päätösten tekoon	90,00	14,14	64,00	33,87	75,50	17,68
... tukisi työntekijää hyvän alais-esimiessuhteen luomisessa	82,00	1,41	67,00	16,52	65,00	1,41
... tukisi työntekijää nostamaan esiin kokemansa henkinen väkivalta sen aiheuttajan kanssa	92,00	11,31	59,33	30,24	80,50	21,92

... pystyisi luomaan työpaikalla sellaisia uusia toimintatapoja, jotka parantaisivat työpaikalla koettua yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä	96,00	5,66	66,67	28,87	41,50	37,48
... tukisi toimivan henkilökunnan sisäisen palautejärjestelmän luomista	98,50	2,12	66,67	28,87	13,50	19,09
... tukisi työntekijää oman työn priorisoinnissa ja organisoinnissa kuormittumisen vähentämiseksi	98,50	2,12	62,67	11,15	62,50	36,06
Yhteenveto	82,18	15,89	66,74	16,16	64,57	27,72

0,00–49,99
 50,00–100,00