

TYÖHYVINVOINTIA KEHITTÄMÄSSÄ  
LAPIN KUNTOUTUS OY:SSÄ

Pasi Lambacka

Opinnäytetyö  
Terveysten edistämisen koulutusohjelma  
YAMK

2014

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

HYVINVOINTIPALVELUJEN OSAAMISALA

Terveysten edistämisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

**TYÖHYVINVOINTIA KEHITTÄMÄSSÄ  
LAPIN KUNTOUTUS OY:SSÄ**

Pasi Lambacka

2014

Toimeksiantaja Lapin Kuntoutus Oy

Ohjaaja Kaisa Turpeenniemi

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2014 \_\_\_\_\_

Hyvinvointipalvelujen osaamisala  
Terveyden edistämisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Pasi Lambacka	<b>Vuosi</b>	2014
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin Kuntoutus Oy		
<b>Työn nimi</b>	Työhyvinvointia kehittämässä Lapin Kuntoutus Oy:ssä		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	71 + 3		

---

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut työelämän kehityksen myötä tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilökunta on yhteydessä tuotoisaan, menestyvään ja kilpailukykyiseen organisaatioon. Työhyvinvointiin panostaminen näkyy muun muassa vähentyneinä henkilökunnan sairauspoissaoloina, jolla on myös kansantaloudellista merkitystä yrityksen tuottavuuden kautta.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kuvata työhyvinvoinnin kehittämisprosessia Lapin Kuntoutus Oy:ssä. Työelämän haasteet ja jatkuvat muutokset organisaatiossa sekä sen toiminnassa ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Kehittämisprosessin tavoitteena on lisätä Lapin Kuntoutus Oy:ssä työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja työn mielekkyyttä sekä vähentää sairauspoissaoloja. Kehittämisprosessi on aloitettu vuonna 2013 ja tämän hetkisen tiedon mukaan jatkuu vuoteen 2016 asti. Opinnäytetyössä on kuvattu tähän asti tapahtuneet prosessivaiheet. Kehittämisprosessin vaikuttavuuden arviointi tehdään kehittämisprosessin loputtua.

Työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu yhteistyössä Lapin ammattikorkeakoulun kanssa osana Terveys ja Työhyvinvointi –kehittämishanketta. Hankkeessa käytetään kehittämismallina Engeströmin työnkehittämismallia, jonka tavoitteena on saada työhyvinvointia edistävä toiminta lähelle toiminnallisia työyhteisöjä. Kehittämismallissa henkilökunta kehittää ja arvioi itse työhyvinvointia sekä käyttämiään työmenetelmiä työlähtöisesti ja ratkaisukeskeisesti työpajoissa. Kehittämisprosessiin kuuluivat myös henkilökunnan Health Promotion-hyvinvointikartoitus sekä kysely, jossa kartoitettiin toiveita työhyvinvointia lisäävän toiminnan sisällöstä.

Työpajoissa henkilökunta asetti lyhyen aikavälin tavoitteet suunnitellusti. organisaatioon luotiin myös yhteiset Tyky-toimintatavat. Pitkän aikavälin tavoitteet suunnitellaan vuoden 2015 helmikuussa, jonka jälkeen työpajoissa puolen vuoden välein arvioidaan toimintaa uudelleen ja tehdään jatkosuunnitelmat.

Avainsana(t)                      työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, kehittämisprosessi, työhyvinvointimalli

Social Services Health and Sports  
Master's Degree Programme in Health  
Promotion

---

<b>Author</b>	Pasi Lambacka	<b>Year</b>	2014
<b>Commissioned by</b>	Lapin Kuntoutus Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Developing Well-being at Work in Lapin Kuntoutus Oy		
<b>Number of pages</b>	71 + 3		

---

The importance of well-being at work has been highlighted as having a detrimental impact on people in working life. A healthy and satisfied staff is linked to lucrative, successful and competitive organization. Investing in well-being appears efficient in terms of and reducing sickness-related absence of staff, which also has economic significance for the company's productivity.

The objective of this thesis is to describe well-being and its processes and to develop these for Lapin Kuntoutus Oy. The challenges of working life and the constant changes in organizations have contributed to the reduction of staff well-being and their ability to cope at work. The aim of the development process is to increase the well-being of the staff of Lapin Kuntoutus Oy, make their work more meaningful and reduce sick leaves. The development process begun 2013 and is currently suggested to continue until 2016. This thesis describes the dates of the events of each step of the process. The evaluation of the effects of the development project is to be completed after the process has ended.

The Development process of wellbeing at work is implemented in collaboration with the Lapland University of Applied Sciences as a part of a Health and Wellbeing project. The project uses the Engeström model of work development. The aim of the model is to promote the well-being of staff within their functional work environment. The staff development model is used to assess and increase their individual well-being as well as their working methods through work-based and solution-focused workshops. The development process, also include a health promotion and well-being questionnaire for the staff including hopes and wishes of the staff for the contents of the activities.

In the workshops, the staff set up short term goals. We also created common workplace health promotion rules in our organization. Long term goals will be planned in February 2015, followed by workshops every six months to introduce activities and make further plans.

**Key words** occupational well-being, occupational well-being development, process development, model of work development

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	7
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	9
2.1 TARKOITUS.....	9
2.2 TAVOITE .....	9
3 TERVEYS JA TYÖHYVINVOINTI -KEHITTÄMISHANKE .....	10
4 TYÖHYVINVOINTI.....	13
4.1 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMÄ .....	13
4.2 TYÖN IMU .....	15
4.3 TYÖHYVINVOINNIN HAASTEET .....	16
5 MALLEJA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEKSI.....	18
5.1 MALLIEN TAUSTAA .....	18
5.2 ILMARISEN TALOMALLI.....	18
5.3 KOKONAISVALTAINEN TYÖHYVINVOINTI -MALLI .....	21
5.4 TASAPAINOMALLI .....	23
5.5 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT -MALLI.....	25
5.5.1 Ensimmäinen porras .....	26
5.5.2 Toinen porras .....	28
5.5.3 Kolmas porras .....	29
5.5.4 Neljäs porras .....	30
5.5.5 Viides porras .....	31
6 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ .....	33
6.1 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA .....	33
6.2 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN TARKASTELU .....	33
6.3 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS.....	35
6.4 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS ENGSTRÖMIN MUKAAN.....	37
6.5 TYKY-TOIMINTA.....	39
6.6 TUTKIJAN ROOLI TOIMINNALLISESSA OPINNÄYTETYÖSSÄ .....	40
7 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI.....	41
7.1 KEHITTÄMISTARPEEN VIRIÄMINEN .....	41
7.2 NYKYTILANTEEN KARTOITUS .....	42
7.3 SUUNNITTELUVAIHE.....	48
7.4 TOTEUTUSVAIHE JA LYHYEN AIKAVÄLIN SUUNNITELMA .....	52
7.5 JATKOSUUNNITELMA .....	58
8 KEHITTÄMISTYÖN POHDINTA .....	61
8.1 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIN ARVIOINTIA.....	61
8.2 KEHITTÄMISTYÖN EETTISYYDEN JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA .....	64
8.3 KEHITTÄMISTYÖN JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	65
LÄHTEET.....	67
LIITTEET.....	71

## TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. HENKILÖKUNNAN TYÖHYVINVOINTITOIVEET .....	44
TAULUKKO 2. TOISEN TYÖPAJAN TULEVAISUUDEN KUVAUS .....	55
TAULUKKO 3. TYÖHYVINVOINNIN HUOLET JA VÄHENTÄVÄT TEKIJÄT .....	55
TAULUKKO 4. OMAT TEOT TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEKSI.....	56
TAULUKKO 5. LYHYEN AIKAVÄLIN SUUNNITELMAT. ....	57
TAULUKKO 6. SOVITUT TYHY-TOIMENPITEET VUODELLE 2014. ....	58

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. OPPIMISEN VAIHEET MUUTOSPAJASSA (LAUNIS YM. 2010, 63) .....	11
KUVIO 2. MASLOWIN TARVEHIERARKIA (MUKAILLEN VENTUREQUEST LTD. LLC - SOCIAL INNOVATION FUND, 2010).....	14
KUVIO 3. ILMARISEN TALOMALLI (ILMARINEN 2006, 80) .....	19
KUVIO 4. KOKONAISVALTAISEN TYÖHYVINVOINTI -MALLI (MANKA 2011, 76).....	22
KUVIO 5. KOKONAISVALTAISEN TYÖHYVINVOINTI-MALLIN RYHMÄKESKUSTELUN AIHEALUEET (MANKA 2011, 86).....	23
KUVIO 6. TASAPAINOMALLI (PASO – MÄKITALO – PALONEN 2005, 21) .....	24
KUVIO 7. TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT -MALLI (RAURAMO 2006).....	26
KUVIO 8. TUOTTEISTUSPROSESSIN VAIHEITA (TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS 2014) .....	35
KUVIO 9. MUUTOSSYKLIN ERIVAIHEET (PASO – MÄKITALO – PALONEN 2005, 89) .....	37
KUVIO 10. TOIMINNAN PERUSELEMENTIT KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN KOLMIOMALLISSA (PASO – MÄKITALO – PALONEN 2005, 41) .....	38
KUVIO 11. KEHITTÄMISTARPEEN VIRIÄMINEN (MUKAILLEN PASO – MÄKITALO – PALONEN 2005, 89) .....	41
KUVIO 12. NYKYTILANTEEN KARTOITUS (MUKAILLEN PASO – MÄKITALO – PALONEN 2005, 89).....	42
KUVIO 13. TERVEYSLUOKKIEN TULOSTEN TULKINTA (LAPIN KUNTOUTUS – TERVEYSKYSELYN RYHMÄRAPORTTI 2014) .....	45
KUVIO 14. TUKI- JA LIIKUNTAELIMISTÖN, KIVUN JA MIELIALAN RISKIEN ALKUKARTOITUS (LAPIN KUNTOUTUS – TERVEYSKYSELYN RYHMÄRAPORTTI 2014).....	46
KUVIO 15. VIREYSTILAN, LIIKUNNAN JA PAINOINDEKSIEN RISKIEN ALKUKARTOITUS (LAPIN KUNTOUTUS – TERVEYSKYSELYN RYHMÄRAPORTTI 2014) .....	47
KUVIO 16. TYYPPI 2 DIABETEKSEN JA TUPAKOINNIN RISKIEN ALKUKARTOITUS (LAPIN KUNTOUTUS – TERVEYSKYSELYN RYHMÄRAPORTTI 2014) .....	47
KUVIO 17. SUUNNITTELUVAIHE (MUKAILLEN PASO – MÄKITALO – PALONEN 2005, 89)..	48
KUVIO 18. TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN RAKENTAMISEN ETENEMINEN (JÄÄSKELÄINEN 2014).....	51
KUVIO 19. TOTEUTUSVAIHE JA LYHYEN AIKAVÄLIN SUUNNITELMA (MUKAILLEN PASO – MÄKITALO – PALONEN 2005, 89).....	52
KUVIO 20. YHDEN TYÖPAJARYHMÄN TYÖSTÄMÄ KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN KOLMIOMALLI ENGSTRÖMIN MALLIA MUKAILLEN 20.5.2014 .....	54
KUVIO 21. JATKOSUUNNITELMA (MUKAILLEN PASO – MÄKITALO – PALONEN 2005, 89) .	58
KUVIO 22. KOLMANNEN PAJAPÄIVÄN KULKU .....	59

## 1 JOHDANTO

Työelämässä työhyvinvoinnin merkitys on korostunut työelämän monipuolistumisen ja muutosten vuoksi. Työsuhteiden määräaikaisuus, epävarmuus työn jatkumisesta ja työnkuvan nopeat muutokset kuormittavat ihmistä. Työhyvinvoinnin hoitaminen on osittain myös lakisääteinen velvollisuus, mutta työlainsäädäntö myös edellyttää ja asettaa vaatimuksia yrityksille, miten työhyvinvointia tulisi hoitaa sekä miten siitä tulisi huolehtia. (Ojala – Ahonen 2003, 25–27.)

Työhyvinvointia edistääkseen työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto kaikille työntekijöilleen. Työterveyshuolto ennaltaehkäisee terveyshaittoja, tukee terveyden sekä työkyvyn edistämistä ja suojelemista. Laissa korostetaan työterveyshuollon toimintaa työntekijöiden terveyden ja työkyvyn edistämiseksi. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lain tavoitteena on myös ennaltaehkäistä ja torjua työtapa-turmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä aiheutuvia terveys-haittoja.

Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, oppii uutta ja tuottaa luovia ratkaisuja ja innovaatioita. Kun työhyvinvoinnista huolehditaan henkilöstö sairastaa vähemmän ja saa yrityksen tuottamaan enemmän, jolla on myös kansantaloudellisesti merkitystä. Työn imusta puhutaan, kun työntekijä käyttää työssään vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat kehittymisen. Usein menestyvän yrityksen taustalla on innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö. (Viitala 2013, 212, 242.)

Invalidiliiton Lapin Kuntoutuskeskus yhdistyi 1.5.2012 Veljes-Sairaskotisäätiön kanssa. Työelämän haasteet ja jatkuvat muutokset organisaatiossa sekä sen toiminnassa ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tämän vuoksi syksyllä 2013 Lapin Kuntoutus Oy:ssä päätettiin panostaa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Työhyvinvointi otettiin yhdeksi pääkehittämiskohteeksi vuosille 2014–2015. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata tätä kehittämisprosessia, joka tehdään yhteistyös-

sä Lapin ammattikorkeakoulun kanssa hyödyntäen Terveys- ja Työhyvinvointi -hanketta.

Organisaation henkilökunnan terveydentilaa kartoitettiin joulukuussa 2013 Terveys- ja Työhyvinvointi -hankkeeseen liittyvällä Health Promotion -hyvinvointikartoituksen avulla. Samaan aikaan henkilökunnalta kysyttiin avoimella kyselylomakkeella toiveita työhyvinvointia lisäävän toiminnan sisällöstä, joka oli teemoitettu Rauramon Työhyvinvointiportaatiomallin mukaisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi aloitettiin OSU-ohjaajien koulutuksella, joka etenee samaa tahtia työyhteisössä tapahtuvan työhyvinvoinnin kehittämisen kanssa. Prosessin teoriataustana on työlähtöinen työhyvinvointimenetelmä, joka on ratkaisukeskeinen toimintamalli ja on osa Terveys- ja Työhyvinvointi -hanketta. Toimintamallissa henkilökuntaa kehitetään ja arvioidaan OSU-ohjaajien avustuksella työhyvinvointia ja työmenetelmiä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä korostetaan työyhteisöläheisyyttä ja se toteutetaan työpaikamenetelmää käyttäen.

Työhyvinvointi laajana kokonaisuutena erilaisine teorioineen sekä haastava tilanne työpaikalla saivat minut kiinnostumaan aiheesta. Kiinnostukseni opinäytetyön aiheesta kohtaan lisääntyi teoriatietoon tutustuessani ja teoreettista viitekehystä tehdessäni. Oma osuuteni kehittämistehtävässä on toimia yhtenä OSU-ohjaajana ja tällä tavoin myös työhyvinvoinnin kehittäjänä. Tavoitteenani oli myös hyödyntää Terveystieteiden edistämisen opinnoissa saamaani tietoa työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä syventää saamaani tietoa ja ammatillisuuttani myös työn kehittäjän ja johtajuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esittelen hankkeen taustoja, erilaisia työhyvinvointimalleja sekä toiminnalliseen opinnäytetyöhön liittyviä prosessimalleja. Kerron myös lyhyesti, mitä työhyvinvointi on ja mitkä ovat työhyvinvointia uhkaavat tekijät. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kuvailen kehittämisen prosessia ja sen kulkua sekä esittelen jatkosuunnitelman työhyvinvointiprosessin loppuunsaattamiseksi. Lopuksi omassa pohdinnassani käyn läpi, miten onnistuin tässä työssä ja mitä kehittämisehdotuksia ja ajatuksia opinnäytetyön tekeminen tuotti itselleni ja organisaatiolle.

Keskeisimpiä käsitteitä työssäni ovat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, kehittäminen prosessi ja työhyvinvointimalli.



## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

### 2.1 Tarkoitus

Tarkoituksena on kartoittaa ja kerätä tietoa aikaisemmin käytössä olevista työhyvinvointia lisäävistä toimenpiteistä ja tutustua jo tutkittuun tietoon ja kirjallisuuteen työhyvinvoinnista sekä sen kehittämisestä.

### 2.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata työhyvinvoinnin kehittämisprosessia Lapin Kuntoutus Oy:ssä. Kehittämisprosessin tavoitteena on lisätä Lapin Kuntoutus Oy:ssä työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja työn mielekkyyttä sekä vähentää sairaspöissaoloja. Yrityksen toiminnan tuottavuuden kannalta on tärkeää saada henkilökunta ymmärtämään perustehtävän merkitys, omien vaikutusmahdollisuuksien hyödyntäminen työssä viihtymiseen, kokea uudeleen työn imun vaikutus ja tätä kautta lisätä työhyvinvointia. Henkilökohtaisena tavoitteena on lisätä omaa tietämystä työhyvinvoinnista, sen kehittämisestä ja suunnitelman prosessin etenemisestä käytännössä. Tavoitteenani on myös työhyvinvoinnin kehittäminen, kehittäjänä toimiminen ja oman asiantuntijuuden lisääminen.

Fysioterapia-alalla kehittävää työntutkimusta ja muutospaja-työskentelyä voi hyödyntää niin työhyvinvoinnin kuin työmenetelmien kehittämisessä ja erilaisen ongelman ratkaisujen työskentelymenetelmänä. Kuntoutuksen alalla kehittävää työntutkimusta hyödynnetään jo arvioimalla työn muutoshaasteita työyhteisön ja yksilön kannalta. Jatkossa työhyvinvoinnin kehittämisprosessin tuloksia hyödynnetään ja arvioidaan organisaatiossa seurantapäivien aikana työpajatyyppisissä tapaamisissa, joiden tavoitteena on kehittymisen jatkuminen sekä samalla tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisääntyminen myös tulevaisuudessa.

### 3 TERVEYS JA TYÖHYVINVOINTI -KEHITTÄMISHANKE

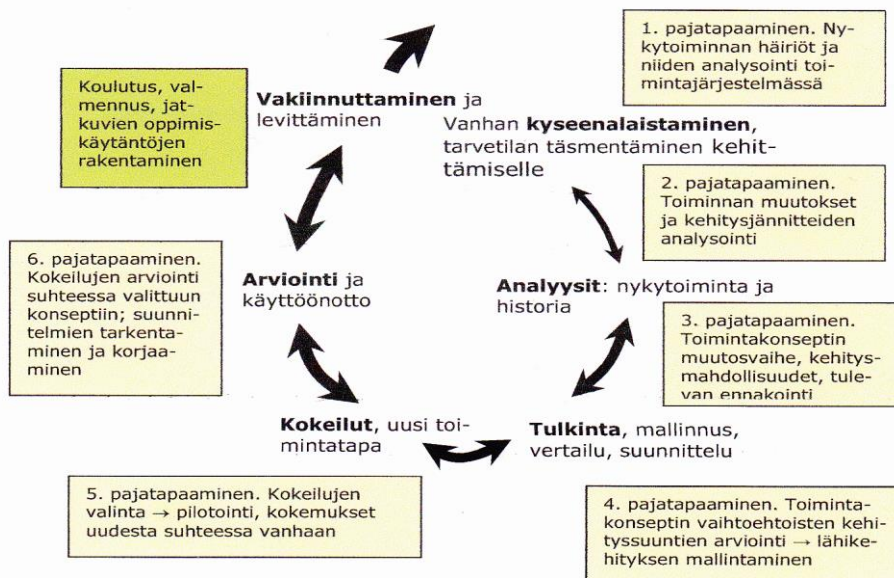
Terveys ja Työhyvinvointi -kehittämishanke on Lapin ammattikorkeakoulun hanke, jonka tavoitteena on innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistäminen sekä osaamisrakenteiden vahvistaminen. Hankkeen kehittämistavoite on kehittää sovellettavissa oleva terveys- ja työkykyongelmien ennakoinnin, ennaltaehkäisyyn, varhaisen puuttumisen ja sairauksien hoidon palvelumalli. Tavoitteena on edellisen lisäksi luoda organisaatiokohtainen, kustannustehokas työhyvinvoinnin muutoksia ennakoiva strategia, joka on räätälöity henkilöstön tarpeita vastaavaksi. (Työssä viihty-toimintaohje 2014, 2–4.) Työhyvinvoinnin perusta on eri konsepteissa erilainen, tämän vuoksi työhyvinvoinnin perustaa ei voi rakentaa ylhäältä tai ulkoapäin valmiiksi, vaan keskeisessä asemassa työhyvinvointia rakentamassa ovat toimijat itse (Launis – Schaupp – Koli – Rauas-Huhtanen 2010, 33). Hanketta hyödynnetään jo muissakin organisaatioissa, eli hanketta ei ole kehitetty vain Lapin Kuntoutus Oy:tä varten.

Terveys ja Työhyvinvointi -kehittämishankkeessa on tarkoituksena kehittää myös uusia tuotteita ja toimintatapoja. Organisaatioon räätälöidään työhyvinvointisuunnitelma, joka toimii organisaation vuosikellon mukaisesti. Työpaikkakohtaiset toimintasuunnitelmat toteutetaan esimiesten ja henkilöstön kanssa yhteistyössä. Hankkeen pääpaino on ennaltaehkäisyssä sekä työyhteisön omassa toiminnassa. (Työssä viihty-toimintaohje 2014, 2–4.) Hankkeessa käytettävä muutospaja on hyvä kehittämisen tapa, esimerkiksi jos organisaatiossa on tapahtunut monia muutoksia ja ratkaisut muutosten aiheuttamista haasteista selviämiseen ovat riittämättömiä (Launis ym. 2010, 16; Työterveyslaitos, 2014).

Terveys ja Työhyvinvointi -kehittämishankkeessa hyödynnetään kehittämismallina Engeströmin työnkehittämismallia (Työssä viihty toimintaohje 2014, 2-4). Aluksi kehittämismallissa työpaikalla suunnitellaan työlähtöisen työpaikkaselvityksen kulku, roolit ja vastuu. Tavoitteena on saada työhyvinvointia edistävä toiminta lähelle toiminnallisia työyhteisöjä. Työyhteisöön koulutetaan työhyvinvointiohjaajia, ohjaajana voi toimia esimies tai joku muu henkilöstön jäsen. Ohjaajat osallistuvat työpajatoimintaan, jossa kehitetään ohjaajien toimintaa, toimintasuunnitelmien laadintaa sekä toteutusta. (Mäkitalo – Paso 2008, 60.)

Hankkeessa käytetyn muutospaja-työskentelyn rakentuva oppimisprosessi perustuu ekspansiivisen kehityksen teoriaan ja pajassa tapahtuvaa toimintaa voidaan kuvata oppimistoimintana. Oppimistoiminnalla tarkoitetaan uudenlaisten toiminnan rakenteiden tuottamista, joilla pyritään ratkaisemaan toiminnan kehitysristiriitoja. Muutospajassa on tarkoituksena, että työyhteisö kokoontuu 5–7 kertaa 1–2 vuoden aikana ja kerrallaan kokoontuminen kestää 2–3 tuntia. (Launis ym. 2010, 14, 61–63.)

Pajatapaamiset etenevät vaiheittain, joita voidaan kutsua myös oppimisen eri vaiheiksi. (Kuvio 1.) Ensimmäisessä ja toisessa pajatapaamisessa analysoidaan ja kyseenalaistetaan nykytoimintaa. Kolmannessa tapaamisessa analysoidaan historiaa ja peilataan sitä nykyaikaan. Neljännessä tapaamisessa suunnitellaan jo tulevaa ja päätetään lyhyen aikavälin tavoitteista. Viides ja kuudes pajatapaaminen pitää sisällään kokeilujen arviointia ja pilotointia, minkä jälkeen uutta toimintatapaa vakiinnutetaan. Toiminta- ja työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen osallistuu koko työyhteisö mukaan lukien esimiehet, jolloin toimintaa kehitetään ja suunnitellaan yhdessä sekä seurataan saavutettuja tuloksia sovituin väliajoin. (Mäkitalo – Paso 2008, 60; Työssä viihtyminen-toimintaohje 2014, 11–13; Launis ym. 2010, 14, 65.)



