



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sivukadun Nuorisokoti ja Avopalvelu Oy:n työhyvinvoinnin kehittäminen työkonferenssimenetelmällä

Eskelinen, Katja

2014 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Sivukadun Nuorisokoti ja Avopalvelu Oy:n
työhyvinvoinnin kehittäminen
työkonferenssimenetelmällä

Katja Eskelinen
Sosiaali- ja terveysalan ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Terveystieteiden
koulutusohjelma
Palveluiden kehittäminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2014

Katja Eskelinen

Sivukadun Nuorisokoti ja Avopalvelu Oy:n työhyvinvoinnin kehittäminen työkonferenssi-
menetelmällä

Vuosi 2014

Sivumäärä 69

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin nykytilanne ja käynnistää työhyvinvoinnin kehittämistoiminta pienessä sosiaalialan palveluja tarjoavassa yrityksessä henkilöstöä osallistavalla menetelmällä. Työyhteisön kanssa kokoonnuttiin kahdesti keväällä 2014. Teemoina kokoontumisissa olivat työhyvinvoinnin tavoitetila ja saavuttamisen esteet sekä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatiminen. Menetelmänä käytettiin työkonferenssia, joka on yhteistoiminnallinen työyhteisön kehittämismenetelmä. Menetelmä perustuu tasavertaiseen vuoropuheluun, jolloin kaikkien osallistujien ääni pyritään saamaan kuuluviin.

Työyhteisön jäsenet laativat kehittämissuunnitelman, joka sisälsi neljä kehittämiskohdetta. Kehittämiskohteet olivat työnkuvien ja vastuualueiden selkiyttäminen, työn kuormittavuuden jakaminen, työn organisoimisen kehittäminen ja tiedonkulun parantaminen. Suunnitelman onnistumisen edellytyksiä pohdittiin SWOT-analyysin avulla.

Työntekijöiden työhyvinvointia mitattiin tätä opinnäytetyötä varten kehitetyllä alku- ja loppukyselyllä siten, että kyselyiden välillä aikaa oli noin puoli vuotta. Työhyvinvoinnin kehittämistoimintaa arvioitiin molempien työkonferenssien jälkeen palautekyselylomakkeella sekä syyskuussa 2014 loppuarvioinnin yhteydessä loppuarviointikeskustelussa. Kehittämissuunnitelman myötä parannusta on tapahtunut tiedonkulussa ja osittain työnkuvien ja vastuualueiden selkiyttämisessä. Kehittämiskohteista työn organisointi, kuten raportoinnin kehittäminen ja työn kuormittavuuden jakaminen vaativat vielä lisätoimia. Lähiesimiehen läsnäolo säännöllisesti nuorisokodilla nähtiin myös tärkeänä jatkossa.

Kehittämistoiminta on työpaikalla päässyt hyvään vauhtiin ja syksyllä 2014 kehittämistoimia jatketaan työpaikalla. Työhyvinvoinnissa tapahtuneet muutokset eivät puolen vuoden seuranta-ajalla ole merkittävästi muuttuneet, mikä johtuu ainakin osittain lyhyestä seuranta-ajasta. Palautteissa työyhteisö koki kehittämistoiminnan ja työkonferenssien keskustelut tärkeinä. Ne avasivat uusia näkökulmia, nostivat esiin tärkeitä asioita ja toisaalta näyttivät, että työyhteisö on samoilla linjoilla. Yleisesti koettiin hyvänä, että asioita otetaan puheeksi ja niistä on aikaa keskustella.

Asiasanat: työhyvinvointi, työkonferenssi, kehittäminen

Katja Eskelinen

Developing well-being at work by work conference method at Sivukadun Nuorisokoti and Avopalvelu Ltd.

Year	2014	Pages	69
------	------	-------	----

The purpose of this study was to find out and start development of well-being at work in a small company in the field of social services. Work community was participated in to the development by work conference method. Work conference method is a co-operative development method of work communities. Method is based on democratic dialogue and it enables each employee to bring their own view out. The work community took part in two development sessions in the spring 2014. The themes in these session were: ideal situation and the obstacles of well being at work and making development plan of well-being at work.

The employees made development plan which included four development objects. They were clarifying job description and areas of responsibility, balancing work load, development of organizing work and information transmission. Development plan was evaluated by SWOT-analysis.

The employees well-being at work was measured by a questionnaire before and after the development activity. The time between the measurements were about half a year. The development activity was evaluated by a feedback form after the two sessions. In September 2014 the work community evaluated the whole process in a feedback conversation. Information transmission was improved and partly in clarifying job description and areas of responsibility. Organizing work needs more developing. It was seen important that the first-line manager is present at the detention home regularly.

Development is in a good start and will continue in the Autumn 2014. The changes in well-being at work were not significantly changed in the half year period which partly depends on short control time. The discussions in the development activity and work conferences were evaluated important. They opened new views, brought up important matters and approved that the work community agrees on many issues. In general it was considered advisable that the work community had time to discuss and things were brought out.

Keywords: well-being at work, work conference, development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työpaikan kuvaus	9
3	Työhyvinvointi osana yrityksen tuottavuutta ja laatua	11
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	11
3.2	Organisaation näkökulma työhyvinvointiin	15
3.3	Esimiestoiminta ja työhyvinvointi	17
3.4	Työhyvinvointi ja ryhmähenki.....	19
3.5	Työn merkitys työhyvinvointiin	20
3.6	Ihminen ja työhyvinvointi.....	22
4	Tavoitteet ja menetelmät.....	25
5	Kehittämistoiminnan käytännön toteutus	28
5.1	Tiedottaminen ja aikataulutus.....	28
5.2	Työkonferenssi 1	29
5.3	Työkonferenssi 2	33
6	Työhyvinvoinnin kehittymisen seuranta.....	38
7	Kehittämistyön arviointi	43
8	Johtopäätökset ja pohdinta	45
	Lähteet	50
	Kuvat	54
	Kuviot	55
	Taulukot	56
	Liitteet.....	57

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli käynnistää työhyvinvoinnin kehittämistoiminta pienessä sosiaalialan yrityksessä työyhteisöä osallistavalla menetelmällä. Työntekijöille teetettiin työhyvinvointikysely ennen ja jälkeen kehittämistyön. Itse kehittämistoiminta tapahtui kahdessa noin neljä tuntia kestäneessä tilaisuudessa työkonferenssimenetelmää hyödyntäen. Työntekijöiden kanssa laadittiin kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikalla. Kehittämistoimintaa arvioitiin molempien työkonferenssien jälkeen palautekyselyllä. Loppuarviointi kehittämistoiminnasta tehtiin palautekeskustelun avulla noin puoli vuotta kehittämistoiminnan käynnistämisestä.

Opinnäytetyö on osa Sivukadun Nuorisokoti Oy:n ja Sivukadun Avopalvelu Oy:n laajempaa kehittämistyötä. Työpaikka on useiden syiden vuoksi muutostilassa, ja työhyvinvointi on tärkeä osa erityisesti muutosjohtamista. Launis (2006, 84) on tutkimuksessaan selvittänyt, että muutokset tuotannossa ja palveluissa aiheuttavat erityisesti ongelmia työntekijöiden työhyvinvointiin. Hän tuo esiin erityisesti tarpeen jaetulle tiedolle dialogin avulla eri ammattiryhmien välille ja vielä tärkeämpänä yhteisiä työkaluja kaikkien eksperttien tuoman tiedon avulla.

Sosiaalialan työ on vuorovaikutus- ja ihmissuhdetyönä vaativaa ja erityislaatuista. Työssä tullaan lähelle ihmisten yksityisyyttä ja joudutaan tekemään sosiaalisia tilanearvioita ja tulkin-toja asiakkaiden ja perheiden monin eri tavoin vaikeista elämäntilanteista ja niissä tarvittavista tukimuodoista ja mahdollisista väliintuloista. Asiakassuhteet voivat olla pitkäkestoisia ja suhdedynamiikaltaan vaativia, minkä vuoksi se on monin tavoin työntekijöitä kuormittavaa ja monipuolista osaamista edellyttävää. Työperäisen hyvinvoinnin tukeminen korostuu. (Karvinen-Niinikoski 2009, 80.)

Hyvinvointisuhtautuneessa työyhteisön kehittämisessä tavoitteena on terve ja osaava työyhteisö, joka toimii tuottavasti. Osallistava lähestymistapa tarkoittaa työntekijöiden täysivaltaista osallistumista työyhteisönsä kehittämiseen yhdessä työnantajien edustajien kanssa. Vaikutusmahdollisuudet ja oma motivaatio ovat keskeisiä työn hyvinvointitekijöitä, jolloin ne ovat myös perusedellytyksiä kehittämistoiminnalle. (Lindström 2002, 29-30.)

Pk-yritysten osuus työllistävänä sektorina on Euroopassa samoin kuin Suomessa merkittävä. Sen vuoksi pk-yritykset ovat tärkeitä kohteita tutkimus- ja kehittämistyölle. Palvelualat ovat viime vuosina kasvaneet voimakkaimmin ja niiden yhteiskunnallinen merkitys on lisääntynyt. Työelämän haasteet ja uudet vaatimukset aiheuttavat psykososiaalista painetta. Erityisesti sosiaali- ja terveysaloilla työn fyysinen ja henkinen kuormitus ovat pysyneet korkeina, jopa lisääntyneet. Tämän vuoksi uusien terveyden edistämisen menetelmien ja työkykyä ylläpitävi-

en toimintamallien kehittäminen ja toimeenpano tutkimuksellisella työotteella on haaste pk-yrityksissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 93-94.)

Pienten, alle 10 henkilöä työllistävien osuus yritysten määrästä oli vuonna 2012 93,4 prosenttia kaikista yrityksistä. Henkilöstöä mikroyrityksissä oli 25 prosenttia kaikista yrityksistä käsitteäen noin 350 000 henkilöä. (Suomen yrittäjät 2013). Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahosen mukaan erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset kaipaavat tukea työhyvinvointiasioissa. Niissä ei useinkaan ole erillistä henkilöstöhallintoa, vaan monet asiat ovat johdon tai pienen ryhmän vastuulla. (Työterveyslaitos 2010.)

Rautio ja Husman (2012, 6) kuvaavat terveyden edistämisen työpaikalla suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi, koko henkilöstön yhteiseksi toiminnaksi osana jokapäiväistä arkea. Terveyden edistäminen työssä on osa henkilöstöhallintoa, johtamista ja strategista suunnittelua. Tarkkonen (2012, 9) pyrkii antamaan aineksia siihen, että työpaikat voisivat siirtyä työhyvinvoinnin ja turvallisuuden kannalta "ajelehtimisestä" sellaiseen tilaan, jota voisi kutsua työhyvinvoinnin ja turvallisuuden "juurtumiseksi". Tulevaisuudessa sellainen työpaikka pärjää kilpailussa, jossa työhyvinvointi on yksi strateginen tavoite ja tärkeä päämäärä.

Työurien pituuteen vaikuttavat erilaiset työelämään liittyvät tekijät, joita Valtioneuvoston kanslian raportissa (2011, 42) on kuvattu seuraavasti. Kyselytutkimuksissa palkansaajien työurien pidentämiseen ja eläkkeelle siirtymiseen vaikuttaviksi keskeisiksi tekijöiksi on tunnistettu terveyteen ja työkykyyn liittyvät tekijät, työpaikan työilmapiiriin, työtahtiin ja kuormitukseen liittyvät tekijät, esimiestyö sekä työpaikan terveyttä, työkykyä ja työssä jatkamista edistävät käytännöt. Nämä nostettiin jopa palkkaa ja palkitsemista sekä eläkejärjestelmän kannustimia tärkeämmiksi tekijöiksi. Työnantajien näkemykset kulkevat samassa linjassa työntekijöiden kanssa.

Anttonen ja Räsänen (2009, 19) ovat koonneet Työterveyslaitoksen koordinoiman projektin perusteella työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden hyötyjä. Hyödyt näkyvät kansantalouden, yrityksen ja yksilön tasolla. Kansallisen tason hyötyjä ovat parempi tuottavuus, pidemmät työurat, eläkkeelle siirtymisiän nousu ja työssäolon lisääntyminen. Yrityksen tasolla hyötyjä nähdään työpaikan imagoissa, oppimisessa, liiketoiminnan tuloksessa, laadussa, kilpailukyvyssä, vastavuoroisessa arvostuksessa ja aloitteenteossa. Yksilötasolla toimenpiteet näkyvät paremmissa työurissa, motivaatiossa, paremmassa työn- ja vapaa-ajan laadussa ja stressin vähentymisessä.

Aiheen valintaan vaikutti kiinnostus työhyvinvointiin ja sen ilmiöihin liittyen. Ammatillisesti työ on tarjonnut mahdollisuuden perehtyä työhyvinvoinnin kokonaisuuteen ja sen merkitykseen johtamisen, organisaation, työyhteisön ja työntekijöiden näkökulmasta. Työkonferenssi-

menetelmän käyttäminen työhyvinvoinnin kehittämisessä ja edistämässä antoi valmiuksia työntekijöitä osallistavaan kehittämistoimintaan. Prosessin vieminen eteenpäin on antanut valmiuksia suunnitelmalliseen kehittämistyöhön.

2 Työpaikan kuvaus

Sivukadun Nuorisokoti Oy on perustettu vuonna 2003. Yritys tuottaa lastensuojelun laitospalveluita kunnille. Tytäryritys Sivukadun Avopalvelu Oy tuottaa muun muassa lastensuojelun jälkihuollon ja perhetyön palveluita sekä työnohjausta ja terapiapalveluita. Yritysten vastuhenkilöt ovat yhteisiä. (Yritysesite 2014.)

Yrityksen keskeisiä toiminta-ajatuksia ovat:

- yhdistää lastensuojelun ja nuorisopsykiatrian kokemusta ja osaamista
- toimia luotettavana kasvatuskumppanina kuntien ja nuorten perheiden kanssa
- tuottaa ammatillisesti korkeatasoisia lastensuojelun laitospalveluita kunnille
- kehittää jatkuvasti omaa toimintaa ja henkilöstön osaamista
- panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen

Nuorisokodissa on sijoituspaikka kuudelle 13-18-vuotiaalle nuorelle. Nuoret ovat sijoitettuna lastensuojelulain mukaisina huostaanottoina ja avohuollon tukitoimina. Yritys työllistää yhdeksän lastensuojelun ammattilaista ja henkilöstöllä on pitkäaikainen kokemus lastensuojelusta ja nuorisopsykiatriasta. Työryhmään kuuluu perheterapeutti, psykiatriset sairaanhoitajat, neuropsykiatrinen valmentaja, psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinnon suorittanut työntekijä ja sosiaalikasvattajia. Työntekijät käyvät säännöllisesti työnohjauksessa. (Yritysesite 2014.)

Nuorisopsykiatrian erityisosaamista on yrityksessä seuraavasti:

- psyykkisen ja sosiaalisen kuntoutuksen ja hoidon tarpeen arviointi ja toteutus
- sijoitukset nuorisopsykiatrisen osastohoidon jatkosijoituksena
- psyykkisesti oireilevien nuorten sijoitukset suoraan kotoa nuorille, joilla ei ole sairaalahoitoa tarvetta
- avohuoltoa tukeva tuen tarpeen kartoitusjakso psyykkisesti oireileville nuorille
- neuropsykiatrista kuntoutusta tarvitsevat nuoret (asberger, autismi)
- perheterapeutin toteuttama perhetyö
- terapiamahdollisuus
- psykiatristen sairaanhoitajien tapaamiset
- suunnitelmalliset lääkehoidot
- jälkihuollon tukiasuntopalvelut
- elämyspedagogiset kasvatus- ja hoitomenetelmät

Yritys tekee tiivistä yhteistyötä alueen psykiatristen hoitoyksiköiden kanssa. Nuorisokodilla on oma psykiatrian erikoislääkäri, joka hoitavana lääkärinä vierailee talossa noin kolmen viikon

välein. Muissa terveyden- ja sairaanhoidollisissa tilanteissa käytössä ovat perusterveydenhuollon palvelut (Yritysesite 2014).

Nuorisokotiin sijoitetuista nuorista merkittävä osa tulee muista laitoksista ja nuorisopsykiatrian osastoilta. Nuorisokoti pyrkii toimimaan mahdollisimman kodinomaisena lastensuojelulaitoksena. Se sijaitsee rauhallisella omakotitaloalueella. Nuorisokodissa muun muassa ruoka tehdään itse ja henkilöstö vastaa kodin arjen pyörittämisestä. Nuorisokodin työntekijät tekevät kolmivuorotyötä (Jalassuo 2014).

Koulutusprojekti opinnäytetyöntekijän työnantajan, Hyria Koulutus Oy:n kanssa on osa yrityksen laajempaa kehittämissuunnitelmaa. Yritys panostaa voimakkaasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen henkilökohtaisten opintosuunnitelmien kautta ja pyrkii huomioimaan jo henkilöstöllä olemassa olevan erityisosaamisen paremmin laajentaessaan palveluntuotantoaan. (Jalassuo 2014.)

Henkilöstön vastuualueet ovat muuttuneet vuosien 2013-2014 aikana merkittävästi erityisesti uuden palveluntuotannon ja palveluntarjonnan laajentumisen kautta. Muutokset ovat kohdentuneet erityisesti esimiestyöhön. Toimitusjohtaja on siirtynyt pois nuorisokodilta erillisiin tiloihin ja toimenkuva on muuttunut kokopäiväiseksi. Myös lastensuojelun perhetyöhön ja jälkihuoltoon keskittyneen työparin toimenkuva on irrotettu erilliseksi nuorisokoti työstä. Muutokset ovat vaikuttaneet myös muuhun henkilökuntaan vastuualueiden laajentumisena ja lisääntyneenä sijaistyövoiman käyttönä. Vuoden 2014 alussa yritykseen palkattiin yksi uusi pidempiaikainen sijainen ja toukokuun alussa lisäksi yksi työntekijä tekemään 50% työaika (Jalassuo 2014).

Sairauspoissaoloja on ollut vuonna 2012 keskimäärin 8,5 työpäivää/työntekijä ja vuonna 2013 9 päivää/työntekijä. Vuoden 2014 toukokuun loppuun mennessä sairauspoissaoloja oli kertynyt keskimäärin 4 työpäivää työntekijää kohden. Sairauspoissaolojen vähäiseen määrään vaikuttaa se, että yrityksessä työskentelee 3 osakasta (Jalassuo 2014).

Nuorisokodin henkilökunnasta viisi on työskennellyt alusta asti yrityksessä eli yli 11 vuotta ja kolme työntekijää yli seitsemän vuotta. Henkilöstössä ei ole 11 toimintavuoden aikana ollut yhtään henkilökunnan omaa irtisanoutumista. Vuonna 2012 suljettiin yrityksen toinen Nuorisokoti Hessu, jonka myötä Nuorisokoti Hopon henkilöstöstä kolmen työntekijän työsuhte päättyi ja tilalle tuli kolme työntekijää nuorisokoti Hessusta. Vuosien 2012 -2014 aikana ei henkilöstössä ole tapahtunut vaihtuvuutta. (Jalassuo 2014).

Vakituisesta henkilöstöstä kuudella on opistotasoinen koulutus ja yhdellä on perheterapeutin koulutus. Kahdesta pitkäaikaisesta sijaisesta toisella on alan amk-koulutus ja toisella alan

ammattillinen perustutkinto (Jalassuo 2014). Taulukossa 1 on kuvattuna työpaikan ammattinimikkeet, työkokemus ja työn aloitusajankohta yrityksessä. Työntekijöiden ikäjakauma on seuraava: työntekijöistä kolme on yli 50-vuotiaita, 45-50-vuotiaita on kaksi, 40-45-vuotiaita kolme ja 35-40-vuotiaita yksi työntekijä.

Taulukko 1 Työpaikan ammattinimikkeet, työkokemus ja työn aloitusajankohta yrityksessä (Jalassuo 2014).

Ammattinimike yrityksessä	Toimialakohtainen työkokemus	Työskennellyt yrityksessä vuodesta
Johtaja	n. 20 vuotta	2003
Perhetyöntekijä, Perheterapeutti	yli 40 vuotta	2003
Ohjaaja, psykiatrinen sairaanhoitaja	n.18 vuotta	2003
Ohjaaja	n. 25 vuotta	2003
Ohjaaja	n. 28 vuotta	2003
Perhetyöntekijä, ohjaaja	n. 16vuotta	2007
Ohjaaja	n. 20 vuotta	2007

3 Työhyvinvointi osana yrityksen tuottavuutta ja laatua

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Hyvinvoinnin käsitteellä on pitkä kehityskaari. Hyvinvointi on sen tulosta, että ihmisyksilön tärkeät tarpeet tulevat täytetyiksi ja hänen tavoitteensa ja suunnitelmansa elämässä toteutuvat. Työhyvinvoinnin käsitteellä on lyhyt historia verrattuna hyvinvoinnin käsitteeseen. Työhyvinvoinnille ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta sitä on pyritty määrittelemään seuraavasti: "Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä miellekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa." (Anttonen & Räsänen 2009, 17- 18.)

