

Anne Ainasoja & Tiina Juutinen

KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatiminen Lapinlahden kunnalle

KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatiminen Lapinlahden kunnalle

Anne Ainasoja
Tiina Juutinen
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, esimiestyö ja johtaminen

Tekijät: Anne Ainasoja ja Tiina Juutinen

Opinnäytetyön nimi: Käyttäjälähtöinen työhyvinvoinnin edistäminen, Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatiminen Lapinlahden kunnalle

Työn ohjaajat: TtT Liisa Kiviniemi ja TtT Helena Heikka

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2014

Sivumäärä: 92 + 13 liitesivua

Työhyvinvointi on työelämän kehityksen myötä noussut organisaatioissa tärkeäksi kehittämiskohdeksi, sillä henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi ovat yhteydessä organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn. Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Opinnäytetyömme on toiminnallinen ja käyttäjälähtöisyyteen perustuva, minkä toimeksiantajana on Lapinlahden kunta. Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä on hyödynnetty toimintatutkimusta. Teoreettisena tietoperustana kehittämistehtävässä hyödynsimme Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin viitekehystä, jota täydensimme strategianäkökulmalla.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää henkilöstön ja asiantuntijoiden kokemustietoon perustuen kunnan työhyvinvoinnin nykytila sekä työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet. Opinnäytetyömme kehittämistehtävänä laadimme käyttäjälähtöisesti työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen Lapinlahden kunnalle, jota kunta voi halutessaan hyödyntää osana henkilöstösuunnittelua. Opinnäytetyömme päätavoitteena on työhyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen Lapinlahden kuntaorganisaatiossa osaavan henkilöstön näkökulmasta, kuntastrategiaan pohjautuen.

Opinnäytetyömme on luonteeltaan monimenetelmäinen toimintatutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytimme kunnan henkilöstölle (N=570) suunnattua kvantitatiivista webropol-kyselyä. Lisäksi järjestimme kolme kvalitatiivista fokusryhmähaastattelua. Fokusryhmät koostuivat asiantuntijoista, jotka valittiin yhdessä työelämäohjaajan kanssa.

Tuloksissa nousi esille viisi selkeää työhyvinvoinnin edistämisen painoaluetta: esimiestaidot, ryhmähenki, yksilön asenteet ja voimavarat, organisaatio ja työ. Erillisenä työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueena tulosten mukaan on työnohjaus.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin edistäminen, työhyvinvointisuunnitelma

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Authors: Anne Ainasoja and Tiina Juutinen

Title of Bachelor's thesis: A user-oriented promotion of wellbeing, Well-being at the draft plan drafting to municipality of Lapinlahti

Supervisors: PhD Liisa Kiviniemi and PhD Helena Heikka

Term and year of completion: Autumn 2014

Number of pages 92 + 13 appendix pages

Wellbeing is important development area in contemporary organizations, because satisfaction and wellbeing of employees are related to organization's success and competitiveness. Wellbeing at work means safety, healthy and productive in well-managed organization. In such organisations employees and members of the communities of practise does feel their practices meaningful and rewarding which also supports their personal life.

This thesis has action and user-oriented approach which was commissioned by the Lapinlahti municipality. Main method is this thesis is action research- method. Theoretical framework consists of Marja-Liisa Manka's frame of reverence wellbeing at work and strategic perspective.

The aim of this thesis is to explore 1) what is the current state of wellbeing at the municipal and 2) what are the areas of the wellbeing which should be developed. Based on the results we de-signed user-oriented draft of wellbeing to municipality of Lapinlahti. The main objective of this thesis is to support and promote wellbeing inside of Lapinlahti municipal organisation and do this so that it follows their municipal strategy.

Methodological orientation in our thesis is multi-method action research. Main data collection method is quantitative Webpopol-survey, which was sent employees of the organization (N=636). Supplementary data collection method was qualitative focus group interviews revealed that five most important areas for promoting wellbeing in workplaces are: leadership skills, group spirit, individual attitudes and resouces, organization and work. In addition to that, supervision of work was seen as important, but separate area of development.

Keywords: Wellbeing at work, promotion of wellbeing at work, wellbeing plan at workplace

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT.....	4
1 JOHDANTO.....	7
2 TOIMINTATUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUOTOS.....	10
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	12
3.1 Henkilöstön koko ja rakenne.....	12
3.2 Työhyvinvointiohjelmasta työhyvinvointisuunnitelmaksi.....	13
4 TYÖHYVINVOINTI OSANA HENKILÖSTÖSTRATEGIAA.....	14
4.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	14
4.2 Työhyvinvointi ja sen edistäminen.....	16
4.3 Työhyvinvoinnin edistäminen johtamistehtävänä.....	18
4.4 Työhyvinvoinnin edistäminen työntekijän tehtävänä.....	19
4.5 Työhyvinvoinnin edistämistä yhdistävä tietoperusta.....	20
4.6 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö.....	21
5 TOIMINTATUTKIMUKSEN VAIHEET.....	23
5.1 Kehittämisen prosessin kuvaus, aikataulu ja yhteistyötahot.....	23
5.2 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä.....	26
5.3 Henkilöstölle suunnattu kysely.....	28
5.3.1 Tutkimuskysymykset.....	28
5.3.2 Mittarin laadinta.....	29
5.3.3 Aineiston keruu ja analysointi.....	30
5.3.4 Tulokset.....	32
5.4 Asiantuntijaryhmien fokus-haastattelut.....	46
5.4.1 Tutkimuskysymykset ja teemat.....	47
5.4.2 Aineiston keruu ja analysointi.....	48
5.4.3 Tulokset.....	52
6 TULOSTEN YHTEENVETO JA TARKASTELU.....	57
6.1 Työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota Lapinlahden kunnassa.....	58
6.2 Työnohjaus.....	59
6.3 Esimiestäidot.....	59
6.4 Ryhmähenki.....	61

6.5 Yksilön asenteet ja voimavarat	63
6.6 Organisaatio ja työ.....	65
7 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN LAADINTA.....	66
7.1 Laatiminen.....	66
7.2 Sisältö.....	68
7.3 Suunnitelman arviointi	71
8 ARVIOINTI.....	73
8.1 Prosessin arviointi	73
8.2 Yhteistyön arviointi	77
9 POHDINTA.....	80
9.1 Työhyvinvoinnin merkitys.....	80
9.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	81
9.3 Oman ammatillisuuden kehittyminen	84
9.4 Jatkoehdotuksia kunnalle	85
LIITTEET	93

1 JOHDANTO

Tämän päivän työelämä on täynnä muutoksia, paineita ja epävarmuutta. Usein kuullaan väitettävän, että työelämä on muuttunut entistä huonompaan suuntaan. Kuitenkin suomalainen työelämä on kehittynyt positiivisempaan suuntaan. Työntekijät ovat osaavampia, kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä kohtaan ovat kasvaneet ja työtehtävät ovat monipuolistuneet. Oman haasteensa työelämään tuo eläkkeelle siirtymisiän ennustettu kasvu. Työn henkinen rasittavuus ja työstressin kokeminen ovat laskeneet ja organisaatioissa ollaan entistä kiinnostuneempia hyvinvointiin liittyvistä asioista. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomi-vaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013, 5, 209; Kasvio & Tjäder 2007, 8-9.)

Työhyvinvoinnin edistämisen on todettu olevan erityisen hyödyllistä vähäisen koulutuksen saaneiden ja erittäin kuormittavaa työtä tekevien keskuudessa. Eri ammattiryhmien väliset terveyserot näkyvät niin elintavoissa kuin sairauspoissaoloissa. Alemman koulutuksen saaneet tekevät usein myös fyysisesti kuormittavampaa työtä, kun taas ylemmän koulutuksen saaneet tekevät psykososiaalisesti kuormittavampaa työtä. (Kauppinen ym. 2013, 5, 209.)

Edellä mainittujen asioiden vuoksi työssä koettu hyvinvointi ja sen edistäminen on kiinnostanut tutkijoita paljon. Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty Suomessa melkoisen runsaasti jo 1990-luvulta asti. Viime vuosina tutkimus on painottunut työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin negatiivisen tarkastelusuunnan sijasta. Työhyvinvoinnin laajemman ymmärryksen kehittyminen on vaatinut aikaa, mutta tuottanut myös tulosta. Nykyään suomalainen työhyvinvoinnin tutkimus on laadultaan erittäin korkeaa. Työhyvinvoinnin tutkimustulosten hyödyntäminen käytännön työelämän kehittämisessä ja työhyvinvoinnin tilan kohentamisessa vaatii sen sijaan vielä panostusta ja oppimista suomalaisissa yrityksissä. (Ravanti 2012, 59–64.) Työhyvinvointi käsitteenä on erittäin laaja ja monisyinen, mikä tekee aiheen tutkimisesta kiinnostavaa.

Työhyvinvoinnin yhdistäminen organisaation strategiatyöhön on vielä suhteellisen harvinaista. Vain kolmasosalla yrityksistä strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation rakenteita, menetelmiä ja panostuksia työntekijöiden hyvinvointia ajatellen. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen mutta myös yksilötasolla muun muassa työntekijöiden tuottavuuteen, terveyteen ja innovatiivisuuteen. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2012, 3; Kasvio & Tjäder 2007, 8-9.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen on viime vuosina noussut merkittäväksi selittäväksi tekijäksi yritysten menestymiselle, työntekijät nähdään voimavarana, ei pelkkänä kustannuksena. Henkilöstöjohtaminen koetaan nykyään yhdeksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä (Kotila 2005, 5). Henkilöstöjohtamisella on monia lähtökohtia ja kehitysvaiheita. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen on kietoutunut toisaalta organisaatioiden ja johtamisen sekä toisaalta yhteiskunnan kehityskulkuihin. Nämä kehityskulut eivät ole olleet koskaan selkeään yksiviivaisia. (Laaksonen 2008, hakupäivä 27.12.2013; Juuti & Luoma 2013, hakupäivä 27.12.2013.) 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa syntynyt henkilöstöhallinto korosti systemaattisuutta henkilöstöasioiden hoitamisessa. 1980-luvulla henkilöstöhallinto muuttui henkilöstöjohtamiseksi (Human Resource Management, HRM), jossa henkilöstötyötä pyrittiin tarkastelemaan kokonaisvaltaisemmin. Myöhemmin tämän rinnalle tuli strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM). Strategiseksi henkilöstöjohtamisen teki se, että sillä nähtiin olevan strategista merkitystä ja näin ollen merkitystä tuloksellisuuteen. (Laaksonen 2008, hakupäivä 27.12.2013.)

Opinnäytetyömme on toiminnallinen, ja sen toimeksiantajana on Lapinlahden kunta. Työmme kehittämismenetelmänä on toimintatutkimus. Vilkan ja Airaksisen (2003, 9) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisen opinnäytteen tekijältä edellytetään tutkivaa ja kehittävää otetta, vaikka tutkimus monesti onkin toiminnallisessa opinnäytetyössä lähinnä selvityksen tekemistä ja selvitys tiedonhankinnan apuväline (Virtuaali AMK, hakupäivä 27.12.2013). Toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä ovat reflektiivisyys, tutkimuksen käytännönläheisyys, muutosinterventio, tiedon subjektiivisuus ja arvosidonaisuus sekä yhteisöllisyys. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan tutkimuksellinen lähestymistapa, tutkimusorientaatio tai –strategia, jonka tiimoilta käytetään hyväksi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. (Heikkinen 2006, 19, 28, 34–35; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 80–82; Heikkinen 2007, 197, 202.) Toteutimme opinnäytetyömme käyttäjälähtöisesti, teorian tietoa hyödyntäen. Opinnäytetyömme on monimetodinen, olemme käyttäneet sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. (Vilka 2005, 53.)

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää henkilöstön ja asiantuntijoiden kokemustietoon perustuen kunnan työhyvinvoinnin nykytila sekä työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet. Tulosten perusteella opinnäytetyömme kehittämistehtävänä laadimme käyttäjälähtöisesti työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen Lapinlahden kunnalle, jota kunta voi halutessaan hyödyntää osana henkilöstö-

suunnittelua. Opinnäytetyömme päätavoitteena on työhyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen Lapinlahden kuntaorganisaatiossa osaavan henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi pitkän aikavälin tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan tuloksellisuutta sekä palvelujen ja työelämän laatua.

Valitsimme tämän opinnäytetyöaiheen, koska työhyvinvointisuunnitelmalle on organisaatiossa todellinen tarve. Tutkimusaiheena henkilöstöpoliittiset kysymykset sekä työhyvinvointi ja näiden kehittäminen työyhteisöissä ovat yhteiskunnallisesti ja yhteisöllisesti ajankohtaisia ja kiinnostavat opinnäytetyöntekijöitä myös henkilökohtaisesti. Kiinnostus tulee esille muun muassa erilaisissa työyhteisöissä kohdatuista ja koetuista työhyvinvoinnin ongelmista ja työhyvinvoinnin haasteista. Työhyvinvointiin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota työelämässä. Yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin edistäminen on osoitettu olevan työssä jaksamisen ja jatkamisen edellytys. Se on edellytys myös organisaatioiden taloudelliselle, tulokselliselle ja tehokkaalle toiminnalle. (Vesterinen 2009, 269.) Lisäksi kiinnostustamme lisää se, että suorittaessamme ylemmän ammattikorkeakoulun esimies- ja johtamisopinnot ammatillinen kasvumme lisääntyy ja voimme mahdollisesti hyödyntää oppimaamme tulevaisuuden esimiestehtävissämme.

2 TOIMINTATUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUOTOS

Kehittämistyömme alkuperäisenä tarkoituksena oli laatia käyttäjälähtöinen työhyvinvointisuunnitelma. Tutkimuksemme edetessä toimeksianto tarkentui työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatimiseksi, kunnan ohjeistusten mukaisesti. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnos perustuu tekemämme tutkimuksen tuloksiin, jossa selvitimme henkilöstön ja asiantuntijoiden kokemuksellista tietoa kunnan työhyvinvoinnin nykytilasta sekä työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeista. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatiminen oli perusteltua, koska kunnassa oli todettu tarve työhyvinvointiin liittyvään kehittämistoimintaan. Kunnassa on kiinnitetty huomio sairaspöissaolojen lisääntymiseen ja henkilöstön voimakkaaseen eläköitymiseen vuoteen 2025 mennessä. Kunnassa ei ole aikaisemmin laadittua konkreettista työhyvinvointisuunnitelmaa.

Opinnäytetyömme päätavoitteena on työhyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen Lapinlahden kuntaorganisaatiossa osaavan henkilöstön näkökulmasta. Kunnan yhtenä strategisena tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, joka tukee työhyvinvointia ja sen kehittämistä organisaatiossa. Kehittämistyömme tavoitteena on huomioida käyttäjälähtöisyys, saada koko henkilöstö mukaan kehittämiseen kohti tulevien haasteiden vaatimia menestystekijöitä, joka onnistuessaan edistää henkilökunnan työilmapiiriä, yhteishenkeä ja yhdessä tekemisen laatua. Lisäksi kehittämistyömme tavoitteena on edistää käytännön johtamista ja esimiestyötä siten, että ne tukevat työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteita. Opinnäytetyömme tavoitteena pitkällä aikavälillä on parantaa organisaation toiminnan tuloksellisuutta sekä palvelujen ja työelämän laatua.

Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen lähtökohtana on Lapinlahden kuntastrategia, joka on hyväksytty kunnanvaltuustossa 2013. Kuntastrategiassa on määritelty kunnan strategiset tavoitteet: 1) osaava henkilöstö, 2) tasapainoinen talous, 3) toimivat palvelut ja 4) elinvoima. Kuntastrategiassa henkilöstönäkökulmalle (osaava henkilöstö) on asetettu seuraavat strategiset päämäärät: a) turvataan osaavan henkilöstön saatavuus, b) työsuhteen laatutekijät ja kannustava johtaminen luovat työn mielekkyyden, c) hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys työntekijöiden eläköityessä, d) pysyvät toiminnot hoidetaan pysyvällä väellä, e) henkilöstön hyvinvointiin on satsattava – yhteisöllisyyden edistäminen on kestävää henkilöstöpolitiikkaa – sisäisellä tuottavuudella eteenpäin, f) muutoksen tiellä edetään henkilöstöä kuunnellen sekä g) saumaton yhteistyö valtuuston, hallituksen ja palve-

lualueiden virkamiesten välillä sekä strategian mukaisten toimintojen toteuttaminen ja jalkauttaminen henkilöstön keskuuteen luo mahdollisuuden onnistua. (Lapinlahden kuntastrategia 2013, hakupäivä 22.12.2013.)

Työhyvinvointisuunnitelmaluonnos toimii Lapinlahden kunnassa välineenä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Siinä asetetaan konkreettisia tavoitteita sekä toimenpiteet kehittämiskohteiden parantamiseksi tietylle ajanjaksolle. Työhyvinvointisuunnitelman tulee olla selkeä ja se keskittyy niihin tärkeisiin osa-alueisiin, jotka nousivat esille henkilöstölle suunnatusta kyselystä ja asiantuntijahaastatteluista. Suunnitelmassa esitetään vastuutahot, joiden tehtävänä on valvoa, että asetetut tavoitteet toteutuvat. Suunnitelmassa esitetään kunnalle myös aikataulu tavoitteiden seurannasta sekä arvioinnista. Kunnan laatimassa lopullisessa työhyvinvointisuunnitelmassa tulisi ilmetä Lapinlahden kunnan tämän hetkinen tilanne työyhteisössä, muun muassa sairaspöissaolot, työtapaturmien kustannukset, henkilöstön vaihtuvuus ja eläköitymisestä kertovat asiat.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Lapinlahti on tulevaisuuteen uskova, vireä, noin 10 200 asukkaan kulttuuri- ja liikuntapitäjä, jonka peruspalvelut ovat kunnossa (Lapinlahti, hakupäivä 3.1.2014). Kunnassa tiedostetaan kuntauudistus, joka koostuu kuntarakenne- ja valtionosuusuudistuksesta, sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevasta lainsäädännöstä ja kuntien tehtävien arvioinnista. Tästäkin huolimatta Lapinlahden kunta haluaa kehittää oman organisaation toimintaa, itsenäisenä kuntana. Voidaan sanoa, että kunta on asettanut strategisten tavoitteiden laatimisen tulevaisuuden positiiviseen visioon, yhteiseen tahtotilaan perustuen.

3.1 Henkilöstön koko ja rakenne

Vuoden 2013 toimintakertomuksen mukaan Lapinlahden kunnassa oli 636 vakanssia. Lisäksi vuoden 2013 päättyessä oli voimassa 30 määräaikaista palvelussuhdetta, joista 2 oli Tuupataan hankkeen projektin palveluksessa. Työllistämisvaroin oli palkattuna kaikkiaan 34 työntekijää eripituisissa työsuhteissa. Henkilöstön jakautuminen osastoittain ilmenee taulukosta 1.

TAULUKKO 1: Henkilöstön jakautuminen osastoittain

Osasto	vakanssit	vakinaisesti täytettynä	määräaikaiset
Hallintokeskus	23	22	4
Perheosasto	99	98	11
Sivistysosasto	139	136	10
Terveysosasto	332	328	1
Tekninen osasto	43	42	4
Yhteensä	636	626	30

Henkilöstön keski-ikä oli 47,4 vuotta, joka on sama kuin edellisvuonna. Työntekijän omaan sairauteen perustuvia työnteon keskeytyksiä oli 8348 päivää eli 13,1 päivää/henkilö (vuonna 2012 luvut olivat 10132 päivää eli 16,5 päivää/henkilö). Vuoden 2013 aikana eläkkeelle jäi 20 henkilöä. Kunnan henkilökunnasta ennusteen mukaan vuoteen 2025 mennessä eläköityy 345 vakinaista viran-

ja toimenhaltijaa eli 55,8 % kunnan vakinaisesta henkilöstöstä. (Lapinlahden kunta. 2014. Toimintakertomus ja tasekirja 2013, hakupäivä 2.8.2014.)

3.2 Työhyvinvointiohjelmasta työhyvinvointisuunnitelmaksi

Lapinlahden kunnalla on vuonna 2007 kunnanvaltuuston hyväksymä työhyvinvointiohjelma. Kunnan viranhaltija- sekä luottamusmiehjohto ovat nähneet tarpeelliseksi päivittää kyseisen ohjelman työhyvinvointisuunnitelmaksi, joka on konkreettinen työkalu organisaation työhyvinvoinnin edistämiseen ja seurantaan. Vuoden 2012 toimintakertomuksessa ja taloussuunnitelmassa vuosille 2014–2016 on kiinnitetty huomio henkilöstön hyvinvointiin. Haasteellisina asioina nähdään eläköityminen ja sairauspoissaolojen lisääntyminen. Onnistuneen työhyvinvointi toiminnan taustalla on sitoutunut ja innostunut johto, joka edesauttaa suunnitelmien toteutumisen käytännössä. Edellä mainittuihin viitaten opinnäytetyön aihe palvelee kunnan tarpeita hyvinkin ajankohtaisesti. Rauramon (2008, 181) mukaan työhyvinvointisuunnitelma on työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehty suunnitelma, joka laaditaan jokaisen työpaikan omista lähtökohdista. Suunnitelma perustuu yhteisesti tehtyyn nykytilan arviointiin sekä aiemmin toteutettuihin suunnitelmiin ja selvityksiin sekä muihin käytäntöihin.

Nykyisin organisaatioiden uudistuessa ja toimintaympäristön muuttuessa pysyvyys ei todennäköisesti ole henkilöstön menestystekijä, vaan ennemminkin innovatiivisuus ja osaamisen uudistaminen. Työhyvinvointisuunnitelmasta tulee tiedottaa koko organisaatiolle, jotta kaikki tuntevat yhteiset linjaukset, pyrkimyksenä ”puhalleta yhteeseen hiileen” organisaatiolle asetettuja tavoitteita tavoitella!

4 TYÖHYVINVOINTI OSANA HENKILÖSTÖSTRATEGIAA

Opinnäytetyömme tietoperusta koostuu strategisesta henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnin käsitteistä sekä työhyvinvoinnin edistämisestä johtamistehtävänä ja työntekijän tehtävänä. Strategianäkökulma on perusteltua, koska työhyvinvointisuunnitelman laatiminen perustuu Lapinlahden kuntastrategiaan ja sen tulisi linkittyä kunnan henkilöstöstrategiaan. Työhyvinvoinnin edistäminen asettaa vaatimuksia henkilöstöjohtamiselle, jotta organisaatio löytää tasapainon tehokkuusvaatimusten ja hyvän työhyvinvointitason välillä.

4.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisen johtamisen tavoitteena on toteuttaa yrityksen ja organisaation toiminta-ajatusta, saavuttaa toiminnalle asetetut päämäärät sekä löytää organisaatiosta menestymisen kannalta oleelliset strategiset menestystekijät. Tavoitteena on näin ollen julkishallinnon pitkän aikavälin elinvoimaisuuden vahvistaminen. Julkisten organisaatioiden ylimmän johdon tehtävissä on painottunut viime vuosina strateginen johtaminen: hyvä johto on strateginen menestystekijä organisaatiolle. Päämääränä on hyödyntää menestystekijöitä strategioissa ja johtamistoimissa. Strategista johtamista ohjaa pyrkimys organisaation kilpailuedun vahvistamiseen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaille ja muille keskeisille sidosryhmille. (Kamensky 2008, 18; Ruoranen 2011, hakupäivä 7.1.2014; Santalainen & Huttunen 1993, 34.)

Strateginen johtaminen viittaa prosessimalliin, joka suunnittelun, organisoinnin, viestinnän, motiivoinnin ja valvonnan kautta "käsittelee" strategiaa. Strategiselle johtamiselle ominaista on ohjeistus, aikataulutus, kurinalaisuus ja dokumentointi. Strategisen johtamisen avainidea on organisaatiokokonaisuuden toiminnan mahdollisimman hyvä hallinta. (Näsi & Maunola 2005, 16.)

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on laajimmalle vaikuttava vallankäytön ja johtamisen muoto, mutta sille voidaan antaa myös arkista sisältöä. Organisaatioissa tulisi kyetä määrittelemään mikä on työhyvinvoinnin tila, minkälaista työhyvinvoinnin tasoa tai tilaa organisaatioissa halutaan sekä mitkä ovat keskeiset työolosuhdetekijät ja työolosuhteisiin vaikuttavat toimintatavat, joilla saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. (Tarkkonen 2012, 78–79.) Yksi keino voi olla työhyvinvointisuunnitelman laatiminen.

Kunnallinen työmarkkinalaitos kannustaa kuntia ottamaan käyttöön strategisen henkilöstöjohtamisen. Sen avulla voidaan parantaa toiminnan tuloksellisuutta sekä palvelujen ja työelämän laatua. Työkykyä ylläpitävä toiminta on tärkeä osa-alue työelämän kehittämisessä. Henkilöstöstrategian lähtökohdaksi on kunnan kuntastrategia ja visio asetettuine tavoitteineen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001.) Viitalan (2013, 49–50) mukaan, aidosti strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on mahdollista, kun organisaatiossa on olemassa ns. liiketoimintastrategia. Muutos strategisen henkilöstöjohtamisen suuntaan edellyttää myös johdon aitoa kiinnostusta henkilöstöasioita kohtaan tasavertaisesti muiden johtamisen alueiden kanssa. Opinnäytetyömme lähtökohdaksi on kuntastrategia, jota tässä yhteydessä voidaan verrata yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Henkilöstöstrategia kertoo, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa kunta noudattaa pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa. Siinä määritellään mm. henkilöstöä koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Henkilöstöstrategiassa otetaan huomioon kunnan taloudellinen tilanne ja käytännön tason toimenpiteet. Henkilöstöstrategia viestittää koko organisaatiolle periaatteet ja tavat, joilla henkilöstötyötä toteutetaan. Se on tehokas keino juurruttaa organisaatioon vuorovaikutteisen ja osallistavan johtamisen käytännöt ja välitön osallistuminen, joka on työhön sitoutumista ja motivoitumista. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001.)

Henkilöstöstrategia nähdään organisaation yhtenä operatiivisena strategiana. Se on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa kuntastrategiassa asetetut tavoitteet. Organisaation henkilöstöstrategian tulisi sisältää selkeästi ilmaistut tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön rekrytointi, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 274; Viitala 2013, 50–51.)

Henkilöstöstrategisen ja siihen liittyen työhyvinvointia edistävän toiminnan lähtökohdaksi voidaan määrittää organisaation ihmisfilosofiat, jotka ilmentävät organisaation strategista henkilöstöjohtamista kuvaavia perusarvoja. Ihmisfilosofioiden ja organisaation toiminnallisten filosofioiden tulee olla sopusoinnussa keskenään. Arvot kuvaavat henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä. (Helsilä ym. 2013; 275.)

Henkilöstöstrategioiden työhyvinvointia koskevien tavoitteiden toteutumista ja tuloksellisuutta tulee seurata jatkuvasti esimerkiksi esimiestyötä tukevien järjestelmien, kuten henkilöstökyselyjen

avulla. Kyselyiden tulosten perusteella voidaan ongelmiin puuttua ajoissa sekä ennakoivasti. Tuloksellisuuden arviointi on strategisen henkilöstötyön tärkeimpiä toimintoja. Työhyvinvointia koskevien toimenpiteiden vaikutusten säännöllinen seuranta ovat edellytys tuloksellisuuden ja laadun jatkuvalle kehittämiselle. Johdon tulee olla kiinnostunut työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä ja kehittämisen tueksi tarvitaan johtamis- ja arviointijärjestelmiä. Tiedon keräämisessä tulisi korostua työhyvinvoinnin, laadun parantamisen ja kehittämisen tarpeet, jolloin arviointitiedon strateginen merkitys korostuu. (Helsilä ym. 2013, 274–276.)

4.2 Työhyvinvointi ja sen edistäminen

Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on tärkeä osa-alue työelämän kehittämisessä ja linkittyy perustellusti sekä toimeksiantajan että opinnäytetyön tekijöiden mielestä henkilöstöstrategiaan. Työhyvinvoinnin edistämisessä on kysymys henkilöstön voimavarojen ylläpidosta ja lisäämisestä. Henkilöstön voimavarat ovat organisaation sosiaalista pääomaa, joka koostuu ihmisten sosiaalisista suhteista organisaation toiminnassa. Ihmisten voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. (Helsilä ym. 2013, 271, 274.)

Työhyvinvoinnin kokemus liittyy työnhallinnan tunteeseen. Työhyvinvointia voidaan lisätä jakamalla valtaa ja vastuuta. Tällä on positiivinen vaikutus myös sairauspoissaolojen vähenemiseen. Sairastamisen riski lisääntyy jos työntekijä ei voi vaikuttaa omaa työpaikkaansa koskeviin pelisääntöihin. Pahimmillaan työnhallinnan puute voi johtaa opittuun avuttomuuteen tai työntekijän passivoitumiseen. Jos työhön vaikuttamiseen ei tarjota rakentavia positiivisia kanavia, halu vaikuttaa työpaikalla tapahtuviin asioihin saattaa purkautua negatiivisella tavalla kuten reviirin suojelemisena, tiedon panttaamisena tai jopa syntipukkien etsimisenä. (Manka 2008, 14; Tarkkonen 2012, 69–73, 85; Viitala 2013, 222.) Mahdollisuus vaikuttaa ja yhdessä sopia työpaikan pelisäännöistä ja tavoitteista lisää työnhallinnan tunnetta ja työhyvinvointia laajemminkin. Työhyvinvointi on aina asiayhteydessä työorganisaatioon, vaikka työhyvinvointiin vaikuttavat myös ihmisten yksilölliset piirteet tai esimerkiksi elämäntapa. (Helsilä ym. 2013, 273; Manka 2008, 167; Tarkkonen 2012, 14–15.) Parhaimmillaan työ edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Työntekijän hyvinvointi edellyttää vastuuta omasta elämästä, työstä, työurastaan sekä työkyvystään. (Vesterinen, 2006, 9.)

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä; psyykkinen,

fyysinen ja sosiaalinen kunto. Lisäksi määritelmässä erotetaan työympäristöön kuuluvat tekijät; muun muassa johtaminen ja työilmapiiri. Kokonaishyvinvointiin vaikuttavat lisäksi yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat. Nykyään työhyvinvointikeskusteluissa on voimistunut positiivinen näkökulma. Negatiivisten tekijöiden selvittely ei riitä vaan on selvitettävä, mitkä asiat tuottavat miellekkyyttä ja voimaantumista työssä. (Tarkkonen 2012, 14–15; Viitala 2013, 212.) Työhyvinvoinnin edistäminen on asetettu Eurooppa 2020-strategian keskeiseksi tavoitteeksi. Kun työhyvinvointi on kunnossa, hyödynsaajina ovat sekä organisaatio että työntekijät. Työhyvinvointia voidaan edistää muun muassa seuraavin keinoin: organisaatiossa kehitetään johtamista ja esimiestyötä, kannustetaan keskustelemaan organisaatiokulttuuriin, kehitetään työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä sekä tyhy- ja tykytoiminnan käynnistäminen tai kehittäminen. (Tarkkonen 2012, 22–25, 29–31, 46–49, 77; Viitala 2013, 229–230.)

Työhyvinvoinnin edistämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat työn tekemisen edellytyksiin, työyhteisöön ja työntekijään itseensä. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla tärkeä osa jokaisen organisaation kehittämistoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Parhaimmillaan se on organisaation omaksuma kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistynyt luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työskentelyä. (Helsilä ym. 2013, 270; KT 2007, hakupäivä 22.12.2013; Manka ym. 2010, hakupäivä 22.12.2013; Vesterinen 2009, 270.)

Työhyvinvointia kehittämällä parannetaan henkilöstön työssä jaksamista ja heidän mahdollisuuttaan pysyä pidempään työssä (STM 2009, hakupäivä 28.9.2013). Työhyvinvoinnilla on myös merkittävä yhteys työn tuottavuuteen, taloudellisuuteen, toiminnan vaikuttavuuteen ja kannattavuuteen. Henkilöstön työhyvinvointi on noussut yritysten ja organisaatioiden pitkän aikavälin menestyksen kannalta yhdeksi keskeiseksi tekijäksi. (Helsilä ym. 2013, 274; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, hakupäivä 22.12.2013; Manka ym. 2010, hakupäivä 22.12.2013; Tarkkonen 2013, hakupäivä 6.10.2013.) Työhyvinvoinnista huolehtimalla ihmiset kiinnitetään psykologisesti organisaation toiminta-ajatukseen ja tavoitteisiin, mikä näkyy työtehtävien tuloksellisena suorittamisena ja kehittämisenä. Työhyvinvointi voidaan nähdä osana organisaation osaamispääomaa. Suunnitelmallisilla henkilöstöohjelmilla osaamispääoman uudistuminen voidaan turvata pitkällä aikavälillä sekä sopeuttaa ympäristön ja organisaation tarpeiden muutoksiin. (Helsilä ym. 2013, 273–274.)

4.3 Työhyvinvoinnin edistäminen johtamistehtävänä

Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, viime kädessä siitä huolehtiminen on työnjohdon vastuulla. Työhyvinvoinnin johtaminen on iso osa johtamisen kokonaisuutta ja työyhteisön päivittäistä toimintaa (Rauramo 2008, 19, 146, 149). Se on myös tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Hyvin toteutettuna henkilöstöjohtaminen on samalla hyvin johdettua työhyvinvoinnin johtamista. (Helsilä ym. 2013, 274; Manka ym. 2010, hakupäivä 22.12.2013; Vesterinen 2009, 274.) Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan toteuttaa organisaation strategioita; keinoina ovat muun muassa henkilövoimavarojen hankkiminen, ylläpitäminen, uusintaminen, suuntaaminen, kannustaminen, valtuuttaminen ja voimaannuttaminen, turvaaminen sekä jatkuva kehittäminen suunnitelmallisesti. (Helsilä ym. 2013, 274.)