Kuvio 1. Oppimisen vaiheet muutospajassa (Launis ym. 2010, 63)

Pajatapaamisten perusajatus on työlähtöinen osallistava menetelmä, jonka alkujuuret tulevat LEAN-toimintakulttuurista, mikä on eräänlaista itsensä johtamista. Houghtonin ym. (2012) mukaan itsensä johtaminen on enemmän

keskittymistä tekemiseen kuin yksilön ominaisuuksiin. Itsensä johtamisen tavoitteena on lisätä motivaatiota, itseohjautuvuutta ja tarjota ehdotuksia siitä, miten asiat tulisi tehdä. (Houghton – Dawley – Diliello 2012, 217–218.)

Työlähtöisessä työpaikkaselvityksessä toimintaa tarkastellaan konkreettisesti keräämällä tietoa joko kirjallisena tai kuvallisena. Selvityksessä pyritään kartoittamaan työpaikan häiriötekijät sekä perustehtävä, jossa onnistuminen on työhyvinvoinnin kokemuksen perusta. (Mäkitalo – Paso 2008, 59.) Työhyvinvointi syntyy perustehtävän toteuttamisen, työn sujuvuuden ja johtamisen kautta. Toimintasuunnitelmaa tehtäessä henkilökunta määrittelee työyhteisön perustehtävän ja arvot, joihin organisaation toiminta perustuu. Toimintasuunnitelmaan kirjataan perustehtävän vaatima osaaminen, työn kohde, välineet, säännöt ja työnjako sekä määritellään työyhteisö. Kirjaamisen tavoitteena on työn ymmärtämisen helpottaminen sekä kehittämiskohteiden määrittäminen. (Keinänen – Häkkinen 2003, 12–13; Mäkitalo – Paso 2008, 61; Työssä viihtyy-toimintaohje 2014, 11–12.)

Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjataan myös tavoite, mihin työhyvinvointi suunnitelmalla pyritään, sekä menetelmät tavoitteen saavuttamiseksi. Työnantajan tarjoama tuki tulee myös kirjata ylös. Työnantajan tuki pitää sisällään toteutukseen liittyvän palkitsemisen, investoinnit, aikaresurssit, koulutuksen ja työterveyspalvelut. Työhyvinvointia edistävän toiminnan pääpaino tulee olla ennaltaehkäisyssä sekä ongelmien ennakoinnissa. Suunnitelmassa tulee näkyä työyhteisön määrittelemät kehittämistavoitteet kahden vuoden aikavälillä sekä konkreettiset kehittämistoimenpiteet, velvollisuudet, oikeudet ja resurssit. Henkilöstön ja esimiesten tulee kannustaa ja tukea yhdessä toisiansa koko työyhteisön terveyden edistämisessä. Toimintasuunnitelman kirjaamisella varmistetaan jatkuva kehittäminen ja tiedonkulku eri sidosryhmien välillä. Suunnitelma tulee olla organisaation johdon, työterveyshuollon sekä koko organisaation eri yhteisöjen näkyvillä. (Työssä viihtyy-toimintaohje 2014, 12.)

## 4 TYÖHYVINVOINTI

### 4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

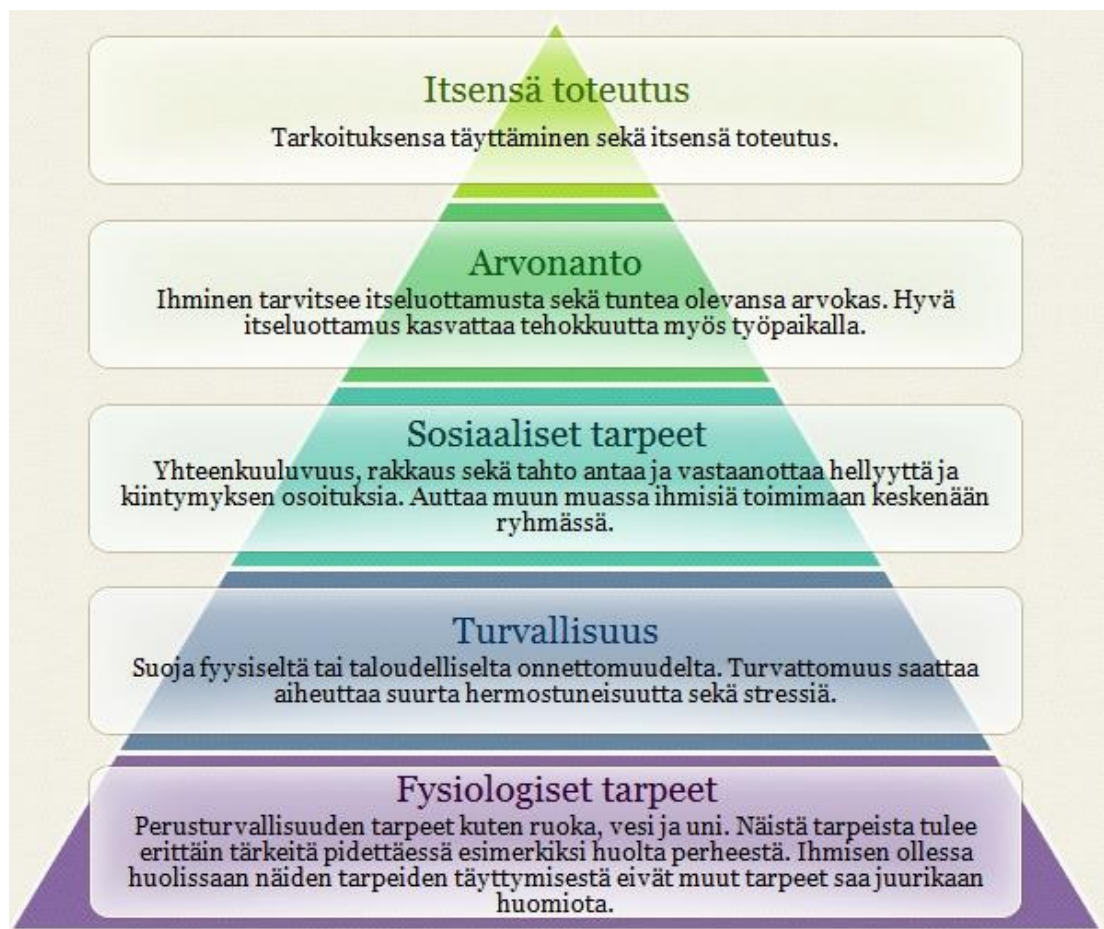
Työhyvinvointi syntyy siitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa sekä sitä tehdään turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Manka 2011, 63). Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kunto. Työympäristöllä ja työyhteisön toimivuudella on iso rooli työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös palkkaus, työsuhteet, yksityiselämä, taloudellinen tilanne ja terveys. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2005, 3.)

Työhyvinvoinnin rakentumista kuvataan eri tutkijoiden toimesta hieman eri tavalla. Vesterisen (2006, 31) ja Mankan (2010, 7) mukaan työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta, työn organisoimisesta, yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta sekä vuorovaikutteisesta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Työhyvinvointia lisäävät työhön vaikuttamisen mahdollisuus, keskinäinen luottamus, työn mielekkyys ja kannustava johdonmukainen johtaminen. (Vesterinen 2006, 31; Manka 2010, 7.) Eteran (2014) mukaan työhyvinvointi rakentuu neljästä eri tekijästä, jotka toimivat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Nämä tekijät ovat osaaminen, rakenne, vointi ja työyhteisö. Osaaminen pitää sisällään osaavan ammattilaisen, joka hallitsee työnsä ja sen riskitekijät. Rakenteeseen kuuluvat yrityksen johtaminen, tavoitteet ja toimintatavat, joiden rakentaminen ja ylläpitäminen ovat yrityksen vastuulla ja vaikutukset kohdistuvat koko organisaation työkuuntoon. Vointi tarkoittaa yksilön terveyttä, elintapoja, työkykyä ja vapaa-aikaa. Yksilöllä on ensisijaisesti vastuu omasta terveydestään ja työkyvystään, joita työnantaja voi tukea. Työyhteisö muodostuu yhteistyöstä ja osallistumisesta, joiden rakentaminen on yksilöiden vastuulla, mutta joiden vaikutukset heijastuvat koko organisaation työkuuntoon. (Etera 2014.)

Työhyvinvoinnille onnellisuus on läheinen käsite (Rauramo 2012, 10). Myönteiset tunteet liitetään usein onnellisuuteen (Manka 2011, 170). Onnellisuus on osittain perittyä ja osittain taas elinympäristön sekä omien valintojen summa. Onnelliset ihmiset menestyvät työssään keskimääräistä paremmin, ovat luovempia, vastuullisimpia ja ovat vähemmän poissa töistä. Myös työn ulkopuolella onnellisemmat ihmiset menestyvät paremmin. Tärkeintä olisikin

tunnistaa omat onnellisuuden esteet ja pyrkiä tekemään valintoja niiden poistamiseksi niin työelämässä kuin työn ulkopuolellakin. (Rauramo 2012, 10–11.) Myönteiset tunteet vaikuttavat positiivisessa mielessä myös suoritus-tasoon, onnellisuuteen, ihmissuhteisiin ja terveyteen (Manka 2011, 171).

Työ voi olla parhaimmillaan ihmiselle tärkeä voimavarojen luoja ja identiteetin perusta (Vesterinen 2006, 29). Työ on ihmisen elämässä keskeinen hyvinvoinnin lähde. Sillä mahdollistetaan toimeentulo ja sosiaaliset suhteet. Työ rytmittää elämää ja antaa mielekästä tekemistä. Työhyvinvointia on vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin ja hyvinvointiin vaikuttaa niin omat arvot, yksityiselämä, elämäntavat kuin ihmissuhteetkin. Yleisesti ottaen hyvinvointi on henkilökohtainen kokemus, jonka jokainen määrittelee omalla tavallaan. Abraham Maslow on kehittänyt ihmisen tarvehierarkiaan perustuvan mallin jo 1940-luvulla ja se sopii hyvin myös työhyvinvoinnin arvioinnin tueksi. Kuviossa 2. on kuvattu tarvehierarkian eri tasot Maslowin mukaan.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen VentureQuest Ltd. LLC - Social Innovation Fund, 2010)

Maslowin viiden portaan malli perustuu ihmisen fysiologisiin perustarpeisiin. Näitä tarpeita ovat turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja itsensä toteuttamisen tarve. (Ojala – Ahonen 2003, 20; Rauramo 2012, 8–11.) Kaikki viisi Maslowin tarvehierarkian perustarvetta ovat tarpeellisia ja toisistaan riippuvaisia. Eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen tarve. Ensimmäisenä ihmisen on kuitenkin tyydytettävä turvallisuuden tarve ennen kuin hän motivoituu tavoittelemaan seuraavaa tasoa. Vallitseva tarve ohjaa ihmisen sen hetkistä käyttäytymistä. (Rauramo 2012, 12–13.)

#### 4.2 Työn imu

Tieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna työn imulla, eli ”work engagement”, tarkoitetaan myönteistä motivaation ja tunnetäyttymyksen tilaa, jota kuvaavat sanat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli 2013, 24). Työn imu -käsitteen avulla on mahdollista tarkastella työhyvinvointia aiempaa moniulotteisemmin sekä hyvinvointina että pahoinvoinnin puuttumisena (Hakanen 2004, 28). Työn imu on pysyvämpi tila kuin ”flow”, joka taas on enemmän hetkellinen huippukokemus. Työn imu on tarmokkuutta ja halua panostaa työhön, se on halua ponnistella vastoinkäymisiä vastaan. Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi, nauttii ja on ylpeä työstään. Usein työn imua kokeva on aktiivinen myös muussakin elämässään ja on keskimääräistä tyytyväisempi elämäänsä kuin muut ihmiset. Pysyvämmän työn imun lisäksi on olemassa myös päivittäistä työn imua, mikä on hetkellisempi tunne siitä, että työ vie mukanaan. (Langelaan – Bakker – van Doornen – Schaufeli 2006, 33; Manka 2007, 160; Hakanen 2009, 8–9, 11.)

Työn imu pitää sisällään kolme ulottuvuutta: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen. Tarmokkuus on sinnikkyyttä ja ponnistelun halua vastoinkäymisiä kohdattaessa, se on myös halua panostaa työhön. Omistautuminen on innokkuutta, inspiraatioita, omistautumista työlle ja kokemuksia työn merkityksellisyydestä. Uppoutuminen tarkoittaa paneutumista työhön, koettua nautintoa sekä keskittyneisyyttä ja vaikeutta irrottautua työstä. (Hakanen 2009, 9–10.) Ohjauttuamme työn imun polulle, energiamme lisääntyy, työ sujuu ilman suuria ponnisteluja, työ tuntuu merkitykselliseltä ja koemme työn iloa (Manka 2007, 160).

Työn imu on myönteinen voimavara, joka johtaa sitoutumiseen (Manka 2011, 72). Nämä voimavarat ovat työn fyysisiä, psyykkisiä ja organisatorisia piirteitä, jotka auttavat vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Ne voivat tyydyttää itsenäisyyden yhteisöllisyyden ja pärjäämisen perustarpeita ihmisessä. Tällä tavoin voimavarat tai työn imu lisäävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Voimavarat voivat lisätä työntekijän sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Tutkimuksissa onkin toistuvasti todettu erilaisten työn voimavarojen esimerkiksi itsenäisyyden, kehittyvyyden, työn tulosten näkemisen, esimiehen tuen ja arvostuksen olevan yhteydessä työn imuun. (Hakanen 2009, 12; Manka 2011, 72.)

#### 4.3 Työhyvinvoinnin haasteet

Työ ja työolot voivat olla haaste terveydelle. Työhön ja työhyvinvointiin liittyy tutkimusten mukaan paljon erilaisia tekijöitä, jotka saattavat lisätä terveyden, toimintakyvyn ja työkyvyn heikkenemistä. (Rissa 1996, 32.) Terveydelle uhkina ovat haitallinen työnkuormitus, epäterveellinen ravinto, tupakointi, liiallinen alkoholinkäyttö ja liian vähäinen liikunta. Turvallisuuden haasteita ovat toimeentuloon liittyvä turvattomuus, uhka- ja väkivaltatilanteet, ristiriidat, häirintä, syrjintä ja epäasiallinen kohtelu. Haasteita yhteisöllisyyden tarpeelle ovat ilmapiiri- ja johtamisongelmat, tiedonkulun puutteellisuus, huonot kokouskäytännöt ja vähäinen mahdollisuus kanssakäymisiin toisten ihmisten kanssa. Arvostuksen haasteita ovat puutteellinen palaute, palkitsemiseen ja palkkaukseen liittyvät ongelmat sekä huono erilaisuuden hyväksyntä. Osaamisen haasteita ovat jatkuvaan kehittämiseen, kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen liittyvät kysymykset. Työhyvinvoinnin haasteet ovat siis monimuotoiset ja niitä entisestään lisäävät jatkuvat muutokset ja kasvaneet vaatimukset työelämässä. (Vesterinen 2006, 29–30; Rauramo 2008, 16; Rauramo 2012, 16.)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen vaikuttavat työn vaatimusten kasvun ja työntekijän ikääntyessä toimintakyvyn muutosten yhteensovittaminen (Rissa 1996, 32). Työhyvinvointia heikentävät myös tilanteet, joissa työntekijällä ei ole aikaa jäsentää työhön liittyviä stressitekijöitä, tai jos työpaikalla on ristiriitoja, joita ei pystytä ratkaisemaan nopeasti. Työaikojen venyminen henkilökunnan vähyyteen tai liialliseen työmäärään liittyen, lepoaikojen puut-



tuminen ja jatkuva tunne valppaana olemiseen voivat kuormittaa työntekijää. Töiden jakaantuminen epätasaisesti sekä tarpeettomilta ja kohtuuttomilta tuntuvat työt, voivat aiheuttaa haasteita työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 25–26.)

## 5 MALLEJA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEKSI

### 5.1 Mallien taustaa

Hyvinvoiva työntekijä on tutkimustulosten mukaan myös tuottava. Työn kehittämistoimintaa voidaan perustella monin eri tavoin. Työhyvinvoinnin kehittäminen on perusteltua tuloksellisuuden ja laadun lisääntymisen perusteella. Myös eettiset tekijät ja arvot ovat hyvä peruste. Vanhempien työ yksinään on hyvinvoinnin peruste, jolla on vaikutuksia myös lapsiin. (Ilmarinen 2006, 81; Rauramo 2012, 17–19.) Työhyvinvoinnin kehittäminen on haastavaa, koska on olemassa erilaisia työyhteisöllisiä ja yksilöllisiä ongelmia, joiden ratkaisuun tarvitaan erilaisia joustavia kehittämismalleja. Kehitysmallien tulisi olla kuten ongelmienkin niin yhteisöllisiä kuin yksilöllisiä ja ne tulisi yhdistää vastuulliseen ja kehittämistä tukevaan johtamiseen. (Manka 2011, 47.)

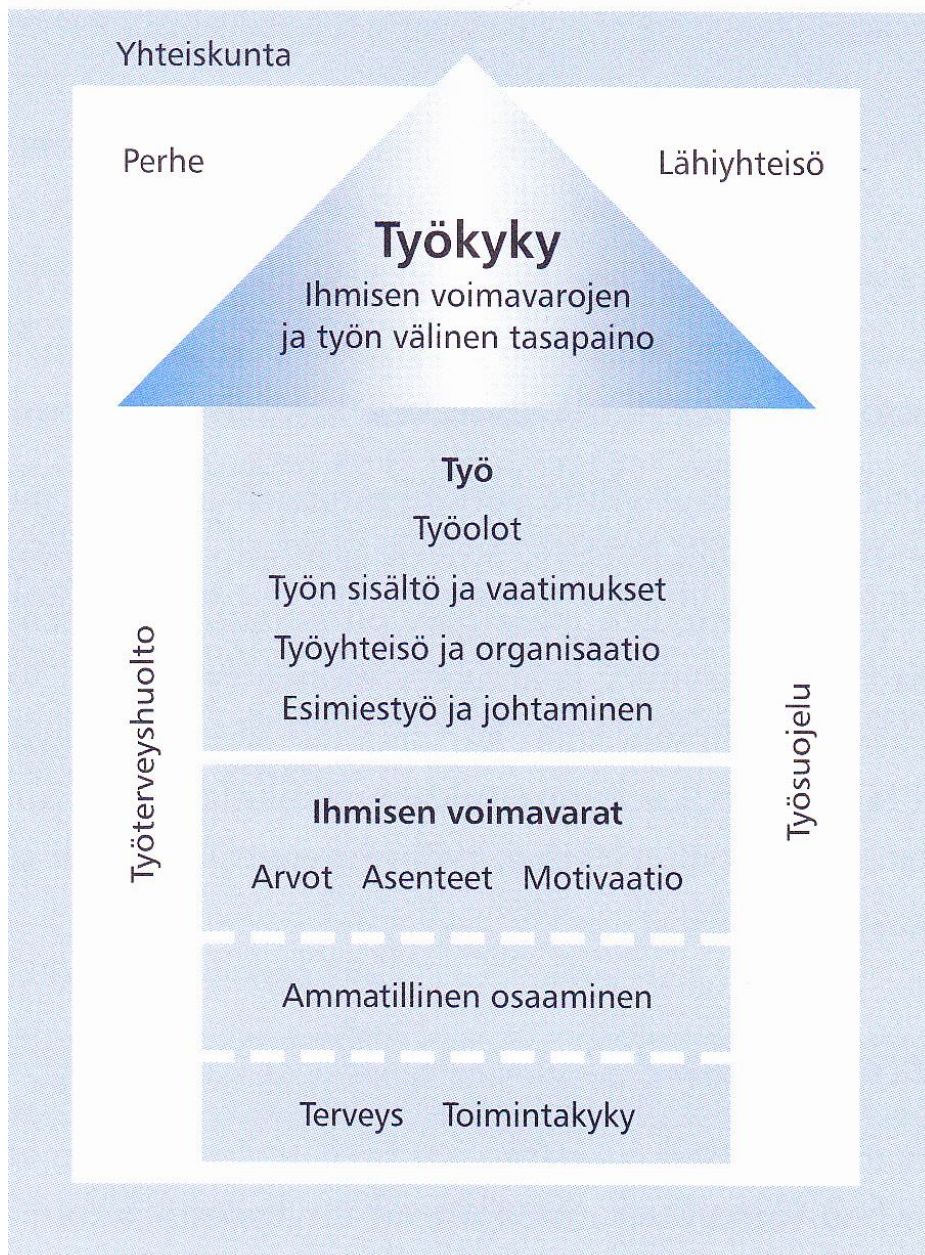
Työhyvinvointia ja sen kehittämistä ohjaavat erilaiset arvot, etiikka sekä yhteiskuntavastuu. Lainsäädännöllä ja työehtosopimuksilla on omat vaikutuksensa. Työelämään liittyvät tutkimukset ja työehtosopimukset vaikuttavat myös työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen on työnantajan velvollisuus ja mahdollisuus. Hyvä turvallinen työympäristö on yhteydessä yrityksen tulokseen vähentäen tapaturmia ja työstä poissaoloja. (Rauramo 2012, 17–19.)

Kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia työhyvinvointimalleja. Osassa näistä malleista työhyvinvointia ylläpitää tarvehierarkinen ajatusmalli, toisissa malleissa taas korostetaan työssä viihtymisen tärkeyttä, työlähtöisyyttä ja työnhallintaa. Eri malleissa yhteistä on kuitenkin se, että työhyvinvointi on useiden asioiden summa. Seuraavissa luvuissa on esitelty erilaisia työhyvinvointimalleja.

### 5.2 Ilmarisen talomalli

Talomallissa työntekijän tärkein pääoma työelämässä on hänen työkykynsä. Yrityksen tulos on riippuvainen henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä, joka on monien asioiden summa. Työntekijän työkyky rakentuu omien voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Vastaavasti ihmisen ja työntekijän voimavarat muodostuvat terveydestä, toimintakyvystä, koulutuksesta,

osaamisesta, arvoista ja asenteista. Työ puolestaan sisältää johtamisen, itse työn, sen sisällön, vaatimukset, organisoinnin ja työympäristön. (Ilmarinen 2006, 79.) Viitala (2007, 226) tarkentaa vielä työhyvinvoinnin koostuvan huomattavasti laajemmista asioista kuin pelkästään fyysisestä turvallisuudesta ja terveydestä. Hänen mukaan työhyvinvointi pitää sisällään henkisiä ja fyysisiä vaikutuksia niin yksilöön ja hänen työhönsä kuin koko työyhteisöön liittyviä asioita. (Viitala 2007, 226.) Ilmarinen (2006, 79) kuvaa työkykyä rakennemallina, jossa on eri kerroksia. Kuviossa 3. esitellään Ilmarisen talomalli.



Kuvio 3. Ilmarisen talomalli (Ilmarinen 2006, 80)

Pohjakerroksen muodostaa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Koko muu rakenne nojaa pohjakerrokseen. Heikentävät muu-

tokset terveydessä tai toimintakyvyssä vaikuttavat työkykyyn negatiivisesti. Vastaavasti toimintakyvyn vahvistaminen mahdollistaa työkyvyn kehittämisen. (Ilmarinen 2006,79.)

Toinen kerros muodostuu ammattitaidosta ja osaamisesta. Työelämän haasteisiin tulisi vastata tiedolla ja taidolla sekä niiden ylläpitämisellä. Työelämän muuttuvat haasteet ja vaatimusten lisääntyminen luovat tarpeen osaamisen päivittämiselle. (Ilmarinen 2006, 79.) Manka (2007, 47) korostaa vielä henkilöstön osaamisen ja motivaation ylläpitämisen tärkeyttä, mikä on oleellinen osa yritysten kilpailukykyä tänä päivänä. Pitkällä tähtäimellä työhyvinvoinnin kehittämällä onkin tavoitteena kilpailukyvyn lisääminen.

Kolmas kerros sisältää arvot, asenteet ja motivaation. Kerros käsittelee työn ja muun elämän välisiä suhteita sekä työn ja omien voimavarojen välisiä suhteita. Omien asenteidemme ja arvojemme kautta me tulkitsemme maailmaa. Työn ja muun elämänarvojen käsittelyn tuloksena syntyvät käsitykset voivat muuttaa arvoja ja asenteita. Mikäli työn arvot ja omat arvot eivät kohtaa, voi se johtaa uupumiseen ja voimavarojen hupenemiseen. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat myös kolmanteen kerrokseen. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

Neljäs kerros on talomallin painavin osa ja se painaa muita kerroksia. Tämä kerros sisältää työn, työolot, työn vaatimukset johtamisen ja organisoinnin. Johtaminen vastaa neljännen kerroksen toiminnasta, sen vuoksi sille on tässä kerroksessa annettu suuri huomio (Ilmarinen 2006, 80; Viitala 2007, 227.)