Työsuojelusanasto (TSK 35, 2006/2008) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: työhyvinvointi on "työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työnantajan toiminnan kannalta." (TEPA- Sanastokeskus TSK:n termipankki 2014).

Työterveyslaitoksen (2010) mukaan "työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä". Työterveyslaitoksen määritelmässä korostuvat työn sisällön ja työyhteisön sekä ympäristön merkitys.

Marjala (2009, 185) on väitöskirjansa kertomuksissa havainnut, että työhyvinvointi ilmiönä on subjektiivinen kokemus, jossa työn haasteellisuuden ja vaatimusten, itsenäisyyden ja mahdollisuuksien vaikuttaa työn tekemiseen tulisi olla tasapainossa. Riittäväksi koettu työn haasteellisuus yhdistettynä omiin vaikutusmahdollisuuksiin auttaa pysymään hyvässä työvireessä. Marjalan mukaan (2009, 190-191) työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, johon kuuluu yksityiselämä. Työhyvinvointi ja kokonaisvaltainen hyvinvointi kietoutuvat toisiinsa. Työhyvinvointi on myös hyvin dynaaminen, alati liikkeessä oleva tila.

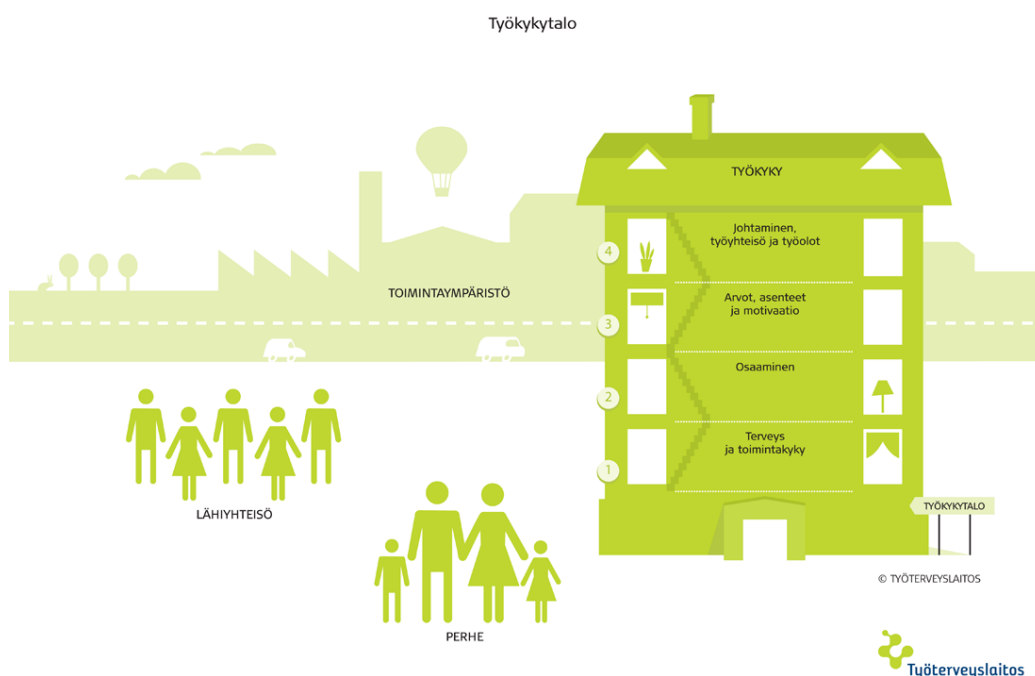
Jääskeläinen (2013, 106) on osallistavassa toimintatutkimuksessaan jäsentänyt työhyvinvoinnin tekijät neljään ryhmään, jotka ovat: työn tekemisen perusrakenteet, työtoiminnan sujuminen, yksilön terveydentila ja työyhteisön ulkopuoliset tekijät. Työn tekemisen perusrakenteet sisälsivät perustehtävän tiedostamisen, arvostuksen saamisen, työntekijämäärän, työnjaon, työtilat, työvälineet, työsuhteen ja johtamisen. Työtoiminnan sujuminen sisälsi yhteistyön, toimintatavat, ilmapiirin ja ihmissuhteet, työn kehittämisen ja muutosprosessin. Yksilön terveydentilaan sisältyi ikääntyminen ja kunnosta huolehtiminen. Työyhteisön ulkopuoliset tekijät sisälsivät sijaisuudet, kunta-alan työpaikasta johtuen kunnallisen päätöksenteon ja kuntarakennemuutoksen.

Aura, Ahonen ja Ilmarinen (2012, 4) tuovat raportissaan esille strategisen hyvinvoinnin, jolla tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on kytkeä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kiinteäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Hyvinvoinnin edistämisen mallissa taustalla ovat organisaation arvot ja strategiset tavoitteet. Hyvinvoinnin edistämisen mahdollisuudet on esitetty prosentuaalisena osuutena seuraavasti: johtajuus ja hyvinvoinnin johtaminen 20%, strategiset toimintatavat 15%, esimiestyön ja HR:n (Human Resources) toiminnot ja resurssit 20% ja hyvinvoinnin tukitoiminnot 45%. Tuloksina hyvinvoinnin edistämisen mallissa nähdään työyhteisötason tuloksia, kuten tehokas ja kannustava ilmapiiri sekä yksilötason tuloksia, kuten kustannussäästöjä työkyvyn ja terveyden edistymisen myötä. Tulokset näkyvät heijasteina liiketoiminnan tehokkuudessa. Strateginen hyvinvointi nähdään myös oppimisen ja innovaatioiden taustalla ja niitä mahdollistavina.

Rauramon (2008, 34-35) kehittelemässä Työhyvinvoinnin portaat-mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta ihmisen motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat-malli perustuu Abraham Maslowin motivaatioteoriaan, jossa on määritelty ihmisen perustarpeet jakaen ne viiteen tavoitteeseen. Näitä ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaat-mallissa psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Ravinto, liikunta ja sairauksien ehkäisy ja hoito ovat tällä portaalla myös merkittäviä. Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksinä ovat turvallinen työympäristö, toimeentulo, työsuhteen pysyvyys sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työ-

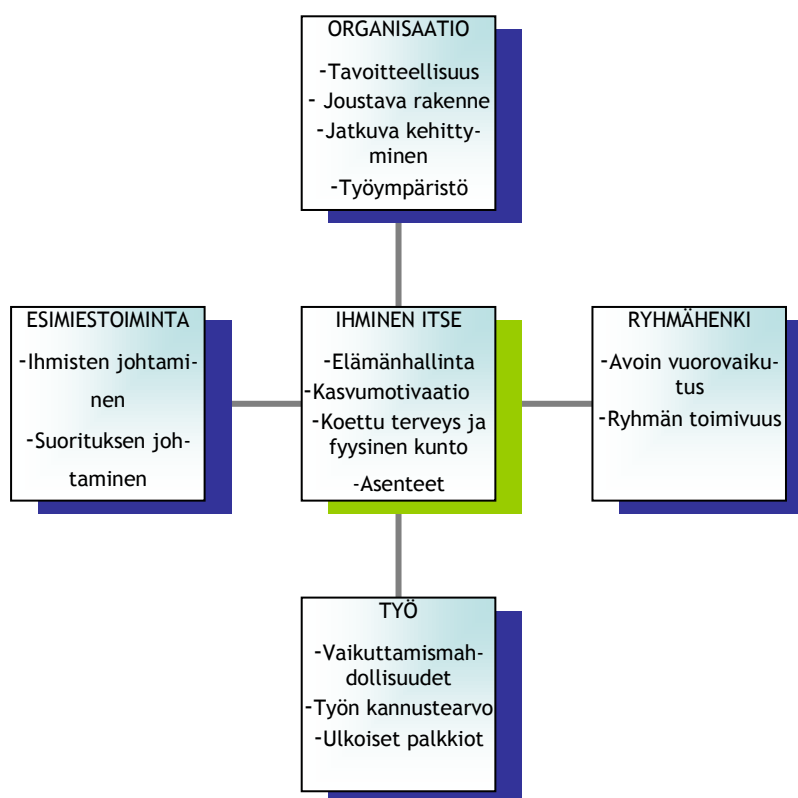
yhteisö. Esimerkiksi työsuojelutoiminta kuuluu tähän portaaseen. Liittymisen tarpeen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeen, tulokseen ja henkilöstöstä huolehtimiseen liittyvät asiat. Esimies-alaisuus, työn yhteinen kehittäminen ja työyhteisön avoimuus kuuluvat tähän portaaseen. Arvostuksen tarpeen taustalla ovat käytännön toiminnassa näkyvät, työhyvinvointia ja tuottavuutta edistävät visio, missio, strategia ja eettisesti kestävä arvot. Muun muassa oikeudenmukainen palkitseminen ja toiminnan kehittäminen sisältyvät tähän portaaseen. Itsensä toteuttamisen tarve sisältää osaamisen ja oppimisen työssä, niiden kehittämisen ja mahdollistamisen.

Työterveyslaitos ja professori Juhani Ilmarinen tuovat työhyvinvoinnin lähikäsitteen, työkyvyn esille Työkykytalon avulla (kuva 1). Talon perustan luovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Osaaminen on talon toisessa kerroksessa. Ammatilliset tiedot ja taidot sekä elinikäinen oppiminen ovat osaamisessa olennaiset tekijät. Kolmas kerros muodostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen kuuluu tähän kerrokseen. Omat asenteet vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ vahvistaa työkykyä, kun taas työn kokeminen pakolliseksi osaksi elämää heikentää työkykyä. Johtaminen, työyhteisö ja työolot ovat talon neljännessä kerroksessa. Esimiestyö ja konkreettiset työolot kuuluvat tähän kerrokseen. Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää koko työuran ajan ja kerroksien välinen toimivuus vaikuttaa talon pystyessä pysymiseen. Yhteiskunta, perhe ja muu lähiyhteisö vaikuttavat yksilön työkykyyn talon ulkopuolella. (Työterveyslaitos 2014.)



Kuva 1 Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka (2006, 15-18) määrittelee työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät viiteen osioon, jotka ovat ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, työ ja ryhmähenki. Manka tuo ihmiseen itseensä liittyvinä tekijöinä esiin elämönhallinnan, kasvumotivaation, koetun terveyden ja fyysisen kunnon. Organisaatiossa merkityksellisiä tekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja työympäristö. Esimiestoimintaan kuuluu kaksi ulottuvuutta: ihmisten johtaminen ja suoritusten johtaminen. Hyvään työhön sisältyy vaikuttamismahdollisuuksia, kannustearvoja muun muassa monipuolisuuden ja uuden oppimismahdollisuuksien nimissä sekä ulkoisia palkkioita. Hyvään ryhmähenkeen kuuluu avoin vuorovaikutus, mikä näkyy toisten arvostamisena ja auttamisena sekä ryhmän toimivuus muun muassa töiden suunnittelussa ja järjestelyissä. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat esitetty kuviossa 1. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa, työhyvinvointikyselyn jaottelussa ja tulosten analysoinnissa käytetään Mankan viitekehystä.



Kuvio 1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (soveltaen Marja-Liisa Manka 2006, 16.)

3.2 Organisaation näkökulma työhyvinvointiin

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena yrityksissä yleensä työn tuottavuuden ja laadun lisääntymistä. Toiminnalle haetaan perusteluja ja hyviä käytäntöjä kilpailun kiristyessä, jolloin inhimilliset, terveyden ja viihtymisen näkökulmat nousevat myös esiin. Erityisesti työyhteisön toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen välille on tutkimuksissa etsitty yhteyksiä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, toimipaikan kulttuuri ja työkykyä ylläpitävä toiminta ovat keinoja edistää sekä henkilöstön hyvinvointia että yrityksen menestymistä. Parhaista käytännöistä ei tutkimuksissa olla kuitenkaan yksimielisiä. (Tuomi 2007, 121-122.)

Ravanti ja Pääkkönen (2012) ovat selvittäneet teemahaastatteluilla 15 suuren työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksiä ja tietoja ja taitoja toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Selvityksessä ilmeni, että työhyvinvoinnin käsitettä ja työhyvinvointitoimintaa kuvattiin hajanaisesti. Yrityksen tuloksellisuus ei ilmennyt osana työhyvinvoinnin käsitteen ymmärrystä. Työpaikoilla nähtiin työhyvinvointitoiminnan olevan kannattavaa, mutta perusteluita tuottavuudelle oli vaikea löytää. Selvityksen perusteella pääteltiin, että yritykset tarvitsevat jäsenystä työhyvinvoinnin käsitteestä ja työhyvinvoinnin toteuttamisen tavoista. Työhyvinvoinnin tilan mittaamisessa löydettiin myös parannettavaa. Tärkeää selvityksen perusteella olisi siis saada työhyvinvoinnin käsite selkeäksi ja työhyvinvointitoiminta selkeästi mitattavaan muotoon, jotta myös sen tuottavuutta voidaan mitata.

Strateginen hyvinvointi yrityksessä määritellään Auran, Ahosen ja Ilmarisen (2012, 4) mukaan " henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut, resurssit, ja jota seurataan säännöllisin mittauksin yritys- ja yksilötasolla. Strategisella hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sen kautta liiketoiminnan kannattavuuteen."

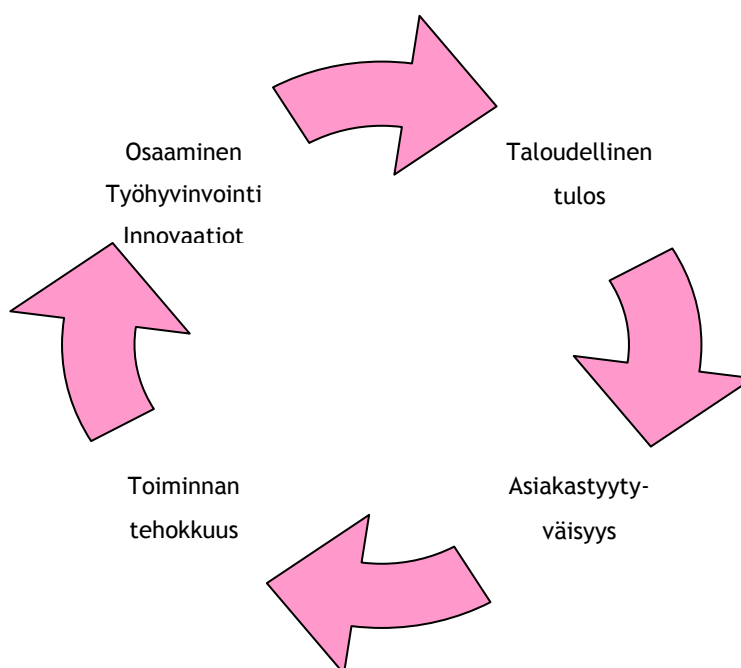
Työpaikalta vaaditaan työelämän murroksessa kykyä kehittää toimintaa yhä joustavammaksi, innovatiivisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi samaan aikaan, kun aikaikkuna supistuu. Tämä edellyttää työpaikalta yhä nopeampaa, tehokkaampaa ja laadukkaampaa toimintaa. Työpaikoilta vaaditaan yhä enemmän kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin, päivittää toiminnan suuntaa ja muokata uutta osaamista, jolloin henkilöstön toimintakykyisyys erityisesti korostuu. (Ravanti 2013, 5.)

Työhyvinvoinnin perinteinen toimintajärjestelmä palveluineen ja lainsäädäntöineen on rakentunut paremmin suurille organisaatioille sopivaksi, joilla on erilliset funktiot työhyvinvoinnin hoitamiseksi. Pk-yrityksissä työhyvinvointi on yhdistettävä osaksi koko yrityksen toimintaa,

mistä samalla voi tulla niiden vahvuus. Työhyvinvoinnin toimintamallia ja tukirakenteita on kehitettävä ottamaan paremmin huomioon pk-yritysten ja muuttuvan työn tarpeet (Kauppinen ym. 2013, 8.)

Innovatiivinen ja uudistuva organisaatio tarjoaa ihmiselle hyvän terveyden perustan. Tämä perustuu siihen, että organisaatio kykenee pitämään tasapainon ulkoisen ja sisäisen todellisuuden välillä. Tähän kuuluu esimerkiksi asiakkaiden todellisten tarpeiden aistiminen, jolloin organisaatio pyrkii muovaamaan omaa toimintaansa. Tämä on merkki siitä, että organisaatio on terveellä pohjalla. Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmisten työt liittyvät saumattomasti yhteen ja työt on organisoitu asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen kannalta oikein. Lisäksi töiden organisoituminen perustuu todelliselle osaamiselle, johon työpaikalla myös panostetaan. Hyvässä, oppivassa organisaatiossa tapahtuu paljon myös tutkimus- ja kehitystoimintaa. Juuti ja Vuorela (2004, 28-29) puhuvatkin terveestä organisaatiosta perheenä, jonka jäsenistä pidetään ja huolehditaan ja jotka hyväksytään sellasenaan. Perheen sisällä pyritään huolehtimaan kaikista jäsenistä, heidän kehittymisestä ja osaamisesta sekä hyvinvoinnista.

Otala ja Ahonen (2005, 62-63) puhuvat yrityksen taloudellisen menestyksen itseään vahvistavasta kehästä (kuvio 1), joka aloitetaan osaamisen ja työhyvinvoinnin huolehtimisesta. Käytännössä tarvitaan näihin liittyviä mittareita, tavoitteita ja niiden jatkuvaa seuranta. Osaamisella ja työhyvinvoinnilla luodaan pohjaa tehokkaaseen toimintaan ja prosesseihin, jotka puolestaan varmistavat kustannustehokkaita ja laadukkaita palveluja asiakkaille. Asiakastyytyväisyys taas takaa jatkuvan tuloskehityksen yritykselle ja vaikuttaa huomisen kilpailukykyyn, kasvuun ja menestykseen.



Kuvio 2 Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen (mukaillen Otala & Ahonen 2005, 63).

Kilpailukykytekijöihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kautta. Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia. Työtyytyväisyys, motivaatio ja työyhteisön ilmapiiri paranevat, jolloin palvelutaso paranee ja tämä näkyy asiakastytyväisyydessä. Organisaation oppiminen ja yhteinen osaaminen saattaa synnyttää uusia palveluja ja tuotteita sekä mahdollistaa kilpailuedun säilymisen. Innostunut ja sitoutunut työntekijä parantaa yrityksen imagoa sekä haluttavuutta työpaikkana ja yhteistyökumppanina. (Ojala & Ahonen 2005, 69-70.)

Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset ovat merkittäviä. On arvioitu, että yritykset voivat saada 10-20-kertaisena takaisin sen rahan, jonka ne ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Liiketaloudelliset vaikutukset syntyvät monen tekijän yhteisvaikutuksena. Kannattavinta on kehittää esimiestyötä ja ammatillista osaamista. Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön tyytyväisyydellä on yhteys tehokkuuteen. Työpaikan ilmapiirin parantamisella saadaan myös taloudellista hyötyä. Pientyöpaikkatutkimuksessa on havaittu, että jotkut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet lisäävät yrityksen kannattavuutta, vaikka välitön tuottavuus ei parantuisikaan. Tämä johtaa esimerkiksi asiakastytyväisyyden paranemiseen, toimintatapojen kehittymiseen ja sitä kautta virheiden vähenemiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

3.3 Esimiestoiminta ja työhyvinvointi

Johtaminen jäsentää työtä ja työstä saatavia hyvinvointikokemuksia merkittävällä tavalla. Johtaminen jaotellaan ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen. Johtamisella näytetään suuntaa ja on tärkeää, että organisaation tavoitteet ja yksittäisen työntekijän tekemä työ kohtaavat. Organisaatioiden muutostilanteissa johtamisen merkitys korostuu, jolloin erityistä huomiota tulee kiinnittää työntekijöiden mukaan ottamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. (Virtanen & Sinokki 2014, 119-120.)

