

Kirsi Kumpulainen

**TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA JOHTAMINEN MUU-
TOKSESSA**

**Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kehitysvammahuollon tulosalueen Tahko-
kankaan työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksia**

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksia

Kirsi Kumpulainen
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Kirsi Kumpulainen

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvoinnin edistäminen ja johtaminen muutoksessa. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksia.

Työn ohjaajat: TtT yliopettaja Liisa Kiviniemi & TtT yliopettaja Pirkko Sandelin

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2014 Sivumäärä: 83 + 9 liitesivua

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksia työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa. Tutkimustulosten avulla Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan yksikössä on mahdollisuus jatkossa tarkastella ja tarvittaessa kehittää työhyvinvoinnin edistämistä ja johtamista.

Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään työhyvinvointiin ja työkykyyn, työhyvinvoinnin edistämiseen ja johtamiseen sekä työyhteisön muutokseen liittyviä asioita. Analysoitaviksi aihealueiksi valikoituivat työyhteisön yleinen ilmapiiri, työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Tutkimus on laadullinen tapaus- tutkimus ja aineistonhankintamenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua. Aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysia.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ryhmähaastatteluun osallistuneet työ- ja päivätoiminnan ohjaajat kokivat työhyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen muuttuneen muutoksen johtamiseksi ja konkreettisten asioiden kuten virkistyspäivien vähentyneen. Työ- ja päivätoiminnan ohjaajat kokivat oman hyvinvointinsa olevan hyvän ja työyhteisön ilmapiiriin olevan voimavarana sekä lisäävän heidän omaa työssä jaksamista. Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja tehdä omia valintojaan vaihtelivat. Johdon ja esimiehen roolit korostuivat ja esimieheltä odotettiin läsnäoloa ja aitoa kuuntelemista. Tutkimus antaa viitteitä siihen, että työhyvinvointia on mahdollista kehittää yhteistyössä sekä työntekijöitä että koko organisaatioita palvelevaksi. Tavoitteena tulisi olla sellainen työyhteisö, jossa toteutuvat avoin vuorovaikutus ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen jatkuva prosessi.

Tämän tutkimuksen kehittämisideoiksi muodostuivat työnohjauksen järjestäminen, avoimen vuorovaikutuksellisuuden ja kuulluksi tuleminen mahdollistaminen, ideoiden huomioiminen, kritiikin sietäminen ja ajankohtaisen informaation sekä viestinnän lisääminen.

Jatkotutkimushaasteena tälle tutkimukselle on virkistyspäivän tai toiminnallisen tapahtuman tai liikunnallisen tapahtuman suunnittelu ja toteuttaminen työntekijöille.

Asiasanat: työhyvinvointi, työkyky, työhyvinvoinnin johtaminen, muutos

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Authors: Kirsi Kumpulainen

Title of thesis: Promotion of wellbeing and management of change. Work and daily activities counselors' experiences at Northern Ostrobothnia Hospital District of mentally deficient center.

Supervisors: PhD Senior Principal Lecturer Liisa Kiviniemi & PhD Senior Principal Lecturer Pirkko Sandelin

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2014

Number of pages: 83 pages + 9 appendices

Purpose of this study was to describe, work and daily activities counselors' experiences at furtherance and management of change in well-being at work. Research results for the Northern Ostrobothnia Hospital District of mentally deficient center unit have the opportunity to continue to review and, if necessary, to develop well-being of its furtherance and management.

Research knowledge base deals with employee well-being and ability to work, the furtherance and management, and workplace change issues. The thematic areas which selected for analysis were the general atmosphere of the workplace, promoting and debilitating factors of occupational well-being and the factors of managing work. The study is a qualitative case study and the data collection method used was a group interview. Data were analyzed by a data-oriented content analysis.

The main results of this study showed that the group involved in the survey work and daily activities counselors felt that the promotion of well-being and management of change in change management, specific issues such as recreational days decreased. The counselors involved with the study felt that their own well-being were good, like the atmosphere in the workplace to be a resource as well as, to increase their own well-being at work. The opportunity to participate in decision-making and make their own choices varied. Management and the roles of the supervisor were accent. Presence and genuine listening were also expected from supervisors. This study suggests that the well-being can be developed in cooperation with both the employees and supervisors to serve the whole organization purposes. The aim should be a working community where true open interaction and well-being of maintaining and developing are an ongoing process.

Development of this study consisted of making supervision possible in the organization, open interactivity, to be heard to enable the consideration of ideas, tolerance of criticism, current information and increase of communication. Challenge for future research for this study is a recreation of the day or operational event or incident sporty design and implementation of the workers.

Keywords: well-being at work, ability to work, management of well-being at work, the change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOITOPIIRIN STRATEGIAA KEHITYSVAMMAHUOLLON TULOSALUEEN TAHKOKANKAAN TOIMINNASSA	10
2.1	Tahkokankaan palvelukeskuksen työtoiminta alkuvuonna 2014.....	10
2.2	Tavoitteena terveyttä–strategia 2010–2015	11
2.3	Työhyvinvoinnin vuosikello	12
3	TYÖHYVINVOINTI TYÖELÄMÄN MUUTOSTILANTEESSA.....	13
3.1	Työhyvinvointi ja työkyky	13
3.2	Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö.....	15
3.3	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	18
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen	19
3.5	Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta.....	22
3.6	Työyhteisö muutoksessa	23
4	TUTKIMUS JA KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	26
5.1	Tutkimustyön valmisteluvaihe	26
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	28
5.3	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu	29
5.4	Tutkimusaineiston analyysi.....	31
6	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TARKASTELUA.....	35
6.1	Työyhteisön yleinen ilmapiiri	35
6.1.1	Työntekijöiden yhteisöllisyys	35
6.1.2	Työyhteisön voimavaratekijät	36
6.1.3	Työn voimavaratekijät.....	37
6.1.4	Työntekijöiden välinen luottamuksellisuus.....	38
6.1.5	Työntekijöiden välinen kommunikointi	38
6.1.6	Omaa työtä tukevia tekijöitä	39
6.2	Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä.....	40
6.2.1	Yhteistyö muiden kanssa.....	40

6.2.2	Muutos on mahdollisuus	41
6.2.3	Työhyvinvoinnin tukeminen	42
6.2.4	Omaan työhön vaikuttaminen	43
6.2.5	Työyhteisön toimivuuden mahdollistajat	44
6.2.6	Vuorovaikutuksellisuuden kehittäminen	45
6.3	Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä.....	45
6.3.1	Työhyvinvointiin satsaus vähäistä	46
6.3.2	Vaikuttamisen mahdollisuus	47
6.3.3	Esimiehen tuen vähäisyys	48
6.3.4	Eläminen muutoksessa	49
6.4	Työhyvinvoinnin johtaminen	51
6.4.1	Tiedottaminen ja perusteet	51
6.4.2	Muutoksen johtaminen.....	53
6.4.3	Esimiehen rooli	54
6.4.4	Työhyvinvointi ja johtajuus	56
7	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISIDEOITA	58
8	POHDINTA	62
8.1	Työelämän vetovoimaisuus.....	62
8.2	Työhyvinvoinnin johtaminen ja seuranta.....	64
8.3	Kehitysvammahuollon tulevaisuus Tahkokankaalla.....	65
8.4	Tutkimuksen luotettavuus	67
8.5	Tutkimuksen eettisyys.....	68
8.6	Opinnäytetyön prosessi	70
8.7	Jatkotutkimusaiheita ja -haasteita	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	84

1 JOHDANTO

Ihmiselämästä vietetään noin kolmasosa työelämässä. Tämän päivän työelämä on täynnä muutoksia, paineita ja epävarmuutta. Usein kuullaan väitettävän, että työelämä on muuttunut entistä huonompaan suuntaan. Kuitenkin monien tutkimusten mukaan 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 myös eläkkeelle siirtymisiään ennustettu kasvu. Tutkimusten mukaan työn henkinen rasittavuus ja työstressin kokeminen ovat laskeneet ja organisaatioissa ollaan entistä kiinnostuneempia hyvinvointiin liittyvistä asioista. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013, 5, 209; Kasvio & Tjäder 2007, 8-9.)

Edellä mainittujen asioiden vuoksi työssä koettu hyvinvointi ja sen edistäminen ovat kiinnostaneet tutkijoita. Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty Suomessa runsaasti jo 1990-luvulta asti ja tutkimukset ovat nykyisin pääosin kohdentuneet työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin. Työhyvinvoinnin laajemman ymmärryksen kehittyminen on vaatinut aikaa ja työhyvinvoinnin tutkimustulosten hyödyntäminen käytännön työelämän kehittämässä ja työhyvinvoinnin tilan kohentamisessa vaatii 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. Tutkimusten mukaan 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.)

Tahkokankaan palvelukeskus on täyttänyt 40 vuotta vuonna 2009 ja erityishuoltopiiri on liitetty Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin vuoden 2010 alusta. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan palvelukeskuksessa työskentelee 9 henkilöä työ- ja päivätoiminnan ohjaajina. Työ- ja päivätoiminnan tehtävänä on ollut koko Tahkokankaan historian ajan toimia laitoksessa ja ryhmäkodeissa asuvien kehitysvammaisten elämänlaadun kohentajana.

Kehitysvammaisten laitoshoidon purkamassa valtakunnallisesti kehitysvammaisten asumisen ohjelman 2010–2015 (KEHAS) mukaisesti. Tavoitteena on vähentää laitoshoidon määrää lisäämällä yksilöllisempiä ja yhteisöllisempiä tuki- ja palvelumuotoja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012b, 3). Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan palvelukeskuksessa laitoshoidon vähentymistä on tapahtunut jo jonkin verran vuoden 2013 aikana. Suurimmat haasteet ovat tulevaisuudessa, kun vuoden 2014 alussa siirtyi suuri joukko oululaisia kehitysvammaisia Oulun kaupungin omiin yksiköihin. Kehitysvammahuollon haasteina ovat olleet mm. henkilöstömenot, korkeat sairauspoissaolotilastot, epävarmuus työpaikkojen tulevaisuudesta johtuen voimakkaasta palvelurakenteen muutoksesta sekä asiakkaiden vaativuus. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2013, 24–25). Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan palvelukeskuksessa on siten tapahtumassa lähitulevaisuudessa paljon muutoksia ja näiden muutoksien vuoksi se on valittu työhyvinvointi tutkimuksen kohderyhmäksi.

Tämä tutkimus on työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvää kehittämistyötä. Tutkimus on käyttäjälähtöinen ja osa laajempaa tiedontuottamistutkimusta. Tutkimuksen tekeminen aloitettiin aiheen ideoimisella jo ensimmäisinä sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen lähipäivinä syyskuun 2013 alussa. Olin opiskeluryhmäni kanssa heti tutkimuksen alkuvaiheessa myös yhteydessä kohdetyöyhteisömme Tahkokankaan kehitysvammahuollon yksikköön, jolle esitimme laadullisen tutkimuksen idean. Tutkimusidea koettiin hyvänä ja ajankohtaisena Tahkokankaalla.

Koko laajemman tiedontuottamistutkimuksen tavoitteena on tuottaa kokemustietoa työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa. Tätä kokemustietoa kerätään Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan ylimmältä johdolta, lähiesimiehiltä ja työntekijöiltä. Tämä tutkimus si-

sältää työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksia. Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää työyhteisön toiminnan kehittämisessä sekä laajemmin työelämän muutoksiin liittyvän työhyvinvoinnin edistämässä. Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myös ammattikorkeakouluopiskelijoiden jatko-opinnoissa, esimerkiksi opin- näytetöiden kehittämistehtävissä. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ta- paustutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä on tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelu. Aineiston analysoinnin toteutan sisällön analyysillä ja vastaan myös omalta osaltani tut- kimustulosten raportoinnista.

Tämän tutkimuksen yhteistyökumppanina on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan palvelukeskuksen työ- ja päivätoiminnan yksikkö. Toimittajana olivat syksystä 2013 tammikuulle 2014 yhdessä Oulun seudun ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön, Sosiaali- ja terve- ysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman (SKJ3SY) Työhyvinvointi- tutkimusryhmä. Toimittajan vastuulla oli suunnitella yhdessä tilaajan kanssa tiedonke- ruumenetelmät, aikataulutukset sekä tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät muut keskeiset osatekijät.

2 POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOITOPIIIRIN STRATEGIA KEHITYSVAMMAHUOLLON TULOSALUEEN TAHKOKANKAAN TOIMINNASSA

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) toiminta perustuu arvoihin ja eettisiin periaatteisiin. Näitä ovat ihmisarvo, jonka mukaisesti ihmisiä on kohdeltava huomaavaisesti ja heidän yksityisyyttään sekä henkilökohtaista vakaumustaan on kunnioitettava. Vastuullisuuden mukaisesti jokaisella on vastuu omasta tehtävästään ja työyhteisön toimivuudesta. Lisäksi jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu toiminnan ja talouden suunnittelusta sekä niiden yhteensovittamisesta. Vastuullisuuden lähtökohtana osaamista kehitetään jatkuvasti ja työssä jaksamisesta huolehditaan. Oikeudenmukaisuuden mukaisesti periaatteet sovitaan yhteisesti ja jokaisen osaamista arvostetaan sekä jokaisella on oikeus osallistua toiminnan kehittämiseen ja itseään koskevaan päätöksentekoon. Uusiutumiskyky ja avoimuus merkitsee innovatiivisuuden arvostamista toiminnan kehittämisessä. (PPSHP Strategia 2010–2015, viitattu 7.9.2014.)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) strategia tukeutuu vahvasti omistajakuntien näkemykseen sairaanhoitopiirin tehtävistä, kehittämisen painopisteistä ja yhteistyöstä sidosryhmien kanssa. Omistajaohjauksessa on tärkeintä perusterveydenhuollon ja erikoissairanhoidon välinen työnjako ja kumppanuus. (PPSHP Strategia 2010–2015, 4, viitattu 7.9.2014.)

2.1 Tahkokankaan palvelukeskuksen työtoiminta alkuvuonna 2014

Tahkokankaan palvelukeskus on täyttänyt 40 vuotta vuonna 2009 ja erityishuoltopiiri on liitetty Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin vuoden 2010 alusta. Ohjaustoiminnan tehtävänä on ollut koko Tahkokankaan historian ajan toimia laitoksessa ja ryhmäkodeissa asuvien kehitysvammaisten elämänlaadun parantajana. Ohjaajien määrä on kokonaisuudessaan 9 henkilöä ja käytössä on 8 erilaista ohjaustoimintoa sekä toimintaa on kahdessa toimintatalossa. Erilaisia toimintamuotoja ovat käsityövoittoiset työpajat, ulkotyötoiminta, teollisuuden alihankinta, opetuskeittiö, päivätoiminta, musiikki, sosiaalinen kuntoutus ART-ryhmätoiminnan avulla, liikunnallinen ja toiminnallinen kuntoutus sekä vapaa-ajan toiminta/elämyshuoneet. (Laitinen, sähköpostiviesti 26.3. 2014.)

Ohjaustoiminnan tavoitteena on opetuksen, ohjauksen, kuntoutuksen ja kasvatuksen avulla ylläpitää kehitysvammaisen asiakkaan nykyistä toimintakykyä ja lisätä toiminnan avulla hänen elämänlaatuaan. Ohjaustoiminnalla pyritään saamaan mahdollisimman monelle Tahkokankaan asukkaalle mahdollisuus säännöllisesti yksilöityihin ohjauspalveluihin ja päästä työ-, päivä- ja harrastetoimintojen piiriin. (Laitinen, sähköpostiviesti 26.3.2014.)

Asiakkaat voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat jaksoasiakkaat, tilapäisasiakkaat, pitkäaikaisasiakkaat ja yksittäiset tapahtumavieraat. Jaksoasiakkaat (1-2 viikkoa) jakautuvat tutkimus-, kuntoutus-, intervalli- ja työkokeilujaksolla oleviin asiakkaisiin. Palvelujen tarve määritellään asiakkaille laadituissa henkilökohtaisissa ohjaussuunnitelmissa, jotka ovat tiivistelmiä asiakkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmista. Avohuollon osalta työtoiminnasta sovitaan asiakkaan palvelusuunnitelman teon yhteydessä. Ohjaussuunnitelman avulla asiakkaita voidaan ohjata erilaisiin toimintoihin. (Laitinen, sähköpostiviesti 26.3.2014.)