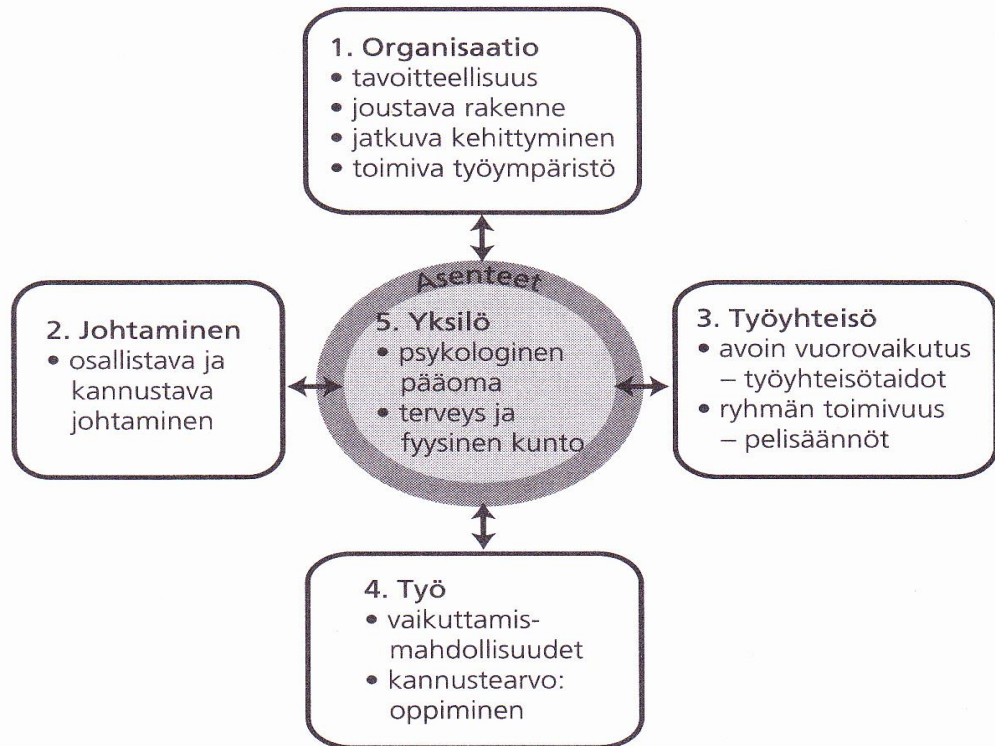
Työkyvyssä on kyse tasapainosta, jota ihminen etsii koko työelämän ajan. Jotta tasapaino voidaan löytää ja säilyttää, vaatii se työn ja voimavarojen yhteensovittamista. Eri kerrokset tukevat toinen toisiaan ja toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Työn vaatimukset muuttuvat ympäristön ja teknologian seurauksena ja työntekijän voimavarat muuttuvat ikääntymisen myötä. Myös esimiehen ja työntekijän välinen yhteistyö on edellytys työn kehittämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiselle. Vastuu työkyvyn ylläpitämisessä jakaantuu siis työnantajalle ja työntekijälle. Kahden kaupasta ei kuitenkaan ole kysymys,

vaan työyhteisölläkin on iso rooli, samoin myös työterveyshuollolla ja työsuojeluorganisaatiolla. (Ilmarinen 2006, 80–81.)

Työkykyyn vaikuttavat myös perhe ja lähiyhteisö. Nykyään työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on noussut keskeiseen rooliin. Terveys 2000-tutkimuksessa terveyden, työn ominaisuuksien ja toimintakyvyn merkitys nousi merkittävimmäksi tekijäksi työkyvyn selittäjänä. Nykyään puhutaan työhyvinvoinnista enemmän kuin työkyvystä, mikä onkin parempi kuvaamaan ja kohdistamaan huomiota enemmän työyhteisöön ja työelämän laatuun. (Ilmarinen 2006, 81.)

### 5.3 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi -malli

Mankan (2011, 75) mukainen kokonaisvaltainen työhyvinvointi -malli on voimavarakeskeinen malli, jossa on pyrkimyksenä tarkastella ja kehittää työhyvinvointia monista eri näkökulmista. Mallilla haetaan vastauksia kysymyksiin, mitkä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin. Mallin tarkoituksena on luoda organisaatiosta hyvinvoiva toimiva työpaikka, jossa työskentelee terveitä, työiloa kokevia ihmisiä. Kuviossa 4. on kuvattu, mitä kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään. Työnilo on tekijä, joka syntyy työstä, se on yksilön ja yhteisön tunne ja kokemus siitä, että eri tekijät loksahtavat paikoilleen. Mitä useampi työntekijä tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä suurempi positiivinen vaikutus sillä on koko ryhmän hyvinvointiin. (Manka 2011, 75.)

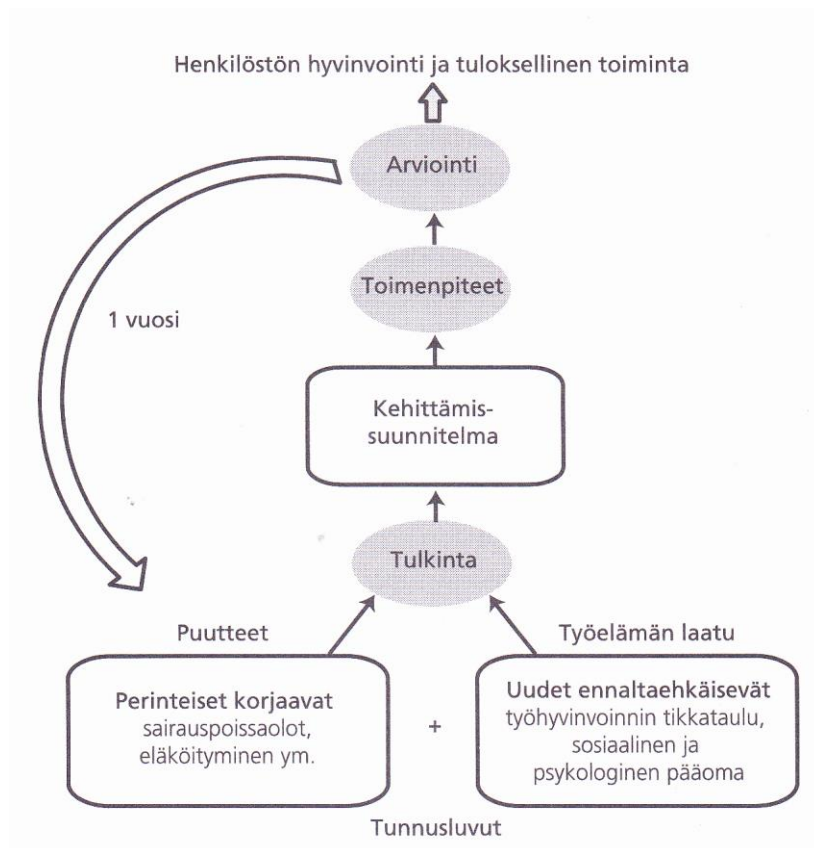


Kuvio 4. Kokonaisvaltaisen työhyvinvointi -malli (Manka 2011, 76)

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on visio ja strateginen suunnitelma sen toteuttamiseksi. Organisaatio tarvitsee myös joustavuutta, jolla mahdollistetaan itseohjautuvuus, tiedonkulku ja päätöksenteko-oikeus omalla alueellaan. Oppivassa organisaatiossa osaamisen kehittäminen auttaa selviytymään muuttuvassa ympäristössä. Työympäristön tulee olla riskitön ja turvallinen. Johtamisen tulisi olla osallistavaa ja kannustavaa, jolloin kasvatetaan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, vähennetään sairaspöissaoloja ja pienennetään työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiä. Toimiva työyhteisö pitää sisällään avoimen vuorovaikutuksen ja selkeät pelisäännöt, joilla kasvatetaan sosiaalista pääomaa. Itse työssä viihtyminen on erittäin tärkeää, tähän vaikuttaa omaan työhön vaikuttamis- mahdollisuudet sekä työssä oppiminen. Työnimussa työskentelevä työntekijä saa aikaan paljon ja on tehokas. Yksilöltä työelämä edellyttää sopeutumiskykyä, hyvää fyysistä terveyttä ja kuntoa. (Manka 2011, 78–85, 114, 120, 139, 147–148.)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvointi -mallin mukaan kehittämisessä on tärkeää lähteä liikkeelle työntekijöiden kiireellisimmistä toiveista. Työhyvinvointisuun-

nitelma kannattaa tehdä koko kalenterivuodeksi. Suunnitelman tekeminen aloitetaan alkutilanteenkartoituksella, esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Suunnitelman laatimiseen tulisi varata aikaa 2-3 tuntia, joka alkaa ryhmäkeskustelulla, missä käydään kuviossa 5. olevat aihealueet läpi. Tämän jälkeen jokainen pohtii omalta kohdaltaan tärkeäksi kokemiaan asioita. Syntyneet ideat käydään ryhmässä läpi ja valitaan ideoista 3-4 tärkeintä tavoitetta hyvinvoinnin kohentamiseksi määräaikaan mennessä. Työhyvinvointisuunnitelma muodostetaan kehittämiskohteiden kuvauksesta, sisällöstä, toimenpiteistä, vastuista, aikatauluista ja seurannasta. Suunnitelman toteutumista seurataan palavereissa ja siihen tehdään tarvittaessa tarkennuksia tai priorisoidaan kehittämistoimia. (Manka 2011, 86–90.)

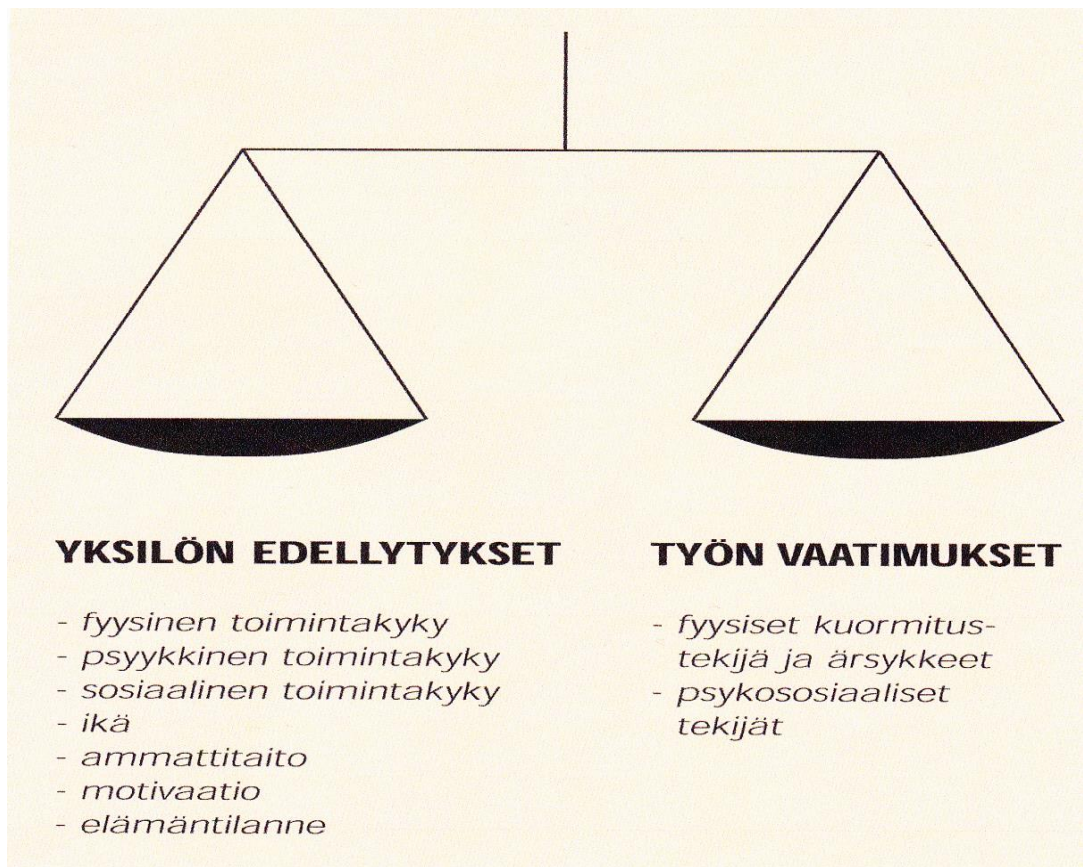


Kuvio 5. Kokonaisvaltaisen työhyvinvointi-mallin ryhmäkeskustelun aihealueet (Manka 2011, 86)

#### 5.4 Tasapainomalli

Työhyvinvoinnin kehittäminen tasapainomallin mukaan perustuu ajatukseen, jossa työn muutoksen tai työtehtävien suunnittelun vuoksi tehtäviin on tullut

liian paljon työhyvinvoinnille haitallisia piirteitä (Mäkitalo – Paso 2005, 53). Tasapainomallin kuorma-kuormitusmalli pitää sisällään niin ylikuormituksen kuin alikuormituksenkin ja niiden ennaltaehkäisyä. Tasapainomallissa etsitään jatkuvasti tasapainoa ihmisten ja työelämän välillä. Tasapainon saavuttaminen tarkoittaa, että työntekijän terveys, työkyky työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on säilytetty. Epätasapainossa työntekijöillä esiintyy työperäisiä ylikuormituksen aiheuttamia psykosomaattisia, fysiologisia tai biokemiallisia oireita. (Gould – Ilmarinen – Järvisalo – Koskinen 2006, 24.) Kuviossa 6. on esitetty tasapainomalli ja esimerkkejä työelämän tutkimuksessa käytetyistä yleisimmistä ympäristötekijöistä ja työntekijän ominaisuuksista.



Kuvio 6. Tasapainomalli (Paso – Mäkitalo – Palonen 2005, 21)

Tasapainomalli on dynaaminen menetelmä, jossa työtä kehitetään joko työntekijän voimavaroja tukemalla tai suunnittelemalla työprosessia tai työoloja työntekijän kuormitukselle sopiviksi (Gould ym. 2006, 24). Tyypillinen kehittämistyön lähtöoletus on, että ikääntyminen, sairastuminen tai jokin muu syy on heikentänyt suorituskykyä ja johtanut työhyvinvointiongelmiin. Kehittämissä korjataan haitalliset kuormittavat piirteet ja saatetaan ihmisen ja työ-

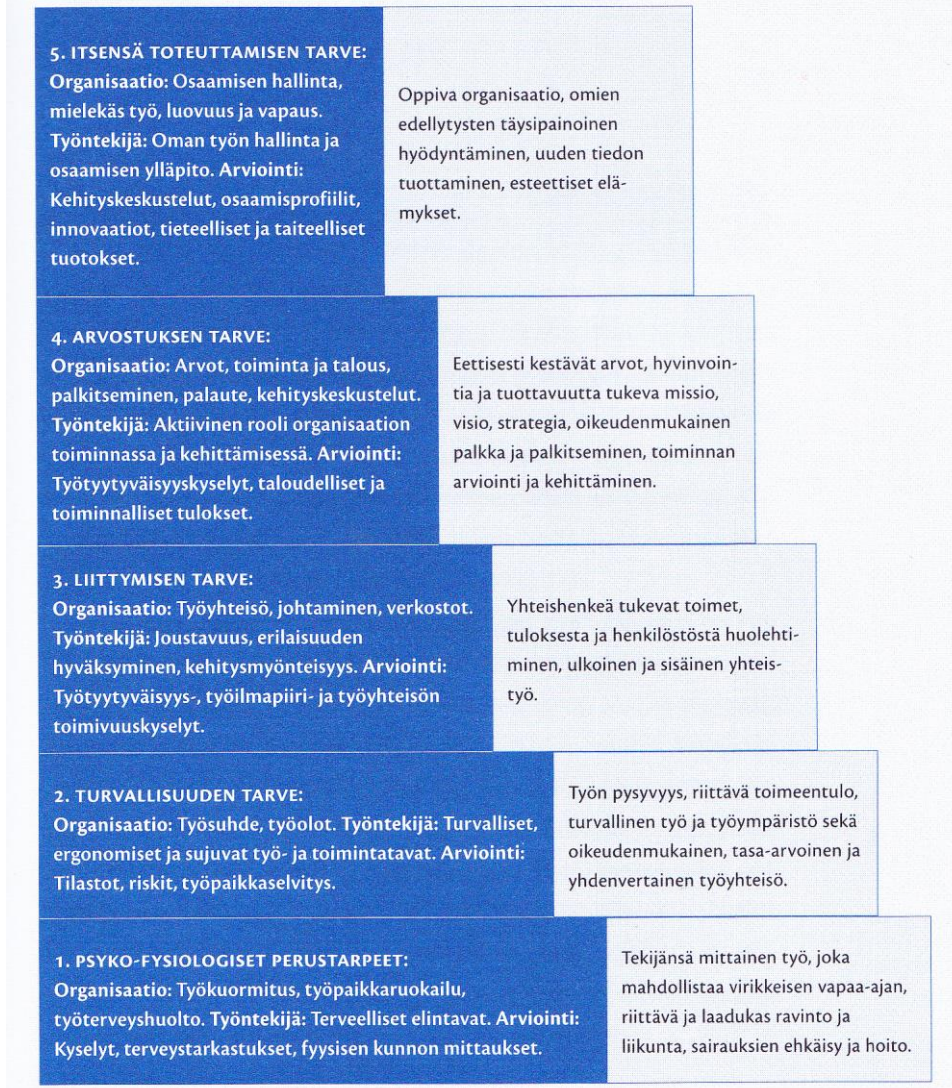


ympäristön muodostama vaakapari tasapainoon, minkä jälkeen työ tuottaa taas hyvinvointia. Mallissa oletetaan työn muuttuvan koko ajan ja eri vaiheisiin liittyvän ristiriitoja, jotka heijastuvat jaksamisen ongelmina. Tavoitteena on kehittää ratkaisuja, uusia välineitä, työnjakoa ja sääntöjä, joiden avulla toiminta pääsee etenemään. Uudet ratkaisut on haettava kussakin työssä erikseen, työtä ei tarvitse korjata vaan sitä pyritään kehittämään. (Mäkitalo – Paso 2005, 53–54.)

### 5.5 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kyse ihmisen perustarpeiden suhteesta työhön ja vaikutuksesta motivaatioon. Malli on kehitetty Maslowin tarvehierarkian pohjalta edeten fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Kehitettäessä mallia on hyödynnetty jo olemassa olevia tyky- ja työhyvinvointimalleja, yhdistellen niiden sisältöä Maslowin tarvehierarkiaa seuraten. Työhyvinvoinnin portaat -mallin tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevat keskeiset tekijät pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehitystoiminnan tueksi. (Rauramo 2008, 34–35.) Kuvio 7. kuvaa työhyvinvoinnin portaita.

# Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2006)

## 5.5.1 Ensimmäinen porras

Psykofysiologiset perustarpeet muodostavat ensimmäisen portaan ja näiden tarpeiden tyydyttäminen on perusedellytys elämälle. Työpaikoilla se tarkoittaa sellaista toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn lisääminen. Työhyvinvoinnissa tämä tarkoittaa tekijänsä mittaista työtä, virikkeistä vapaa-aikaa, hyvää riittävää ravintoa, liikuntaa sekä sairauksien ennaltaehkäisyä ja hoitoa. (Ojala – Ahonen 2003, 20; Rauramo 2012, 25–26.)

Mankan (2006, 215–218) ja Rauramon (2012, 27–28) mukaan terveyteen ja työkykyyn on todettu olevan positiivisia vaikutuksia säännöllisellä omia mieltymyksiä vastaavalla liikunnalla. Hyvä fyysinen kunto helpottaa työssä selviytymistä ja auttaa nauttimaan vapaa-ajasta. Vastaavasti terveellinen hyvä ja määrällisesti sopiva ravinto edistää terveyttä ja vähentää esimerkiksi vuorotyötä tekevillä terveyshaittoja, kuten lihavuutta, vatsavaivoja sekä sydän- ja verisuonitauteja (Fogelholm ym. 2014, 24). Työpaikkaruokailulla työnantaja pystyy tukemaan työntekijän monipuolista ruokavaliota ja samalla tarjoaa tarvittavan virkistymistauon työntekijälleen. (Rauramo 2012, 30.)

Liian vähäinen uni ja lepo vaikuttavat työ- ja toimintakykyyn negatiivisesti. Päivittäinen väsymys on yleistä varsinkin vuorotyötä tekevillä, joilla poikkeavat työajat aiheuttavat univajetta. Vuorotyöhön liittyy myös erilaiset terveyshaitat kuten, unettomuus ja ruoansulatuselimistön oireet. Vuorotyön on todettu lisäävän sepelvaltimotaudin alttiutta sekä vaikuttavan lisääntymisterveyteen. Elimistö kestää tilapäisiä vaihteluita, mutta tärkeää olisi pyrkiä säännölliseen elämään. (Ilmarinen 2006, 315; Manka 2007, 130; Rauramo 2012, 32–33.)

Mankan (2011, 72) ja Rauramon (2012, 43–44) mukaan ihmisen elimistö tarvitsee kuormitusta ja lepoa sopivassa suhteessa pysyäkseen terveenä. Päivittäinen kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan kuormituksesta. Työntekijän työnkuormituksen tulisi olla määrältään sellainen, että hän palautuu työstä jo työpäivän aikana tai heti sen jälkeen. Palautumista edesauttaa työn tauottaminen ja monipuolisuus. Mikäli palautuminen työstä ei ole mahdollista, voi kuormittumisen jatkuminen johtaa ylikuormittumiseen, jolloin tapaturmien ja terveysriskien todennäköisyys kasvaa. (Manka 2011, 72; Rauramo 2012, 43–44.)

Työn kuormituksen hallinta tapahtuu työpaikalla. Työn kuormitusta vähentää hyvä motivaatio ja työhyvinvointi. Kuormituksen hallintaan voidaan hyödyntää myös teknologiaa käyttämällä erilaisia apuvälineitä ja teknisiä sovelluksia, jotka helpottavat työn fyysistä kuormaa. Ergonomian keinoin voidaan parantaa suorituskykyä ja vähentää työstä aiheutuvia epäsuotuisia fyysisiä kuormituksia, joita aiheuttavat työssä esiintyvät työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysinen voiman käyttö. Organisaation tasolla työn kuormittavuuteen voi-

daan vaikuttaa joustavuudella ja autonomialla. (Vesterinen 2006, 37; Rauramo 2012, 44–45, 47.) Koulutuksella, riittävällä osaamisella ja harjoittelulla voidaan vähentää työstä aiheutuvia kuormituksia ja stressiä. Myös urakokeemus ja persoonallisuustekijät vaikuttavat työn kuormitukseen. Oleellisinta kuitenkin on kuormituksesta palautuminen. (Salojärvi 2006, 51; Rauramo 2012, 44, 46.)

### 5.5.2 Toinen porras

Turvallisuuden tarve muodostaa työhyvinvoinnin toisen portaan. Tämän portaan tarpeet ovat pitkälti psykologisia ja liittyvät turvallisuuden tunteeseen. Turvallisuus muodostuu toimeentulosta ja työsuhteen pysyvyydestä. Jokaisella työntekijällä ja esimiehellä on oikeus olla terveenä töissä ja palata terveenä töistä kotiin. (Ojala – Ahonen 2003, 20; Rauramo 2012, 69–70.)

Työturvallisuudessa on kyse riskien ja ristiriitojen hallinnasta. Työpaikan henkilökunnan mahdollisimman laaja osallistuminen ja sitoutuminen organisaation toimintaan näkyvät kehitystyössä ja arjen eri tilanteissa. Turvallisuuden varmistamiseksi on jokaisen noudatettava lakeja ja ohjeita sekä osallistuttava työturvallisuuden kehittämiseen ja tapaturmien estämiseen. (Rauramo 2012, 70–72.) Työympäristön vaara- ja haittatekijöiden tunnistaminen ja riskien arviointi on työturvallisuuslain (738/2002) velvoittamaa toimintaa. Arvioinnin lähtökohdaksi on terveydelle haittaa aiheuttavien vaaratekijöiden tunnistaminen ja vaarojen toteutumisen todennäköisyyden selvittäminen. Vaaratekijöiden tunnistamiseksi voidaan käyttää havainnointia, työpaikkaselvityksiä ja turvallisuusanalyyskejä. (Rantanen 2006, 65–66; Rauramo 2012, 74–76.)