Tarkkosen (2012, 20) mukaan suurehko organisaatio edellyttää toimivaa johtamisjärjestelmää, jolloin johtamisessa tulee ottaa huomioon kaikki tärkeät näkökulmat, päämäärät, tavoitteet, periaatteet ja käytännöt organisaatiossa. Tällöin myös työhyvinvointi ja sen johtaminen kuuluvat johtamisen kenttään. Työhyvinvoinnin luominen, ylläpitäminen ja edistäminen onnistuvat vain, jos koko organisaatio saadaan mukaan normaalijohtamisen periaatteilla ja käytännöillä. Tällöin työhyvinvoinnin laaja-alaiseksi edistämiseksi tarvitaan yleisjohtamista ja tarvittaessa ylintä toimeenpanovaltaa käyttävien toimielinten mukaantuloa. Peruslähtökohtana voidaan pitää sitä, että yleisjohtaminen ja esimiestyö ovat tärkeimmät yksittäiset toiminnot vaikutettaessa henkilöstön työhyvinvointiin. Johtamisjärjestelmä myös kuntaorganisaatiossa tarkoittaa järjestelmää, joka tekee päätöksiä ja ohjaa työorganisaation toimintaa oikeussubjektin eli työnantajan oikeuksien, velvoitteiden, päämäärien, tavoitteiden ja painopisteiden mukaan. Käytännössä johtamisjärjestelmä kunnassa muodostuu toimielimestä (kunnanhallitus) sekä palkatusta johdosta ja esimiehistä. (Tarkkonen 2012, 20–21, 40, 74.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa Tarkkosen (2012, 75–76) mukaan voidaan erottaa viisi perustoimintoa: 1) todellisuuden riittävän täsmällistä määrittelyä; mm. tarvitaan kehityskeskusteluja ja työhyvinvointikyselyjä, 2) johtaminen luo merkityksiä, jotka määrittävät sen, mikä on tärkeää ja mikä ei; mm. vahvat arvot ja johdonmukaisuus, 3) johtamisella luodaan käytännön edellytyksiä, ilman suuntaa ja keinoja on mahdotonta mennä eteenpäin, 4) johtamisen on oltava mukana toteuttamisessa ja seurannassa sekä 5) tarvitaan myös johtamisen ja sen aikaansaannosten arviointia.

Puhuttaessa nimenomaisesti työhyvinvoinnin johtamisesta, näkökulmana sen tulee ottaa huomioon työorganisaation kaikilla tasoilla johtamistehtäviin sisältyvien seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla: työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen työhyvinvoinnin, iän ja sukupuolen sekä muut työhön ja työolosuhteisiin asiayhteydessä olevat yksilölliset ominaisuudet sekä työorganisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien ja niiden hallitun muutoksen tarpeet. (Tarkkonen 2012, 77.) Henkilöstöjohtamisella, varsinkin työhyvinvointiin liitetynä tarkoitetaan organisaation inhimillisten toimintajärjestelmien (tiedot, taidot, emootiot, motivaatio ja sosiaaliset voimavarat) jatkuvaa ja pitkäjänteistä tietoon ja oppimiseen perustuvaa hallintaa. (Helsilä ym. 2013, 274.)

4.4 Työhyvinvoinnin edistäminen työntekijän tehtävänä

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on niin työnantajan kuin työntekijänkin velvollisuus. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpidosta. Ihmisen asenteet, persoonallisuus, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen joko vähentäen tai edistäen sitä. Kasvumotivaatio tarkoittaa ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Työntekijä, joka haluaa kehittää itseään, näkee ympäristönsä huomattavasti myönteisempänä kuin henkilö, joka on menettänyt kiinnostuksensa itsensä kehittämiseen. (Manka ym. 2007, 8.) Kasvumotivaatio on tiiviissä yhteydessä elämänhallinnan tunteeseen sekä työhön sitoutumiseen. Niillä, joilla on korkea kasvumotivaatio, on lisäksi parempi työkykyindeksi, jolla ennakoidaan sairastamisen todennäköisyyttä. (Manka 2008, 197–198.)

Työhyvinvoinnin mahdollistavat kehittymishalun lisäksi hyvä terveys ja fyysinen kunto, työn hallinnan kokemus ja osaaminen. Hämäläisen (2005, 163) mukaan kohtuullinen terveys on kykyä huolehtia itsestään ja ylläpitää säännöllisesti sekä fyysistä että psyykkistä kuntoaan. Työhyvinvointiin liittyy keskeisesti hyvä itsetuntemus ja itseluottamus, eli omien asenteiden, arvojen, vuorovaikutustyyliin sekä motivaation lähteiden tiedostaminen. Elämän tasapaino, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, ovat myös oleellisia työhyvinvoinnin kannalta. Hyvät suhteet työkavereihin ja esimieheen auttavat myös jaksamaan työssä. Tästä kokonaisuudesta syntyy Mankan (2007, 97) mukaan elämänhallinnan tunne, hyvinvoinnin perusta. Elämänhallinnan tunteeseen sisältyvät aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys ja kuuntelemisen taito ovat tärkeitä työelämävalmiuksia, joita on kutsuttu myös alaitaidoiksi. Myönteinen ajattelutapa ja kehittymisen halu ennustavat hyvinvointia ja vähäistä sairastumista sekä hyvää stressinsietokykyä. (Manka 2008, 284–285; Manka ym. 2007, 8.)

Manka käyttää kirjassaan Työrauhan julistus käsitettä "Työn ilon tikaportaati", jossa hän kuvailee tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin positiivisesti: oma itsetunto, ihmissuhteiden ylläpito, omien tunteiden tiedostaminen, todellisuuden aito kohtaaminen eli tässä päivässä eläminen, myönteisyys, ei murehdi liikoja, positiivisuus, omien arvojen laittaminen järjestykseen, yhteistyön tekeminen sekä elämän pitäminen tasapainossa. (Manka 2007, 134.)

Esimiestaitojen ohella on alettu puhua myös alaitaidoista, kyseessä eivät ole vastakkaiset käsitteet, vaan toisiaan täydentävät roolit ja taidot. Alaitaitojen on tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja organisaation tehokkuuteen. Henkilö, jolla on hyvät alaitaidot, toimii työyhteisössä rakentavalla tavalla. Hän on aktiivinen, ottaa vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä sekä työympäristöstään. Alaitaitoinen työntekijä luo omalta osaltaan ryhmähenkeä, johon liittyy toisten huomiointi, kohteliaisuus, arvostus ja kunnioitus. Tukemalla, kannustamalla ja vastuuta kantamalla hän huolehtii myös työkavereistaan. (Manka ym. 2007, 18; Rätty 2009, 26–27.)

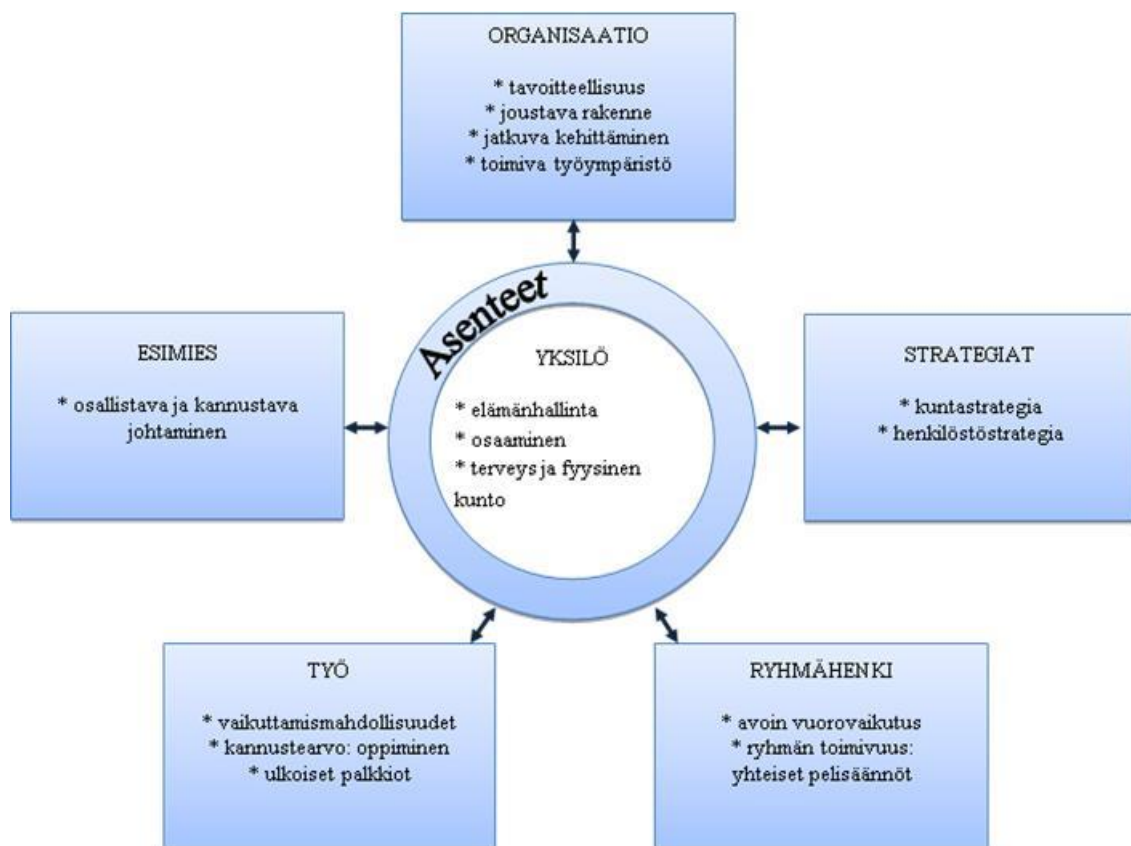
Manka ym. (2007, 19) tähdentää että hyviin alaitaitoihin liittyy olennaisena osana kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen saaminen on kaiken kehittymisen ja oppimisen edellytys. Saman vahvistaa myös Rätty (2009, 19). Alaitaitoja voi kukin kehittää kiinnittämällä huomiota omiin vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin. Oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ovat myös alaitaitojen kehittämistä. Kehittämistarpeiden säännöllinen arviointi on sekä esimiehen että työntekijän yhteinen tehtävä. Työyhteisöissä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen merkitys on lisääntynyt. (Manka ym. 2007, 18.)

4.5 Työhyvinvoinnin edistämistä yhdistävä tietoperusta

Opinnäytetyössä käyttämämme keskeiset teoreettiset käsitteet perustuvat Marja-Liisa Mankan (2007, 2008, 2010) työhyvinvoinnin viitekehukseen. Olemme täydentäneet sitä strategianäkökulmalla, koska tuotoksemme pohjautuu kuntastrategiaan ja sillä tulee olemaan yhteys myös kunnan henkilöstöstrategiaan. Työhyvinvoinnin syntymiseen ja ylläpitoon vaikuttavat hyvin monet tekijät: työorganisaatio, lähityöyhteisö, fyysinen työympäristö, työ ja yksilön henkilökohtaiset tekijät (Tarkkonen 2012, 13).

Työhyvinvointi perustuu hyvään johtamiseen, onnistunut esimiestyö on toiminnan ja ihmisten johtamista oikeudenmukaisella tavalla. Hyvän ryhmähengen syntymiseen vaikuttavat työyhteisössä vallitseva luottamus, avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus esim. työyhteisötaidot ja yhteisesti

hyväksytyt pelisäännöt kohti asetettuja tavoitteita. Kun henkilöstö on tietoinen tavoitteista ja ymmärtää työnsä yhteyden organisaation tavoitteisiin, syntyy motivaatiota ja sitoutumista. Työhyvinvoinnin tekijöinä katsotaan olevan myös vaikuttamismahdollisuudet, uuden oppimisen mahdollisuus ja erilaiset palkkiojärjestelmät. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa elämäntapaan liittyvät tekijät, terveys ja fyysinen kunto sekä osaaminen. Työntekijä kokee onnistumista työssään, kun työ on organisoitu siten, että työntekijä voi hyödyntää tehtävässään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan ja hän saa tukea työlleen. (Manka ym. 2010, hakupäivä 22.12.2013.) Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyömme työhyvinvoinnin laaja-alainen teoreettinen viitekehys: työhyvinvoinnin tekijät.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät. Mukaillen Manka (2008, 2010)

4.6 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö

Työhyvinvointia säätelevä lainsäädäntö sisältää muun muassa työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointiin sisältyy paljon myös ei-lakisäätelistä toimintaa, kuten terveet elämäntavat, virkistys- ja kulttuuritoiminta, liikunnan edistäminen sekä työyhteisö- ja esi- miestaitojen kehittäminen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14–16.) Työhyvinvoinnin osa-alueista

työturvallisuus ja työterveys sekä henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen liittyen työn tekoon ovat lakisääteisiä veloituksia ja tavoitteita. Henkinen hyvinvointi ei ole lakisääteinen velvoite, mutta henkistä hyvinvointia voidaan pitää henkilöstöpoliittisesti perusteltuna, koska sillä on vaikutusta työn tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja turvallisuuteen. (Tarkkonen 2012, 50.)

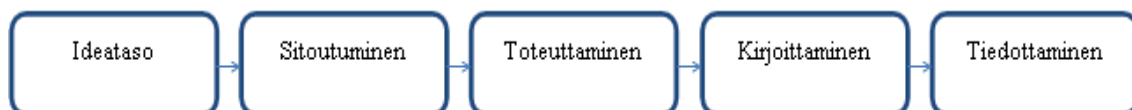
Työhyvinvoinnin perusta on määritelty työturvallisuuslaissa (738/2002). Sen tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi. Lisäksi lain tarkoituksena on ennaltaehkäistä työtapaturmia ja muita työstä ja työympäristöstä aiheutuvia haittoja. Työturvallisuuslaissa säädetään työnantajalle eli johdolle ja esimiehille laaja vastuu huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Samalla laki antaa välineitä veloitteiden toteuttamiseen. Esimiesten ei tarvitse kehittää työhyvinvointia yksin, sillä laki ohjaa ylläpitämään hyviä olosuhteita yhdessä henkilökunnan, linjaorganisaation, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 17; Työturvallisuuslaki, hakupäivä 15.6.2014.) Muita työhyvinvointia koskevia lakeja ovat muun muassa: Yhteistoimintalaki, Työterveyshuoltolaki, Työsopimuslaki, Laki naisten ja miesten tasa-arvosta, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Vuosilomalaki, Työeläkelaki, Työsuojelun valvontalaki, Ammattitautilaki ja Tapaturmavakuutuslaki. (Finlex, hakupäivä 8.10.2014.)

5 TOIMINTATUTKIMUKSEN VAIHEET

Toimintatutkimuksemme kehittämisprosessin kuvaus ja aikataulu ohjasivat tutkimuksemme kulkua. Avaamme toimintatutkimusta kehittämismenetelmänä sekä tutkimuksemme lähtökohtatietoja. Tutkimuksemme tärkeimmiksi vaiheiksi muodostuivat henkilöstölle suunnattu kysely, asiantuntijoiden fokusryhmähaastattelut sekä työhyvinvointisuunnitelman laatiminen. Raportoimme tässä luvussa henkilöstökyselyn perustelut, tutkimuskysymykset, mittarin laadinnan, aineiston keruun ja analysoinnin sekä tulokset. Fokusryhmähaastatteluista raportoimme käytetyn menetelmän perustelut, tutkimuskysymykset ja teemat, aineiston keruun ja analysoinnin sekä tulokset. Työhyvinvointisuunnitelman laatimisprosessi raportoidaan kokonaisuudessaan luvussa 7.

5.1 Kehittämisprosessin kuvaus, aikataulu ja yhteistyötahot

Toimintatutkimuksemme kehittämisprosessi eteni kuvion 2 mukaisesti, jossa on viisi päävaihetta: 1) ideataso, 2) sitoutuminen, 3) toteuttaminen, 4) kirjoittaminen ja 5) tiedottaminen. Vaiheet lomituitivat osittain toistensa kanssa prosessin edistyessä. (Vilka 2005, 42.) Opinnäytetyö sisältää kokonaisvaltaisen opinnäytetyöprosessin dokumentoinnin ja arvioinnin sekä toimintatutkimuksen sykkien mukaisesti edenneen työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatimisen.



Kuvio 2. Kehittämistyön prosessin vaiheet.

Ratkaisevat päätökset teimme ideointi- ja sitoutumisvaiheissa. Toimintatutkimuksemme oli aikataulullisesti muutamia niin sanottuja “virstan pylväitä” eli merkityksellisiä vaiheita. Idea- ja sitoutumisvaiheessa määrittelimme yhdessä toimeksiantajan kanssa tutkimuksemme tavoitteet ja tarkoituksen sekä aineiston keruutavat. Tutkimuksemme käyttäjälähtöisyys perustuu toimeksiantajan esittämiin toiveisiin. Toimeksiantajana saimme laatia Lapinlahden kuntaan työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen. Suunnitelman laatimisessa hyödynsimme työntekijöiden kokemuksellista tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja sen edistämisestä. Lisäksi käyttäjälähtöisyyttä korosti toimeksiantajan edustajan kanssa yhdessä valitut asiantuntijoista koostuvat fokusryhmät. Laadimme tutkimussuunnitelman ideointivaiheen pohjalta, joka hyväksyttiin sekä ammattikorkeakoulun että toimeksiantajan

osalta helmikuussa 2014. Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen laadimme yhteistyösopimuksen ja tutkimuslupahakemuksen, jotka toimeksiantajan edustaja hyväksyi ja allekirjoitti.

Toimintatutkimuksemme tärkeimmät syklit eli vaiheet sijoittuvat kehittämistyön prosessin toteuttamisvaiheeseen ja ne olivat: henkilöstölle suunnattu kysely, asiantuntijoiden fokusryhmähaastattelut sekä työhyvinvointisuunnitelman laatiminen. Näistä kaksi ensimmäistä kuvataan tarkemmin alaluissa 5.3 ja 5.4. Kehittämistyömme lopullisen tuotoksen eli työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatiminen, sisältö ja arviointi kuvataan luvussa 7.

Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen laadimme sekä henkilöstölle että asiantuntijaryhmille lähetettävän tiedotteen tutkimuksestamme, joka on liitteenä 1. Tiedotteen lähetimme 25.2.2014. Sen jälkeen laadimme Lapinlahden kunnan henkilöstölle kvantitatiivisen kyselylomakkeen (liitteenä 2). Lähetimme kyselylomakkeen ohjaaville opettajille tarkistettavaksi helmikuussa. Maaliskuussa teimme lomakkeeseen tarvittavat muutokset. Lähetimme lomakkeen työelämäohjaajalle tarkistettavaksi, jonka hän hyväksyi muutoksitta. Tallensimme kyselyn webropoliiin maaliskuun viimeisinä päivinä ja lähetimme sen henkilöstölle vastattavaksi 2.4.2014. Vastausaikaa annoimme hieman reilu kaksi viikkoa, 2.4.–18.4.2014 välisenä aikana. Päätimme, ettemme lähetä muistutusviestiä kyselyyn vastaamisesta aikataulullisista syistä.

Fokusryhmähaastatteluja varten laadimme huhtikuun 2014 lopussa haastattelukysymykset kvantitatiivisen tutkimusosion pohjalta. Lähetimme haastatteluryhmille tutkimusaiheeseen johdattelevat etukäteiskysymykset sekä yhteenvedon henkilöstön kyselystä 29.4.2014, jotta asiantuntijat voisivat valmistautua haastatteluja varten. Toteutimme fokusryhmähaastattelut 12.5.2014 ja 13.5.2014. Aineiston keruiden jälkeen analysoimme aineistot ja kirjoitimme tulokset opinnäytetyöraporttiin. Samanaikaisesti työstimme työhyvinvointisuunnitelmaluonnosta, joka mahdollisti tulosten ja tuotoksen sisällön välisen tarkastelun.

Opinnäytetyöraportin kirjoittamista tapahtui koko prosessin ajan. Muistiinpanotekniikassa noudatimme järjestelmällisyyttä. Yhteiseksi muistiinpano- ja raportin kirjoittamisen välineeksi valitsimme Google Drive työkalun. Kyseinen webbi-pohjainen työkalu mahdollisti reaaliaikaisen työskentelyn molempien opinnäytetyöntekijöiden osalta. Lopullisen tuotoksen eli työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen saimme valmiiksi lokakuussa ja opinnäytetyöraportti valmistui marraskuussa 2014. Tutkimuksen tai opinnäytetyöntekijöiden velvollisuus on tiedottaa työstä ja sen tuloksista. Tässä opin-

näytetyössä myös lopullisesta tuotoksesta tiedottaminen on osa prosessia. Opinnäytetyömme tiedottaminen jäi varsin vähäiseksi ja rajoittui kirjallisten tuotosten toimittamiseen toimeksiantajalle. Opinnäytetyö ja laatimamme työhyvinvointisuunnitelmaluonnos luovutettiin Lapinlahden kunnalle, joka arkistoi ne asianhallintasuunnitelman mukaisesti. Lisäksi opinnäytetyö tallennettiin ammattikorkeakoulujen Theseus julkaisuarkistoon. Laadimme opinnäytetyöstämme artikkelin, joka esitetään julkaistavaksi Kuntalehteen. Taulukkoon 2 olemme koonneet aikataulun opinnäytetyön edistymisestä.

TAULUKKO 2: Opinnäytetyön aikataulu

Tehtävä	Ajankohta
Opinnäytetyön suunnitelmapalaveri	11.11.2013
Aiesopimus tehty ja allekirjoitettu	10.12.2013 ja 12.12.2013
Kirjallisuuteen perehtyminen ja päiväkirjan kirjoittaminen	marras-joulukuu 2013-tammi-heinäkuu 2014
Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen	tammi-helmikuu 2014
Tutkimuslupahakemus	helmikuu 2014
Kyselylomakkeiden ja tiedotteiden tekeminen	helmi-maaliskuu 2014
Opinnäytetyön aineiston keruu	kevät 2014
Opinnäytetyön aineiston käsittely	kevät-kesä 2014
Opinnäytetyön ja työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen kirjoittamista	kesä-syky 2014
Työhyvinvointisuunnitelman arviointi ja tuotos valmis	lokakuu 2014
Opinnäytetyön raportointi ja artikkelin laatiminen	loka-marraskuu 2014
Opinnäytetyö valmis	marraskuu 2014

Opinnäytetyön yhteistyötahot

Opinnäytetyömme projektiryhmän muodostivat opinnäytetyöntekijät Anne Ainasoja sosionomi (AMK) ja Tiina Juutinen sosionomi (AMK). Työelämäohjaajana toimi Marko Korhonen (YTT) Lapinlahden kunnanjohtaja, Oulun ammattikorkeakoulun ohjaavina opettajina toimivat yliopettaja Liisa Kiviniemi (TtT) sekä yliopettaja Helena Heikka (TtT). Yhteistyökumppaneitamme opinnäytetyömme eri vaiheissa ovat olleet asiantuntijaryhmien jäsenet.

Henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen ulkoiseen arviointiin osallistuivat yhden yksityisen sektorin työyksikön viisi työntekijää sekä neljä yksityishenkilöä. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen arviointiin sen työstämisen aikana osallistui Hämeenlinnan kaupungin talous- ja hallintopalvelujen tarkastuspäällikkö. Opinnäytetyömme vertaisarvioijana toimi ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opiskelija Riikka Vartiainen.

5.2 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä

Toteutimme toiminnallisen opinnäytetyön, jossa kehittämismenetelmänä käytimme toimintatutkimusta. Valitsimme sen kehittämismenetelmäksi, koska se sopi kuvaamaan mahdollista ja toivottua muutosta Lapinlahden kuntaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoite oli selvittää Lapinlahden kunnan työhyvinvoinnin nykytilaa ja saada aikaan mahdollinen muutos työhyvinvoinnin edistämiseksi kunnassa. Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla työelämälähtöinen, käytännönläheinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu, sekä teorian ja käytännön taitojen hallintaa osoittava. (Hakala 2004, 23–27; Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10.) Toimintatutkimus on myös käytännönläheinen, osallistava, sosiaalinen prosessi, jonka päämääränä on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa ja muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. (Heikkinen 2006, 27; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 27; Kuula 2006, hakupäivä 14.9.2014.)

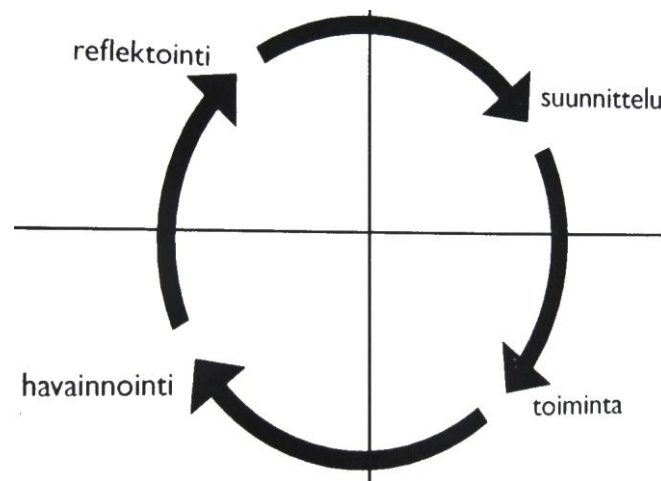
Toiminnallinen opinnäytetyö ja toimintatutkimuksen menetelmät ovat molemmat tutkimuksellisia lähestymistapoja, joissa teoriaa ja käytännön tietoa yhdistämällä pyritään saamaan aikaan muutos. Opinnäytetyön tekijät ja kohdeyhteisön jäsenet toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin tutkimukseen osallistuvat ovat sekä tutkimuksen kohteita eli objekteja, että tutkimuksen toimijoita eli subjekteja. Toiminnallinen opinnäytetyö ja toimintatutkimus ovat prosesseja, joissa kummassakin korostetaan tutkimuksen aikana syntynyttä kokemustietoa. Toiminnallinen opinnäytetyö pyrkii tekemään näkyväksi käytännön toimintaa ohjaavia käyttöteorioita tai kulttuurisia perusolettamuksia. Toiminnallisessa opinnäytetyössä sekä toimintatutkimuksessa tutkimus yhdistyy käytännölliseen kehittämistoimintaan. (Kuula 2006, hakupäivä 14.9.2014.)

Toimintatutkimus voidaan määritellä prosessiksi, jolla pyritään asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Oleellista on uudella tavalla ymmärrettävä prosessi. Toimintatutkimus on strateginen lähestymistapa, jossa käytetään välineenä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Strategialle on oleellisesta käytännön ja teorian vuorovaikutus. Toimintatutkimukselle on oleellista toiminnan ja tutkinnan samanaikaisuus sekä välittömän ja käytännöllisen hyödyn saavuttaminen.

Päämääränä on myös tutkimisen lisäksi toiminnan samanaikainen kehittäminen. (Kajaanin AMK, hakupäivä 26.8.2014; Kuula 2006, hakupäivä 14.9.2014.)

Toimintatutkimuksessa keskeistä on ongelman tai asian kehittämisessä toiminnan ja sen vaikutuksen jatkuva reflektointi. Sen avulla voidaan saada tuloksia, joita ei muilla keinoin saada selville. Reflektointi on yksi toimintatutkimuksen lähtökohta. Sen avulla yritetään päästä uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää reflektiivinen tarkastelutapa, jossa käytänteet ymmärretään ja tulkitaan uudella tavalla. Toimintatutkimus lähtee liikkeelle tutkimuksen kohteena olevan toiminnan kuvauksesta, jossa kuitenkin painopiste on tutkijan ja kohteen välisessä yhteistyössä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutoksen aikaan saaminen. (Kajaanin AMK, hakupäivä 26.8.2014; Kuula 2006, hakupäivä 14.9.2014.)

Toimintatutkimus on prosessi, joka etenee johdonmukaisesti. Kuviossa 3 on kuvattu toimintatutkimuksen syklivaiheet. Toimintatutkimus hahmottuu syklinä, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Kehittämishanke johtaa usein uuteen kehittelyyn. Useat syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2007, 78–80; Kuula 2006, hakupäivä 14.9.2014.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen sykli. (Mukaillen L.T. Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjäjä (toim.) 2007, 79).

5.3 Henkilöstölle suunnattu kysely

Päädyimme opinnäytetyösuunnitelmavaiheessa tekemään kunnan henkilöstölle lähetettävän kyselyn, jolla saisimme parhaiten kokemuksellista tietoa työhyvinvointiin liittyvistä asioista, saavuttaaksemme toimintatutkimukselle asetetut osatavoitteet. Tapaamisessa opinnäytetyön työelämäohjaajan kanssa 11.11.2013 totesimme tärkeäksi, että työhyvinvoinnin kehittämideoita nousisi työntekijöiltä itseltään. Kyseinen menetelmä tuki myös tutkimuksemme käyttäjälähtöisyyttä. Henkilöstölle kohdistettu kysely ja sen tulosten analyysi luovat hyvän pohjan onnistuneelle kehittämishankkeelle. Henkilöstön on helpompi sitoutua kehittämistyöhön, joka suunnitellaan kyselyn tulosten perusteella yhteisesti hahmotetulta pohjalta. (Lindström & Leppänen 2002, 87.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa sovimme, että kysely toteutetaan sähköisellä webropol-työkalulla. Palvelu toimii Internet-verkon välityksellä ja se sisältää monipuolisen raportointityökalun. Kunnan henkilöstöllä on käytössään Internet, joka mahdollisti kyselyyn osallistumisen. Kyselyn toteuttamiseksi opinnäytetyöntekijöistä toinen otti vastuulleen opetella käyttämään webropol-työkalua. Hän sai ohjelmaan väliaikaiset tunnukset toimeksiantajalta. Kyselyllä kartoitettiin asioita, joihin halusimme saada tutkimustehtävien mukaiset ja teoriataustan kattavat vastaukset. Tallensimme kyselyn webropol-järjestelmään ja lähetimme henkilöstölle vastattavaksi 2.4.2014. Työntekijät vastasivat kyselyyn sähköisesti tietyllä, etukäteen annetulla ja tiedotetulla aikavälillä.

5.3.1 Tutkimuskysymykset

Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä tarkasteltiin toimeksiantajamme, Lapinlahden kunnan työhyvinvoinnin nykytilaa sekä organisaation että työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi kyselyn tarkoituksena oli saada henkilöstöltä kokemuksellista tietoa työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvistä osatekijöistä. Halusimme selvittää myös henkilöstön motivaatiosaa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kyselyn avulla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Millainen on organisaation tämän hetkinen työhyvinvoinnin tila?

Millainen on työntekijöiden oma tämän hetkinen työhyvinvoinnin tila?

Mitkä toimenpiteet lisäävät työssä jaksamista?

Mitkä ovat työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet?

Miten motivoitunut olet kehittämään omaa työhyvinvointiasi?

Kyselyn tuloksia hyödynsimme seuraavassa toimintatutkimuksemme vaiheessa eli fokusryhmähaastattelujen teemojen muodostamisessa.

5.3.2 Mittarin laadinta

Ensimmäisenä toimintatutkimuksemme aineiston keruumuotona käytimme kvantitatiivista, sähköistä strukturoitua webropol- kyselyä Lapinlahden kunnan työntekijöille (N=570). Kyselylomake aineiston keräämisen tapana soveltuu suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi, haittana voi olla riski vastausprosentin alhaisuuteen. (Vilka 2005, 73–75.)

Opinnäytetyöntekijöinä suunnitelimme yhdessä kyselyaineiston, jossa kysyttiin tutkimuksemme kannalta oleelliset tiedot. Kyselyn laatimisessa hyödynsimme luotettaviksi katsomiamme teorialähteitä. Teimme kyselylomakkeesta ulkonäöltään selkeän ja houkuttelevan. Muokkasimme kysymyksiä lopulliseen muotoonsa ohjaavien opettajien neuvojen mukaan. Päädyimme nimeämään kyselyn ”Työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittämistä koskeva kysely Lapinlahden kunnan henkilöstölle”.

Kyselyn alussa oli neljä taustatietokysymystä: vastaajan sukupuoli, ikä, millä osastolla työntekijä työskentelee sekä työsuhteen kesto Lapinlahden kunnan palveluksessa. Nämä olivat monivalintakysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsi itselleen parhaiten sopivan. Monivalintakysymykset sallivat vastaajan vastata samaan kysymykseen niin, että vastauksia voidaan mielekkäästi verrata. Ne myös auttavat vastaajaa tunnistamaan asian, sen sijaan että hänen pitäisi muistaa se. Ikää kysyimme ikäryhmittäin, koska tarkan iän ilmoittaminen voi olla arka asia joillekin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 199, 201–203.)

Taustatietokysymysten jälkeen kysely sisälsi hieman muokattuna Marja-Liisa Mankan (2007) organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoituksen sekä työntekijöiden oman työhyvinvoinnin kuntokartoituksen, jotka toteutimme väittämällä. Organisaation työhyvinvoinnin tilaa kartoitimme kahdeksalla eri väittämökokonaisuudella, jokaisessa kokonaisuudessa oli viisi eri väittämää eli väittämiä oli yhteensä 40. Työntekijöiden omaa työhyvinvoinnin tilaa kartoitimme seitsemällä eri väittämökokonaisuudella, jokaisessa kokonaisuudessa oli viisi eri väittämää eli väittämiä oli yhteensä 35.