2.2 Tavoitteena terveyttä–strategia 2010–2015

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin Tavoitteena terveyttä–strategia vuosille 2010-2015 ohjaa koko sairaanhoitopiiriin toiminnan ja talouden suunnittelua, kehittämistä ja johtamista. Strategiassa on huomioitu henkilöstön hyvinvointi huolehtimalla siitä, että sairaanhoitopiirissä on riittävät henkilöstövoimavarat suhteessa toimintaan ja jakautumiseen tasaisesti. Henkilöstön osaamisen tulee vastata toiminnan tarpeita ja tukea sairaanhoitopiiriin tavoitteiden toteutumista. Osaamisen arviointia kartoitetaan kehityskeskusteluilla, jotta osaamistarpeet kyetään tunnistamaan paremmin ja työtilojen suunnittelussa otetaan huomioon työhyvinvointia edistäviä ratkaisuja. Henkilöstö voi olla mukana työyhteisön toiminnan ohjauksessa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Varhaisen tuen mallia ja hyvän kohtelun toimintaohjeiden toimintatapoja vakiinnutetaan sekä työhyvinvointiin laaditaan käsikirja. Työterveyshuollon ja työyhteisöjen välisen vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun kehittämisen käytänteet sovitaan sekä työyhteisö on tukemassa työn tekemistä. Vuosittain tehtävien työolobarometrien tuloksilla arvioidaan osallistavan toimintakulttuurin toteutumista ja työhyvinvointia. Sairaanhoitopiiriin johtamisjärjestelmä on ihmisläheistä ja yhteistyötä tukevaa ja perustuu avoimeen sekä osaavaan johtamiseen. (PPSHP Strategia 2010-2015, 2–11, viitattu 7.9.2014.)

Luomme selkeän johtamisjärjestelmän, joka perustuu avoimeen ja osavaan johtamiseen. Uudistamme organisaatorakennettamme tukemaan toiminnan ja talouden, osaamisen, verkostojen ja henkilöstön johtamista sekä tukemaan resurssien kohdentumista tuleviin haasteisiin. Johtaminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja hyvään tiedonkulkuun organisaation kaikilla tasoilla. Johtaminen on innostavaa, kannustavaa, vastuullista ja oikeudenmukaista. Vahvistamme johtajien osaamista järjestämällä koulutusta ja hankkimalla työkaluja johtamisen tueksi. Arvioimme johtamisen avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja osaamista sekä johtamisjärjestelmän selkeyttä palautekyselyillä. (PPSHP Strategia 2010–2015, 10, viitattu 7.9.2014.)

2.3 Työhyvinvoinnin vuosikello

Koko Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstöpalvelujen avaintehtävääalueisiin kuuluu työhyvinvointi, johon sisältyvät työsuojelun valvonta ja ohjeistus, työhyvinvointiohjelmat, työterveyshuollon ohjaus ja työolobarometri. (PPSHP, henkilöstöpalvelut 2014, viitattu 12.10.2014.) Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin jokaiselta tulosalueelta kerätään työolobarometrin tuloksia ja niitä on mahdollista hyödyntää oman tulosalueen työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa. Tulokset toimivat siten peiliaineistona työyhteisön voimavaratekijöistä. Suunnitelmat käsitellään työhyvinvoinnin vuosikellon mukaisesti sairaanhoitopiirin eri tasoilla. Vuosikellon keskiössä on toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen. Laajemmalla kehällä on työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt. Vuosikello on jaettu osavuosikatsauksiin ja teemoihin sekä erilaisiin suunnitelmiin ja raportteihin. (PPSHP Työolobarometri 2013, kehitysvammahuollon tulosalue, 3–4.)

Tarkkonen (2012, 79) tuo esille, että yhtenä käytännön keinona työhyvinvointistrategian toteuttamiselle on työhyvinvoinnin vuosikello, johon sisällytetään kuukausijaon mukaan kaikki sellaiset työhyvinvoinnin toimintoihin liittyvät asiat, jotka ovat määritelty strategian pohjalta. Hänen mukaansa vuosikello auttaa tarkistamaan asioita ja niiden tilaa sekä huolehtimaan tiettyjen asioiden aikataulun mukaisesta toteutuksesta vuosikierron mukaan.

3 TYÖHYVINVOINTI TYÖELÄMÄN MUUTOSTILANTEESSA

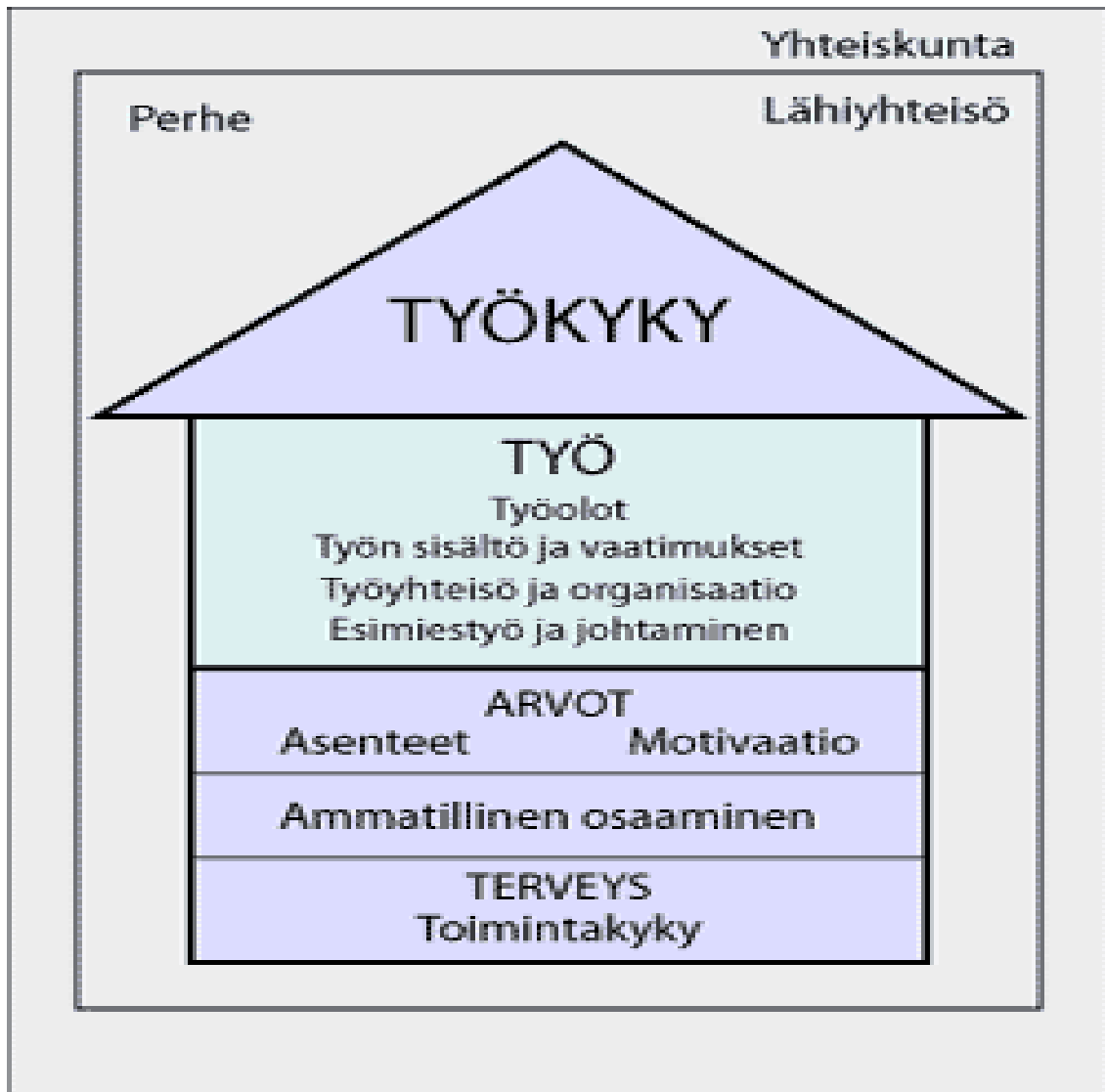
Työhyvinvointiin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota työelämässä. Yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin edistäminen on osoitettu olevan työssä jaksamisen ja jatkamisen edellytys. Se on edellytys myös organisaatioiden taloudelliselle, tulokselliselle ja tehokkaalle toiminnalle. (Vesterinen 2009, 269.) Työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan yhteistyötä työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointi syntyy arjessa johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. (Työterveyslaitos 2013, viitattu 1.10.2013.) Työnantaja vastaa hyvinvoinnin perustasta: turvallisista työoloista, osaavasta johtamisesta ja työn suunnittelusta. Vaikka työnantaja voi tukea monin keinoin työntekijöidensä työhyvinvointia, myös jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu sekä työyhteisön hyvinvoinnista että omasta terveydestään ja työkyvystään. (Etera, viitattu 19.10.2013.)

3.1 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvoinnin ja sen toiminnan määrittelyn perusteena on kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. Perusajatus on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Kun työn perusasiat ovat kunnossa, tukee se yksilön työkykyä ja sen säilymistä ja vastaavasti ongelmat heikentävät sitä. Myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Vesterinen 2009, 270.)

Työkyky -talomallin on kehittänyt työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarinen. Se perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Ilmarinen (2006) kuvaa työkykyä rakennelmana eli niin sanottuna talomallina, jossa on eri kerroksia. Työkyvyn pohjakerroksen muodostavat terveys ja fyysinen, psyykinen sekä sosiaalinen toimintakyky. Rakennelman toinen kerros kuvaa ammattitaitoa ja osaamista. Tiedoilla ja taidoilla sekä niiden jatkuvalla päivityksellä vastataan työelämän haasteisiin. Kolmas kerros on arvojen, asenteiden ja motivaation kerros. Kolmannessa kerroksessa käsitellään sekä työn että omien voimavarojen tasapainoa ja työn ja muun elämän

välisiä suhteita. Neljäs kerros kuvaa työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Työkyvyn ulkopuoliseen lähiympäristöön kuuluvat mm. työpaikan tukioorganisaatiot sekä perhe ja lähiyhteisö. Työkyvyn makroympäristön muodostavat uloimpana oleva yhteiskunta, ja sen sosiaali-, terveys- ja työpolitiikka sekä palvelut. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen, 2006, 23.)



KUVIO 1. Työkykyä kuvaavat ulottuvuudet ihmisen voimavarojen, työn ja ympäristön kannalta. (Mukailtu lähde Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 23.)

Työterveyslaitos (TTL) on julkaissut uuden version työkykyalomallista (Liite 3.) Työkykyä kuvataan myös siinä talon muodossa, mutta malli on uudistettu. Työterveyslaitoksen uudistetussa työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat

yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja sekä johtamista. (Työterveyslaitos, 2014, viitattu 7.9.2014.)

Työhyvinvointi -käsitettä on määritelty monin tavoin. Esimerkiksi Tarkkosen (2013, viitattu 6.10.2013) mukaan työhyvinvointi koostuu kolmen tavoitteen kokonaisuudesta: työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta, sekä henkisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvointi voidaan nähdä myös useamman tekijän summana. Oksasen (2012, 11–12) mukaan työhyvinvointi-käsite kattaa muun muassa organisaation, johtamisen, työterveyden, työn sekä yksilöön liittyvät tekijät kuten terveyden, työkyvyn sekä työn ja perheen yhteensovittamisen. Sinisammal (2011, 43) viittaa Anttonen ja Räsänen määritelmään, jossa he ovat ottaneet huomioon tuottavuuden työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä ja siten myös huomioineet työnantajan tarpeet. Määritelmän mukaan 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 elämäntilanteensa." (Anttonen & Räsänen 2009, 18–19.)

Tämän tutkimuksen työhyvinvointi käsitettä ei määritelty etukäteen eikä käsitettä rajattu millään tavoin ryhmähaastattelussa. Jokaiselle haastateltavalle annettiin siten mahdollisuus oman mielipiteensä ja käsityksensä esille tuomiseen työhyvinvoinnista. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, onko haastateltavien käsitykset työhyvinvoinnista toisistaan poikkeavat tai onko heidän käsityksensä työhyvinvoinnista oikein tai väärin, koska työhyvinvoinnin määrittelyitä on olemassa useita.

3.2 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö

Työhyvinvointia ohjaa lainsäädäntö, joka sisältää erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16.) Työhyvinvoinnin osa-alueista työturvallisuus ja työterveys sekä henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen ovat työperäisiltä osiltaan lakisääteisiä vastuita ja velvoitteita. Tarkkonen (2012, 50) tuo esille, että henkinen hyvinvointi ei ole yksiselitteisesti lakisääteinen velvoite, mutta henkinen hyvinvointi on tutkimusten mukaan yhteydessä tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja turvallisuuteen.

Työhyvinvointiin liittyviä ja sitä koskevia lakeja on useita kuten Ammattitautilaki, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Tapaturmavakuutuslaki, Työeläkelaki, Työsopimuslaki, Työsuojelun valvontalaki, Työterveyshuoltolaki, Työturvallisuuslaki ja Vuosilomalaki. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16–17). Seuraavassa tuon esille tarkemmin työsopimuslain, työturvallisuuslain ja työterveyshuoltolain sekä lain yhteistoiminnasta yrityksissä, koska koen niillä olevan merkitystä tämän tutkimuksen kannalta.

Työsopimuslain (2001/55) 2. luvun työnantajan velvollisuudet 1§:n yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on pidettävä huolta siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmää muutettaessa. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykujensä mukaisesti työurallaan etenemiseksi. (Viitattu 24.10.2014.)

Työturvallisuuslain (2002/38) 2. luvun työnantajan yleiset velvollisuudet 8§:n työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite edellyttää, että työnantaja huolehtii tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on myös suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Viitattu 24.10.2014.)

Edellä mainitun lain 9 §:n mukaisesti työnantajalla on oltava Työsuojelun toimintaohjelma turvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Se kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Toimintaohjelman tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa sekä niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. (Viitattu 24.10.2014.)

Saman lain 13 §:n mukaan on työn suunnittelussa ja mitoituksessa otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työntekijän turvallisuudelle tai ter-

veydelle kohdistuvista työn kuormitustekijöistä aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää. (Viitattu 24.10.2014.)

Työterveyshuoltolain (2001/1388) 1. luvun ja 1 §:n mukaisesti laissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto ja työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Saman lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. (Viitattu 24.10.2014.)

Edellä mainitun lain 3 §:n määritelmässä työterveyshuollolla tarkoitetaan työnantajan järjestettäväksi säädettyä työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimintaa, jolla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Lisäksi työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä. (Viitattu 24.10.2014.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334), jonka 1. luvun ja 1 §:n mukaisesti lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Yhteistoimintamenettelyt perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Lisäksi tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Yhteistoimintamenettelyiden tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi sekä heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Viitattu 24.10.2014.)

TAULUKKO 1. Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö

Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö	Säädetty
Ammattitautilaki	1988/1343
Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta	2005/232
Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	2007/334
Laki yksityisyyden suojasta työelämässä	2004/759
Tapaturmavakuutuslaki	1948/608
Työeläkelaki	2001/242
Työsopimuslaki	2001/55
Työsuojelun valvontalaki	2006/44
Työterveyshuoltolaki	2001/1388
Työturvallisuuslaki	2002/38
Vuosilomalaki	2005/162

3.3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin edistämiseksi 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. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, viitattu 22.12.2013; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7, viitattu 22.12.2013; Vesterinen 2009, 270.)

Työhyvinvointia kehittämällä parannetaan henkilöstön työssä jaksamista ja heidän mahdollisuuttaan pysyä pidempään työssä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 28–29, viitattu 28.9.2014). 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. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, viitattu 22.12.2013; Manka ym. 2010, 9, viitattu 22.12.2013; Tarkkonen 2013, viitattu 6.10.2013.)

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.)

Laaksosen, Niskasen & Ollilan (2012, 245–246) mukaan koko organisaation johto ja henkilöstöhallinnon toimet vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. Yhteishenkeä edistävänä toimivat runsas ja avoin keskustelu, joka myös poistaa raja-aitoja. Työhyvinvointia edistävästi vaikuttaa rohkaiseva, tukea antava ja innostava esimies, joka myös kertoo hyvistä työsuorituksista ja siten esimies antaa työntekijöille hyvät mahdollisuudet kehittyä. Esimiehen toiminnassa tärkeää ovat luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus sekä työntekijöiden kuunteleminen ja esimerkiksi kannustaminen opiskelemaan ja kehittymään.