Turvallinen ja terveellinen työympäristö pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, teknisen ja toiminnallisen työympäristön. Hyvä työympäristö tukee työtä ja mahdollistaa täysipainoisen laadukkaan työnteon. Työympäristön tulisi olla viihtyisä, avara ja sen teknisten toimintojen tulisi tukea työtä tekevää ihmistä. Siisteys ja järjestys lisäävät turvallisuutta ja ennaltaehkäisevät tapaturmien syntyä. Siisti ja hyväkuntoinen työympäristö on myös käyntikortti asiakkaiden silmissä. (Rauramo 2012, 78–79.)

Turvalliseen työyhteisöön liittyvät erilaiset arvot, kuten tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja hyvä tiedonkulku. Turvallisessa työyhteisössä on

myös positiivinen kannustava ilmapiiri ja työntekijän tulisi tuntea itsensä hyväksytyksi omana itsenään. Luottamus on työn turvallisuuden tarpeen kehittymisen kannalta olennainen asia. Luottamuksen luomisessa esimiehellä on suuri rooli, kun työyhteisö on luotettava ja työt sujuvat. Työhön liittyvä autonomia on osa luottamusta ja merkittävä taustatekijä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Turvattomuutta lisää yleensä työsuhteen määräaikaisuus tai osa-aikatyö. (Rauramo 2012, 86, 95–100.) Vastaavasti turvallisuuden tunnetta lisää työnantajan järjestämä koulutus, koska se luo kuvan tarpeellisuuden tunteesta ja työntekijän osaaminen nähdään tarpeelliseksi yrityksen tulevaisuuden kannalta. (Salojärvi 2006, 52.)

### 5.5.3 Kolmas porras

Kolmas porras käsittelee tarvehierarkiassa tunnepohjaisia asioita. Tällaisia ovat yhteishenkeä tukevat toimet, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö sekä perhe- ja ystävyys-suhteet. Yhteisöllisyys on muuttunut nykyään enemmän hetkellisyyteen kuin pitkäaikaiseen pysyvään sitoutumiseen. Ihmiselle on luontaista liittyä erilaisiin ryhmiin, olla rakastettu, hyväksytty, tuntea itsensä tarpeelliseksi ja saada positiivista palautetta. Työyhteisöt ja erilaiset harrasteryhmät ovat tärkeitä, mutta ne eivät korvaa läheisten ihmissuhteiden merkitystä. Suhteiden jatkuvuus luo varmuutta ja syvyyttä, mitä nykyaikainen työelämä ei pysty enää tarjoamaan. Hyvä sosiaalinen tuki vähentää elämässä esiintyviä paineita ja on tärkeää työssä jaksamisen kannalta. (Ojala – Ahonen 2003, 21; Rauramo 2012, 103–106.)

Työilmapiiri on työyksikössä työskentelevien, koko organisaation ilmapiiriin, johtamistyyliin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Ilmapiiri on kulttuurin ilmentymä ja se muodostaa yhteyden organisaation ja yksilön välille. Koko työyhteisön sitoutuminen työn ja työilmapiiriin kehittämiseen on tärkeää. Työilmapiiriä häiritsevät epäkohdat tulisi poistaa mahdollisimman nopeasti ja ongelmia varten tulisi aina laatia suunnitelmat ja aikataulut sekä määrittää vastuhenkilöt ongelmien poistamiseksi. Työilmapiiriin ja työyhteisön toiminnan kannalta on tärkeää muistuttaa säännöllisin väliajoin henkilöstöä perustehtävästä. (Rauramo 2012, 107–110.)

Monimuotoisuus työyhteisössä ja sen johtaminen vaativat hyvää esimiestyötä. Jotta monimuotoisuutta voidaan hyödyntää, vaatii se ensin erilaisuuden

hyväksymistä, suvaitsevaisuutta, luottamusta ja pelisääntöjä. Kaikkien, niin yksilöiden kuin esimiehenkin, on sitouduttava erilaisuuksia sallivan ja hyödyn-tävän kulttuurin luomiseen. Tasa-arvo ja sen edistäminen työyhteisössä edel-lyttävät sekä talon johdon että henkilökunnan sitoutumista tasa-arvosuunnitelman toteuttamiseen. Suunnitelman tulisi perustua työpaikan tasa-arvotilanteen selvitykseen, josta tulee käydä ilmi miesten ja naisten si-joittuminen eri tehtäviin ja palkkaerot. (Rauramo 2012, 113–114, 116.)

#### 5.5.4 Neljäs porras

Neljäs porras käsittelee arvostuksen tarvetta. Maslowin mukaan arvostuksen tarve voidaan jakaa ylempään ja alempaan tarpeeseen. Alempi tarve kuvaa toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta ja ylempi tarve kuvaa itsearvos-tusta. Itsetunnon vahvistaminen edellyttää arvostuksen tarpeen tyydyttämis-tä. Mikäli arvostusta ei saada, johtaa se alemmuuden, avuttomuuden ja heik-kouden tunteisiin. (Rauramo 2012, 123.)

Työelämässä arvostus perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon (Ojala – Ahonen 2003, 21). Yksilö tarvitsee arvostusta, kunnioitusta, luottamusta ja vapautta varsinkin niiltä henkilöiltä, joita hän pitää itselleen tärkeänä. Arvos-tuksen ja kunnioittamisen tulee perustua todelliseen osaamiseen, eikä pel-kästäään ulkoiselle statukselle tai vallan symboleille. Työllä ja työolosuhteilla on keskeinen rooli työn mielekkyyden kannalta, jota työn hyvä organisointi ja selkeät tavoitteet lisäävät. Esimiehen tulee tukea työntekijöitään, auttaa ym-märtämään perustehtävä, päämäärä ja tavoitteet sekä auttaa saavuttamaan ne. Hyvä johtaminen edellyttää päätöksentekokykyä, oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja henkilöstön terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimista. (Rau-ramo 2012, 124–127.)

Työyhteisön tuloksellisuus paranee, kun työyhteisö on tasapuolinen, osoittaa arvostusta ja esimiehet antavat kannustavaa ja rohkaisevaa palautetta. Joh-taminen on muuttunut vuosien saatossa enemmän motivoijan, innostajan ja keskustelukumppanin suuntaan. Tavoitteena on enemmän pyrkiä innosta-maan ja motivoimaan henkilöstöä muutoksessa, visioiden ja päämäärien ta-voittamisessa. Kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, häntä kuunnel-laan ja otetaan mielipiteet huomioon, hänen arvostuksen tunteensa nousee. Johtaja toimii siis tänä päivänä eräänlaisena valmentajana unohtamatta kui-

tenkaan perinteistä johtamisosaamista. (Rauramo 2012, 129–132.) Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi sisällyttää työhön, toimintaan sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Mäkitalo – Paso 2008, 28–29).

Palaute ja palkitseminen ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Palautteella mahdollistetaan työssä kehittyminen ja virheiden korjaaminen. Palautteen myötä työn mielekkyys lisääntyy ja työntekijä kokee onnistumisen iloa. Usein ilmapiirikyselyissä ilmenee, että työntekijät eivät saa tarpeeksi palautetta. Huonoin tilanne on, jos palautetta ei anneta lainkaan, tällöin työntekijä voi tuntea itsensä merkityksettömäksi ja tarpeettomaksi. On siis tärkeää työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta kehittää työtä myös palautteen avulla. Palautejärjestelmän yksi olennainen osa on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelulla pystytään seuraamaan hyvinvointia, työn tuloksellisuutta ja osaamisen kehittymistä. (Rauramo 2012, 135–137.)

Palkitseminen on yksi arvostuksen tarpeen peruselementtejä. Työstä saatava palkka määräytyy työn ammatillisten vaatimusten, työolosuhteiden, työehtosopimusten ja tuottavuuden mukaan. Palkkaa tukemaan olisi hyvä kehittää palkitsemisjärjestelmä, jonka tulisi olla kannustava, työntekijän voimavaroja sekä organisaation visiota ja tavoitteita tukeva järjestelmä. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen vaikuttaa myönteisesti koko organisaation toimintaan. Yhtä oikeaa järjestelmää ei ole olemassa, vaan järjestelmä tulisi laatia työpaikkakohtaisesti. Palkitseminen luo myönteistä ilmapiiriä, kannustaa kehittämään ja tulokselliseen työhön. Kilpailukykyinen palkitsemisjärjestelmä, jossa huomioidaan yksilöllisesti työn joustavuus ja työntekijän halu omaan urakehitykseen, tekee työpaikasta vetovoimaisen. (Rauramo 2012, 137–139.)

#### 5.5.5 Viides porras

Itsensä toteuttamisen porras on viimeinen porras tarvehierarkiassa. Maslowin mukaan ihminen haluaa kehittää itseään, älykkyyttään, haluaa haastaa ympäristöään ja tuottaa jotain uutta. Itsensä toteuttaminen on oman potentiaalın hyödyntämisen tavoittelua, unelmansa saavuttamista ja ihmisenä paremmaksi kehittymistä. Ihminen haluaa kokeilla rajojaan ja löytää uusia ulottuvuuksia itsestään. (Ojala – Ahonen 2003, 21; Rauramo 2012, 145.)

Osaaminen ja oppiminen ovat yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan kilpailuky-  
vyn perusta. Oppiminen liittyy kaikkeen päivittäiseen toimintaan ja sen pe-  
rusedellytyksiin kuuluu avoin, turvallinen ja tietoa jakava työympäristö.  
Osaamisen kehittämisessä tulee ennakoida tulevaisuutta. Osaamisen ylläpi-  
ttäminen edistää työnhallintaa, jaksamista, hyvinvointia ja työllistymistä. Työ-  
hyvinvoinnin kannalta työn tulisi olla sopivan haastavaa ja vastata yksilön  
ominaisuuksia. Työyhteisössä jokaisen tulisi tietää organisaation visio ja oma  
perustehtävä. Johtajan tulee luoda oppimisen mahdollisuudet koko henkilös-  
tölle, tietää mitä osaamista tarvitaan ja mahdollistaa tiedon jakaminen sekä  
kannustaa hakemaan uutta tietoa. Osaamistarpeita määritettäessä tulisi  
myös selvittää, miten työ suoritetaan tehokkaasti, mitä asioita voitaisiin tehdä  
paremmin ja mitä osaamista tarvitaan. Osaamisen vastuu ja kehittäminen on  
viime kädessä esimiehen tehtävä, mutta oppimisen vastuu on aina yksilöllä  
itsellään. (Rauramo 2012, 146–149.)



## 6 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

### 6.1 Toiminnallinen opinnäytetyö kehittämisen työkaluna

Opinnäytetyössä käytetään lähestymistapana toiminnallista opinnäytetyön menetelmää. Opinnäytetyössä kuvataan työhyvinvoinnin kehittämisprosessia Lapin Kuntoutus Oy:ssä. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on esimerkiksi käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen ja jonkin tapahtuman toteuttaminen tai ohjeen luominen. Toiminnallisen opinnäytetyön tutkimuskäytännöt ovat väljemmät kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä, mutta tiedonkeruumenetelmät ovat kuitenkin samanlaiset. (Vilkkä – Airaksinen 2003, 9, 57.)

Vaikka toiminnallisen opinnäytetyön tutkimuskäytännöt ovat väljempää, niin työssä tulisi kuitenkin näkyä tutkimuksellinen ja pohtiva ote (Vilkkä – Airaksinen 2003, 9). Toiminnallinen opinnäytetyö on pääsääntöisesti tuotokseen tähtäävää työn kehittämistä ja se edellyttää eri vaiheissa mukana olevia toimijoita (Salonen 2013, 6).

### 6.2 Opinnäytetyön prosessin tarkastelu

Toiminnallinen opinnäytetyö kehitysmenetelmänä etenee dialogisessa vuorovaikutussuhteessa ja tämä tarkoittaa osallistujien kesken tapahtuvaa keskustelua, arviointia, toiminnan uudelleen suuntausta sekä palautteen antoa että vastaanottoa. Kehittämistoiminta on toimintaa, jonka perusteella syntyy uusi asia. Kehittämistoiminnan tulisi pitää sisällään kehittämisen ideologiset lähtökohdat, säännöt ja sitoumukset, jotka luovat kehittämistoiminnalle kehyksen, jonka avulla toimintaa viedään eteenpäin. (Salonen 2013, 6–7.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on hyödyllistä käyttää opinnäytepäiväkirjaa. Opinnäytepäiväkirja toimii muistina, kun kirjoitetaan raporttia ja pohdintaa. Opinnäytepäiväkirjaa tulisi täydentää jo aiheanalyysistä lähtien, koska opinnäytepäiväkirja tuotoksesta perustuu muistiinpanoihin. Toinen syy päiväkirjan käyttämiseen on se, että toiminnallinen opinnäytetyö rakentuu usein pitkälle ajanjaksolle, joten on mahdotonta muistaa kaikkea. Päiväkirjan tulisi sisältää opinnäytetyöhön liittyvät ideoinnit, pohdinnat, muutokset, jotka kos-

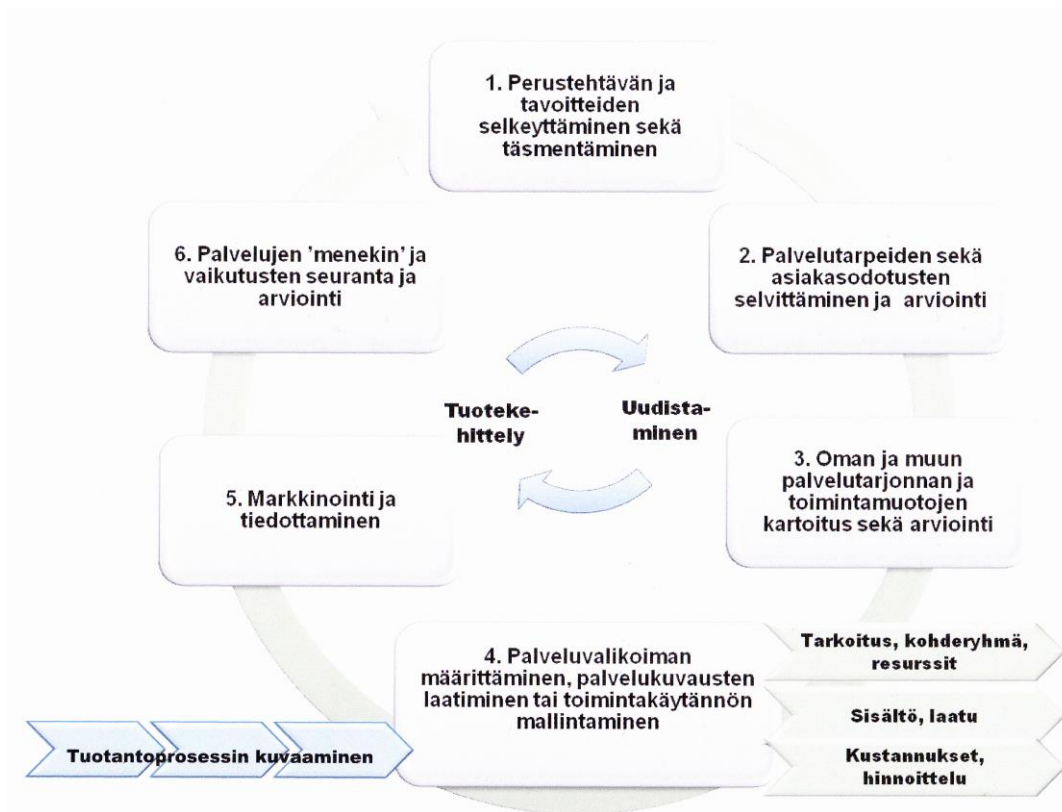
kevat ja erilaisten lähteiden tiedot. (Vilka – Airaksinen 2003, 19–22.) Työhyvinvointityöryhmän palaverista kirjataan ylös sovitut asiat ja ajatukset, jolloin on helpompi johdonmukaisesti edetä työn teossa. On myös helpompi kirjoittaa raporttia, kun asiat ovat valmiiksi aikajärjestyksessä.

Perinteisiä työn kehittämisen malleja ovat lineaarinen malli ja spiraalimalli. Linearisessa mallissa työskentelyvaiheet seuraavat ajallisesti laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti perättäisinä malleina, jolloin työskentely etenee tavoitteen määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen ja prosessin päättämiseen ja sen arviointiin. Linearisessa mallissa ei ole huomioitu inhimillisiä, kulttuurisia ja sosiaalisia tekijöitä. Tällä pyritään vakioimaan kehittämishanke ilman häiriötekijöitä. Spiraalimalli vastaavasti etenee jatkuvana syklinä eli kehittämishankkeen tehtävää ja perustelua seuraa organisointi, toteutus ja arviointi, minkä jälkeen kehän muodostuminen jatkuu uusilla kehillä. Spiraalimallissa on huomioitu inhimilliset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät ja se on lähempänä sosiokulttuurista mallia. Spiraalimalli on haasteellisempi kuin lineaarimalli, koska siinä tunnustetaan ihminen oppijana ja luovana toimijana sekä otetaan huomioon myös yksilön hiljainen tietotaito. Mallissa on sisäänrakennettuna pienten askelten työskentely- ja etenemistapa, mikä mahdollistaa hankkeen edetessä asioiden tarkentamisen ja tarvittaessa muutoksen. (Salonen 2013, 13–16.) Seuraavaksi esitellään lyhyesti kaksi erilaista tuotteistamismallia.

Jämsän ja Mannisen (2000) mukaan tuotteistamisprosessi sisältää viisi eri vaihetta. Prosessointi alkaa kehittämistarpeen tunnistamisesta, jota seuraa ideointivaihe. Ideointivaiheen jälkeen aloitetaan tuotteen luonnostelu, kehittäminen ja lopuksi tuote viimeistellään. Prosessin eri vaiheet eivät mene aina järjestyksessä, vaan voivat mennä osittain päällekkäin. (Jämsä – Manninen 2000, 28.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tuotteistamisprosessimallin mukaan tuotteistuksella tarkoitetaan organisaation tai työyksikön tuottamien ja asiakkaan saamien palvelujen määrittelyä, täsmentämistä ja profilointia. Palvelujen tuottaminen voidaan toteuttaa myös siten, että ihmiset itse ovat suunnittelemassa ja arvioimassa palvelua. Palvelujen tuotteistuksessa asia-

kaslähtöisyys kehittämisessä on pääroolissa, eli palvelujen sisältö, laatu ja ominaisuudet määritellään tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti asiakkaan toiveiden mukaan. Tuotteistusprosessin vaiheita on useita ja ne kulkevat osin päällekkäin, jotka ovat nähtävissä kuviossa 8. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014.)



Kuvio 8. Tuotteistusprosessin vaiheita (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014)

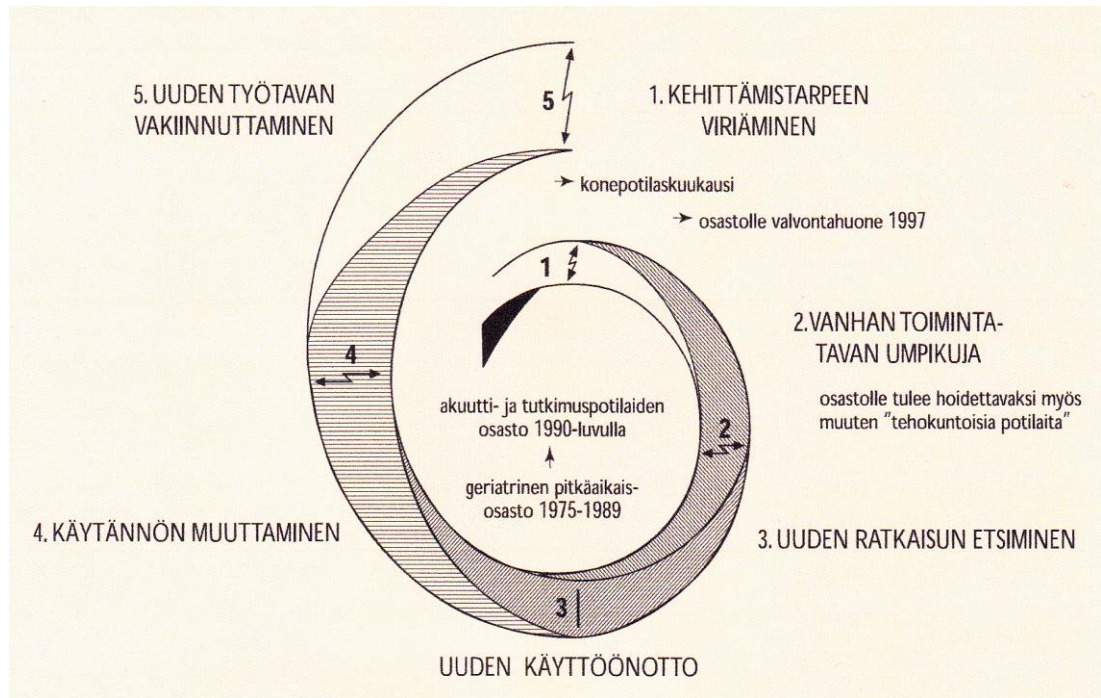
### 6.3 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus on menetelmä, jossa yhdistetään käytännön työ, tutkimus ja koulutus. Sen lähtökohtina on toimintajärjestelmä, jonka toiminnalla on tietty kohde, ongelmat, jotka ilmentävät ristiriitoja toimintajärjestelmän eri osien välillä, sekä muutos ja kehitys, joita tarkastellaan oppimisprosessina. Kehittävässä työntutkimuksessa ei työpaikalle tuoda valmiita ratkaisuja, vaan työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Työpaikan esimies toimii kehittämistyön johtajana. Kun toimintajärjestelmän osatekijät muuttuvat, esimerkiksi työntekijät ikääntyvät tai asiakasmäärät kasvavat, tarvitaan uusia palveluja vanhojen tilalle. Osatekijöiden muutokset voivat synnyttää työpai-

kalla ongelmia. Ongelmat haittaavat toimintaa, jolloin tarvitaan muutosta ja ennakkointia tulevaan. (Muutoslaboratorio 2013, 1–2; Ristioja – Tamminen 2010, 25–26.)

Kehittävässä työntutkimuksessa muutoksen kuvantamiseen käytetään muutoksen sykliä. Muutoksen syklissä syntyy ensin tarvetila, kun jokin toimintatapa ei tyydytä enää työntekijöitä. (Launis ym. 2014, 42.) Tämä tarvetila voi aiheuttaa muutospainetta, keskustelua ja ristiriitoja. Jossain vaiheessa ristiriidat voivat aiheuttaa suurempia ongelmia, kuten poissaoloja työstä, ilmapiirin huonontumista ja työssä jaksamisen ongelmia. Ongelmat voivat olla myös seurausta palveluiden tarpeiden muuttumisesta, jolloin työntekijöiden ammatitaito ja osaaminen eivät enää riitä vastaamaan haasteisiin (Launis ym. 2014, 42). Kun toiminnan jatkaminen nykyisellä toimintatavalla on todettu mahdottomaksi, on kyseessä syklin toinen vaihe eli vanhan työtavan umpikujassa. (Muutoslaboratorio 2013, 5–9; Ristioja - Tamminen 2010, 26–27.)