Henkilöstön työssä jaksamista sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä osatekijöitä koskevat kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Kysymyksissä oli valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsi itselleen parhaiten sopivat. Molemmissa kysymyksissä oli yhdeksän vastausvaihtoehtoa, joista pyysimme vastaajaa valitsemaan viisi tärkeintä vaihtoehtoa. Kysymyksissä oli myös jokin muu-vastausvaihtoehto, jolla mahdollistimme vastaajalle omavalintaisen vaihtoehdon vastaamisen. Vastaajan motivaatiotasoa koskeva kysymys oli asteikkoon perustuva. Esitimme siinä neljä väittämää ja asteikko oli neliportainen, vastaajan varmuuteen perustuva Likertin asteikko. Toisena ääripäänä oli "erittäin motivoitunut" ja toisena ääripäänä "en lainkaan motivoitunut". Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty, tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikko, johon vastaaja merkitsee omaa mielipidettään parhaiten vastaavan vaihtoehdon annetulla asteikolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.) Kyselyssä viimeisenä oli avoin kysymys: "Mitä muuta haluaisit sanoa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista?"

Hirsjärven (1997) mukaan mittarin reliabiliteetti ja validiteetti ovat tärkeitä tutkimuksen toteutuksen kannalta. Tutkimuksen reliabiliteetin arviointiin voidaan käyttää erilaisia tutkimus ja mittaustapoja. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusmittaustulosten luotettavuutta ja toistettavuutta, ei -sattumanvaraisuutta. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä mitä pitääkin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231.) Henkilöstön kyselyllä kyettiin saavuttamaan tarkoitettuja tuloksia. Mikäli olisimme tehneet toistomittauksen, oletettavasti mittaustulokset olisivat olleet toistettavissa. Edellä mainituista syistä mittarin reliabiliteetti toteutui. Kyselyn luotettavuutta olisi lisännyt mahdollisesti vastaajan jatkaminen, jolloin vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi. Mittarin validiteetti toteutui mielestämme hyvin, koska mittari mittasi juuri sitä mitä oli tarkoituskin, eli työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista. Mankan työhyvinvoinnin kuntokartoituskyselyjä on käytetty useissa opinnäytetöissä, niiden toistettavuus ja luotettavuus ovat todettu toimiviksi muun muassa pisteytyksen selkeyden vuoksi.

5.3.3 Aineiston keruu ja analysointi

Julkaisimme webropol-kyselyn lähettämällä kyselylinkin henkilöstölle sähköpostitse. Kyselystä teimme anonyymin, eli siinä ei näytetty kyselyyn kutsuttujen vastaamisen tilaa, eikä yksittäisiä vastauksia pystytty sähköpostiosoitteen perusteella kohdistamaan vastaajaan. Lapinlahden kunnan henkilöstön määrä on kokonaisuudessaan 636. Sähköposti tavoitti henkilöstöstä noin 90 %, eli n. 570 henkilöä. Kyselyyn vastasi annettuun päivämäärään mennessä 95 henkilöä, joten vastausprosentti jäi varsin alhaiseksi, sen ollessa n. 17 %. Kato oli näin ollen 475 henkilöä 83 %.

Kyselyn sulkeuduttua toteutimme määrällisen aineiston analysoinnin webropol työkalulla. Tiedonkeruu ja analysointityökalut on paketoitu yhteen, samaan sovellukseen. Työkalun tavoitteena on muun muassa helppous ja nopeus. Webropolin kyselysovelluksista saatu tieto kyettiin analysoimaan niin, ettei tietoa tarvinnut siirtää erilliseen analysointiohjelmistoon. Saadusta aineistosta laskettiin tarpeen mukaisesti frekvenssit, keskiarvot ja prosentit, lukuun ottamatta Mankan työhyvinvoinnin kuntokartoituksen väittämiä. Kuntokartoituspisteityksen osalta siirsimme webropolista perusraportin suodatettuja osia Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jossa pystyimme analysoimaan väittämät Mankan (2007) työhyvinvoinnin kuntokartoituspisteityksen mukaisesti.

Avoin kysymys analysoitiin sisällön analyysillä, analyysiyksikkönä käytimme lausetta tai lauseen osaa. Tämän jälkeen listasimme alkuperäiset ilmaukset, pelkistimme ne ja listasimme pelkistetyt ilmaukset. Pelkistämässä pyrimme tiivistämään olennaisen merkityssisällön. Pelkistämisen jälkeen siirryimme aineiston luokitteluun, jossa valitsimme käsitteet alakategoriat ja yläkategoriat. Luokittelussa ryhmittelimme pelkistetyt ilmaukset niitä mahdollisimman hyvin kuvaaviin alakategorioihin. Luokittelun perusteena toimi aikaisempi tutkimustieto aihealueesta. Tämän jälkeen abstrahoinimme aineiston, jossa yhdistimme alakategorioita yläkategorioiksi. Abstrahoinnissa pyrimme erottamaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jota voitiin hyödyntää kehittämistehtävässämme. Kuviossa 4 on esimerkki aineiston pelkistämisestä, luokittelusta ja abstrahoinnista.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
<p>Työmotivaatio joskus hukassa, palkitseminen?</p> <p>Enemmän esimieskoulutusta tasa-arvoiseen kohteluun, kannustamiseen</p> <p>Lähiesimiestehtäviin olisi hyvä valita koulutuksen ja osaamisen perusteella eikä siihen ajautunutta henkilöä pidetä/tueta tehtävässä väkisin</p> <p>Tiedonkulun lisääminen ja tärkeys</p>	<p>Palautteen antaminen ja vastaanottaminen</p> <p>Sisäisen viestinnän kehittäminen</p>	<p>ESIMIES Esimiestaidot työhyvinvoinnin osana</p>
<p>Työnantaja voisi tukea harrastuksiin, esim. liikunta- tai kulttuurisetelit</p> <p>Johtajalla selkeä, kannustava ja oikeudenmukainen rooli suhteessa erilaisiin työntekijöihin</p> <p>Tulevaisuudesta puhutaan hyvin pessimistiseen sävyyn ylemmiltä tahoilta (talousongelmat, työn jatkuminen)</p>	<p>Muutoksessa johtaminen</p>	

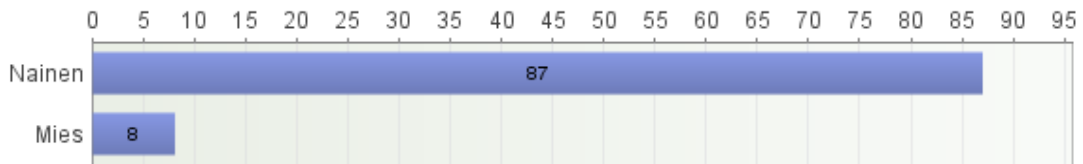
Kuvio 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä, luokittelusta ja abstrahoinnista.

5.3.4 Tulokset

Tutkimustuloksia esitämme lukumäärinä eli frekvensseinä (f), keskiarvoina (ka) ja prosentteina (%) sekä havainnollistamme kuvioilla ja taulukoilla. Avoimen kysymyksen tulokset esitämme sanallisesti ja suoria lainauksia käyttäen. Koska kyselyyn vastanneiden määrä jäi alhaiseksi, esitämme tulokset yhteenvedomuotoisesti (liite 3), jotta luottamuksellisuus ja eettisyys toteutuvat. Taustatietokysymyksistä raportoimme sukupuolen, ikäjakauman sekä työsuhteen keston. Osastokohtaista tulosten esittämistapaa olemme vältäneet vastausten henkilöitymisen vuoksi. Kyselyn yhteenvedomuotoiset tulokset lähetimme sovitusti kunnan henkilöstölle 17.5.2014 sähköpostitse.

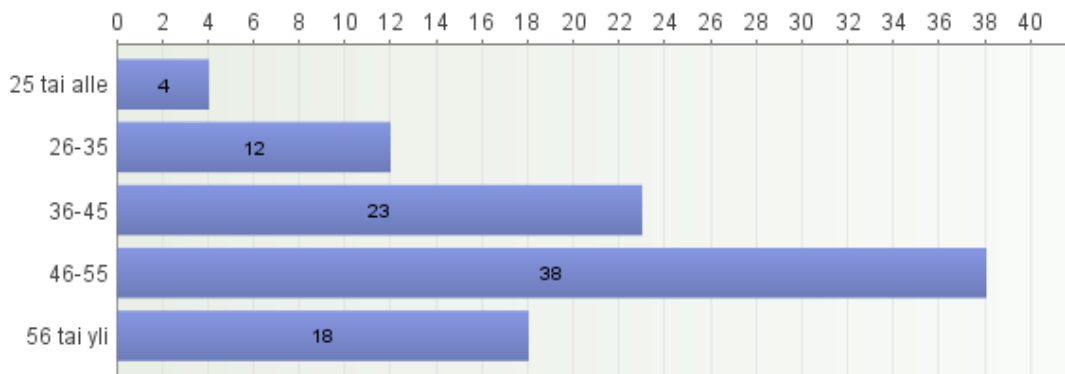
Taustatiedot

Vastaajista naisia oli 91,6 % ja miehiä oli 8,4 %, kuvio 5.



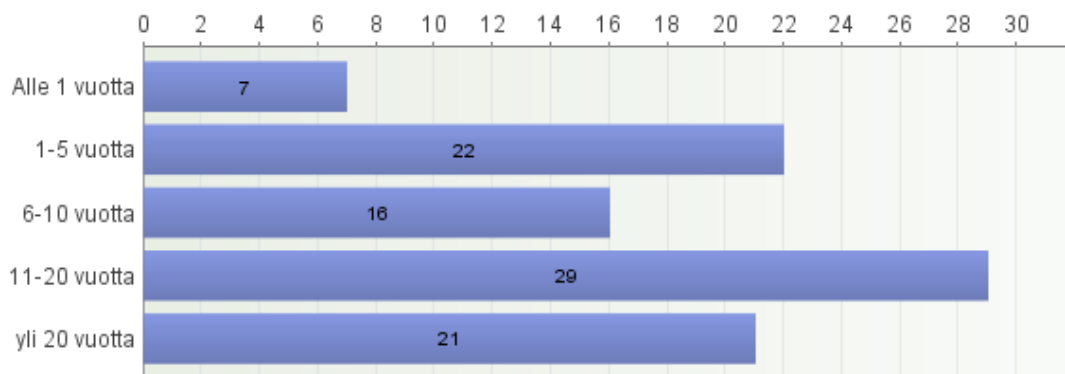
Kuvio 5. Sukupuolijakauma (f).

Vastaajista oli iältään 25 tai alle vuotiaita 4,2 %, 26–35 vuotiaita 12,6 %, 36–45 vuotiaita 24,2 %, 46–55 vuotiaita 40 % ja 56- tai yli vuotiaita 19 %, kuvio 6.



Kuvio 6. Ikäjakauma (f).

Vastaajien työsuhteen kesto vuosina jakaantui prosentuaalisesti seuraavasti: alle 1 vuotta 7,4 %, 1-5 vuotta 23,2 %, 6-10 vuotta 16,8 %, 11–20 vuotta 30,5 % ja yli 20 vuotta 22,1 %, kuvio 7.



Kuvio 7. Työsuhteen kesto vuosina (f).

Organisaation työhyvinvoinnin tila

Organisaation työhyvinvoinnin tilaa kartoittavien väittämien tulokset esitämme Mankan (2007) kuntokartoituspisteytyksen mukaisesti ja havainnollistamme taulukolla. Pisteytyksen mukaan aihealu-eittainen tilanne on hälyttävä, jos pisteet ovat välillä 0–5. Pisteet 6–10 osoittavat, että tehtävää riittää. Pisteet 11–15 kertovat, että tilanne on jo jokseenkin (11) tai täysin (15) kunnossa. Kokonaispisteissä pisteet 0–36 kertovat, että työhyvinvoinnin tilanne on hälyttävä. Pisteet 37–71 osoittavat, että vielä on tekemistä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Pisteet, jotka ovat yli 72 tarkoittavat, että työhyvinvointiin on panostettu jo jonkin verran – yli 91 pistettä osoittaa, että tilanne on hyvä. Maksimipistemäärä on 120.

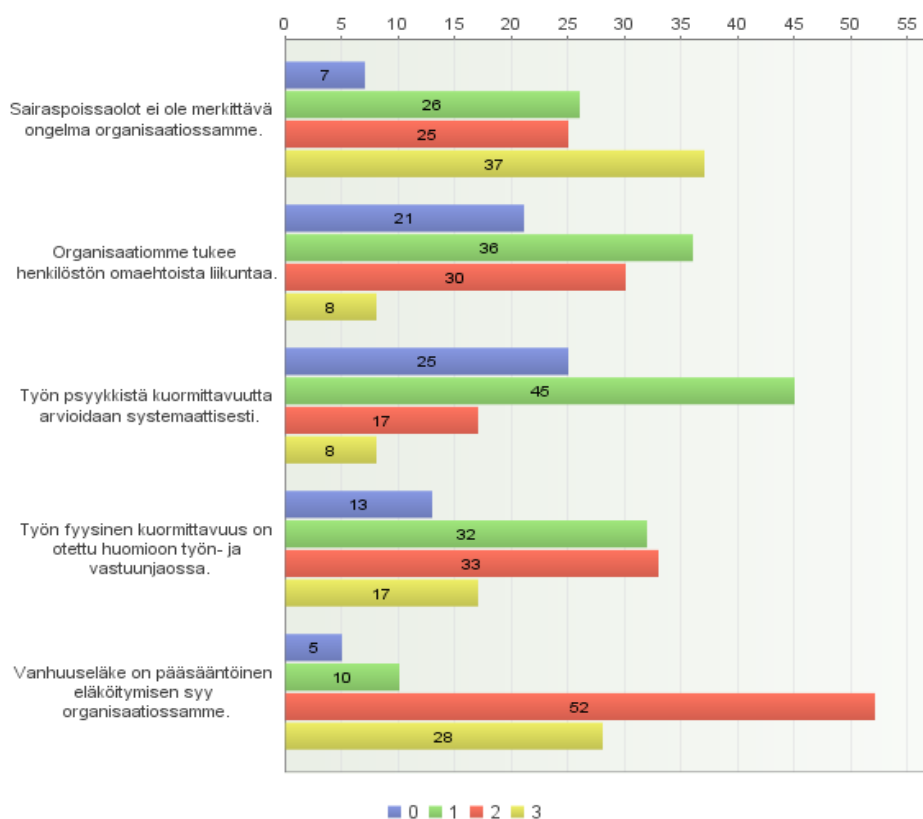
Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoituksen tulosten mukaan kyselyyn vastanneet kunnan työntekijät kokevat, että organisaation työhyvinvoinnin tilassa tehtävää riittää seuraavilla osa-alueilla: terveys ja työkyky (8), työn hallinta (10), työyhteisön toimivuus (9), osaaminen (9), johtaminen (9), organisaatio eli kunta (8) sekä taloudellinen tilanne (8). Vastanneiden henkilöiden mukaan työterveyshuolto ja työsuojelu ovat jokseenkin kunnossa (11). Hälyttäväksi organisaation työhyvinvoinnin tilaa ei voida kuvata minkään väittämäkokonaisuuden osalta. Kokonaispisteiden mukaan kuntaorganisaation työhyvinvointiin on panostettu jo jonkin verran, kokonaispisteiden ollessa 72. Yhteenveto pisteytyksestä esitetään taulukossa 3.

TAULUKKO 3: Organisaation työhyvinvoinnin kartoituksen tulokset pisteytettyinä.

Väittämä	Pisteet Vaihteluväli 0-15	Kokonaispisteet Vaihteluväli 0-120
Terveys ja työkyky	8	
Työn hallinta	10	
Työyhteisön toimivuus	9	
Osaaminen	9	
Johtaminen	9	
Organisaatio = Lapinlahden kunta	8	
Taloudellinen tilanne	8	
Työterveyshuolto ja työsuojelu	11	

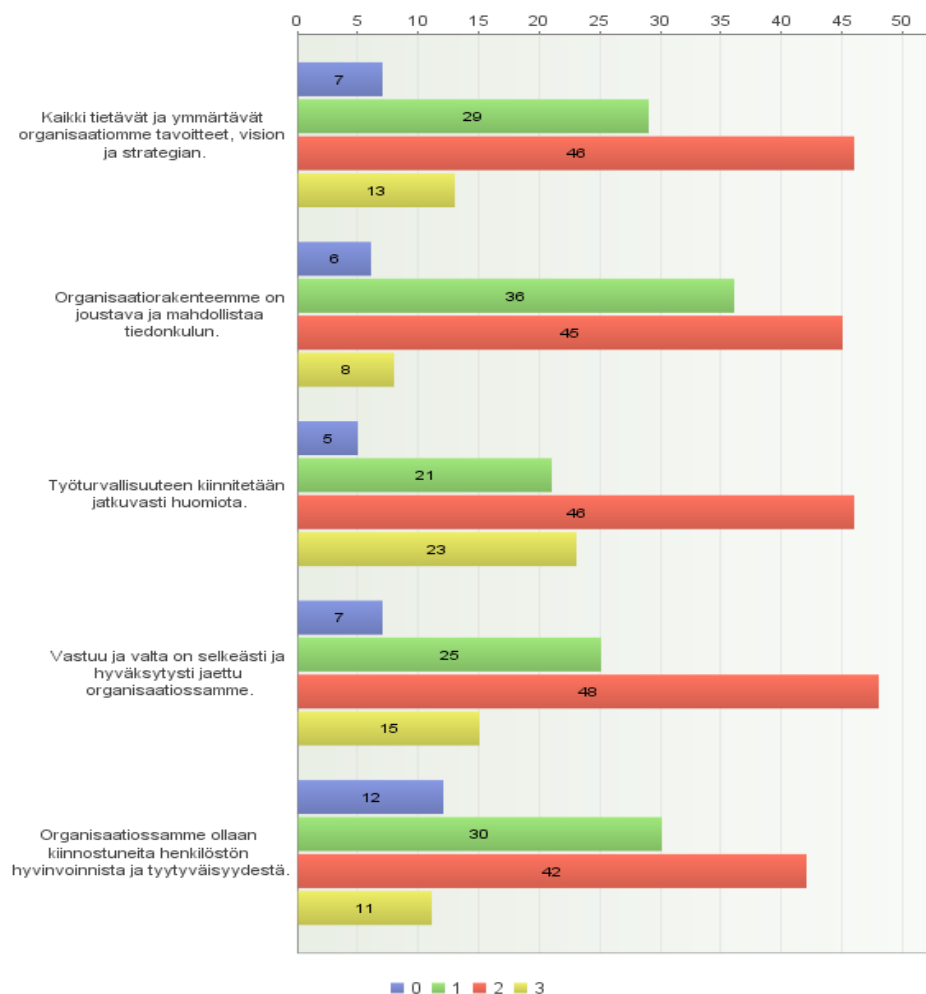
Henkilöstön kokemukset

Henkilöstön kokemusten mukaan organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoituksessa eniten tehtävää riittää osa-alueilla terveys ja työkyky (pisteet 8), jossa arvioitavana olivat seuraavat väittämät: 1) sairauspoissaolot ei ole merkittävä ongelma organisaatiossamme, 2) organisaatio tukee henkilöstön omaehtoista liikuntaa, 3) työn psyykkistä kuormittavuutta arvioidaan systemaattisesti, 4) työn fyysinen kuormittavuus on otettu huomioon työn- ja vastuunjaossa sekä 5) vanhuuseläke on pääsääntöinen eläköitymisen syy organisaatiossamme. Näistä väittämistä vastaajat olivat kokeneet työn psyykkisen kuormittavuuden systemaattisen arvioinnin heikoimmaksi. Vastaajista 26,3 % oli arvioinut tilanteen huonoksi tai ettei asian eteen ole tehty mitään ja vastaajista 47,4 % oli arvioinut, ettei tilanne ole vielä kunnossa, mutta jotain on asian eteen organisaatiossa tehty. Vastaajista 17,9 % oli kokenut tilanteen olevan jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut ja vastaajista 8,4 % arvioi tilanteen olevan täysin kunnossa. Kuviossa 8 esitetään organisaation terveys ja työkyky osa-alueen vastaajien kokemustietoon perustuvat arviot.



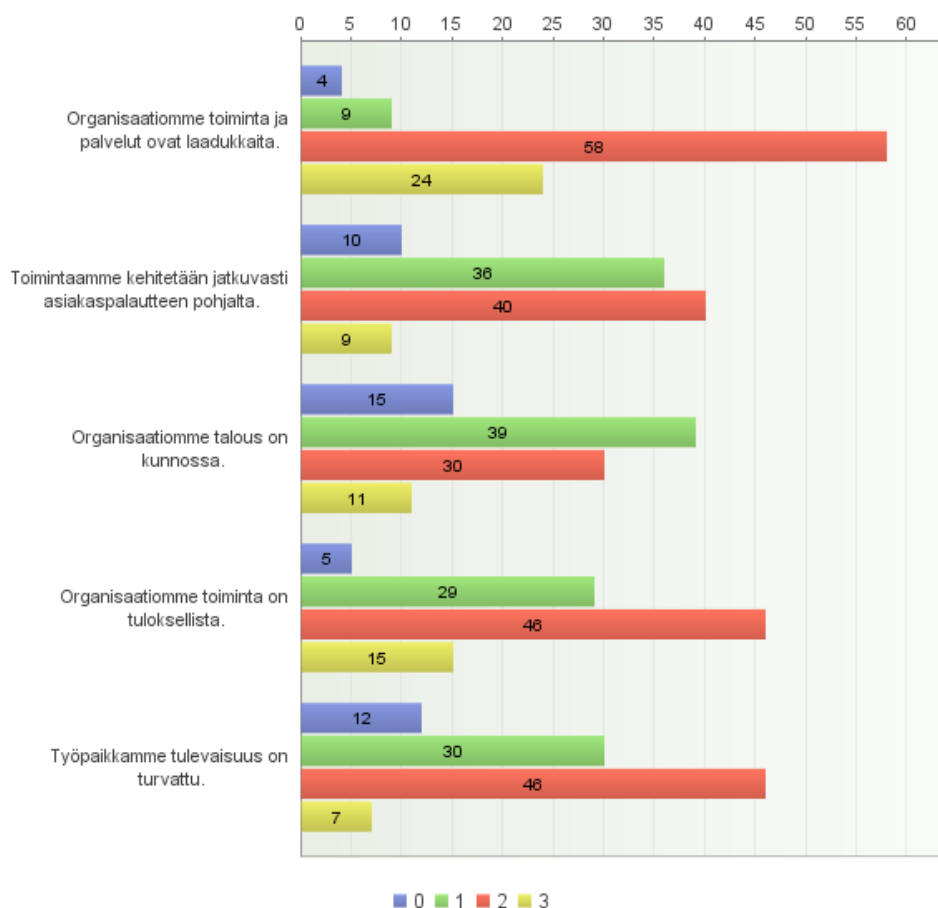
Kuvio 8. Organisaation terveys ja työkyky osa-alueen arviot (f). (Vaihteluväli 0-3, 0=tilanne on huono tai mitään ei ole tehty, 1=tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty, 2=tilanne on jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut, 3=tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seuranta ja ylläpitoa.)

Toinen osa-alue, jossa vastaajien mielestä tehtävää riittää (pisteet 8) on organisaatio eli kunta, jossa arvioitavana olivat seuraavat väittämät: 1) kaikki tietävät ja ymmärtävät organisaatiomme tavoitteet, vision ja strategiat, 2) organisaatorakenteemme on joustava ja mahdollistaa tiedonkulun, 3) työturvallisuuteen kiinnitetään jatkuvasti huomiota, 4) vastuu ja valta ovat selkeästi ja hyväksytysti jaettu organisaatiossamme sekä 5) organisaatiossamme ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä, jonka vastaajat olivat kokeneet heikoimmaksi osa-alueeksi. Vastaajista 12,6 % oli arvioinut tilanteen huonoksi tai ettei asian eteen ole tehty mitään ja vastaajista 31,6 % oli arvioinut, ettei tilanne ole vielä kunnossa, mutta jotain on asian eteen organisatiossa tehty. Vastaajista 44,2 % oli kokenut tilanteen olevan jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut ja vastaajista 11,6 % arvioi tilanteen olevan täysin kunnossa. Kuviossa 9 esitetään organisaatio eli Lapinlahden kunta osa-alueen vastaajien kokemustietoon perustuvat arviot.



Kuvio 9. Organisaatio eli Lapinlahden kunta osa-alueen arviot (f). (Vaihteluväli 0-3, 0=tilanne on huono tai mitään ei ole tehty, 1=tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty, 2=tilanne on jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut, 3=tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seuranta ja ylläpitoa.)

Kolmas osa-alue, jossa vastaajat ovat kokeneet tehtävää riittävän, on organisaation taloudellinen tilanne, jossa arvioitavana olivat seuraavat väittämät: 1) organisaatiomme toiminta ja palvelut ovat laadukkaita, 2) toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta, 3) organisaatiomme talous on kunnossa, 4) organisaatiomme toiminta on tuloksellista sekä 5) työpaikkamme tulevaisuus on turvattu. Näistä väittämistä vastaajat olivat kokeneet organisaation taloustilanteen heikoimmaksi. Vastaajista 15,8 % oli arvioinut tilanteen huonoksi tai ettei asian eteen ole tehty mitään ja vastaajista 41,1 % oli arvioinut, ettei tilanne ole vielä kunnossa, mutta jotain on asian eteen organisaatiossa tehty. Organisaation taloustilanteen vastaajista 31,2 % oli kokenut olevan jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut ja vastaajista 11,6 % arvioi tilanteen olevan täysin kunnossa. Kuviossa 10 esitetään organisaation talous on kunnossa osa-alueen vastaajien kokemustietoon perustuvat arviot.



Kuvio 10. Organisaation taloustilanne on kunnossa osa-alueen arviot (f). (Vaihteluväli 0-3, 0=tilanne on huono tai mitään ei ole tehty, 1=tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty, 2=tilanne on jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut, 3=tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seuranta ja ylläpitoa.)

Oma työhyvinvoinnin tila

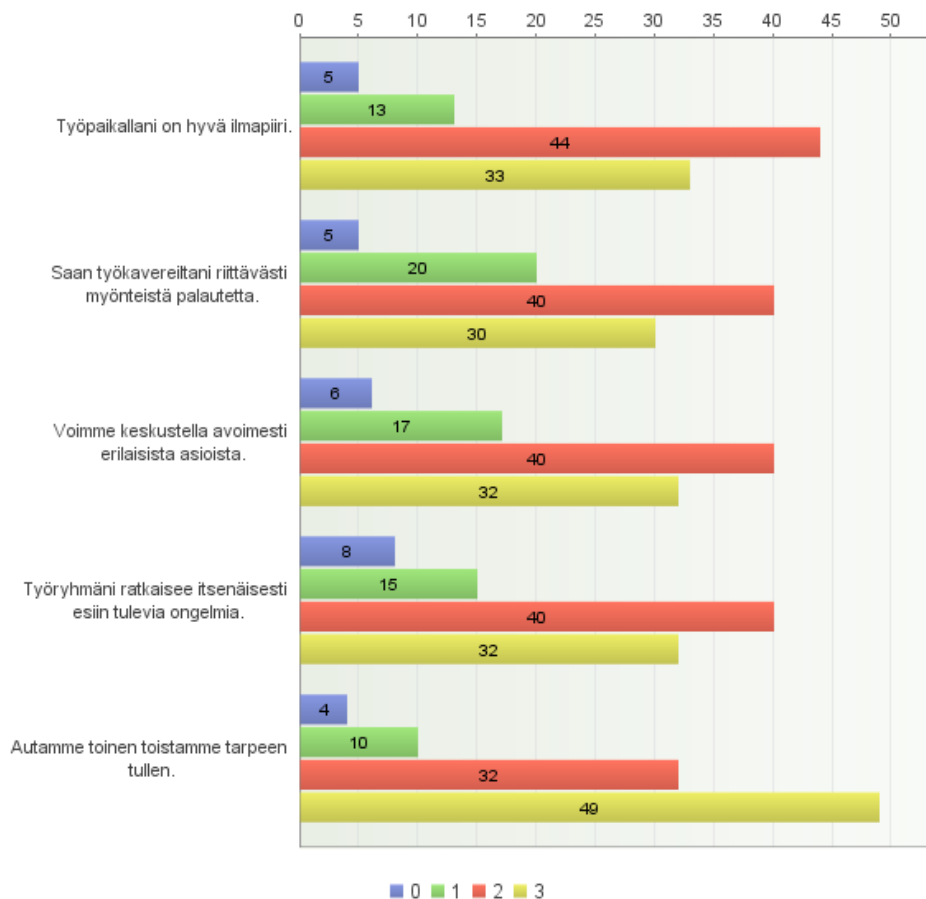
Työntekijöiden oman työhyvinvoinnin tilaa kartoittavien väittämien tulokset esitämme Mankan (2007) kuntokartoituspisteytyksen mukaisesti ja havainnollistamme taulukolla. Pisteytyksen mukaan aihealueittainen tilanne on hälyttävä, jos pisteet ovat 0-5 välillä. Pisteet 6-10 osoittavat että tehtävää riittää. Pisteet 11-15 kertovat, että tilanne on jokseenkin (11) tai täysin (15) kunnossa. Kokonaispisteiden ollessa 0-35, työhyvinvoinnin tilanne on hälyttävä. Kokonaispisteiden ollessa 36-70, on vielä tekemistä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kokonaispisteiden ollessa 71-90 vastaaja on jo panostanut jonkin verran työhyvinvointiinsa ja kokonaispisteiden ollessa 91-105, tilanne on hyvä.

Omaa työhyvinvoinnin tilaa vastanneet kunnan työntekijät kuvaavat hieman positiivisemmin kuin organisaation tilaa. Aihealue ”työkaverit” on saanut heikoimman pistemäärän 10, joka Mankan (2007) mukaan tarkoittaa, että tehtävää riittää työhyvinvoinnin kehittämisen osalta. Pääsääntöisesti vastanneiden työntekijöiden mukaan tilanne on jokseenkin kunnossa. Kehittymishalu ja osaaminen (13), on nähty parhaiten kunnossa olevaksi aihealueeksi. Terveys ja työkyky, työn hallinta ja esimiehen tuki ovat saaneet pistemäärän 11. Itseluottamuksen ja elämän tasapainon aihealueissa pistemäärä oli 12. Hälyttäväksi työhyvinvoinnin tilaa ei ole nähty missään aihealueessa, myöskään täysin kunnossa olevaksi ei ole koettu mitään aihealuetta. Kokonaispistemäärän ollessa 80, vastaajat ovat kokeneet panostaneensa omaan työhyvinvoinnin tilaan jonkin verran. Yhteenveto pisteytyksestä esitetään taulukossa 4.

TAULUKKO 4: Työntekijöiden oman työhyvinvoinnin kartoituksen tulokset pisteytettyinä.

Väittämä	Pisteet Vaihteluväli 0-15	Kokonaispisteet Vaihteluväli 0-105
Terveys ja työkyky	11	
Työn hallinta	11	
Työkaverit	10	
Kehittymishalu ja osaaminen	13	
Itseluottamus	12	
Elämän tasapaino	12	
Esimiehen tuki (esimies = lähiesimies)	11	

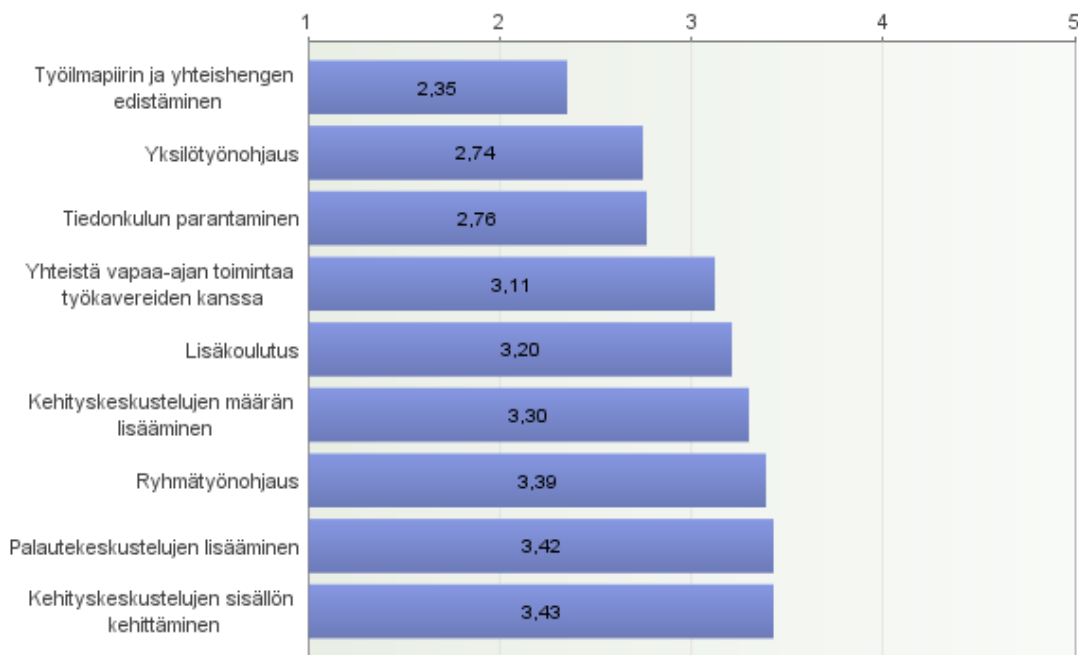
Vastaajien mukaan eniten tehtävää riittää aihealueen työkaverit osalta, jossa arvioitavia asioita olivat seuraavat: 1) työpaikallani on hyvä ilmapiiri, 2) saan työkavereilta riittävästi myönteistä palautetta, 3) voimme keskustella avoimesti erilaisista asioista, 4) työryhmäni ratkaisee itsenäisesti esiin tulevia ongelmia sekä 5) autamme toinen toistamme tarpeen tullen. Näistä osa-alueista heikommaksi vastaajat olivat kokeneet myönteisen palautteen saamisen. Vastaajista 5,3 % oli arvioinut tilanteen huonoksi tai ettei asian eteen ole tehty mitään ja vastaajista 21,1 % oli arvioinut, ettei tilanne ole vielä kunnossa, mutta jotain on asian eteen tehty. Vastaajista 42,1 % oli kokenut olevan jokin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut ja vastaajista 31,5 % arvioi tilanteen olevan täysin kunnossa. Kuviossa 11 esitetään työkaverit osa-alueen vastaajien kokemustietoon perustuvat arviot.