Juuti ja Vuorela (2004, 18-19) näkevät hyvän johtamisen luovan edellytyksiä työyhteisön hyvinvoinnille. Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Hyvä ihmisten johtaminen luo hyvää ilmapiiriä ja edistää työntekijöiden terveyttä. Hyvässä johtamisessa pyritään myös edistämään hyvinvointia ja kehittämään toimintoja työntekijöiden osallistumisen kautta. Osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. Tämä vaatii esimieheltä herkkyyttä vuorovaikutuksessa ja toisen näkökulmien aistimista. Hyvinvointia tukeva johtaja keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa huomioon ihmisten mielipiteet, jolloin erilaisten näkökulmien yhteensovittaminen mahdollistuu.

Johtaminen vaikuttaa sekä ihmisen kykyyn että haluun tehdä työtä. Johtamisella on tärkeä rooli kehitettäessä työhyvinvointia, työelämän laatua ja työn tuottavuutta samanaikaisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6.) Strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen sisältyy vahva

lähiesimiehen panos alaistensa hyvinvoinnin edistäjänä. Konkreettisesti tämä tarkoittaa muun muassa kehityskeskustelujen hyödyntämistä edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi, työn ja työilmapiirin edistämistä sekä henkilökohtaista tukemista (Aura ym. 2012, 54).

Johtamisen keskeisiä tehtäviä ovat toiminnan mielekkyyden ylläpitäminen ja työn merkityksen löytyminen ja luominen. Johtamisella kehitetään toimintaa. Se tarkoittaa erilaisten merkitysten etsimistä, näkökulmien avaamista, päämäärien kirkastamista ja perustehtävän selvittämistä. Keskustelu ja siinä käytetty kieli ovat keskeisimpiä työkaluja. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Työskentelyprosessi perustuu jatkuvalla yhteiselle keskustelulle, jolloin voidaan saavuttaa hyviä tuloksia ja hyvinvointia työyhteisössä. (Juuti 2006, 87-90.)

Nuutinen ym. (2013, 55) toivat tutkimustuloksiaan esiin, että hyvät johtamiskokemukset liittyvät usein kahdenkeskisiin tilanteisiin esimiehen kanssa sekä työyhteisön muutostilanteisiin. Hyvää johtamista kuvattiin tutkimuksessa läsnäolona ja työn arjen sujumisena, vastuun ottamisena, avoimena vuorovaikutuksena ja innostamisena. Hyvää johtamista on myös oikeudenmukainen, tasapuolinen ja reilu kohtelu. Palautteen antaminen, kannustaminen ja palkitseminen nousivat myös tutkimuksen vastauksissa hyvän johtamisen kriteereiksi. Ikäjohtamisen näkökulmasta tutkimustuloksissa on kuitenkin eroja eri ikäisten työntekijöiden näkemyksissä. Keski-ikäiset ja yli 50-vuotiaat korostivat vastuun kantamista, asioiden hoitamista ja ratkaisemista ja nuorimmat eli alle 30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat korostivat työntekijöiden kuuntelemista, huomioimista ja päätöksentekoon mukaan ottamista.

Pienten, 10-24 työntekijää palkanneiden yritysten esimiehet tukevat ja rohkaisevat työntekijöitä työssään paremmin kuin suurten yritysten esimiehet. Pienissä yrityksissä esimiehet kannustavat työntekijöitä oppimaan ja kehittymään työssään sekä tukevat aloitteellisuuteen ja uusien toimitapojen kehittämiseen. Mitä suurempi yritys, sitä heikommin nämä asiat toteutuivat esimiestyössä. (Alasoini, Heikkilä, Ramstadt & Ylöstalo 2010, 52.)

Työn ja johtamisen hyvyttä voidaan arvioida tuloksellisuuden kannalta. Hyvin organisoitu ja johdettu työ edistää työssä jaksamista. Töiden jakamiseen, työtehtäviin ja työtahtiin kohdistuvien vaikutusmahdollisuuksien on todettu lisäävän työhyvinvointia. Avoin tiedottaminen ja keskustelu työpaikalla edistävät työssä jaksamista. Tulevaisuudessa tarvitaan dialogista, valmentavaa ja tukevaa johtajuutta, aktiivista ja avointa työntekijyyttä sekä kehittämispyrkimysten suuntaamista tehokkuuden johtamisesta luovuuden ja osaamisen johtamiseen. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 12-13.)

3.4 Työhyvinvointi ja ryhmähenki

Työyhteisön hyvinvoinnin perusedellytys on selkeä käsitys työpaikan perustehtävästä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla kirkas näkemys siitä, mitä työpaikalla ensisijaisesti tehdään ja mitä saadaan aikaan. Työpaikan olemassaolon kannalta tärkeintä ei siis ole ihmisten työllistäminen tai työurien kehittäminen. Ne ovat seurausta onnistuneesta perustehtävän suorittamisesta. Perustehtävän hoitamiseksi työyhteisössä on työntekoa tukeva organisaatio ja työntekoa palveleva johtaminen. Selkeät töiden järjestelyt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi kuuluvat hyvinvoivan työyhteisön peruspilareihin. (Virtanen & Sinokki 2014, 165.)

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen merkitys on kasvanut työelämän muuttuessa. Työyhteisön jäseniltä ja koko työyhteisöltä edellytetään jatkuvaa uuden oppimista, sopeutumista muutoksiin, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, vuorovaikutustaitoja, vastuunottamista sekä kykyä sietää ristiriitoja ja epävarmuutta. Työyhteisöstä välittyvällä sosiaalisella pääomalla on työhyvinvoinnin kannalta suuri merkitys. Työyhteisön toimivuuden takeena ovat yhteisöllisyys ja luottamus työtovereita kohtaan ja yleisemminkin työpaikkaa kohtaan. Yhteisöllisyys vaikuttaa luottamuksellisuuteen ja luottamuksellinen ilmapiiri ruokkii työn tuloksellisuutta. Esimiehellä on keskeinen rooli luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa. (Virtanen & Sinokki 2014, 162-163.)

Yhteiset arvot, toimintamallit, ohjeistukset ja laatu järjestelmät koskettavat työpaikalla koko henkilöstöä ja moniin työtehtäviin liittyy määräyksiä ja ohjeita, joita työntekijän pitää noudattaa. Työyhteisön yhdessä sopimat pelisäännöt helpottavat jokaisen työtä. Yhteisiä käytäntöjä pitää käydä läpi riittävän usein, jotta ne eivät aiheuta syytelyä tai riitaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 166.)

Perhoniemi ja Hakanen (2013, 96-99) ovat tutkimuksessaan suun terveydenhuollon alalta osoittaneet, että myönteinen vuorovaikutus potilaiden kanssa voi vahvistaa työn imun kokemusta, joka voi edelleen siirtyä työntekijältä toiselle ystävällisen ja huomaavaisen käyttäytymisen välityksellä. Työn imu leviää työtovereihin ja työn imulla on merkitystä myönteisille vuorovaikutuskäytännöille työyhteisöissä. Riittävästi materiaalisia, henkisiä ja sosiaalisia voimavaroja omaavat ihmiset pystyvät ylläpitämään voimavarojaan ja kasvattamaan niitä. Toisaalta heikot voimavarat omaavilla on riski menettää voimavarojaan lisää. He tuovatkin esiin, että panostamalla työntekijää energisoiviin ja motivoiviin tekijöihin työssä on mahdollista synnyttää niin sanottuja voimavarakaravaaneja, jotka voivat säteillä ja levitä yksittäisestä työntekijästä laajemmin koko työyhteisöön. Etenkin työparityössä tulisi panostaa muiden sosiaalisten taitojen ohella myönteisten tunteiden ilmaisun taitoihin, onnistumisten jakamiseen ja positiivisen palautteen antamiseen ilman että muodolliset työroolit siitä kärsivät. Myös pa-

rantamalla työn voimavaroja, kuten työtehtävien kehittävyttä tai sosiaalisia voimavaroja kuten työn tavoitteita selkiyttäviä keskusteluja, voidaan saada aikaan työpaikalla työn voimavaroja ja siten työn imua ja sen leviämistä työyhteisössä.

Työtoiminta ja työyhteisö ovat yhteydessä yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Koko työyhteisön mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työn suunnitteluun on merkittävä työhyvinvoinnin tekijä. Koko työyhteisön tulisi osallistua kehittämiseen ja sen pitäisi olla osa arkityötä. Tämän vuoksi tulee kehittää työtä, kun halutaan lisätä työhyvinvointia. (Jääskeläinen 2013, 34-35.)

3.5 Työn merkitys työhyvinvointiin

Työturvallisuuslakiin (738/2002) on kirjattu työnantajan velvollisuudeksi huolehtia siitä, että työ ei aiheuta haittaa työntekijän fyysiselle tai psyykkiselle terveydelle. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työsuojelun toimintaohjelmalla pyritään lain mukaan varmistamaan esimerkiksi työpaikan työolojen kehittäminen yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Haitta- ja vaaratekijät on selvitettävä ja mahdollisuuksien mukaan poistettava. Työn kuormitustekijöitä pitää välttää ja pyrkiä vähentämään.

Rautio (2010, 22) perustelee työn merkitystä ihmiselle muun muassa haasteiden, tavoitteiden ja kehittymisen kokemusten kautta. Työ jäsentää aikaa, tarjoaa taloudellisia mahdollisuuksia muulle elämälle ja lukuisan määrän erilaisia työsidonnaisia sosiaalisia etuuksia.

Työ ja terveys Suomessa tutkimuksen mukaan 2000-luvulla noin kolmannes suomalaisista työntekijöistä on kokenut työnsä henkisesti rasittavaksi ja noin neljännes fyysisesti kuormittavaksi. Työ on aina jossain määrin kuormittavaa. Työkuormituksella tarkoitetaan kaikenlaisia työolosuhteisiin, työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmiseen. Kuormitustekijät voidaan luokitella yleisesti työhön ja työympäristöön, organisaation toimintakäytäntöihin sekä vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin. (Ahola ym. 2010, 30-31.)

Työkyvyn säilymistä edistäviä tekijöitä ovat hyvin järjestetty ergonominen työ, mahdollisuus säädellä itse työtahtia ja kehittyä työssä sekä esimiehen ja työyhteisön antama tuki (Virtanen & Sinokki 2014, 172). Työ saattaa sisältää terveydelle haitallisia piirteitä, joihin esimerkiksi ergonomisilla ratkaisuilla pyritään vaikuttamaan. Ihmiselle sopiva toimintaympäristö vaikuttaa työn sujuvuuteen ja työntekijä voi käyttää taitojaan parhaimmalla tavalla hyvän tuloksen aikaansaamiseksi. (Launis & Lehtelä 2011, 17-18.)

Jari Hakanen on tutkinut työn imua (work engagement) ja positiivista psykologiaa hyvinvoinnin, työn arjen ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin myönteistä ja kielteistä kehityskulkua Hakanen kuvaa työn vaatimusten-työn voimavarojen (TV-TV)mallin kautta. Hänen mukaansa missä tahansa ammatissa ja työssä psykososiaaliset työolot voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaratekijöihin. Työn vaatimukset viittaavat niihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin, jotka edellyttävät fyysisten ja/tai psyykkisten ponnistelujen ylläpitämistä. Liiallisina työn vaatimukset voivat muodostua stressitekijöiksi kovien ponnistelujen ja riittämättömän palautumisen vuoksi. Työn voimavarat ovat tekijöitä, jotka voivat auttaa vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja jotka ovat tarkoituksenmukaisia työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn voimavarat voivat virittää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä ja siten myös työn imua. (Hakanen 2009, 46-47.)

Sosiaalialan työntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu monissa kotimaisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa. Työtyytyväisyyttä lisää vaihteleva ja monipuolinen työ. Ne liittyvät työn haasteellisuuteen. Työssä uudistuminen ja uuden oppiminen sekä omien tietojen ja taitojen kehittäminen osoittautuivat myös tärkeiksi työtyytyväisyydelle. Toivottujen ja todellisten tehtävien välinen ristiriita aiheutti joidenkin tutkimusten mukaan sosiaalialan työntekijöille hallitsemattomuuden tunnetta, stressiä ja työuupumusta. Työn hallinnan tunteen puute yhdistettiin työtytymättömyyteen ja työuupumukseen, kun taas työn hallittavuus yhdistettiin korkeaan työtyytyväisyyteen ja henkilökohtaisen saavutuksen tunteeseen. Ajan puute estää työn tekemisen niin hyvin kuin työntekijät itse haluaisivat ja puutteet asiakkaille tarjotuissa palveluissa aiheuttavat syyllisyydentunnetta, stressiä ja uupumusta. Tutkimuksissa on arvioitu, että korkea vaatimustaso työssä yhdistettynä korkeaan työn hallinnan tasoon tuottaa eniten kompetenssin ja tuottavuuden tunteita. Työn tehokkuuden kokemus näyttäisi siis toimivan suojaavana tekijänä työuupumusta vastaan. (Meltti & Kara 2009, 23-24.)

Työtyytyväisyys on yhdistynyt sosiaalialan tutkimuksissa työn sisäisiin tekijöihin. Tytymättömyys on usein yhteydessä työn ulkoisiin tekijöihin, kuten henkilöstöön ja taloudellisiin voimavaroihin, organisaatiokulttuuriin, etenemismahdollisuuksiin. Osallistuminen päätöksentekoprosessiin, organisaatiossa vallitseva korkea luottamustaso ja ylenemismahdollisuudet lisäsivät työtyytyväisyyttä. Asiakastyö tuottaa sekä uupumusta että tyytyväisyyttä työhön. Työuupumus ja epäselvä ammattirooli voimistivat asiakkaisiin kohdistettuja negatiivisia ajatuksia, kun taas osaamisen tunne lisäsi asiakkaisiin kohdistuneita myönteisiä tunteita ja ajatuksia. (Meltti & Kara 2009, 25-27.)

3.6 Ihminen ja työhyvinvointi

Aiemmin työn ollessa fyysistä keskityttiin työhyvinvoinnissa fyysisten olosuhteiden kehittämiseen ja yksilön fyysisen suorituskyvyn parantamiseen. Vaikka fyysinen suorituskyky ja terveys ovat edelleen tärkeässä asemassa, työhyvinvointi ja hyvä työn tulos riippuvat ihmisten halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista ja yhdistää osaamistaan. Motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri eli ei-konkreettiset tekijät nousevat työhyvinvoinnin kannalta oleelliseksi yksilön näkökulmasta. (Ojala & Ahonen 2005, 30-31.)

Ojala ja Ahonen (2005, 31) ovat esittäneet yksilön suorituskykyyn vaikuttavat tekijät jakaen ne viiteen osaan. Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön liittyviä asenteita ja arvoja. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi ja kyvykyys vaikuttavat siihen, miten yksilö kykenee hyödyntämään osaamistaan. Ammatillinen osaamisen lähteet koostuivat Paloniemen (2004, 123) tutkimuksessa työkokemuksesta (46%), henkilökohtaisista ominaisuuksista (29%) ja koulutuksesta (25%).

Sosiaalityöntekijän keskeisiksi ominaisuuksiksi on nostettu ambivalenssin sietokyky (=sama asia tuntuu yhtä aikaa hyvältä ja huonolta), suhteellisuudentaju, omien rajojen tunteminen ja tunnustaminen, kyky erottaa työ ja yksityinen, huumori, ikä ja kokemus, intuitio ja itseluottamus sekä rehellinen usko työn merkityksellisyyteen. (Meltti & Kara 2009, 32.)

Työhyvinvointi on hyvin yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat monet tekijät. Persoonallisuuden huomioiminen työhyvinvoinnin kokonaisuudessa on haastavaa mutta mielenkiintoista. Työn, työhyvinvoinnin ja persoonallisuuden keskinäiset yhteydet voivat olla moninaiset. Persoonallisuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten ihminen kokee työssä tapahtuvat muutokset. Erilaisia malleja on kehitetty kuvaamaan persoonallisuuden, työn ja työhyvinvoinnin yhteyksiä. Malleissa on huomioitu työolotekijät, kuten työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet että organisaatiotekijät, kuten johtaminen. Lisäksi työhyvinvoinnin käsite pyrkii kuvaamaan työn positiivisia piirteitä, kuten työn imu, tai kielteisiä ulottuvuuksia, kuten työuupumus. Alttiusreaktiivisuusmallia on pidetty merkittävimpänä hyvinvoinnin kokemisessa. Siinä persoonallisuuden oletetaan vaikuttavan sekä alttiuteen eli miten työolotekijät koetaan että reaktiivisuuteen eli miten työolotekijät ovat yhteydessä työhyvinvointiin. (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005, 75, 86-90.)

Hakanen (2004) on tutkinut koettua työhyvinvointia työn imun ja työuupumuksen näkökulmasta. Väitöskirjassaan Hakanen on tarkastellut työhyvinvointia seitsemästä näkökulmasta kolmen eri aineiston kautta käyttäen niin määrällisiä kuin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Hän on hakenut uusia, positiivisia näkökulmia työhyvinvointiin, jolloin ei vain nimetä vanhoja käsitteitä päinvastaisiksi. Hänen mukaan ihminen ei ole vain työ-ihminen eikä hänen hyvinvoin-

tikaan useimmiten ole vain oireita ja oireettomuutta. Tuloksissa työuupumusoireita kokivat todennäköisesti heikoissa työoloissa työskentelevät. Työuupumuksen juuret ulottuivat jopa useiden vuosikymmenten takaisin työ- ja elämänoloihin. Työuran epävakaus ja heikko taloudellinen toimeentulo olivat selvässä yhteydessä työuupumukseen. Sosiaali- ja terveyseroilla on siten vaikutusta työhyvinvointiin. Työuupumus osoittautui ensisijaisesti työperäiseksi ongelmaksi, vaikka työn ja muun elämän kuormituksilla oli jonkin verran yhdysvaikutuksia työuupumukseen. Voimavarojen menettäminen nähtiin työuupumuksen taustalla jopa vuosikymmeniä jatkuneen kuluttavan työn tai työolojen taustalla. Voimavarojen hiipuminen heijastui yksityiselämään jopa aiemmin kuin työhön. Työuupumuksen välttämiseksi onnistumisen kokemukset, tunnustus ja arvostus työssä nähtiin vastineeksi työhön sijoitetuille voimavaroille. Työn imun osoitettiin olevan kolmen tekijän summa: tarmokkuuden, omistautumisen ja työhön uppoutumisen. Työn imu oli selvässä negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen, stressiin ja eläke- ja eroajatuksiin mutta positiivisessa yhteydessä terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen.

Velvollisuudentunnon ja koherenssin (pystyvyyden) tunteen vaikutuksia työuupumukseen ja elämään tyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin on myös tutkittu Hakasen (2004) väitöskirjassa. Velvollisuudentunto on persoonallisuuden ulottuvuus, jota kuvastavat korostunut vastuuntunto, huono omatunto, itseen kohdistetut korkeat moraaliset standardit ja katuvaisuus. Sen on havaittu olevan yhteydessä sosiaaliseen jännittämiseen ja ahdistumiseen sekä stressitilanteissa taipumukseen keskittyä omien tunteiden hallintaan selviytymiskeinona sen sijaan, että pyrittäisiin aktiiviseen ongelmanratkaisuun. Koherenssin tunteen kolme ulottuvuutta ovat ymmärrettävyys, hallittavuus ja mielekkyys. Näitä tarvitaan selviytymisessä erilaisista elämää kuormittavista tilanteista ja ristiriidoista. Koherenssin tunteen oletetaan suojaavan stressiltä ja muilta uhilta terveydelle. Henkilö, jolla on vahva koherenssin tunne, kykenee hyödyntämään joustavasti erilaisia selviytymiskeinoja ja yleisiä hallintavoimavaroja, joita ovat muun muassa hyvä itsetunto, sosiaaliset verkostot, kulttuuri ja varallisuus. Onnistumiset ja hyvät elämäkokemukset lisäävät koherenssin tunnetta kun taas epäonnistumiset ja menetykset vähentävät sitä. Tulosten mukaan yksilölliset persoonallisuustekijät ovat yhteydessä työuupumukseen ja elämään tyytyväisyyteen, mutta niiden merkitys työhyvinvoinnille on vähäisempi kuin psykososiaalisilla työoloilla. Työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta koherenssin tunne on myönteinen voimavara, kun taas velvollisuudentuntoisuus on hyvinvointia nakertava ja sitä uhkaava tekijä. Merkittävää tuloksissa kuitenkin oli, että kuormittavat ja vähän voimavaroja tarjoavat työolot olivat persoonallisuustekijöitä vahvemmin yhteydessä työuupumusoireiluun. Hakanen (2004, 163) ehdottaakin, että sekä työntekijän itse että esimiehen tehtävänä olisi säännöllisesti kuulostella, mitä yksittäinen ihminen haluaa ja tarvitsee selvitäkseen töistään ja työurallaan riittävän hyvin ja työkykyisenä. Työyhteisön ja työolojen monipuolinen kehittäminen edistää myös esimerkiksi hyvin velvollisuudentuntoisten työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä. (Hakanen 2004, 142-144; 157; 163.)