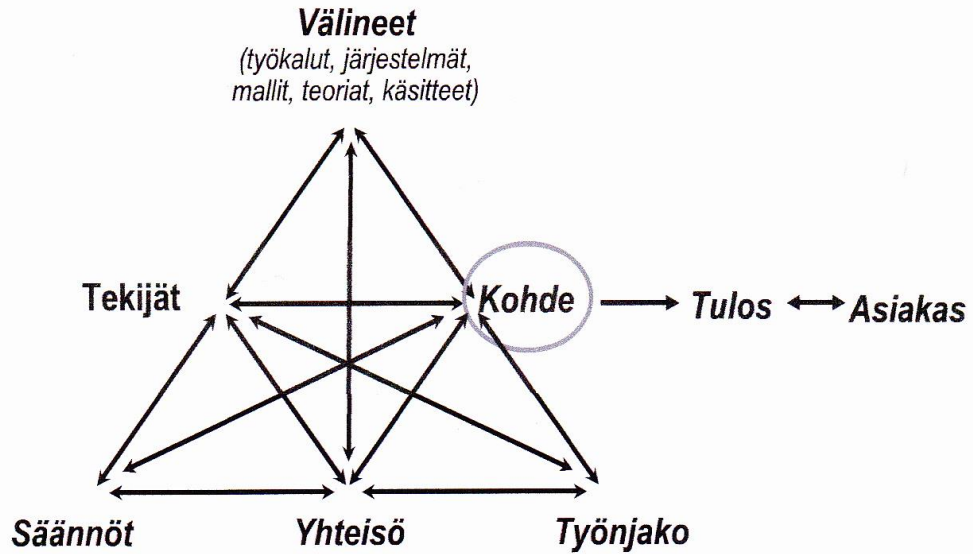
Vanhan työtavan umpikujassa esimiehen tulee yhdessä työntekijöiden kanssa suorittaa yhteinen tilanteen arviointi ja analysointi, jotta kaikilla työntekijöillä on käsitys organisaation tilanteesta. Tällöin työntekijät joutuvat esimiehen johdolla itse kehittämään työtään, suunnittelemaan uusia toimintatapoja tai työnjakoa ja etsimään uusia ratkaisuja. Kun koulutuksen, työn organisoinnin tai työn resursoinnin avulla on löydetty uusi ratkaisu tilanteeseen, alkaa uuden työmenetelmän tai palvelun kokeiluvaihe. (Launis 2014, 43.) Kokeiluvaihe sisältää yleensä ristiriitoja ja muutosvastarintaa sekä kompromisseja. Kompromissien ja uusien ideoiden myötä uusi palvelu tai henkilöstön resursointi johtaa toimintamallin muuttumiseen. Kokeiluvaiheen jälkeen uutta mallia aletaan toteuttaa työkäytännön muuttamisen vaiheessa. Osa ratkaisuista tai toimintatavoista voi vielä olla keskeneräisiä, mutta niitä pyritään noudattamaan ja samalla tarvittaessa muokkaamaan. Toimintamallin vakiinnuttamisen vaihe on kehittävä työntutkimuksen viimeinen vaihe, jolloin uutta mallia noudatetaan systemaattisesti. Viimeisessä vaiheessa työyhteisö myös arvioi omaa muutostaan. Tarvittaessa sykli alkaa alusta ja tällä tavoin kehittävä työntutkimus toimii jatkuvana pitkäjänteisenä työkaluna myös tulevaisuuden ennakkoinnissa. (Muutoslaboratorio 2013, 5–9; Ristioja - Tamminen 2010, 26–27.) Kuviossa 9. on esitetty esimerkki muutossyklin eri vaiheista.



Kuvio 9. Muutosyklin erivaiheet (Paso – Mäkitalo – Palonen 2005, 89)

#### 6.4 Kehittävä työntutkimus Engeströmin mukaan

Engeströmin kehittävän työn tutkimuksen kolmiomallissa toimintaa kuvataan kokonaisuutena, jossa osatekijöinä ovat tekijä, väline, kohde, yhteisö, työnjako ja pelisäännöt. Kuviossa 10. on osatekijät esitetty kolmiomallissa. Kolmiomallissa tekijä voi olla yksilö tai työntekijäryhmä. Välineet voivat olla kohteen kuvaamisen, suunnittelun tai käsittelyn välineitä eli välineitä, joilla työtä tehdään. Kohde on se, mitä työssä käsitellään, esimerkiksi asiakas. Ilman kohdetta toimintaa ei ole olemassa. Kohde ei kuitenkaan häviä vaikka siihen kohdistuvia tekoja suunnataan uudelleen. Yhteisö tarkoittaa kaikkia toimintajärjestelmän osanottajia, joilla on sama kohde. Työnjako kuvaa tehtävien ja kaantumista eri työntekijöiden kesken. Kolmiomalli auttaa paikantamaan kehityksen luomia ristiriitoja. Säännöt säätelevät toimintaa ja ne voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia. Tuotto ja tulos syntyvät hyvästä tuotannon hallinnasta. (Kurki 2010, 36–37; Keinänen – Häkkinen 2003, 12–13.)



Kuvio 10. Toiminnan peruselementit kehittävän työntutkimuksen kolmiomallissa (Paso – Mäkitalo – Palonen 2005, 41)

Kurjen (2010, 37) mukaan tuotannon ja töiden sujuessa ilman suurempia häiriöitä kielteisiä seuraamuksia on vähemmän ja ne ovat hallittavissa. Häiriötömän toiminnan mahdollistaa toimintajärjestelmän hyvin toisiinsa hioutuneet osatekijät, jotka vastaavat tuotannon vaatimuksia. Kiristynyt kilpailu pakottaa yritykset etsimään uusia tuotteita ja tuottamaan tuotteet entistä tehokkaammin. Nykyään työpaikoilla tapahtuu suuria muutoksia vuosittain yhtä paljon kuin ennen tapahtui työntekijän koko uran aikana (Mäkitalo – Launis 2006, 189). Kaikki osatekijät ovat keskenään vuorovaikutussuhteessa ja uudelleenmuotoiltavissa. Toimintajärjestelmän tuotantotekijät eivät aina säily muuttumattomina, vaan kohde, tulostavoitteet ja välineet muuttuvat joko sisäisten tai ulkoisten syiden vuoksi. Muutoksilla on vaikutusta tuotannon hallintaan. Toimintajärjestelmä organisoii, muotoilee ja uudistaa itseään jatkuvasti. Toimintajärjestelmä on moniääninen, mikä tarkoittaa, että vaikka kaikki jakavat saman kohteen, kaikki toimijat eivät kuitenkaan näe kohdetta samalla tavalla. (Kurki 2010, 37; Keinänen – Häkkinen 2003, 12–13.)

Uudistumisen ja moniäänisyyden vaarana on, että vanhan käytännön ja uusien vaatimusten välille syntyy ristiriita. Ristiriitatilanteessa toimintajärjestelmään ja niiden osatekijöiden välille syntyy häiriöitä ja katkoksia sekä tuotannon hallinnan puutteita. Tämän seurauksena voi esimerkiksi esiintyä laatuvir-

heitä, työtaturmia sekä epäasiallista käyttäytymistä. Mikäli kehityksen ja muutoksen aiheuttamaa ristiriitaa ei tunnisteta ja ratkaista, tilanne yleensä pahenee. (Kurki 2010, 37; Keinänen – Häkkinen 2003, 12–13.)

Ristiriitatilanteet voidaan jakaa neljään eri asteeseen. Ensimmäisen asteen ristiriitatilanteessa esiintyy työn käyttöarvon ja vaihtoarvon välinen ristiriita, jota ei yleensä koeta kriisinä, mutta voi aiheuttaa kitkaa työyhteisössä. Toisen asteen ristiriidat ovat eri osatekijöiden välisiä ristiriitoja. Ristiriita syntyy, kun yksi tai useampi osatekijä muuttuu laadullisesti. Toisen tason ristiriidat aiheuttavat häiriötä työssä ja vaativat ratkaisuja sekä johtavat yleensä toimintajärjestelmän laadulliseen muutokseen. Muutoksen jälkeinen tila ei automaattisesti siirry käytäntöön, vaan jää kilpailemaan vanhan käytännön kanssa. Tällöin puhutaan kolmannen asteen ristiriidasta. Neljännen asteen ristiriidassa uusi toimintatapa riitelee yleensä naapuritoimintajärjestelmien kanssa. Ristiriitatilanteet tulevat yleensä esille, kun toimijat ottavat esille niitä puheissaan tai teoissaan. (Kurki 2010, 38–39.)

## 6.5 Tyky-toiminta

Työkykyä ylläpitävä toiminta eli tyky-toiminta on toimintaa, jossa kehitetään erilaisia työkykyä lisääviä ja ylläpitäviä toimintoja. Usein kehittämistä varten perustetaan hankkeita, joiden tavoitteena on lisätä terveyttä ja tuottavuutta työpaikoilla. (Viitala 2007, 232.) Toiminta on saanut alkunsa jo vuonna 1989 työmarkkinajärjestöjen sovittua suosituksesta järjestää tyky-toimintaa työpaikoilla. Tämän suosituksen pohjalta kehitettiin toimintamalli, jonka tarkoituksena oli kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn tuottavuutta ja laatua. (Rauramo 2008, 24–25.) Perinteisesti toiminta on yhdistetty varsin yksipuolisesti vain fyysisen kunnan kohottamiseen, mitä sen ei pitäisi yksistään olla (Manka 2007, 50).

Rissan (1996, 35) mukaan työkykyä ylläpitävä toiminta vaatii sekä työyhteisön kehittämistä, työympäristön parantamista että yksilön toimintakyvyn ylläpitämistä tai lisäämistä. Tyky-toiminta on nykyään normaalia yritysten toimintaa, jossa yleensä yhteistyökumppanina on työterveyshuolto. Yleisimpiä toiminnan muotoja ovat yrityksen tarjoamat liikuntasetelit, liput erilaisiin liikunta- paikkoihin tai virkistystapahtumiin sekä erilaiset haasteet, joissa henkilökun-

taa haastetaan liikkumaan kilpailujen ja kampanjoiden avulla. Usein työtoiminta pitää myös sisällään retkiä sekä hankkeiden muodossa työn kehittämistä kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Hankkeiden tulokset ovat olleet pääsääntöisesti myönteisiä, kun niihin on onnistuttu sisällyttämään toimia kaikilla kolmella hyvinvoinnin eli terveyden, osaamisen ja työympäristön alueella. (Viitala 2007, 232–233.)

## 6.6 Tutkijan rooli toiminnallisessa opinnäytetyössä

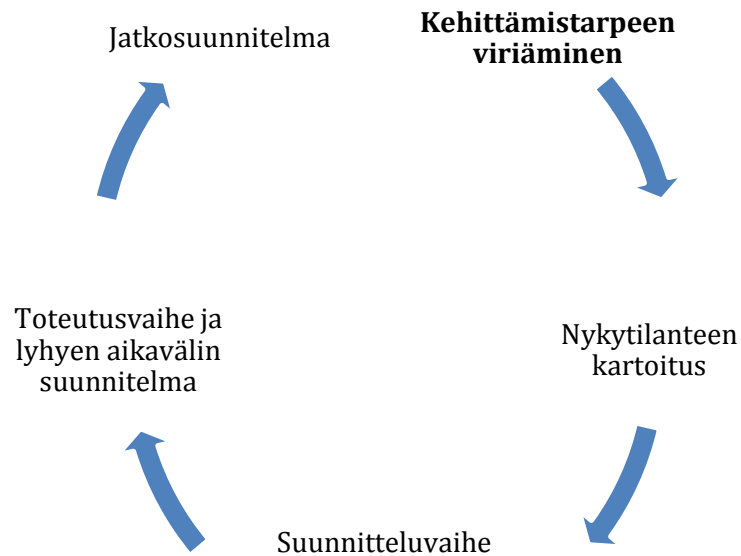
Toiminnallisen opinnäytetyön ideana on, että tutkija antaa sanallisen muodon tiedolle, joka on jo olemassa, jotta voidaan puhua syntyvästä tiedosta toisten kanssa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkija ei välttämättä tutki mitään, vaan synnyttää uusia ajatuksia, näkökulmia ja haluaa muuttaa maailmaa. Tutkimuksellisuus kohdistuu yleensä idean tai tuotteen toteutustapaan. Tutkija vastaa työllään ja roolillaan käytännöllisiin ja teoreettisiin tarpeisiin. Hyvänä esimerkkinä sanallistamisesta ja yhteiseen keskusteluun nostamisesta on työpajatoiminta. (Vilkka – Airaksinen 2004, 6–7, 56.)

Vilkan ja Airaksisen (2004, 9, 157, 160) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön tekijän toimesta syntyy tuotos, joka on käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista tai toiminnan järjeistämistä. Tutkijan rooli on tuottaa kaksiosainen tuotos, joista toinen on toiminnallinen osuus ja toinen osa on raportointiosa, jossa arvioidaan kriittisesti tapahtuman onnistuneisuutta ja käytettävyyttä. Tutkijan tulisi myös kyetä nostamaan toimeksiantajalle innovatiivisia ehdotuksia ja ideoita toiminnan jatkokehittämiseen. Tutkijan rooli on siis toiminnallisessa opinnäytetyössä monijakoinen ja usein opinnäytetyö elää prosessin aikana, synnyttää uusia ideoita ja on osa laajempaa kokonaisuutta. (Vilkka - Airaksisen 2004, 9, 157, 160.)



## 7 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

### 7.1 Kehittämistarpeen viriäminen



Kuvio 11. Kehittämistarpeen viriäminen (mukaillen Paso – Mäkitalo – Palonen 2005, 89)

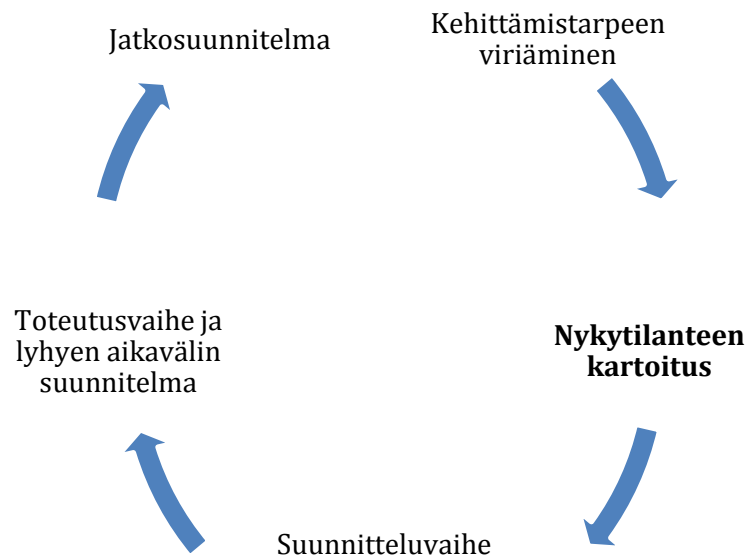
Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa, kun työnantaja ehdotti osallistumista työhyvinvoinnin kehittämisprosessiin. Prosessille oli tarve, koska Invalidiliiton Lapin Kuntoutuskeskus ja Veljes-Sairaskotisäätiö yhdistyivät toukokuussa 2012. Työelämän haasteet ja jatkuvat muutokset organisaatiossa sekä sen toiminnassa ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Kehittämisprosessi toteutui hyödyntäen Terveys ja Työhyvinvointi –hanketta, missä käytettiin Engeströmin kehittävän työntutkimuksen kolmiomallimenetelmää, jonka tavoitteena on saada henkilöstö itse muuttamaan toimintatapaa, kehittämään työtään ja lisäämään työn hallintaa (Keinänen – Häkkinen 2003, 12–13). Kehittävässä työntutkimisessa muutoksen kuvantamiseen käytetään muutoksen sykliä (Muutoslaboratorio 2013, 5–9).

Tarve työhyvinvoinnin kehittämishankkeelle oli jo olemassa vuoden 2012 syksystä lähtien, kun Veljes-Sairaskotisäätiö ja Invalidiliiton Lapin kuntoutuskeskus fuusioituivat ja syntyi Lapin Kuntoutus Oy. Työhyvinvoinnin kehittämi-

sen suunnittelu alkoi vasta marraskuussa 2013, jolloin pidettiin ensimmäinen työhyvinvointipalaveri. Palaverissa tehtiin alustava aikataulu prosessin etenemiselle. Opinnäytetyötäni ajatellen aihe sopi hyvin omaan tilanteeseeni ja se täytti toiminnallisen opinnäytetyön kriteerit. Toiminnalliselle opinnäytetyölle tulee olla toimeksiantaja, työlle selkeä kehittämistarve ja työstä tulee syntyä tuotos (Vilkkä – Airaksinen 2003,16). Suurimmaksi haasteeksi organisaatiossa oli jo tähän mennessä muodostunut työkuultuurien ja toimintatapojen erilaisuus eri yksiköiden välissä. Haastetta tilanteeseen loi myös se, että työntekijät työskentelivät eri työehtosopimusten alla, mikä omalta osaltaan aiheutti eriarvoisuutta toimipisteiden välillä.

## 7.2 Nykytilanteen kartoitus



Kuvio 12. Nykytilanteen kartoitus (mukaillen Paso – Mäkitalo – Palonen 2005, 89)

Organisaatiossa työskentelee noin 130 työntekijää kolmessa eri toimipisteessä, jotka ovat Veljeskoti, Veljestupa ja Ilkka. Veljestupa toimii palvelutalona, Veljeskoti tarjoaa kuntoutuspalveluja ikääntyneille sekä sotaveteraaneille ja Ilkassa toiminta on jakaantunut työelämäkuntoutukseen, vaativaan laituskuntoutukseen sekä polikliiniseen kuntoutukseen. Tämän lisäksi organisaatiossa toimii tukipalvelut, joka pitävät sisällään ruokahuollon ja kiinteistöhuollon sekä hallintopalvelut.

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi eteni kehittävän työntutkimuksen menetelmin ja työpaikalle koulutettiin OSU-ohjaajia, jotka ohjaavat henkilökuntaa rakentamaan omaa työhyvinvointiaan. OSU-ohjaajien koulutus kulkee kehittämisprosessin etenemisen kanssa samaa tahtia, siten, että ohjaajakoulutus tapahtuu aina ennen seuraavaa työpajaa.

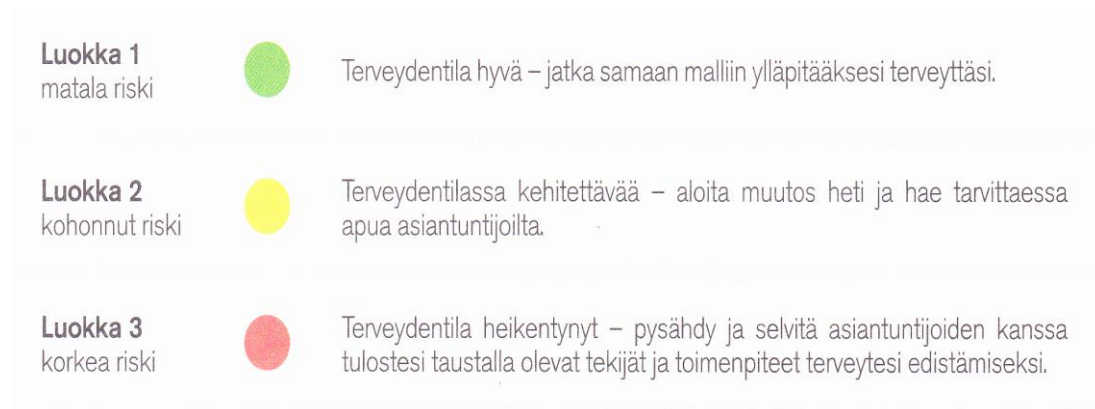
Kehittämisprosessi alkoi konkreettisesti Terveys ja Hyvinvointi -hankkeeseen liittyvällä Health Promotion -hyvinvointikartoitukseen vastaamisella joulukuussa 2013, mistä raportit toimitettiin jokaiselle henkilökohtaisesti suljetussa kirjekuoressa. Organisaation työhyvinvointiryhmä sai raporteista vain ryhmäyhteenvedon, joista kenenkään henkilöllisyys ei selvinnyt. Aluksi kyselyyn vastasi vain 50 % henkilöstöstä, jonka vuoksi kysely uusittiin ja vastausprosentiksi saatiin uusintakyselyn jälkeen 57,4 %. Kyselyn suunnittelun, toteutuksen ja yhteenvedon toteutti Rovaniemen ammattikorkeakoulu osana Terveys ja Työhyvinvointi -hanketta. Samaan aikaan henkilökunnalta kysyttiin avoimella kyselylomakkeella toiveita työhyvinvointia lisäävän toiminnan sisällöstä, joka oli teemoitettu Rauramon Työhyvinvointiportaatt-mallin mukaisesti. Avoimen kyselylomakkeen vastausprosenttia ei tiedetä, koska kysely tapahtui vapaamuotoisesti kahvihuoneiden pöydille sijoitetuilla lomakkeilla, joihin henkilöstö sai nimettömänä esittää toiveita toiminnan sisällöstä. Kooste toiveista (Taulukko 1.) toimitettiin tyky-toimikunnalle, joka tekee ehdotuksen työhyvinvointityöryhmälle toteutettavista toiveista.

Taulukko 1. Henkilökunnan työhyvinvointitoiveet

Psykofysiologiset perustarpeet, ensimmäinen	Turvallisuuden tarpeet, toinen porras	Liittymisen tarpeet, kolmas porras	Arvostuksen tarpeet, neljäs porras	Itsensä toteuttamisen tarve, viides porras
1. Lisätyövoimaa tarvittaessa joustavuutta palkkaukseen	1. Terveellinen työympäristö	1. Tasapuolinen kohtelu/tasaverataisuus, yksi työehtosopimus	1. kehityskeskustelut, keskusteluissa enemmän keskustelua	1. koulutukset tarpeellisia, mahdollisimman paljon
2. Liikunta- ja kulttuurisetelitä henkilökunnalle, urheiluliikkeeseen alennusta	2. työvaatteet (suojavaatteet) tarpeelliset	2. Hyvinvointi alkaa talon johdosta, arvostetaan kaikkia työntekijöitä	2. samasta tehtävästä sama palkka (nyt eriarvoista)	2. työviihtyvyyksi: maalia pintoihin, kuntosalin uusiminen
3. KKI-kortin tarve/ 50% tuki hintaan sekä sponsoriapua erilaiin tapahtumiin	3. turvakävelyt uusille työntekijöille myös toteutettaisiin (nyt suunniteltu, aina ei toteudu)	3. selkeää viestintää, tiedotusta päätöksistä, vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa	3. yhteisten pelisääntöjen kehittäminen	3. ammattiliittojen järjestämät koulutukset, koulutuksiin tasapuolisesti
4. työterveyshuolto toimivaksi	4. kahden talon henkilöstön ryhmyttäminen -> Lapin Kuntoutuksen me-ajatusta edistettävä	4. mikä on Lapin Kuntoutuksen visio, 5v suunnitelma	4. tiedottaminen yhtäaika: henkilöstöpalaveri vain kerran vuorokuukausin veko/ilkka	4. ammattitaitoa ylläpitävät koulutukset
5. työ- ja liikuntaa esim. 4-5 kokoontumista kevät/syksy, työajalla	5. henkilökunnan kuunteleminen, vuorovaikutteisuus lisää	5. hieronta henkilökunnalla 1xvuosi/ useammin	5. toimitusjohtaja aamukahville- kierros uudelleen käyttöön	5. erilaisia kehittämiskilpailuja esim. miten työn tehokkuutta ja työturvallisuutta parannetaan
6. liikunta/kulttuurisetelit käyttöön	6. selkeyttä toiminta/työtapaohi n -> yhtenäiset linjat puuttuvat	6. lupa kuntosalin, pelisalin ja altaan käyttöön, pikkujoulut	6. tiedotus valmiista päätöksistä, ei keskeneräisiä asioita	6. huomioitaisiin henkilöstö, jotka ovat jaksaneet kouluttautua, päivittäneet tietoaan, jakaneet tietoa työkavereille
7. joustavuutta lisätyövoiman ottamiseen	7. jämäkkää selkeää johtajuutta kaivataan varsinkin omassa työyksikössä	7. iso henkilöstö, vaikeaa saada koko talon tapahtumia -> rahaa yksiköille/ammattiryhmille esim. yhteislounas+työn kehittäminen samalla	7. opiskelijoista saatavat rahat niiden käyttöön, jotka opiskelijoita ohjaavat (virkistytymiseen, tutustumiskäynteihin ym.)	
8. työtehtävien tasaisesti jakaminen	8. luento henkilökunnalle "työyhteisö"	8. ilmapiiiri huono, arvostusta, pelisäännöt, nykyai kaista johtamista	8. aloite-palkkio käyttöön, jos otetaan toiminnan kehittämiseen tehty ehdotus käyttöön, tulospalkkaus	
9. eri liikuntaryhmiä, esim. sulkapallokurssi	9. työtilan kylmyys ja kesällä kuumuus (veko)	9. kehitysmuutoksia, hallintopäivä käyttöön	9. perättömien huhujen levittäminen, miten huhuilta katkaistaan siivet	
10. tupakan vieroituskurssi	10. sähkötolppiin lisää poweria jotta voi käyttää sisätilanlämmittintä->näkyvyys paranee	10. henkilökuntatapahtumat esim. frisbee golf, keilaus, virkistyspäivä	10. samat edut	
11. pulla on liian kallis (1.80)	11. joululahjaksi saadut liukuesteet kenkiin tosi hyvä juttu, näitä tällaisia lisää	11. osallistuminen hyväntekeväisyyttä tapahtumiin	11. hyvän työntekijän palkitseminen	
	12. työyksikkökohtainen raha, henkilöstön huolehtimiseen omalla tavallaan	12. tutustuminen fyysisesti eri tiloihin	12. palkitseminen hyvin toimineille ja vähä s-lomalla olleille	

Health Promotion -hyvinvointikartoituksen vastauksien analysoinnissa tulokset on jaettu lyhyen ja pitkän aikavälin riskeihin. Lyhyen aikavälin riskejä ovat tuki- ja liikuntaelimestön toimintakyky, kipu ja mieliala. Ilmarinen (2006, 79) kuvaa työhyvinvoinnin talomallissaan työhyvinvoinnin muodostuvan hyvästä fyysisestä, psyykkisestä kuin sosiaalisesta toimintakyvystä. Manka (2006, 216) ja Rauramo (2012, 27) kuvaavat hyvän fyysisen kunnon helpottavan työssä selviytymistä. Pitkän aikavälin riskejä ovat painoindeksi, vireys, liikunta, tyypin 2 diabetes ja tupakointi. Terveellinen ruokavalio tukee painonhallintaa ja toimii täten ylipainoa ennaltaehkäisevänä tekijänä (Fogelholm ym. 2014, 24). Liian vähäinen uni vaikuttaa negatiivisesti vireystilaan sekä työ- ja toimintakykyyn (Manka 2007, 130). Tupakoinnilla on myös heikentävä vaikutus vireystilaan sekä verenkierto- ja hengityselimistöön toimintaan. Tupakointi altistaa myös hengitys- ja verenkiertoelinperäisille sairauksille. (Benjamin 2010, 9.)