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan perustella eri tavoin. Tuottavuus, laatu ja tulokellisuus ovat tärkeitä näkökohtia. Myös lain velvoitteet, yhteiskuntavastuu, työnantajakuva sekä inhimillisyys ovat osa työhyvinvoinnin perusteita. (Rauramo, 2008, 18.) Julkinen sektori, varsinkin kunta-ala, on ollut viimeisten vuosien aikana ja on edelleen suurten muutosten kohteena. Rakenteelliset muutokset, kasvaneet vaatimukset ja säästöpaineeet näkyvät myös työntekijöiden arjessa ja vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimuksessani on tarkoitus kuvailla Tahkokankaan työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemustietoa työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa.

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, viime kädessä siitä huolehtiminen on työnjohdon vastuulla (Rauramo 2008, 146, 149). Työhyvinvoinnin johtaminen on iso osa johtamisen kokonaisuutta ja työyhteisön päivittäistä toimintaa (Rauramo 2008, 19). Se on myös tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Hyvin toteutettuna henkilöstöjohtaminen on samalla hyvin johdettua työhyvinvoinnin johtamista. (Manka ym. 2010, 11, viitattu 22.12.2013; Vesterinen 2009, 274.)

Perinteisesti johtajuuden käsite on liittynyt etupäässä ylemmän johdon kokonaisvaltaisia ja strategisia kysymyksiä painottavaan johtamiseen. Henkilöstöjohtamista toteuttavat eri organisaatioissa ensi sijassa ylin johto ja esimiehet (Vesterinen 2009, 274–275). Ylin johto vastaa koko organisaation toiminnasta ja menestyksestä. Siihen voivat kuulua toimitusjohtaja, johtoryhmä, hallitus jne. organisaation koosta riippuen. Ylimmän johdon työssä keskeistä on vastuu muun muassa strategiasta, kokonaiskehityksestä ja avainhenkilöratkaisuksista. (Marjava 2007, 6, viitattu 22.12.2013.)

Lähijohtamisen ja lähijohtajan käsitteet ovat melko uusia, ja ne pohjautuvat termeihin esimies ja työnjohtaja (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19, viitattu 21.9.2013). Lähiesimiehet ovat keskeisessä asemassa vastatessaan kunnan palvelustrategian toimeenpanosta. Sosiaali- ja terveysalalla lähiesimiesten haasteena on henkilöstöjohtaminen sekä sosiaalihuollon perustehtävän ja toiminnan tavoitteiden kokonaisuuden hallinta muuttuvassa toimintaympäristössä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella vaikutetaan palvelun laatuun, henkilöstön työhyvinvointiin ja toiminnan tuloksellisuuteen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, viitattu 22.12.2013; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 28–29, viitattu 28.9.2014.)

Romppasen & Kallasvuon (2011, 15) mukaan lähijohtajan työssä on keskityttävä työyhteisön pitämiseen pätehtävissä, työskentely-olosuhteiden luomiseen, työntekijöiden ohjaamiseen ja kuuntelemiseen sekä arkisten työn ongelmien ratkaisemiseen. Ylimmän johdon on keskityttävä toimintaympäristön analysointiin, strategiaan linjauksiin ja ulkoisten suhteiden luomiseen.

Juuti (2007, 122–123) tuo esille, että työhyvinvoinnin edistämistä pyrkivälle ja mahdollistavalle johtajuudelle ovat ominaisia asioita yhdessä ajatteleminen, asioiden uudelleen arvioiminen, jokaisen kunnioittaminen, luottamuksen kehittäminen, omista virheistä oppiminen, sosiaalisten taitojen korostaminen ja yhteisen tiedon luominen sekä yhteistoiminnallisuuteen pyrkiminen. Asioita mahdollistava johtamistapa on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta merkittävää ja johtamiskulttuuria kehittämällä voidaan luoda toiveikkouden mielialaa ja uskoa, että työyhteisöä ollaan kehittämässä hyvinvoinnin mahdollistavaksi yhteisöksi.

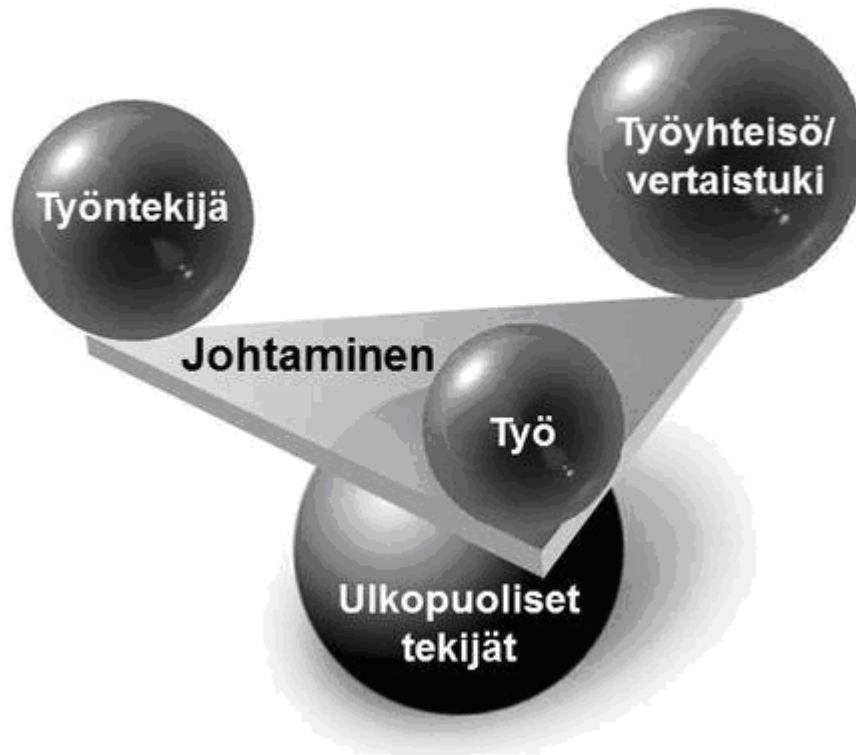
Suonsivu (2011, 59–60) korostaa työyhteisön johtamisessa olevan tärkeää työntekijöiden tasapuolisen kuuntelemisen ja osallistuvan toiminnan. Esimiehen ja henkilöstön välillä palautteen antamisen tulee olla rakentavaa ja työnjaon pitää olla selkeästi ja oikeudenmukaisesti toteutettua. Työyhteisön hyvinvointia voidaan edistää kiinnittämällä huomiota muun muassa perustehtävän ja työyhteisöjen toimivuuden kehittämiseen. Ihmisten johtaminen tarkoittaa työyhteisön kehittämisessä ratkaisukeskeisyyttä eli vahvuuksien etsimistä ja huomion kiinnittämistä niihin keinoihin, jotka lisäävät työniloa ja innostusta.

Sinisammal (2011) on selvittänyt väitöskirjassaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä asiantuntijahaastatteluiden avulla. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden johtopäätökset Sinisammal nimesi tilanneherkäksi työhyvinvoinnin johtamismalliksi, koska johdon tehtävänä on ylläpitää viisiosainen rakennelma tasapainossa (Kuvio 2.)

Mallissa kaikki työhyvinvoinnin osatekijät ovat jatkuvassa liikkeessä ja niiden merkitys toisiinsa nähden voi muuttua. Työhyvinvoinnin osatekijät painottuvat eritavalla riippuen toimialasta, organisaation koosta, kulttuurista ja muista tekijöistä. Asiantuntijahaastattelussa oli noussut tärkeäksi viisi työhyvinvointiin liittyvää osatekijää, jotka ovat työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Työntekijään kohdistuvia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisötaidot, ammatillinen osaaminen, koettu terveys ja arvot sekä asenteet. Työhön kuuluvat työtehtävien ohella myös työvälineet ja työympäristö. Lähityöyhteisöön sisältyviä asioita ovat esimerkiksi luottamus, työilmapiiri, työtoveruus, työn organisointi, työpaikan pelisäännöt ja arvot. Johtamismallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä ovat muun muassa teknologian muutokset, lainsäädännölliset asiat, suhdannevaihtelut, kilpailijoiden toimet, perhe ja vapaa-aika. Johtamisen tehtävänä on ohjata työyhteisöön, työhön ja työntekijöihin liittyviä muutosprosesseja niin, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. (Sinisammal 2011, 64-66, 70, viitattu 20.9.2014.)

Johdon tehtävänä on pitää työhyvinvoinnin osatekijät tasapainossa ja se vaatii kykyä reagoida työyhteisön sisäisten tai ulkoisten tekijöiden muutoksiin. Muutoksien ennakointi on tärkeää korjausliikkeiden suunnittelussa ja ajoituksessa. Työhyvinvoinnin tilanneherkässä johtamismallissa tasapainoa ylläpitävinä tekijöinä pidetään organisaation

arvoja, strategiaa, tavoitteita, pelisääntöjä, yhteistyökumppaneita, taloutta ja tulevaisuudennäkymiä. Lisäksi johdon harjoittama ja tukema avoin sekä aktiivinen organisaation sisäinen viestintä on tärkeää. (Sinisammal 2011, 64–65, viitattu 20.9.2014.)



KUVIO 2. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (Sinisammal 2011, 65, viitattu 20.9.2014)

3.5 Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on niin työnantajan kuin työntekijänkin velvollisuus. Työnantajan tehtävänä on huolehtia turvallisesta työympäristöstä, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta. Jokaisella työntekijällä itsellään on taas vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpidosta. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2013, viitattu 1.10.2013.) Työhyvinvoinnin edistämisen tulee luoda tähän edellytykset.

Esimiestaitojen ohella on alettu puhua myös alaitaidoista, kyseessä ei ole vastakkaiset käsitteet, vaan toisiaan täydentävät roolit ja taidot. Alaitaidoilla viitataan työntekijän

haluun ja kykyyn toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestä ja kanssatoimijoita tukien sekä perustehtävää edistäen. Alaistaidoiltaan taitava työntekijä tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuuksia vaikuttaa ja osaa myös käyttää näitä mahdollisuuksia työn kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, viitattu 22.12.2013.) Alaistaidot liittyvät keskeisesti työhyvinvointiin. Alaistaitoihin sisältyy johtamisen tukeminen, perustehtävän tekeminen ja vuorovaikutaminen työyhteisössä. Työyhteisöt, joissa on enemmän keinoja alaistaitojen toteuttamiseen, voivat paremmin. Kun työntekijät osaavat tunnistaa, käyttää ja kehittää vuorovaikutukseen perustuvia alaistaitojaan, on toiminta tuottavaa, tuloksellista ja työhyvinvointia tukevaa. (Työturvallisuuskeskus 2013, viitattu 1.10.2013.)

Suonsivun (2011, 59) mukaan toimivalla työyhteisöllä on olemassa hyvät muutoksenhallintavalmiudet ja käytössään ongelmien ratkaisukeinoja. Tällöin myös työyhteisön toiminta on suunnitelmallista ja kehittämishaluista sekä toiminta suuntautuu tulevaisuuteen. Työyhteisön uudistamisessa tulee käyttää voimaantumisen osioita, jolloin muutosta rakennetaan yhdessä henkilöstön ja johdon kesken sekä siirrytään pois ongelmapainotteisesta kehittämistyöstä kohden yksilöiden ja yhteisöjen vahvuusalueita.

3.6 Työyhteisö muutoksessa

Muutos käsitteenä tarkoittaa minkä tahansa ilmiön olemuksen, piirteen tai rakenteen siirtymistä laadullisesti tai määrällisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen. Muutoksen kohteena voivat olla esimerkiksi organisaation toiminta ja siihen liittyvät palvelut, tuotteet ja niihin vaikuttavat järjestelmät tai toimintatavat. Muutos voidaan jakaa ajallisesti, jolloin siinä on alku ja loppu, mutta se voi olla myös päättymätön jatkuvan muutoksen prosessi (Kallunki 2008, 33–34, viitattu 7.11.2013). Muutoksessa tarvitaan ajattelutavan muutosta. Henkilöstöorganisaatiossa onnistunut muutos tarkoittaa monien toisistaan erillisten, muutoksessa toisiinsa kietoutuneiden ulottuvuuksien huomioinnottomista. On pystyttävä esittämään kysymyksiä miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja kuinka päämäärä saavutetaan. (Luomala 2008, 5–6, viitattu 29.12.2013.)

Muutostilanteessa muutoksen tavoitteet on määriteltävä. Onnistuneessa muutoksessa kiinnitetään huomio organisaation toimivuuden kehittämiseen muutoksessa. Tämä tar-

koittaa työolosuhteiden ja muutostavoitteiden keskinäistä suhteuttamista siten, että muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa huomioon otetaan muutostarpeiden lisäksi työskentelyolosuhteet, tiedonkulku, kannustaminen, johtaminen sekä työn sisällöt että fyysiset olot. (Luomala, Manka & Nuutinen 2008, 5, viitattu 22.12.2013.)

Nykyään muutoksen johtamisen voidaan katsoa sisältyvän jokapäiväiseen johtamiseen. Muutokset tulee suunnitella hyvin ja tärkeää on ottaa muutoksen osapuolet mukaan muutosprosessiin niin hyvissä ajoin kuin se on mahdollista. Tämä edesauttaa muutoksen ymmärtämistä ja siihen sitoutumista. Onnistumista auttaa, jos muutosviestintä ja sopeutuminen muutokseen voivat alkaa jo ennen varsinaisen muutoksen toteutusta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, viitattu 22.12.2013; Manka ym. 2010, 9, viitattu 22.12.2013.)

Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa muutostilanteissa. Ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen organisaatiossa. Menettelytavoilla vaikutetaan oikeudenmukaisuuden kokemukseen, jolla on selkeä yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työn hallinnan tunteeseen muutostilanteissa. Muutostilanteissa työntekijöiden motivoiminen on organisaation toiminnan kannalta oleellista. Avoin, luottamuksellinen dialogi ja viestintä tukevat muutoksen hallintaa. Niiden avulla selvitetään muutoksen tarpeet ja tavoitteet sekä pyritään sitouttamaan henkilöstö muutoksen toteuttamiseen. Keskusteluilmapiirin tulee olla avointa ja rakentavaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, viitattu 22.12.2013.)

Schaupp, Koli, Kurki & Alalauriaho (2013, 6) tuovat esille, että muutostilanteissa on esimiesten pystyttävä vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin ja välitettävä viestejä sekä tulkittava ylemmän johdon toiveita ja strategiauudistuksia työntekijöille. Lähiesimiehen odotetaan toimivan työntekijöilleen esikuvana ja hänen on osattava kuunnella, tukea, ohjata, kannustaa ja valmentaa. Esimiehen vastuulla ovat työntekijöiden työhyvinvointi, sairauspoissaolojen seuranta ja työkyvyn varhainen tuki. Lisäksi esimiehen tulee vastata toiminnan ja talouden suunnittelusta ja niihin liittyvien tehtävien organisoimisesta sekä turvallisuusriskien hallinnasta.

4 TUTKIMUS JA KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksia työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa.

Tutkimus on työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvää kehittämistyötä, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa kokemuksista työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa ja tiedonkeruu toteutetaan Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueella Tahkokankaalla. Tässä tutkimuksessa tätä tietoa kokemuksista kerätään työ- ja päivätoiminnan ohjaajilta ryhmähaastattelulla.

Tavoitteena tutkimuksessa on kuvailla Tahkokankaan työ- ja päivätoiminnan ohjaajien subjektiivisesti koettua työhyvinvoinnin tilaa tutkimushetkellä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen kyseisessä organisaatiossa ja miten organisaatiossa meneillään olevat muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin. Tavoitteena on myös tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan tarvittaessa kehittää ja edistää työhyvinvointia Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueella Tahkokankaalla.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Millaisia kokemuksia työ- ja päivätoiminnan ohjaajilla on työhyvinvoinnista muutoksessa?
2. Millaisia kokemuksia työ- ja päivätoiminnan ohjaajilla on työhyvinvoinnin edistämisestä muutoksessa?
3. Millaisia kokemuksia työ- ja päivätoiminnan ohjaajilla on työhyvinvoinnin johtamisesta muutoksessa?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteena ovat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemukset työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa. Aineistonhankintamenetelmänä on ryhmähaastattelu ja analyysi toteutetaan sisällön analyysillä.