Kuvio 11. Oman työhyvinvoinnin kuntokartoituksen työkaverit osa-alueen arviot (f). (Vaihteluväli 0-3, 0=tilanne on huono, 1=tilanne ei ole vielä kunnossa, 2=tilanne on jokin kunnossa, 3=tilanne on täysin kunnossa.)

Työssäjaksamista lisäävät toimenpiteet

Tulosten mukaan tärkeimmäksi työssä jaksamisen toimenpiteeksi henkilöstö koki työilmapiirin ja yhteishengen edistämisen. Toiseksi tärkeimmäksi he kokivat yksilötyönohjauksen, kolmanneksi tärkeimpänä vastaajat kokivat tiedonkulun parantamisen, neljänneksi tärkeimmäksi nousi yhteinen vapaa-ajan toiminta työkavereiden kanssa sekä viidenneksi tärkeimpänä vastaajat kokivat lisäkoulutuksen. Kuviossa 12 esitämme kokonaisuhteenvedon osa-alueittain työssä jaksamisen tuloksista keskiarvon perusteella ja taulukossa 5 lukumäärinä.



Kuvio 12. Työssäjaksamisen toimenpiteet tärkeysjärjestyksessä (ka). (Vaihteluväli 1-5, 1=tärkein).

Taulukko 5. Työssäjaksamisen toimenpiteet tärkeysjärjestyksessä (f). (Vaihteluväli 1-5, 1=tärkein)

Toimenpide	Asteikko (1=tärkein)					Yht. (f)	Keski-arvo
	1	2	3	4	5		
Työilmapiirin ja yhteishengen edistäminen	24	21	17	11	4	77	2,35
Yksilötyönohjaus	12	11	5	6	9	43	2,74
Tiedonkulun parantaminen	18	11	16	13	9	67	2,76
Yhteistä vapaa-ajan toimintaa työkavereiden kanssa	7	9	12	4	12	44	3,11
Lisäkoulutus	6	14	11	9	14	54	3,20
Kehityskeskustelujen määrän lisääminen	3	5	7	5	7	27	3,30
Ryhmätyönohjaus	7	11	10	11	18	57	3,39
Palautekeskustelujen lisääminen	5	7	8	1	11	45	3,42
Kehityskeskustelujen sisällön kehittäminen	5	6	9	21	8	49	3,43
Jokin muu, mikä	8	0	0	1	3	12	2,25
Yhteensä	95	95	95	95	95	475	3,00

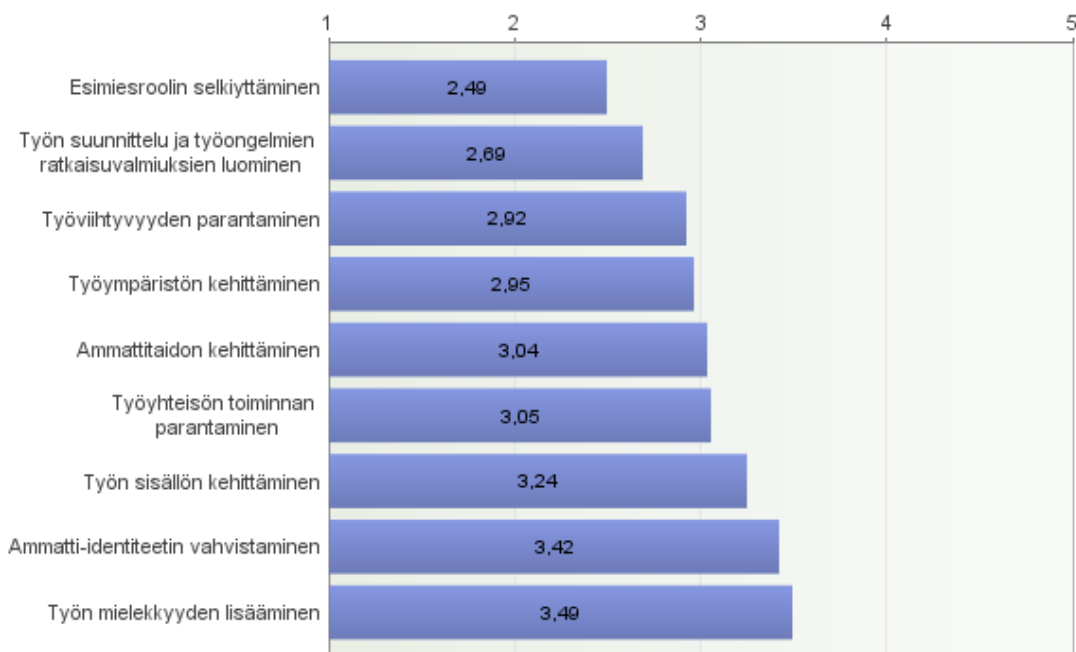
Tulosten mukaan (toimenpide: Jokin muu, mikä?) työssä jaksamista voidaan edistää työmääriä vähentämällä, työtehtäviä tarkistamalla ja työn sisältöä järkeistämällä. Esimiestyö on merkittävä työssä jaksamisen osa-alue. Lähiesimiehiltä toivottiin työtapojen läpinäkyvyyttä ja asenteen muutosta. Lähiesimiesten tulisi olla tehtäviinsä koulutettuja ja heillä tulisi olla osaamisen kautta käytössä ”työkaluja” esimiestyöhön. Lähiesimiesten toimintaa, suhteessa henkilöstöön, tulisi arvioida systemaattisesti keskijohdon toimesta. Tilanteissa, joissa lähiesimiehen toimet ovat koettu ongelmia aiheuttaviksi, on koettu haasteellisiksi ja vaatisivat kehittämistä. Ongelmaksi on koettu perustyön ja keskijohdon kohtaamattomuus.

Hyvä terveys ja fyysinen kunto ovat tärkeitä työssä jaksamisen kannalta. Tyky-jumpat, joita työnantaja tukee työterveyshuollon toteuttamana, on koettu positiiviseksi. Työnantajan toivottiin tukevan terveyden ja kunnon ylläpitämistä mahdollistamalla tyky-jumpat työajalla ja antamalla taloudellista tukea esim. hierontapalveluihin muutaman kerran vuodessa. Tulosten mukaan vastaajat kokiivat tärkeäksi myös henkilöstön myönteisen asenteen ja työmotivaation. Työilmapiiriä tulisi ylläpitää ja kehittää. Eräs vastaajista toi konkreettisesti esille asian, jolla on merkitystä työilmapiiriin:

”jos muutamat työntekijät oppisivat käyttäytymään”

Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet

Tulosten mukaan tärkeimmäksi työhyvinvoinnin kehittämisen kohteeksi vastaajat kokivat esimiesroolin selkiyttämisen. Toiseksi tärkeimmäksi vastaajat kokivat työn suunnittelun ja työongelmien ratkaisuvälmiuksien luomisen, kolmanneksi tärkeimmäksi vastaajat kokivat työviihtyvyyden parantamisen, neljänneksi tärkeimmäksi työympäristön kehittämisen sekä viidenneksi tärkeimmäksi vastaajat kokivat ammattitaidon kehittämisen. Kuviossa 13 esitämme kokonaisyhteenvedon osa-alueittain työhyvinvoinnin kehittämisen kohteista tärkeysjärjestyksessä keskiarvon perusteella ja taulukossa 6 lukumäärinä.



Kuvio 13. Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet tärkeysjärjestyksessä (ka). (Vaihteluväli 1-5, 1=tärkein)

Taulukko 6. Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet tärkeysjärjestyksessä (f). (Vaihteluväli 1-5, 1=tärkein)

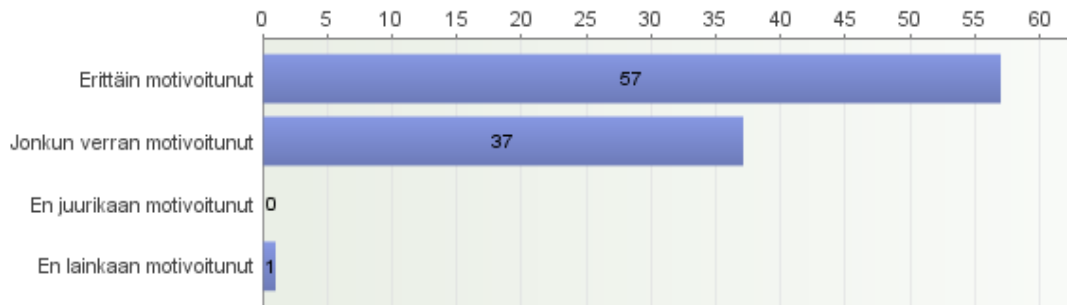
Työhyvinvoinnin kehittämisen kohde	Asteikko (1=tärkein)						Keski-arvo
	1	2	3	4	5	Yht. (f)	
Esimiesroolin selkiyttäminen	14	11	9	6	5	45	2,49
Työn suunnittelu ja työongelmien ratkaisuvaihtoehtojen luominen	14	15	14	12	6	61	2,69
Työviihtyvyyden parantaminen	6	17	8	11	7	49	2,92
Työympäristön kehittäminen	18	11	9	12	16	66	2,95
Ammattitaidon kehittäminen	14	6	14	10	13	57	3,04
Työyhteisön toiminnan parantaminen	11	13	12	14	12	62	3,05
Työn sisällön kehittäminen	8	11	9	12	14	54	3,24
Ammatti-identiteetin vahvistaminen	3	7	4	8	9	31	3,42
Työn mielekkyyden lisääminen	4	3	15	10	11	43	3,49
Jokin muu, mikä	3	1	1	0	2	7	2,57
Yhteensä	95	95	95	95	95	475	2,99

Tulosten mukaan (kehittämisen kohde: Jokin muu, mikä?) työhyvinvoinnin kehittämisen kohteiksi Lapinlahden kunnassa vastaajat kokivat myös oikein resursoitun henkilöstön ja palkkauksen tarkistamisen suhteessa työmäärään. Kyseisillä kehittämismenetelmillä voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen. Vastaajien mielestä korkeimman johdon tulisi tutustua työn sisältöön. Lisäksi tuloksista selviää, että asennekasvatus työtä ja monimuotoisia työyhteisöjä kohtaan nähdään kehittämisen kohteena, jolla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Yksi vastaajista toteaa asenteisiin liittyen seuraavaa:

“kukkoileva asenne pois parilta työntekijältä, oikeaa yhteistyötä ja toisia arvostavaa työntekoa kaivataan”

Työhyvinvoinnin kehittämisen motivaatiotaso

Omaa työhyvinvoinnin kehittämisen motivaatiotasoa vastaajat kokivat seuraavasti: Kaikista vastaajista (n=95) erittäin motivoitunut ilmoitti olevansa 60 %, jonkin verran motivoitunut 39 % ja en lainkaan motivoitunut 1 %. Kukaan vastaajista ei ilmaissut olevansa ”ei juurikaan motivoitunut”. Kuviossa 14 esitetään henkilöstön motivaation taso työhyvinvoinnin kehittämiseksi.



Kuvio 14. Henkilöstön motivaation taso työhyvinvoinnin kehittämiseksi (f).

Avoimeen kysymykseen: “Mitä muuta haluaisit sanoa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista?” saimme 28 henkilön vastaukset. Vastaukset tukevat kyselyn aikaisempia tuloksia sekä täydentävät niitä. Vastaajien mukaan työhyvinvointi on kaikkien asia. Vastaajista osa oli kokenut työn ulkoiset puitteet ja itse työn miellyttävinä ja antoisina. Työterveyshuolto on koettu toimivaksi ja sieltä on saatu tukea tarvittaessa. Jatkossakin työntekijöiden tulee saada joustavasti terveydenhuollon palveluja, koska sillä on suora yhteys työhyvinvointiin. Tuloksista ilmenee erään työyhteisön osalta, että Lapinlahden kunta on koettu hyväksi työnantajaksi, jossa on hyvä ja osaava työyhteisö. Osassa työyksiköistä ilmapiiri on koettu hyväksi, joka vaikuttaa työhyvinvointiin.

“Työyhteisössä jokaisen tehtävä on kehittää ja pitää yllä hyvää ilmapiiriä ja työyhteisössä toimia tiimissä sovittujen pelisääntöjen mukaan. Vapaa aika ja ns. muu elämä auttaa jaksamaan vuorotyötä, ei ajattele työasioita vapaalla.”

“Pienet mukavat jutut muistetaan pitkään ja ne kantavat läpi huononpienkin aikojen”

“Hyvin pyyhkii, kun ei jarruttele ja pitää työvauhdin täysillä päällä...aikalaila niin aina”

Henkilöstön riittämättömyys on koettu heikentävän työhyvinvointia. Työyksiköissä tulee tarkastella tehtävä- ja toimenkuvia sekä tarvittaessa tarkentaa ja jakaa niitä uudelleen. Vastauksissa toivottiin myös enemmän konkreettisia toimia, vähemmän projekteja ja hankkeita. Tiedonkulun lisääminen ja sen tärkeyden korostaminen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Vastaajat olivat kokeneet jakamiseen ja työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana asiana tiedottamisen tulevaisuudesta pessimistiseen sävyyn, joka luo epävarmuutta ja epäluuloa työyhteisöissä. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös ulkoisten, fyysisten työolosuhteiden kunnossa pitäminen. Työnohjaukselle on koettu joissakin

työyksiköissä tarvetta. Työnohjauksen puuttuminen on koettu merkittävimpana puutteena ja suoraan työssä jaksamista heikentävänä tekijänä. Työyhteisöjen erilaisuuden vuoksi, työnohjauksen tarve yksiköittäin vaihtelee. Joissakin yksiköissä työ on henkisesti kuormittavaa, joten työnohjauksen merkitys korostuu.

“Lapinlahden kunnassa on varmasti hyvä ajatus siitä, että työhyvinvointia tulee kehittää ja parantaa. Kuitenkaan ajatus ei aina näytä etenevän käytäntöön asti, ainaakaan kaikissa yksiköissä. Esimerkiksi kaikki eivät saa työnohjausta, vaikka sen avulla työhyvinvoinnin edistäminen & kehittäminen usein onnistuu.”

Vastaajien mukaan esimiestyössä on kehitettävää, esimiehet ovat tärkeässä asemassa työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. Esimiehiltä vaaditaan osaamista ja kiinnostusta myös työhyvinvoinnin kehittämistä kohtaan. Luottamuksellisten henkilöstösuhteiden myötä voidaan rakentaa hyvä ja toimiva työyhteisö. Vastaajat toivoivat esimiehille lisää esimieskoulutusta sekä esimiesrekrytoinneissa tulisi kiinnittää huomio koulutustaustaan sekä osaamiseen. Työntekijöiden keskuudessa tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus luovat pohjan työhyvinvoinnille, johon esimiestyössäkin tulisi kiinnittää huomiota. Vastaajat toivoivat esimiehiltä napakampaa otetta vastuiden määrittämisessä tasapuolisesti työntekijöiden välillä. Lisäksi lisävastuiden tulisi näkyä myös palkkauksessa. Esimiehiltä toivottiin selkää, kannustavaa ja oikeudenmukaista roolia suhteessa työntekijöihin. Erilaisuuden arvostaminen koettiin tärkeäksi. Vastaajien mukaan työhyvinvointia parantaisi se, että esimiehet tunsivat yksiköidensä toiminnan ja työn sisällön riittävän hyvin, jolloin he voisivat olla työntekijöiden kanssa kehittämässä työyhteisön toimintaa. Työyhteisöissä tulisi sopia yhteisistä pelisäännöistä sekä avoimuuteen ja ryhmähengen ylläpitämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Asioiden läpikäyminen hyvissä ajoin, ennen kuin tilanteet pääsevät ongelmallisiksi, koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Esimiestyöstä vastaajat esittivät muun muassa seuraavaa:

“Toivoisin esimiehen napakampaa otetta ”määrätä” vastuuta tasaisesti, pienessä työyhteisössä jokaisen kuuluu ottaa saman verran vastuuta yhteisistä asioista, nyt tahtovat kasaantua samoille ihmisille..”

“ Jos esimies pitää omia menojaan tärkeämpänä kuin yhdessäoloa alaisten kanssa edes kerran vuodessa; onko se hyvää esimiestaitoa?”

“Myös heikot ja herkät työntekijät ovat arvokkaita ja tarpeellisia.”

Vastaajat toivoivat työnantajan tukea harrastusmahdollisuuksiin esimerkiksi palvelusetelien/liikuntasetelien käyttöön otolla. Lisäksi vastaajat toivoivat mahdollisuutta liikunnan harjoittamiseen työajalla esimerkiksi kerran kuukaudessa, mikä lisäisi omaa motivaatiota. Työmotivaatiota voidaan vastaajien mielestä kehittää myös erilaisilla palkitsemisen keinoilla.

Tulosten mukaan ongelmatilanteet voivat olla myös yksilöiden välisiä kahnauksia. Niistä voidaan selvittää johdonmukaisen esimiestyöskentelyn turvin. Lisäksi on muistettava, etteivät koskaan kaikki ole tyytyväisiä kaikkiin asioihin. Jokaisen työntekijän tulee ottaa vastuu omasta työstään, tulee huomioida toiset työntekijät ja pitää kiinni sovitusta asioista. Epäasiallista käyttäytymistä ei tule sallia.

“Jokaisen tulisi katsoa itseään kriittisesti ja sen perusteella pyrkiä toimimaan työyhteisössä paremmin. Toisia emme voi muuttaa - ainoastaan itseämme. Lisätään me henkisyttä, olkaamme tiimi joka pyrkii yhteiseen hyvään.”

5.4 Asiantuntijaryhmien fokus-haastattelut

Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jota käytetään yhteiskunta- ja ihmistieteissä sekä käytettävyytutkimuksessa. Lyhyesti kuvailtuna kyseessä on puolistrukturoitu (semistrukturoitu) ryhmähaastattelu- tai ryhmäkeskustelutilanne, jota ohjailee haastattelija eli moderaattori (moderator, facilitator). Fokusryhmähaastattelun avulla voidaan valmistella myöhempää tutkimusta, täydentää muilla menetelmillä saatavia tuloksia tai laajentaa tutkimusotetta. Fokusryhmät on hyvä keino saada selville käyttäjien tarpeita, mieltymyksiä, subjektiivisia reaktioita ja toiminnallisuusiideoita tuotteiden ja palvelujen kehitystä varten. Fokusryhmät on suunniteltu tekemään juuri sen, mitä nimi kertoo: fokuoimaan. Tilastollisen yleistyksen sijasta pyritään saamaan tietoa paikallisesta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59). Fokusryhmä ei ole ryhmän jäsenten välistä vapaasti liikkuvaa keskustelua. Keskustelulla on fokus ja selkeästi tunnistettava agenda. Kysymysten tulisi olla avoimia ja keskusteluun kannustavia. Pelkkiä kyllä/ei –kysymyksiä tulisi välttää, paitsi johdantona teemoihin. Haastatteluissa korostuu ryhmädynamiikka ja se, miten vastaajat kommunikoiivat ja täydentävät toisiaan. Fokusryhmäteknikalla saadaan paljon tietoa siitä, kuinka saman tai erimielinen ryhmä on jostain asiasta, mutta sillä ei varsinaisesti haeta konsensusta. Tärkein asia on tiedon keruu. Keskustelu voidaan nauhoittaa tai videoida tai kirjata ylös. Tällöin olisi hyvä, että kirjuri on joku muu kuin ryhmän vetäjä. (Parviainen 2005, hakupäivä 29.12.2013.)

Opinnäytetyömme fokusryhmähaastattelujen kohdejoukot valittiin harkinnanvaraisesti yhdessä työelämäohjaajan kanssa. Fokusryhmiä oli kolme, ja ne koostuivat eri asiantuntijaryhmistä, näin varmistimme sen, että saamme mahdollisimman kattavasti tietoa myös lopullista tuotosta varten. Ryhmät muodostuivat seuraavasti: 1) Lapinlahden kunnan ylin johto eli johtoryhmä, joka kattaa kaikkien hallintokuntien esimiehet; 2) Työsuojelu ja työterveyshuolto, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, työterveyslääkäri ja työterveyshoitaja; sekä 3) luottamushenkilöt, kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen ja lautakuntien puheenjohtajat.

5.4.1 Tutkimuskysymykset ja teemat

Fokusryhmähaastattelujen tutkimuskysymykset ja teemat muodostuivat henkilöstölle tekemämme kvantitatiivisen kyselyn tulosten sekä teoreettisen tiedon perusteella. Haastateltavilta halusimme saada asiantuntijoiden näkemyksiä ja syventävää tietoa Lapinlahden kunnan tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta ja sen edistämisestä. Lisäksi tarkoituksenamme oli saada konkreettista ohjeistusta kehittämistehtävämme lopullisen tuotoksen, työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatimista varten.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

Millainen on Lapinlahden kunnan työhyvinvoinnin tila nyt?

Mitkä ovat työhyvinvoinnin kehittämistarpeet tulevaisuudessa?

Mitkä ovat keinot, joilla edistetään Lapinlahden kunnan työyksiköiden työhyvinvointia?

Millainen työhyvinvointisuunnitelman tulisi olla sisällöltään ja ulkoasultaan?

Tutkimuksemme kvalitatiivisen aineiston keruun teemoiksi muodostuivat henkilöstölle suunnatun kyselyn tuloksiin perustuen: työnohjaus, esimiestaidot ja johtaminen, ryhmähenki, yksilön asenteet ja voimavarat sekä työn hallinta, työn organisointi ja fyysiset rakenteet.

5.4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullisen tutkimusosion aineiston keruumenetelmänä käytimme fokusryhmähaastattelua eri asiantuntijaryhmiltä. Tällaiseen aineistonkeruutapaan päädyimme menetelmän mahdollistaman keskustelevuuden vuoksi. Tarkoituksena ei ollut käyttää tiukkaa, säännönmukaista, strukturoitua tapaa vaan nimenomaan saada fokusoitua tietoa hieman vapaamuotoisemmin valituilta kohderyhmiltä. Fokusryhmähaastatteluja varten aloimme huhtikuun 2014 lopussa valmistella pääaihealueita sekä haastattelukysymyksiä webropol-kyselyn tulosten sekä teorialiedon pohjalta. Päätimme etukäteen, että haastattelut toteutetaan hyvin vapaamuotoisina, ei suinkaan strukturoituina haastattelutilanteina. Pääaihealueiksi valitsimme: 1) etukäteiskysymysten läpikäyminen, 2) henkilöstölle suunnatun kyselyn tulosten esittäminen ja läpikäyminen yhdessä haasteltavien kanssa sekä 3) konkreettisten näkemysten/mielipiteiden esittäminen työhyvinvointisuunnitelman laatimista varten. Lähetimme haastatteluryhmille etukäteiskysymykset sekä yhteenvedon henkilöstön kyselystä 29.4.2014, jotta he voisivat valmistautua haastatteluja varten. Pyrimme siihen, että haastateltavat tutustuvat ylipäättään työhyvinvointiin liittyviin käsitteisiin ja sisältöön. Ohjeistimme haastateltavia pohtimaan asioita asiantuntijoina Lapinlahden kunnan näkökulmasta. Pyysimme haastateltavia miettimään etukäteen seuraavia kysymyksiä ja laittamaan omia ajatuksia/käsityksiä ylös ranskalaisilla viivoilla.

- * Mitä on mielestäsi työhyvinvointi? (käsitteenä ja konkreettisena ilmiönä)
- * Mitkä asiat mielestäsi tuottavat työn imua = hyvinvoiva työntekijä?
- * Mistä tunnistaa hyvinvoivan ja työn imua kokevan työntekijän? (merkit työhyvinvoinnista)
- * Mistä tunnistaa pahoinvoivan työntekijän? (merkit työhyvinvoinnin ongelmista)
- * Mitkä työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat hyvin/kunnossa Lapinlahden kunnassa?
- * Mitkä ovat tiedossa olevat työhyvinvoinnin ongelmat/kehittämisen tarpeet Lapinlahden kunnassa?
- * Millainen työhyvinvointisuunnitelman tulisi olla? (sisältö, laajuus yms.)

Toteutimme fokusryhmähaastattelut 12.5.2014 ja 13.5.2014 etukäteen varatuissa kokoushuoneissa Lapinlahden kunnantalolla. Opinnäytetyön aineiston keruuseen käytettävä Lapinlahden kunnan henkilöstön työaika toteutettiin palkallisena, tästä sovimme hallintojohtajan kanssa suunnittelupalaverissa 11.11.2013. Aineistonkeruuta varten toimeksiantaja antoi käyttöön tarvittavat tilat, laitteet ja välineet. Päädyimme nauhoittamaan fokusryhmähaastattelut samanaikaisesti kahdella eri nauhurilla aineiston taltioimiseksi.

Kukin haastattelutilaisuus kesti 1½-2 tuntia. Haastattelut etenivät ilman keskeytyksiä, eikä ulkopuoliset häirinneet tilanteita. Koimme, että keskustelu oli avointa ja luontevaa. Haastattelujen aikana teimme myös muistiinpanoja paperille muistin tueksi. Ensimmäiseksi asiantuntijaryhmäksi olimme valinneet johtoryhmän. Lähetimme kutsun yhdeksälle (9) johtoryhmän jäsenelle, heistä saapui paikalle haastatteluun kuusi (6) henkilöä. Toisena asiantuntijaryhmänä haastattelimme luottamushenkilöjohdon. Lähetimme kutsun kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen ja lautakuntien puheenjohtajille, yhteensä kahdeksalle (8) henkilölle, joista paikalle haastatteluun saapui neljä (4) puheenjohtajaa. Työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijaryhmähaastatteluun kutsuimme viisi (5) henkilöä, jotka kaikki saapuivat paikalle.

Kävimme jokaisen ryhmän kanssa haastattelun alussa läpi haastattelutilaisuuden rungon (liite 4), jonka mukaan etenimme. Etukäteen lähetetyt kysymykset kävimme läpi keskustelunomaisesti. Osa haastateltavista oli perehtynyt aihealueisiin huolellisesti, ja saimmekin jo tässä vaiheessa haastateltavilta hyvää tietoa kunnan tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta sekä mitä asiantuntijat näkevät kehittämisen kohteiksi. Myös työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatimista varten saimme monipuolisesti vastauksia. Osa haastateltavista ei selvästikään ollut ehtinyt perehtyä aihealueeseen ja näin ollen keskustelu kyseisestä teemasta jäi varsin vaatimattomaksi.

Henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset kävimme läpi yhteenvetomuotoisesti. Mikäli haastateltavilla oli tarkentavia kysymyksiä, vastasimme niihin haastattelun aikana, kuitenkin niin, ettei mitään yksityiskohtaisia tietoja annettu julki.

Viimeisenä pääaihealueena fokusryhmähaastatteluissa käsitelimme konkreettisten näkemysten/mielipiteiden esittämistä työhyvinvointisuunnitelman laatimista varten. Yhteenvetona työhyvinvointisuunnitelman laatimisesta kunnan ulkopuolisen tahon toteuttamana tuli esille näkemys, ettemme tee lopullista tuotosta suoraan kunnan päätöksentekelimille hyväksyttäväksi. Tehtäväksemme jäi laatia suunnitelma, jossa on tavoitteet, keinovalikoima sekä suosituksia.

Opinnäytetyöntekijöinä roolimme haastatteluissa oli vastata haastattelutilanteen etenemisestä suunnitellun ja haastatteluryhmille ilmoitetun aikataulun mukaisesti, pitää yllä keskustelua, ottaa kaikkien mielipiteet huomioon ja huolehtia siitä, että jokainen saa ryhmässä puheenvuoron. Haastattelutilanteet nauhoitettiin kahdella nauhurilla sekä molemmat opinnäytetyöntekijät kirjasivat koko haastattelujen ajan ylös tärkeimmäksi nousseita teemoihin liittyviä näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi

2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2010, 34.) Olimme etukäteen suunnitelleet ja laatineet työhyvinvointiteorioiden ja henkilöstölle suunnatun kyselyn tulosten perusteella malliesimerkin lyhyestä, taulukkomuotoisesta työhyvinvointisuunnitelman konkreettisesta työkalusta, joka oli myös lähetetty etukäteismateriaalina haastateltaville.

Aineiston analyysi

Tutkimuksemme tarkkaan rajattu ilmiö oli työhyvinvointi ja sen edistäminen. Analysoinnissa on kerrottava kaikki mahdollinen tieto, mitä tutkimuksen aikana saadaan aiheesta tietoon. Aiheen rajauksen tulee pohjautua tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuksen tavoitetta ohjaaviin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri analyysitapaan: 1) aineistolähtöinen, 2) teorialähtöinen ja 3) teoriaohjaava sisällönanalyysi. Hyödynnettävä, toisin sanoen tutkimuksessa käytettävä analyysitapa valikoituu tutkimustavan mukaan. Tutkimuksemme kvalitatiivisen osuuden aineistoa käsitellessämme hyödynsimme teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka on yhdistelmä aineistolähtöistä ja teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavan, jota voidaan kutsua myös teoriasidonnaiseksi sisällönanalyysiksi, tavoitteena tässä tutkimuksessa on asiantuntijoilta saadun tiedon avulla täsmentää teoreettista käsitystä kehitettävästä tuotoksesta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on teoreettisia kytkeäjä, analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa analyysin tekemistä. Tuolloin analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoria toimii apuna analyysin tekemisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99; Tuomi ym. 2009, 96–97; Vilka 2005, 140.)

Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineisto ja tutkimuksen tavoite ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään ja aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Aineiston käsittely sisältää kolme eri tehtävää: luokittelun, analysoinnin ja tulkinnan. Näiden kolmen osatehtävän painotukset voivat vaihdella tutkimuksesta toiseen riippuen tutkimustavasta ja tutkimuskohteesta. Kaikki nämä osatehtävät ovat kuitenkin tarpeellisia laadullisen tutkimuksen analyysissä. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11–13.) Fokusryhmillä saadaan aineistoksi haastattelumateriaalia, joka koostuu fokusryhmään osallistujien kommentista. Aineiston analyysimenetelmiä on ainakin neljä:

- litterointiin (transcription) perustuva analyysi
- nauhoituksiin perustuva analyysi
- muistiinpanoihin perustuva analyysi
- muistinvarainen analyysi

Tallensimme aineiston nauhureille, jota seurasi seuraava analysoinnin vaihe eli litterointi. Litteroinnin avulla voitiin lähestyä ääninauhoituksin tallennettua aineistoa, jota muutimme helpommin hallittavaan ja tutkittavaan muotoon. Litteroinnin tuli vastata asiantuntijoilta saamiamme suullisia lausumia. Litterointi on osa aineistoon tutustumista ja sen tarkkuus on syytä määritellä suhteessa tutkimusintressiin. Mikäli aineisto on laaja, ei aina ole järkevää litteroida sitä kokonaan, vaan aineisto puretaan tekstiksi tutkimuksen kannalta olennaisten asioiden osalta. Tutkimusaineistoon on mahdollista tehdä osittainen litterointi ja se voidaan tehdä esimerkiksi tutkimuksen teema-alueiden mukaan. Haastatteluaineiston litterointi helpottaa tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja kategoriointia. (Ruusuvoori ym. 2010, 13–14; Vilka 2005, 115–116, 140; Tuomi ym. 2002, 98–99.)

Tutkimuksessamme suoritimme osittaista litterointia kvantitatiivisesta kyselyaineistosta nousseiden teemojen mukaisesti, jotka esiintyivät myös Mankan työhyvinvointiteoriassa. Osittainen litterointi nähtiin perustelluksi ryhmähaastatteluaineiston laajuuden vuoksi. On myös todettava, että haastatteluissa keskustelu ajautui osittain teema-alueiden ulkopuolelle, jolloin aineiston litterointi kokonaan ei ollut tarkoituksen- eikä tarpeenmukaista. Suoritimme litteroinnin tietokoneella wordtekstinkäsittelyohjelmalla välittömästi haastattelutilaisuuksien jälkeen.

Analysoinnin kolmas vaihe sisältää aineiston luokittelun, teemoittelun sekä tyypittelyn. Tässä tutkimuksessa käytimme teemoittelua, jossa pyrimme hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelu mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. Koska opinnäytetyössämme hyödynsimme aineiston hankintamenetelmänä fokusryhmähaastatteluja, joissa kyselyaineiston pohjalta olimme muodostaneet teemoja, muodostivat ne jo itsessään jäsennyksen aineistoon. (Tuomi ym. 2009, 93.)

Tutkimuskysymysten ohjaamana kuuntelimme nauhoitukset ja kirjoitimme erilliselle paperille tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja. Analyysiyksikköinä käytimme lausetta tai lauseen osaa. Tämän jälkeen listasimme alkuperäiset ilmaukset, pelkistimme ne ja listasimme pelkistetyt ilmaukset. Pelkistämässä pyrimme tiivistämään olennaisen merkityssisällön. Pelkistämisen jälkeen siirryimme aineiston luokitteluun, jossa valitsimme käsitteet alakategoriat ja yläkategoriat. Luokittelussa ryhmittelimme pelkistetyt ilmaukset niitä mahdollisimman hyvin kuvaaviin alakategorioihin. Luokittelun perusteena toimi aikaisempi tutkimustieto aihealueesta. Tämän jälkeen abstrahoinimme aineiston, jossa yhdistimme alakategorioita yläkategorioiksi. Abstrahoinnissa pyrimme erottamaan

tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jota voitiin hyödyntää kehittämistehtävässä. Kuviossa 15 on esimerkki aineiston pelkistämisestä, luokittelusta ja abstrahoinnista.