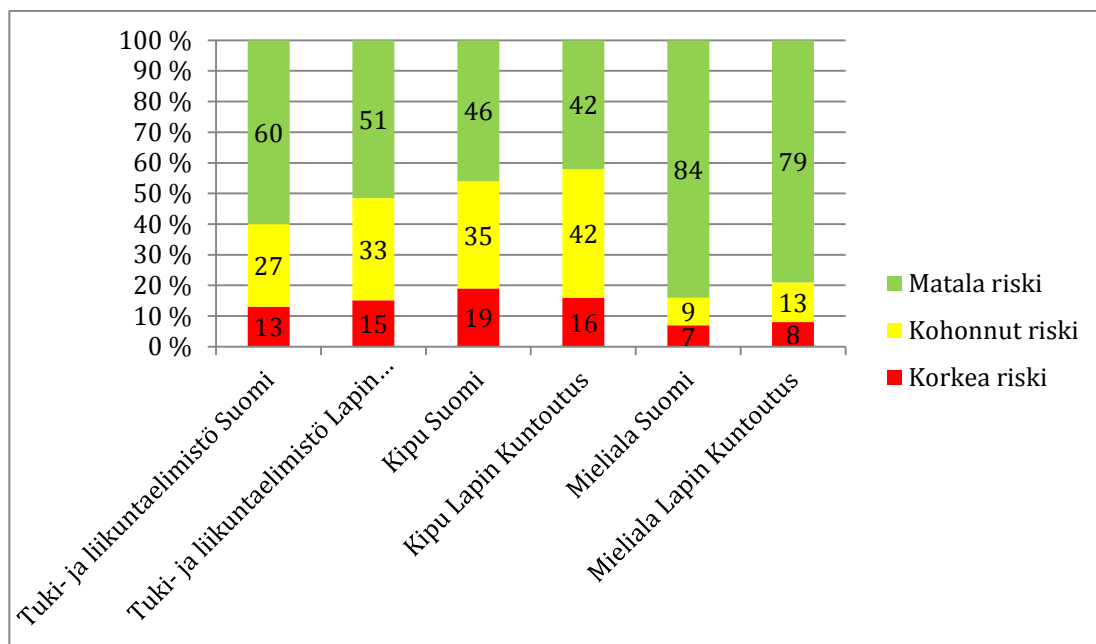
Vastaukset luokiteltiin osa-alueittain kolmeen eri terveystilaluokkaan. Luokissa olivat värikoodit vihreä, joka tarkoittaa hyvää terveydentilaa, keltainen, joka kertoo kohonneesta sairastumisen riskistä ja punainen, joka kuvaa korkeaa riskiä sairastua. Luokat on kuvattuna tarkemmin kuviossa 13.



Kuvio 13. Terveystilaluokkien tulosten tulkinta (Lapin Kuntoutus – Terveyskyselyn ryhmäraportti 2014)

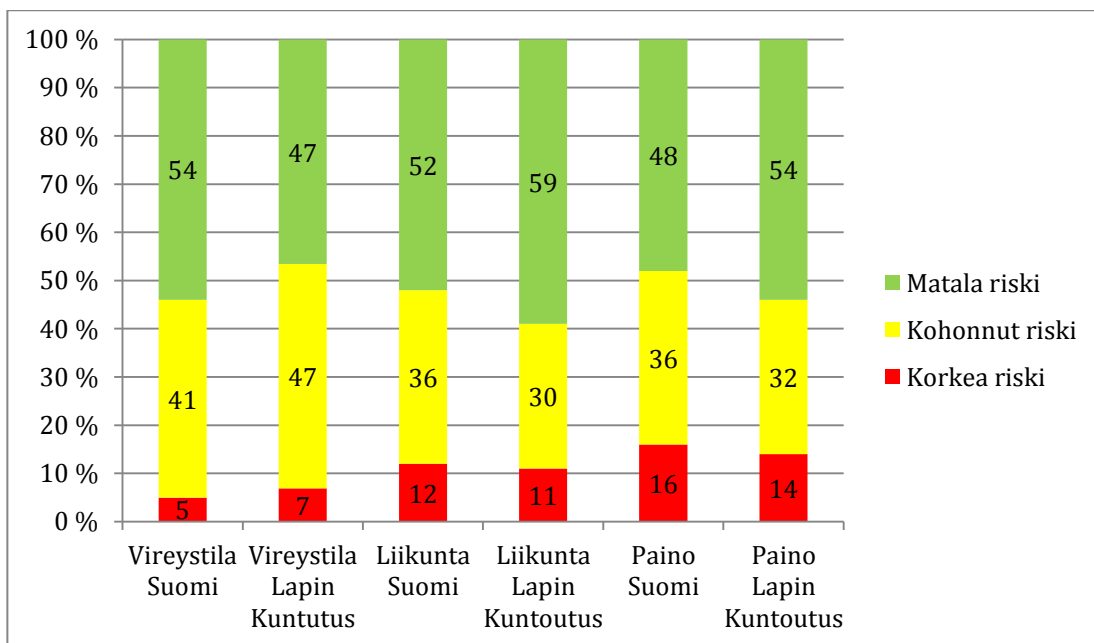
Lyhyen aikavälin (Kuvio 14.) työkyvyn ja työhyvinvoinnin riskitekijöissä Lapin Kuntoutus Oy:ssä työntekijöillä oli tuki- ja liikuntaelimestön toimintakyvyn heikkenemisessä kohonnutta tai korkeaa riskiä 48 %:lla vastanneista, kun Suomessa vastaava arvo on 40 %:a. Kivun osalta kohonnutta ja korkeaa ris-

kiä oli 58 %:lla vastanneista, kun Suomessa vastaava arvo on 54 %:a. Mieli-  
alan laskua kuvaava luku vastasi kohonnutta ja korkeaa riskiä 21 %:lla vas-  
tanneista, kun Suomessa vastaava arvo on 16 %:a.



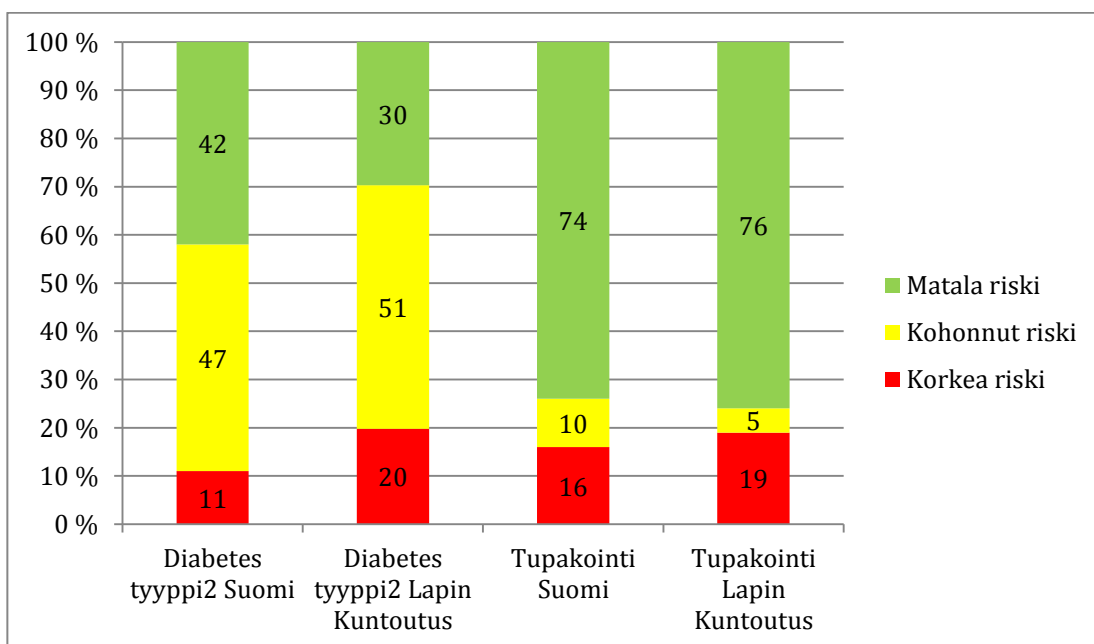
Kuvio 14. Tuki- ja liikuntaelimityön, kivun ja mielialan riskien alkukartoitus (Lapin Kuntoutus – Terveyskyselyyn ryhmäraportti 2014)

Pitkän aikavälin työkyvyn ja työhyvinvoinnin riskit, alentunut vireystila ja hei-  
kentynyt unen laatu, nousivat kohonneeseen ja korkeaan riskiin 54 %:lla vas-  
tanneista, kun Suomen vertailuarvo on 46 %:a. Vähentyneen liikunnan aihe-  
uttamaa kohonnutta ja korkeaa riskiä kuvasi 41 %:a vastanneista, kun Suo-  
messä vastaava arvo on 48 %:a. Henkilökunnalla oli kohonnutta tai korkeaa  
riskiä painoindeksin suhteen 36 %:lla vastanneista, vertailuarvo kansallisesti  
painoindeksin suhteen on 51 %:a. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Vireystilan, liikunnan ja painoindeksin riskien alkukartoitus (Lapin Kuntoutus – Terveyskyselyn ryhmäraportti 2014)

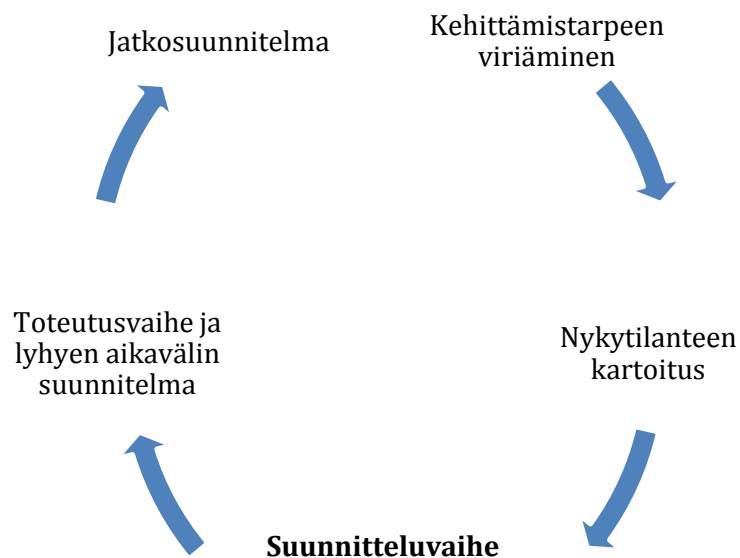
Tyypin 2 diabetekseen kohonneutta ja korkeaa riskiä sairastua löytyi 71 %:lta vastanneista, kun Suomessa vastaava arvo on 58 %:a. Tupakoinnin aiheuttamia terveystriskejä oli kohonneessa ja korkeassa riskiryhmässä 24 %:lla vastanneista, kun Suomessa vastaava arvo on 26 %:a. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Tyypin 2 diabeteksen ja tupakoinnin riskien alkukartoitus (Lapin Kuntoutus – Terveyskyselyn ryhmäraportti 2014)

Yhteenvetona lyhyen aikavälin riskeistä Lapin Kuntoutus Oy:n henkilökunta kokee kipua ja mielialan laskua sekä kärsii tuki- ja liikuntaelinongelmista keskimääräisesti enemmän kuin suomalaiset yleensä. Tämä on selitettävissä kuntoutustyön niin fyysisellä kuin psyykkisellä kuormittavuudella. Menzelin ym. (2004) tutkimuksessa 62 % hoitotyössä työskentelevistä sairaanhoitajista koki tuki- ja liikuntaelinperäisiä kipuja, varsinkin ranteiden ja polvien alueella, mikäli raskaita nostoja joutuu tekemään toistuvasti (Menzel – Brooks – Bernard - Nelson 2004). Pitkän aikavälin riskeistä nousi Lapin Kuntoutus Oy:n henkilökunnalla esille vireystilan ja unen laadun heikkeneminen sekä selkeästi tyypin 2 diabetekseen sairastumisen kohonnut riski verrattuna suomalaisiin keskimääriin. Mankan (2007, 130) ja Rauramon (2012, 32) mukaan liian vähäinen uni ja lepo vaikuttavat työ- ja toimintakykyyn negatiivisesti. Jo pa yhden yövuoron tekeminen nostaa veren glukoosipitoisuutta 16 % ja samalla veren insuliini pitoisuus kohoaa, mikä voi altistaa vuorotyötä tekevät ihmiset tyypin 2 diabetekselle (Varughese 2013).

### 7.3 Suunnitteluvaihe



Kuvio 17. Suunnitteluvaihe (mukaillen Paso – Mäkitalo – Palonen 2005, 89)

Toiminnallisen opinnäytteen toimintasuunnitelman tekemisessä noudatettiin perinteistä kaavaa, jossa opinnäytteen idean ja tavoitteiden tulee olla tiedostettuja ja harkittuja. Toimintasuunnitelman tarkoitus on vastata kysymyksiin mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Toimintasuunnitelma tulee



aloittaa lähtötilanteen kartoituksella. Tarkoituksena on kartoittaa kohderyhmä, kehittämistyön tarpeellisuus sekä keinot, millä tavoitteeseen päästään. (Vilka – Airaksinen 2003, 26–27.)

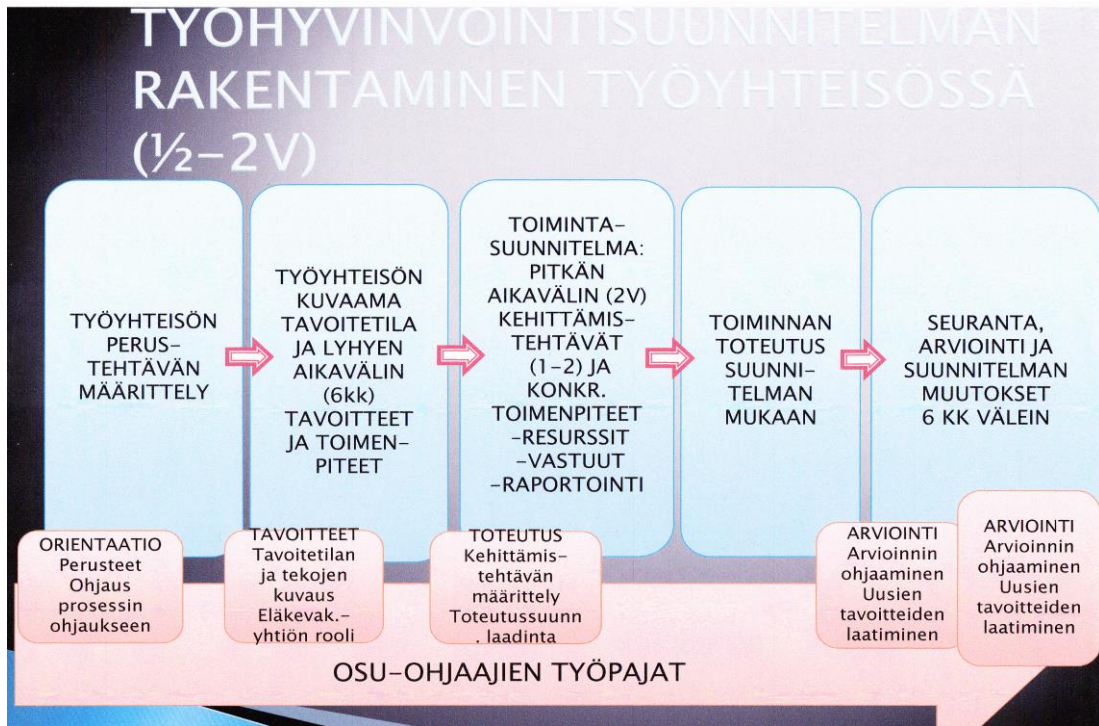
Kehittämisprosessi lähti liikkeelle, kun Lapin Kuntoutus Oy:n toimitusjohtaja ehdotti lokakuussa 2013 opinnäytetyön aiheeksi työhyvinvoinnin kehittämisprosessia. Työhyvinvoinnin kehittämistä varten oli muodostettu työhyvinvointiryhmä, jonka tehtävänä oli suunnitelman tekeminen. Alustavasti oli päätetty hyödyntää Terveys- ja Työhyvinvointi -hanketta, joka oli Rovaniemen ammattikorkeakoulun hanke. Hankkeessa käytettävä muutospaja on kehittävän työntutkimuksen menetelmä, joka on hyvä kehittämisen tapa, jos organisaatiossa on tapahtunut suuria muutoksia ja työssä esiintyy useita häiriötekijöitä (Launis ym. 2010, 16, 26). Hankkeen rinnalla työstettiin henkilökunnan toiveita työhyvinvointia lisäävistä toiminnoista Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti. Malli on kattava, uudistuva työhyvinvoinnin prosessimalli, joka ottaa huomioon ihmisen psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Rauramo 2004, 9).

Marraskuussa 2013 päätettiin, että alkukartoitus tehdään Health Promotion -hyvinvointikartoituksen avulla, joka toteutettiin joulukuussa 2013. Kysely jaettiin koko henkilökunnalle ja vastaaminen tapahtui internetin välityksellä. Vastaukset käsiteltiin ja raportoitiin yksilö- ja ryhmäpalautteena Terveys ja Työhyvinvointi -hankkeen kautta. Samaan aikaan suunniteltiin Työhyvinvoinnin portaat-mallia hyödyntäen kyselylomake, jonka tarkoituksena oli kerätä henkilökunnan toiveita työhyvinvointia lisäävistä toiminnoista. Kyselylomake jaettiin henkilökunnan kahvihuoneiden pöydille joulukuussa 2013. Tarkoituksena oli, että jokainen työntekijä pystyisi niin halutessaan osallistumaan toimintojen sisällön laatimiseen. Marraskuussa 2013 työhyvinvoinnin kehittämisprosessin mukaisesti aloitettiin myös OSU-koulutus, joka on suunniteltu jatkuvan muutospaja-tyyppisinä kokoontumisina koko kehittämisprosessin ajan.

Työhyvinvointiryhmän suunnittelupalaverissa päätettiin myös, että hyvinvointikartoituksen tiedot eivät mene työterveyshuoltoon, vaan jokaisen työntekijän on itse otettava yhteyttä työterveyshuoltoon, mikäli kuului kyselyn raportin mukaan punaiseen ryhmään, jolloin terveydentila on selkeästi heikentynyt ja

todennäköisyys sairastua vakavasti on kohonnut. Päätös tehtiin henkilökunnan toiveesta, jolloin jokainen henkilö voi itse päättää kenelle tiedot hyvinvointikartoituksesta menevät. Ryhmäraporteista sovittiin yhteinen palautetilaisuus pidettäväksi maaliskuussa 2014, jossa annettiin henkilökunnalle mahdollisuus kysyä joko ryhmä- tai yksilötasolla mieltä askarruttavia asioita kyselyn osalta. Palautteen antoi Terveys ja Työhyvinvointi -hankkeen vetäjä Tapani Tohka. Työhyvinvointityöryhmä päätti myös hyödyntää organisaation omia työterveyshoitajia OSU-kouluttajina, koska heillä on vankka tieto-taito kehittävän työnmenetelmästä. Launis ym. (2010, 20) korostaa, että mikäli jollain asiantuntijaryhmällä on osaamista työpajoista, se kannattaa ehdottomasti hyödyntää ja heidän näkemyksiään on tärkeää kuunnella. Kehittämisprosessin suunnitteluun osallistui organisaation työhyvinvointityöryhmän lisäksi Terveys ja Työhyvinvointi -hankkeen vetäjä Tapani Tohka sekä OSU-koulutuksesta vastaava Lapin ammattikorkeakoulun lehtori Arja Jääskeläinen, joka toimii kouluttajana ja tarvittaessa mentorina työhyvinvoinnin kehittämisen ajan.

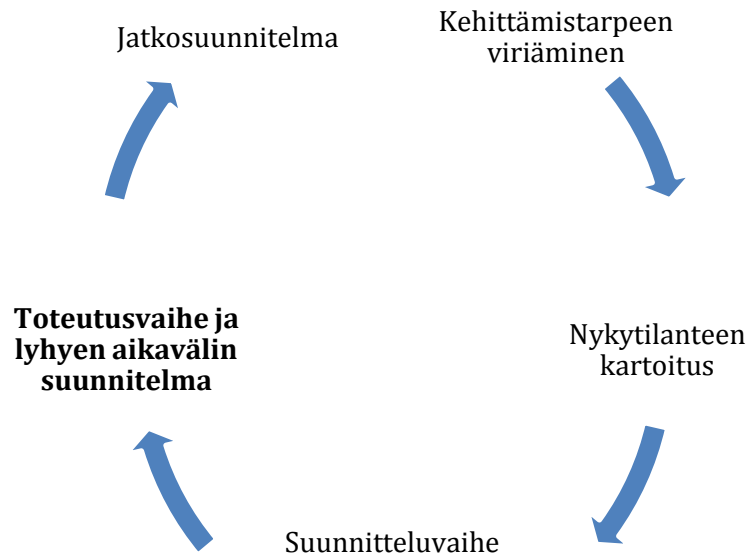
OSU-koulutukset sovittiin tapahtuvan aina ennen seuraavaa työpajatapaamista, jolloin kaikilla ohjaajilla on selkeä käsitys siitä, mitä seuraavalla työpajatapaamisella on tarkoitus käsitellä. Organisaation henkilökunta jaettiin ryhmiin, koska 130 työntekijän yhtäaikainen työpajatapaaminen on mahdotonta ja ryhmä olisi liian suuri kehittämistyötä ajatellen. Työntekijät jaettiin viiteen eri ryhmään: Veljeskodin hoitohenkilöstö, tukipalvelut, työelämäkuntoutus, vaativa laituskuntoutus ja polikliininen kuntoutus. Ryhmien koko ei ollut määrällisesti samankokoinen, vaan ryhmäjako tehtiin työnkuvan mukaan. Veljeskodin hoitohenkilöstö ja vaativan laituskuntoutuksen henkilöstö suunniteltiin myös jaettavaksi kahteen eri osaan, koska hoitohenkilöstö ei voi olla kaikki samanaikaisesti poissa perustehtävästään. Kuviossa 18. kuvataan työhyvinvointisuunnitelman rakentamisen vaiheet.