Tuomi (2007, 126) tuo esiin työntekijöiden hyvinvointia ja yrityksen menestymistä edistävän työyhteisön piirteitä. Ensinnäkin työhön ei liity paljon epävarmuutta ja se on hyvin organisoitua ja johdettua. Tällöin työskentely sujuu samalla kun se tuottaa yhteisöllisyyden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia. Riittävä omien kykyjen käyttö ja autonomia on mahdollistettu. Työntekijöiden työkykyä edistetään panostamalla työolojen turvallisuuteen ja terveellisuuteen. Myös työntekijöiden osaamiseen ja elintapoihin panostetaan.

Työntekijöiden terveys voi olla koetuksella liian vaativassa tai kiireisessä työpaikassa. Astvik ja Melin (2012, 356) tutkivat selviytymisstrategioita työn vaatimusten ja resurssien ristiriidassa ja niiden vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja palveluiden laatuun ihmisläheisessä työssä. Edistääkseen terveyttä ja työn laatua työpaikkojen toimintoja tulisi hajauttaa ja purkaa sääntelyjä, jolloin työntekijöiden ei tarvitsisi käyttää omia selviytymisstrategioitaan selvitäkseen työn kuormasta. Jos työn kuormittavuus nousee, työntekijät herkästi pyrkivät kompensoimaan tilannetta.

Työn imu (work engagement) määritellään pysyväksi ja myönteiseksi motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn imua pitäisi löytyä jokaisen työstä, mutta sen ei tarvitse täyttää koko aikaa. Työn pitäisi sisältää viihtymisen ja stressin alueita. Viihtymisen alueella työntekijä palautuu työn rasituksesta ja voi nauttia aikaansaannoksistaan. Stressin alue on tarpeellinen, sillä positiivinen stressi laittaa voimavarat liikkeelle, minkä ansiosta työntekijä yltyä hyvään suoritukseen. Työntekijän olisi tärkeää tiedostaa, milloin positiivinen stressi kääntyy negatiiviseksi, jottei tilanne johda työuupumukseen. Pitkäkestoisena stressi vaikuttaa palautumisen mekanismiin, jolloin hormonaalinen järjestelmä häiriintyy ja elimistö alkaa oireilla aluksi fysiologisesti ja sen jälkeen psykologisesti. (Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011, 11.)

Psykologinen sopimus tarkoittaa käsitteenä palkansaajien omaksumien ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan. Uskomukset ovat julkilausumattomia, yksilöllisiä ja subjektiivisia. Palkkiot voivat olla suoraan taloudellisesti mitattavia tai työnantajien ja palkansaajien väliseen suhteeseen liittyviä elementtejä kuten luottamus, uskollisuus, arvostus ja turvallisuus. Tutkimuksissa on osoitettu, että psykologiset sopimukset ovat käsitteellisesti eri asioita kuin esimerkiksi työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys: kyseessä on syvemmin koettu psykologinen tila. (Alasoini 2007, 111.) Psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta seuraa erityisen kielteisiä työasenteita, kuten heikentynyttä sitoutumista organisaatioon, työpaikan vaihtoaikkeitä, työtyytymättömyyttä ja kielteisiä terveysvaikutuksia. (Mauno & Kinnunen 2005, 190.)

Sosiaalialalla laajasti käytössä oleva työnohjaus on työntekijöiden henkilökohtaista jaksamista ja osaamista tukeva menetelmä, jolla pyritään lisäämään työhön liittyvää hyvinvointia ja vahvistamaan osaamisen ja onnistumisen kokemuksia. Työnohjausajatteluun kuuluu myös tutkiva suhde työhön ja näkemys työntekijöiden mahdollisuuksista toimia oman työnsä ja koko alan kehittäjinä. Työnohjaus voidaan nähdä ratkaisukeinona kaikkiin sosiaalialan työoloja, työhyvinvointia ja vetovoimaisuutta koskeviin ongelmiin. (Karvinen-Niinikoski 2009, 77.) Työnohjaus ja kehittämistoiminta voivat yhdessä lisätä työhyvinvointia (Jääskeläinen 2013, 40).

Tärkeimmät henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen työn sisältö, henkinen turvallisuus, koetun stressin määrä ja lähiympäristön ilmapiiri sekä oma esimies. Näitä asioita pitäisi myös mitata. Yksilötasolla niihin paneutuminen ja niiden parantaminen vie kuitenkin valtavasti aikaa ja vaatii kovaa työtä. (Karppanen 2006, 157.)

4 Tavoitteet ja menetelmät

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää työpaikan työhyvinvoinnin nykytilanne ja osallistaa työntekijät kehittämistyöhön työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikalla. Työyhteisön jäsenten kanssa laadittiin kehittämissuunnitelma. Kehittämistyötä arvioitiin palautekeskustelun ja lopukyselyn avulla. Menetelmänä käytettiin työkonferenssia.

Työkonferenssi on keskusteluareena eli tilaisuus, joka perustuu ihmisten väliseen vuoropuheluun. Tätä perusasetelmaa kuvaa termi "tasavertainen vuoropuhelu" eli "demokraattinen dialogi". Dialogin avulla ihmiset itse tuottavat varsinaisen asiasisällön. Sisältö kuvataan kielen avulla: puheena ja kirjoituksena. (Lehtonen 2004, 15.)

Työkonferenssissa pyritään yhteisymmärryksen löytämiseen. Sen varassa rakennetaan toimintasuunnitelmia, joiden on määrä muuttaa puhe yhteistoimintaan perustuviksi teoiksi. Tällaisia ominaisuuksia kuvaa termi "yhteistoiminnallinen". Osallistujat toteuttavat koko konferenssin osallistumalla siinä käytettävään dialogiin ja tuomalla siihen aineellista sisältöä omien kokemustensa, tieto-taitojensa ja ymmärtämisensä pohjalta. Näin ollen työkonferenssi on myös oppimisen areena. (Lehtonen 2004, 15.)

Työkonferenssi ei ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan se liittyy johonkin toiminnalliseen ketjuun- prosessiin. Prosessin aikana järjestetään yksittäisiä työkonferensseja. Näin käytettynä metodista tulee yhteistoiminnallinen ja osallistava kehittämismetodi. (Lehtonen 2004, 15.)

Menetelmän kehittäjän, Björn Gustavsenin säännöt demokraattiselle dialogille ovat seuraavat:

1. Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
2. Kaikki, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa.
4. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia.
5. Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta.
6. Osanottajien kokemuksia pidetään oikeutettuina.
7. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.
8. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
9. Mielipiteet esitetään suullisesti; kukaan ei voi osallistua vain paperilla.
10. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
11. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi. Yksikään osanottaja ei saa olla poikkeus tässä suhteessa.
12. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä.
13. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin. (Lehtonen 2004, 16-18.)

Työkonferenssien osanottajat muodostavat pienryhmiä, joille annetaan sama ryhmätyö. Ryhmät raportoivat tuotoksen yhteisessä istunnossa lyhyesti. Näin saadaan ideoita ja kehittämissuhteita runsaasti. Ulkopuolisen konsultin tehtävä on rakentaa ja ohjata työkonferenssia. Hän muodostaa ryhmät, jolloin tieto ammattitaustoista on syytä olla selvillä sekaryhmien ja/tai homogeenisten ryhmien muodostamiseksi. Ryhmien on hyvä olla 5-8 henkilön suuruisia, jolloin jokaiselle osallistujalle jää aikaa omien ajatusten esittämiseksi ja kuitenkin riittävän monen henkilön ajatukset tulevat yhteiseen keskusteluun. Ulkopuolinen konsultti toimii myös asioiden käsitteellistäjänä ja kokoajana. Hänen roolinsa on huolehtia rakenteen ja demokraattisen dialogin toteutumisesta. Hän kokoaa myös yhteen työkonferenssin tuotokset. (Lindström 2002, 137.)

Työkonferensseissa rakenne on tärkeä ja se luo tehtäväksiantojen ohella puitteen demokraattiselle asioiden käsittelylle ja keskustelulle. Esimerkiksi etenemisjärjestys, pienryhmät ja niiden jälkeiset raportointitilaisuudet ovat tärkeitä rakenteita. Vuoropuhelun tulee perustua jokaisen työkokemukselle ja osallistumiselle. Kyseessä on kokemuksien vaihdantaprosessi. (Lindström 2002, 139.)

Työkonferenssien pienryhmien tuotokset kootaan ja niitä täydennetään mahdollisella yhteiskeskustelulla. Kehittämisaatuksia käsitellään ja valitaan niistä 3-8 toimenpiteiden kohteeksi. Jokainen tehtävä vastuutetaan eli nimetään vastuuhenkilö, aikataulutetaan ja sille laaditaan toteutussuunnitelma. Usein eri tehtäville tarvitaan pieni projektiryhmä. Kehittämishanke etenee kehittämisen eri vaiheiden kautta. Välillä voidaan pitää kokemustenvaihtoseminaareja ja lopuksi arviointiseminaari. Niissä rakenteellisilla tekijöillä ei ole niin suurta roolia, mutta on syytä noudattaa hyvän keskustelun periaatteita. (Lindström 2002, 140.)

Norjassa aikanaan kehitettyä työkonferenssimenetelmää on sovellettu runsaasti suomalaisissa työyhteisöjen kehittämishankkeissa. Menetelmän periaatteet pohjautuvat työyhteisökehittämisen sosioteknisen koulukunnan ajatuksiin. Menetelmää on käytetty yhden yrityksen sisäisenä foorumina, mutta myös useiden yritysten ja organisaatioiden välisinä yhteisen kehittämisen tilaisuuksina. Työkonferensseja käytetään erityisesti alkuvaiheen ideointitilaisuuksina. (Lindström 2002, 132.)

Kivimäki (2011) kuvaa raportissaan "Työhyvinvointi on tehtävä" terveydenhoitoalan työpaikkojen työhyvinvoinnin kehittämistyötä työkonferenssien ja demokraattisen dialogin eli tasaveroisen vuoropuhelun avulla. Tampereen työelämän tutkimuskeskuksessa toteutetussa hankkeessa kehittämistyötä tehtiin yhteensä yhdeksässä työyhteisössä keskussairaaloissa, aluesairaaloissa, terveyskeskuksissa ja terveydenhoitoalan yrityksissä. Tasaveroisen vuoropuhelun avulla työpaikoille tuotiin mahdollisuus keskustella työpaikan sisällä julkisesti yhteisistä kehittämistehtävistä. Tavoitteena oli avata työpaikan johdolle, työntekijöille ja työhyvinvointia tukeville työterveyshuollon ja työsuojelun toimijoille ratkaisukeskeistä lähestymistapaa soveltava työpaikan ongelmia erilaisista näkökulmista valottava kehittämisspolku. Työpaikkojen kokemukset kehittämistyöstä olivat moninaiset. Useimmissa työyhteisöissä kehittämishanke oli nähty positiivisena muun muassa asioihin puuttumisena herkemmin ja palautteen antamisena nopeammin. Konkreettisia parannuksia työn tekemisessä oli tapahtunut ja työ oli selkiytynyt kehittämishankkeen myötä. Esimerkiksi ergonomiaan, logistiikkaan, työvuorosuunnitteluun ja työn organisointiin oli tullut parannuksia. Kuulluksi tulemistä pidettiin jo itsessään tärkeänä. Kehittämistyöllä nähtiin vaikutuksia myös työn laadun ja työhön sitoutumisen näkökulmasta. Työyhteisöissä nähtiin myös ilmapiirin parantuneen kehittämistyön myötä. Ajan ja rahan puute nähtiin esteinä kehittämistyölle. Myös liiallinen kehittäminen nähtiin huonona. Joissakin työyhteisöissä pohdittiin, jäävätkö hyvät suunnitelmat vain suunnitelmiksi muun muassa siksi, ettei kukaan ota niistä toteuttamisvastuuta. Myös heikkoa johtamista vastauksissa esiintyi kehittämistyön esteenä.

5 Kehittämistoiminnan käytännön toteutus

5.1 Tiedottaminen ja aikataulut

Nuorisokodin toimitusjohtajaan oltiin ensimmäisen kerran yhteydessä sähköpostitse lokakuussa 2013 ja pian tämän jälkeen puhelimitse. Toimitusjohtajan kanssa keskusteltiin yleisesti yrityksestä ja sen toiminnasta ja sen hetkisestä tilanteesta. Nuorisokoti tekee yhteistyötä Hyria Koulutus Oy:n kanssa noin kaksivuotisen työntekijöiden osaamisen kehittämisen merkeissä. Niihin kuuluvat erilaiset koulutukset, kuten lääkehoidon ja tietotekniikan opiskelu. Tytäryhtiön perustaminen ja toimitusjohtajan työkuvaan muutos yrityksessä aiheuttavat työpaikalle uusia haasteita.

Ensimmäinen tapaaminen toimitusjohtajan kanssa oli lokakuussa 2013, jolloin mukana oli myös Hyria Koulutus Oy:n Tuotto-hankkeen projektipäällikkö. Tuotto-hanke on Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY) rahoittama pk-yritysten tuottavuutta ja työhyvinvointia kehittävä hanke. (Hyria Koulutus 2014). Tapaamisessa sovittiin työpaikan koulutusprojektien toteutuksesta ja keskusteltiin työhyvinvoinnin kehittämishankkeesta ja sen toteuttamisen mahdollisuuksista työpaikalla. Tämän kehittämishankkeen toteutus on osittain rahoitettu Tuotto-hankkeen rahoituksella.

Alkuvuonna 2014 kehittämishankkeen aikataulutusta tarkennettiin ja sovittiin lopulta kaksi noin neljän tunnin mittaista työkonferenssia, joista ensimmäinen oli maaliskuussa ja toinen toukokuussa 2014. Työhyvinvointikysely laadittiin helmikuussa 2014 ja testattiin muutamalla henkilöllä etukäteen. Työntekijöille toimitettiin infokirje työhyvinvoinnin kehittämistoiminnasta, sen etenemisestä ja menetelmistä (liite 1). Kirje toimitettiin sähköpostitse samassa viestissä työhyvinvointikyselyn (liite 2) kanssa maaliskuun 2014 alussa, noin viikkoa ennen ensimmäistä työkonferenssia. Työhyvinvoinnin alkukyselyn tarkoituksena oli kartoittaa nykytilanne jokaisen työntekijän näkökulmasta. Sama kysely toistettiin seurantapäivänä syyskuussa 2014. Työkonferenssien toteutuksesta laadittiin suunnitelma sisältöineen ja aikatauluineen (liitteet 3 ja 4). Kehittämisprosessi on kuvattu kuviossa 3.

<p>Työyhteisön informointi ja työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoitus kyselyn avulla 03/2014</p>	<p>Työkonferenssi 11.3.2014: Menetelmän ohjeistus Työhyvinvoinnin tavoitetila ja saavuttamisen esteet</p>	<p>Työkonferenssi 13.5.2014: Tavoitteiden asettaminen ja kehittämissuunnitelman laatiminen</p>	<p>Seuranta 9.9.2014: Työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoitus ja palautekeskustelu</p>
--	---	--	--

Kuvio 3 Kehittämisprosessi

5.2 Työkonferenssi 1

Ensimmäinen työkonferenssi pidettiin 11.3.2014 työpaikan toimistotiloissa, jotka ovat erilliset nuorisokodista. Käytössä oli yritystalon yhteinen kokoustila ja yrityksen toimistotila. Näin saatiin työntekijöille mahdollisuus irtaantumiseen päivittäisistä työtehtävistä. Aikaa oli käytettävissä noin neljä tuntia kello 11 ja 15 välillä.

Työkonferenssi päästiin aloittamaan hieman yli 11. Nuorisokodin toimitusjohtaja avasi tilaisuuden kertomalla taustoja kehittämisyhteistyöstä. Tämän jälkeen taustoitettiin kehittämistyötä muun muassa työhyvinvoinnin tärkeydellä. Työntekijät esittäytyivät kukin omalla tavallaan vapaamuotoisesti.

Kehittämistyön eri vaiheet käytiin läpi, jotta työyhteisön jäsenet saivat kokonaiskuvan toiminnasta. Työntekijöille kerrottiin työhyvinvointikyselyn tarkoitus ja sen merkitys alku- ja loppuarvioinnissa. Työkonferenssien 1 ja 2 tavoitteet kerrottiin lyhyesti ja myöhemmin syksyllä toteutettavasta loppuarvioinnista keskusteltiin.

Ensimmäinen työkonferenssi alkoi päivän ohjelman, tavoitteiden ja menetelmien läpikäynnillä. Työyhteisön jäsenille jaettiin päivän ohjelma, demokraattisen dialogin säännöt, Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin osa-alueet kaaviona ja työhyvinvointikyselyn avointen kysymysten yhteenveto. Työhyvinvointikyselyn väittämien yhteenvetoja ei ollut tässä vaiheessa käytettävissä. Yhteenvedot käytiin läpi seuraavassa työkonferenssissa.

Ensimmäiseen konferenssiin osallistuivat kaikki yrityksen seitsemän työntekijää, joista kolme on yrityksen osakkaita. Työskentely aloitettiin yksilötehtävällä, jossa tavoitteena oli pohtia työhyvinvoinnin tavoitetilaa yksilötasolla. Pohdinnan tukena olivat kuvakortit, joita neljä työntekijää käytti ajatustensa avaamiseen. Osakkaat eivät kortteja käyttäneet, vaikka se olisi

ollut mahdollista. Yksilöpohdintaan aikaa kului noin 20 minuuttia. Tämän jälkeen työyhteisö jaettiin kahteen, työntekijöiden ja osakkaiden ryhmään pohtimaan työhyvinvoinnin tavoitetta. Työntekijät jäivät kokoustilaan ja osakkaat siirtyivät yrityksen toimistotiloihin, jotka olivat samassa rakennuksessa kerrosta alempana.

Molemmat ryhmät pääsivät keskustelussa ongelmitta käyntiin ja demokraattisen dialogin säännöt toteutuivat hyvin. Pienessä työyhteisössä kaikkien ääni pääsi hyvin kuuluviin. Työntekijät kokivat keskustelussa kuvakorttien avanneen hyvin ajatuksiaan. Molemmat ryhmät kokosivat ydinajatuksensa fläppipaperille tussilla. Keskusteluun käytettiin aikaa noin 50 minuuttia. Tämän jälkeen pidettiin 45 minuutin lounastauko.

Lounastauon jälkeen molempien ryhmien fläppituotokset laitettiin seinälle ja työyhteisön jäsenet koottiin seisomaan fläppien äärelle. Toimitusjohtaja aloitti käymällä osakkaiden tuotoksen läpi. Samankaltaisuutta löytyi molempien ryhmien fläpeistä. Olennaiset asiat korostettiin alleviivaamalla ne punaisella tussilla. Aikaa tuotosten läpikäymiseen kului suunniteltua enemmän eli noin 30 minuuttia.

Työhyvinvoinnin tavoitetilan saavuttamiseksi osakkaat toivat esiin seuraavia asioita. Ensimmäiseksi osakkaiden mielestä yrityksessä jokaisen vastualueiden tulee olla selkeät ja työnkuvien mielekkäät. Lisäksi tuotiin esiin, että jokaisen osaamisen hyödyntäminen on mahdollista ja siten työ on riittävän palkitsevaa ja haastavaa. Osakkaat toivoivat johtamisen selkiyttämistä. Tavoitetilan saavuttamiseksi pohdittiin vakaan taloudellisen tilanteen merkitystä sen tuoman turvallisuuden tunteen vuoksi. Vakaa talous myös mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden, kehittämisen, ja innovaatiot hyvässä ilmapiirissä. Myös kannusteita pohdittiin tukemaan tätä tavoitetta.

Osakkaiden tavoitetilassa nähtiin tärkeänä hoitosuhdetyöskentely ja se, että työ nuorten kanssa säilyy demokraattisena ja nojautuu avoimeen keskusteluun. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan osakkaiden mielestä yhtenäiset linjat ja yhteistä vastuuta toiminnasta. Tavoitetilaksi nostettiin hyvä ja avoin työilmapiiri muutoksista huolimatta. Tällöin virheitä sallitaan ja saa olla väärässä. Työhyvinvoinnin tavoitetilassa nähtiin tärkeänä, että työ joustaa yksilön tarpeisiin mahdollisuuksien mukaan ja samoin yksilöt joustavat työn tarpeisiin. Vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella yksilöllä. Tärkeinä tavoitteina nähtiin myös, että puitteet työntekoon ovat soveltuvat ja työssä saa käyttää omaa tapaa tehdä työtä.