Työnohjaus		
Pelkistetyt ilmaukset	Alakategoriat	Yläkategoriat
Yksilö ja ryhmätyönohjausta Tukea työhön Kunnassa työterveyspsykologi jota käytetään työyksiköissä	Työnohjauksesta voimaa työhön	TYÖNOHJAUS
Työnohjauksen käsitteen ymmärtäminen, ettei sekoteta työhön perehdyttämiseen Työnohjaus ei ole mahdollista kaikissa yksiköissä, esimies ei näe tarvetta Kaikilla ei tarvetta työnohjaukseen	Työnohjauksen käsitteen määrittely ja tarve	
Mikäli tarve työnohjaukseen, niin ulkopuolinen interventio Työnohjauksen määritelmässä huomioitava että se on ulkopuolisen antamaa ohjausta ja neuvontaa Ulkopuolinen työnohjaaja	Työnohjaaja organisaation ulkopuolelta	

Kuvio 15. Esimerkki aineiston pelkistämisestä, luokittelusta ja abstrahoinnista.

5.4.3 Tulokset

Tuloksissa esitetään teemoihin liittyen haastatteluissa esiin tulleet asiantuntijoiden näkemykset kunnan tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta sekä työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeista ja keinoista. Haastattelukysymyksen: "Millainen työhyvinvointisuunnitelman tulisi olla sisällöltään ja ulkoiseltaan?" tulokset esitämme luvussa seitsemän, työhyvinvointisuunnitelman laadinta.

Työhyvinvoinnin nykytila

Kvalitatiivisen tutkimusosion tuloksista ilmenee, että työhyvinvointi on sidoksissa organisaation henkilöstöpolitiikkaan. Mikäli yksikössä esiintyy työhyvinvoinnin ongelmia, on sillä vaikutusta kokonaishyvinvointiin ja työmotivaatioon. Työhön liittyviä ongelmia on jokaisessa työyhteisössä, kaikkina aikoina. Asiantuntijoiden mukaan Lapinlahden kunnalla on hyvä maine, henkilöstö on motivoitunut ja osaava, työterveyshuolto on toimiva ja se ennaltaehkäisee sairauksia kiinnittämällä huomiota myös työergonomiaan. Työterveyshuolto järjestää myös tyky-toimintaa.

Lapinlahden kunnassa on panostettu terveyden edistämiseen muun muassa järjestämällä tykyliikuntaa sekä kunnassa on luotu puitteet ja mahdollisuudet liikkumiseen ilmaisilla liikuntapaikoilla. Henkilöstön on mahdollisuus pitää itsensä fyysisesti kunnossa, joka tukee myös psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Asiantuntijat kokivat positiivisena sen, että kunta on työnantajana joustava. Tästä esimerkkinä mainittiin kellokorttijärjestelmästä luopuminen. Tulosten mukaan työhyvinvointia edistetään ja siihen panostetaan kunnassa. Kunta tukee koulutuksiin osallistumista sekä pitää huolta työntekijöistään. Organisaatiomuutoksissa on saatu tarvittaessa tukea ulkopuolisilta konsulteilta ja asiantuntijoilta. Lapinlahden kunta kiinnittää huomiota työympäristön fyysisten rakenteiden kunnossapitoon sekä investoimalla uusia toimivia toimintaympäristöjä. Kunnassa pyritään järjestämään asianmukaiset ja toimivat työvälineet henkilöstön käyttöön.

Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet ja keinot

Tulosten mukaan yhdeksi merkittäväksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi nähtiin työnohjaus. Työnohjauksella koetaan saavan tukea työhön, se auttaa jaksamaan työssä ja pysymään työkykyisenä. Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan työyhteisöissä on tarvetta sekä yksilö- että ryhmätyönohjaukselle. Tällä hetkellä kaikissa yksiköissä ei ole tarvetta työnohjaukseen, ja toisissa yksiköissä esimies ei näe tarvetta työnohjaukseen, vaikka työntekijät kokisivat sen tarpeelliseksi. Työnohjaus määriteltiin siten, että se on työyksikön tai organisaation ulkopuolisen tahon toteuttamaa ohjausta ja neuvontaa. Käsitettä ei tule sekoittaa esimerkiksi työhön perehdyttämiseen. Työnohjauksen lisäksi Lapinlahden kunnassa on käytettävissä työterveyspsykologi, joka on työterveyshuollon asiantuntija, jonka toiminnan aluetta ovat työn henkiset ja sosiaaliset vaatimukset.

“Mikäli tarve työnohjaukseen, niin ulkopuolinen interventio.”

Yhdeksi tärkeäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi nousi esimiestyö. Esimiehen roolin on oltava selkeä ja sitä tulisi arvostaa, lähiesimiehen rooli korostuu työyksiköiden toiminnoissa. Asiantuntijoiden mielestä lähiesimiesten yhteistyö organisaation sisällä myös työhyvinvointiin liittyvissä teemoissa voisi tukea esimiesten työskentelyä. Esimiesten työtehtävien hoitamista varten tulisi varata ja mahdollistaa riittävästi aikaa. Esimiestyössä nähdään kehitettävää, esimiehiä pitäisi kouluttaa, jotta he saisivat valmiuksia hoitaa työyksikön ongelmatilanteita ratkaisukeskeisesti. Lähiesimiesrooliin kuuluu vastuunotto sekä annettujen ohjeistusten noudattaminen. Lähiesimiesten pitäisi rohkaistua ottamaan asioita esille työyhteisössä ongelmien välttämiseksi. Työn suunnittelu ja organisointi eivät osittain toimi muun muassa esimiesten vaihtuvuuden vuoksi. Johtamisessa tulee kiinnittää huomio hyvään johtamiseen myös muutostilanteissa. Esimiesten ja työntekijöiden kesken vuorovaikutus nähdään kaksisuuntaisena, molemmat vaikuttavat toisiinsa. Asiantuntijat toivoivat, että ongelmien ilmetessä tulee ottaa yhteys ensin omaan esimieheen. Mikäli ongelmien ratkaisu ei etene sitä kautta, on kyettävä ottamaan yhteyttä seuraavalle johdon tasolle tai yt-toimielimiin. Asiantuntijat toivat esille, ettei luottamushenkilöiden tule puuttua työyksikkökohtaisiin henkilöstöongelmiin.

“Lähiesimiehille oma ryhmä, jossa annettaisiin tukea...”

“Lähiesimiesten valmiudet parannettava, jottei ongelmia tulisi.”

“Jos esimies ei reagoi esiin tulleisiin ongelma-kohtiin, ei luottamushenkilöiden asia puuttua. Työntekijöiden on noustava seuraavalle tasolle, työyksikköä edustava järjestö ajamaan asiaa.”

Tulosten mukaan ryhmähenki, me-hengen luominen edesauttavat työhyvinvoinnin kokemusta työyksiköissä. Hallintokunnilla ei ole tällä hetkellä asiantuntijoiden mukaan yhteneväiset toimintamallit käytössä. Yhteisten toimintatapojen, pelisääntöjen ja erilaisten toimintamallien raamittaminen ja tekeminen eivät yksistään auta, ne on jalkautettava työyksikkötasolle ja niitä tulee noudattaa sekä seurata. Esimerkiksi kehityskeskustelut eivät ole käytössä kaikissa työyksiköissä. Asiantuntijat esittivät sekä toimintatapojen seurantaa että tiedottamista varten otettavaksi käyttöön henkilöstölehdessä, joka voisi ilmestyä neljä kertaa vuodessa. Ryhmähenkeen vaikuttavat työn hallinnan tunne, työn ja työkavereiden arvostus sekä henkilöstön keskinäinen yhteistyö.

“Organisaatiotasolla raamitettu mallit kohtalaisen hyvin, mutta onko malleja riittävästi jalkautettu, kehityskeskustelut ei kaikkialla käytössä.”

“Henkilöstön tulee huolehtia työhyvinvoinnista, työnantajapuolella ei aina vika.”

Haastattelutulosten mukaan työhyvinvointi on henkilökohtainen kokemus, se liittyy vahvasti yksilöön ja jokainen yksilö voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Jokaisella työntekijällä on vastuu työhyvinvoinnista sekä työn tuloksellisuudesta. Elämänhallinta ja henkilökohtaiset asenteet vaikuttavat omaan työhyvinvointiin ja sitä kautta koko työyhteisön hyvinvointiin.

“Jos töihin lähtö on innostavaa, niin työ on innostavaa.”

“Jokainen voi miettiä, millä asenteella töihin lähtee.”

Tulosten mukaan työntekijän sairastaessa fyysisesti tai psyykkisesti, työssä jaksaminen ja työhön sitoutuminen on heikompaa. Ihmisen ollessa tasapainossa ja hyvinvoiva, ihmisen työkyky ja motivaatio ovat paremmat. Tulosten mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn mielekkyys ja työympäristön turvallisuus. Haastatteluissa tuli ilmi henkilöstön vaihtuvuus työpaikalla. Osalle työntekijöistä sopii tehdä työtä samassa työpaikassa 30 vuotta ja joku toinen haluaa vaihtaa työpaikkaa vaihtelevuuden vuoksi. Jotkut haastateltavista kokivat vaihtuvuuden negatiivisena ilmiönä ja toiset ajattelivat sen olevan luonnollinen ilmiö.

“Vaihtuvuus on uuden oppimista ja positiivista, mutta voi olla myös muutosvastarintaa.”

Tulosten mukaan hyvinvoiva työntekijä on innostunut, aktiivinen ja jaksaa tehdä työnsä tunnollisesti sekä hänellä on kehittämisideoita. Pahoinvoiva työntekijä ei suoriudu tehtävistään eikä hänellä ole kehittämisideoita. Haastattelutulosten mukaan koulutuksilla, työtä tekemällä ja asioita kehittämällä voidaan vaikuttaa myös työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvointiin vaikuttavat haastateltavien mukaan yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys. Sairaspoissaolojen vähentämiseksi asiantuntijat toivoivat kohdennettua liikuntaryhmää, esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairauksista kärsiville.

“Työhyvinvointi on kokonaishyvinvointia, työn kuormitus, ei koeta mielekkääksi, sosiaaliset suhteet, oma terveydentila...”

“Huono psyykkinen vointi vaikuttaa sairauslomiin lisäävästi.”

Tulosten mukaan tiedottaminen koettiin olevan yksi kehittämisen osa-alue. Toisaalta koettiin, että kunnassa kyllä tiedotetaan asioista, mutta tieto saatetaan ottaa negatiivisesti vastaan. Tietoa on kaikkien saatavilla, mutta kaikki eivät välttämättä osaa sitä etsiä oikeista paikoista. Sähköposti sekä sosiaalinen media ovat yleistyneet käytössä. Varsinkin sähköposti koettiin olevan tehokas tiedottamisen menetelmä. Haastateltavien mielestä asioista tulisi tiedottaa riittävän ajoissa ja tiedottamisen monipuolisuutta tulisi kehittää.

“Sähköposti on parantanut tiedotusta ja sosiaalinen media on käytössä. Tietoa saa kun etsii.”

“Tiedottamista lisänneet säännölliset palaverit.”

Asiantuntijoiden mukaan kuntaliitos kaiheartaa edelleen, työntekijöiden keskuudessa esiintyy “kai-puuta vanhaan”, jolla viitattiin kuntien (itsenäinen Lapinlahti ja itsenäinen Varpaisjärvi) erilaisiin toimintatapoihin. Kuitenkaan kaikki entiset toimintamallit eivät ole mahdollisia toteuttaa nykyisessä organisaatiossa. Tulosten mukaan ilmeni myös, ettei henkilöstö koe tasapuolisuutta, jolla on heikentävä merkitys työmotivaatioon ja sitä kautta työhyvinvointiin. Asiantuntijoiden mukaan asennoituminen siihen, ettei entiseen ole paluuta, edistää työhyvinvointia. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat nousivat myös kehittämisen aiheeksi. Haastatteluissa kävi esille, että ulkokuntasuhteet koro-stuvat, jolloin ylempien virkamiesten jalkautumista yksiköihin on hankala toteuttaa.

“Toimintatapaerot selkeitä, aiemmin pienet yksiköt, nyt suuremman yksikön vastaava kadonnut käytännön työstä..”

“Osastopäällikön mahdotonta jalkautua kaikkien työtehtäviin.”

6 TULOSTEN YHTEENVETO JA TARKASTELU

Tulosten yhteenvedossa nostetaan esille työhyvinvoinnin edistämisen painoalueet, jotka on pilkottu pienempiin osa-alueisiin. Painoalueita ei ole priorisoitu vaan niitä käsiteltäessä on pyritty nostamaan esille keskeisiä teemoja, jotka selkeästi nousivat esiin henkilöstölle suunnatusta kyselystä sekä asiantuntijahaastatteluista. Tämän vuoksi yhteenvedossa esitetyt tulokset ovat sellaisinaan käytettävissä työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatimisessa. Tulosten yhteenvedossa olemme perustelleet tuloksissa nousseita painoalueita teoreettisesti. Tämän olemme nähneet tärkeäksi, koska työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatiminen pohjautuu painoalueisiin, jotka ovat nousseet esille tuloksissa sekä ne ovat erinomaisesti perusteltavissa teoreettisestikin.

Tarkoituksenamme oli laatia käyttäjälähtöinen työhyvinvointisuunnitelmaluonnos. Laadimme tuotoksen henkilöstökyselystä ja asiantuntijahaastatteluista saamiimme tutkimustuloksiin nojautuen. Käyttäjälähtöisyyttä ei koskaan voi korostaa liikaa, emmekä onnistuneet saamaan koko henkilöstöä osallistumaan tutkimukseemme. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, mikä on hyvin luonnollista toimintatutkimuksessa, joka kohdistuu yhden organisaation kokemukselliseen tietoon. Koimme tärkeänä, että triangulaatiolla kyettiin osoittamaan, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan samaan tulokseen päädyttiin erilaisilla lähestymistavoilla.

Tavoitteenamme oli työhyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen muun muassa ohjeistamalla käytännön johtamista ja esimiestyötä. Tutkimuksemme tuloksia ja teoretietoa hyödyntäen olemme raportoineet työhyvinvoinnin tukemisen ja edistämisen keinovalikoimaa, joissa hyvin tärkeiksi osa-alueiksi nousivat johtaminen ja esimiestyö. Pitkän aikavälin tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan tuloksellisuutta sekä palvelujen ja työelämän laatua. Tämän tavoitteen toteutumista on mahdotonta arvioida näin lyhyellä aikavälillä, jonka tiedostimme tutkimusta tehdessämme. Tavoitteen toteutuminen vaatisi pitkittäistutkimusta, jossa muutosta ja kehittymistä seurattaisiin pitkällä aikavälillä. Tästä annamme kunnalle suosituksia opinnäytetyömme jatkotutkimusaiheita käsittelevässä alaluvussa.

Tulosten mukaan työhyvinvointi on ymmärretty laaja-alaisesti, johon kuuluvat organisaatioon, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Kuten Manka (2010) kuvaa työhyvinvoinnin rakentuvan hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista, myös

opinnäytetyömme tuloksissa nousivat kyseiset asiat voimakkaasti esille. Näiden lisäksi tulosten mukaan omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, kannustava ja johdonmukainen johtamistapa sekä palautteet/palkitseminen lisäävät työhyvinvointia.

Organisaation tavoitteet tulisi olla määritelty ja henkilöstön tulisi olla tietoinen niistä, näin henkilöstö ymmärtäisi paremmin työnsä merkityksen ja voisi sitoutua ja motivoitua työntekoon. Ei ole sama, miten työntekijöitä kohdellaan työyhteisöissä. Työhyvinvointia lisää tulosten mukaan arvostus, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu työyhteisön jäsenenä. Työnantajan tulisi panostaa yksilöön, työhön sekä koko työyhteisöön. Hyvinvoiva työyhteisö, johon kuuluvat kaikki työntekijät iästä, sukupuolesta ja asemasta riippumatta ovat organisaation ”käyntikortteja”. Työhyvinvointi näkyy paitsi organisaation sisällä myös työntekijöiden omassa elämässä. Työssään hyvinvoiva työntekijä kokee sisäistä yrittäjyyttä ja halua huolehtia jaksamisestaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä sairauspoissaolojen määrä pysyy kohtuullisena.

6.1 Työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota Lapinlahden kunnassa

Tulosten mukaan Lapinlahden kunnassa on panostettu työhyvinvointiin. Toimiviksi ja positiivisiksi osa-alueiksi nousivat muun muassa työterveyshuolto, tyky-liikunta, organisaation palvelut, toimiva työympäristö, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä joustavuus. Henkilöstö ja asiantuntijat ovat kokeneet, että työterveyshuollon palvelut ovat toimivat. Tästä esimerkkinä ovat tavoitettavuus ja saatavuus. Mankan (2010) mukaan yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa pystytään reagoimaan jo varhaisessa vaiheessa riskitekijöihin, jotka pitkittyessään voivat johtaa poissaoloihin ja työkyvyttömyyteen. Tutkimuksessa hyvänä asiana koettiin myös tyky-liikunta. Kunta järjestää yhdessä työterveyshuollon kanssa työntekijöilleen muun muassa tyky-jumppaa työajan ulkopuolisella ajalla. Lisäksi kunta tukee työntekijöitään tarjoamalla ilmaiset ja monipuoliset liikuntapaikat.

Positiivisina osa-alueina nähtiin organisaation palvelut, joihin kuuluvat osaava henkilöstö, kunnan hyvä maine sekä asianmukaiset työvälineet. Henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen on panostettu kunnassa esimerkiksi tukemalla kouluttautumista, johon tulevaisuudessakin nähdään olevan tarvetta. Työhyvinvointiin on Lapinlahden kuntaorganisaatiossa kiinnitetty huomiota, joka näkyy motivoitumisena työntekoon. Lisäksi tulosten mukaan kunta huolehtii työntekijöistään sekä tukee työntekijöitä organisaatiomuutoksissa. Positiivisina asioina nähdään joustavuus ja luotettavuus, työnantajapuolelta ei olla liian tiukkoja. Kehityskeskustelujen koettiin edistävän työhyvinvointia, mutta kehityskeskustelukäytänteissä nähtiin myös kehittämisen tarvetta. Työyksiköt ovat fyysisesti

kunnossa, kunta investoi uusiin tarvittaviin rakennuksiin ja peruskorjauksilla pyritään parantamaan esimerkiksi sisäilmaongelmia. Työergonomiaan on kiinnitetty huomiota työterveyshuollon kautta. Tuloksista voi päätellä, että henkilöstön ja asiantuntijoiden mukaan kunta kehittyy yhdessä toimimalla.

6.2 Työnohjaus

Yhdeksi keskeisimmäksi työhyvinvointia tukevaksi ja kehittäväksi osa-alueeksi koettiin työnohjaus eri muodoissaan. Työnohjauksen käytettävyys kehittämistehtävän lopullisessa tuotoksessa muodostaa yhden kokonaisuuden. Tulosten mukaan sekä yksilö- että ryhmätyönohjauksen tarvetta koettiin organisaatiossa, mutta toisaalta kaikki eivät koe tarvetta työnohjaukselle. Tuloksista ilmenee, ettei työnohjausta tulisi sekoittaa työhön perehdyttämiseen. Lisäksi tulee kiinnittää huomio siihen, että työnohjaus suoritetaan ulkopuolisen tahon toteuttamana. Työnohjauksen keinoin voidaan edistää työilmapiiriä ja yhteishenkeä, ylläpitää toimintavireyttä tai auttaa työn suunnittelussa ja työongelmien ratkaisuvaihtoehtojen luomisessa.

Työnohjaus on työntekijöiden oppimista tukeva prosessi, jonka tarkoitus on tukea työhön liittyvissä asioissa sekä kehittää vuorovaikutustaitoja ja ammatillista kasvua. Työnohjauksen avulla on mahdollista täsmentää organisaation tavoitteita ja lisätä työssä sujuvuutta sekä tuloksellisuutta. Työnohjauksella voidaan parantaa työilmapiiriä, kun henkilöstö oppii yhdessä ja hyvinvointi työpaikalla lisääntyy. Työnohjauksella voidaan myös lisätä ammattitaitoa ja selkeyttää työroolia. Nämä yhdessä parantavat työn mielekkyyttä ja hallinnan tunnetta. (TTL 2014, hakupäivä 24.7.2014)

6.3 Esimiestaidot

Tulosten mukaan esimiestaidot on koettu merkittäväksi työhyvinvoinnin kokemisen ja kehittämisen osa-alueeksi. Olemme jakaneet esimiestaidot seuraaviin osa-alueisiin: esimiestyön rooli, lähiesimiehen asema, esimiesten kouluttautuminen, muutoksen johtaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä sisäisen viestinnän kehittäminen. Esimiehen tulisi olla työntekijöille esimerkki ja hänen tulisi osoittaa käytöksellään, millainen toiminta on työyhteisössä hyväksyttävää. Tuloksista ilmenee, että esimiehen tehtäväkenttä on useissa tapauksissa laaja ja moninainen. Esimiesten ja lähiesimiesten roolien tulisi olla selkeät ja työntekijöiden tulisi arvostaa esimiesten toi-

mintaa. Mankan (2010) mukaan esimiestä voi työssään auttaa se, että hän selkiyttää tehtäväkenttäänsä ja esimiestyöhön tarvittavan ajankäyttönsä yhdessä oman esimiehensä ja omien työntekijöidensä kanssa.

Esimiesten kouluttautuminen nähtiin tutkimuksessamme varsin voimakkaasti työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta kehittämiskohteeksi. Esimiesten kouluttautuminen nousee tärkeään asemaan varsinkin, mikäli esimiehellä ei ole kokemusta esimiehenä toimimisesta. Mankan ym. (2010) mukaan hyvä esimies tunnistaa työyhteisön jäsenten hyvät ja myös kehittämistä vaativat puolet ja pyrkii johtamaan ihmistä yksilönä. Esimiehen tulee olla avoin kuuntelemaan työntekijöiden aloitteita ja ehdotuksia sekä ottaa ne toiminnassa huomioon, näin työntekijöille tulee kokemus kuulluksi tulemisesta, millä on suora yhteys työn tekemisen motivaatiotasoon. Oikeudenmukainen, yhteistyökykyinen ja kannustava esimies ylläpitää ja luo työhyvinvointia työyhteisössä. Esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijöiden auttaminen ja onnistuminen työssä ja esimiehen tulee osoittaa työntekijöilleen arvostusta. Esimiehen antama arvostus työntekijän tekemästä työstä on paras keino parantaa työhyvinvointia. Arvostuksen kokeminen saa työntekijät ponnistelemaan tavoitteiden eteen. Hyvä esimies kiinnittää huomion työntekijöiden onnistumisiin ja vahvuuksiin, häntä on helppo lähestyä, hän kuuntelee ja on aidosti kiinnostunut. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on innostuksen luominen työpaikalla. Innostus edellyttää, että työntekijä kokee arvostusta ja pystyy luottamaan esimieheensä. (Virtanen & Sinokki 2014, 148–150.)

Nykypäivänä kuntaorganisaatiot ovat valtiovallankin suhteen ”muutosten kourissa”, joten muutoksenjohtamisen voidaan katsoa sisältyvän jokapäiväiseen johtamiseen. Muutoksissa suunnitelmallisuus ja kaikkien muutoksen osapuolten mukaan ottaminen muutosprosessiin niin hyvissä ajoin kuin mahdollista, on tärkeää. Muutos tulisi perustella ja henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus keskustella mahdollisista kysymyksistä sekä pelkojen ja muutosvastarinnan käsittelylle. Näillä menetelmillä turvataan paremmin muutoksen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen. Muutoksen läpiviemiseen ja onnistumiseen vaikuttavat muutosviestintä ja sopeutuminen muutokseen. Tulosten mukaan palautteen antamisen ja vastaanottamisen tulee olla kaksisuuntaista. Lisäksi lähiesimiesten tulisi ottaa kantaa asioihin rohkeasti. Mikäli esimies koetaan työyksikössä ongelmaksi, tulisi työntekijän siirtyä palautteenannossa seuraavalle tasolle tai viedä asia yhteistoimintaelinten käsittelyyn. Luottamushenkilöiden ei tulisi puuttua yksiköiden ongelmatilanteisiin.

Tutkimuksemme tulosten mukaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat työhyvinvoinnin edistämisen kannalta tärkeitä kehittämiskohteita. Manka ym. (2010) perustelee palautteenannon

tärkeyttä muun muassa seuraavasti. Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan ja osataan antaa ja vastaanottaa palautetta oikealla tavalla. Palautteenanto tulee olla rakentavaa, jolloin sisältö on positiivista tai korjaavaa. Tämä onkin esimiestyössä yksi tärkeimmistä tehtävistä. Kun työntekijä saa työssä onnistumisestaan palautetta, kasvaa motivaatio ja sitoutuminen työntekoa kohtaan. Huono palaute ei vie toimintaa eteenpäin. Vuorovaikutustaidot nousevat "arvoon arvaamattomaan" palautetta annettaessa. Palautteenantamisen taitoa voi tietoisesti myös oppia, sekä esimiehen että työntekijöiden tulisi tiedostaa omat vahvuutensa ja kuinka niitä voisi hyödyntää palautekäytäntöjä toteuttaessaan. On myös huomioitava, että palautteensaajalla on oikeus tulla kuulluksi ja hänelle tulee antaa mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä asiasta. Vastahyökkäystä ja vastuun siirtämistä tulee välttää. Palautekäytännöissä on hyvä ymmärtää, ettei kehitystä tapahdu ilman palautetta.

6.4 Ryhmähenki

Tulosten mukaan yhteisöllisyyden ja rakentavan ilmapiirin luominen työyhteisöissä vaikuttavat työhyvinvointiin ja sen edistämiseen. Ryhmähenki muodostuu tutkimuksemme mukaan seuraavista osa-alueista: dialogi, asioista tiedottaminen ja viestintätyylit, asioiden ratkaisukeskeinen käsittelytapa, varhaisen välittämisen toimintatapa, oikeudenmukainen johtamistapa sekä työyhteisön yhteiset pelisäännöt.

Tulosten mukaan työpaikassa tärkeää on toimiva vuorovaikutus eli dialogi, joka vaatii avoimuutta. Pekka Järvisen (2008) mukaan avoimuutta voidaan määrittää neljällä näkökohdalla. Työpaikan avoimessa vuorovaikutuksessa puhutaan työasioista, puhutaan niiden kanssa joita asia koskee, puhutaan rakentavasti ja varmistetaan että viesti on ymmärretty oikein. Työyhteisön jäsenillä saattaa olla erilaisia käsityksiä avoimuudesta sekä työyhteisön jäsenillä on erilaisia viestintätyylejä. Avoimella vuorovaikutuksella työyhteisössä tarkoitetaan sitä, että työasioista ja niihin mahdollisesti liittyvistä epäkohdista puhutaan niiden kanssa joita asia koskee. Avoimuudella työyhteisössä tarkoitetaan työhön liittyvää avoimuutta eikä niinkään avoimuutta puhua henkilökohtaisista asioista.

Tulosten mukaan työyhteisön vuorovaikutuksen tulee olla kaksisuuntaista. Virtasen ja Sinokin (2014, 162–166) mukaan työyhteisön vuorovaikutuksessa tulisi toimia rakentavasti ja asiallisesti, jotta se tukisi työntekoa ja yhteistyötä. Vuorovaikutuksessa tulisi varmistaa, että viesti on ymmärretty oikein. Sanojen lisäksi äänensävyt, painotukset, ilmeet ja eleet, tauotukset vaikuttavat viestin tulkintaan. Jokainen yksilö ymmärtää viestin eri tavalla omista lähtökohdistaan käsin. Työyhteisön

vuorovaikutus on tärkeää, koska osa väärinymmärryksistä ja mahdollisista riitatilanteista on johtunut siitä, että vuorovaikutus ei ole toiminut. Työyhteisöissä tulisi painottaa ja harjoitella dialogia, vastakkaisasettelun sijaan tulisi kiinnittää huomio rakentavaan työyhteisöön. Työntekijä, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot, osaa ratkaista ristiriitoja ja on empaattinen. Työntekijät voivat tukea toistensa hyvinvointia muun muassa ottamalla vastuuta siitä, kuinka itse käyttäytyvät työyhteisössä. Työyhteisön jäseniltä odotetaan uuden oppimista, sopeutumista muutoksiin, suurien kokonaisuuksien hallintaa, vuorovaikutustaitoja, vastuun ottamista ja kykyä sietää ristiriitoja ja epävarmuutta.

Tutkimustuloksissamme tiedottaminen koettiin kehittämisen kohteena. Koettiin, että tiedottaminen toimii, mutta se tapahtuu väärään aikaan tai tietoa ei anneta tarpeeksi. Tämän vuoksi työnantajan kannattaa yhdessä työyhteisön kanssa sopia, millaisiin asioihin riittää yksipuolinen tiedottaminen ja millaiset asiat vaativat vuorovaikutteista ja osallistavaa viestintää. Kuntalain mukaan kunnan on tiedotettava asukkailleen kunnassa vireillä olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuista ja niiden vaikutuksista (Kuntalaki 17.3.1995/365.) Opinnäytetyömme tulosten sekä Mankan ym. (2010) mukaan sisäinen tiedottaminen on asia, johon tulisi kiinnittää huomiota. Sisäinen tiedottaminen on olennaista työyhteisössä. Hyvällä vuorovaikutuksella sekä sisäisellä tiedotuksella vuorovaikutus on sujuvaa ja tiedotus toimii. Sisäisen tiedotuksen toimimattomuus saattaa aiheuttaa ristiriitoja sekä erilaisia toimintamalleja työyhteisössä. Lapinlahden kunnan viestintä muodostuu ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä, joka tapahtuu kunnanhallituksen johdolla vuonna 2013 laaditussa viestintäsuunnitelmassa määriteltävien periaatteiden mukaisesti. Sisäisen viestinnän merkitys korostuu organisaation työhyvinvoinnin edistämisessä. Viestintäsuunnitelman tulee auttaa viestinnän oikea-aikaisuuteen ja osapuolten tietämykseen omista vastuistaan. Suunnitelmassa tulee määritellä viestinnän tavoite eli mitä viestinnällä halutaan saada aikaan. Suunnitelman päivittäminen ajantasaiseksi tietyin aikaväleihin edesauttaa viestinnän kautta työyhteisön hyvinvointia.

Lapinlahden kuntaan on vuonna 2012 laadittu kunnan työntekijöitä ja työpaikkoja koskeva toimintamalli: varhaisen välittämisen malli. Varhaisen välittämisen keinoin (= varhainen reagointi, puheeksi ottaminen, varhainen puuttuminen) pyritään ongelmatilanteen tai askarruttavan asian ilmaantuessa nostamaan se heti käsittelyyn. Tavoitteena tulisi löytää asialle ratkaisu ja sopia etenmistavoista asian kuntoon saattamiseksi sekä seurannasta. Varhaisen välittämisen toimintatapa, jalkautuessaan onnistuneesti eri yksiköihin, tuo henkilöstölle turvallisuuden tunnetta, koska se on osoitus työnantajan halusta huolehtia henkilökuntansa jaksamisesta, työkyvystä ja hyvinvoinnista. Varhaisen välittämisen toimintatavan tulisi myös edistää yhdenvertaisuutta työyhteisössä: asiat

nostetaan esille samaa menettelytapaa noudattaen riippumatta henkilön asemasta tai ominaisuuksista. Kun varhaisen välittämisen toimintamalli on käsitelty yhdessä työnantajan ja henkilöstön kanssa etukäteen, kaikki tietävät, miten toimia ongelmatilanteessa.

Oikeudenmukainen johtamistapa tulisi lisätä työntekijöiden arvostetuksi tulemisen kokemuksesta, koska tehdyt päätökset perustellaan työntekijöille ja työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla kuuluksi omassa asiassaan. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluvat tutkimuksemme tulosten mukaan selkeät pelisäännöt, jossa ihmisten kohtelu tapahtuu samojen periaatteiden mukaisesti. Kun päätöksenteossa on hankittu mahdollisimman oikeaa tietoa ja päätökset perustellaan työntekijöille, on muutosten ja uudistusten onnistuminen vakaammalla pohjalla. On myös huomioitava, että tarvittaessa tehtyjä päätöksiä voidaan korjata ja muuttaa. Esimies, joka kykenee kannustamaan työntekijöitä, perustelemaan päätökset ja muuttamaan näkemyksiä, saa todennäköisesti työntekijät innostumaan työstä. Oikeudenmukainen johtaminen vähentää työntekijöiden terveysriskejä ja psyykkisiä rasitusoireita. Kun työyhteisössä kyetään tekemään yhteistyötä keskenään, pääsevät henkilöstön tiedot, taidot ja kokemuksen myötä karttunut "hiljainen tieto" parhaaseen käyttöön. Työpäikan Me-hengen, toiminnan häiriöttömyys ja yhteistyön sujuvuus vaativat vastavuoroisuutta ja aktiivista toimintaa yhteiseksi hyväksi. Pelisäännöt voivat perustua lakiin tai työehtosopimukseen. Osa pelisäännöistä voi olla työnantajan ja henkilöstön keskenään sopimia sääntöjä. (Manka ym. 2010, hakupäivä 22.12.2013.) Kuten monissa organisaatioissa, myös Lapinlahden kunnassa osa pelisäännöistä on työnantajan määrittelemiä ohjeita ja toimintamuotoja, joista yksi tulee olemaan kuntaan laadittava työhyvinvointisuunnitelma. Tämän kehittämistehtävämme tuotoksena syntyvästä suunnitelmasta, toivomme kunnalle olevan hyötyä tehdessään organisaation käyttöön työhyvinvointisuunnitelmaa.