5.1 Tutkimustyön valmisteluvaihe

Tämän opinnäytetyön idea tuli työhyvinvointi projektiryhmään kuuluvan ja Tahkokankaalla lähiesimiehenä työskentelevän henkilön ehdotuksesta. Hänen ehdotuksena oli tehdä opintoihimme liittyvä projektityö työhyvinvointiin liittyvänä projektina Tahkokankaalle. Ehdotus otettiin hyvin vastaan Tahkokankaalla, koska laitosasumista puretaan ja asukkaiden vähentyminen tulee vaikuttamaan henkilöstön työskentelyyn jatkossa.

Tahkokankaan muutoksien taustalla on hallituksen tammikuussa 2010 hyväksymä periaatepäätöksen ohjelma kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämisestä vuosina 2010–2015. Periaatepäätöksellä annettiin tulevaisuuden suuntaviivoiksi yksilölliset asumisratkaisut sekä asetettiin tavoitteeksi vähentää laitoshoitopaikkojen määrää huomattavasti, 2 000 paikasta 500 paikkaan vuoteen 2016 mennessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012b, viitattu 22.3.2014.)

Koko työhyvinvointi-projektiryhmämme yhteinen projekti alkoi tutkimussuunnitelman työstämisellä marras-joulukuussa 2013. Tutkimussuunnitelmaa varten haimme materiaalia ja teimme yhteisesti kirjallisen viitekehyksen. Pidimme yhteispalaverin Tahkokankaan edustajan kanssa joulukuun 2013 alussa. Palaverissa sovimme tarkemmin aineiston keräämisen aikataulun ja aineistonkeruun menetelmät. Tutkimusluvan Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueelta haimme tammikuun alussa 2014. Tämän opinnäytetyön aineiston keruun ryhmähaastattelu tehtiin 12.1.2014, jonka jälkeen aloitin aineistojen litteroinnin ja analysoinnin sekä teo-

riapohjan lisäykset ja tarkentamiset. Opinnäytetyön eteneminen oli kuitenkin hidasta omassa arjessa ja elämässä olevien muutosten ja aikataulutuksien vuoksi. Tässä opinnäytetyössä olen hyödyntänyt osaksi yhteisesti tehdyn projektityön tutkimussuunnitelman viitekehystä, jolloin minulla ja myös muilla yhtä aikaa valmistuvilla ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoilla voi omissa opinnäytetöissään olla samanlaista materiaalia.

Opinnäytetyön viitekehyksen laadinnassa hyödynsin myös opintoihin kuuluvana systemaattista kirjallisuuskatsausta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisen aloitin keväällä 2014.

Johansson, Axelin, Stolt & Ääri (2007, 3–5) tuovat esille, että systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla kootaan yhteen ja hahmotetaan jo olemassa olevien tutkimusten kokonaisuutta. Yhteen kokoamalla tietyn alueen tutkimuksia, saadaan kokonaiskuva, kuinka paljon ja minkälaista aiempaa tutkimustietoa käsiteltävästä aiheesta löytyy. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla etsin aikaisempaa tietoa työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä, muutoksesta ja muutoksen johtamisesta. Kirjallisuuskatsauksen ja käytettävien tietokantojen valinnassa sain apua Oulun seudun ammattikorkeakoulun kirjaston informaattikolta. Kirjallisuuskatsauksen avulla sain useita julkaisuja, joita pystyin hyödyntämään opinnäytetyössäni. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja tehdyt haut sekä käytetyt hakusanat on esitetty liitteissä, joista liite 1 on systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja liite 2 on systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa suoritettut haut.

Tämän tutkimuksen yhteistyökumppanina on PPSHP:n kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan palvelukeskus. Toimittajana oli aineistonkeruun osalta Oulun seudun ammattikorkeakoulun/Sosiaali- ja terveysalan yksikön, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman (ylempi AMK) Työhyvinvointi -projektiryhmä. Toimittajan vastuulla oli suunnitella yhdessä tilaajan kanssa tiedonkeruumenetelmät, aikataulutus sekä tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät muut keskeiset osatekijät. Omalta osaltani toimittajana vastaan yksinäni työ- ja päivätoiminnan ohjaajien ryhmähaastatteluaineiston litteroinnista, analysoinnista ja raportoinnista. Tulen toimittamaan tämän tutkimuksen lopullisen kirjallisen tuotoksen myös Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan palvelukeskukseen.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmä on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla etsitään tietoa ja pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla tietoa kerätään. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu siitä, minkälaista tietoa halutaan, keneltä sitä halutaan ja mistä sitä saadaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 178–179.)

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Ilmiötä tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tiedon keruussa ja tuottamisessa keskeisessä roolissa ovat ihmiset. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa odottamattomien seikkojen paljastumisen. (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäisiä tapahtumia, rajattua kokonaisuutta tai ilmiöitä. Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaan menetelmäksi silloin, kun kohdetta halutaan ymmärtää syvällisesti ja kun siihen liittyvä konteksti, esimerkiksi olosuhteet ja taustat halutaan myös ottaa huomioon. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.) Tässä tutkimuksessa tuodaan esille myös tutkittavaan ilmiöön liittyviä olosuhteita ja taustatietoja, kuten Tahkokankaan muutoksen takana olevia periaatepäätöksiä.

Tutkimuksessa tietoa kerätään työ- ja päivätoiminnan ohjaajilta ryhmähaastattelulla, koska jokaisen yksilöllinen haastattelu ei ollut ajallisesti mahdollista. Teemahaastattelurunko ei rajaa haastateltavien kokemuksia työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa vaan antaa haastateltaville mahdollisuuden valita itse millaisia kokemuksia he haluavat tuoda esille. Teemahaastattelurungon teemat ovat työhyvinvointi, työyhteisölle tiedottaminen, johtaminen ja esimiestyö sekä muutos (Liite 4.)

Ilmaisujen tulkitsemiseen liittyy merkityksiä ja niiden luomista. Merkitystä voidaan lähestyä ymmärtämällä ja tulkitsemalla. Tutkija pyrkii löytämään haastateltavan ilmaisuista mahdollisimman oikean tulkinnan, jolloin hän pyrkii näkemään uusin silmin sitä mitä haastateltava on ilmaisullaan tarkoittanut. Hän reflektoi, tematisoi ja käsitteellistää tutkittavan asioille antamia merkityksiä. (Laine 2007, 28–33.)

Ihmisten kokemus on jokaisella erilainen, vaikka kyseessä olisi saman perheen jäsenet. Jokaisen ihmisen elämäntilanne ja kokemukset ovat muodostuneet eri aiheista ja eri tavalla suhteessa muihin ihmisiin ja muiden kokemuksiin. Jokaisella ihmisellä on oma persoona ja oma sisäinen minänsä, joka on muodostunut oman temperamentin, perimän ja ympäristön muovaamana. Kokemukset ovat kokonaisvaltaisia, ainutlaatuisia ja yksilöllisesti muodostuneita ja jokaisen ihmisen omasta itsestään, elämäntilanteestaan ja muusta todellisuudesta riippuvaisia. (Koivisto, Sandelin & Perttula 2014, 51, viitattu 5.10.2014.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tapaustutkimuksen, koska olin kiinnostunut kohderyhmän kokemuksista. Perusajatuksenani oli kuvailla todellista elämää ja ottaa huomioon todellisuuden monimuotoisuus. Laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän tavoitteena ei ole ehdottoman totuuden löytäminen vaan lähinnä kuvailla kokemuksia tai käsityksiä. Tämä tutkimus perustuu siten ihmisten omakohtaisten kokemusten kuvailemiseen ja niiden tulkintaan sekä tiedon yleistettävyyden sijaan ymmärrän ja syvennän tietoa työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa haastateltavien kokemusten kautta.

5.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Jo tutkimussuunnitelmaa tehdessä tutkijan tulee päättää siitä, ketkä ovat tutkimuksen kohteena. On myös päätettävä siitä, miten tutkittavat valitaan sekä paljonko tutkittavia tarvitaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona voi olla vain yksi tapaus tai esimerkiksi joukko yksilohaastatteluja. (Hirsjärvi ym. 2007, 136, 174–177.)

Tämän tutkimuksen kohteeksi valikoitui harkinnanvaraisen otannan perusteella Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueen Tahkokankaan työ- ja päivätoiminnan ohjaajat ja heidän kokemuksensa työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa.

Aineistonkeruumenetelmänä työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemustiedon keräämisessä käytettiin teemahaastattelua ja teemahaastattelu suoritettiin ryhmähaastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelutilanteessa esiin nostettavat teemat ovat ennakkoon pohditut ja määritellyt. Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoi-

tus. Se ei ole tavallista arkikeskustelua. Teemahaastattelussa on erittäin tärkeää, että haastattelun rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. Teemahaastattelujen etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista käsin. Haastattelututkimuksessa tutkitaan ainoastaan vastaajien kokemuksia todellisuudesta. (Tilastokeskus, viitattu 23.11.2013)

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa paikalla on samalla kertaa useita haastateltavia (Eskola & Suoranta 2003, 94). Ryhmähaastattelua voidaan pitää vapaa- muotoisena keskusteluna, jossa osanottajat kommentoivat aiheita ja teemoja melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa välillä osoittaen kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Ryhmähaastattelu sopii hyvin merkitysrakenteiden tutkimiseen tai tietojen saamiseen haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61)

Ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluihin on, että sen avulla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta haastateltavalta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 63). Haastattelun tavoitteena on avoin ja vapaa ilmapiiri. Ongelmaksi saattaa muodostua tällöin ryhmää dominoivat yksittäiset henkilöt (Eskola & Suoranta 2003, 97). Haastateltavan ryhmän ryhmädynamiikka ja hierarkia vaikuttavat siihen, kuka puhuu ryhmässä ja mitä kysymyksiin vastataan. Kun haastattelutilanteessa on kaksi haastattelijaa, tilanteen ohjailu helpottuu. Toinen haastattelija voi esittää keskustelun teemoja ja seurata sen kulkua ja toinen voi valmistella uuden teeman aloitusta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 63)

Suurimpana ongelmana ryhmähaastatteluissa pidetään haastattelujen purkamista ja analyysin tekoa tallenteesta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 63). Mikäli nauhoja ei pureta välittömästi, niin haastattelun rekonstruointi voi olla vaikeaa. Haastattelun aluksi voi pyytää jokaista keskustelijaa esittäytymään ja hyödyntää näitä ääninäytteitä tunnistamisessa. (Eskola & Suoranta 2003, 98.) Haastattelun purkaminen helpottuu, mikäli keskustelu on videoitu (Hirsjärvi & Hurme 2011, 63). Videointi saattaa kuitenkin lisätä osanottajien jännitystä sekä monimutkaistaa teknistä toteutusta (Eskola & Suoranta 2003, 98).

Työ- ja päivätoiminnan ohjaajien ryhmähaastattelun toteutin opiskeluparin kanssa yhdessä ja ryhmähaastattelu nauhoitettiin. Haastattelua varten lainasimme koululta 2 nau-

huria, jotta saimme varmistettua nauhoituksen onnistumisen. Ryhmähaastatteluun varasimme aikaa 1½ tuntia. Aineiston litteroinnin ja jatkotyöstämisen toteutin kuitenkin itse, koska opinnäytetyön prosessin tein yksin.

5.4 Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston analysointi on laadullisessa tutkimuksessa aineistolähtöistä. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmä on aineistolähtöinen sisällön analyysi ja teemoittelu. Aineistosta jäsennetään ne teemat, jotka ovat tutkittavan ilmiön kannalta tulkittavissa merkityksellisiksi. Aineiston käsittelyssä pyritään kokonaisvaltaisuuteen siten, että tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään suhteessa kontekstiinsa ja tutkittujen tapahtumien erityispiirteisiin. (Moilanen & Räihä 2007, 55–58.)

Sisällön analyysi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä päätelmiä tutkimusaineistosta. Tämän tutkimusmenetelmän avulla voidaan tuottaa uusia näkemyksiä, uutta tietoa ja tuoda esiin piileviä tosiasioita. Aineisto voi olla lähes mitä tahansa, kunhan sitä voidaan koota, havainnoida ja analysoida. (Anttila 2006, 292.)

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto muutetaan muotoon, jossa sitä voidaan tutkia ja aineisto kuvataan sanallisesti tiiviissä muodossa. Tämä tapahtuu tutkimusaineiston litteroinnilla eli haastatteluaineiston nauhoitusten aukikirjoittamisella, jolloin aineistoa on helpompi käsitellä. Aineiston sisältöön tulee perehtyä huolellisesti ja kokonaiskuvan muodostumisen jälkeen aineistosta laaditaan tiivistelmä, jonka pohjalta aihekokonaisuudet pilkotaan pienempiin alaluokkiin. Rakenteiden paljastamiseksi luokkien välille pyritään luomaan loogisia yhteyksiä. (Kylmä & Juvakka 2007, 110.) Litterointi on työlästä, mutta helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä sekä aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. Litteroinnin tulee myös vastata haastateltavien suullisia lausumia sekä niitä merkityksiä, joita tutkittavat ovat asioille antaneet eikä haastateltavien puhetta saa muuttaa tai muokata. (Vilka 2005, 115–116.)

Sisällön analyysissä aineiston analyysi voidaan tehdä aineistolähtöisellä analyysillä, teorialähtöisellä analyysillä tai teoriaohjaavalla sisällön analyysillä. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän

asettelun mukaisesti ja pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu tiettyyn teoriaan tai malliin ja analyysin taustalla on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa tilanteessa. Teoriaohjaavassa analyysissä on mukana teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aikaisempi tieto ohjaa analyysiä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysissä aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään keräystä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95–97.)

Aineistonhankinnassa käytettyyn ryhmähaastatteluun oli varattu aikaa 1½ tuntia ja aika tuntui lyhyeltä, mutta haastateltavat puhuivat aiheesta paljon ja antoivat mielestäni monipuolista ja kokemuksellista aineistoa. Litteroinnin tein keväällä 2014 aineistosta hyvin yksityiskohtaisesti ja sanatarkasti, jotta sain erilaisia ja pieniäkin vivahteita esille. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 28 sivua ja tallennukset tein tietokoneelle sekä kahdelle muistitikulle aineiston tuhoutumisen estämiseksi. Tiivistin saatua aineistoa poistamalla tutkimukselle ja tutkimustehtävälle epäolennaiset asiat litteroidusta aineistosta. Epäolennaisina asioina poistin täytesanoja, naurahduksia ja hyminöitä. Näin muodostin varsinaisen aineiston, josta aloitin analysoinnin. Haastatteluissa tuli myös esille asioita, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseeni ja jouduin siten ohittamaan monta mielenkiintoista kokemusta.

Toteutin aineiston analysoimisen aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluvat aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Aineiston redusoinnissa eli pelkistämässä saadusta aineistosta jätetään pois tutkimukselle epäolennaiset asiat. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistosta pelkistetään tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä pelkistetystä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroja kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi, joka nimetään sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Abstrahoinnissa eli teoreettisten käsitteiden luomisessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se ai-

neiston näkökulmasta on mahdollista. Valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä teoriapohjaa apuna käyttäen. Tuloksissa kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108–113.)

Tutkimusaineiston analysoinnin aloitin vasta kesällä 2014. Luin ja tutkin hyvin tarkasti analysoitavaa aineistoa moneen kertaan uudelleen, koska litteroinnista oli mennyt aikaa. Analysoinnin edetessä tuntui, että kadotin työn etenemisen kannalta tärkeän punaisen langan ja mietin, että tutkimus ei tule ikinä valmiiksi. Kirjoitin aineistoa käsin ja koneella sekä tein niistä luetteloita ja listoja sekä ryhmittelin samaa asiaa kuvaavia ilmaisuja paperilapuille muodostaen kokonaisuuksia. Aineiston työstäminen oli hidasta ja eteneminen tuntui todella haasteelliselta, mutta eteni kuitenkin vähän kerrallaan.