Työhyvinvoinnin tavoitetilaan kertyi työntekijöiden pohdinnan tuloksena seuraavia tavoitteita. Ensinnäkin nähtiin tärkeänä, että työ ja työstä palautuminen ovat tasapainossa. Tähän läheisesti liittyy joustavuus ja työn sekä siviilielämän tasapaino, jolloin jokaisen työntekijän perhe-elämä huomioidaan. Kehittämistoiminta nähtiin hyvänä, mutta sen tulisi olla paineetonta. Työntekijöiden tavoitetilassa erilaiset ihmiset työyhteisössä kulkevat kuitenkin samaan

suuntaan ja "mahtuvat samaan kuvaan". Työssä tulisi olla jatkuvuutta, pysyvyyttä ja etene- mistä askel kerrallaan sekä yhteinen tavoite ja tahti. Työntekijöiden toiveena oli, että vaikka virta vie eteenpäin, suvantovaiheitakin täytyy välillä olla. Työntekijät toivoivat myös rauhaa ja harmoniaa, joka mahdollistaa uusien porttien aukaisemisen ja aukenemisen. Vapautta oman työkuvan rakentamiseen oman persoonallisuuden kautta yhteiseen tavoitteeseen tähdä- ten toivottiin. Kriisitilanteiden toivotaan hoituvan yhteisvastuullisesti, me-hengessä. Johtami- selta toivottiin oikeudenmukaisuutta, määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta. Konkreettisenä asiana toivottiin uutta taloa ja uusia tiloja nuorisokodin nuorille ja itsenäistyville asiakkaille. Viimeiseksi työntekijät toivoivat sisäistä ja ulkoista hyvää oloa, kotoilua.

Taulukko 2 Työhyvinvoinnin tavoitetila osakkaiden ja työntekijöiden mukaan.

Työhyvinvoinnin tavoitetila: osakkaiden näkemykset	Työhyvinvoinnin tavoitetila: työntekijöiden näkemykset
<ul style="list-style-type: none"> - yrityksessä kunkin vastualueet ovat selkeät ja työnkuvat mielekkäät - oman osaamisen hyödyntäminen mahdollista ja työ on haastavaa mutta palkitsevaa - johtamisen selkiyttäminen - taloudellinen tilanne on vakaa, jolloin: <ul style="list-style-type: none"> o turvallisuuden tunne ↑ o jatkuvuus, kehittäminen, innovaatiot mahdollistuvat hyvässä ilmapiirissä - työtä tuetaan myös kannustein - hoitosuhdetyöskentely ja työ nuorten kanssa säilyy demokraattisena ja nojautuu avoimeen keskusteluun <ul style="list-style-type: none"> o yhtenäiset linjat o yhteinen vastuu - työilmapiiri pystytään säilyttämään hyvänä ja avoimena muutoksista huolimatta - meillä saa tehdä virheitä, olla väärässä - työ joustaa yksilön tarpeisiin mahdollisuuksien mukaan ↔ yksilöt joustaa työn tarpeisiin - vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella - puitteet on työntekoon soveltuvat - työssä saa käyttää omaa tapaa tehdä työtä 	<ul style="list-style-type: none"> - työn ja työstä palautumisen balanssi - joustavuus, työn ja siviilielämän tasapaino - kehittäminen positiivista, paineetonta - erilaiset ihmiset, sama suunta, "mahtuvat samaan kuvaan" - jatkuvuus, pysyvyys, askel kerrallaan - yhteinen tavoite, tahti - virta vie eteenpäin, välillä suvantoa oltava - rauha, harmonia, "mahdollisuus uusien porttien aukaisemiseen → aukenemiseen" - vapaus oman työkuvan rakentamiseen oman persoonallisuuden kautta yhteiseen tavoitteeseen tähdäten - rauhallisuus, seesteisyys - kriisit hoituvat yhteisvastuullisesti, me-henki - työntekijöiden oma perhe-elämä huomioidaan - oikeudenmukaisuus, määrätietoisuus, tavoitteellisuus johdolla - uusi talo, uudet tilat nk:n nuorille ja itsenäistyville - sisäinen ja ulkoinen hyvä olo, kotoilua

Seuraavaksi oli vuorossa työhyvinvoinnin tavoitetilan saavuttamisen esteiden pohdinta yksilötasolla, johon aikaa kului noin 10 minuuttia. Kuvakortit olivat edelleen käytössä, mutta kukaan ei niitä tässä vaiheessa käyttänyt. Yksilöpohdinnan jälkeen muodostettiin sekaryhmät siten, että toisessa ryhmässä oli yksi osakas ja kaksi työntekijää (ryhmä 1) ja toisessa ryhmässä oli kaksi osakasta ja kaksi työntekijää (ryhmä 2). Ryhmät itse halusivat jäädä samaan ti-

laan, vaikka toinen tila olisi ollut edelleen käytettävissä. Aikaa tehtävään oli varattu noin 45 minuuttia, mutta työyhteisön jäsenet kokivat lyhyemmän ajan riittäväksi. Kaikkiaan esteiden pohdintaan käytettiin aikaa lopulta ryhmissä noin 20 minuuttia. Ryhmät tekivät koonnin fläpeille ja ne laitettiin edellisten fläppien viereen seinälle. Molemmat ryhmät kertoivat omia pohdintojaan esteistä. Erityisesti tiedonkulun ongelmat aiheuttivat keskustelua, jota käytiin kuitenkin hyvässä ja toisten mielipiteitä arvostavassa hengessä. Keskusteluun kului aikaa noin 30 minuuttia. Ryhmien tuotosten samankaltaisuudet olivat ilmeisiä ja tärkeitä asioita alleviivattiin punaisella tussilla niitä korostaen.

Työhyvinvoinnin tavoitetilan saavuttamisen esteitä tuotiin esiin seuraavasti. Työyhteisössä on liikaa projekteja ja kehittämishankkeita, minkä vuoksi arki unohtuu ja työ muuttuu kiireiseksi. "Vääränlaiset" asiakkaat tuovat myös omat haasteensa. Ulkopuoliset, yhteiskunnan ja kuntien paineet työn sisältöön liittyen tuovat haasteita ja "maksajan markkinat" tuovat epävarmuutta työhön. Taloudellinen tilanne voi kriisiytyä pienessä ajassa kuntasektorin arvaamattomuuden vuoksi. Pieni työyhteisö koettiin erityisen haavoittuvaksi muun muassa aikataulutusten ja suunnitelmien epäonnistumisten myötä esimerkiksi sairastumisen vuoksi. Tämä voi lisäksi aiheuttaa ongelmia perustyöhön ja jaksamiseen lisäten kuormittavuutta ja turhautumista. Tiedonkulun ongelmat nostettiin molemmissa ryhmissä esiin. Avopalvelun ja nuorisokodin työnjaon keskeneräisyys ja hajanaisuus tuovat myös jännitteitä. Tavoitetilan saavuttamisen esteet on kuvattuna taulukossa 3.

Taulukko 3 Työhyvinvoinnin tavoitetilan saavuttamisen esteet.

Työhyvinvoinnin tavoitetilan saavuttamisen esteet, ryhmä 1	Työhyvinvoinnin tavoitetilan saavuttamisen esteet, ryhmä 2
<ul style="list-style-type: none"> - liikaa projekteja, kehittämishankkeita → arki unohtuu, kiire - "vääränlaiset" asiakkaat - ulkopuoliset (yht. kunta/ kunnat) paineet koskien työn sisältöä = maksajan markkinat - pienen työyhteisön haavoittuvuus <ul style="list-style-type: none"> o aikataulut, suunnitelmat mättävät → perustyö kärsii → jaksaminen, kuormittavuus, turhautuminen - tiedonkulun ongelmat - avopalvelun/ hopon jännitteet - rahoitus (sen puute) 	<ul style="list-style-type: none"> - sairaus, väsymys - kuntasektorin arvaamattomuus → taloudellinen tilanne voi kriisiytyä pienessä ajassa - ajoittainen kiire - informaation kulun takkuaminen: työntekijät ↔ esimiehet - avopalveluiden hajanaisuus/ keskeneräisyys

Työskentelyn päätteeksi työyhteisön jäseniä kannustettiin aktiivisesti pohtimaan seuraavaa, noin kahden kuukauden päässä olevaa tapaamista ja ajattelemaan konkreettisia kehittämistoimia. Fläppien tuotokset luvattiin lähettää word-yhteenvetona kaikille työntekijöille toimitusjohtajan välityksellä seuraavana päivänä.

Päivän päätteeksi työntekijöiltä kerättiin palaute päivän toteutuksesta. Palautteissa pyydettiin arvioimaan ohjeistusta, joka koettiin hyväksi, selkeäksi, yksinkertaiseksi ja jäsennellyksi. Ohjeistus koettiin rauhalliseksi ja palautetta annettiin lisäksi hyvästä työstä. Aikataulutuksessa kiitettiin sitä, että oli riittävästi aikaa pohtia ja keskustella. Päivää kuvattiin sopivan tiiviiksi ja asiakeskeiseksi. Aikataulu koettiin myös järkevästi joustavana ja raameissa pysyttiin hyvin. Menetelmistä ja niiden toimivuudesta aiheiden käsittelyssä tuotiin esiin se, että ne nostivat esiin hyviä keskusteluja. Kortit koettiin mukavaksi välineeksi asioiden sanoittamisessa. Menetelmät tuottivat yhden vastaajan mielestä enemmän sisältöä kuin hän ennakoilta uskoi. Tässä kohtaa kiitettiin myös sitä, että oli aikaa pohtia ja keskustella. Seuraavaan tapamiseen ei suuria toiveita asetettu. Yksi vastaaja koki, että sama sapluuna on hyvä ja toinen toivoi vielä tiukempaa aikataulutusta.

Palautelomakkeessa pyydettiin arvioimaan päivän hyödyllisyyttä työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Vastaajat kokivat, että päivän aikana otettiin esiin tärkeitä asioita ja toisaalta päivä myös näytti, että työyhteisö on samoilla linjoilla. Koettiin yleisesti hyvänä, että asioita otetaan puheeksi. Päivän koettiin tuovan uusia ajatuksia sekä varmuutta tiettyihin asioihin. Teema koettiin tärkeäksi ja päivä tarpeelliseksi muun muassa jaksamisen näkökulmasta. Kokonaisarvio päivästä oli hyvä. Päivä koettiin onnistuneeksi, tavoitteelliseksi ja toimivaksi. Kaksi vastaajaa arvioi päivän numeerisesti arvosanalla 9+ ja 9.

Lopetusajankohta hieman venyi suunnitellusta, mutta tästä oli jo keskusteltu työyhteisön jäsenten kanssa päivän alussa ja kenelläkään ei ollut mitään sitä vastaan että aikataulu saattaa hieman venyä päivän lopusta. Työkonferenssi päästiin lopettamaan noin 15.20 eli noin 20 minuuttia aikataulusta myöhässä.

5.3 Työkonferenssi 2

Toinen työkonferenssi järjestettiin 13.5.2014 samoissa tiloissa kuin edellinen. Aikaa oli käytettävissä noin neljä tuntia klo 11 ja 15 välillä. Päivä päästiin aloittamaan noin 10 minuuttia myöhässä eli noin 11.10. Työyhteisöllä oli ollut aamupäivällä normaali työpalaveri, joka oli osoittautunut erittäin kriisikeskeiseksi. Monilla nuorisokodin nuorilla oli ollut haastavia tilanteita, joita työyhteisö oli juuri ennen toista konferenssia käsitellyt. Kysyttäessä tilanteen haastavuudesta työyhteisön jäsenet vastasivat että vastaavaa ei ole ollut ikinä nuorisokodin historiassa. Työntekijät olivat osittain silmin nähden väsyneitä, ja päivän mittaan oli havaittavissa, että voimavarat työkonferenssia ajatellen eivät olleet parhaat mahdolliset. Esimerkiksi yksi työntekijöistä oli ollut yövuorossa ja herännyt viiden jälkeen yhden nuoren oksentamiseen.

Paikalla oli jälleen seitsemän työntekijää, tosin yksi edellisellä kerralla ollut ei ollut tänään paikalla. Konferenssiin osallistui uusi työntekijä, joka oli aloittanut työsuhteen huhtikuun

alussa. Hän on tehnyt sijaisuuksia nuorisokodissa aikaisemmin, joten työpaikka on hänelle entuudestaan tuttu.

Päivä aloitettiin kiittämällä edellisen kerran palautteista. Tämän jälkeen käytiin läpi päivän ohjelma ja aikataulu, joka myös jaettiin työntekijöille. Työyhteisön kanssa käytiin läpi maaliskuussa tehdyn työhyvinvointikyselyn tulosten yhteenveto. Tähän kului aikaa noin 10 minuuttia. Vastauksista ja tuloksista keskusteltiin todeten niiden olevan hyvät, jopa erinomaiset.

Varsinainen työskentely päästiin aloittamaan noin 20 minuuttia myöhässä. Ensimmäiseksi työntekijät pohtivat yksilötasolla tavoitteita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tähän kului aikaa reilut 15 minuuttia. Tämän jälkeen keskusteltiin työyhteisön kanssa jokaisen laatimista tavoitteista. Keskustelu oli runsasta ja niiden lopputuloksena asiat kirjoitettiin ylös tietokoneelle. Ryhmä vaati edellistä kertaa enemmän aikataulussa pysymisessä muistuttamista, ja asiat alkoivat helposti rönsyillä hieman ohi aiheen, vaikka jatkuvasti työstä puhuttiinkin. Aikataulusta ja asiassapysymisestä jouduttiin muistuttamaan kuitenkin antaen tilaa sopivasti keskustella. Lounastauko pidettiin klo 12:45-13:30.

Työyhteisön laatimat tavoitteet nostivat esiin samoja teemoja joista työhyvinvoinnin tavoitetilän hahmottamisessa ensimmäisen työkonferenssin jälkeen puhuttiin. Esiin nousi työnkuvien ja vastualueiden selkeyttäminen ja niiden luominen mielekkääksi. Tiedonkulun selkiyttäminen ja parantaminen nousi jälleen esiin kuten ensimmäisessäkin työkonferenssissa. Pinnalla oli osittain aamupalaverin vuoksi toive käyttää enemmän aikaa ongelmien ratkaisuun erityisesti kriisitilanteissa. Johtamiselta toivottiin työntekijöiden kuormittumisen havainnointia, esimiehen tukea ja lähijohtamista. Toimitusjohtaja on siirtynyt erillisiin tiloihin, mikä ilmeisesti on välillä aiheuttanut tunnetta siitä, että johtaja ei välttämättä ole aina tietoinen työntekijöiden kuormittumisesta ja haastavista tilanteista. "Kuumemittarin" rakentaminen tuotiin ehdotuksena kuormituksen varhaiseksi tunnistamiseksi. Työn kuormittavuuden jakaminen tasaisesti työyhteisössä nousi myös esiin tavoitteissa. Vastuuvapautta, joustavuutta ja avoimuutta toivottiin lisää. Töiden organisointia haluttiin parantaa, ja esiin nousivat esimerkiksi kirjaaminen ja kuukausiraporttien tekeminen. Palaverikäytännöistä nousi myös keskustelua, ja palaverikäytännöistä sopimista ehdotettiin tässä yhteydessä. Työn ja palautumisen suhde nousi myös esiin ja työvuorosunnittelusta keskusteltiin. Yksi työntekijä tosin totesi itse toivoneensa työvuoroja paljon peräkkäin saadakseen pidemmät vapaaajaksot. Hän totesi tämän kuitenkin käyneen voimille ja palautuminen ei työvuorojen välillä ollut riittävää. Johtamista toivottiin selkiytettävän ja erityisesti muutosjohtamiseen tulisi panostaa.

Lounastauon jälkeen kokoonnuttiin kuuden työntekijän voimin jatkamaan työskentelyä, sillä yksi työntekijä lähti asiakastapaamiseen. Tavoitteiden jatkotyöstäminen tuntui hieman haastavalta, sillä työyhteisön jäsenistö alkoi selvästi väsyä. Tavoitteita käsiteltiin yhteisesti kaikkien jäljelle jääneiden työntekijöiden kesken. Tavoitteita kirjattiin seuraavasti:

- työnkuvien ja vastualueiden selkeyttäminen ja luominen mielekkääksi
- tiedonkulun selkiyttäminen/parantaminen
- enemmän aikaa ongelmien ratkaisuun erityisesti kriisitilanteissa
- johtaminen: työntekijöiden kuormittumisen havainnointi, esimiehen tuki, lähijohtaminen
- ”kuumemittari”
- työn kuormittavuuden jakaminen tasaisesti työyhteisössä
- vastuuvapaus, joustavuus ja avoimuus
- kirjaamiset, kuukausiraportit - töiden hyvä organisointi
- palaverikäytännöt sovittava
- työn ja palautumisen suhde, työvuorosunnittelu
- johtamisen selkiyttäminen, muutosjohtaminen

Kehittämissuunnitelmaan nostettiin lopulta neljä tavoitetta: työnkuvien ja vastualueiden selkiyttäminen, työn kuormittavuuden jakaminen, työn organisoinnin kehittäminen ja tiedonkulun parantaminen. Taulukossa 4 on kuvattuna kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmaa tarkennettiin 9.9.2014, jolloin siihen lisättiin lähiesimiehen säännöllinen läsnäolo nuorisokodilla ja avoimen dialogin avulla työparien ja työntekijöiden työnohjaus tarvittaessa.

Taulukko 4 Kehittämissuunnitelma

Tavoite (mitä tehdään?)	Menetelmä/keino tavoitteen saavuttamiseksi (miten toimitaan?)	Vastuuhenkilö(t) (kuka tekee?)	Aikataulu (milloin tehdään?)	Arviointi (milloin ja miten arvioidaan tuloksia?)
Työnkuvien ja vastualueiden selkiyttäminen	Toimimattomien asioiden määrittäminen Vastuuaikuispari: vastuunjako työparin kesken	Koko työryhmä, jokainen listannut omat näkökulmansa ensin Vastuuaikuispari ja toimitusjohtaja	Kesäkuu 2014 Vastuuaikuiset katsovat sopivan ajan kesälomaan mennessä	Kesäkuu 2014 Syksyllä 2014 koulutuspäivän yhteydessä
Työn kuormittavuuden jakaminen	Työn kuormittavuuden arviointi ja avoin dialogi yksilötasolla/työpareittain Työn kuormittavuuden arviointi yhteisötasolla	Työntekijät ja esimies Koko työyhteisö	Syky 2014-	Syky 2014-
Työn organisoinnin kehittäminen: kirjaamiset, kuukausiraportit, esimiehen läsnäolo	Kuukausiraporttien ja kirjaamisen läpikäyminen Lähiesimiehen säännöllinen läsnäolo nuorisokodilla	Koko työyhteisö Lähiesimies ilmoittaa päivät, jolloin on nuorisokodilla	Syky 2014-	Syky 2014-
Tiedonkulku	Palaverien kirjaajan valitseminen Palaverikäytäntöjen pohtiminen ja kokeilu	Yksi työntekijä valittiin kirjaajaksi Palaveri palaverikäytännöistä	Heti Kesäkuun palaveri	Palavereittain

Tavoitteiden asettamisen jälkeen mietittiin konkreettisesti, miten asian kanssa edetään ja ne kirjattiin kehittämissuunnitelmapohjalle ja valkotussitaululle. Työntekijät pohtivat vielä noin 10 minuuttia SWOT-analyysin avulla kehittämissuunnitelman onnistumista. (Opetushallitus 2014). Työntekijöille jaettiin valmis pohja SWOT-analyysin tekoa varten (liite 6). Analyysin avulla työntekijät nostivat esiin taulukossa 5 olevia asioita.