6.5 Yksilön asenteet ja voimavarat

Tulosten mukaan yksilön asenteet ja voimavarat vaikuttavat työhyvinvointiin. Olemme jaotelleet yksilön asenteet ja voimavarat seuraaviin osa-alueisiin: elämänhallinta, osaaminen, yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys sekä tyky-toiminta.

Tulosten mukaan yksilön asenteella on merkitystä työssä jaksamiseen, työyhteisössä toimimiseen sekä työntekoon. Työyhteisön hyvinvointi on jokaisen työntekijän vastuulla. Hyvinvoinnistaan huolehtiva työntekijä jaksaa seurata työyhteisön muutoksia ja kykenee reagoimaan niihin. Hän kyke-

nee toimimaan positiivisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa ja toimii työhyvinvointia edistävällä tavalla. Henkilö, joka pitää huolen omasta hyvinvoinnistaan ymmärtää työyhteisön yhteisesti sovitut tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Mankan (2010) mukaan jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää omia työyhteisötaitojaan sekä esimiehet voivat kehittää johtamistaitojaan ja siten edistää omaa ja työpaikkansa hyvinvointia. Työyhteisötaidot tarkoittavat mm. sitä, että työntekijät ja esimies suhtautuvat rakentavasti toinen toisiinsa ja työtovereihin, työn tekemiseen ja toimivat koko työyhteisön edun mukaisesti. Työhyvinvointi lisää voimavaroja sekä yksilöettä työyhteisötasolla ja tämän tulisi heijastua myönteisesti työn tuottavuuteen, asiakassuhteisiin sekä työn ulkopuoliseen elämään. Työyhteisöissä tulisi yhdessä kehittää voimavaroja systemaattisesti ja määrätietoisesti, tällöin on mahdollista saada aikaan positiivinen muutos.

Tulosten mukaan osaaminen ja kouluttautuminen liittyvät toisiinsa. Osaamisen tulee vastata työn vaatimuksia, mikäli työn vaatimukset muuttuvat ja työntekijän tulee selvitä vanhentuneilla tiedoilla ja taidoilla, työhyvinvointi rapautuu. Mankan (2010) mukaan osaamisen kehittäminen on varautumista tulevaan. Oppimisen johtaminen on tärkeää ja osaaminen on tuotos, joka syntyy oppimisesta, jota voidaan edistää ja ohjata. Oppiminen on muun muassa muuttumista, uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä, joka tapahtuu hankkimalla uutta tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja verkostoja. Oppiminen saa aikaan muutoksia yksilön toiminnassa, mutta myös työyhteisön oppimista tarvitaan, jotta saadaan aikaan positiivista muutosta. Tulosten mukaan Lapinlahden kunta työnantajana mahdollistaa työntekijöiden kouluttautumista erilaisin menetelmin ja tällä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Tuloksista ilmenee myös, että henkilöstön vaihtuvuus on sidoksissa yksilön kokemuksiin, eikä se työyhteisönkään kannalta ole välttämättä negatiivinen asia. Osa henkilöstöstä kokee vuosikymmeniä samassa työpaikassa työskentelyn sopivan hänelle, osa haluaa vaihtaa työpaikkaa muutamien vuosien jälkeen. Henkilöstön vaihtuvuus nähdään välttämättömänä, sillä voidaan ehkäistä myös sairauspoissaoloja.

Tulosten mukaan yksilön työhyvinvoinnin taustalla ovat sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys. Työntekijöiden tulisi huolehtia fyysisestä terveydestään muun muassa riittävällä liikkumisella ja levolla. Lapinlahden kunnan työterveyshuolto järjestää myös tyky-toimintaa, johon työntekijät voivat osallistua työajan ulkopuolisella ajalla. Lapinlahden kunta on panostanut kaikkien kuntalaisten fyysisen kunnon ylläpitämisen mahdollisuuksiin tarjoamalla ilmaiset liikuntapaikat. Tulosten mukaan työntekijät toivovat työhyvinvoinnin edistämiseksi mahdollisuuden liikunta- ja/tai kulttuurisetelien käyttöön. Nämä nähdään kokonaishyvinvoinnin kannalta merkityksellisiksi, joku toinen nauttii liikkumisesta kun taas joku toinen hyötyy kulttuurikokemuksista enemmän. Työyhteisöltä

saatava sosiaalinen tuki on tärkeä voimavara, jolla on negatiivista stressiä vähentävä vaikutus. Mankan (2010) mukaan henkisesti hyvinvoivat työntekijät ovat innostuneita työstään, kokevat työn mielekkääksi, ja he haluavat kehittyä työssään. Kehittäminen ei useinkaan vaadi suuria tekoja, vaan jo pienetkin askeleet auttavat. Työn imua voidaan vahvistaa kehittämällä työyhteisön toimintatapoja ja vuorovaikutusta sekä etsimällä työstä mielekkäitä ja tärkeitä asioita.

6.6 Organisaatio ja työ

Tutkimuksemme tuloksissa yhdeksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi ja kehittämisen kohteeksi nousivat työn hallinta, työn organisointi ja fyysiset rakenteet. Jaottelimme nämä osa-alueet seuraavasti: työajan hallinnan keinot, työn organisointi ja resurssisuunnittelu, mallien jalkautus käytännön työhön sekä toimiva työympäristö.

Edellä luetelluissa osa-alueissa tulosten mukaan nousi esille esimiestyössä onnistuminen, muun muassa esimiehillä tulisi olla "napakampi ote" määrittää vastuita tasaisemmin työntekijöiden kesken. Henkilöstön riittämättömyys heikentää työhyvinvointia ja tämän vuoksi resurssisuunnittelu koettiin merkittäväksi. Tulokset linkittyvät selvästi Mankan (2010) tutkimustietoon. Ajanhallinnan haasteita aiheuttaa tietyissä yksiköissä työn kausittainen kuormittavuus ja työn organisoinnin puutteellisuudet. Työn organisoinnissa tulisi huomioida työn tekemisen rajoittuminen työaikaan sekä työtehtävät tulisi priorisoida niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan, jotka ovat ennen kaikkea ajanhallintaan liittyviä taitoja. Jatkuvässä kiireessä työn kehittämiseksi ja uuden oppimiseksi ei jää aikaa. Mikäli ongelmiin ei puututa riittävän ajoissa, voi sillä olla negatiivista vaikutusta myös työnteon jälkeen. Ajanhallinnantaidoilla, työnkuvia ja vastuita selkiyttämällä sekä organisoimalla työtä uusilla tavoilla, voidaan vähentää kiirettä ja samalla edistää työhyvinvointia. Manka (2010) on kiinnittänyt huomion myös henkilöresurssien etukäteissuunnitteluun.

Tulosten mukaan työympäristön toimivuuteen oli myös kiinnitetty huomiota. Lapinlahden kunta investoi uusiin tarvittaviin työyksiköihin sekä on puuttunut myös muun muassa sisäilmaongelmien korjaamiseen. Näihin asioihin tulee jatkossakin kiinnittää erityistä huomiota, koska ongelmilla on suora yhteys henkilöstön sairastavuuteen. Rauramon (2004, 134) mukaan työyhteisön kehittäminen tarkoittaa sujuvia työjärjestelyjä. Siihen liittyy myös tarkoituksenmukaiset, turvalliset työvälineet ja tilat. Oikeudenmukainen työnjako ja riittävä tiedonsaanti, sekä ajankäytön suunnittelu voivat olla myös kehittämisen kohteena. Työyhteisön kehittämisessä on oleellista huolehtia perehdytyksestä, iän ja kokemuksen arvostamisesta ja työuupuneiden auttamisesta.

7 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN LAADINTA

Työyhteisön työhyvinvointia edistävää työhyvinvointisuunnitelmaa ei voi saada kerralla kuntoon. Työyhteisössä on tarpeellista arvioida työhyvinvointia edistäviä askeleita ja eteneminen harkitusti, pala kerrallaan työyksikkötasolla voi saada tuloksellisen etenemisen onnistumaan. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toimintatapa huomioiden muutoksenjohtamisen valmiudet ja mahdollisuudet, voivat saada aikaan pysyvämpiä tuloksia kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatimisprosessissa oli kolme vaihetta: laatiminen, sisältö ja arviointi.

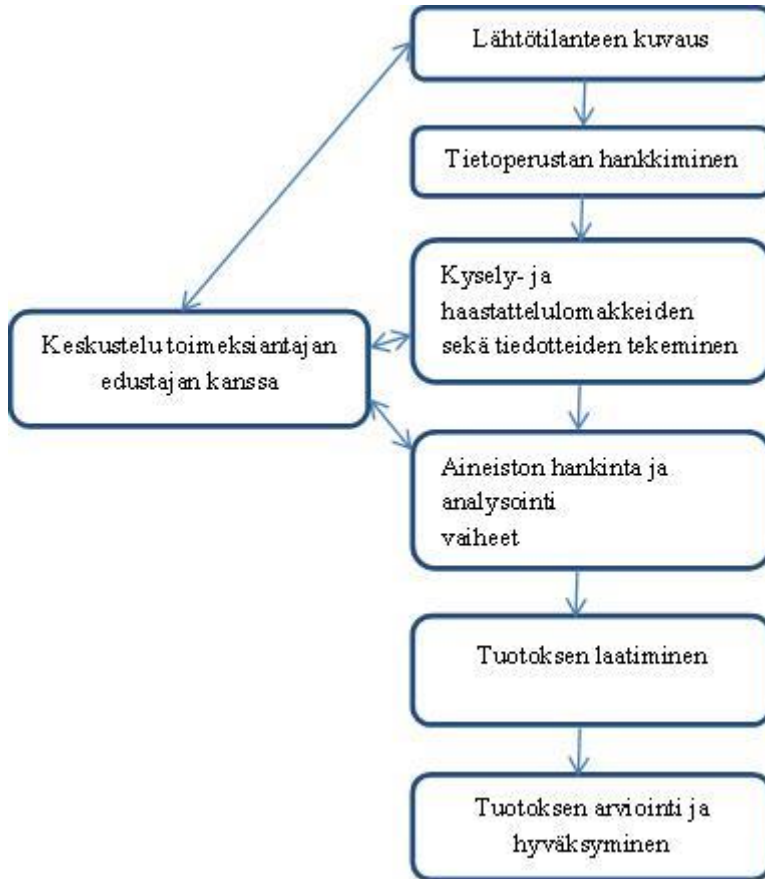
7.1 Laatiminen

Kuviossa 16 esitämme työhyvinvointisuunnitelman laatimisprosessin päävaiheet. Lähtötilanteen kuvauksessa Lapinlahden kunnan Internet-sivuilta saimme tosiasioihin perustuvat tiedot organisaatiosta. Työelämäohjaajan kanssa käydyt keskustelut ohjasivat suunnittelemaan aineiston keruumuotoja. Tutkimuksemme tärkeissä vaiheissa työelämäohjaajan kanssa oli perusteltua sopia työn etenemisestä. Tietoperustaan perehtyminen alkoi saatuaamme toimeksiannon tehdä työhyvinvointisuunnitelma kuntaan.

Opinnäytetyömme perustuu ennen kaikkea käyttäjälähtöisyyteen. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatimisessa oli ensisijaisen tärkeää hyödyntää kunnan henkilöstön kokemuksellista tietoa työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilasta sekä sen edistämisestä. Lisäksi asiantuntijahaastatteluissa saimme syventävää ja täydentävää tietoa kunnan työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämisen tarpeista sekä keinoista. Laadimme ja lähetimme tarvittavat tiedotteet, kysely- ja haastattelulomakkeet kohderyhmille riittävän ajoissa. Aineiston hankinta ja analysointi olivat tietoperustaan perehtymisen lisäksi toimintatutkimuksemme tärkeimpiä vaiheita. Niiden pohjalta työhyvinvointisuunnitelman laatiminen mahdollistui käyttäjälähtöisesti. Työhyvinvointisuunnitelmaa laatiessa meidän täytyi huomioida organisaation koko ja rakenne, jokaisella osastolla eivät samat asiat päde. Päädyimme tekemään työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen organisaation yleisellä tasolla.

Kehittämistehtävässä lopullisen tuotoksen laatiminen jäi yksinomaan opinnäytetyöntekijöiden vastuulle. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen arviointiin sen työstämisen aikana osallistui Hämeenlinnan kaupungin talous- ja hallintopalvelujen tarkastuspäällikkö. Tarkastuspäällikkö on toisen opin-

näytetyöntekijän lähisukulainen ja hänellä on osaamista ja kokemusta työhyvinvoinnin edistämisestä kunta-alalla. Laadittuamme työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen, lähetimme sen arvioitavaksi työelämäohjaajalle ja ohjaaville opettajille.



Kuvio 16. Työhyvinvointisuunnitelman laatimisprosessin päävaiheet.

Asiantuntijahaastattelujen yhtenä asiakokonaisuutena oli saada tietoa ja konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä työhyvinvointisuunnitelman tulisi sisältää ja millainen sen tulisi olla ulkoasultaan. Haastatteluista saimme hyödynnettäviä ohjeita ja ideoita työhyvinvointisuunnitelman laadintaa varten. Asiantuntijoiden mukaan suunnitelman tuli olla käytännönläheinen, kaikkien tavoitettavissa, selkeä, helposti päivitettävissä oleva sekä sen tulee linkittyä kuntastrategiaan.

Haastatteluissa tuli esille joitakin ristiriitaisuuksia. Osassa haastatteluissa tuli ilmi, että suunnitelman tulisi perustua henkilöstökyselyaineistoon, jolloin se olisi käytännönläheinen ja se ”palvelisi tarkoitustaan” ollen hyödyllinen. Toisaalta saimme ohjeistuksena, että työhyvinvointisuunnitelman tulee perustua teoretietoon eikä olla käytännönläheinen, tällöin se mielestämme ei olisi konkreet-

tinen suunnitelma. Työhyvinvointisuunnitelman seuranta nähtiin haastatteluissa myös kaksijakoisena: suunnitelman tulisi olla sellainen, jossa ei mainittaisi seurantaa ja osa asiantuntijoista ohjeisti meitä huomioimaan seurannan, jolloin voitaisiin arvioida, ovatko asetetut tavoitteet toteutuneet. Lisäksi haastatteluissa tuli esille, että aikataulusuunnitelman laatiminen vertailukelpoiselle tiedonkeruulle olisi hyvä laatia. Edellä mainittujen ristiriitaisuuksien ratkaisemisessa lähtökohtana pidimme käyttäjälähtöisyyttä: henkilöstön kyselystä nousseita työhyvinvoinnin edistämisen tarpeita ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Pohdimme yhdessä tuloksekkainta tapaa toteuttaa työhyvinvointisuunnitelmaluonnos kunnalle. Tahtotilamme oli laatia tuotos, missä on mahdollisimman kattavasti konkreettista tietoa työhyvinvoinnin edistämiseksi ja seuraamiseksi. Päädyimme tekemään työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen, missä on selkeästi määritelty seuranta sekä aikataulusuunnitelma. Tavoitteenamme oli saada paras hyöty kunnalle niin, että tuotos palvelee tarkoitustaan.

7.2 Sisältö

Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen teimme henkilöstölle suunnatun kyselyn sekä fokus-asiantuntijahaastatteluiden pohjalta. Tämän lisäksi perehdyimme teoreettiseen tietoon työhyvinvoinnista. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnokseen kokosimme asioita, jotka toimivat kunnassa ja asioita, joita tulisi kehittää. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksessa esittelemme mitä työhyvinvointi on teoreettisena käsitteenä. Suunnitelma sisältää työhyvinvoinnin nykytilaa ja sen edistämistä koskevia aiheita teemoittain, jotka nousivat esille tutkimustuloksista.

Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksessa hyödynsimme Marja-Liisa Mankan teoriaa työhyvinvoinnista, jota täydensimme strategianäkökulmalla. Lapinlahden kunnan kuntastrategiassa osaava henkilöstö on yksi strategian osa. Kunnassa on myös panostettu hyvään johtamiseen, jolla pyritään siihen, että saadaan ammattitaitoista ja innostunutta henkilökuntaa. Mielestämme näihin asioihin kannattaa kiinnittää jatkossakin huomiota, koska tällöin kunnalla on kilpailuetu työntekijämarkkinoilla ja mahdollisuus saada rekrytoitua osaavia ja päteviä työntekijöitä.

Olemme laatineet työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen liitteeksi taulukkomuotoisen koosteen esittämistämme suosituksista Lapinlahden kunnalle. Työhyvinvointisuunnitelmakooste on sekä opinäytetyön että kunnalle toimitetun työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen liitteenä. Koosteessa on esitetty tavoitteet, keinot, aikataulu, seuranta ja vastuutahot. Tämä kooste on ehdotus kunnalle millä keinoin työhyvinvointia voitaisiin edistää ja kunta voi sitä halutessaan muuttaa tarkoituksen-

mukaiseen muotoon. Taulukkokooste perustuu tutkimuksemme tuloksiin ja sen keskeiset asiat esitetään seuraavissa kappaleissa. Suosittelemamme tavoitteet ovat sattumanvaraisessa järjestyksessä. Tavoitteita on mahdotonta esittää yleisluonteisessa työhyvinvointisuunnitelmassa tärkeysjärjestyksessä, koska eri yksiköissä korostuvat erilaiset kehittämisen osa-alueet.

Ensimmäisenä työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena on työnohjaus, jolla saadaan vahvistettua yhteisten toimintamallien luomista sekä osallisuutta. Työnohjaukseen osallistuminen tulee mahdollistaa jokaisessa eri yksikössä kaikille työntekijöille, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Kunnassa suositellaan tehtäväksi työnohjauksen tarpeen selvitys työyksiköissä vuosien 2014–2015 aikana ja tarvittaessa järjestämään työnohjausta työyksiköissä. Työnohjauksen tarvetta tulee seurata vuosittain. Vastuutahoksi työhyvinvointitarpeen selvityksen tekemiseen sekä työnohjauksen järjestämiseen esitetään yksiköiden esimiehiä.

Toisena työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena on esimiestyön, esimiestyön roolien selkeyttäminen ja esimiesten koulutautumisen kehittäminen. Myös onnistunut muutoksen johtaminen, palautekäytäntöjen yhtenäistäminen sekä sisäisen viestinnän kehittäminen ovat työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteita. Ehdotamme yksiköiden esimiesten tehtäväkuvien sekä ajankäytön selkiyttämistä tehtäväksi vuosien 2014–2015 aikana. Seuranta tulisi tehdä muutaman vuoden välein. Esimiesten koulutuksilla saataisiin varmuutta esimiestyöhön. Suosittelemme laatimaan lähivuosien aikana esimiesten koulutussuunnitelmat, joita tulee arvioida vuosittain. Onnistunutta muutoksen johtamista voidaan kehittää laatimalla suunnitelma lähivuosien aikana ja tiedottamalla koko henkilöstölle riittävän hyvissä ajoin muutoksista. Palautekäytäntöjen yhtenäistämistä voidaan edistää laatimalla palautejärjestelmä lähivuosien aikana. Sisäisen viestinnän kehittämisen keinoina esitetään viestintäsuunnitelman päivittämistä muutaman vuoden välein. Myös asianmukainen ja ajantasainen tiedottaminen eri kanavia, kuten e-mail, SoMe, henkilöstölehti, hyödyntäen ovat sisäisen viestinnän edistämisen keinoja. Vastuutahoiksi edellä mainittujen tavoitteiden toteuttamisessa ja seurannassa esitetään henkilöstöjaostoa, johtoryhmää sekä yksiköiden esimiehiä.

Kolmantena työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena organisaatiossa ovat työn hallinnan ja organisoimisen edistäminen, resurssisuunnittelu sekä fyysisten rakenteiden kunnossapitäminen. Keinovalikoimana esitämme työtehtävien määrittämistä, töiden aikatauluttamista ja asettamista tärkeysjärjestykseen sekä henkilöresurssien suunnittelua. Näiden toteuttaminen ja seuranta tulee tapahtua vuosittain, vastuutahoina toimivat esimiehet sekä työntekijät. Varamiesjärjestelmien toimivuus sekä erilaisten mallien jalkautus käytännön työhön esitetään toteutettavaksi ja seurattavaksi

jatkuvasti, vastuutahoina toimivat yksiköiden esimiehet. Kiinteistöjen kuntokartoitukset suositellaan tehtäväksi vuosien 2014–2015 aikana ja niitä tulee seurata muutaman vuoden välein. Vastuuta hoiksi esitämme teknisen toimen, johtoryhmän sekä yksiköiden esimiehet.

Neljäntenä työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena on yksilö. Siihen sisältyvät elämänhallinnan ja osaamisen tasapainottaminen sekä yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ylläpitäminen ja kehittäminen. Elämänhallinnan ja osaamisen keinovalikoimaan olemme ehdottaneet henkilöstön kouluttautumisesta huolehtiminen sekä koulutussuunnitelmien laatiminen, joita tulee seurata ja arvioida vuosittain esimiesten toimesta. Kehityskeskustelujen yhteydessä voidaan toteuttaa henkilöstön osaamiskartoitukset ja niitä tulee toteuttaa ja seurata vuosittain. Hiljaisen tiedon jakaminen esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä on keino osaamisen edistämiseksi. Yksilön psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen terveyden ylläpitämisen ja kehittämisen keinoja ovat: henkilökohtaisesta liikkumisesta, levosta ja hyvinvoinnista huolehtiminen, kunnan tarjoamien ilmaisten ja monipuolisten liikuntapaikkojen hyödyntäminen sekä tyky-toimintaan osallistuminen. Näihin jokaisen yksilön/työntekijän tulee kiinnittää huomiota jatkuvasti. Kohdennettujen liikuntaryhmien käynnistäminen sekä liikunta- ja/tai kulttuurisetelien käyttöön ottaminen on syytä kartoittaa ja mahdollisesti toteuttaa lähivuosien aikana. Työterveyshuolto toimii tyky-liikunnan sekä kohdennettujen liikuntaryhmien vastuutahona.

Viidentenä työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena ovat ryhmähenki ja rakentavan ilmapiirin luominen. Näihin pyritään työyhteisössä avoimella vuorovaikutuksella ja tiedottamisella, asiat tulee käsitellä ratkaisukeskeisesti. Näiden arviointia ja seuranta tulee tehdä koko ajan, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Ryhmähengen ja rakentavan ilmapiirin luomiseksi, keinoina nähdään oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtamistapa ja toteutumista voidaan mitata esimerkiksi palauttekyseilyillä vuosittain. Oikeudenmukaisen johtamistavan vastuu on esimiehillä, johtoryhmällä sekä henkilöstöjaostolla. Ryhmähenkeä ja rakentavaa ilmapiiriä voidaan luoda myös varhaisen välittämisen keinoilla sekä yhteisillä pelisäännöillä. Kunnassa on olemassa varhaisen välittämisen malli, mutta ilmeisesti sen käyttö ei ole kaikissa yksiköissä vakiintunut. Esitämme, että varhaisen välittämisen malli otetaan käyttöön kaikissa työyksiköissä. Sen avulla pystytään ennaltaehkäisemään ristiriitatilanteita sekä mahdollisesti ennaltaehkäisemään pitkiä sairaslomia. Varhaisen välittämisen mallin käyttöönotto sekä yhteisten pelisääntöjen laatiminen suositellaan toteutettavaksi vuosien 2014–2015 aikana. Varhaisen välittämisen mallin seuranta tulisi tapahtua muutaman vuoden välein ja vastuutahoina ovat henkilöstöjaosto, johtoryhmä sekä yksiköiden esimiehet. Yhteisiä pelisääntöjä tulee seurata vuosittain esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä.

Työhyvinvoinnin seuranta ja vastuutahot

Työhyvinvoinnin yleistä kehitystä tulee organisaatiossa seurata säännöllisesti. Työhyvinvoinnin seuranta toteuttavat työyksiköiden esimiehet ja koko johtotaso oman vastualueensa rajoissa. Lisäksi työhyvinvoinnin seurantaan osallistuvat työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiesorganisaatio, henkilöstöhallinto ja koko henkilöstö. Työhyvinvointisuunnitelma tulee käsitellä kuntaorganisaation yhteisissä palaverieissa ja sopia tavasta soveltaa sitä tarvittavin osin jokaisessa yksikössä. Työhyvinvoinnin indikaattorit tulee määritellä ja raportoida niistä kunnassa hyväksytyjen säännösten mukaisesti esimerkiksi yhteistoimintaelimille sekä kunnanhallitukselle ja kunnanvaltuustolle. Henkilöstöraportti, jossa raportoidaan työhyvinvoinnin kehittyminen, tulisi laatia riittävän usein, esimerkiksi vuosittain.

7.3 Suunnitelman arviointi

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen oli perusteltua, koska työelämäohjaaja toi keskusteluisamme (idea- ja suunnitteluvaiheissa) ilmi, että kunnassa on tarvetta työhyvinvointiin liittyvään kehittämistoimintaan. Kunnassa on kiinnitetty huomio sairaspöissaolojen lisääntymiseen, johon työhyvinvointia kehittämällä voidaan saada positiivista muutosta aikaan. Lisäksi tulevaisuuden haastetta luo voimakas eläköityminen vuoteen 2025 mennessä. Kunnassa ei ole aikaisemmin laadittua konkreettista työhyvinvointisuunnitelmaa.

Kehittämistyömme käyttäjälähtöisyyden toteutuminen vaati organisaation jäsenten osallisuutta. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen luotettavuutta paransi se, että tuotos toteutettiin yhteistyössä työelämän kanssa. Ideointi ja suunnitelmavaiheessa yhteistyö työelämäohjaajan kanssa perustui mielestämme avoimuuteen. Lopullisen tuotoksen laatiminen mahdollistui käyttäjälähtöisesti henkilöstölle järjestetyn kyselyn sekä asiantuntijaryhmähaastattelujen tulosten perusteella. Ennen kyselyn lähettämistä, kävimme yhdessä työelämäohjaajan kanssa kysymykset läpi, jotka hän hyväksyi muutoksitta. Samoin asiantuntijaryhmille suunnatut haastattelurungot arvioitiin työelämäohjaajan kanssa ennen haastatteluja. Aineiston analysointien jälkeen laadimme työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen. Lopullisen tuotoksen laatiminen jäi opinnäytetyöntekijöiden vastuulle, jonka koimme haasteelliseksi ja jopa irralliseksi prosessin vaiheeksi.

Tarkasteltuamme tekemäämme työhyvinvointisuunnitelmaluonnosta sekä useita julkishallinnon työyhteisöihin tehtyjä ja käyttöön otettuja työhyvinvointisuunnitelmia, luonnoksestamme tulee esille keskeisimmät työhyvinvoinnin osa-alueet tavoitteineen ja keinovalikoimineen. Tärkeintä on, että luonnoksemme perustuu työyhteisön esille nostamiin työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueisiin ja näin ollen luonnos on käytännönläheinen. Asiantuntijoilta saamiemme ohjeistusten mukaisesti, luonnos linkittyy kuntastrategiaan ja on mielestämme ulkoasultaan selkeä sekä sisällöltään helposti päivitettävissä. Tuotoksen tavoitettavuus ei ole mielestämme tärkeä tekijä, mutta toivomme, että lopullinen työhyvinvointisuunnitelma saatetaan riittävän kattavasti sekä kunnan työntekijöiden että kuntalaisten tietoon.

Laatimassamme työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksessa olemme esittäneet kunnalle arviointi- ja seuranta-aikataulun. Arvioinnissa on tärkeää, että organisaatio pohtii työhyvinvointisuunnitelman laatimisen ja toteuttamisen jälkeen, tapahtuiko muutosta ja jos tapahtui millaista ja mikä sen aiheutti. Välttämättä kaikkiin edellä mainittuihin kysymyksiin ei saada suoraviivaista vastausta ja muutos, johon tuotoksella pyritään voi joko tapahtua tai jäädä tapahtumatta. Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä arviointi on perusteltua työntekijöiden näkökulmasta, mutta toki on myös toivottavaa, että kehittämistyössämme esille nostettuihin osa-alueisiin puuttuminen vaikuttaa välillisesti työyhteisön tehokkuuden ja toimivuuden lisäämiseen. Tämä taas osaltaan voi vaikuttaa asiakkaiden saaman palvelun laatuun, johon lisääntynyt työhyvinvointi voi heijastua.

Luonnoksen ulkoinen arviointi toteutui Hämeenlinnan kaupungin talous- ja hallintopalvelujen tarkastuspäällikön toimesta. Saimme häneltä palautetta suunnitelman sisällöstä, jonka perusteella muokkasimme suunnitelmaluonnosta. Uusinta-arviointia emme häneltä pyytäneet aikataulullisista syistä. Työelämäohjaajamme arvio kuntaan toimitetusta työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksesta oli positiivinen. Hän koki sisällössä olevan paljon arvokasta tietoa työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Lisäksi arvioinnissa oli maininta aiheen monipuolisista lähestymiskulmista ja kokonaisuuden työelämäohjaaja näki olevan eheä. Ohjaavien opettajien antaman palautteen mukaan Lapinlahden kunta saa erinomaisen tietopaketin työhyvinvoinnista ja toiminnan suunnittelusta, jossa laatimamme taulukkoliite toimii hyvänä apuvälineenä. Rakenteeltaan laatimamme luonnos on opettajien palautteen mukaan hyvä.

8 ARVIOINTI

Opinnäytetyöprosessia arvioitaessa kiinnitämme huomion koko opinnäytetyöprosessin arvioimiseen sekä toimintatutkimuksen kahden ensimmäisen syklin arvioimiseen. Kolmas sykli, joka sisältää työhyvinvointisuunnitelman laatimisprosessin on arvioitu alaluvussa 7.3. Lisäksi arvioimme opinnäytetyömme yhteistyötahojen kanssa toteutunutta työskentelyä.

8.1 Prosessin arviointi

Tutkimuksemme aiheen valinta oli mielestämme perusteltua yhteiskunnallisesti, yhteisöllisesti ja yksilöllisesti. Työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti, kansantaloudellisesti ja kansainvälisesti tärkeä taloudellinen tekijä. Se on ymmärretty laajasti tuotannollisena tekijänä, työn tuottavuustekijänä sekä työntekijän terveyteen vaikuttavana tekijänä. Lapinlahden kunnalla oli tarve saada käyttäjälähtöistä tietoa kunnan työhyvinvoinnin nykytilasta sekä siitä, mitä kehittämiskohteita henkilöstö näkee tarpeellisena. Yksilötasolla työhyvinvoinnin tutkiminen kohdistuu henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen sekä me opiskelijoina olemme saaneet arvokasta tietoa hyvin laaja-alaisesti työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä.

Ideointi-, suunnitelma- ja toteutusvaiheissa tapahtui yllättäviä käännteitä, jotka koskivat lähes koko prosessin toteuttamista. Saimme ensin toimeksiantona tehdä kunnalle henkilöstöstrategia, jota ideoimme ja teimme hyväksytyyn opinnäytetyösuunnitelman. Tässä vaiheessa toimeksiantajan työelämäohjaaja vaihtui. Samoin vaihtui toimeksianto tehdä kunnalle työhyvinvointisuunnitelma, joka vielä työn edetessä tarkentui työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatimiseksi. Edellä mainittujen muutosten vuoksi jouduimme tekemään uudestaan aiesopimus, tutkimussuunnitelma sekä tutkimuslupa-anomus. Myös teoriakirjallisuuden hankkiminen ja siihen perehtyminen vaativat aikaa ja toivat uusia haasteita tutkimuksen etenemiseksi. Päästyämme suunnittelemaan tarkemmin toimeksiantoamme, aikataulutimme prosessin uudelleen sekä toimeksiantajan tahtoa noudattaen että omia voimavarojamme ja resurssejamme arvioiden.

Toimintatutkimuksen tarkoituksena tässä tutkimuksessa oli saada käyttäjälähtöisesti aikaan uusia toimintamuotoja liittyen työhyvinvoinnin edistämiseen. Pyrkimyksenämme oli ratkaista ongelmia sekä esittää kehittämismenetelmiä, joilla on suora yhteys käytännölliseen toimintaan. Toimintatut-

kimuksessamme käytettävistä menetelmistä keskustelimme ja päätimme toimeksiantajan työelämäohjaajan kanssa sekä ideointi- että suunnitelmavaiheessa. Molemmat osapuolet kokivat kehittämisprosessin toteutus-/tutkimusaineiston hankintavaiheessa tärkeäksi koko henkilöstön kokemuksellisen tiedon keräämisen, jonka jälkeen jatko työstimme henkilöstön tärkeiksi kokemia työhyvinvointiin liittyviä teemoja eri asiantuntijaryhmien ryhmähaastatteluissa.

Henkilöstölle lähetetyn tiedotteen ja kyselyn lähettämisen jälkeen saimme muutaman yksityisen yhteydenoton henkilöstöltä. Lähetimme kyselyn linkin sähköpostitse, jonka viestissä kerroimme pääpiirteittäin kyselyn tarkoituksesta. Saimme palautetta muun muassa siitä, että viestissä olisi ollut hyvä mainita kyselyn vastaamiseen käytettävä arvioitu aika. Pohdimme kyseistä asiaa kyselyä ja saatetta tehdessämme, lisäksi pohdimme, että laittaisimme kyselyyn “keskeytä” painikkeen, jota vastaaja olisi voinut tarvittaessa hyödyntää. Webropol-ammattilaisilta kysyessämme keskeytyspainikkeen käytöstä, saimme yksiselitteisen vastauksen: “kyselyne on sen verran lyhyt, ettei keskeytyspainikkeelle ole tarvetta”, joten jätimme sen pois kyselystä. Mahdollisesti arvioitu vastausaika olisi voinut olla hyvä vaihtoehto mainita saatteessa. Kyselylomakkeesta saimme palautetta henkilöstöltä kyselyn yhteydessä, joka mielestämme osoittaa kiinnostusta asiaa kohtaan. Palautteessa mainittiin muun muassa seuraavaa: “Osa kysymyksistä ei sopinut ollenkaan omaan työpaikkaani, ja vastaamatta ei voinut jättää”. Palautteen mukaan tulokset saattavat vääristyä. Koska kyseinen palaute tuli yhdeltä henkilöltä, emme näe sen vääristäneen kyselyn tuloksia. Kyselylomakkeen ulkoisen arvioinnin perusteella, ei lomakkeen ulkoasuun tai sisältöön ollut tarvetta tehdä muutoksia.