Tutkittavan aineiston analyysin alussa etsin asioita, jotka olivat samassa linjassa teoriapohjan ja tutkimustehtävien kanssa. Kun olin hahmottanut ja selkeyttänyt itselleni asioita paperilapuilla ja koonnut niitä, laitoin alkuperäiset ilmaukset haastattelurungon mukaisesti soluihin taulukossa. Tämän jälkeen etsin samankaltaisia alkuperäisiä ilmauksia ja laitoin ne samoihin soluihin taulukossa. Seuraavaksi tein uuden taulukon, johon kirjoitin alkuperäisistä ilmauksista pelkistetyt ilmaukset. Samankaltaiset pelkistetyt ilmaukset laitoin samaan soluun ja nimesin niille alaluokan. Alaluokille loin yläluokkia uusiin soluihin ja niille loin vielä pääluokkia uusiin soluihin. Pääluokat yhdistin lopulta yhdistäväksi luokaksi. Liitteessä tuon esille polun alkuperäisistä ilmauksista yhdistävään luokkaan työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksista työhyvinvoinnista muutoksessa (Liite 5.)

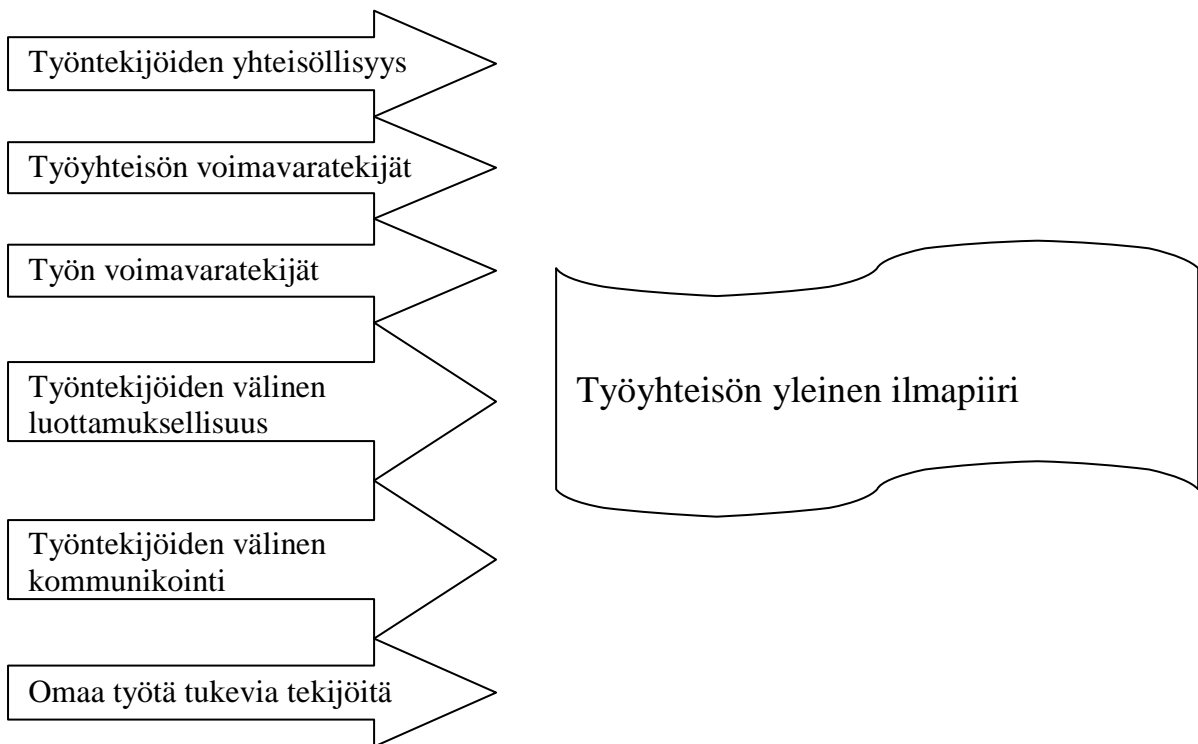
Minulle hahmottui tutkittavasta ilmiöstä selvästi työyhteisön ilmapiiriin liittyviä asioita ja työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä sekä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tekijöitä. Aineiston pohjalta muodostui kokonaisuudessaan 20 yläluokkaa ja 4 pääluokkaa. Pääluokiksi muodostuivat työyhteisön yleinen ilmapiiri, työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Nämä kokonaisuudet näyttävät nousevan keskeisinä asioina esille henkilöstön näkökulmasta katsottuna ja työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä muutoksessa.

Tässä tutkimuksessa tehdyn analyysin kohteeksi valittuja aihealueita peilattiin aiempiin työhyvinvoinnista ja johtamisesta tehtyihin tutkimuksiin sekä löydettiin tietoihin että muodostettiin johtopäätöksiä niiden avulla.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TARKASTELUA

6.1 Työyhteisön yleinen ilmapiiri

Tulokset perustuvat työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kuvauksiin kokemuksista työhyvinvoinnista muutoksessa. Teemasta muodostui pääluokka työyhteisön yleinen ilmapiiri, joka jakaantui kuuteen yläluokkaan, jotka ovat työntekijöiden yhteisöllisyys, työyhteisön voimavaratekijät, työn voimavaratekijät, työntekijöiden välinen luottamuksellisuus, työntekijöiden välinen kommunikointi ja omaa työtä tukevia tekijöitä (Kuvio 3.)



KUVIO 3. Työyhteisön yleinen ilmapiiri

6.1.1 Työntekijöiden yhteisöllisyys

Haastateltavien mielestä oli tärkeää ja heitä auttoi työssä jaksamaan työyhteisössä oleva hyvä yhteishenki ja hyvä työilmapiiri ja leppoisa sekä avoin ilmapiiri. Tulosten mukaan yhteistyöllä on iso rooli heidän omassa työyhteisössä.

Hyvä yhteishenki merkitsee työssä jatkamista ja viihtymistä ja hyvää mieltä, työssä jaksamista se merkitsee. Minun mielestä meillä on niin leppoisaa ja avoin ilmapiiri. (T1)

Nostan ehdottomasti sinne korokkeelle sen hyvän yhteishengen ja hyvän tiimin. Se yhteistyö on kuitenkin sillain hirveän iso rooli meidän työyhteisössä. (T2)

Jos meillä ei olisi hyvä yhteishenki niin ei me varmaan muuten jaksettaisi olla täällä. (T4)

Niirasen (2004, 28) mukaan työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus koostuvat työn sujumisesta, työn eri vaiheiden ja prosessien toimivuudesta sekä työn tavoitteiden tunnetavuudesta. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa, että työ sinänsä ja työyhteisö tuottavat myönteisiä kokemuksia eikä töihin lähteminen ole vaikeaa. Hyvä työilmapiiri, keskinäinen luottamus ja johdon sekä työkavereiden antama tuki liittyvät hyvään työyhteisöön.

6.1.2 Työyhteisön voimavaratekijät

Tulosten mukaan koettiin tärkeäksi kiinnittää huomiota siihen, että itsensä ja muiden arvostaminen sekä muiden kannustaminen ja tukeminen olivat työhyvinvointia ylläpitäviä asioita. Haastateltavat kokivat, että samanikäisyys ja toisten ymmärrys olivat hyvä asia ja he pystyivät avoimesti keskustelemaan myös henkilökohtaisista asioista omassa työyhteisössä. Tulosten mukaan työyhteisössä oli vertaistukea ja he kannustivat työyhteisössä toinen toistaan.

Kyllä minä luulen, että minä saan sen henkisen tuen työkavereilta ettei tarvitse yksin kantaa koko taakkaa, olisi se sitten melkein mikä tahansa, että me ollaan varmaan jo tultu niin tutuiksi. Et nyt me aika hyvin ymmärretään toisiamme. Me ollaan aika pitkään toimittu yhdessä. Se, että itse arvostat työntekijänä itseäsi, koska aika vähän saa sitä arvostusta muualta. (T1)

Minusta hirmu tärkeää toisen työn arvostaminen, että ei se ole minulta pois jos toinen on hyvä. Ei tarvitse panetella ketään. (T3)

Sitä vertaistukea löytyy, että kun ollaan samanikäisiä niin minä koen ainakin että sitähan ollaan kuitenkin tietyissä asioissa samalla tasolla. (T6)

Suonsivun (2011, 59) mukaan toimivalla työyhteisöllä on olemassa hyvät muutoksenhallintavalmiudet ja käytössä ongelmanratkaisuun keinoja sekä välineitä. Työyhteisön uudistamisessa on silloin käytössä voimaantumisen keinoja, joka tarkoittaa muutoksen rakentamista yhdessä henkilöstön ja johdon kesken sekä siirtymistä kohti yksilöiden ja yhteisöjen vahvuusalueita.

6.1.3 Työn voimavaratekijät

Tutkimuksessa nousivat työn voimavaratekijöinä esille yhteiset asiat ja yhteiset asiakkaat sekä työyhteisön yleinen huumori ja arkipäivän sattumukset, jotka tukivat työssä jaksamista. Yksilöllisyyden huomioimisen he kokivat olevan hyvän ja jokaisella oli oma erityisosaaminen, jota työyhteisössä hyödynnettiin. Työympäristön koettiin olevan luovan ja erilaiset työpäivät toivat mielenkiintoa.

Meillä on yhteiset asiat ja asiakkaat ja huumori. Työhyvinvointia joskus lisää joskus vähentää nämä arkipäivän sattumukset ja huumori mitä arkipäivän komiikka kehitysvammaisten kanssa väkisininkin tulee, mutta nämä arkipäivän sattumukset. (T2)

Meillä jokaisella on aika erilainen ryhmä, vaikka samaa työtä tehdään, mutta eri tavalla ja eri töitä. Kaikilla on tiettyä erityisosaamista, ja niistä löytyy tämän porukan rikkaus. (T3)

Se on hirveän luova työympäristö tuo ja se tuo semmosta omanlaista mielenkiintoa, että jokainen päivä on uusi päivä, niin se tuo oman mukavan lisänsä siihen. (T7)

Työyhteisön huumorin merkittävyys saa tukea, kun Siitonen, Repola & Robinson (2002, 32) korostavat, että huumori on tärkeä tekijä työkaluvalmiuksien välisessä kanssakäymisessä ja sosiaalisten taitojen kehittämisessä. Huumorilla voidaan myös välttää ja ehkäistä vaikeita tai uhkaavia tilanteita. Kun huumorin lähtökohtana on lämmin empatia ja ymmärrys sekä kunnioitus toisen persoonaa kohtaan, on huumori paikallaan vuorovaikutustilanteissa.

Jokainen tuo tutkimuksessa esille oman mielipiteensä ja kokemuksensa ja Hyppäsen (2010, 311) mukaisesti työhyvinvointi on subjektiivinen tunne, joka syntyy monista asioista. Esimiehet ovat tärkeässä asemassa niissä asioissa, joihin työnantaja voi vaikuttaa

valittujen toimintatapojen ja linjausten avulla. Jokaisena työpäivänä työn ääressä voidaan kehittää ja parantaa työhyvinvointia sekä kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista voimme kukin huolehtia joka päivä. Siihen ei tarvita suuria ponnistuksia, vaan arjen pieniä oikeita valintoja.

Nummelin (2007, 93) tuo myös kirjassaan esille, että harvoin vaaditaan suuria taloudellisia investointeja työhyvinvoinnin kohentamiseksi. Hyviä keinoja voivat olla arkipäivän työhön liittyviä oivalluksia, uusia toimintamalleja, menetelmiä tai johtamiskäytäntöjä.

6.1.4 Työntekijöiden välinen luottamuksellisuus

Työyhteisössä vallitsee tulosten perusteella hyvä keskinäinen luottamuksellisuus ja hyvä työmoraaali sekä he pystyivät hyvin luottamaan toistensa ammattitaitoon ja siihen, että jokainen tekee oman työnsä mahdollisimman hyvin.

Meidän ryhmässä näkyy se luottamus toinen toiseensa, että ei minun tarvitse vahtia tekeekö toinen työnsä vaan minä tiedän että se tekee sen tosi hyvin. Me luotetaan et jokainen tekee töitä ja meidän ei tarvitse vartioida eikä vahtia kettään. (T1)

Tämän porukan moraalista, mä en oo nähny missään näin korkealla moraalilla tehtävän työtä kuin täällä tehdään. (T6)

Stenvallin & Virtasen (2012, 202) mukaan yhteisöllisyydellä ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys kehitysorientoitumiseen ja onnistuneeseen toteutukseen. Työyhteisössä ne näkyvät toisten kunnioittamisena, luottamuksena, toisten kannustamisena ja tukemisena, sekä avoimena dialogina ja runsaana kommunikointina.

6.1.5 Työntekijöiden välinen kommunikointi

Keskinäisen yhteydenpidon ja asioiden jakamisen koettiin olevan merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin ylläpitäjänä ja heillä oli paljon keskinäistä keskustelua ja avointa vuorovaikutusta.

Avoimilla vuorovaikutuksilla luodaan sitä työhyvinvointia. (T1)

Asioiden jakaminen kollegoiden kanssa. (T6)

Sinisammal (2011, 70, viitattu 20.9.2014) tuo väitöskirjassaan keskeiseksi ja toistuvaksi teemaksi työpaikan sisäisen viestinnän sekä aktiivisen ja avoimen vuorovaikutuksen työelämän murrosvaiheessa olevaksi menestystekijäksi.

Avoimen vuorovaikutuksen tärkeyttä tuovat esille Suonsivu (2011, 59) ja Laaksonen, Niskanen & Ollila (2012, 245–246) ja heidän mukaansa hyvällä tiedonkululla ja vuorovaikutuksella parannetaan työyhteisöissä toiminnan sujumista. Avoin keskustelu poistaa raja-aitoja ja edistää yhteishenkeä sekä näiden asioiden positiivinen ilmeneminen kuvastaa työyhteisön hyvää työhyvinvointia.

6.1.6 Omaa työtä tukevia tekijöitä

Tulosten mukaan oma hyvinvointi koettiin hyväksi ja motivaatiota oli työhön. Omaa hyvinvointia tukevia asioita olivat omasta henkisestä ja fyysisestä jaksamisesta huolehtiminen sekä luova työympäristö. Työpaikan siisteys ja kunnossa olevat työvälineet sekä niiden riittävyys koettiin myös tärkeäksi työhyvinvointia ylläpitäväksi asiaksi.