Taulukko 5 Kehittämissuunnitelman arviointi SWOT-analyysin avulla.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteet realistia, saavutettavissa - palvelee myös muuta kehittämistyötä - ratkaisukeskeinen lähestymismalli - selkeys ja saavutettavuus - asioiden parempi hoito, asia/työ tulee hoidettua - asioiden jakaminen tasapuolisemmin - aikaa jää muuhun - avoimuus uusia ehdotuksia kohtaan - tavoitteet yhtenäisiä - sitoutuneisuus työhön, nuoriin - avoin ilmapiiri - työnkuvat kun selkeät kaikki toimii kun saadaan toimimattomista asioista tehty lista läpikäytyä, kuormittavuus hellittää vastuuaikuispari erityisen hyvä - työnkuormittavuusarviointi kehityskustelun kautta olisi toimiva, yhteisötasolla erittäin hyvä - tiedonkulku toimivana erityisen hyvä 	<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteet tarkistettava, milloin millaisia saavutettu - lisätavoitteet - tavoitteet maltillisia - lyhyt tähtäin- tyydytäänkö liian vähään - vaikka selkeästi sovitaan asioista - jää jostain syystä tekemättä - muistamattomuus - haastavat aikataulut- näkee kollegoita liian harvoin - tiedonkulun ongelmat - ajankäytön tehottomuus - "luutuneet" toimintatavat - ei selkeä/sooloilua, tuottaa haittaa monin tavoin - joku saattaa ottaa henk. koht. nokkiinsa tuleeko siitä tasapuolisempi vain hetkeksi - epäilevä suhtautuminen hetkellisesti voi toimia
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - esimiehen resurssit - aikataulut, henkilöstöresurssit - aikaa jää muuhun - moniammatillisuutta päästään hyödyntämään paremmin - päästäisiin päällekkäisyyksistä - työnkuvan selkiytyminen persoonakohtaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - kesän hajanaisuus ja pirstaleisuus - työn kuormittavuus ja kyky pitää tämän myötä suunnitelmasta kiinni - kaikki eivät sitoudu niin kuin on yhteisesti sovittu - ajan riittämättömyys - uskon puute muutokseen "vanha koira ei opi uusia temppuja" - yhteinen aika vähäistä - yllätykselliset tilanteet ennalta suunnitelluissa toiminnoissa

Työyhteisön jäseniltä kerättiin palaute samalla lomakkeella kuin ensimmäisellä kerralla. Palaute saatiin kuudelta työntekijältä. Ohjeistus työskentelyyn koettiin hyvänä, selkeänä, riittävänä ja toimivana. Aikataulut koettiin riittävän väljänä ja sen koettiin etenevän työryhmän ehdoilla. Struktuureissa koettiin olevan uutta. Napakkuudesta ja kellotuksesta annettiin positiivista palautetta. Yksi työntekijä antoi tässä kohtaa palautetta aikataulussa pysymisestä, vaikka ryhmä on haasteellinen. Valitut menetelmät koettiin hyväksi ja niiden avulla asia eteni.

Päivän hyödyllisyyttä työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta kuvattiin seuraavasti. Päivän koettiin antaneen käytännönläheisiä tартtumiskeinoja aiheeseen. Yksi työntekijä antoi palautetta, että aina on hyödyllistä ja tarpeellista kehittää työyhteisöä. Jatkoa ajatellen työyhteisön jäsenet kokivat saaneensa hyviä eväitä ja uusia ajatuksia. Keskustelu oikeista ja tärkeistä asioista nostettiin myös esiin. Muutoksien koettiin tapahtuvan hitaasti työryhmässä, joten yksi työntekijä arvioi ajan näyttävän mitä kehittämistoiminnalla saadaan aikaan. Kokonaisarviota päivän onnistumisesta kuvattiin tyytyväisyydellä. Asia eteni mukavan rennosti ja antoi ajatuk-

sia. Yksi työntekijä antoi palautetta innostavasta tyylistä vaikka itse ei ollutkaan parhaimmillaan päivän aikana.

Työyhteisöä kiitettiin päivän päätteeksi. Aikataulu meni noin 15 minuuttia yli kolmen. Päivästä jäi tunne, että tavoitteet olivat riittäviä työyhteisön sen hetkiseen tilanteeseen nähden, vaikkakin ne eivät ulottuneet kovin pitkälle. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että työyhteisö laatii lyhyen aikavälin eli alle vuoden ajanjakson tavoitteita ja sitten pidemmän eli noin 1-3 vuoden tavoitteita. Pidemmän aikavälin tavoitteet jäivät kuitenkin kirjaamatta.

6 Työhyvinvoinnin kehittymisen seuranta

Työhyvinvoinnin nykytilaa kartoitettiin työyhteisössä työhyvinvointikyselyn avulla. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2014, jolloin saatiin käsitys nykytilanteesta. Syyskuussa 2014 kysely toistettiin, jolloin saatiin tietoa työhyvinvoinnissa tapahtuneista muutoksista kehittämishankkeen aikana verrattuna alkuvaiheen tilanteeseen. Kyselyn täytti maaliskuussa kahdeksan työntekijää ja syyskuussa 9 työntekijää. Vastajia oli enemmän sen vuoksi, että työpaikalle on palkattu työntekijä alkukesän aikana. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan omaa työhyvinvointia viisiportaisen Likertin asteikon mukaan. Asteikon numerot tarkoittavat seuraavaa: 5= täysin samaa mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 2= osittain eri mieltä ja 1=täysin eri mieltä. Tulokset on esitetty vastaajien määrän mukaan numeraalisesti aihekohtaisissa taulukoissa. Keskiarvo on laskettu jokaisesta kysymyksestä taulukoihin alku- ja loppukyselyn osalta.

Kysymykset jaettiin viiteen teemaan Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin jaottelun mukaan. Kysymysten sisällöt laadittiin kunkin teeman aihealueen mukaan niin, että ne kuvaisivat teemaan liittyviä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Ryhmähenki on työyhteisössä kokonaisuutta tarkastellessa hyvällä mallilla. Yhteistyö ja avunsaaminen muilta työntekijöiltä toteutuu hyvin, vaikka keskiarvo olikin hieman laskenut alkukyselyn ja loppukyselyn välillä. Arvostusta työyhteisössä voisi olla yhden työntekijän vastauksen perusteella enemmän. Tosin kaikki muut olivat täysin tai osittain samaa mieltä kokemastaan arvostuksesta ja työyhteisön kokonaisarvion keskiarvo on parantunut. Ilmapiiri on työpaikalla kaikkien työntekijöiden mielestä kunnossa. Työtä myös kehitetään ja suunnitellaan yhdessä. Jonkin verran vastausten hajaantumista vaihtoehtojen 3, 4 ja 5 välillä on kuitenkin havaittavissa loppukyselyssä. Tulokset on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Ryhmähenki.

Kysymys		1	2	3	4	5	KA
Koen että minua arvostetaan työyhteisössäni	Alkukysely		1		5	2	4
	Loppukysely				5	4	4,4
Saan tarvittaessa apua muilta työntekijöiltä	Alkukysely				3	5	4,6
	Loppukysely				5	4	4,4
Työpaikallani on kannustava ja positiivinen ilmapiiri	Alkukysely				6	2	4,3
	Loppukysely			1	5	3	4,2
Töitä kehitetään, suunnitellaan ja tehdään yhdessä	Alkukysely			1	5	2	4,1
	Loppukysely			1	5	3	4,2
Yhteistyö työpaikallani on toimivaa ja joustavaa	Alkukysely				3	5	4,6
	Loppukysely			1	5	3	4,2

Organisaation tavoitteet ovat työntekijöiden tiedossa ja niiden mukaan toimitaan pääsääntöisesti hyvin. Loppukyselyssä kuitenkin mielipiteet hajaantuvat, joten keskiarvo on laskenut keväästä kohtalaisesti 0,5 yksikköä. Jopa kolme työntekijää yhdeksästä olivat epävarmoja mielipiteestään. Työntekijöiden arvot kohtaavat hyvin työyhteisön arvojen kanssa ja muutosta työyhteisön tasolla ei ole havaittavissa. Valta- ja vastuukysymykset olivat alkukyselyn perusteella paremmin selkiytyneet kuin loppukyselyssä. Tämä kysymys sai koko työhyvinvointikyselyn heikoimman keskiarvon niin alku- kuin loppukyselyssäkin. Kehittymistä tuetaan työpaikalla hyvin ja merkittävää muutosta ei seuranta-ajalla havaittu. Työolosuhteet ja työympäristö koetaan toimiviksi ja turvallisiksi. Tosin kolme työntekijää yhdeksästä ei ollut väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Vastaukset on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Organisaatio.

Kysymys		1	2	3	4	5	KA
Tunnen organisaation tavoitteet ja toimin niiden mukaan	Alkukysely			1	2	5	4,5
	Loppukysely			3	3	3	4,0
Työyhteisöni ja omat arvoni vastaavat toisiaan	Alkukysely				5	3	4,4
	Loppukysely			1	3	5	4,4
Valta- ja vastuukysymykset ovat selkeästi määritellyt	Alkukysely			2	6		3,8
	Loppukysely		2	3	1	3	3,6
Kehittymistä tuetaan työpaikallani	Alkukysely				3	5	4,6
	Loppukysely			1	3	5	4,4
Työolosuhteeni ja työympäristöni ovat toimivia ja turvallisia	Alkukysely			1	4	3	4,3
	Loppukysely			3	2	4	4,1

Esimiestoiminta sai kyselyn perusteella hyvät arvioinnit kauttaaltaan ja tämä sai kyselyn viidestä osiosta keskimääräisesti parhaat arvioinnit. Oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat tärkeitä työhyvinvoinnille, ja se näyttäisi toteutuvan työyhteisössä. Tulosten perusteella palautteen ja tuen saamiseen sekä kannustamiseen voisi esimiestyössä vielä panostaa, sillä vastausten hajonta oli arvojen 2-5 välillä. Esimies kuuntelee alaistensa mielipiteitä ja kannustaa työntekoa. Luottamus esimieheen on kunnossa. Osaamisen johtamisessa nähdään vastauksissa hajontaa loppukyselyn osalta ja keskiarvo verrattuna alkukyselyyn oli laskenut 0,3 yksikköä. Vastaukset on esitetty taulukossa 8

Taulukko 8 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Esimiestoiminta.

Kysymys		1	2	3	4	5	KA
Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti	Alkukysely				4	4	4,5
	Loppukysely			1	3	5	4,4
Saan riittävästi palautetta ja tukea esimieheltäni	Alkukysely			2	3	3	4,1
	Loppukysely		1	1	3	4	4,1
Esimies kuuntelee mielipiteitäni	Alkukysely				3	5	4,6
	Loppukysely			1	1	7	4,6
Esimies kannustaa työntekoani	Alkukysely			2	2	4	4,3
	Loppukysely			1	2	6	4,6
Voin luottaa esimieheeni	Alkukysely			1	1	6	4,6
	Loppukysely				2	7	4,8
Osaamista johdetaan hyvin	Alkukysely			2		6	4,5
	Loppukysely		1	1	2	5	4,2

Työ vaikuttaa olevan nuorisokodissa kantava voima. Omat vaikutusmahdollisuudet työhön ovat hyvät. Osaamiseen panostetaan ja sitä tuetaan työpaikalla, mutta loppukyselyssä vastausten keskiarvo hieman laski seuranta-aikana. Kehittymisen mahdollisuuksissa tapahtui hieman laskua seuranta-aikana ja vastausten hajonta oli reilusti suurempaa kuin alkukyselyssä. Työ on haasteellista, monipuolista ja motivoivaa ja keskiarvo ei muuttunut seuranta-ajalla. Kiire ei vaikuttaisi kyselyn tulosten perusteella olevan suuri ongelma työpaikalla ja työntekijöiden osaamisen ja työajan mitoitus näyttäisi olevan kunnossa. Ajoittaista kiirettä kuvattiin avointen kysymysten vastauksissa, mutta kyselyn tulosten perusteella se ei kuitenkaan ole merkittävä ongelma. Vastaukset on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Työ.

Kysymys		1	2	3	4	5	KA
Voin vaikuttaa omaan työhöni, tavoitteisiin ja tuloksiin	Alkukysely			1	1	6	4,6
	Loppukysely			1	4	4	4,3
Osaamista tuetaan ja siihen panostetaan työpaikallani	Alkukysely				3	5	4,6
	Loppukysely			2	3	4	4,2
Työni on sellainen, että se mahdollistaa kehittymisen	Alkukysely				3	5	4,6
	Loppukysely		1	1	1	6	4,3
Työni on haasteellista, monipuolista ja motivoivaa	Alkukysely			1	1	6	4,6
	Loppukysely			1	2	6	4,6
Työni on mitoitettu oikein osaamiseeni ja työaikaani nähden	Alkukysely				5	2	4,3
	Loppukysely			1	6	2	4,1

Työntekijöiden työkykyä mittaavassa Ihminen itse-osiossa tulokset olivat erinomaiset kauttaaltaan etenkin alkukyselyssä. Tulokset hieman laskivat tai pysyivät samoina keskiarvon ollessa pienimmilläänkin 4,4. Tästä voidaan todeta, että työntekijät ovat hyvässä fyysisessä ja henkisessä työkuunnossa, ovat motivoituneita ja suhtautuvat työhön positiivisesti. Vaikka työ sosiaalialalla on haastavaa ja ihmissuhdetyönä kuormittavaa, ei työ nuorisokodissa näyttäisi kuitenkaan olevan vastausten perusteella kuormittavaa. Työyhteisössä käytetään työnohjausta työkyvyn ylläpitämiseksi, ja tällä on varmasti merkitystä kyselyn tuloksiin. Yhden työnteki-

jän kohdalla erityisesti terveys ja työkyky sekä fyysiset tekijät voisivat olla paremmat. Vastaukset on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Ihminen itse.

Kysymys		1	2	3	4	5	KA
Fyysiset tekijät eivät rajoita työntekoani	Alkukysely				1	7	4,9
	Loppukysely		1		2	6	4,4
Koen työn henkisen vaativuuden sopivaksi itselleni	Alkukysely				3	5	4,6
	Loppukysely				4	5	4,6
Koen hallitsevani työni	Alkukysely				3	5	4,6
	Loppukysely				4	5	4,6
Asenteeni työtäni kohtaan on positiivinen	Alkukysely				2	6	4,8
	Loppukysely				4	5	4,6
Haluan kehittyä työssäni	Alkukysely				2	6	4,8
	Loppukysely				3	6	4,7
Terveyteni ja työkykyni ovat tällä hetkellä hyvät	Alkukysely			1	1	6	4,6
	Loppukysely		1		2	6	4,4
Stressinhallintakykyni on hyvä	Alkukysely				1	7	4,9
	Loppukysely				4	5	4,6

Yhteenvetona voidaan todeta, että työhyvinvoinnin tila maaliskuussa 2014 oli hyvä, osittain jopa erinomainen. Muutokset syksyyn olivat kuitenkin pääsääntöisesti jonkin verran heikommät ja hajontaa vastauksissa oli kevättä enemmän. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että työhyvinvoinnin tilanteessa ei ole selkeää parannusta tapahtunut seuranta-aikana. Pikemminkin työhyvinvointi on työyhteisötasolla heikentynyt jonkin verran.

Työhyvinvointikyselyssä oli lisäksi kolme avointa avointa kysymystä, joissa pyydettiin arvioimaan työhyvinvointiin myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavia tekijöitä sekä kuvaamaan asioita, joiden avulla voi itse edistää työhyvinvointia työssään. Vastaukset on luokiteltu Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin osatekijöiden mukaan, jotka ovat ryhmähenki, organisaatio, esimiestoiminta, työ ja ihminen itse. Jokaiseen teemaan ei vastauksista löytynyt tekijöitä.

Alkukyselyssä työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttivat ryhmähenkeen liittyen positiivinen ilmapiiri, työyhteisön hyvä henki ja sopivan kokoinen työryhmä. Organisaatiossa on vakaa tilanne ja uusien innovaatioiden nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin myönteisesti. Toisaalta taloudellisia paineita on, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Esimiestoimintaan liittyen tuotiin esiin selkiytyneet vastualueet, mutta myös hajanaisuutta työtehtävissä esiintyy. Kielteinä asioina nähtiin ajoittain työparin puuttuminen. Työssä on työaikojen suhteen joustavuutta ja työaikajärjestelyitä pidettiin hyvinä. Ajoittaista kiirettä kuitenkin on niin, ettei esimerkiksi työkavereiden kanssa ole aikaa jutella. Kiire tuotiin esiin useissa vastauksissa kielteinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Myös infoähky tuotiin esiin kielteisenä asiana. Työssä myönteisenä kuvattiin työn sisällön osalta, että se on *"mukavaa, leppoisa rentoa"*

oloa nuorten kanssa". Työnohjausta pidettiin hyvänä asiana. Vapautta, vastuuta ja joustavuutta työstä löytyy myös. Työ on *"tuttua hommaa"*.

Työhyvinvointiin liittyviä asioita vietiin eteenpäin tukemalla hyvää ilmapiiriä ja huolehtimalla kaikkien jaksamisesta. Asioita otetaan esille puhumalla. Toisia pyritään tukemaan työssään. Positiivista asennetta pyritään pitämään yllä työtä kohtaan. Omalla toiminnalla nähdään olevan vaikutusta ja työhyvinvointia pyritään edistämään ystävällisyydellä ja tekemällä työt loppuun.

Työhyvinvointikyselyn avoimiin kysymyksiin vastattiin loppukyselyssä seuraavasti. Myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ryhmähenkeen liittyen kuvattiin hyvällä työyhteisöllä, joustavalla ilmapiirillä ja me-hengellä. Työyhteisön vahva tuki tuotiin myös esiin. Hyvällä työparilla oli kahden vastaajan mielestä myönteistä vaikutusta työhyvinvointiin. Organisaatiossa myönteisinä tekijöinä nähtiin avopalvelun laajentuminen. Sopivan kokoinen työryhmä ja ammattitaitoiset työkaverit mainittiin myös organisaatioon liittyvinä tekijöinä. Muutokset toiminnassa nähtiin myös mahdollisuuksina. Myös omaa toimistoa arvostettiin. Esimiestoimintaan liittyvinä asioina esiin tuotiin hyvä työvuorojen rytmitys, palautumisen riittävyys ja työvuorotoiveiden huomiointi, jotka vaikuttavat työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainoon. Työnkuvien osittainen selkiytyminen, vastuun jakaminen ja mahdollisuus koulutukseen ja kehittymiseen nähtiin myös esimiestoimintaan liittyen tärkeänä. Työssä vapaus, joustavuus ja oma tapa tehdä työtä nostettiin myönteisinä asioina esiin. Työssä on vaihtelevuutta ja monipuolisuutta. Mukavat nuoret ja hyvä ilmapiiri nuorten kesken nähtiin myös myönteisenä tekijänä. Työntekijään itseensä liittyvänä myönteisenä tekijänä tuotiin esiin uuden luomisen into.

Kielteisesti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä esitettiin organisaatioon liittyen seuraavasti. Muutokset yrityksen sisällä ovat vielä epäselviä ja asiat keskeneräisiä. Tiedonkulun ongelmat tuotiin myös esiin, mutta samalla todettiin kuitenkin suunnan olevan parempaan päin. Taloudellinen tilanne koettiin kuormittavaksi, stressaavaksi ja vaihtelevaksi. Työhön liittyvinä tekijöinä kielteisesti nähtiin vaikuttavan ajoittain se, että päätöksiä joutuu tekemään yksin, kun muita ei ole työvuoroissa. Nuori saattaa lisäksi tulla nopealla varoitusajalla nuorisokotiin. Tämä nähtiin kielteisenä siksi, että nuoren sopivuus ryhmään on kyseenalainen tällaisissa tilanteissa. Työajan riittämättömyys ja laaja työnkuva nähtiin myös kielteisenä asiana. Uuden työnkuvan luominen koettiin työlääksi. Vastuun ja omien nuorten puute tuotiin myös esiin. Ihmiseen itseensä liittyvinä tekijöinä nostettiin henkilökohtaisen elämän väliaikainen kuormittava tilanne. Kesäloman vuoksi orientaatio työhön oli vielä haussa. Ajoittaista väsymystä ja kiirettä kuvattiin myös vastauksissa, tosin kiirettä oli yhden vastaajan mielestä vähemmän kuin aiemmin. Epävarmuus töiden jatkumisesta tuotti myös stressiä.

Työntekijät pyrkivät itse viemään eteenpäin työhyvinvointiin liittyviä asioita positiivisen asenteen, avoimuuden, joustavuuden ja hyvän motivaation avulla. Asioiden puheeksi ottamisella ja purkamisella ajoissa nähtiin olevan tärkeä merkitys. Vastuunotto ja tehtävien laajempi hoitaminen tuotiin myös esiin. Ideoita ja ehdotuksia pyritään ottamaan vastaan. Työtapoja nähtiin voitavan kehittää. Sopivasta työvuororytmistä huolehtiminen ja itsensä sekä työyhteisön hyvä johtaminen nähtiin myös tärkeänä.