Henkilöstölle suunnatun kyselyn vastausprosentti jäi odotettua alhaisemmaksi. Tulokset eivät ole yleistettävissä vaan kuvaavat tutkimuksen osallistuneiden näkemyksiä työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Harkitsimme kyselyn uudelleen aktivointia, mutta aikataulullisista syistä se ei ollut mahdollista. Kriittisesti arvioiden, kyselyyn osallistuivat henkilöt, jotka kokevat työhyvinvointiasiat merkityksellisinä. Sen kertoo jo kyselyssä esitetty kysymys: “Kuinka motivoitunut olet kehittämään työhyvinvointia?” Johon 60 % vastasi: “erittäin motivoitunut”. Teemoitimme kyselystä saadun aineiston perusteella fokusryhmähaastattelujen sisällön. Fokusryhmille teemoitettuja kysymyksiä olisi voinut tiivistää, mutta vaarana olisi voinut olla liian suppea aineisto. Asiantuntijoilta kerättyä aineistoa oli mielenkiintoista verrata henkilöstökyselyn aineistoon ja todeta, että tulokset täydentävät toisiaan. Näin ollen tulosten yhteenvedossa ei esiintynyt poikkeavuuksia, joka osoittaa tulosten luotettavuutta. Fokusryhmiltä saamamme palautteen mukaan, olimme perehtyneet työhyvinvointia koskevaan teoriatietoon ansiokkaasti. Oma arviointimme on samankaltainen ja lisäksi voimme todeta,

että mielenkiinto aihealuetta kohtaan on vahvistanut omaa osaamistamme työhyvinvoinnin edistämistä ja sen tärkeydestä työn ”loppumetreille” saakka.

Koko opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen toteuttaa ja prosessin eri vaiheissa esiintyneet muutokset vahvistivat käsitystämme siitä, että mikään ei ole niin varmaa kuin muutokset. Tärkeintä oli, että kykenimme vastaamaan muutosten aiheuttamiin haasteisiin tekemällä valintoja, jotka mahdollistivat työn etenemisen ja loppuun saattamisen. Mielestämme tutkimuksessamme toteutuu käyttäjälähtöisyys kohtuullisesti. Käyttäjälähtöisyyden toteutuminen tehokkaammin, olisi vaatinut ajan lisäksi toimintatutkimuksen syklien monivaiheisuutta laajemmin. Tähän olisi ollut todennäköinen mahdollisuus, mikäli olisimme voineet arvioida reflektoiden yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa tekemäämme tuotosta.

Monimetodinen aineiston keruu toimintatutkimuksessa

Käytimme aineiston keruussa monimetodisia menetelmiä eli hyödynsimme laadullisia ja määrällisiä aineistoja, joka on ominaista toimintatutkimukselle. Laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Monimetodisen lähestymistavan etu on perusteettoman varmuuden vähentäminen. Käytettäessä useita menetelmiä, saattaa syntyä vastauksia, jotka poistavat näennäisen varmuuden. Burgess (1982) käyttää termiä monimetodinen lähestymistapa (multiple research strategies) kuvaamaan eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa. Vanhempi ja tutumpi termi, joka viittaa tähän strategiaan on triangulaatio. Denzin (1970) jaottelee triangulaation neljään tyyppiin. Tutkimuksessa käytetään monia menetelmiä, monia tutkijoita, monia aineistoja ja monia teorioita. Menetelmätriangulaatio voi tarkoittaa kahta seikkaa: samaa menetelmää käytetään eri tilanteissa tai eri menetelmiä käytetään samassa tutkimuskohteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 38–39; Vilka 2005, 53–56.)

Toimintatutkimuksessamme monimetodisen aineistonkeruun järjestys oli perusteltua. Ensin selvitimme henkilökunnan kokemustietoon perustuvaa kunnan työhyvinvoinnin nykytilaa sekä työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeita. Tämän jälkeen täydensimme asiantuntijahaastattelulla kehittämisen tarpeita sekä keinoja miten työhyvinvointia voidaan edistää. Näistä saatuja tuloksia peilasimme työhyvinvoinnin teoriaan ja näiden perusteella laadimme työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen. Opinnäytetyöprosessiimme liittyi osallistavan arvioinnin periaatteita, koska työyhteisö arvioi organisaation sekä oman työhyvinvointinsa tilaa osallistuessaan kyselyyn ja haastatteluihin, joiden tarkoituksena on edistää työhyvinvointia.

Teoriatiedon perusteella toimintatutkimuksen tutkimusprosessi on syklinen: ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen arvioidaan tehtyjä valintoja ja muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan näitä jne. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Linturi 2003, hakupäivä 20.9.2014.) Tutkimuksessamme prosessi eteni yhden syklikierroksen, jossa määrittelimme päämäärät/tavoitteet, tutkimme teoriatietoa ja teimme aineistonkeruut. Tämän jälkeen reflektioimme saamiamme tietoja yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Haastatteluissa keskustelimme, otimme kantaa ja pohdimme prosessimme vaiheita sekä tavoitteiden toteutumista. Reflektointi on yksi tutkimuksen arviointiprosessi, jossa pohdimme tutkimuksen merkitystä ja tuloksia sekä saimme mahdollisuuden oppia ja kehittää näkemyksiämme kohti asetettuja päämääriä. Arviointivaihe toimi perustana seuraavaan vaiheeseen, jossa tarkensimme päämääriä ja toteutimme lopullisen tuotoksen.

Mielestämme tutkimuksemme olisi ollut laadukkaampi, mikäli olisimme saaneet tehdä alkuperäisen suunnitelman mukaan konkreettisen työhyvinvointisuunnitelman, jota olisimme yhdessä työelämän edustajien kanssa voineet arvioida ja tarvittaessa muokata sitä. Tällöin olisi toteutunut toimintatutkimuksen käytännön kokeilut ja olisimme voineet tehdä perusteellisempaa arviointia koko opinnäytetyöprosessistamme. Toisaalta, mikäli kunta hyödyntää tutkimuksemme aineistoa laatiessaan työhyvinvointisuunnitelman, aloittamamme tutkimusprosessi etenee seuraavaan sykliin. Jatkoarvioinneista olemme tehneet esityksen kunnalle.

Raportointi ja esittäminen

Kuten kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa, myöskään toimintatutkimuksessa aineiston kirjoittaminen ei ajallisesti sijoitu vain tutkimuksen viimeisiin hetkiin (Hirsjärvi ym. 2008, 192). Suunnitteluvaiheessa teimme ratkaisuja ja päätöksiä, kuten monimetodisesta aineistonkeruusta, joka vaikutti myös opinnäytetyön kirjoittamiseen. Raportointia eli kirjoittamisprosessia tapahtui koko opinnäytetyöprosessin ajan. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 195–196) mukaan kirjoittamista lykätään erilaisin verukkein. Vaikka opinnäytetyöntekijöinä olimme entuudestaan toisillemme tuntemattomia, koimme ja omaksuimme tahoillamme kirjoitusprosessin olevan kokoaikainen prosessi, johon molempien tuli sitoutua. Kirjoitusprosessin ohella teoriakirjallisuuteen perehtyminen oli molemmille tekijöille ensiarvoisen tärkeää. Mielestämme kykenimme tuottamaan selkeästi luettavat ja ymmärrettävät kokonaisuudet: toimeksiantajalle toimitettu työhyvinvointisuunnitelmaluonnos sekä koko opinnäytetyöraportti. Opinnäytetyömme kypsyysnäytteenä laadimme lehtiartikkelin.

Riskien ja muutoksen hallinta

Riskeinä opinnäytetyössämme oli muun muassa prosessin tiukka aikataulu. Tavoitteena oli lopullisen tuotoksen valmistuminen elo-syyskuussa 2014, jossa emme aivan onnistuneet. Työhyvinvointisuunnitelma valmistui lokakuussa 2014. Riskeinä koimme myös aineistonhankintaan liittyvät aikataululliset ongelmat, aineistonkeruut tapahtuivat alkuperäisen suunnitelman mukaisesti keväällä 2014. Aineiston hankinnassa meidän tuli ottaa huomioon kohdejoukon saavutettavuus ja ryhmätilaisuuksien ajankohtien sopiminen niin, että kaikki osallistujat pääsivät paikalle. Riskinä vapaaehtoiseen kyselyyn osallistumisessa oli alhainen vastausprosentti. Kyselyaineiston hankinnassa epäonnistuimme tuntemattomasta syystä. Mielestämme tiedotimme tutkimuksestamme riittävästi ja hyvissä ajoin kohderyhmää, mutta vastausprosentti jäi toivottua alhaisemmaksi. Oman tulkintamme mukaan työhyvinvointi aiheena ei ollut kiinnostava, emmekä saaneet motivoitua henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Myöskään fokusryhmähaastatteluihin emme saaneet motivoitua asiantuntijoita sata prosenttisesti. On vaikea arvioida, olisimmeko saaneet kattavampaa tietoa, mikäli kaikki kutsutut olisivat päässeet osallistumaan haastattelutilaisuuksiin.

Riskeinä tällaisissa prosesseissa on aina myös mahdolliset sairastumiset, jotka olisivat vaikuttaneet koko prosessin läpivientiin suunnitellussa aikataulussa. Sairastumisilta onneksi välttyimme, eivätkä ne aiheuttaneet aikataulullisia tai muitakaan ongelmia. Riskinä näimme myös toimeksiantajan nimeämän ohjaajan vaihtumisen kesken prosessin, joka olisi voinut vaikuttaa sitoutumiseen ja prosessin sisäistämiseen ja tätä kautta koko prosessin valmistumiseen. Tämä riski toteutuikin, kun työelämäohjaajamme vaihtui ja samalla opinnäytetyömme toimeksianto vaihtui. Tästä seurasi muutoksia muun muassa aikataulullisesti sekä työn sisällöllisesti. Lisäksi muutoksen hallintaa saimme toteuttaa siinä vaiheessa, kun saimme tietää, ettemme tee konkreettista työhyvinvointisuunnitelmaa kunnalle.

8.2 Yhteistyön arviointi

Opinnäytetyön prosessin yhteistyötä arvioimme opinnäytetyöntekijöiden keskinäisen, ohjaavien opettajien sekä toimeksiantajan työelämäohjaajan kanssa tehtävän yhteistyön näkökulmasta. Arvioimme yhteistyötä koko opinnäytetyön prosessin ajalta.

Yhteistyö opinnäytetyöntekijöiden kesken perustui yhteisvastuulliseen kokonaisvaltaiseen vastuunottoon kaikista työvaiheista. Jaoimme alusta asti tehtävät niin selkeästi kuin se missäkin työvaiheessa oli mahdollista. Prosessin eri vaiheissa kävimme keskustelua siitä, mitä osakokonaisuutta työstämme tahoillamme ja mitkä kokonaisuudet vaativat fyysistä yhdessä tekemistä. Tehtävien jaettua oli helpompi edetä opinnäytetyöprosessissa sekä itsenäisesti että yhdessä työskennellen. Toteutimme yhdessä kaikki aineiston hankintaan liittyvät osakokonaisuudet: tiedotteet, kyselylomakkeet, webropol-kyselyn tallentaminen, fokushaastattelukysymykset, fokushaastattelut, aineiston analysointi ja raportointi.

Yhteistyömme onnistui hyvin, vaikkakin meillä oli eriäviä näkemyksiä eri opinnäytetyön vaiheissa sekä kirjoitustyyliimme oli jokseenkin erilaista. Jouduimme tekemään kompromissiratkaisuja, jotka osoittavat kykyä vastata muutoksiin, myös omassa ajattelu- ja toimintatavoissa. Yhteisen ajan löytäminen oli välillä haasteellista, koska lähes koko opinnäytetyöprosessin ajan molemmat tekivät opinnäytetyötä työn ohessa. Haastetta toi myös se, että asuinpaikkakuntamme olivat etäällä toisistaan. Tästä syystä valitsimme dokumentointityökaluksi google driven. Työkalu mahdollisti kirjoittamisen eri aikaan reaaliaikaisesti ja koimme, että raportointi sujui luontevasti. Tiedon- ja ajatustenvaihtoa varten sovimme puhelinkontaktiaikoja, jolloin teimme päätöksiä työn sisällöstä ja tarkensimme tehtävänjakoamme. Lisäksi olimme toisiimme yhteydessä sähköpostitse sekä ohjauksen aikana sovimme jatkotyöstämisestä. Käytimme opinnäytetyön toteutukseen henkilökohtaisia atk-laitteita ja -ohjelmia, joiden yhteensopivuus toi välillä haasteita raportoinnissa. Lopullinen opinnäytetyö tallennettiin Word-tekstinkäsittelyohjelmaan Oamkin ohjeistusten mukaisesti.

Itsenäiseen ja yhdessä tehtävään työskentelyyn arvioimme käytettävän 479 tuntia/tekijä sekä oman osaamisen osoittamiseen ja arviointiin 250 tuntia/tekijä. Opinnäytetyön kokonaislaajuus on 30 op/tekijä. Käyttämämme aika ylittyi osaltamme reilusti, koska opinnäytetyömme suunnitelma-vaiheessa sekä toteutusvaiheessa tuli eteemme paljon aikaa vaatia muutoksia. Ohjattua työskentelyä oli arvioitu 81 tuntia, joka ei toteutunut siinä laajuudessaan. Taulukossa 7 esitämme opinnäytetyön suunnitelmallisen ajankäytön eriteltyinä.

TAULUKKO 7: Ajankäyttö opinnäytetyön aikana

Sisältö	Laajuus op/tekijä	Laajuus t/tekijä
Opinnäytetyön kokonaislaajuus	30 opintopistettä 1 op =27 tuntia	810 tuntia
Ohjattu työskentely	3 op	81 tuntia
Oman osaamisen osoittaminen ja arviointi	9,26 op	250 tuntia
Itsenäinen ja yhdessä tehtävä työskentely	17,74 op	479 tuntia

Opettajien kanssa yhteistyö onnistui suhteellisen hyvin. Saimme sovittua ohjausajat koululle lähes aina, kun koimme siihen olevan tarvetta. Hankalimpana vaiheena aikataulullisesti ohjauksen suhteen koimme opettajien loma-ajan, jolloin olisimme kaivanneet ohjausta muun muassa tulosten analysoinnin kattavuudesta, opinnäyteraportin sisällön tarkoituksenmukaisuudesta sekä ennen kaikkea lopullisen tuotoksen sisällön ja ulkoasun rakenteesta. Ohjaavien opettajien kanssa toteutui viisi etukäteen sovittua ohjausaikaa. Ohjauskerroilla oli kolme kertaa molemmat ohjaavat opettajat ja kahdella kerralla oli vain toinen opettajistamme. Lisäksi saimme palautetta ja arviointia sähköpostin välityksellä ohjaavilta opettajilta. Kokemuksemme mukaan, sähköpostin kautta saama ohjaus ei ollut niin tehokasta kuin henkilökohtaisesti saama ohjaus. Koemme, että saimme ajoittain ristiriitaista ohjausta opinnäytetyömme sisällöstä ja rakenteesta.

Yhteistyö työelämäohjaajan kanssa toteutui hyvässä yhteishengessä ja nopeasti reagoiden. Tapasimme muutaman kerran henkilökohtaisesti työelämäohjaajamme, muutoin olimme yhteydessä sähköpostin välityksellä. Yhteistyömme varsinkin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa oli mielestämme avointa. Toimintatutkimuksen näkökulmasta yhteistyötä työelämäohjaajan kanssa sekä vuoropuhelua asiantuntijaryhmien jäsenten kesken olisi voinut olla enemmän. Tämä olisi ainakin osittain toteutunut, mikäli toimeksianto olisi pysynyt alkuperäisessä suunnitelmassa. Mielestämme myös käyttäjälähtöisyys olisi toteutunut tehokkaammin.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön aihetta miettiessämme, kiinnostuimme yhdessä aiheesta työhyvinvointi. Olimme saaneet opiskella työhyvinvointiin liittyviä opintoja, jonka molemmat koimme merkitykselliseksi aihealueeksi nykypäivän muuttuvassa yhteiskunnassa. Halusimme tutkia aihetta lähemmin ja tehdä opinnäytetyön, joka konkreettisesti selvittäisi, miten ihmiset kokevat työhyvinvointinsa. Löydetyämme toimeksiantajan, joka näki kyseiselle työlle todellista tarvetta, päädyimme tekemään toiminnallisen opinnäytetyön toimintatutkimuksena, jossa pääsimme käyttäjälähtöisesti toteuttamaan työhyvinvointia henkilöstön ja organisaation asiantuntijoiden kokemustietoon perustuen.

Työhyvinvoinnin avaimet ovat meidän kaikkien ”omissa käsissä”. Meillä on kaikki mahdollisuudet saada työyhteisöme kukoistamaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä on tilaa ja mahdollisuuksia tiedon ja kokemuksen hyödyntämiselle, yhdessä tekemiselle ja uuden oppimiselle. Työhyvinvoinnissa taitaa lopulta olla kysymys työnantajan ja erityisesti sen johdon halusta edistää työntekijöiden onnellisuuden tunnetta. Työhyvinvoinnin kokemusta on vaikea hallita, joten voi olla perusteltua siirtää vastuu sen hallinnasta työntekijälle, jolloin johdon ja esimiesten resurssit tulisi keskittää hyvien edellytysten luomiseen.

9.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Työyhteisöjen kehittäminen tulisi olla käytännönläheistä toimintaa, ja sen tulisi perustua jokaisen työpaikan ja henkilöstön tarpeisiin. Avaintekijöitä työhyvinvoinnin edistämisessä työyhteisöissä ovat suunnitelmallisuus sekä johdon ja henkilöstön sitoutuminen. Tarvittaessa tulisi tukeutua ulkopuoliseen asiantuntijatukeen. Ylipäätään työyhteisöjen kehittämistoiminta vaihtelee tavoitteiltaan ja keinovalikoimiltaan, määräävinä tekijöinä ovat muun muassa organisaation erityisluonne, historia sekä nykyhetken tilanne. Kehittämistoiminnassa näemme perusteet teorioiden ja työyhteisössä tehtyjen työhyvinvoinnin tilaa selvittävien tutkimusten välisille yhteyksille, joissa peilataan toisiinsa organisaation toimintaa ja ihmisten hyvinvointia, terveyttä ja osaamista.

Työyhteisön toimivuus ja hyvä ilmapiiri ovat tärkeimpiä työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. Esimiehillä on tässä merkittävä rooli. He eivät kuitenkaan yksin vastaa työhyvinvoinnista ja työyhteisön toimivuudesta, vaan jokainen työntekijä voi vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Tämän opinnäytetyön tuloksista voi päätellä, että Lapinlahden kunnassa

työntekijätasolla esimiestyön kehittäminen muun muassa esimieskoulutusten kautta, koetaan varsin merkittävänä työhyvinvoinnin osatekijänä ja siihen tulisi kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esimiehet ymmärtävät roolinsa valmentajina, valtuuttajina ja työyhteisöön sitouttajina. Esimiesten tulisi ottaa huomioon koko työyhteisön esille nostamat näkökulmat. Tärkeänä tekijänä esimiehenä onnistumisessa näemme erilaisuuden arvostamista ja ryhmädynamiikan merkityksen ymmärtämistä. Kaikilta ei voi vaatia samaa kuin itseltä, jokaisen yksilön vahvuuksien huomioonottaminen ja arvostaminen ovat tärkeitä taitoja. Esimiesten taitoihin kuuluvat myös me-hengen luominen ja positiivinen tulosten vaatimisen taito. Omien asenteiden ja niiden vaikutusten tiedostaminen sekä myönteisen asennoitumisen omaksuminen ovat sekä esimiesten että alaisten työyhteisötaitoissa merkityksellisiä työhyvinvoinnin edistämisen keinoja. Mielestämme tapa toimia työyhteisön jäsenenä perustuu arvoihin. Arvot muodostetaan oman kokemuksen pohjalta ja ne sisäistetään muiden ja oman käyttäytymisen kautta. Esimiestehtävissä toimiminen on oma ammattilajinsa, joka vaatii mielestämme kouluttautumista. Nykyisessä työkuultuurissa kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan muutos on suuri ja tarkoittaa monille työnantajille merkittäviä muutoksia nykyisiin johtamis- ja työskentelytapoihin.

9.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekemisessä tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä eli tutkimusetiikkaa (Vilka 2005, 29). Eettiset kysymykset ovat tärkeitä ottaa huomioon tutkimusta tehdessä, koska epäonnistuminen eettisyydessä vie perustan tehdyiltä työltä. Prosessin eri vaiheissa tekijät ratkaisevat monia kysymyksiä ja tekevät päätöksiä liittyen etiikkaan. Eettiset periaatteet, kuten erilaisten haittojen välttäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja luottamus, koskevat tutkimusprosessia koko työn kulun ajan. Jotta tutkimuksesta ei ole osallistujalle haittaa, laaditaan asiallinen tiedote missä kerrotaan tutkimuksesta ja sen kulusta. (Kylmä & Juvakka 2007, 137, 149; Vilka 2005, 29–31.)

Opinnäytetyötä tehdessä pyrimme huomioimaan seuraavat tutkimuksen eettiset valinnat ja ratkaisut: a) tutkimusaiheen valinta; tutkimusaiheen valitsimme opinnäytetyöntekijöiden oman kiinnostuksen sekä toimeksiantajan esittämän todellisen tarpeen vuoksi, b) tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelu; henkilöiden suostumus ja tutkimusaiheesta tiedottaminen, anonyymiuden takaaminen, luottamuksellisuus ja aineiston tallentaminen asianmukaisesti, c) epärehellisyyden välttäminen; toisten tekstiä ei plagioida, molempien tutkijoiden osuus oli yhtä tärkeää, tulosten yleistäminen laadullisessa ja kontekstisidonnaisessa tutkimuksessa on lähes mahdotonta, raportoinnin

totuudenmukaisuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 25–28; Vilka 2005, 29–31.) Tutkimusaiheen valinnassa päädyimme aiheeseen, joka kiinnosti molempia tutkijoita. Aiheen ollessa mielenkiintoinen, se myös innosti kirjoittamaan siitä sekä lähestymään tutkittavaa aihetta eri näkökulmista. Koimme aiheen olevan varsin ajankohtainen, työhyvinvointitutkimus on ollut esillä mediassa sekä työollemme oli todellinen tarve kunnassa.

Tutkimuksessamme luotettavuutta kuvaa muun muassa se, että teimme työhyvinvoinnin kehittämistä koskevan kyselyn kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista mahdollisimman ymmärrettäviä ja selkeitä. Työhyvinvoinnin kehittämistä koskevaa kyselyämme esitesti yhden sosiaali- ja terveysalaa käsittävän yksityisen sektorin työyhteisön henkilöstö. Kyselyn esitestaamiseen osallistui myös neljä yksityishenkilöä. Saamamme palaute oli pääosin positiivista. Muokkasimme kyselyä lopulliseen muotoonsa esitestaajien sekä ohjaavien opettajien antaman palautteen mukaisesti. Muokkauksen jälkeen lähetimme kyselyn vielä toimeksiantajan työelämäohjaajalle, hänellä ei ollut huomautettavaa kyselyn sisällöstä tai ulkoasusta. Nämä edellä mainitut asiat parantavat opinnäytetyömme tulosten luotettavuutta. Oman työhyvinvoinnin ja organisaation työhyvinvoinnin kuntakartoituslomakkeet ovat työhyvinvoinnin asiantuntijan, Marja-Liisa Mankan laatimat, ja niiden väittämät ovat ymmärrettävät, mikä lisää tulosten luotettavuutta.

Aineiston keräämisessä käytimme henkilöstölle lähetettyä kvantitatiivista webropol-kyselyä sekä kolme asiantuntijaryhmähaastattelua. Raportoimme aineiston keruun selvästi ja totuudenmukaisesti, raportista ei pysty tunnistamaan kyselyyn vastanneiden eikä haastateltavien henkilöllisyyttä. Tutkimuksemme päätelmät ovat melko subjektiivisia ja tulosten yleistettävyyden on mahdotonta. Toisaalta tämä on hyvin luonnollista, sillä kehittämistehtävämme tavoitteena oli saada aikaan tähän ajankohtaan ja Lapinlahden kunnan tarpeisiin soveltuva käyttäjälähtöisyyteen perustuva työhyvinvointisuunnitelma toimintatutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on usein käytännön työelämän tilanne, joka koetaan syystä tai toisesta ongelmalliseksi. Toimintatutkimuksen voi ajatella olevan ”elävän teorian luomista käytäntöön”, kun yritetään vastata sen tyyppisiin kysymyksiin kuin, miten parannan ja kehitän nykyistä toimintaani? Painopisteenä ei ole niinkään saada yleistettävää tietoa kuin täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten. (Linturi 2003, hakupäivä 20.9.2014.)

Raportoimme haastattelutilanteista käyttämämme tilat, haastatteluihin käytetyt ajat, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja myös oma itsearviointi tilanteista. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastattelumme nauhoituksen kuuluvuus oli kohtuullisen tarkka. Aineiston

osittainen litterointi oli mielestämme riittävän tarkka saadun aineiston käsittelemiseksi. Hyödynsimme sekä kvantitatiivisen kyselyn että haastattelujen litteroinnista saadun aineiston työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisessa tarvittavaan tietoon. (ks. Hirsijärvi & Hurme 2000, 185; Vilka & Airaksinen 2003, 64.) Opinnäytetyömme laadullisen osion pääasiallisin luotettavuuden kriteeri ovat tutkijat itse ja heidän rehellisyytensä (Vilka 2005, 158). Teimme haastattelun itse tutkijan ominaisuudessa, joka lisää työn luotettavuutta. Tiesimme, keitä ja millaisissa asiantuntijarooleissa olevia lähdimme haastattelemaan ja mitä tietoa me heiltä tarvitsemme. Meillä ei ollut oletuksia haastateltavia kohtaan, emmekä näin ollen vaikuttaneet saamaamme tietoon. Ongelmaksi ei koitunut myöskään haastateltavien osalta asioiden kaunistelu. Haastattelun alussa kerroimme haastateltaville, että tiedot ovat luottamuksellisia ja raportoimme tulokset anonymisuojaajaa noudattaen. Kohdejoukolta saamamme tieto pysyi luottamuksellisena.

Toimintatutkimuksessa tutkija muotoilee tavoitteet ja ongelmat yhdessä systeemissä toimivien henkilöiden kanssa, jotka tässä tutkimuksessa olivat työelämäohjaaja, kunnan henkilöstö ja asiantuntijat. Tutkijan on tässä prosessissa tiedostettava oma roolinsa, osallistuimme tutkimuksessa kohdeorganisaation kehittämisprosessiin, emmekä tehneet tutkimusta esimerkiksi organisaation ulkopuolisina tarkkailijoina. Roolimme tutkijoina oli verrattavissa konsultin rooliin: autoimme tutkimukseen osallistujia tiedostamaan ja ratkaisemaan työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä teemoja. Varsinkin kvalitatiivisten aineistonkeruiden aikana, osallistuimme tutkijoina diskurssin tekemiseen dokumentoimalla haastattelukeskustelujen aikana esiin tulleita tavoitteita ja esitettyjä näkemyksiä sekä keinoja. Koko tutkimuksen ajan roolimme oli tutkia, mutta samalla käyttää saamiamme tietoja kehittämistehtävämme hyväksi. Pääasiallisimmaksi rooliksemme tutkijoina kuvaamme suunnitella, toteuttaa, reflektoida ja toteuttaa työtämme yhdessä Lapinlahden kunnan henkilöstön kanssa kohti asetettua päämäärää, jolla voimme edistää työhyvinvointia Lapinlahden kunnassa.

Sisällön validiteettia tarkasteltaessa tutkitaan, ovatko mittarissa tai ylipäätään opinnäytetyössä käytetyt käsitteet teorian mukaiset. Siinä tutkitaan myös, ovatko käsitteet oikein operationalisoidut ja kattavatko ne riittävän laajasti kyseisen ilmiön. (Metsämuuronen 2000, 22; Vilka 2005, 161.) Opinnäytetyömme validiuden arviointi perustuu koko opinnäytetyön tarkasteluun. Työmme luotettavuutta kuvaa raportissa tarkka selonteko työn toteuttamisen kaikista vaiheista, työprosesseista sekä mielestämme riittävän tarkka, muttei yksityiskohtainen selonteko ryhmähaastateltavien asiantuntijoiden näkemyksistä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 2013–2015.)

Työhyvinvointisuunnitelman eettinen vastuu toteutuu työssämme. Tiedotimme Lapinlahden kunnan henkilöstöä ja asiantuntijaryhmien jäseniä riittävän hyvissä ajoin kehittämisprosessin ja lopullisen tuotoksen eli työhyvinvointisuunnitelman tekemisen vaiheista. Laadimme ja lähetimme henkilöstölle tiedotuskirjeen (liite 1) ennen sähköistä webropol-kyselyä sekä hyvissä ajoin ennen fokusryhmähaastatteluja. Tiedotteessa esittelimme itsemme sekä kerroimme mitä tutkimme. Tiedotteessa mainittiin, että kysely on täysin vapaaehtoinen. Kaikilla tutkimukseen osallistujilla oli halutessaan mahdollisuus jäädä pois tutkimuksesta. Lisäksi kerroimme, että noudatamme tutkimuksesamme eettisiä periaatteita, kuten anonyymisuojaa. Kerroimme myös miten toteutamme haastattelut ja miten sähköinen kysely toimii. Tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille, tietoja ei käytetä muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen, kerätyt tiedot käsittelimme luottamuksellisesti ja hävitimme kerätyn aineistomateriaalin asianmukaisella tavalla opinnäytetyön valmistuttua. Kehittämistyömme luotettavuuden ja etiikan kannalta tärkeää oli, että tutkijoina annoimme raportoinnissa lukijalle riittävästi tietoa siitä miten tutkimus on tehty, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen tuloksia.

9.3 Oman ammatillisuuden kehittyminen

Opinnäytetyöprosessin aikana tutustuimme monipuolisesti työhyvinvointia ja sen kehittämistä koskevaan teoriaan ja tämän myötä syvensimme osaamistamme työhyvinvointia koskevista osatekijöistä. Teorioiden valitseminen ja lähdekritiikki kehittyivät opinnäytetyöprosessin aikana. Aiheen rajaaminen oli suhteellisen haasteellista, koska työhyvinvointia ja sen kehittämistä voisi tarkastella hyvin monesta näkökulmasta. Tämän vuoksi lähdemateriaali ja teoriatausta oli rajattava nimenomaan alan asiantuntijoiden tuottamiin lähteisiin. Pyrimme käyttämään työssämme myös mahdollisimman uutta teoriatietoa sekä saamaan aineistonkeruumenetelmillä käytännön syvyyttä työhyvinvointiin liittyvistä aiheista. Teoriataustan kirjoittamisen ja työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen laatimisen myötä havaitsimme ja opimme uusia näkemyksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin sekä miten työyhteisön työssä jaksamista voi edistää ja työhyvinvointia kehittää.

Ymmärryksemme työhyvinvoinnin edistämisestä kasvoi, olemme vakuuttuneita siitä, että työhyvinvointiin panostaminen kannattaa. Henkilöstö voi paremmin ja on tuottavampi jos työhyvinvointi on kohdallaan. Työhyvinvointiin voi jokainen itse vaikuttaa pitämällä huolta itsestään, fyysisestä ja psyykkisestä kunnostaan. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnos on työkalu, jota voi hyödyntää kunnassa edistämään henkilöstön työhyvinvointia. Tämä edellyttää sitä, että tulevaisuudessa jokaisella osastolla työhyvinvointisuunnitelma tehdään yksikön tarpeita vastaavaksi. On selvää, ettei

tekemämme työhyvinvointisuunnitelmaluonnos käy kaikille osastoille, vaan vaatii muokkausta. Kun organisaatio on laatinut käyttöönsä työhyvinvointisuunnitelman, on odotettavissa, etteivät tulokset näy heti, vaan pidemmällä aikavälillä. Koemme, että opinnäytetyöprosessi antoi meille molemmille valmiuksia työyhteisöissämme kiinnittää huomiota ja toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämistä niin työntekijän kuin kehittäjänsä roolissa.

Teimme työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksen mukautetusti suhteessa alkuperäiseen suunnitelmaan ja toimeksiantoon. Luonnos ei ole sellaisenaan konkreettinen työkalu, mutta kunta voi halutessaan käyttää laatimaamme luonnosta laatiessaan organisaatiolle työhyvinvointisuunnitelman. Työhyvinvointisuunnitelmaluonnoksessa olemme esittäneet ne asiat, jotka ovat nousseet tutkimuksestamme esille ja niiden pohjalta olemme tehneet tavoitteita miten asioita voidaan parantaa. Kriittisesti arvioiden, koska asiantuntijahaastattelujen yhteydessä selvisi, ettei kunta ota päätöksenteoalimiin hyväksyttäväksi niin sanottua ulkopuolisen tahon toteuttamaa työhyvinvointisuunnitelmaa, laske tämä opinnäytetyöntekijöiden motivaatiota opinnäytetyön ja lopullisen tuotoksen toteuttamiseen. Teimme kompromissiratkaisuja niin, että ne palvelevat sekä toimeksiantajaa että meitä opinnäytetyöntekijöitä. Voidaan sanoa, että ”kunnianhimo” ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon vaatimusten täyttymiseksi sekä se, että olimme päättäneet tehdä käyttäjälähtöisen opinnäytteen, olivat ratkaisevia tekijöitä valintojen suhteen. Huumorillakin oli osansa asiassa, elämme jatkuvaa muutosten aikaa, mikään ei ole niin varmaa kuin muutos, joten vastuullisina tekijöinä saimme käyttää ”muutosjohtamisen” elementtejä toteutuksen ratkaisuja tehdessä.