Kyllä kai se, että omasta jaksamisestaan kun huolehtii niin sitä kautta lähtee. (T3)

Asiallinen työympäristö ja hyvät työkaverit ja sitten myös työntekijän oma henkinen ja fyysinen jaksaminen. (T5)

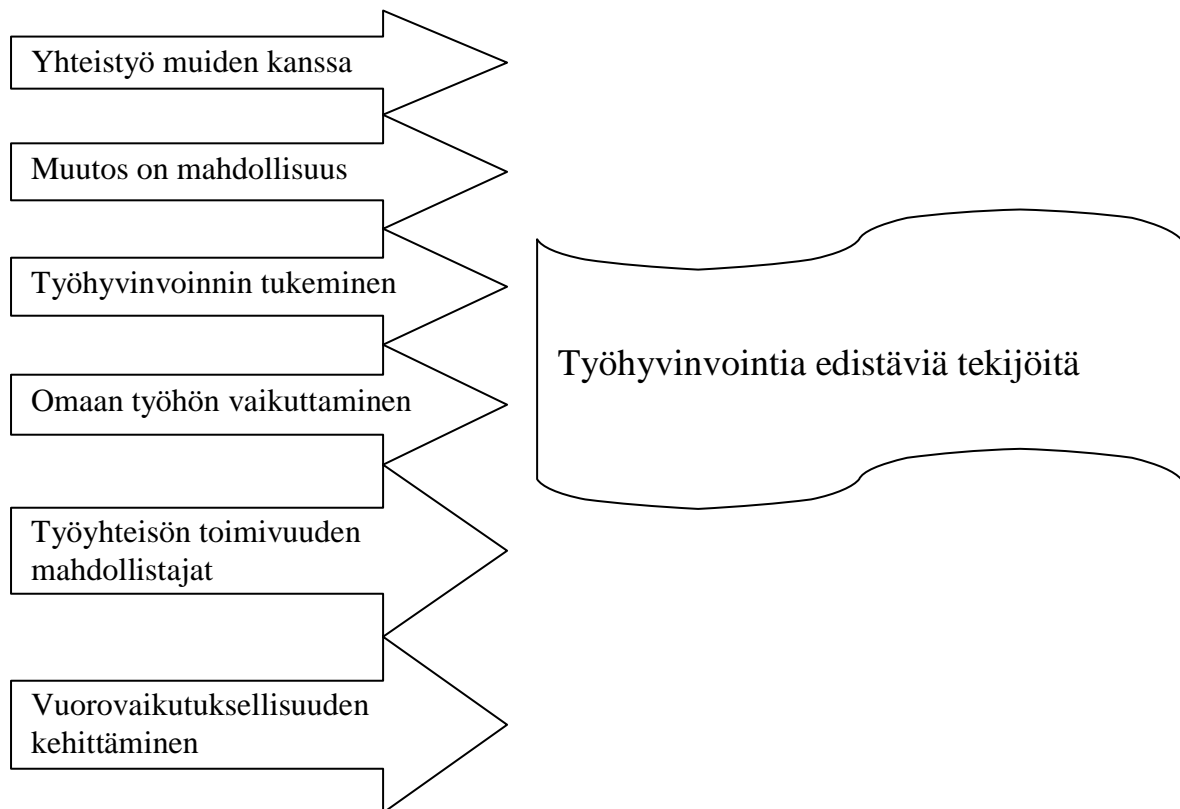
Omastakin fyysisestä kunnosta ja työpaikan siisteydestä taikka siitä ihan, että mitä välineitä on ja välineet on kunnossa ja paikoillaan. (T7)

Kivistö, Kallio & Turunen (2008, 21) tuovat esille, että ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työntekijän edellytykset, jotka edistävät työhyvinvointia. Lisäksi merkitystä on myös iällä, sukupuolella, terveydentilalla sekä aikaisemmillä kokemuksilla ja elämäntilanteella. Työn hallintaa lisäävät myös taito tehdä yhteistyötä ja ottaa muut huomioon. Kivistö ym. jatkavat, että työntekijällä on myös omaa työtä koskevia odotuksia ja työntekijän tulee voida päteä työssään sekä saada oikeudenmukaista kohtelua. Lisäksi työn tulee olla mielekästä ja siinä tulisi voida oppia uutta sekä soveltaa aiemmin opittua. Työntekijän on myös voitava kokea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi työs-

sään ja työssä pitää olla mahdollisuus hyviin ihmissuhteisiin ja työn pitää olla turvallista. Asiallinen työympäristö ja välineiden kunnossa oleminen viittaavat tutkimuksessa sekä turvallisuuteen että viihtyvyyteen ja siten kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

6.2 Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä

Tulokset perustuvat työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kuvauksiin kokemuksista työhyvinvoinnin edistämisestä muutoksessa. Teemasta muodostui ensimmäinen pääluokka työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, joka jakaantui kuuteen alaluokkaan, jotka ovat yhteistyö muiden kanssa, muutos on mahdollisuus, työhyvinvoinnin tukeminen, omaan työhön vaikuttaminen, työyhteisön toimivuuden mahdollistajat ja vuorovaikutuksellisuuden kehittäminen (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä

6.2.1 Yhteistyö muiden kanssa

Muutoksen tuomia positiivisia asioita ja työhyvinvointia edistäviä asioita olivat oman työyhteisön ja muiden ohjaajien sekä osaston kanssa tehtävän yhteistyön lisääntyminen.

Varmastihan se tiivistää tätä yhteistyötä tuonne osastoille ja osaston henkilökunnan kanssa ja meidän työtä. (T7)

Yhteistyön toteutumisella ja sujumisella tulee muutoksien edetessä olemaan oma tärkeä merkityksensä yritykselle ja henkilöstön työhyvinvoinnille. Leppänen (2002, 37, 43) kuvaa työntekijöiden yhteistyön merkitystä yrityksen toiminnan taloudellisuuteen ja tuoksellisuuteen vaikuttavana tekijänä. Useimmat työprosessit ja -tehtävät edellyttävät työntekijöiden yhteistyötä ja siksi työyhteisön kehittäminen ja henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen sekä kehitysprosesseista oppiminen ovat tärkeitä. Työprosesseissa tarvitaan useita henkilöitä ja monenlaista osaamista luomaan palveluita ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää myös kaikkien osallistuvien tahojen kommunikointia. Työyhteisön toimivuus on entistä tärkeämpi strateginen tekijä organisaatiossa.

6.2.2 Muutos on mahdollisuus

Muutoksessa haastateltavat näkivät myös mahdollisuuksia ja positiivisuutta. Muutoksen koettiin tuovan erilaisia mahdollisuuksia ja toivoa paremmasta sekä parempiakin asioita.

Tuntuu, että se muutos on aina mahdollisuus, tietenkin, että tulee uusia ehkä parempiakin asioita. (T2)

Jossain on tekeväälle töitä tulevaisuudessakin, mutta en tiedä missä, mutta mahdollisuuksia on maailma täynnä. (T3)

Muutos vaatii sopeutumista ja vanhoista tutuista asioista luopumista. Muutos voi edetessään muuttua ja laajentua tai supistua sekä siihen voi tulla mukaan uusia lisämuutoksia, joita ei alunperin voitu ehkä ennakoida tai niitä ei suunniteltu. Huuhtasen (2002, 290–291) mukaan yhä useammin myös muutos itsessäänkin muuttuu ja muutoksen hallintaa vaikeuttaa se, että yhä useampi muutos on rinnakkain toisten muutoksien kanssa toteutumisvaiheessa. Muutos merkitsee aikaisemmasta luopumista ja se perustuu oppimiseen ja kypsymiseen, mutta niitä on keinotekoisesti vaikea nopeuttaa. Muutoksen seuraukset ovat erilaisia henkilöstölle ja yksilöille riippuen työmarkkinatilanteen, toimialan, ammatin, ammattitaidon ja koulutuksen mukaan. Muutoksessa ja oppimisessä on

kyse tiedoista, taidoista, vuorovaikutuskyvyistä, uudenlaisten suhtautumistapojen omaksumisesta, uusien roolien otosta ja entisestä irtautumisesta.

6.2.3 Työhyvinvoinnin tukeminen

Haastateltavat toivat esille, että työhyvinvointia tukevia asioita muutoksessa on asiakkailta tuleva palaute ja lakisääteinen työterveyshuolto sekä sairaanhoitopiirin käytännöistä VarTu eli varhaisesta tunnistamisesta tehostettuun tukeen ja Hyvä kohtelu. Hyvänä asiana he kokivat myös tarjotun psykologin yleisinfon. Tulosten mukaan heidän omassa työyhteisössä tehtävä keskinäinen ruokatuntikeskustelu koettiin olevan omaa keskinäistä työnohjausta ja oma työyhteisö on tsemppaamalla ylläpitänyt työhyvinvointia.

Oikeastaan ihan lakisääteiset mitä on työterveyshuolto ja sairaanhoitopiirin asioita edistää työsuojelua ja työhyvinvointia on tämä vartu ja sitten toinen oli se hyvä kohtelu. (T3)

Se asiakkailta tuleva palaute on semmonen, että auttaa jaksamaan ja tekemään tätä työtä. (T4)

Ruokatunti on tosiaan se missä me puhutaan keskenämme ja se on meidän tämmöistä työnohjausta tavallaan toisillemme. (T5)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä työkyvyn tuen toimien tarvetta ja vaikuttavuutta seurataan vastuu- ja tulosalueiden sekä yhtymähallinnon johtoryhmissä. Työterveyshuollon ohjausryhmissä yhdessä työterveyshuollon kanssa arvioidaan ja kehitetään työkyvyn tukemiseen liittyvää yhteistyötä. Työkyvyn tukemisen kokonaisprosessia arvioidaan ja kehitetään työsuojelijaostossa, joka tehtävänä on tiedottaa vuosittain tilannekatsoyksella yhteistyötoimikuntaa. "Sairaanhoitopiirin työhyvinvoinnin vuosikellon päivittämisessä ja raportointijärjestelmän kehittämisessä huomioidaan henkilöstön työkyvyn arviointi ja seuranta osana toiminnan sekä talouden suunnittelua." (VarTu 2013, viitattu 20.9.2014.)

Työkyvyn tuen toimintamallin tavoitteena on aktivoida jokaista sairaanhoitopiirin työntekijää huolehtimaan itsestään, työtoveristaan ja työyhteisönsä toimivuudesta sekä tunnistamaan ja puuttumaan työhyvinvoinnin huolenaiheeseen - mahdollisimman varhain. (VarTu 2013, viitattu 20.9.2014).

Otalan & Ahosen (2003, 23, 26–27) mukaan työhyvinvoinnin hoitaminen on yritykselle osittain lakisääteinen velvollisuus ja työterveyshuoltolain mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään työterveyshuoltopalvelut. Henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen sisältyvät kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät osat ja järjestelmät, kuten työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyisyys.

PPSHP:n Hyvä kohtelu-ohjeen tavoitteena on edistää hyvää kohtelua sekä välitöntä puuttumista epäasialliseen käytökseen työyhteisöissä. Ohjeen tarkoituksena on myös antaa käytännönläheisiä neuvoja kaikille työyhteisön jäsenille siitä, kuinka ottaa puheeksi työntekoa vaikeuttavat asiat ja löytää tilanteisiin sopiva ja toimiva ratkaisu. Perehdytyksessä on jo esimiehen hyvä ottaa puheeksi, miten työpaikalla käyttäydytään ja toimitaan, sekä millaisia yhteisesti sovittuja pelisääntöjä työyhteisössä noudatetaan. Koko työyhteisön kanssa on myös tärkeä ottaa säännöllisesti puheeksi kaikkia koskeva Hyvä kohtelu-käytäntö. (Hyvä kohtelu 2009, viitattu 20.9.2014.)

Hyvä kohtelu edistää niin yksittäisen työntekijän kuin koko työyhteisönkin hyvinvointia. Työilmapiirin kehitystä arvioidaan ja seurataan vuotuisen työolobarometrin avulla organisaatiomme kaikilla tasoilla. Sairaanhoidopiirimme kehitystavoite on saavuttaa hyvän kohtelun ilmapiiri kattamaan kaikkia yksiköitä siten, että epäasiallista kohtelua ei työyhteisöissä ilmene ja jokainen sitoutuu osaltaan tekemään parhaansa! (Hyvä kohtelu 2009, viitattu 20.9.2014.)

6.2.4 Omaan työhön vaikuttaminen

Positiivisena asiana ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä koettiin oman työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuuden ja työpajojen viihtyvyyden lisäämisen mahdollisuuden. Isompiin päätöksiin he eivät kokeneet voivansa vaikuttaa.

Oman työn sisältöönhän me pystytään vaikuttaa täysin, että se me saahaan suunnitella aika vapaasti. (T2)

Me ollaan itse ainakin vähän työpajoja viihtyisämmäksi luotu siellä. (T7)

Niirasen (2004, 31–32) mukaan hyvään työpanokseen ja tuloksellisuuteen päästään vain osaavien ja jaksavien työntekijöiden avulla. Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus

tukee sitoutumista ja lisää myös tuloksellisuutta sekä työn tuottavuutta. Yksittäiselle työntekijälle vaatimuksia asettavat aina työtä ja koko organisaatiota koskevat uudistukset sekä muutosvaatimukset. Työn luonteen muutokset ja työn tuloksellisuuden vaatimukset haastavat koko työyhteisön, jolloin johdon kannustava ja rohkaiseva suhtautuminen auttavat yhteisen päämäärän saavuttamista.

6.2.5 Työyhteisön toimivuuden mahdollistajat

Tulosten mukaan muutoksessa olevan työyhteisön toimivuuteen vaikuttavista asioista ovat merkittäviä ystävällisyys muille kanssaihmisille ja toisten kuuntelutaito sekä muuttajien tukeminen että tilanteisiin ja muutoksiin oma sopeutumisen. Lisäksi haastateltavat kokivat, että tulisi itse olla hyvä työyhteisön jäsen ja olla siedettävä muille ihmisille eikä omaa pahaa oloa pitäisi levittää muille. Heidän mielestään ei myöskään pitäisi heittää kapuloita muiden rattaisiin ja haitata toisten työskentelyä tai kiihottaa muita vastustamaan asioita. Oman työn hoitaminen ja niiden asioiden kanssa eläminen mihin on oma vaikutusmahdollisuus koettiin myös ylläpitävän työyhteisön toimivuutta.

Ei ainakaan heitä kapuloita muitten rattaisiin ja pysyy avoimena ja työt hoitaa ja on siinä mukana. (T3)

Et olisi hyvä työyhteisönjäsen ja ei ainakaan sitä pahaa oloa toisille levittäisi vaan mieluummin sitä hyvää oloa. Ja ei tappele tuulimyllyjä vastaan yksin eikä kiihota muitakaan siihen, ja yrittää elää niitten asioiden kanssa mihin on vaikutusmahdollisuudet. (T5)

Olen ajatellut, että täytyy tukea vaan näitä muuttajia, ja sitten sopeutua tilanteisiin ja muutoksiin. (T6)

Muiden työntekijöiden kanssa tehtävä yhteistyö koko työyhteisössä ei välttämättä aina ole ongelmatonta edes normaalissa työtilanteessa ja muutostilanne voi aiheuttaa haasteita. Juuti & Virtanen (2009, 147–148) ja Nummelin (2008, 17–18) tuovat esille yhteneviä näkemyksiä siitä, että muutokset haastavat työpaikan ihmissuhteet. Muutokset tuovat haasteensa sinnekin missä aiemmin on ollut sopusointuinen, luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutussuhde.

6.2.6 Vuorovaikutuksellisuuden kehittäminen

Työntekijöiden ja esimiesten välisen vuorovaikutuksellisuuden kehittämisen koettiin olevan tärkeä työhyvinvointia edistävä asia. Työhyvinvoinnin edistämiseksi haastateltavat toivoivat myös työyhteisössä kohennettavan palaverikäytäntöjä ja otettavan asioita enemmän puheeksi ja jopa räväkkääkin keskustelua asioiden eteenpäin viemiseksi sekä enemmän aikaa ja mahdollisuuksia avoimille keskusteluille. Lisäksi toiveena oli suunnittelun ohella saada purkupäiviä ja arviointia sekä enemmän informaatiota tulevaisuuden asioista.

Henkilökohtaisesti kaipaen semmosta avointa keskustelua. Vaikka räväkästikin keskusteltais. Ehdottomasti odottaisin et olisi enemmän keskustelumahdollisuuksia. (T1)

Ilmeisesti niitä kanavia ei ole mihin saa ihmiset purkaa niitä omia pahoja olojaan. Pitäisi olla jonkunlaisia semmosia purkupäiviä, että sitten jos meillä on suunnittelua, mutta minun mielestä yksistään suunnittelu ei riitä, että pitäisi olla tämmöstä arviointia ja purkaa myös. (T5)

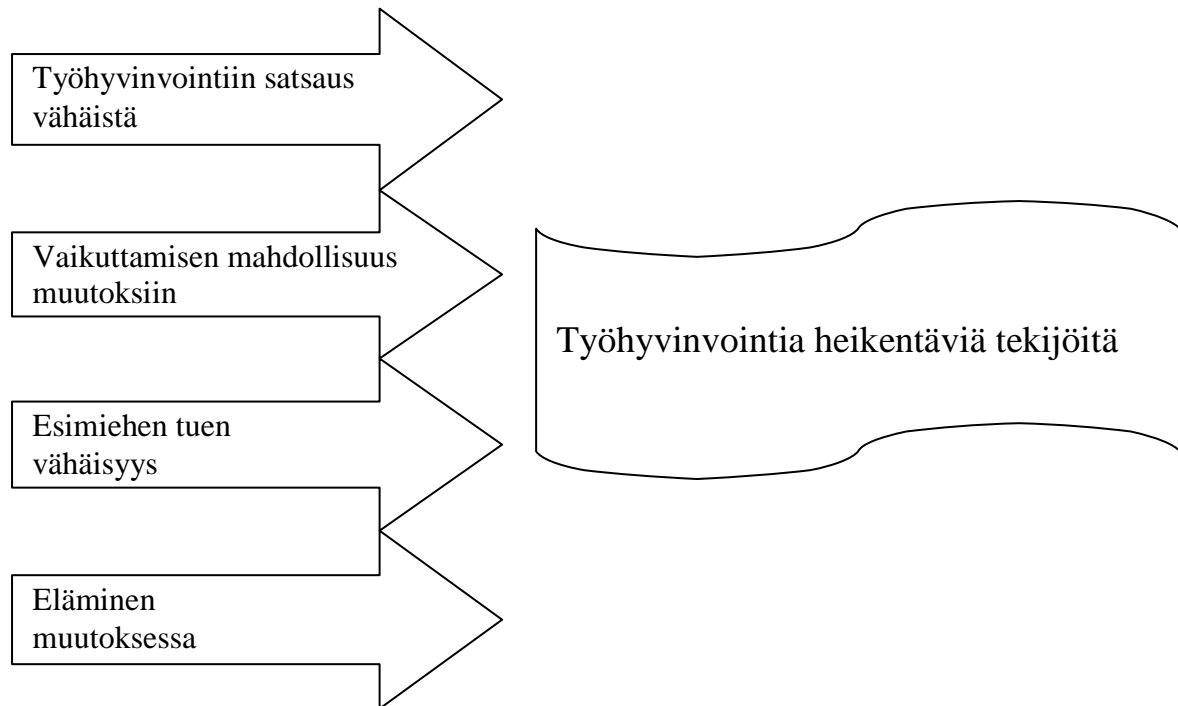
Informaatiota saisi enemmän olla ja vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välillä. (T6)

Työelämässä ja myös arkielämässä joudumme tekemisiin erilaisten ihmisten kanssa ja päivärytmistä riippuen olemme erilaisissa vuorovaikutustilanteissa osallisena. Juuti & Virtanen (2009, 151) tuovat esille, että muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Se on avointa viestintää ja viestinnän laatu sekä määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Merkittävää asioissa on vain se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he tekevät. Pahinta mitä muutostilanteessa voidaan tehdä, on olla viestimättä. Silloinkin kun esimies ei tiedä, mitä tulee tapahtumaan, on parasta olla avoimessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Avoimuus ja rehellisyys ovat kommunikaation peruskiviä ja luovat pohjaa uskottavuudelle.