7 Kehittämistyön arviointi

Toikko ja Rantanen (2009, 14) määrittelevät kehittämisen konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä voidaan pyrkiä myös toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Se voi suppeimmillaan olla esimerkiksi yhden työntekijän työskentelyn kehittämistä tai laaja-alaista koko organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämistä.

Työyhteisön kehittämishankkeen itsearvioinnilla on tärkeä osuus kehittämistyössä. Erilaisten mittarien lisäksi tarvitaan yhteistä keskustelua ja toteutetun toiminnan analyysia. Arviointi on hyvä nähdä koko kehittämishankkeen läpi jatkuvana suunnitelmallisena prosessina, mikä tuo jäntevyyttä koko kehittämistyölle. (Lahtinen 2002, 150.)

Kehittämishankkeen seurannalla ja arvioinnilla on monia tavoitteita. Kehittämistyö etenee harvoin ennalta tehtyjen suunnitelmien mukaan, joten tavoitteita joudutaan korjaamaan matkan aikana. Arvioinnilla pyritään pitämään kehittämistyön suunta oikeana. Toinen arvioinnin ja seurannan tärkeä tehtävä on edistää kehittämisprosessin jatkumista työyhteisössä ja antaa potkua työskentelylle, kun innostus uhkaa työyhteisössä hiipua. Arvioinnin avulla pyritään tekemään saavutetut muutokset ja parannukset näkyviksi sekä ylläpitää uskoa siihen, että yhteisillä ponnistuksilla voidaan saada aikaan myönteisiä tuloksia. Ilman tätä kehittämistyön tulokset jäävät herkästi arkisen työn ja kiireen varjoon. (Lahtinen 2002, 150.)

Kehittämishankkeen alussa asetetut tavoitteet toimivat hyvänä lähtökohtana loppuarvioinnille. Täsmennetyt ja konkreettiset tavoitteet ovat arvioinnin onnistumisen kannalta keskeinen asia. Kehittämishankkeen loppuarviointi on yhteenveto, jossa hahmotellaan työyhteisön yhteinen näkemys prosessista ja tuotoksista. Se on myös tärkeä oppimismahdollisuus ja voi parhaimmillaan auttaa yhteistoiminnallisen ja jatkuvan kehittämisen toimintatavan vakiinnuttamista työyhteisössä. (Lahtinen 2002, 155.)

Kehittämistyötä arvioitiin työhyvinvointikyselyn avulla 9.9. pidetyssä loppuarviointitilaisuudessa. Kyselyn täyttämisen jälkeen työyhteisön kanssa arvioitiin kehittämistoimintaa keskustellen. Keskustelun runkona toimivat apukysymykset (liite 6.)

Loppuarvioinnissa oli paikalla yhteensä kuusi työntekijää, joista kaksi on yrityksen osakkaita. Yksi paikalla olleista työntekijöistä on aloittanut työnsä kesäkuun alussa, joten hän ei ole ollut kehittämistoiminnassa mukana keväällä. Toisaalta hänen kohdallaan oli hyvä, että hän pääsi mukaan palautekeskusteluun, jolloin hän sai käsityksen siitä, mitä työyhteisössä on keskusteltu työhyvinvoinnin näkökulmasta ja millaisia asioita kehittämissuunnitelmassa on.

Tilaisuus aloitettiin palauttamalla mieleen kevään kehittämistyötä. Työntekijöille jaettiin taulukoina ryhmätöiden yhteenvedot aiheista työhyvinvoinnin tavoitetila ja saavuttamisen esteet sekä kehittämissuunnitelma ja suunnitelman swot-analyysi (taulukot 2, 3, 4 ja 5). Taulukoiden jakamisella tavoiteltiin asioiden mieleenpalauttamista kevään työkonferenssien tuoksista.

Työntekijät tutustuivat taulukoihin, jonka jälkeen jokainen täytti työhyvinvointikyselylomakkeen. Kolmelle poissaolleelle työntekijälle kyselylomake jätettiin täytettäväksi myöhemmin ja ne saatiin postitse muutaman päivän kuluttua palautekeskustelusta. Kyselylomakkeen täyttämisen jälkeen keskusteltiin vapaamuotoisesti kehittämishankeesta ja jo toteutuneista tavoitteista. Palautekeskustelurunkoa hyödynnettiin keskustelussa.

Kehittämistoiminnan arvioinnin yhtenä tehtävänä on suunnata kehittämistoiminnan prosessia. Tavoitteena on siis tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata. Arvioinnin tehtävänä on myös tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta: onko siitä ollut hyötyä vai ei ja missä ollaan onnistuttu ja missä mahdollisesti epäonnistuttu. Arvioinnilla pyritään myös osallistamaan asianosaiset, jolloin saadaan kaikkien ääni kuuluviin. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Toinen paikalla olleista osakkaista toi ensimmäisenä esiin työnkuvan selkiytymisen, joka hänen kohdallaan oli tarkoittanut selkeää irtaantumista nuorisokodista avopalveluiden suuntaan ja jonka hän oli kokenut työhyvinvointinsa kannalta merkittäväksi asiaksi. Tiedonkulkuun oli koko työyhteisössä tullut kesän jälkeen parannusta. Nykyään yksi nimetty työntekijä laatii palavereista muistion, joka on kaikkien luettavissa myöhemmin. Tämä auttaa erityisesti niitä, jotka eivät ole ehtineet tai päässeet palaveriin lainkaan esimerkiksi pitkien vapaajaksojen vuoksi. Näin kaikki työntekijät pysyvät paremmin perillä siitä, mitä nuorille on tapahtunut ja mistä ollaan keskusteltu ja sovittu. Tämä näkyy työn laadun paranemisena myös asiakkaiden eli nuorten suuntaan, kun kaikki työntekijät ovat paremmin ajan tasalla kunkin nuoren tilanteesta. Sen nähtiin myös osoittavan välittämistä, suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta työssä nuorten kanssa ja lisäävän nuorten turvallisuuden tunnetta.

Käytännön asioiden hoitamisesta keskusteltiin ja todettiin, että vastuukysymyksiä siitä, kuka hoitaa mitäkin käytännön asioita tulisi selkiyttää. Esimerkkinä otettiin puheeksi tietoliikenneyhteyksien pätkiminen nuorisokodissa ja epäselvyys siitä, mihin olla yhteydessä asiasta.

Kuukausiraporttien ja kirjaamisten osalta päätettiin, että syksyn aikana sovitaan sisällöllisesti rakennetta ja käytäntöjä niin, että kirjaaminen ja raportit ovat yhdenmukaisempia ja kaikki työntekijät ovat selvillä, mitä niihin tulee sisällyttää.

Lähiesimiehen säännöllinen läsnäolo nuorisokodilla nähtiin kehitettävänä asiana. Keskustelussa sovittiin välittömästi siitä, että lähiesimies voisi olla sovittuina päivinä nuorisokodilla läsnä arjen työssä. Tällöin lähiesimies kykenee myös arvioimaan nuorten sen hetkisen tilanteen kautta tulevaa kuormitusta työntekijöille. Varsinaista kehityskeskustelua ei perinteisessä mielessä koeta toimivaksi. Esimies toi esiin toimivampana vaihtoehtona avoimen dialogin, jota käytäisiin jatkuvasti työparien ja yksittäisten työntekijöiden kanssa. Tällöin työntekijät saavat ammatillista vertaistukea ja esimiehen tukea, jolloin yksittäisen työntekijän kuormittuminen helpottaa. Tässä esimies näkee vahvasti työohjauksellisen näkökulman; annetaan työohjausta työryhmän sisällä työpareille.

Kehittämissuunnitelmaan kirjattiin palautekeskustelussa nousseet asiat. Toteutuneita asioita olivat tiedonkulkuun liittyvät parannukset ja osittain vastuualueiden ja työnkuvan selkiytyminen. Kehitettäväksi jäi vielä osittain vastuualueiden ja työnkuvan selkeyttäminen, kirjaamisen ja raportoinnin kehittäminen, työn kuormittavuuden jakaminen ja arviointi yksilöittäin ja työpareittain sekä lähiesimiehen säännöllinen läsnäolo työpaikalla.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli käynnistää työhyvinvoinnin kehittämistoiminta Sivukadun Nuorisokoti Oy:ssä ja Sivukadun Avopalvelu Oy:ssä. Työhyvinvointia arvioitiin työhyvinvointikyselyllä kehittämistoiminnan alussa ja lopussa. Työntekijät osallistettiin kehittämistyöhön kahdessa tilaisuudessa keväällä 2014 työkonferenssimenetelmällä. Keväällä 2014 laadittiin kehittämissuunnitelma, jonka toteutumista arvioitiin syyskuussa. Työyhteisössä oli tapahtunut kehittämissuunnitelman mukaisia kehittämistoimia, mutta syksyyn jäi vielä kehitettävää tässä kehittämishankkeessa nousseiden kehittämiskohteiden pohjalta. Uusia kehittämiskohteita nostettiin esiin vielä loppuarviointikeskustelussa.

Kaikissa kehittämistoiminnan vaiheissa on pyritty kirjaamaan huolella havaintoja tehdyistä ratkaisuista ja käytännön toiminnasta, jotta kehittämisprosessia olisi helpompi analysoida ja kirjoittaa auki raportointivaiheessa. Molempien työkonferenssien jälkeen kirjoitettiin tapahtumien kulku ja havainnot päiväkirjaan mahdollisimman tarkasti. Kaikki työntekijöiden tuotokset kirjattiin sanatarkasti fläpeiltä ja keskusteluista niin hyvin, kuin se oli mahdollista. Tällä pyritään lisäämään työn luotettavuutta ja kuvaamaan kehittämistyön eri vaiheita. Tuotokset toimitettiin aina sähköpostitse toimitusjohtajalle, joka jakoi informaation kaikille työntekijöille.

Kehittämishankkeen ajankohta olisi voinut olla parempi. Kehittämistyö käynnistettiin hyvissä ajoin maaliskuussa 2014, mutta kahden työkonferenssin välillä oli noin kahden kuukauden tauko. Pitkän tauon vuoksi työntekijöillä saattoi olla vaikeuksia palata ensimmäisen työkonferenssin keskusteluihin, vaikka tuotokset olivat kaikkien työntekijöiden käytettävissä ja luettavissa toisessa työkonferenssissa. Kehittämissuunnitelma laadittiin kesälomien kynnyksellä toukokuussa 2014. Kesälomat ovat vaikuttaneet kehittämistyöhön, jonka vuoksi kaikkia tavoitteita ei ehditty saavuttamaan syyskuun loppukeskusteluun mennessä. Toisaalta loppukeskustelussa nousi esiin uusia kehittämiskohteita ja näin ollen voidaan todeta, että kehittämisprosessi tulee varmasti jatkumaan työpaikalla tämän kehittämishankkeen raportin kirjoittamisen jälkeenkin.

Uuden menetelmän käyttöönotto olisi vaatinut menetelmän testaamista ennen varsinaista työkonferenssia, vaikka palautteet työkonferensseista olivatkin pääsääntöisesti positiivisia. Menetelmän käytön testauksella olisi kuitenkin voitu päästä tehokkaampaan työskentelyyn ja parempaan sisällön tuottamiseen. Työhyvinvointikyselyn tulokset maaliskuulta olisi voitu toimittaa aikaisemmin työyhteisön käyttöön; nyt ne käytiin läpi vasta toisessa konferenssissa noin kahden kuukauden kuluttua kyselyn täyttämisestä. Avointen kysymysten vastaukset käytiin läpi jo ensimmäisessä työkonferenssissa.

Työkonferenssi menetelmänä toimi hyvin kehittämistoiminnan käynnistämisvaiheessa. Tarkkaan määritellyn dialogin sääntöjen tarpeellisuutta voi pienen työyhteisön osalta kuitenkin pohtia: olisiko työyhteisö tuottanut yhtä paljon materiaalia ilman sääntöjä? Se, miten demokraattisen dialogin säännöt vaikuttivat keskusteluihin, jäi avoimeksi. Työyhteisössä on hyvä ja avoin ilmapiiri, joten keskustelu olisi todennäköisesti toiminut ilman sääntöjäkin.

Käytännön kehittämistoiminnassa pyrittiin selkeyteen muun muassa määrittelemällä ryhmätöiden sisältö ja ajankäyttö. Molemmista työkonferensseista neljä tuntia koettiin riittäväksi ajaksi käsitellä asioita, ja napakkuutta pidettiin hyvänä asiana. Koko työyhteisön saaminen samaan aikaan kehittämistyöhön on haasteellista, mutta kiitettävästi työyhteisön jäsenet kykenivät osallistumaan työkonferensseihin. Työskentely oli työyhteisössä aktiivista kaikissa tapauksissa ja jäi tunne, että halukkuutta ja motivaatiota kehittämistyöhön riittää perustyön ohella.

Kehittämissuunnitelmaan nostettiin kohtuullisen lyhyen aikavälin tavoitteita. Tavoitteet olivat kuitenkin hyvin realistisia, käytännönläheisiä ja suhteellisen helposti toteutettavissa olevia eikä tavoitteiden saavuttaminen vaadi kohtuuttomia ponnisteluja työntekijöiltä. Onnistumisen kokemuksen näkökulmasta tämä on hyvä asia, sillä saavutettavissa olevat tavoitteet ja niihin pääseminen todennäköisesti vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti kuin liian vaativat tavoitteet ja sen myötä saavuttamattomuus. Työyhteisön muutostila ja monen hankkeen yhtäaikai-

nen käynnistäminen saattoi vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen niin, että ne haluttiin pitää hyvin maanläheisinä. Kehittämissuunnitelman laadinta oli ajankohtana myös hieman haastava, sillä työyhteisö oli juuri ennen toista työkonferenssia ollut hyvin kriisikeskeisessä palaverissa. SWOT-analyysissä olikon maininta siitä, olivatko tavoitteet liian maltillisia ja tyydyttääkö liian vähään.

Työyhteisön kehittämistoiminta on ollut monella tasolla uuden oppimista. Työyhteisön mukaan saaminen kehittämistyöhön ja tutustuminen työyhteisöön, menetelmän valinta, kyselyn laatiminen, teoreettisen viitekehyksen hahmottaminen ja työyhteisön osallistaminen itse kehittämistoimintaan ovat olleet kaikki uusia työ- ja toimintatapoja. Oppimisen näkökulmasta kehittämishanke on laajentanut käsitystä työhyvinvoinnin kokonaisuudesta. Prosessimainen kehittämistyö on tullut tutuksi ja sen eteenpäin vieminen opettanut kehittämistoimintaa käytännössä. Työyhteisön työhyvinvoinnin osallistava kehittäminen on lisännyt valmiuksia toimia jatkossa vastaavissa hankkeissa. Vuorovaikutusosaaminen ja rohkeus toimia työyhteisön kehittämishankkeen vetäjänä on lisännyt itseluottamusta, joten jatkossa vastaavaan toimintaan lähteminen on helpompaa ja varmempaa.

Työyhteisöllinen kehittäminen pohjautuu käsitykseen työolojen ja työhyvinvoinnin yhteisöllisistä ulottuvuuksista. Yhteisöllisyys on työelämässä liitetty terveyden, hyvinvoinnin, oppimisen ja tuloksellisuuden edistämiseen. Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksilla tiedetään olevan positiivinen yhteys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työkykyyn. (Vataja 2012, 77-78.) Vaikka konkreettisia kehittämiskohteita tuli maltillisesti, uskon osallistumisen ja keskustelujen toimineen jo sinällään työhyvinvointia edistävinä. Yhdessä keskusteleminen tärkeistä asioista nostettiin palautteissakin esiin työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Samalla tietyt asiat saivat varmuutta, joten keskustelut vahvistivat työntekijöiden näkemyksiä työpaikan tilanteesta.

Frilander ja Jokinen (2008, 198-199) puhuvat toimintatutkimuksesta, jonka tavoitteena on edistää mukana olevien käytännön toimijoiden omia pyrkimyksiä ja kykyä ymmärtää ja ratkaista itse niitä ongelmia ja kysymyksiä, joiden keskellä he elävät. Tällöin tutkija toimii resurssihenkilönä, joka ensisijaisesti tukee toimijoiden omaa kykyä selkeyttää tilannetta, jossa he itse ovat työn muutostilanteen ja oman työtilanteensa asiantuntijoina. Uuden tiedon ja ymmärryksen tuottaminen siitä todellisuudesta, jossa työntekijät elävät, on myös tutkimuksen tärkeä tehtävä. Etukäteen hahmotellut tavoitteet eivät ole onnistumisen kriteeri, vaan se, missä määrin vuorovaikutuksessa syntyy kiinnostavaa uutta ymmärrystä ja teoriaa siitä todellisuudesta, jossa työntekijät elävät. Koin onnistuneeni uuden tiedon ja ymmärryksen tuottamisessa. Työyhteisö sai paljon informaatiota työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja jokaisen työntekijän mielipiteiden myötä kokonaiskuva tämän hetkisestä tilanteesta työpaikalla todennäköisesti auttaa työpaikan muutostilanteessa oikean suunnan löytämiseen.

Työhyvinvointia säädellään juridisesti lainsäädännön keinoin, resurssiohjauksella valtion talousarviossa rahoittamalla erilaisia tavoiteohjelmia ja ministeriöiden informaatio-ohjauksen keinoin. Euroopan unioni ja eduskunta linjaavat työolojen parantamista kehittämällä ja uudistamalla lainsäädäntöä työhyvinvoinnista. Hallitusohjelmiin on kuulunut työoloihin, työhyvinvointiin ja työmarkkinoiden toimivuuteen liittyviä tavoitteita. Palkkapolitiikalla esimerkiksi työmarkkinajärjestöjen kautta vaikutetaan kysymyksiin työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitos tuottavat runsaasti tietoa hyvinvoinnista työssä ja toimeenpanevat työhyvinvointiin liittyviä hankkeita. Kansaneläkelaitoksella on keskeinen rooli väestön hyvinvointia koskevan tiedon tuottajana ja sairausvakuutusjärjestelmän rahoittajana. Työterveyshuolto ja työterveyshuoltolaki ovat merkittäviä kokonaisvaltaisuutensa vuoksi huolehtien muun muassa työtaturmien ja sairauksien ehkäisystä sekä työn terveellisyydestä ja turvallisuudesta. (Virtanen & Sinokki 2014, 110-115.) Pienten ja keskisuurten yritysten osuus BKT:sta on hieman yli 40% ja alle 10 hengen yrityksissä työskentelee noin 350 000 työntekijää. Yritysten ja työntekijöiden hyvinvoinnilla on siten myös suuria kansantaloudellisia vaikutuksia. (Mäkelä-Pusa & Harju 2012, 16.) Työhyvinvointiin panostaminen on yhteiskunnallisesti ja yksilön näkökulmasta tärkeää aikana, jolloin työvoimaa on vähän, työvoima ikääntyy ja erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa työvoimapula on tosiasia. Myös työkyvyttömyyseläketilastot puhuvat työhyvinvoinnin tärkeydestä. Poliittinen keskustelu työmarkkinakysymyksistä, kuten työurien pituudesta, käy tällä hetkellä kuumana. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen on ajankohtaista nyt ja tulevaisuudessa.

Hakanen (2004, 292) on esittänyt kaksi laajaa tehtäväaluetta ja tutkimuskohdetta työelämän ja työyhteisön kehittäjille sekä työhyvinvointitutkijoille. Hänen mukaan on pystyttävä paikantamaan ja ehkäisemään voimavarojen menetyksiä ja uhkia sekä katkaisemaan menetysten ketjuja, ennen kuin menetykset koskevat työntekijöiden terveyttä ja koko elämänlaatua. Työntekijöiden onnistumisen kokemusten lisääminen, hyvin tehdyn työn tunnustaminen ja arvostus tulisi näkyä selvemmin organisaatioiden ja esimiesten toiminnassa. Hakasen näkemyksiä mukaillen työpaikkojen tulisi paremmin oppia tunnistamaan hyvinvointia edistävän työpaikan piirteet ja estämään työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavien spiraalien kehittymisen. Esimiesten merkitys on suuri, mutta koko organisaatio johtoa myöten on mahdollistamassa työyhteisön ja työntekijän hyvinvointia. Kyse on lopulta ihmisen terveydestä ja hyvinvoinnista kaikilla elämän osa-alueilla.