Kuvio 18. Työhyvinvointisuunnitelman rakentamisen eteneminen (Jääskeläinen 2014)

Ensimmäinen OSU-koulutus sovittiin pidettäväksi 10.4.2014 ja Työpajatoiminnan alkuvaiheen kartoitukset sovittiin aloitettavan touko-kesäkuun vaihteessa. Työpajatoiminta tapahtui parityöskentelynä. Sovittiin myös, että jokainen työpari sopii ensimmäisen työpaja-ajan ryhmälle sopivaan aikaan. Seuraava OSU-koulutus sovittiin pidettäväksi 4.6.2014, jolloin aiheena on toisen pajatapaamisen eli tulevaisuuden vision luominen ja suunnitelman tekeminen, miten visio saavutetaan ja mitä konkreettisia muutoksia tarvitaan työn kehittämiseksi.

## 7.4 Toteutusvaihe ja lyhyen aikavälin suunnitelma



Kuvio 19. Toteutusvaihe ja lyhyen aikavälin suunnitelma (mukaillen Paso – Mäkitalo – Palonen 2005, 89)

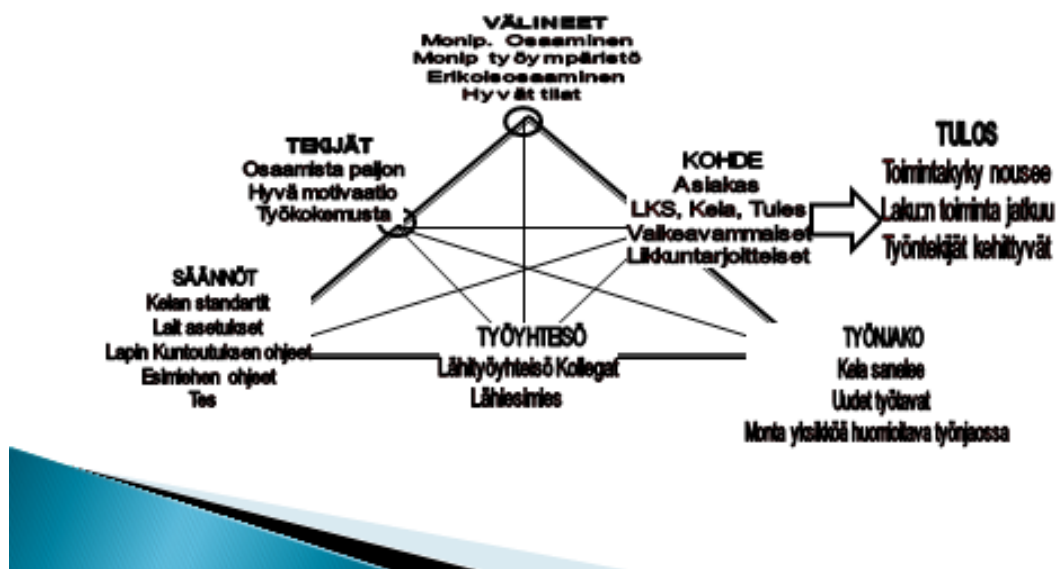
Työpajat toteutettiin Engeströmin kehittävän työntutkimuksen mallia mukailleen. Kehittävän työntutkimuksen teoria on avoin tutkimusote, johon voidaan liittää erilaisia näkökulmia, joita voidaan hyödyntää arkipäivän toimintaan liittyvissä kehitystoiminnoissa (Pelto-Huikko – Karjalainen – Koskinen-Ollonqvist, 2006, 23). Toimiessani yhtenä ohjaajana tehtävääni kuului huolehtia oman ryhmäni työpajatoiminnasta ja aikataulutuksesta. Työpajaohjaajan on tarkoitus tukea ryhmää itsenäisesti löytämään oman työn perustehtävään vaikuttavia tekijöitä, ei antaa valmiita vastauksia, vaan ohjata oikeilla kysymyksillä ryhmää rakentamaan perustehtävän kuvausta oikeaan suuntaan.

Työpajat ja OSU-koulutukset toteutettiin suunnitelman mukaisesti. 10.4.2014 oli OSU-koulutuksen ensimmäinen osio, jossa OSU-ohjaajat koulutettiin ensimmäisen työpajan sisältöön. Toukokuun aikana toteutettiin jokaisen ryhmän ensimmäiset työpajat. Työpajoissa henkilökunnan tehtävänä oli kartoittaa toiminnan peruselementit Engeströmin kehittävän työntutkimuksen kolmiomallin mukaisesti. Jokainen ryhmä kokoontui OSU-ohjaajaparin opastuksella

kirjaamaan kolmiomalliin omaa perustehtävää peilaten työn kohteen ja siihen vaikuttavat tekijät.

Ensimmäisessä oman ryhmäni työpajassa 20.5.2014 kerrottiin lyhyesti, mitä kehittävä työntutkimus on ja mitkä ensimmäisen työpajan tavoitteet olivat. Tavoitteena oli selkeyttää myös työpajaan osallistujille yleisesti, miten kehittävä työntutkimus etenee. Työpajassa esiteltiin työpajojen eri vaiheet ja tavoitteet sekä alustava aikataulu. Tavoitteena oli myös tuoda esille, että työhyvinvointia rakennetaan työtä kehittämällä ja osallistumalla. Aluksi ryhmä keskusteli ja valitsi kaikille yhteisen työn kohteen ja toivotun tuloksen. Tämän jälkeen työpajassa työntekijät jaettiin ensin pareittain pohtimaan työn kohteeseen vaikuttavia tekijöitä, minkä jälkeen kaksi ryhmää yhdistettiin ja he yhdistivät kaksi kolmiomallia yhdeksi yhteiseksi malliksi. Viimeisessä vaiheessa koko ryhmä työsti yhteisen kehittävän työntutkimuksen kolmiomallin (Kuvio 20.). Malliin ryhmä kuvasi yhteenvetona kaikkien osallistujien ajatukset ja ideat. Ryhmän jakamisella osiin saatiin enemmän ajatuksia sekä keskustelua siitä, millaisia sääntöjä työyhteisössämme on ja ketkä työtä tekevät. Millaisessa työyhteisössä, millaisilla työvälineillä työtä tehdään sekä millainen työnjako meillä on. Malliin kuvattiin myös, miten nämä kaikki vaikuttavat työn kohteeseen ja millainen tulos tästä kaikesta syntyy.

## Kehittävän työntutkimuksen kolmiomalli



Kuvio 20. Yhden työpajaryhmän työstämä kehittävän työntutkimuksen kolmiomalli Engeströmin mallia mukailleen 20.5.2014

Tavoitteena oli, että myös muiden ryhmien OSU-ohjaajat olisivat pitäneet ensimmäisen työpajakokouksen touko-kesäkuun aikana ennen kesälomien alkua, mutta osa ryhmistä pystyi työtilanteen vuoksi kokoontumaan ensimmäiseen työpajaan vasta elokuussa, joten alkutilanteen kartoituksen yhteenveto ei onnistunut ennen toista työpajatapaamista. Jokaisen ryhmän ei kuitenkaan tarvitse edetä samaa tahtia toisten kanssa, eikä se suuressa työyhteisössä ole mahdollistakaan.

Seuraava OSU-ohjaajien koulutus toteutui 4.6.2014 ja koulutus kesti noin kaksi tuntia. Kaikkien ryhmien OSU-ohjaajat olivat paikalla ja kouluttajana toimi edelliseen tapaan Arja Jääskeläinen. Koulutuksessa jokainen ohjaaja kertoi pidettyjen työpajojen toteutumisesta ja esiintyneistä ongelmista. Koulutuksen varsinaisena aiheena oli toisen työpajatapaamisen sisältö. Toisessa työpajassa aiheena on tulevaisuusdialogi eli ryhmä lähtee pohtimaan hyvää tulevaisuutta ja luomaan visioita siitä, millaisessa työyhteisössä työskentelemme 30.6.2016. Pajapäivän tavoitteena on lyhyen aikavälin kehittämiskohdeiden valinta ja työhyvinvoinnin tavoitteiden määrittely.

2.9.2014 pidettiin sovitus toinen oman ryhmäni työpaja. Työpajan aikana ensin keskusteltiin parin kanssa ja etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Nyt kun kaksi vuotta on kulunut ja työhyvinvointi työyhteisössämme on mennyt parempaan suuntaan ja on hyvällä mallilla, miten asiat ovat nyt tässä työyhteisössä ja mistä sen huomaa käytännössä? Mistä olet ilahtunut? (Taulukko 2.) Mikä sinua huolestutti työhyvinvointiin liittyen vuonna 2014 ja mikä näitä huolia vähensi seuraavan kahden vuoden aikana? (Taulukko 3.) Mitä teit paremman työhyvinvoinnin aikaan saamiseksi tämän kahden vuoden aikana? Mistä sait tukea, että pystyit tekemään nämä teot? (Taulukko 4.) Pari työskentelyn jälkeen kaksi ryhmää keskusteli keskenään ja muodosti yhteisen tuotoksen keskustelun pohjalta. Tämän jälkeen aloitettiin tehtävän purku suullisesti, eli vuorotellen ryhmät esittivät tuotoksen ja ajatuksensa tulevaisuudesta. Ajatukset kirjoitettiin koosteeksi tietokoneelle ja sovittiin lyhyen aikavälin tavoitteet (Taulukko 5.).

Taulukko 2. Toisen työpajan tulevaisuuden kuvaus

TULEVAISUUS NÄKYMÄ 30.6.2016	MITEN HUOMAA KÄYTÄNNÖSSÄ	ILAUDUTTI
asianmukaiset työtilat ja välineet, uusia asiakasryhmiä	toimintaa Ilkassa edelleen	tunti liikuntaa työajalla viikottain
tilaratkaisut, joissa huomioitu vaikeavammat	riittävästi asiakkaita	työpaikka säilynyt
peruutuksen tilalle asiakkaita	YT uhkaa ei ole	toimiva palkitsemisjärjestelmä
kehitetty uusia tuotteita ja asiakasryhmiä (konsultoinnit, luennot, tutkimuspaketit, tykypaketit työpaikoille)	henkilökunta voi hyvin	useita toimipisteitä
työntekijöille kiitosta, panostusta jaksamiseen, työhyvinvointiasiat paremmin ja tapahtuu työajalla	sairauslomat vähentyneet	kotiin kuntoutus – konsepti
tiivis yhteistyö yritysten, kunnan kanssa, ammattitaitoinen markkinointi, yhteistyö palaverit	asiakkaat luottavat kuntoutukseen	yhteistyötahot enemmän kiinnostuneita ja tietoisia talon toiminnasta
osaavaa henkilökuntaa riittävästi, kannustimia, bonuksia, avoimuutta, kaikilla riittävästi töitä, realistiset tavoitteet, tasavertoinen kohtelu	visio olemassa, painopisteet tiedossa	kaupungin toiminta itselleen selkiytynyt
johdon jalkautuminen	talo ei ole kiinni	
luottamus henkilökunnan ja johdon välillä, informointi toimii	työrauha	

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin huolet ja vähentävät tekijät

Huolestutti työhyvinvointiin liittyen 2014	Huolia vähensi
toimivien tilojen menettäminen	selkeä visio, visio yleensä: (yksittäinen tulosvastuullinen
onko töitä 2016	pidemmän aikavälin visiointi
tarjousten läpimeno	toimitilat edelleen olemassa/käytössä
peruutukset syövät tulosta	johdon toiminta on muuttunut
toimintatapa ei muutu	taloudellinen ja toiminnallinen toimivuus
johto/johtaja ei kuuntele työntekijöitä	hyvä ulkopuolinen koulutus
liikaa muutoksia yhdellä kertaa	verkostoituminen koulutusten yhteydessä
negatiivista palautetta johdolta	
visio puuttuu	

Taulukko 4. Omat teot työhyvinvoinnin lisäämiseksi

Mitä teit itse paremman työhyvinvoinnin saavuttamiseksi	Mistä sait tukea tekoihin
huolehdin, että listalla riittävästi asiakkaita	sitoutunut johto
keskitetty ajanvaraus	jalkautunut johto
asiakkaitten vastuuttaminen	hyödynnetään työntekijöiltä saatua tietoa esim. kehityskeskusteluista
peruutusten täyttäminen	tuki vahvistunut lähimmiltä työtovereilta
omasta jaksamisesta huolehtiminen	
työntekijän sponsorointi työntekijöiden työhyvinvointiin	
valituksen lopettaminen, koska toiminta parantunut	



Taulukko 5. Lyhyen aikavälin suunnitelmat.

MITÄ	MILLOIN	KUKA	TUKI	TULOS
Peruutuskäytännön kehittäminen	Heti	Jokainen terapeutti	Johto, laskutus	Toimiva arki
Ajanvarauksen kehittäminen	Uusien päätösten tultua, heti	Kukin terapeutti, Avokuntoutuksen linjavastaava	Johto	Toimiva arki
Lähetekäytäntöjen selkiyttäminen	Heti	Esimiehet	Johto	Toimiva arki

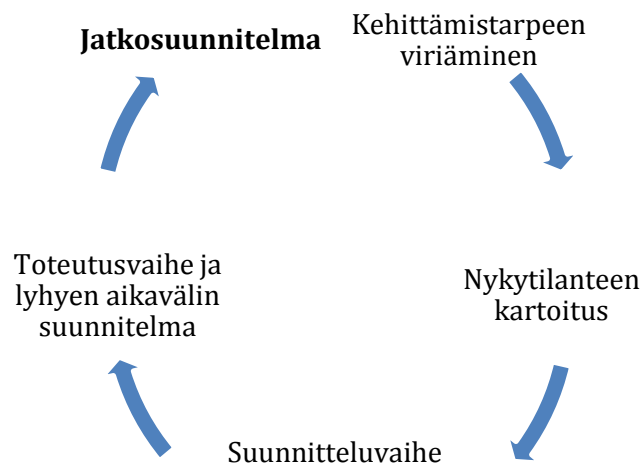
Yhteisesti sovitut asiat käytiin vielä uudelleen läpi 9.9.2014 oman ryhmäni palaverissa, jonka tarkoituksena oli sitouttaa henkilökunta työn kehittämisen toteuttamiseen. Suunnitelman laajemmat kehittämisen kohteet jätettiin kolmanteen työpajatapaamiseen pohdittavaksi ja suunniteltavaksi. Kaikki kirjat tallennettiin myöhempää käyttöä varten. Suunnitelma tehtävistä lyhyen aikavälin toimenpiteistä toimitettiin johtoryhmään luettavaksi, tämän tarkoituksena on sitouttaa organisaation johto myös kehittämistyöhön ja saada tarvittavaa tukea kehittämistyön etenemiseksi.

Henkilökunnan toiveita työhyvinvoinnin edistämiseksi kerättiin kyselylomakkeella jo joulukuussa 2013. Toiveet ja lista toiveista (Taulukko 1.) toimitettiin työ-työryhmälle, joka käsitteli henkilökunnan toiveet palaverissaan ja esitti työhyvinvointityöryhmälle toteutettavaksi taulukossa 6. kuvatut asiat, jotka päätettiin toteuttaa jo 2014 vuoden aikana.

Taulukko 6. Sovitut tyhy-toimenpiteet vuodelle 2014.

Psykofysiologiset perustarpeet, ensimmäinen	Turvallisuuden tarpeet, toinen porras	Liittymisen tarpeet, kolmas porras	Arvostuksen tarpeet, neljäs porras	Itensä toteuttamisen tarve, viides porras
1. Liikunta- ja kulttuuritapahtumien osallistumista tuetaan max 30€/hlö/vuosi/15€ tapahtuma	1. Turvakävelyt toteutetaan vuosittain/uusille työntekijöille	1. Pikkujoulut Oppipojassa 28.11.2014	1. Kehityskeskustelut vuosittain	1. Talon sisäisiä koulutuksia kevät/syky (fysioterapia)
2. Uintilippuja saa ostaa Santasport kylpylään yrityshintaan	2. pelatus sekä sammutusharjoitukset ja ensiapukoulutus vuosittain	2. Omia tapahtumia järjestetään 1-3 vuodessa (frisbeegolf, hohtokeilaus ym.)	2. Henkilöstöpalaveri, missä kerrotaan organisaation tilanteesta ja tulevista päätöksistä	2. Ammatillista täydennyskoulutusta tarvittaessa
3. Elokuvalippuja BioRexiin saa ostaa tuettuun hintaan max 5kpl/hlö/vuosi	3. Asianmukaiset työvaatteet	3. Talon kuntosali, allas ja pelisali ovat henkilökunnan ja perheen käytössä veloitusetta	3. Viikkopalaverit akuuttien asioiden hoitamiseksi ja tiedottamiseksi	

### 7.5 Jatkosuunnitelma

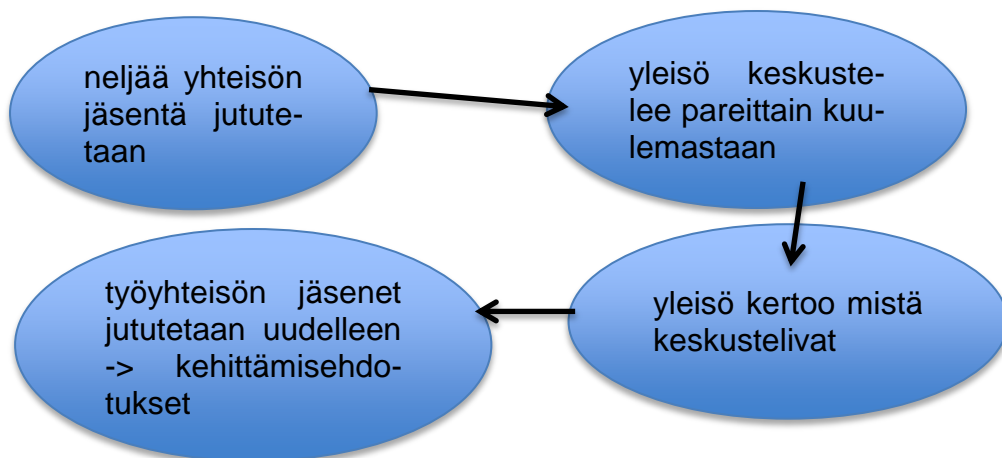


Kuvio 21. Jatkosuunnitelma (mukaillen Paso – Mäkitalo – Palonen 2005, 89)

Tulevien työpajapäivien raportointia ei esitetä tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön aikatauluvaatimusten vuoksi. Jatkosuunnitelma-luvussa keskitytään tulevien työpajapäivien sisällön kuvaamiseen.

Koko organisaation ensimmäisten pajatapaamisten tuotosten yhteenveto on sovittu pidettäväksi joulukuussa 2014. Yhteenvetotilaisuuteen on tarkoitus osallistua koko henkilöstön. Tuolloin koostetaan yksi yhteinen koko organisaation kehittävän työntutkimuksen kolmiomalli, mihin kuvataan työyhteisön säännöt, ketkä työtä tekevät, millaisessa työyhteisössä ja millaisilla työvälineillä työtä tehdään sekä työnjako ja miten nämä kaikki vaikuttavat työn kohteeseen ja millainen tulos tästä kaikesta syntyy.

Kolmas pajapäivä toteutuu noin kuusi kuukautta toisen pajapäivän jälkeen, mikä tarkoittaa, että pajapäivä toteutetaan helmikuussa 2015. Aiheena tulee olemaan pitkän aikavälin kehittämiskohteiden valinta. Pajapäivään osallistuvat työyhteisön jäsenet, esimies sekä mahdollisesti yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Pajapäivä aloitetaan palauttamalla mieliin tulevaisuusdialogin muistiinpanot. Työyhteisön jäsenistä valitaan neljä henkilöä, joiden kanssa keskustellaan tulevaisuusdialogin heille tärkeistä kohdista. Keskustelun pääkohdat kirjataan ylös, minkä jälkeen yleisö keskustelee pareittain, mitä he kuulivat keskustelussa ja mikä heidän mielestään oli tärkeää. Yleisön puheenvuoron aikana yleisön tulee kertoa, mistä he puhuivat. Yleisön puheenvuoron jälkeen neljältä ensimmäisen vaiheen ryhmän jäseneltä kysytään uudelleen, mitä ajatuksia heille syntyi yleisön puheenvuorosta ja muodostuiko heille siitä kehittämissuhteita. Ehdotukset kirjataan ylös ja sovitaan yhdessä toteuttamistavat, välitavoitteet, vastuuhenkilöt ja toteuttamisaikataulu. Kuviossa 22. esitetään kolmannen pajapäivän kulkua.



Kuvio 22. Kolmannen pajapäivän kulku

Neljäntenä pajapäivänä, joka on seurantapalaveri noin kuusi kuukautta edellisestä pajapäivästä, palautetaan mieliin viimeisen puolen vuoden aikana tapahtuneet kielteiset ja myönteiset kehitykset. Pajapäivä aloitetaan jakamalla työyhteisö pienryhmiin, jossa pohditaan ensin myönteinen kehitys ja ajatukset kirjataan ylös. Kaikki ryhmät kertovat toisilleen vuorotellen paperille kirjattut ajatukset myönteisestä kehityksestä. Tämän jälkeen pohditaan pienryhmissä kielteinen kehitys ja ajatukset kirjataan paperille. Jälleen ryhmät kertovat toisilleen, millaisia ajatuksia kielteisestä kehityksestä on tullut esille. Työyhteisön tulee pohtia jatkosuunnitelmana seuraava kehittämiskohde, koota uusi suunnitelma yhteisesti, sopia uudet toimintatavat ja jakaa vastuut.

Viides ja tarvittaessa kuudes pajapäivä ovat kulultaan kuten neljäs pajapäivä, jolloin vedetään yhteen tapahtunut kehitys, tehdään arviointia menneestä uuden kehittämiskohteen suunnittelua varten.

## 8 KEHITTÄMISTYÖN POHDINTA

### 8.1 Kehittämistyön prosessin arviointia

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata työhyvinvoinnin kehittämisprosessia Lapin Kuntoutus Oy:ssä. Työhyvinvointi on laaja käsite ja sen kehittämiseksi on olemassa useita erilaisia malleja, kuten teoreettisessa viitekehyksessä olen kuvannut. Opinnäytetyön tekeminen näin laajasta käsitteestä työn ohella ja yksin oli haastavaa sekä vaativaa, koska tekeminen vaati paljon aikaa ja perehtymistä asiaan. Täysin uudenlaisen kehittämismallin oppiminen vei oman aikansa, varsinkin, kun OSU-koulutus oli edelleen kesken. Onnekseni käytännön osuuteen osallistui koko työhyvinvointityöryhmä, jolta sain tarvittaessa tukea mieltä askarruttavissa asioissa. Kuitenkin ja kaikesta huolimatta opinnäytetyön tekeminen oli opettava ja kasvattava kokemus.

Opinnäytetyöprosessi alkoi keskustelulla Lapin Kuntoutus Oy:n toimitusjohtajan kanssa ja hänen ehdotuksestaan aloin tekemään opinnäytetyötä työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä Lapin Kuntoutus Oy:ssä. Salosen mukaan (2013, 17) kehittämishankkeen liikkeelle paneva voima on aloitusvaihe, joka sisältää kehittämistehtävän ajatuksen ja sitoo mukana olevat toimijat työskentelyyn. Syksyllä 2013 aloin jo tutustua työhyvinvointiin etsimällä teoretietoja ja 12.12.2013 esitin ideapaperin opinnäytetyön sisällöstä, minkä pohjalta jatkoin tutkimussuunnitelman kehittämistä. Toimeksiantajan kanssa toimeksiantosopimus allekirjoitettiin 15.1.2014.

Tutkimussuunnitelmaa varten etsin lähteitä sekä työstin teoreettista viitekehystä ja lopullisesti tutkimussuunnitelma hyväksyttiin 14.2.2014. Kehittämisprosessissa oli päätetty hyödyntää Terveys ja Työhyvinvointi -hanketta, jossa kehittämisen prosessi eteni hyödyntäen muutoksen sykliä. Sykli etenee tarvetilan huomioimisesta vanhan työtavan umpikujaan ja uuden ratkaisun etsimiseen, käyttöönottoon ja lopuksi uuden työtavan vakiinnuttamiseen (Paso – Mäkitalo – Palonen 2005, 89). Työ eteni tässä vaiheessa verkkaisesti, johtuen muista opintoihin liittyvistä tehtävistä ja opinnäytetyön valmistuminen josain vaiheessa tuntui aika kaukaiselta ajatukselta.

Teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuihin erilaisiin työhyvinvointimalleihin tutustuminen oli avartavaa ja antoi hyvää tietopohjaa kehittämistyölle. Kaikissa työhyvinvointimalleissa työhyvinvointi oli kuvattu laajana kokonaisuutena ja haasteellisena kehittämisenkohteena. Kehittämisprosessissa käytettyä kehittävää työntutkimusta on hyödynnetty niin kuntoutuksessa kuin työhyvinvoinnin kehittämisessäkin. Kehittävä työntutkimus menetelmänä oli erittäin mielenkiintoinen ja mikä itseäni eniten kiehtoi, oli osallistava menetelmä, joka mahdollistaa organisaation henkilökunnan osallistumisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ajoittain pohdin teoreettisen viitekehysten sisällön laajuutta ja olisiko ollut tarpeellista kuvata niin montaa erilaista työhyvinvointimallia, saati prosessimallia, koska koko opinnäytetyö pohjautui kuitenkin vain kehittävän työntutkimuksen menetelmään ja prosessiin.

Alkukartoituksen tulokset Health Promotion -hyvinvointikartoituksen osalta olivat toisaalta yllättäviä, varsinkin tuki- ja liikuntaelimestön osalta. Tulosten pohjalta Lapin Kuntoutus Oy:n henkilökunta kärsi keskimääräistä enemmän tuki- ja liikuntaelinongelmista kuin suomalaiset keskimäärin. Tulos yllätti minut, koska työskentelemme kuntoutuslaitoksessa, jossa tyky-toimintana on liikuntaa varten erinomaiset puitteet sekä tietoa ja tukea oikeasta liikunnasta on ollut aina tarjolla. Hyvä fyysinen kunto helpottaa työssä selviytymistä ja auttaa nauttimaan vapaa-ajasta, sekä vähentää fyysisen passiivisuuden aiheuttamia terveysriskejä (Rauramo 2012, 28). Pitkän aikavälin riskeistä yllätti kakkos-tyyppin diabeteksen sairastuvuuden korkea riski, mikä oli huomattavasti korkeampi kuin suomalaisilla keskimäärin. Varughesen (2013), Mankan (2007, 130) ja Rauramon (2012, 32) mukaan liian vähäinen uni ja lepo vaikuttavat työ- ja toimintakykyyn negatiivisesti ja voi nostaa veren glukoosi- ja insuliinipitoisuutta, mikä voi altistaa vuorotyötä tekevät ihmiset tyyppin 2 diabetekselle. Työn tekeminen kuntoutuslaitoksissa on sekä fyysisesti että psyykkisesti raskasta, mikä varmaankin osaltaan selittää tuloksia. Toisaalta taas jokaisen työntekijän velvollisuuksiin mielestäni kuuluu omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen, kun siihen työnantaja tarjoaa vielä puitteet.

Osu-ohjaajana toimiminen ja tällä tavoin työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistuminen oli mielenkiintoista ja oli hienoa huomata, miten pystyin hyödyntämään Ylemmän ammattikorkeakoulun oppeja esimiestyön menetelmien osal-

ta. Ryhmien vetäminen oli antoisaa ja ryhmät työskentelivät tehokkaasti kehittäkseen omaa työtään. Kehittämisen tuloksia en vielä tässä vaiheessa pysty analysoimaan, koska niiden seuranta on vasta kuuden kuukauden kuluttua, jolloin pystyisin arvioimaan saavutettiin asetetut kehittämisen tavoitteet ja millaiset uudet tavoitteet henkilökunta asettaa. Myös se, että lisäksi käytetty menetelmä työhyvinvointia, jää nähtäväksi.

Itse opinnäytetyön prosessiin liittyen suunnitteluun olisi pitänyt käyttää huomattavasti enemmän aikaa, samoin jo opinnäytetyön aloitusvaiheessa olisin tarvinnut enemmän tietoa projektista sekä koko suunnitelman pohjautumisesta kehittävän työntutkimuksen menetelmään. Salosen (2013, 17) mukaan tutkimussuunnitelmavaiheessa tulee ilmetä tarkkaan tavoitteet, ympäristö, vaiheet, menetelmät, dokumentointitavat sekä tuotettujen dokumenttien käsittely niin tarkasti, kuin vain ne voi tässä vaiheessa tietää. Toisaalta taas Vilkan (2004, 9, 157) mukaan opinnäytetyö elää prosessin aikana, synnyttää uusia ideoita ja on osa laajempaa kokonaisuutta. Kuten omassa opinnäytetyössäni jouduin useaan otteeseen tarkentamaan opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoitusta. Alun perin tavoitteenani oli esittää valmis työhyvinvointisuunnitelma, mutta kehittävän työntutkimuksen menetelmän mukaan eteneminen ja ison työyhteisön ohjaaminen prosessin läpi on hidasta ja vie aikaa noin kaksi vuotta, joten valmiin suunnitelman esittäminen oli mahdotonta opinnäytetyön aikataulussa.

Ennen varsinaisen kehittämistyön alkamista henkilökunnalle olisi ehdottomasti pitänyt pitää yhteinen informaatiotilaisuus, jossa olisi käyty läpi kehittävän työntutkimuksen ideologia sekä tavoitteet. Nyt informaatio jaettiin pienryhmissä OSU-ohjaajien toimesta, mistä johtuen henkilökunnalle saattoi jäädä tunne organisaation johdon löyhästä sitoutumisesta kehittämiseen (ks. Työterveyslaitos 2013). Aikataulut oli myös vaatinut tarkempaa suunnittelua. Pajatapaamiset olisi pitänyt suunnitella mielestäni tapahtumaan lyhyemmällä aikataululla, nyt ensimmäisen ja toisen pajatapaamisen väli venyi kolmeen kuukauteen, mikä oli liian pitkä aika alkutilanteen kartoituksen ja lyhyen aikavälin tavoitteiden suunnittelemisen välillä.

## 8.2 Kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointia

Opinnäytetyön kohdistuessa ihmisiin tulisi selvittää, miten suostumus osallistumiseen hankitaan ja millaisia riskejä osallistumiseen liittyy. Opinnäytetyöhön osallistuville tulee kertoa, mitä tapahtuu tutkimuksen kuluessa. Osallistumisen tulee aina olla vapaaehtoista ja ihmisen itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa. Mikäli osallistujia joudutaan suostuttelemaan ottamaan osaa tutkimukseen, voi raja pakottamisen ja suostuttelemisen välillä olla vaikea hahmottaa. Mikäli osallistumisesta luvataan palkkio, voi se aiheuttaa eettisiä ongelmia. Ihmisiä kunnioittava tasapuolinen kohtelu on otettava huomioon aina ihmisiin kohdistuvassa opinnäytetyössä tai tutkimuksessa. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2004, 25–27.) Tutkimukseen tai kehittämistyöhön osallistumisen pitää olla vapaaehtoista, eikä ketään tulisi tällaiseen pakottaa. Ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaikka omaa työtä kehitetäänkin, että kaikki haluaisivat vapaaehtoisesti osallistua kehittämistyöhön. Osallistumisen innokkuutta voi vähentää aiemmat kehittämissyritykset, joista eivät kaikki työntekijät ehkä ole kokeneet hyötyneensä. Lapin Kuntoutus Oy:ssä osallistuminen kyselyihin oli vapaaehtoista, mutta osallistuminen pajatapaamisiin oli työnantajan puolesta veloitettu, koska nämä olivat työaika ja kuuluivat siten työnantajan määräämiin tehtäviin.

Tästä ehkä hyvänä esimerkkinä Health Promotion –hyvinvointikartoitus, jonka vastausprosentiksi jäi 57,4%. Avoimeen kyselylomakkeeseen vastanneiden määrä ei ole tiedossa. Avoimen kyselylomakkeen vastausprosentin selvittämättä jättäminen oli suunnitelman mukainen, koska ajatuksena oli vastaamisen olevan täysin vapaaehtoista. Kummankin kyselyn osalta henkilöllisyys oli siis suojattu, mikä oli eettisesti oikein. Pajatapaamisiin osallistuminen oli kiitettävää ja työskentely tapaamisissa sujui erittäin mallikkaasti. Välillä pohdin pajatapaamisten yhteydessä, osallistuiko henkilökunta tapaamisiin kohteliaisuudesta minua omana työkaverina vai onnistuinko herättämään heissä oikeasti tunteen ja halun kehittää työtään ja parantaa työhyvinvointia.

Toimintani siis OSU-ohjaajana sekä työhyvinvoinnin kehittäjänä ja dokumentoijana opinnäytetyön osalta voi vaikuttaa aika haastavalta yhtälöltä eettiseltä näkökannalta. Mielestäni suoriuduin kuitenkin tehtävästä kohtuullisen hyvin ja



pystyin toimimaan työpajoissa enemmän ohjaajan roolissa kuin työntekijänä. Mieltäni jäi kuitenkin askarruttamaan omat OSU-ohjaajataitoni, kun ajatellaan miten lyhyessä ajassa olin omaksunut uuden työn kehittämismenetelmän ja ohjaajan roolin. Ohjaajan tulisi pystyä tekemään tarkennettuja kysymyksiä ja tällä tavoin johdatella henkilökuntaa kohti parempaa tulevaisuutta. Onnistuinko tekemään oikeita kysymyksiä, jää nähtäväksi. Pajatapaamisten aikataulussa kuitenkin pysyimme hyvin ja joka tapaamisella saimme aikaan tuotoksen, jonka tavoitteena on työhyvinvoinnin lisääminen. Jos tämä kertoo OSU-ohjaajan onnistumisesta pajatapaamisessa, niin voin olla tyytyväinen oman eettisesti korrektin roolini onnistumiseen.

Kehittämistyössä informointi on tärkeää niin eettisyyden kuin myös sen kannalta, että henkilökunta tietää, mihin on osallistumassa. Kyselyjen osalta molemmissa kyselyissä oli mukana saatekirje, jossa kerrottiin, mihin terveystarkastuksen tiedot menevät, kuka niitä näkee ja miten asiat kerrotaan työnantajalle. Työnantajalle ei siis mennyt kenenkään henkilökohtaisia tietoja, eikä kenenkään vastanneiden henkilöllisyys tullut missään vaiheessa esille. Tältä osin työssäni eettisyys toteutui hyvin.

### 8.3 Kehittämistyön jatkokehittämisehdotukset

Työhyvinvointisuunnitelman kehittämisprosessi lähti mielestäni hyvin käyntiin ja aika näyttää, millaisia vaikutuksia kehittämistyöllä on organisaatiolle. Nähtäväksi jää myös, vähenevätkö sairaslomat työhyvinvoinnin lisääntymisen myötä. Tulevaisuutta ajatellen mielestäni työterveyshuolto tulisi ottaa konkreettisemmin mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Varsinkin Health Promotion -hyvinvointikartoituksen osalta olisi tärkeää saada ne henkilökunnan jäsenet, joilla oli kohonnut tai korkea riski sairastua tulevaisuudessa ohjattua työterveyshuoltoon ja tarvittaviin ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin, liikuntaryhmiin ja ravitsemusneuvontaan.

Mielestäni olisi myös seurannan kannalta hyvä suorittaa yhden-kahden vuoden kuluttua hyvinvointikartoitus uudelleen, jolloin pystytään seuraamaan mahdollisten terveystarkastusten vähenemistä organisaation henkilökunnalla. Seurantaan tulisi myös liittää sairauspoissaolojen määrän seuranta sekä syyt,

miksi joudutaan olemaan pois töistä. Työhyvinvoinnin kehittämisen osalta puolivuositainen arviointi ja uusien tavoitteiden määrittäminen olisi tärkeää kehittämisen jatkumiselle.

## LÄHTEET

- Benjamin, R. 2010. Centers for Disease Control and Prevention 2014. A Report of the Surgeon General. How Tobacco Smoke Causes Disease. What it means to you. Osoitteessa: [http://www.cdc.gov/tobacco/data\\_statistics/sgr/2010/consumer\\_booklet/pdfs/consumer.pdf](http://www.cdc.gov/tobacco/data_statistics/sgr/2010/consumer_booklet/pdfs/consumer.pdf). 18.6.2014
- Etera. 2014. Mitä työhyvinvointi on? Osoitteessa: [www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinninosat/?WT.md.id=tyohyvinvointi&WT.srch=1](http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinninosat/?WT.md.id=tyohyvinvointi&WT.srch=1). 30.6.2014
- Fogelholm, M. – Hakala, P. – Kara, R. – Kiuru, S. – Kurppa, S. – Kuusipalo, H. – Laitinen, J. – Marniemi, A. – Misikangas, M. – Roos, E. – Sarlio-Lähteenkorva, S. – Schwab, U. – Virtanen, S. 2014. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Terveyttä ruoasta – suomalaiset ravitsemussuositukset. Helsinki: Juvenes Oy
- Gould, R. – Ilmarinen, J. – Järvisalo, J. – Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Terveys 2000.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmiä. Työn imu-menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Verkkokirjat. Helsinki: Työterveyslaitos. Osoitteessa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/Tyon\\_imu\\_arv\\_men.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf). 26.5.2014
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Houghton, J. – Dawley, D. – DiLiello, T. 2012. The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self leadership. International Journal of Leadership Studies, Vol 7, Iss. 2. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Työterveyslaitos.
- Jämsä, K. – Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jääskeläinen, A. 2014. Osu-ohjaustoiminta luentomateriaali. Terveys ja työhyvinvointi-hanke. Lapin AMK. Euroopan unioni. Euroopan kehitysrahasto.

- Keinänen, J. – Häkkinen, K. 2003. Huono kohtelu työssä. Valvonnan ohjaaminen. Työsuojelujulkaisuja 68. Uudenmaan työsuojelupiiri. Tampere: Pk-Paino Oy.
- Kurki, A-L. 2010. Työlähtöiset menetelmät työterveyshuollossa. Oppimisen johtaminen uuden toimintakonseptin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa. Pro Gradu-tutkielma. Käyttäytymistieteiden laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Langelaan, A. – Bakker, A.B. – van Doornen, L.J.P. – Schaufeli, W.P. 2006. Burnout and Work Engagement: Do individual Differences Make a difference. Osoitteessa: <https://www.dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/.../c2.pdf> 3.10.2014
- Lapin Kuntoutus. 2014. Terveyskyselyn ryhmäraportit. Terveys ja Työhyvinvointi Kehittämishanke. Vipuvoimaa EU:lta.
- Launis, K. – Schaup, M. – Koli, A. – Rauas-Huuhtanen, S. 2010. Muutospaajaohjaajan opas. Tykes raportteja 71. Helsinki.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhanjulistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Kirjapaja.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L. – Hakala, L. – Nuutinen, S. – Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Kuntoutussäätiö.
- Menzel, N-N. – Brooks, S-M. – Bernard, T-E – Nelson, A. 2004. The physical workload of nursing personnel: association with musculoskeletal discomfort. International journal of nursing studies. 2004 Nov; 41 (8):859-67. Osoitteessa: [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15476759](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15476759). 18.6.2014
- Muutoslaboratorio 2013. Kehittävän työntutkimuksen metodologia. Osoitteessa: <http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=150> 23.12.2013
- Mäkitalo, J. – Launis, K. 2006. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Teoksessa: Antti-Poika, M. - Martimo, K-P. – Husman, K. (toim.) Työterveyshuolto 2. uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Mäkitalo, J. – Paso, E. 2008. Työtyö ja työ – työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Otala, L. – Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

- Paso, E. – Mäkitalo, J. – Peltonen, J. 2005. Viimeinen tykykirja. Kolmas painos. Oulu: Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus.
- Pelto-Huikko, A. – Karjalainen, K. – Koskinen-Ollonqvist, P. 2006. Terveyden edistämistoimintamallit. Terveyden edistäminen hankkeissa kehitettyjen toimintamallien arviointi ja kehittäminen. Terveyden edistämisen julkaisuja 4/2006. Helsinki: Terveyden edistämisen keskus.
- Rantanen, S. 2006. Riskinarvioinnin periaatteet. Teoksessa: Antti-Poika, M. - Martimo, K-P. – Husman, K. (toim.) Työterveyshuolto 2. uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Rissa, K. 1996. Panosta työkykyyn. Jyväskylä: Työeläkelaitosten liitto ja Työturvallisuuskeskus.
- Ristioja, J. - Tamminen, H. Työturvallisuuskeskus TTK, kuntaryhmä, 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoidossa. Painojussit Oy.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöille. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Shaufeli, W. 2013. What is work engagement? Teoksessa: Truss, C. - Alfes, K. – Delbridge, R. – Shantz, A. – Soane, E. (toim.) Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge. Osoitteessa:  
<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>  
12.6.2014
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Helsinki: yliopistopaino Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Terveyden ja Hyvinvoinninlaitos. 2011. Osoitteessa:  
<http://www.thl.fi/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi>. 12.6.2014

- Työssä viihtyy toimintaohje henkilöstölle. 2014. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Vipuvoimaa EU:lta. Euroopan unioni.
- Työterveyshuoltolaki. 1383/2001. Ajantasainen lainsäädäntö. Valtion säädöstietopankki. Osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. 5.2.2014
- Työterveyslaitos 2013. Johto –muutoksen kasvot. Roolit ja vastuut. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos. Osoitteessa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/organisaatiomuutos/roolit\\_ja\\_vastuut/johto/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/roolit_ja_vastuut/johto/sivut/default.aspx) 15.5.2014
- Työterveyslaitos. 2014. Osoitteessa: [http://www.ttl.fi/fi/asiantuntijapalvelut/tyoyhteiso/ja\\_esimiestyo/muutospaja/sivut/default](http://www.ttl.fi/fi/asiantuntijapalvelut/tyoyhteiso/ja_esimiestyo/muutospaja/sivut/default). 13.6.2014.
- Työturvallisuuslaki. 738/2002. Ajantasainen lainsäädäntö. Valtion säädöstietopankki. Osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki> 5.2.2014
- Varughese, A. 2013. Medical Daily. Night Shift Workers More Likely To Develop Type 2 Diabetes Due To Weaker Glucose Tolerance And High Insulin Levels. Osoitteessa: [www.medicaldaily.com/night-shift-workers-more-likely-develop-type-2-diabetes-due-weaker-glucose-tolerance-and-high-246441](http://www.medicaldaily.com/night-shift-workers-more-likely-develop-type-2-diabetes-due-weaker-glucose-tolerance-and-high-246441). 18.6.2014
- VentureQuest Ltd. LLC - Social Innovation Fund. 2010. Avoin oppimisympäristö työllistymisen edistämiseksi. Osoitteessa: [www.employability.e-mentoring.eu/test1s/description/FI](http://www.employability.e-mentoring.eu/test1s/description/FI). 29.6.2014
- Vesterinen, P. 2006. Johdanto. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vesterinen, P. 2006. Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Vilkkä, H. – Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

**LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje kyselylomakkeeseen

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Toimeksiantosopimus

Hei!

Teen opinnäytetyönä YAMK-opinnoissani Lapin Ammattikorkeakoulussa Lapin Kuntoutus Oy:n työhyvinvointisuunnitelmaa. Työhyvinvointisuunnitelmaa varten tarvitaan henkilökunnan mielipiteitä ja toiveita, miten työnantaja voi tukea työhyvinvointia.

Oheisella kyselylomakkeella kerätään henkilökunnan mielipiteitä ja toiveita asiasta. Kyselylomake on jaettu viiteen eri teemaan: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, liittymisen tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet.

Kirjaa ranskalaisin viivoin toiveesi jokaisen teeman alle. Tarvittaessa kirjauksia voi jatkaa paperin toiselle puolelle. Kirjaukset tehdään nimettömänä.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksista ei selviä vastaajan henkilöllisyys. Vastaukset huomioidaan Lapin Kuntoutus Oy:n työhyvinvointisuunnitelman teossa.

Kyselylomakkeet löytyvät kahvihuoneiden pöydiltä. Vastausaikaa on ma 13.1.2014 asti.

Kiitos vastauksista ja mielipiteistänne jo näin etukäteen.

Työhyvinvointiterveisin, Pasi Lambacka



Liite 2.

## **Miten haluaisit, että työnantaja tukisi työhyvinvointia?**

**1. Psykofysiologiset perustarpeet (esim. työnkuormitus, työterveys-  
huolto, työpaikkaruokailu, liikunta ja muut elintavat)**

**2. Turvallisuuden tarpeet (esim. työolosuhteet, ergonomia, työturvalli-  
suus, työyhteisö, työ- ja toimintatavat)**

**3. Liittymisen tarpeet (esim. talon johto, kehitysmuutos, yhteis-  
henkeä tukevat toimet, yhteistyö työyhteisössä, henkilöstöstä huoleh-  
timinen)**

**4. Arvostuksen tarpeet (esim. palaute, palkitseminen, toiminnan kehittäminen ja arviointi, kehityskeskustelut, arvot, talous, palkkaus )**

**5. Itsensä toteuttamisen tarpeet (esim. ammatillinen osaaminen, osaamisen ylläpito, mielekäs työ, työhallinta, luovuus, vapaus)**

## Liite 3.



Rovaniemen  
ammattikorkeakoulu  
University of Applied Sciences

## TOIMEKSIANTOSOPIMUS

Lomake A3

<b>Toimeksi- antaja</b>	Nimi (esim. yritys) Lapin Kuntoutus Oy		
	Yhteystiedot (yhteyshenkilö, puhelin, sähköposti) Eija Räihä, 050-4432127, eija.raiha@lapinkuntoutus.fi		
	Työn aihe Työhyvinvointisuunnitelma Lapin Kuntoutus oy		
<b>Tekijä</b>	Nimi Pasi Lambacka	Opiskelijanumero R705FY13 / A1301827	
	Katuosoite Linnuntie 6	Postinumero 96440	Postitoimipaikka Rovaniemi
	Puhelin 040-8669368	Sähköpostiosoite pasi.lambacka@pp.inet.fi	
	Koulutusala ja -ohjelma YAMK-terveyden edistämisen linja	Ryhmätunnus YAMK13TE	
<b>Ohjaaja</b>	Nimi Kaisa Turpeenniemi	Oppiarvo ja tehtävänimike yliopettaja	
	Toimipaikka ja osoite Lapin ammattikorkeakoulu Jokiväylä 11 C. 96300 Rovaniemi		
	Puh 020 798 5640	Sähköpostiosoite kaisa.turpeenniemi@ramk.fi	
	<b>Toimeksiantosopimuksen ehdot</b>		
<b>Ohjaus</b>	Ohjaava opettaja valvoo työtä ammattikorkeakoulun puolesta ja antaa työn edellyttämiä ohjeita ja neuvoja. Ammattikorkeakoulu ja opettaja eivät ole konsulttivastuussa työstä.		
<b>Dokumen- tointi</b>	Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöraportit ovat julkisia. Työstä laaditaan ammattikorkeakoulun opinnäyteohjeen mukainen kirjallinen esitys, josta toimitetaan yksi kansitettu kappale ammattikorkeakoulun kirjastoon tai julkaistaan sähköisessä muodossa Theseus-verkkokirjastossa. Työ arkistoidaan oppilaitoksella sekä tulostettuna että sähköisessä muodossa.		
	Työ on vapaasti lainattavissa ammattikorkeakoulun kirjastossa.		<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Omistus- ja käyttö- oikeudet</b>	Työn tulokset ja tekijänoikeudet ovat toimeksiantajan omaisuutta. Oppilaitoksella on oikeus hyödyntää työn tuloksia opetuksessa.		<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Lisäksi sovitaan</b>			<input type="checkbox"/>
<b>Salassapito</b>	Ohjaavilla opettajilla ja opinnäytetyön tekijöillä on salassapitovelvollisuus työn aikana esille tulleisiin luottamuksellisiin asioihin. Toimeksiantajan tulee tarkistaa, että julkaistava opinnäytetyö ei sisällä salassa pidettävää aineistoa.		
	Tätä sopimusta on laadittu kolme (3) samansisältöistä kappaletta, yksi (1) kullekin sopimuksen osapuolelle. Sopimus perustuu ammattikorkeakoulun hyväksymään tutkimus-/työsuunnitelmaan ja se astuu voimaan allekirjoitushetkellä.		

	<b>Paikka ja päivämäärä</b> Rovaniemi 15.1.2014	<b>Allekirjoitus</b>
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin Kuntoutus Oy/Eija Räihä	
<b>Tekijä</b>	Pasi Lambacka	
<b>Ohjaaja</b>	Kaisa Turpeenniemi	

Rovaniemen ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 13, 96300 ROVANIEMI  
puh.020 798 4000 (vaihe), faksi 020 798 5499  
[opintotoimisto@ramk.fi](mailto:opintotoimisto@ramk.fi)  
[www.ramk.fi](http://www.ramk.fi)