6.3 Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä

Työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksia työhyvinvoinnin edistämisestä muutoksessa toiseksi pääluokaksi muodostui työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, joka jakaantui neljään yläluokkaan, jotka ovat työhyvinvointiin satsaus vähäistä, vaikuttamisen

mahdollisuus muutokseen, esimiehen tuen vähäisyys ja eläminen muutoksessa (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä

6.3.1 Työhyvinvointiin satsaus vähäistä

Tulosten mukaan koettiin tärkeäksi kiinnittää huomiota siihen, että työnantajan puolelta on nykyisin panostettu hyvin vähän työhyvinvointiin ja yhteinen tekeminen työntekijöiden kesken on ollut hyvin vähäistä työyhteisöissä. Tekeminen on ollut asiakkaiden ehdoilla ja asiakkaiden kanssa, mutta ei omana työyhteisönä. Konkreettista työhyvinvoinnin edistämistä, kuten liikuntaryhmiä, virkistyspäiviä tai muita vastaavia tapahtumia, haastateltavat eivät olleet huomioineet tapahtuneen useampaan vuoteen ja heidän mielestään työnantajan puolelta niitä ei ole enää järjestetty.

Ei siihen kyllä ole satsattu ollenkaan, ei mitään, ei ole mitään työhyvinvointipäiviä ja ei virkistyspäiviä. (T2)

Semmosta yhdessä oloa ja tekemistä, et se olisi tarjottu työntekijöille. Semmostakin pitäisi olla välillä niin sehän lisää työhyvinvointia. Voisi vähän enemmän nostattaa sitä yhdessä tekemistä. (T6)

Yhteinen tekeminen varsinaisen työn ja työpaikan ulkopuolella voi työntekijöille olla yhteenkuuluvuutta ja yhteistyötä sekä sitoutumista lisäävä tekijä. Lindströmin (2002, 14–23) mukaan työkykytoiminta tarjoaa yhden vaihtoehdon ja toimintamallin, jota voidaan käyttää henkilöstön hyvinvoinnin ja samalla työyhteisön kehittämiseen. Työkykytoiminnan toteuttaminen yhteisö- ja työpaikkakohtaisesti antaa tukea työyhteisön kehittämistoiminnalle ja lisää työntekijöiden, työnantajan ja asiantuntijoiden yhteistyötä. Ajankohtaisiin kehittämistarpeisiin voidaan myös vaikuttaa työkykytoiminnalla ja sen vaikuttavuutta arvioitaessa kriittisiä tekijöitä ovat johdon sitoutuminen, henkilöstön osallistuminen ja kehittämisprosessin suunnittelu ja toteutusprosessi sekä työkykytoiminnan sisältö.

6.3.2 Vaikuttamisen mahdollisuus

Haastateltavat toivat esille, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia isoihin muutoksiin ja kaikki muutokset tulevat ulkoapäin. He kokivat myös, että asiat päätetään muualla ja heidän mielipiteillä tai sanomisilla ei ole ollut mitään vaikutusta asioihin.

Näennäistä vaikuttamista, koska asiat kuitenkin päätetään tuolla, on jo valmiiksi tavallaan pureskeltu jo siinä vaiheessa, kun niitä tuodaan pöytään. (T3)

Mutta ei sillä ole ollut mitään merkitystä, ei vaikuta, kaikki tulee ulkopuolelta. Ei sillä ole mitään merkitystä, minun mielipiteellä tai minun sanomisella. (T5)

Työhyvinvoinnin vastakohtana on käytetty työpahoinvointia ja Havusen & Lavikkalan (2011, 68–71) mukaan työpahoinvointiin on yleisin syy vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhön. Lisäksi työn ulkopuolelta tulevat vaatimukset työn tekemiseen voivat ylittää tai alittaa yksilön voimavarat. Työn suorittamiseen voivat vaikuttaa erilaiset häiriötekijät ja lisätä työyhteisön ratkaisemattomia ristiriitoja sekä aiheuttaa työntekijöille ylimääräistä työn tekemisen ongelmaa ja stressiä, uupumista sekä sairauspoissaoloja.

Valtee (2004, 15–16) tuo puolestaan esille haasteellisuuden siinä, että organisaation sisäiset kehittämis- ja muutostarpeet voivat olla erilaisia kuin ulkopuolisten päättäjien tarpeet ja tavoitteet. Silloin, kun strategiset valinnat on jo tehty muualla, kuten ulkoa ohjatuissa ja pakotetuissa muutoksissa, jää organisaatiolle itselleen näiden päätösten toi-

meenpano ja toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä asiat vaikuttavat muutoksen toteuttamiseen ja johtamiseen sekä miten asiat viime kädessä henkilöstölle perustellaan ja tuodaan osaksi käytäntöä ja toimintatapaa.

6.3.3 Esimiehen tuen vähäisyys

Työhyvinvointiin vaikuttavina ja merkittävinä asioina olivat tulosten mukaan esimiehen tuki ja työntekijöiden kuunteleminen sekä työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta. Esimiehen pitäisi haastateltavien mielestä kuunnella ja kuulla enemmän työntekijöitä ja huomioida heidän mielipiteitään ja ehdotuksiaan sekä antaa työntekijöille enemmän tukea ja kannustusta.

On monesti tilanteita, että tuntuisi, että pitäisi saada tukea enemmän. Sitä tukeakin olisi kaivannut enemmän. Kannustustakin minä ainakin kaipaisin. (T2)

Ainakaan kaikkia meidän ideoita ei oteta tosissaan vaikka meillähän voisi olla ihan hyviä ideoita, mutta niitä ei välttämättä edes viedä eteenpäin tai ne tyrmätään saman tien. (T5)

Sujuvasti kuuntelee, mutta sitten se, että onko tullut kuulluksi, niin se on eri asia. (T6)

Lähiesimies on työyhteisössä henkilö, johon kohdistuu voimakkaita odotuksia ja hänen tekemisiään seurataan tarkkaan. Reikko ym. (2010, 50,69, viitattu 21.9.2013) ovat sitä mieltä, että esimiestä tarkkaillaan suurennuslasilla ja hänen sanomisiaan tai sanomatta jättämisensä tulkitaan. Avoimuus ja läsnäolo edellyttävät lähijohtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja ja luottamus syntyy silloin, kun osapuolet kokevat, että heitä kuunnellaan. Työntekijät kaipaavat usein myös ymmärrystä omille näkökulmilleen. Hyvään johtamiseen kuuluu avoimuuden edistäminen työpaikalla ja avoimuudella sekä läsnäololla on suora yhteys hyvän työilmapiirin syntymiselle ja säilyttämiselle.

Nummelin (2007, 36) tuo puolestaan esille, että lähijohtajan viestintä ja toiminta vaikuttavat paljolti siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä. Tulkintoja tehdään esimiehen kokonaisviestinnästä, mutta ei pelkästään sanomisista. Oman merkityksen viestille antavat äänenpaino, ilmeet ja eleet, joita työntekijät tarkkailevat.

Rakentavan palautteen antaminen kuuluu työyhteisössä sekä työntekijöille että työnantajan edustajalle, mutta valitettavan usein palautteet jäävät vähemmälle arjen työssä. Antilan (2006, 5-6) mukaan positiivinen palaute, avoimuus ja ylipäättään ihmisten huomioiminen koetaan lisäävän työnteon mielekkyyttä. Työntekijät odottavat esimiehiltään enemmän palautetta, avoimuutta ja työntekijöiden ideoiden kuuntelemista.

6.3.4 Eläminen muutoksessa

Tulosten mukaan haluttiin kiinnittää huomiota asiakaslähtöisyyteen ja asiakaslähtöisen työn tekemiseen, koska tilanne koettiin muuttuneen ja taloudellisen näkökulman painotuneen enemmän työn tekemisessä. Lisäksi haastateltavat haluavat huomiota oman elämänsä epävarmaan tilanteeseen, koska heistä kukaan ei oikeasti tiedä, mitä tuleman pitää ja kenellä on tulevaisuudessa töitä nykyisellä työnantajalla. He kokivat myös, että heidän pitäisi kehitellä koko ajan jotain, jotta saisi pitää oman työnsä. Pelkona koettiin oman työnsä menettäminen ja sen myötä henkisen kuormittumisen ja stressin lisääntyminen.

Tietysti se vähän arveluttaa tai mietityttää, että mistä sitten sen paikkansa löytää jos tämä ihan kiinni menee. Se perusturva voi lähteä pois alta, vuosikin menee äkkiä, että epävarmuus on kuitenkin. (T1)

Kukaan ei tiedä tulevaa, se on kamalaa, että ihminen joutuu elämään semmosessa epätietoisuudessa. Se on ihan kamalaa, kun ei tiedä missä sinä olet, onko sinulla työtä ja minkälaista työtä ½ vuoden päästä. (T2)

Meidän pitäisi tehdä asiakaslähtöistä työtä, siinä on tietty ristiriita. Meidän pitäisi olla asiakaslähtöisiä, mutta kuitenkin asiat pitäisi tehdä taloudellisesti, joka ei ole sitten taas asiakaslähtöisyyttä vaan josta on asiakaslähtöisyys hyvin kaukana. Koko ajan vaan tuntuu, että tässä pitäisi kehitellä jotain jos haluaa työnsä pitää, niin pitää kehitellä jotain uutta. (T3)

Haastateltavien mielestä heille ei ole annettu lisäresursseja muutoksen läpiviemiseen tai eri syistä poislähteneiden tilalle ei ole otettu ketään tilalle. Lisäksi asiakkaat jaettiin työntekijöiden kesken sen mukaan ketä talossa oli. Painostuksena koettiin, että heidän pitäisi muuttaa omaa työtään ja tehdä visioita, vaikka heillä ei ollut tiedossa ketä asiakaita heillä tulee jatkossa olemaan ja kenellä heistä on töitä vuoden 2014 lopulla.

Ei minusta olla saatu mitään resursseja vaan että sitä omaa työtä pitäisi muuttaa. Itse muuta omaa työtäsi sen mukaisesti mitä asukkaita jää. (T1)

Ei minunkaan mielestä me ei olla saatu mitään lisäresursseja päinvastoin resurssit vähenee. Asiakkaat jaetaan kun yks lähtee niin asiakkaat jaetaan sulle mulle. (T4)

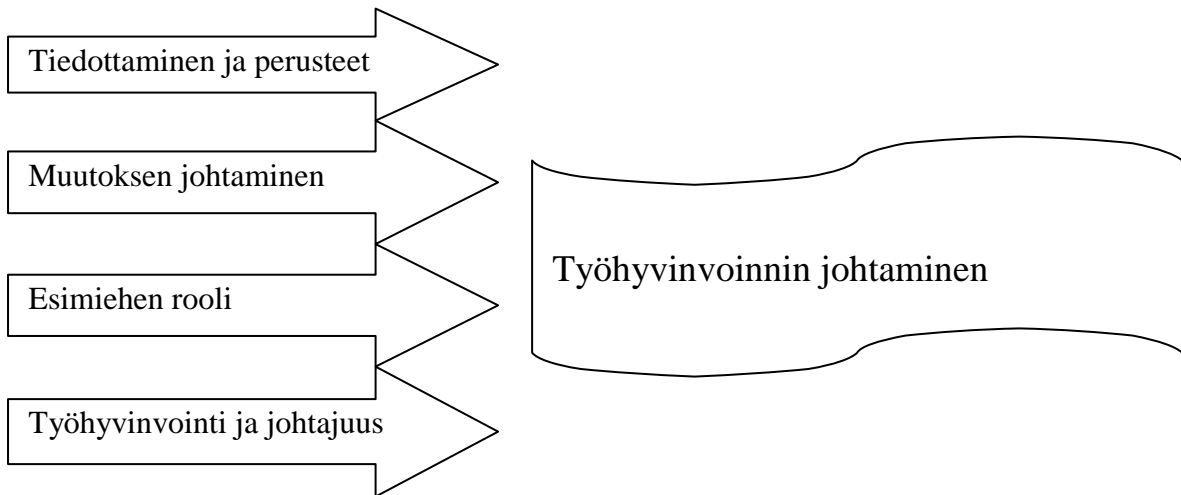
Meiltä tivataan koko ajan, että miten me pystytään muuttumaan ja miten me pystytään muuttamaan ryhmiä. Tuntuu hirveen vaikealta asialta. Miksi minun pitäisi alkaa jotain visiota tekemään vuoden päähän, kun en tiedä, että ketä täällä sitten on? (T7)

Koiviston (2001, 13) mukaan työhyvinvoinnin vähenemistä aiheuttaa saneeraustilanne, kun poislähteneiden tilalle ei oteta uusia työntekijöitä ja ihmisillä ei ole riittävästi voimavaroja hoitaa laajentuneita tai vaikeutuneita työtehtäviä. Voidaan joutua työskentelemään myös oman osaamisen äärirajoilla. Toinen selkeä tilanne on se, että vaikeutunut tehtävä johtaa siihen, että työn tavoitteet ja suorittajan voimavarat eivät ole tasapainossa. Näin ollen syntyy helposti ylikuormitusta ja lopulta uupumusta.

Muutosprosessin eteneminen ja hyväksyminen on jokaisella henkilöllä erilainen riippuen aikaisemmista kokemuksista ja sopeutumiskyvystä että uuden oppimisesta. Muutoksessa on siten kysymys uuden käytänteen oppimisesta ja vanhoista tutuista asioista luopumisesta. Mäkitalo (2010, 186–187) ja Laaksonen ym. (2012, 43–48) tuovat esille yhteneviä asioita muutoksen eri vaiheista ja työhyvinvoinnin ongelmista eri vaiheissa. Muutostilanteessa olevilla henkilöillä on prosessissa useita vaiheita ennen kuin he mahdollisesti ovat päässeet uuden käytännön arviointiin ja vakiinnuttamiseen. Jokainen muutosvaiheessa oleva henkilö käy oman polkunsu omaan tahtiin ja työyhteisössä on samaan aikaan useissa eri vaiheissa olevia henkilöitä. Muutosprosessin eri vaiheita ovat toiminta-kyvyttömyys, vanhan toimintatavan umpikuja, vakavia työhyvinvoinnin ongelmia, uusien ratkaisujen hakeminen, uusien asioiden testaaminen, vanhasta luopumisen vaikeus, uuden ratkaisun jatkokehittäminen, käytännön muuttaminen ja kehittämistyö yhteistyötahojen kanssa.