Loppelan (2004) väitöskirjassa työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen keskeisiksi elementeiksi nousivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin sekä vastuun saaminen ja uuden oppiminen, jolloin työmotivaatio ja työhyvinvointi lisääntyvät. Yhteisöllisen kehittämisen todettiin vaikuttavan positiivisesti henkilökohtaiseen työkykyyn. Työkyvyn ylläpitäminen ja työyhteisön kehittäminen ovat vuorovaikutteisessa suhteessa ja molempia voidaan kehittää osana arkityötä, mikäli kehittämiselle on luotu systemaattinen toimin-

tamalli. Loppelan tutkimustulosten ja omien näkemysteni perusteella työpaikoilla tulisi olla työn tekemisen rinnalla jatkuva kehittämisprosessi, jossa huomioidaan työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ja samalla luodaan edellytyksiä tehdä taloudellisesti tuottavaa ja kannattavaa työtä.

Vaikka työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella työpaikalla ovat työhyvinvoinnin peruselementit hyvällä mallilla, tulee muistaa, että työhyvinvointi on jatkuvassa liikkeessä eikä työhyvinvointia voi jättää huomioimatta tehtäessä työhön liittyviä päätöksiä. Jatkossa ehdotankin, että Sivukadun Nuorisokoti Oy ja Sivukadun Avopalvelu Oy arvioivat työhyvinvointia säännöllisesti esimerkiksi tätä kehittämishanketta varten laaditun kyselylomakkeen avulla ja yhteisissä palaverissa siten, että kaikkien työntekijöiden mielipiteet huomioidaan. Keväällä 2014 tuotettua tietoa hyödyntämällä työpaikalla olisi hyvä sopia säännöllisistä tilaisuuksista, joissa työyhteisö voisi keskustella työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, muutoksista työssä ja työn kehittämiseen tähtäävistä toimenpiteistä. Pienessä työyhteisössä näkisin erityisen tärkeäksi ulkopuolisen asiantuntijan käytön esimerkiksi vuosittain työyhteisön kehittämispäivillä. Tämä senkin vuoksi, että kaikki työyhteisön jäsenet osakkaita myöten voisivat osallistua täysipainoisesti kehittämistyöhön sen sijaan että he pyrkisivät organisoimaan sitä. Työhyvinvointia kehitetään kehittämällä työtä, joten työhön liittyvien muutosten osalta tulisi aina arvioida, millaisia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia muutoksilla voi olla työhyvinvointiin.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011) on esittänyt työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksissaan vision, jossa "terveys, turvallisuus ja hyvinvointi" ovat tärkeitä yhteisiä arvoja joita toteutetaan käytännössä jokaisella työpaikalla ja jokaisen työntekijän kohdalla". Toimenpiteinä esitetään muun muassa, että johtamisesta tulee hyvinvoinnin kulmakivi ja yhteistyöllä luodaan tietoa, taitoa ja tahtoa. Tavoiteltavia muutoksia ovat muun muassa fyysisen ja psyykkisen kuormittumisen väheneminen. Näkisin, että tässä tarvitaan kaikilta työelämään osallistuvilta aikaa, läsnäoloa ja kunnioitusta toinen toisiaan kohtaan sekä tahtoa kehittää työelämää terveellisemmäksi.

Lähteet

- Ahola, K., Hakola, T., Hopsu, L., Leino, T., Leskinen, T., Oksa, J., Takala, E-P., Vorne, J. & Vuokko, A. 2010. Työkuormitusta arvioimalla ja säätelemällä voidaan edistää hyvinvointia työssä. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. 2010. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. 2010. Kohti kestäväää innovointia? Väliraportti Tykes-ohjelman kehittämissuoriteiden tuloksista. Raportteja 69. Helsinki: Tykes.
- Alasoini, T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työntöön mielekkyyden alenemisen hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa: Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos. 106-120.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Astvik, W. & Melin, M. 2013. Coping with the imbalance with between job demands and resources: A study of different coping patterns and implications for health and quality in human service work. *Journal of Social Work* 2013:13. 337-360.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Helsinki: Pohjola Terveys.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 75-94.
- Frilander, K. & Jokinen, E. 2008. Kehittämisen pakko vai mahdollisuus? Teoksessa: Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print. 196-214.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyria Koulutus Oy. 2014. Työelämän kehittämishankkeet: Tuotto. http://www.hyria.fi/projektit/tyoelaman_kehittamishankkeet/tuotto (Viitattu 12.9.2014)
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY. 77-91.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell.
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavalla menetelmällä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämissuoriteista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint.
- Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY. 155-162.

Karvinen-Niinikoski, S. 2009. Reflektiiviset rakenteet ja hyvät työnohjauskäytännöt sosiaalialan asiantuntijuutta ja vetovoimaisuutta vahvistamassa. Teoksessa: Yliruka, L., Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. (toim.) 2009. Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kivimäki, R. 2011. Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen Työraportteja 87/2011. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Lahtinen, M. 2002. Työyhteisön kehittämishankkeen itsearviointi. Teoksessa: Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 150-158.

Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomian periaatteet ja käyttöalueet. Teoksessa: Launis, M. & Lehtelä, J. (toim.) Ergonomia. Helsinki: Työterveyslaitos. 17-38.

Launis, K. 2006. Well-being at work. Teoksessa Malmberg, P. Scientific Proceedings. European Productivity Conference 2006. Helsinki: Hakapaino. 81-84.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi- dialoginen metodi. Teoksessa: Lehtonen, J. (toim.) 2014. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. 15-55.

Lindström, K. 2002. Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa: Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 24-34.

Lindström, K. 2002. Työkonferenssimenetelmä. Teoksessa: Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 132-141.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ -keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

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

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina- narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulu: Oulu University Press.

Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Työn epävarmuus ja organisaatiomuutokset työhyvinvoinnin uhkina. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 167-199.

Meltti, T. & Kara, H. 2009. Sosiaalityöntekijöiden työolot, -ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa: Yliruka, L., Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. (toim.) 2009. Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. 22-39.

Mäkelä-Pusa, P. & Harju, H. (toim.) 2012. Pientyöpaikkojen työkyvyn tuki. Kuntoutussäätiön työselosteita 44/2012. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Mäkelä-Pusa, P., Terävä, K. & Manka, M-L. 2011. Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Selvitysraportti pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien työkyvystä, hyvinvoinnista, työkyvyn tuen ja kuntoutuksen tarpeesta. Kuntoutussäätiön työselosteita 41/2011. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetushallitus. 2014. SWOT-analyysi.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi (Viitattu 11.5.2014)

Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 48(02) 2013. 88-101.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rautio, M. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa: Kantolahti, T. & Nikander, T. (toim.) 2010. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. 22-29.

Rautio, M. & Husman, P. 2012. Työkäisten terveyden edistäminen- esimerkkejä työmenetelmistä ja toimintamalleista. Teoksessa: Pietilä, A-M. (toim.) 2012. Terveyden edistäminen. Teorioista toimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. 165-190.

Ravantti, E. 2013. Esimerkkejä työhyvinvoinnin palvelutarjonnasta ja toimintamalleista. Työpaikkojen työhyvinvointitoiminnan tason määrittäminen ja kehittäminen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä -työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Tampere: Työterveyslaitos.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Tampere: Juvenes Print- Tampereen Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Suomen yrittäjät. 2013. Yritystilastot. <http://www.yrittajat.fi/File/5732d042-a41b-48ae-9bb1-302f9f852238/yritysjyystilasto2013.pdf> (Viitattu 6.9.2014)

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

TEPA- Sanastokeskus TSK:n termipankki. 2014. Hakusana: työhyvinvointi. <http://www.tsk.fi/tepa/netmot.exe?UI=figr&height=165> (Viitattu 12.8.2014)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa: Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. 121-134.

Työterveyslaitos. 2014. Mitä työkyky on?
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx
(Viitattu 29.8.2014)

Työterveyslaitos. 2010. Tutkija: Työhyvinvointi ei ole enää pelkkä kustannus.
http://deski.fi/page.php?page_id=23&tiedote_id=10776&aika=143796x020851161002
(Viitattu 30.8.2014)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtioneuvoston kanslia. 2011. Työurat pidemmiksi- työeläkejärjestelmän kehittämismuutosten tarkastelua. Työurien pidentämistä selvittävän työryhmän raportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2011. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Print.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Yritysesite. 2014. Sivukadun Nuorisokoti Oy.

Painamattomat lähteet:

Jalassuo, J. 2014. Sähköposti 28.5.2014.

Kuvat

Kuva 1 Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014)	13
--	----

Kuviot

Kuvio 1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (soveltaen Marja-Liisa Manka 2006, 16.)	14
Kuvio 2 Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen (mukailten Ojala & Ahonen 2005, 63).	16
Kuvio 3 Kehittämisprosessi	29

Taulukot

Taulukko 1 Työpaikan ammattinimikkeet, työkokemus ja työn aloitusajankohta yrityksessä (Jalassuo 2014).	11
Taulukko 2 Työhyvinvoinnin tavoitetila osakkaiden ja työntekijöiden mukaan.	31
Taulukko 3 Työhyvinvoinnin tavoitetilan saavuttamisen esteet.	32
Taulukko 4 Kehittämissuunnitelma	36
Taulukko 5 Kehittämissuunnitelman arviointi SWOT-analyysin avulla.	37
Taulukko 6 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Ryhmähenki.	39
Taulukko 7 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Organisaatio.	39
Taulukko 8 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Esimiestoiminta.	40
Taulukko 9 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Työ.	40
Taulukko 10 Työhyvinvointikyselyn tulokset teemasta Ihminen itse.	41

Liitteet

Liite 1 Infokirje työpaikalle	58
Liite 2 Työhyvinvointikyselylomake.....	60
Liite 3 Toteutussuunnitelma, työkonferenssi 1 (11.3.2014).....	63
Liite 4 Toteutussuunnitelma, työkonferenssi 2 (13.5.2014).....	65
Liite 5 Palautelomake	67
Liite 6 Swot-analyysi työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta	68
Liite 7 Palautekeskustelurunko	69

Liite 1 Infokirje työpaikalle

Tervehdys!

Olen Katja Eskelinen, 37-vuotias kahden lapsen äiti Hyvinkäältä. Taustakoulutukseltani olen sairaanhoitaja ja toimin kouluttajana Hyria Koulutus Oy:ssä. Suoritan ylempää amk-tutkintoa Tikkurilan Laureassa. Koulutusohjelmani on terveyden edistäminen, joka painottuu palvelujen johtamiseen ja kehittämiseen. Teen opinnäytetyöni työpaikkasi työhyvinvoinnin kehittämistä työkonferenssi-menetelmän avulla.

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi etenee seuraavasti:

1. Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus työntekijöille kyselyn avulla viikko 10/2014
2. Työkonferenssi 1/2 tiistaina 11.3.2014 klo 11-15: työhyvinvoinnin tavoitetila ja saavuttamisen esteet
3. Työkonferenssi 2/2 tiistaina 13.5.2014 klo 11-15: kehittämistoimien tavoitteet ja kehittämissuunnitelman laatiminen
4. Työhyvinvoinnin seurantakysely elokuussa 2014

Molempien työkonferenssien jälkeen kerään teiltä palautteen konferenssin toteutuksen onnistumisesta ja elokuussa koko kehittämistyön onnistumisesta.

Työkonferenssista menetelmänä hieman enemmän tässä:

"Työkonferenssi on **keskusteluareena eli tilaisuus**, joka perustuu ihmisten väliseen vuoropuheluun eli dialogiin. Tätä perusasetelmaa kuvaa termi "tasavertainen vuoropuhelu" eli "**demokraattinen dialogi**". Dialogin avulla **ihmiset itse tuottavat varsinaisen asiasisällön**. Sisältö kuvataan kielen avulla: puheena ja kirjoituksena.

Työkonferenssissa pyritään **yhteisymmärryksen löytämiseen**. Sen varassa rakennetaan **toimintasuunnitelmia**, joiden on määrä muuttaa puhe yhteistoimintaan perustuviksi teoiksi. Tällaisia ominaisuuksia kuvaa termi "yhteistoiminnallinen".

Osallistujat toteuttavat koko konferenssin osallistumalla siinä käytettävään dialogiin ja tuomalla siihen aineellista sisältöä omien kokemustensa, tieto-taitojensa ja ymmärtämisensä pohjalta. Näin ollen työkonferenssi on myös **oppimisen areena**.

Työkonferenssi ei ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan se liittyy johonkin **toiminnalliseen ketjuun- prosessiin**. Prosessin aikana järjestetään yksittäisiä työkonferensseja. Näin käytettynä metodista tulee yhteistoiminnallinen ja osallistava kehittämismetodi."

Menetelmän kehittäjän, Björn Gustavsenin säännöt demokraattiselle dialogille ovat seuraavat:

1. Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
2. Kaikki, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa.
4. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia.
5. Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta.
6. Osanottajien kokemuksia pidetään oikeutettuina.
7. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.
8. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
9. Mielipiteet esitetään suullisesti; kukaan ei voi osallistua vain paperilla.
10. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
11. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi. Yksikään osanottaja ei saa olla poikkeus tässä suhteessa.
12. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä.
13. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

Tapaamisiin tiistaina 11.3.!

Terveisin,
Katja

Mainitse kolme asiaa, jotka vaikuttavat työhyvinvointiisi myönteisesti tällä hetkellä?

Mainitse kolme asiaa, jotka vaikuttavat työhyvinvointiisi kielteisesti tällä hetkellä?

Miten voit itse viedä eteenpäin työhyvinvointiin liittyviä asioita työssäsi?

KIITOS VASTAUKSISTASI!



Liite 3 Toteutussuunnitelma, työkonferenssi 1 (11.3.2014)

Aika	Aihe	Toteutustapa	Perustelu
11:00- 11:15	Avaus	Toimitusjohtaja avaa tilaisuuden Opinnäytetyöntekijä ja työyhteisön jäsenet esittäytyvät	Virittäytyminen
11:15- 11:30	Kehittämistoiminnan eteneminen ja menetelmät	Opinnäytetyöntekijä käy läpi hankkeen etenemisen ja menetelmät	Kokonaiskuvan hahmottaminen tulevasta toiminnasta
11:30- 11:45	Työhyvinvoinnin tavoitetila työyhteisössä - mitä työntekijä toivoisi työhyvinvoinnin olevan tulevaisuudessa	Yksilöpohdinta: apuvälineenä kuvakortit ja muistiinpanovälineet	Ryhmätyön pohjustaminen Omien ajatusten selkiyttäminen
11:45- 12:30	Työhyvinvoinnin tavoitetilasta keskustelu demokraattisen dialogin sääntöjen mukaan	Ryhmätyö 1: Työntekijät jaetaan kahteen ryhmään: omistajat ja työntekijät Tuotokset kirjataan fläpeille	Työyhteisön jäsenten dialogi aiheesta ja yhteenvedon tekeminen
12:30- 13:15	Lounastauko		
13:15- 13:30	Ryhmätöiden tuotokset käydään läpi, fläpit laitetaan seinälle	Opinnäytetyöntekijä toimii puheenjohtajana, ryhmät esittelevät tuotoksensa ja perustelunsa	Saadaan yleiskuva työhyvinvoinnin tavoitetilasta
13:30- 13:45	Työhyvinvoinnin tavoitetilan saavuttamisen esteet	Yksilötehtävä: muistiinpanot esteistä	Pohjustaa ryhmätyöhön
13:45- 14:30	Työhyvinvoinnin tavoitetilan saavuttamisen esteistä keskusteleminen demokraattisen dia-	Ryhmätyö 2: Työntekijät jaettu sekaryhmiin, molemmissa työntekijöitä ja omistajia, koonti fläpeille	Dialogin avulla esteiden pohdinta ja näkemysten esittely

	login sääntöjen mukaan		
14:30-14:50	Ryhmätöiden tuotokset käydään läpi	Opinnäytetyöntekijä toimii puheenjohtajana	Esteet saadaan selville ja kirjatuksi jatkotoimenpiteitä varten
14:50-15:00	Palaute ja lopetus	Työyhteisön jäsenet arvioivat yksilöllisesti toimintaa lomakkeen avulla Kiittäminen ja orientoiminen seuraavaan konferenssiin	Päivän päätös

Liite 4 Toteutussuunnitelma, työkonferenssi 2 (13.5.2014)

Aika	Aihe	Toteutustapa	Perustelu
11:00- 11:15	Avaus ja konferenssin tavoitteen läpikäyminen Edellisen konferenssin tuotos-ten kertaus	Laitetaan edellisen tapaamisen fläpit seinälle ja jaetaan ne myös kirjallisina dokumentteina jokaiselle Jaetaan tyhjä kehittämissuunnitelmakaavake jokaiselle	Virittäytyminen
11:15- 11:30	Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteiden määrittäminen	Työntekijät laativat yksilötyönä tavoitteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi kehittämissuunnitelmakaavakkeelle	Yksilöiden tavoitteet selkiytyvät ja pääsevät esille
11:30- 11:45	Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteiden määrittäminen	Ryhmätyö 1: Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteiden asettaminen demokraattisen dialogin avulla heterogeenisissä ryhmissä, tuotokset ryhmistä kirjataan yhdelle yhteiselle kehittämissuunnitelmakaavakkeelle	Ryhmät keskustelvat ja määrittävät tavoitteet
11:45- 12:30	Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteiden määrittäminen	Ryhmätöiden koonti ja koko työyhteisön yhteisten tavoitteiden määrittäminen	Työntekijät määrittävät yhteiset tavoitteet koko työyhteisölle
12:30- 13:15	Lounastauko		
13:15- 13:30	Ohjaaminen suunnitelman laatimiseksi	Opinnäytetyöntekijä selvittää tavoitteet työskentelylle kaavakkeen avulla	Opinnäytetyöntekijä ohjeistaa työntekijät suunnitelmatyöhön
13:30- 14:30	Työhyvinvoinnin kehittämisen suunnitelman laatiminen	Demokraattisen dialogin avulla koko työryhmä laatii yhdessä kehittämissuunnitelman kehittämissuunnitelmakaavakkeelle	Vastuuhenkilöt ja aikataulu kehittämistoimille saadaan määriteltyä
14:30- 14:50	Työhyvinvoinnin kehittämisen suunnitelman arviointi	Käytetään SWOT-analyysia kehittämissuunnitelman onnistumisen arvioimiseksi ja opinnäytetyöntekijä kirjaa muistiinpanoihin analyysin tuotokset	Auttaa pohtimaan kehittämistoimien onnistumista, esteitä, mahdollisuuksia, uhkia, vahvuuksia

14:50- 15:00	Palaute ja lo- petus	Työyhteisön jäsenet arvioivat yksi- löllisesti konferenssin toimintaa lomakkeen avulla Kiittäminen ja jatkotoimenpiteistä sopiminen (=elokuussa uusi kysely työhyvinvoinnin nykytilasta ja koko kehittämistoiminnan arviointi, tuo- tosten toimittaminen työyhteisölle koottuna)	Päätös
-----------------	-------------------------	--	--------

Liite 5 Palautelomake

PALAUTELOMAKE 11.3.2014

1. Millaisena koit **ohjeistuksen** kehittämispäivän teemoihin?

2. Millaisena koit **aikataulutuksen** kehittämispäivän aikana?

3. Miten valitut **menetelmät** toimivat aiheen käsittelyssä?

4. Mitä toivoisit erityisesti kehitettävän **seuraavaan tapaamiseen** (13.5.2014)?

5. Miten hyödyllisenä koit kehittämispäivän **työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta** työpaikallasi?

6. Millainen on **kokonaisarviosi** kehittämispäivän onnistumisesta?

Kiitos palautteestasi!

Liite 6 Swot-analyysi työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta

SWOT (Strengths=vahvuudet ja Weaknesses= heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, Opportunities=mahdollisuudet ja Threats=uhat ovat ulkoisia tekijöitä)

Vahvuudet Positiivisten tekijöiden lista työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta ja sen toteutuksesta (esim. innostunut henkilökunta)	Heikkoudet Negatiivisten tekijöiden lista työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta ja sen toteutuksesta (esim. niukat resurssit)
Mahdollisuudet Lista mahdollisuuksista, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan ja sen toteutukseen (esim. yhteistyökumppanit)	Uhat Lista uhkatekijöistä, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan ja sen toteutukseen (esim. rahoitus)

Liite 7 Palautekeskustelurunko

Palautekeskustelurunko

1. Millaisia myönteisiä tai kielteisiä muutoksia työyhteisössä ja työhyvinvoinnissa on tapahtunut kehittämishankkeen aikana?
2. Missä määrin nämä muutokset ovat olleet tavoitteiden mukaisia?
3. Millaisia toimia jatkossa tehdään tämän kehittämishankkeen myötä? Mitä aiotaan saada aikaan?