Koulutuksemme tavoitteena on muun muassa saada valmiuksia ottaa vastuuta työyhteisöjen johtamisesta sekä kehittää kykyä toimia työyhteisöjen kehittäjänä ja muutosjohtajana. Tätä opinnäytetyötä tehdessä ja varsinkin perehtyessä johtamisen teoriatietoon, on se lisännyt meidän ymmärrystä johtamis- ja esimiestaitojen tärkeydestä. Uskomme, että tutkijoina saimme lisää valmiuksia työyhteisöjen kehittämistoimintaan.

9.4 Jatkoehdotuksia kunnalle

Tulevaisuutta varten esitämme Lapinlahden kunnalle, että kunta uusisi työhyvinvointikyselyn muutaman vuoden välein. Tekemämme kyselyn käyttöoikeus siirtyy Lapinlahden kunnalle. Vaihtoehtoisesti kunta voi laatia uuden työhyvinvointia koskevan kyselyn. Saman kyselyn lähettäminen esimerkiksi muutaman vuoden ajan, antaisi vertailukelpoisen mahdollisuuden testata henkilöstön kokemuksia sen hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta. Tulosten perusteella organisaatio voisi edelleen

kehittää työhyvinvoinnin tilaa niiden osa-alueiden osalta, missä henkilöstö kokee kehittämisen tarvetta. Tiedon mittaaminen ei sinällään ole mielestämme riittävää, vaan johdon tulee analysoida ja tulkita tietoa ja edetä sen mukaisesti. Tällainen toimintamalli tukisi mielestämme myös kunnan strategisia linjauksia. Päämääränä strategioissa ja johtamistoimissa tulisi hyödyntää menestystekijöitä, joilla tulisi olla vaikutus organisaation kilpailuedun vahvistamiseen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaille ja muille keskeisille sidosryhmille.

Mielestämme on tarpeellista selvittää onko kunnan laatimassa työhyvinvointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet saavutettu ja onko se muutoinkin koettu toimivaksi. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on edistää henkilöstön työssä jaksamista ja lisätä heidän kokonaisvaltaista työhyvinvointiaan sekä vähentää sairauspoissaoloja. Työhyvinvointi syntyy monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksena ja vaatii pitkäjänteistä työtä. Tavoitteisiin pääseminen on pitkän linjan suunnittelua ja toteutusta. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi mielestämme edetä realistisin tavoittein ja pienin askelin. Koemme, että työhyvinvoinnin kehittämisen tulee tapahtua systemaattisesti, aikataulut, seuranta ja vastuutahot tulee suunnitella ja määritellä riittävän tarkasti ja niistä tulee pitää kiinni. Henkilöstön motivoiminen on tärkeää ja siihen kannattaa panostaa. Lisäksi työhyvinvointisuunnitelmasta tiedottaminen koko henkilöstölle on ensiarvoisen tärkeää. ”Kun henkilöstö voi hyvin, organisaatio voi hyvin”.

Työhyvinvointisuunnitelman laadinnassa toivomme Lapinlahden kunnan ottavan huomioon käyttäjälähtöisyyden, jossa henkilöstön kokemuksilla ja näkemyksillä on merkitystä. Työryhmä, joka valmistelee ja laatii työhyvinvointisuunnitelman kuntaan, tulisi olla riittävän kattava, monipuolinen ja moniammatillinen. Yleisluonteisessa suunnitelmassa olisi hyvä mainita kunnassa jo käytössä olevat erilaiset ohjeet ja suositukset, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin, kuten esimerkiksi hyvinvointisuunnitelma ja päihteidenkäytön hoitonojauksimalli. Yleisluonteisen suunnitelman laatimisen lisäksi, työryhmän tulisi ohjeistaa eri työyksiköitä laatimaan jokaiseen yksikköön tarkempi, kyseisen yksikön lähtökohtiin pohjautuva työhyvinvointia tukeva ja kehittävä suunnitelma. Työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteiden tulee olla käytännönläheisiä ja arkiseen työhön suuntautuvia. Käytännössä on hankalaa pitää yllä kahta erillistä organisoimisen muotoa, sekä kehittämis- että työorganisaatiota. Kehittäminen ja työn tekeminen limittyvät toisiinsa jatkuvassa käytännössä ja onkin oleellista etsiä muotoja, joissa kehittäminen tulee lähelle työntekoa tai luontevaksi osaksi työtä. Joka tapauksessa kehittämisen ja tekemisen tulisi kohdata toisensa. (Lehtonen 2004, 49–50.) Kehittämistyössämme pyrimme tuomaan selkeästi esille sen, että asetetut tavoitteet kuuluvat organisaatiossa normaaliin arjen työhön.

LÄHTEET

Aura O., Ahonen G. & Ilmarinen J. 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila suomessa 2012. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos. Helsinki.

Burgess, R. (1982) Self-Help Housing Advocacy: A Curious Form of Radicalism. A Critique of the Work of John F. C. Turner. In Ward, P. M. (ed.) Self-Help Housing, a Critique. Mansell Publishing Limited, London.

Denzin, Norman K. 1970. The research act: A theoretical introduction to sociological methods. Chicago Chicago: Aldine Publishing Company.

Finlex. 2014. Hakupäivä 8.10.2014, <http://www.finlex.fi/fi/>

Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. 2.painos. Helsinki: Oy Yliopisto-kustannus.

Helsilä, M. & Salojärvi, S.(toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Hansaprint Oy.

Heikkinen, H.L.T. 2006. Mitä toimintatutkimus on. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio Esa & Syrjälä Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 16–38.

Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 196–211.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.

Heikkinen, H.L.T., H., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Tammi.

Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Hakupäivä 27.12.2013, http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9012.pdf

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Toimintatutkimus. Hakupäivä 26.8.2014 <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus>

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. (Uud.laitos) Talentum. Helsinki.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista.

Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsingin kauppakorkeakoulu - HeSE print.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (KT). 2001. Henkilöstöstrategia tukee hyvää työnantajapolitiikkaa. KT:n yleiskirje 16/2001: Kannanotto strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämistä kunnissa ja kuntayhtymissä.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (KT) 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt. Hakupäivä 22.12.2013, <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Documents/tyohyvinvointisuositus.pdf>

Kuntalaki 17.3.1995/365.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saarinen-Kauppinen & Anna Puusniekka. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Www-dokumentti. Hakupäivä 14.9.2014: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Laaksonen, R. 2008. Henkilöstöstrategian prosessikuvaus strategisen johtamisen näkökulmasta. Hakupäivä 27.12.2013, http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36329/henkilostostragian_prosessikuvaus_strategisen_johtamisen_nakokulmasta.pdf?sequence=1

Lapinlahden kuntastrategia. 2013. Hakupäivä 22.12.2013, <http://lapinlahti01.hosting.documenta.fi/kokous/20131353-4-1.PDF>

Lapinlahden kunta. 2014. Toimintakertomus ja tasekirja vuodelta 2013. Hakupäivä 2.8.2014, <http://www.lapinlahti.fi/loader.aspx?id=667394e3-3642-4745-9156-57a0b3bea4a4>

Lapinlahti. 2013. Hakupäivä 3.1.2014, <http://www.lapinlahti.fi/fi/Tietoa-kunnasta>.

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

Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki. Työterveyslaitos.

Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Hakupäivä 20.9.2014, http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sialto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566

Manka, M.-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Hakupäivä 22.12.2013, http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Metsämuuronen, J. 2000. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Metodologia-sarja 6. Viro: Jaabes OÜ.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Parviainen, L. 2005. Fokusryhmät. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät, 53–62. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. Hakupäivä 29.12.2013, <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/4-Parviainen.pdf>

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima Oy.

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

Ravantti, E. 2012. Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta. Pro Gradu –tutkielma. Turun yliopisto 2012. Liiketaloustiede. Turku.

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Hakupäivä 7.1.2014, <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 9-38.

Räty, T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.

Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sellergren, H. 2007. Nuorisopsykiatrian poliklinikan asiakasyhteistyö. Metodina työntekijöiden fokusryhmähaastattelu. Helsingin yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitos.

STM 2014. Soteuudistus. Hakupäivä 2.8.2014, http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa. Copyright UNIPress.

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön hyvinvointi. Hakupäivä 6.10.2013, <http://www.adlibris.com/fi/product.aspx?isbn=9515794684>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuslaki. Hakupäivä 15.6.2014, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työterveyslaitos. Hakupäivä 24.7.2014, http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/tyonohjaus/sivut/default.aspx

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva:WS Bookwell Oy.

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 269–270, 274–275.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

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

Virtuaali AMK. Monimuotoinen – toiminnallinen opinnäytetyö. Hakupäivä 27.12.2013, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

LIITTEET

- Liite 1 Henkilöstölle ja asiantuntijaryhmille lähetetty tiedote opinnäytetyöstämme
- Liite 2 Lapinlahden kunnan henkilöstölle lähetetty kyselylomake
- Liite 3 Henkilöstölle lähetetyn kyselyn tulosten kokonaisyhteenveto
- Liite 4 Fokusryhmähaastattelutilaisuuksien runko, eteneminen
- Liite 5 Taulukkomuotoinen yhteenveto työhyvinvointisuunnitelmasta



TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJILLE

24.2.2014

Hei!

Olemme sosionomi (YAMK) opiskelijat Anne Ainasoja ja Tiina Juutinen. Opiskelemme ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa Oulun ammattikorkeakoulussa. Teemme toiminnallisen opinnäytetyön Lapinlahden kuntaan, jossa työelämäohjaajanamme on kunnanjohtaja Marko Korhonen. Kehittämistyömme tuotoksena laadimme Lapinlahden kuntaan työhyvinvointisuunnitelman. Opinnäytetyön päätavoitteena on työhyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen Lapinlahden kuntaorganisaatiossa osaavan henkilöstön näkökulmasta. Kunnan yhtenä strategisena tavoitteena on henkilöstön hyvinvointiin satsaaminen, joka tukee työhyvinvointia ja sen kehittämistä organisaatiossa. Lisäksi työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena pitkällä aikavälillä on parantaa organisaation toiminnan tuloksellisuutta sekä palvelujen ja työelämän laatua.

Opinnäytetyön lopullinen tuotos eli työhyvinvointisuunnitelma tehdään käyttäjälähtöisesti teorian tietoa hyödyntäen. Aineistonkeruu tapahtuu kaksivaiheisena: 1. tulemme tekemään koko Lapinlahden kunnan henkilöstölle sähköisen webropol-kyselyn, johon vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivomme henkilöstön osallistuvan kyselyyn mahdollisimman kattavasti. Koko prosessissa näemme tärkeiksi huomioida henkilöstön kokemukset ja näkemykset työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Sähköinen kysely lähetetään sähköpostitse huhtikuun alussa, ja annamme siihen vastaamisaikaa n. kaksi viikkoa. Kyselystä nousevat asiat käsitellään yleisellä tasolla eli kokomme niistä pääteemoja, jotka muodostavat 2. vaiheen haastattelurungon. Toukuussa järjestämme kolme keskustelunomaista fokusryhmä-haastattelua eri asiantuntijaryhmille, jotka on valittu yhdessä työelämäohjaajamme kanssa. Ryhmät koostuvat seuraavista asiantuntijoista: a) johtoryhmä, b) luottamushenkilöjohto sekä c) työterveyshuolto ja työsuojelu. Aineiston keruussa ja analysoinnissa huolehdimme siitä, että tutkimuksen eettiset periaatteet toteutuvat. Tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja tutkittavien henkilöllisyys ei tule ilmi missään vaiheessa. Aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla opinnäytetyön valmistuttua.

Fokus-haastattelujen sekä webropol-kyselyistä nousevien teemojen pohjalta laadimme työhyvinvointisuunnitelman, josta ilmenee mihin asioihin organisaatiossanne tulee kiinnittää huomiota, jotta työhyvinvointia voitaisiin edistää. Työhyvinvointiin satsaaminen on tärkeää, koska ihmiselämästä yksi kolmasosa vietetään töissä. Uskomme, että panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin, se tuo työniloa, voimavaroja sekä osaavaa henkilökuntaa Lapinlahden kuntaan.

Haluamme antaa Teille mahdollisuuden vaikuttaa myös vapaamuotoisesti kirjoittaen sähköpostitse työhyvinvointiin ja laatimaamme työhyvinvointisuunnitelmaa varten liitetyviä näkemyksiänne. Alla sähköpostiosoitteemme.

Yhteistyöterveisin

Anne Ainasoja
o3aian00@students.oamk.fi

Tiina Juutinen
o3juti00@students.oamk.fi

Työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittämistä koskeva kysely Lapinlahden kunnan henkilöstölle**Taustatiedot**

Sukupuoli

	Nainen
	Mies

Ikä (vuotta)

	25 tai alle
	26–35
	36–45
	46–55
	56 tai yli

Millä osastolla työskentelet?

	Hallintokeskus
	Perheosasto
	Terveysosasto
	Sivistysosasto
	Tekninen osasto
	Kuntaorganisaation konsernin yhtiöt

Työsuhteen kesto

	Alle 1 vuotta
	1–5 vuotta
	6–10 vuotta
	11–20 vuotta
	yli 20 vuotta

**Seuraavilla väittämillä kartoitetaan ORGANISAATION = LAPINLAHDEN KUNTA, TYÖHYVIN-
VOINNIN TILAA Teidän näkemyksen perusteella**

Täyttöohje: Anna pisteet jokaiseen työhyvinvoinnin tilaa kuvaavaan väittämään.

Pisteytys:

0 p = tilanne on huono tai mitään ei ole tehty

1 p = tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty

2 p = tilanne on jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut

3 p = tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seurantaa ja ylläpitoa

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
TERVEYS JA TYÖKYKY					
1	Sairaspoissaolot ei ole merkittävä ongelma organisaatiossamme.				
2	Organisaatiomme tukee henkilöstön omaehtoista liikuntaa.				
3	Työn psyykkistä kuormittavuutta arvioidaan systemaattisesti.				
4	Työn fyysinen kuormittavuus on otettu huomioon työn- ja vastuunjaossa.				
5	Vanhuuseläke on pääsääntöinen eläköitymisen syy organisaatiossamme.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
TYÖN HALLINTA					
1	Työntekijät voivat työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.				
2	Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista. (ts. tehdä työ alusta loppuun asti)				
3	Henkilöstö voi osallistua työtänsä koskevien tavoitteiden asettamiseen.				
4	Työtehtävät on jaettu työntekijöiden kykyjen ja taitojen mukaisesti.				
5	Kaikkia työtehtäviä arvostetaan riippumatta työsuhteesta.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS					
1	Voimme keskustella epäonnistumisista ja virheistä avoimesti pelkäämättä				
2	Työntekijät antavat toisilleen helposti myönteistä ja korjaavaa palautetta.				
3	Yhteistyö on sujuvaa työpaikallamme.				
4	Työryhmät tekevät hyviä päätöksiä ja ratkaisevat työhön liittyviä ongelmia itsenäisesti.				
5	Työntekijät keskustelevat työn ja työympäristön kehittämisestä.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
OSAAMINEN					
1	Osaamista johdetaan systemaattisesti kehityssuunnitelmien ja –keskustelujen avulla.				
2	Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään.				
3	Henkilöstöä koulutetaan riittävästi ammattitaidon lisäämiseksi.				
4	Henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvussa.				
5	Työyhteisömme tukee oppimista ja jatkuvaa kehittymistä.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
JOHTAMINEN					
1	Organisaatiomme johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle.				
2	Johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat osaamista ja avointa vaikuttamista.				
3	Taloudellisesta tilanteesta ja tulevista haasteista kerrotaan säännöllisesti henkilöstölle.				

4	Palautekäytäntömme on toimiva, ratkaisukeskeinen ja kaksisuuntainen.				
5	Organisaatiomme esimiehet ovat hyviä ja arvotettuja työsäänn.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
ORGANISAATIO = LAPINLAHDEN KUNTA					
1	Kaikki tietävät ja ymmärtävät organisaatiomme tavoitteet, vision ja strategian.				
2	Organisaatorakenteemme on joustava ja mahdollistaa tiedonkulun.				
3	Työturvallisuuteen kiinnitetään jatkuvasti huomiota.				
4	Vastuu ja valta on selkeästi ja hyväksytysti jaettu organisaatiossamme.				
5	Organisaatiossamme ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
TALOUDELLINEN TILANNE					
1	Organisaatiomme toiminta ja palvelut ovat laadukkaita.				
2	Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta.				
3	Organisaatiomme talous on kunnossa.				
4	Organisaatiomme toiminta on tuloksellista.				
5	Työpaikkamme tulevaisuus on turvattu.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
TYÖTERVEYSHUOLTO JA TYÖSUOJELU					
1	Työterveyshuollon palveluja on riittävästi saatavilla.				
2	Työterveyshuollon palvelut vastaavat hyvin tarpeisiimme.				
3	Työterveyshuollon palveluista tiedottaminen on asianmukaista ja selkeää.				
4	Työsuojelutoimijat ovat helposti tavoitettavissa.				

5	Työsuojelutoiminnasta tiedottaminen on asianmukaista ja selkeää.				
---	--	--	--	--	--

Seuraavilla väittämillä kartoitetaan TYÖNTEKIJÖIDEN OMAA TYÖHYVINVOINNIN TILAA

Täyttöohje: Anna pisteet jokaiseen työhyvinvoinnin tilaa kuvaavaan väittämään.

Pisteytys:

0 p = tilanne on huono

1 p = tilanne ei ole vielä kunnossa

2 p = tilanne on jokseenkin kunnossa

3 p = tilanne on täysin kunnossa

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
TERVEYS JA TYÖKYKY					
1	Minulla on hyvä terveys.				
2	Liikun säännöllisesti ja pidän huolta kunnostani.				
3	Työn henkinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.				
4	Työn fyysinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.				
5	Syön terveellisesti.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
TYÖN HALLINTA					
1	Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.				
2	Koen, että työmäärä on sopiva.				
3	Voin vaikuttaa oman työni pelisääntöihin.				
4	Työni tuntuu mielekkäältä.				
5	Koen, että työtäni arvostetaan.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
TYÖKAVERIT					
1	Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.				
2	Saan työkavereiltani riittävästi myönteistä palautetta.				
3	Voimme keskustella avoimesti erilaisista asioista.				
4	Työryhmäni ratkaisee itsenäisesti esiin tulevia ongelmia.				
5	Autamme toinen toistamme tarpeen tullen.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
KEHITTYMISHALU JA OSAAMINEN					
1	Haluan jatkuvasti kehittää itseäni ja osaamistani.				
2	Pidän tehtävistä, joissa voin keksiä uusia ratkaisuja.				
3	Luotan siihen, että kykenen oppimaan uusia taitoja.				
4	Olen yleensä innostunut saadessani uusia tehtäviä tai haasteita.				
5	Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävään.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
ITSELUOTTAMUS					
1	Tunnen omat vahvuuteni ja heikot kohtani.				
2	Olen sisukas enkä anna helposti periksi.				
3	Uskallan ilmaista oman mielipiteeni.				
4	Minulla on hyvä itseluottamus.				
5	Suhtaudun asioihin yleensä myönteisesti.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
ELÄMÄN TASAPAINO					
1	Olen onnistunut työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.				
2	Pystyn solmimaan ihmissuhteita ja nauttimaan niistä.				
3	Minulla on kivoja harrastuksia.				
4	Nukun hyvin ja riittävästi.				
5	Uskon voivani vaikuttaa elämääni.				

Väittämät ja pisteytys		0 p	1 p	2 p	3 p
ESIMIEHEN TUKEA (esimies = lähiesimies)					
1	Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni.				
2	Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani.				
3	Esimieheni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä.				
4	Saan esimieheltäni riittävästi myönteistä palautetta.				
5	Esimieheni antaa minulle sopivasti valtaa ja vastuuta.				

SEURAAVAT VÄITTÄMÄT JA KYSYMYKSET SISÄLTÄVÄT TYÖSSÄ JAKSAMISEEN JA ORGANISAATIOSSA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN LIITTYVIÄ OSATEKIJÖITÄ

Mitkä toimenpiteet lisääisivät työssä jaksamistasi? Valitse 5 tärkeintä

	Yksilötyönohjaus
	Ryhmätyönohjaus
	Kehityskeskustelujen määrän lisääminen
	Kehityskeskustelujen sisällön kehittäminen
	Tiedonkulun parantaminen
	Palautekeskustelujen lisääminen
	Työilmapiirin ja yhteishengen edistäminen
	Lisäkoulutus
	Yhteistä vapaa-ajan toimintaa työkavereiden kanssa
	Jokin muu, mikä (tähän avoin vastauskenttä)

Valitse 5 tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämisen kohdetta

	Työympäristön kehittäminen
	Esimiesroolin selkiyttäminen
	Työyhteisön toiminnan parantaminen
	Työn suunnittelu ja työongelmien ratkaisunvalmiuksien luominen
	Työviihtyvyyden parantaminen
	Ammatti-identiteetin vahvistaminen
	Ammattitaidon kehittäminen
	Työn mielekkyyden lisääminen
	Työn sisällön kehittäminen
	Jokin muu, mikä (tähän avoin vastauskenttä)

Miten motivoitunut olet kehittämään omaa työhyvinvointiasi?

	Erittäin motivoitunut
	Jonkun verran motivoitunut
	En juurikaan motivoitunut
	En lainkaan motivoitunut

Mitä muuta haluaisit sanoa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista?

Avoin vastauskenttä

KIITOS VASTAUKSISTASI! OLET ANTANUT ARVOKASTA TIETOA TYÖHYVINVOINTIIN JA SEN KEHITTÄMISEEN LIITTYVISTÄ TEKIJÖISTÄ.

VASTAUKSISTA KOKOAMME YHTEENVEDON, JOKA LÄHETETÄÄN HENKILÖSTÖLLE TIEDOKSI.

HAASTATELUN YHTEENVEDOSTA MUODOSTAMME ASiantuntijaryhmähaastatteluja varten haastattelurungon. Kyselyn ja haastattelujen jälkeen laadimme Lapinlahden kunnalle työhyvinvointisuunnitelman.

Organisaation työhyvinvoinnin kartoitus

TERVEYS JA TYÖKYKY	8
TYÖN HALLINTA	10
TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS	9
OSAAMINEN	9
JOHTAMINEN	9
ORGANISAATIO= LAPINLAHDEN KUNTA	8
TALOUDELLINEN TILANNE	8
TYÖTERVEYSHUOLTO JA TYÖSUOJELU	11
	72

Tulkinta:

Aihealueittainen tilanne on hälyttävä, jos pisteet ovat välillä 0–5. Pisteet 6–10 osoittavat, että tehtävää riittää. Pisteet 11–15 kertovat, että tilanne on jo jokseenkin (11) tai täysin (15) kunnossa. Kokonaispisteissä pisteet 0–36 kertovat, että työhyvinvoinnin tilanne on hälyttävä. Pisteet 37–71 osoittavat, että vielä on tekemistä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Pisteet, jotka ovat yli 72 tarkoittavat, että työhyvinvointinne on panostettu jo jonkin verran – yli 91 pistettä osoittaa, että tilanne on hyvä. Maksimipistemäärä on 120.

yht. pisteet

Oma työhyvinvointi

TERVEYS JA TYÖKYKY	11
TYÖN HALLINTA	11
TYÖKAVERIT	10
KEHITYMISHALU JA OSAAMINEN	13
ITSELUOTTAMUS	12
ELÄMÄNTASAPAINO	12
ESIMIEHEN TUKEA (esimies = lähiesimies)	11
	80

Tulkinta:

Aihealueiden pistemäärä
0 – 5 tilanne on hälyttävä
6 – 10 tehtävää riittää
11 – 15 tilanne on jokseenkin (11) tai täysin (15) kunnossa

yht. pisteet

Kokonaispisteet

0 – 35 työhyvinvointisi tilanne on hälyttävä
36 – 70 vielä on tekemistä työhyvinvointisi parantamiseksi
71 – 90 olet jo panostanut työhyvinvointiisi jonkin verran
91 – 105 tilanne on hyvä

Kysymys nro 16. Mitkä toimenpiteet lisäisivät työssä jaksamistasi? Valitse viisi tärkeintä.

Kyselyyn vastanneiden mukaan seuraavat viisi toimenpidettä nousivat tärkeimmiksi (tärkeysjärjestyksessään):

1. Työilmapiirin ja yhteishengen edistäminen
2. Yksilötyönohjaus
3. Tiedonkulun parantaminen
4. Yhteistä vapaa-ajan toimintaa työkavereiden kanssa
5. Lisäkoulutus

Kysymys nro 17. Valitse viisi tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämisen kohdetta.

Kyselyyn vastanneiden mukaan seuraavat viisi tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämisen kohdetta ovat seuraavat:

1. Esimiesroolin selkiyttäminen
2. Työn suunnittelu ja työongelmien ratkaisuvaihtoehtojen luominen
2. Työvälineiden parantaminen
2. Työympäristön kehittäminen
3. Ammattitaidon kehittäminen

Fokusryhmähaastattelutilaisuuksien ohjeistus:

1. **Toimeksianto** -> laaditaan työhyvinvointisuunnitelma Lapinlahden kunnalle + työelämäohjaaja Marko Korhonen
2. **Tarve** -> kiinnitetty huomio sairauspoissaolojen lisääntymiseen sekä vuoteen 2025 eläköityvien määrä
3. **Suunnitelman valmistuminen syksy 2014**
4. **Opinnäytetyön tavoitteet:**
 - työhyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen Lapinlahden kuntaorganisaatiossa osaavan henkilöstön näkökulmasta
 - käytännön johtamisen ja esimiestyön kehittäminen siten, että ne tukevat työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteita
 - pitkällä aikavälillä tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan tuloksellisuutta sekä palvelujen ja työelämän laatua
 - käyttäjälähtöisyyden huomioiminen (kaksivaiheinen aineistonkeruu: 1) webropol-kysely henkilöstölle, 2) fokusryhmähaastattelut lisäksi yhteistyö mm. työelämäohjaajan kanssa koko prosessin kriittisten vaiheiden osalta
 - työhyvinvointisuunnitelma toimii kunnassa työvälineenä työhyvinvoinnin edistämiseksi
5. **Haastattelun kulku:**
 - haastattelun kesto arviolta max. 2 h
 - haastattelut nauhoitetaan aineiston analysointia varten, analysoinnin jälkeen nauhoitettu aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla
 - keskustelun toivotaan olevan vapaamuotoista, selkeästi tuotettua puhetta
 - jokaisella haastateltavalla on yksilöintitunnus (annetaan jokaiselle "oma" numero, jonka haastateltava sanoo ennen puheenvuoronsa aloittamista)
 - päällekkäin puhumista tulee välttää
 - pyrimme kiinnittämään huomion siihen, että kaikki saavat osallistua keskusteluun tuoden esille omia näkemyksiään, haastattelijat pyrkivät jakamaan puheenvuorot
 - lähetimme Teille etukäteen kysymyksiä, toivottavasti olette ehtineet perehtyä niihin
 - käydään läpi etukäteiskysymyksiä keskustelunomaisesti
 - käymme läpi henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset
 - o kyselyssä oli 4 taustatietokysymystä
 - o kartoitimme organisaation työhyvinvoinnin tilaa 8 eri väittämökokonaisuudella, jokaisessa kokonaisuudessa oli viisi eri väittämää (eli väittämiä yhteensä 40)
 - o kartoitimme työntekijöiden omaa työhyvinvoinnin tilaa 7 eri väittämökokonaisuudella, jokaisessa kokonaisuudessa oli viisi eri väittämää (eli väittämiä yhteensä 35)
 - o kysymykset 5-8 olivat seuraavat:
 - 5) Mitkä toimenpiteet lisääisivät työssä jaksamistasi? (5 tärkeintä)
 - 6) Valitse 5 tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämisen kohdetta?
 - 7) Miten motivoitunut olet kehittämään omaa työhyvinvointiasi?
 - 8) Mitä muuta haluaisit sanoa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista? (avoin kysymys)
 - o tulokset:
 - vastaajia 95 henkilöä, vastausprosentti alhainen, joten luottamuksellisista ja eettisistä syistä johtuen, käymme tulokset läpi yhteenvetomuotoisesti
 - jaetaan materiaali käteen haastateltaville
 - haastattelutilaisuuden aikana toivomme saavamme Teiltä konkreettisia näkemyksiä työhyvinvointisuunnitelman laadintaa varten (Millainen työhyvinvointisuunnitelman tulisi olla?)
 - pidempimuotoinen ja lyhytmuotoinen versio!?

Tavoite	Keinot	Aikataulu	Seuranta/ arviointi	Vastuutaho
TYÖNOHJAUS Yhteisten toimintamallien luominen	Työnohjauksen tarpeen selvitys työyksikössä	2014–2015	vuosittain	Esimiehet
Osallisuus	Työnohjauksen järjestäminen tarvittaessa eri yksiköissä	vuosittain	vuosittain	Esimiehet
	Työnohjaukseen osallistuminen	vuosittain	vuosittain	Kaikki työntekijät
ESIMIES Esimiestyön rooli, lähesmiehen asema	Esimiesten tehtäväkuvan ja ajankäytön selkiyttäminen	2014–2015	muutaman vuoden välein	Vastuutahoina toimivat tarvittaessa:
Esimiesten kouluttaminen	Esimiesten koulutussuunnitelmien laatiminen	vuosittain	vuosittain	Henkilöstöjaosto
Onnistunut muutoksen johtaminen	Suunnitelman laatiminen ja tiedottaminen muutoksen johtamisesta	lähivuosina jatkuvasti	tarvittaessa	Johtoryhmä
Palautekäytäntöjen yhtenäistäminen	Suunnitelmallisen palautejärjestelmän laatiminen	lähivuosina	muutaman vuoden välein	Esimiehet
Sisäisen viestinnän kehittäminen	Viestintäsuunnitelman päivittäminen	2015	muutaman vuoden välein	
	Asianmukainen ja ajantasainen tiedottaminen eri kanavia hyödyntäen (Internet, email, SoMe, henkilöstölehti 3-4 krt/vuosi)	jatkuvasti	jatkuvasti	
ORGANISAATIO Työn hallinnan ja organisoinnin edistäminen	Työtehtävien määrittäminen, töiden aikatauluttaminen ja asettaminen tärkeysjärjestykseen, esim. kehityskeskusteluissa	vuosittain	vuosittain	Esimiehet ja työntekijät
Resurssisuunnittelu	Henkilöresurssien suunnittelu	vuosittain	vuosittain	Esimiehet ja työntekijät
	Varamiesjärjestelmien toimivuus	jatkuvasti	jatkuvasti	Esimiehet
	Erilaisten mallien jalkautus käytännön työhön	jatkuvasti	jatkuvasti	Esimiehet
Fyysisten rakenteiden kunnossapitäminen	Kiinteistöjen kuntokartoitukset	2014–2015	muutaman vuoden välein	Tekninen toimi, johtoryhmä, esimiehet

Tavoite	Keinot	Aikataulu	Seuranta/ arviointi	Vastuutaho
YKSILO Elämänhallinnan ja, osaaminen tasapainottaminen	Henkilöstön kouluttautumisesta huolehtiminen (koulutussuunnitelmien laatiminen)	jatkuvasti	vuosittain	Esimiehet
	Osaamiskartoitukset, esim. kehityskeskustelujen yhteydessä	vuosittain	vuosittain	Esimiehet ja työntekijät
	Hiljaisen tiedon jakaminen, esim. perehdyttämisen yhteydessä	jatkuvasti	vuosittain	Esimiehet
Yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ylläpitäminen ja kehittäminen	Henkilökohtaisesta liikkumisesta, levosta sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen	jatkuvasti	jatkuvasti	Kaikki työntekijät
	Ilmaiset ja monipuoliset liikuntapaikat käytössä	jatkuvasti	jatkuvasti	Kaikki työntekijät
	Liikunta- ja/tai kulttuurisetelien käyttöönotto	2015	jatkuvasti	Kaikki työntekijät
	Tyky-liikunta käytössä	jatkuvasti	jatkuvasti	Työterveyshuolto
	Kohdennetut liikuntaryhmät	lähivuosina	jatkuvasti	
RYHMÄHENKI Yhteisöllisyyden ja rakentavan ilmapiirin luominen	Työyksiköissä pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedottamiseen. Asiat käsitellään ratkaisukeskeisesti.	jatkuvasti	jatkuvasti	Esimiehet ja työntekijät yhdessä
	Oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtamistapa: palautekyselyt	vuosittain	muutaman vuoden välein	Johtoryhmä, henkilöstöjaosto ja esimiehet
	Hiljaisen tiedon siirtymisen varmistaminen	jatkuvasti	jatkuvasti	Esimiehet ja työntekijät
	Varhaisen välittämisen toimintamalli käyttöön kaikissa työyksiköissä.	2014–2015	muutaman vuoden välein	Henkilöstöjaosto, johtoryhmä ja esimiehet
	Työyhteisöille laaditaan yhteiset pelisäännöt.	2014–2015	vuosittain	Esimiehet ja työntekijät