6.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tulokset perustuvat työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kuvauksiin kokemuksista työhyvinvoinnin johtamisesta muutoksessa. Teemasta muodostui pääluokka työhyvinvoinnin johtaminen, joka jakaantui neljään yläluokkaan, jotka ovat tiedottaminen ja perusteet, muutoksen johtaminen, esimiehen rooli ja työhyvinvointi ja johtajuus (Kuvio 6.)



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin johtaminen

6.4.1 Tiedottaminen ja perusteet

Työyhteisöön ja omaan itseen kohdistuva muutoksen vaikuttavuus ei heillä ollut varmuudella tiedossa, mutta jotain heille oli kerrottu infotilaisuudessa ja lisäksi he olivat kuulleet puskaradiosta sekä lukeneet julkisesta tiedotteesta. Käytännöt, mitä todella tulee tapahtumaan, olivat kaikille epäselvät ja he kokivat, että työyhteisöille tulee tiedottaa useammin ja enemmän asioista. Asukkaisiin kohdistuvat muutokset ja lainperusteet haastateltavat olivat tiedostaneet. Heillä oli tiedossa myös taloudellisia asioita ja sairaanhoitopiirin strategia.

Kyllähän se tietysti on informoitu tästä lakitekstistä ja lakimuutoksesta ja julkisesti on tiedotettu. (T1)

Sairaanhoitopiirin strategiaan, että kyllähän se sieltä ollut jo pitkään luetavissa tämä visio. Tällä laillahan sitä ensisijaisesti perustellaan, mutta mikä siellä on sitten takana ne todelliset syyt. (T3)

Yleinen tiedottaminen. Aukkaitten asumisen laatua parannetaan lopettamalla laitoshoido, joka perustuu lakiin. (T7)

Tiedottamisen merkitystä korostetaan myös Valtiokonttorin (2007, 67, 72) julkaisussa, jonka mukaan organisaation johdon tehtävänä on pyrkiä säilyttämään henkilöstön luottamus muutostilanteissa ja yhtenä keinona siihen on muutoksesta viestiminen. Muutoksesta tiedottaminen henkilöstölle on tärkeää, sillä tiedottamisen tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätöntä ja mitkä ovat muutoksen tavoitteet. Johdon vastuulla on toimia tiedon välittäjänä esimerkiksi ministeriön ja esimiestason välillä. Esimiestasolla muutosviestinnässä erityisen tärkeää on tiedottamiseen liittyvä vuorovaikutuksellisuus sekä keskustelun ja palautteenannon mahdollisuus.

Julkistetulla muutoksella on aina olemassa tavoite ja Viitalan (2007, 60) mukaan visio selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa ja kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä. Tehokas visio on kuviteltavissa ja toteutettavissa oleva, haluttava, rajattu ja joustava sekä viestittävässä. Strategian, vision ja muutostarpeen esilletuominen jatkuvasti muutoksen edetessä nähdään yhtenä keinona hallita muutosta paremmin. Taustojen ja syiden, ulkoisten ja sisäisten paineiden ymmärtäminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen tarpeellisuuden. Johtajan tulee omalla esimerkillisellä toiminnalla viestiä niistä uusista toimintatavoista, joita muutoksessa vaaditaan.

Strategiaan liittyen myös Harisalo (2008, 239) tuo esille, että strategia auttaa organisaatiota hallitsemaan muutosta ja käyttämään muutosta hyväkseen. Lisäksi strategia antaa muutokselle merkityksen ja toimii myös keinona käsitellä sekä hallita monimutkaisuutta.

Stenvall & Virtanen (2007, 12–15, 64) puolestaan kuvaavat muutoksen johtamisessa olevan tarpeen aktiivisen ja avoimen muutoksesta viestimisen ja tiedottamisen kaikille asianosaisille muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Pelkästään tiedon siirtäminen henkilöstölle ei riitä, vaan tietoa tulee jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta muutoksen syyt, toteutustavat ja oletetut vaikutukset olisivat kaikille ymmärrettäviä.

6.4.2 Muutoksen johtaminen

Tulosten mukaan ylimmän johdon tehtävänä on kertoa ja perustella miksi joudutaan muuttumaan, millainen on muutosvisio, mitä toimintaympäristössä tapahtuu, mitä hyötyä muutoksesta on ja millaisia vaikutuksia muutoksella on organisaation, yksikön ja yksilön toimintaan sekä millainen on muutosaikataulu. Muutoksesta puhuminen on haastateltavien mielestä ollut valtavaa ja pitkäaikaista, mutta ilman tarkempaa tietoa siitä, mitä tuleman pitää. Toiveena heillä on rakentava tiimityö ja yhteistoiminta sekä avoin keskustelu että visioiden läpikäynti yhteisesti kaikkien kanssa, jotta muutosta olisi helpompi ymmärtää ja olisi punainen lanka tai runko tulevalle.

Muutoksesta puhutaan enempi kuin muutosta vielä käytännössä on ollut, ja tavallaan sitä muutosjohtamista on viety ihan sinne suorittavalle portaalle. (T1)

Tämä muutos ja muutoksesta puhuminen ollut niin valtavaa tässä viime vuosina. Ettei tiedetäkään oikeastaan mitä muutetaan ja missä tahdissa muutetaan ja miten kuka muuttaa, ketkä päättää. Meillä on kaikki jotenkin jäänyt niin auki, kaikki leijuu ja sitten alkaa tipahella sieltä muuttavia asiakkaita, mikä vaikuttaa jokaisen työhön. (T2)

Odottaisin semmoista rakentavaa tiimityöskentelyä. Siinähan voisi olla tänäpäivänä jo niin demokraattista että siinä olisi kaikki asiantuntijat ja hallintola ja kaikki porukat yhdessä miettimässä että olisi joku runko sitten tulevaisuudelle. (T5)

McLagan (2003, 14–15) ja Fernandez & Pitts (2007, 326) kuvaavat, että muutoksen hallinnan ja johtamisen lähestymistapa on perustelua, kun muutoksen toteuttamiseksi vaaditaan toimintaa yli organisaation normaalin toiminnan. Johdon kyky muutoksen johtamisessa ratkaisee omalta osaltaan muutoksen läpiviennin ja systemaattisen sekä aidon miettimis- ja päätöksentekoprosessin koko organisaatiossa. Usein haluttu muutos edellyttää muutoksia ihmisten arvomaailmassa, ajattelutavoissa ja asenteissa. Muutoksen toteuttamiseksi tulee tuntea muutoksen eri vaiheita, jotta jokaiseen vaiheeseen voidaan luoda sopivat strategiat ja järjestelmät. Riippumatta siitä, onko organisaatio julkinen vai yksityinen ovat muutoksen hallinta ja johtaminen erityisen tärkeää. Johtamisen keinoin voidaan yleensä vaikuttaa muutoksen suuntaan, sisältöön ja toteuttamistapaan.

Luottamuksen ja esimerkin merkityksestä muutoksen johtamisessa Stenvall & Virtanen (2007, 87–88) tuovat esille, että muutoksen johtajalta edellytetään luottamusta, joka vahvistuu johtajan omasta esimerkistä. Luottamusta voidaan rakentaa organisaation aiempiin kokemuksiin ja toimintatapoihin perustuen, koska ihmisillä on taipumus luottaa niihin asioihin, jotka he tuntevat. Johtajan ammattitaito ja kyky johtaa muutosta sekä toiminnan johdonmukaisuus ja lupauksen pitäminen että pyyteetön toiminta ovat tärkeitä luottamusta rakentavia tekijöitä. Muutoksen johtajan tulee ymmärtää myös toimivansa osittain toisten eteen ja organisaation menestymiseksi.

Bryson (2004, 297) puolestaan tuo esille, että muutoksen johtaminen on strategisen johtamisen tapa ja erilainen kokoelma konsepteja, toimenpiteitä ja tekniikoita tai malleja, jotka on luotu muutoksen johtamisen avuksi. Yhtä ainoaa tai yleistettävää muutoksen johtamisen teoriaa ei ole olemassa. Muutoksen johtaminen on myös käsitys tai joukko käsitteitä siitä, millaisia elementtejä ja periaatteita se pitää sisällään.

6.4.3 Esimiehen rooli

Esimiehen koettiin etäännyneen työntekijöistä ja heidän arjestaan sekä koko tiimistä. Vuorovaikutuksen koettiin vähentyneen ja esimiehestä on tehty ikään kuin ukkosenjohdin alaisten ja ylemmän johdon välille sekä esimiehelle on siten muodostunut eri rooli. Tulosten mukaan koettiin, että esimiehetkin ovat kaaoksessa mukana ja hukassa sekä heilläkin on tietämättömyyttä asioista että epävarmuus luoda visioita ja kehittää toimintaa. Esimiehen tehtävien ja suunnittelun tekeminen tietokoneella koettiin lisääntyneen ja esimiehen koettiin tulleen myös tekniseksi johtajaksi, jotta tehokkuus ja taloudellisuus säilyisi. Toiveena tuotiin esille, että esimies pystyisi sietämään muutoksesta johtuvaa työntekijän kokemaa ahdistusta.

Lähiesimiehen työssä se ilmeisesti näkyy siinä että pitää olla hirveästi tietokoneella ja jotakin suunnitella. Etäännyttänyt esimiestä niin lähiesimiestä kuin muitakin, että entistä vähemmän ollaan vuorovaikutuksessa. (T1)

Esimies on aika kaukana siitä meidän tai minun arjesta. Esimies ei enää selkeästi ole siihen tiimiin kuuluva ihminen, vaan sille on luotu eri rooli. (T2)

Näky kauttaaltaan jopa tuolla esimiehistössä, että heilläkin on aikamoinen epävarmuus yrittää luoda visioita tai kehittää. Tuntuu, että esimiehet ovat hukassa myöskin. (T3)

Esimiehet on tällaisia teknisiä johtajia et ne ei ole henkisiä johtajia millään tavalla, että ne on irrotettu ihan toisistaan. Se vain on, että se tehokkuus säilyisi ja taloudellisuus se mikä minun mielestä on esimiehen peukalon alla nykyisin. (T7)

Työyhteisössä tarvitaan monenlaista yhteistyötä asioiden eteenpäin viemiseksi ja muutoksessa elämisen tukemiseen tarvitaan läsnäoloa. Jaben (2012, 52) mukaan johtamisen avaintekijä on kyky elää ja auttaa muita elämään muutoksessa. Toiminnassa tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta, mutta pelkkä keskustelu ei riitä vaan siinä ratkaisevat myös teot. Tavoitteena on, että ihmiset kykenevät saamaan toistensa kanssa aikaan tuloksia ja siinä tarvitaan myös luottamusta puolin ja toisin. Esimies luo yrityskulttuurin, toimintamalleja ja pelisääntöjä sekä esimies on myös roolimalli.

Esimiehen asema ja rooli on työyhteisössä haasteellinen ja Romppasen & Kallasvuon (2011, 11–12) mukaan esimies itse kokee olevansa usein ristivedossa ja lähijohtajat kuvaavat monesti asemaansa puun ja kuoren välissä olemiseksi. Lähiesimiehet työskentelevät lähellä työntekijöitä ja näkevät heidän haasteensa, mutta he ovat toisaalta myös johdon asialla ja siten joutuvat tasapainottelemaan työnantajan edustamisen ja omien työntekijöiden puolustamisen välillä. Samaa mieltä ovat Reikko ym. (2010, 46–47) ja kuvaavat, että lähijohtajan asema on hankala, koska hän edustaa sekä työntekijöitä että työnantajaa. Roolissaan hänen voi olla välillä vaikeaa valita kumpaa tahoja milloinkin edustaa. Lähijohtaja tulee onnistumaan työssään, mikäli hän kykenee toteuttamaan ylemmän johdon toimeksiannot, mutta samalla edistämään alaistensa asiaa ja etuja.

Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen (2011, 32) tuovat puolestaan esille, että johto ja lähiesimies ovat menestyvässä organisaatiossa tärkeitä työhyvinvoinnin mahdollistajia. Arvojen mukaiset yhteiset pelisäännöt ja selkeät käytännöt parantavat myös työyhteisön hyvinvointia Esimiehen on mahdollista tukea työssä onnistumista esimerkiksi työvälilinen ja työajan määrittelyn kautta. Lisäksi esimiehen on rakennettava toimivat käytännöt organisaation tarpeisiin ja innostettava henkilöstöä tekemään työtä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Työntekijät puolestaan odottavat esimieheltä jä-

mäkkyyttä ja sitoutumista perustehtävän noudattamiseen sekä henkilöstön tasapuolista kohtelua.

Nielsen, Randall, Yarker & Brenner (2008, 30, viitattu 28.9.2014) puolestaan tuovat esille innovatiivisen vuorovaikutuksen edistämisen ja uutta luovan ilmapiirin sekä työyhteisön motivoimisen ja kannustamisen olevan hyvän esimiehen työelämätaitoja, joita jokaisen työtä tekevän tulisi kuitenkin osata ja hallita. Hyvän esimiehen taitoina korostetaan ihmisten johtamistaitoja.

6.4.4 Työhyvinvointi ja johtajuus

Tulosten mukaan johtajuudessa korostuu nykyisin taloudellisuus ja talouden pitäminen tiukalla. Käytäntöjen koettiin muuttuneen ja johtajuus on haastateltavien mukaan kokonaan erotettu työhyvinvoinnista. Huolestuttavana asiana haastateltavat kokivat tuloksellisuuden ja taloudellisuuden kulkevan edellä ja muiden asioiden, kuten arvojen tulevan perässä.

Meillä on aikaisemmin ollut toisenlainen käytäntö ja työhyvinvointi ja johtajuus on kulkeneet siinä rinnan ja se muutos on tapahtunut. (T2)

Se työhyvinvointi on erotettu siitä johtajuudesta eli ne on ihan erilliset asiat ja ne ei kohtaa. Siihen ei ole johtajuudella saatu ainakaan työhyvinvointia lisää vaan päinvastoin kaikin tavoin on yritetty vähän niin kuin mattoa vetää alta. (T4)

Nythän tuloksellisuus ja raha on joka vain merkitsee ja vaikuttaa kaikkeen. On tärkeintä, että tuloja tulee paljon ja menoja on vähän ja sitten muut tulee siellä perässä nämä arvot ja se näkyy työssä ja näkyy johtamisessa aika paljon. (T5)

Työyhteisön toiminta perustuu laadittuihin ja julkistettuihin arvoihin, joita työyhteisössä sovitaan noudatettavan, mutta arvojen merkitys tai käsitteen ymmärrys voi olla erilainen eri henkilöillä. Northouse (2004, 306) ja De Pree (2004, 12) tuovat esille, että organisaatioiden koko toiminnan perusta ja tuloksellisuus lähtevät arvoista, mutta arvo on olemassa arvo vain, jos se näkyy myös toiminnassa ja voimavarojen suuntaamisessa. Työhyvinvointi merkitsee myös hyvää työelämän laatua. Työhyvinvointiosaaminen voidaan nähdä arvona, joka on osa organisaation ja työyhteisön osaamispääomaa.

Hyppänen (2010, 258) ja Suonsivu (2011, 68) tuovat molemmat puolestaan esille yhteneväisesti, että hyvinvointia tulee johtaa selvin prosessein ja hyvinvointi on otettava osaksi liiketoiminnan kehittämistä. Organisaation strategiaan tulee sisällyttää työhyvinvointi oleellisena osana, jotta työhyvinvointia tarkastellaan silloin osana strategista toimintaa ja suunnitelmallisena sekä pitkäjänteisenä työnä. Siihen voidaan sisällyttää monenlaisia asioita kuten muun muassa henkilöstön osaaminen, jaksaminen, resurssit, johtaminen sekä työolo- ja ympäristöasiat. Työhyvinvointityössä yhdistetään useita osaluokkia kuten turvallisuus ja riskienhallinta sekä työsuojelu yhdeksi kokonaisuudeksi. Henkilöstön työhyvinvointia edistettäessä on myös tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa tärkeää.

Johtamiseen liittyy aina monenlaisia asioita ja Romppasen & Kallasvuon (2011, 16-17) mukaan johtaminen edellyttää lujuttamista ja kovuttamista myös vaikeiden ja epämieluisien päätösten takana. Päätökset on kyettävä perustelemaan myös vaikeissa tilanteissa ja ihmisiä on pystyttävä kohteilemaan kunnioittavasti. Laaksonen ym. (2012, 113–114) puolestaan korostavat, että johtaminen on aina asema organisaatiossa ja siihen sisältyy valtaa ja vastuuta. Johtaja pystyy harvoin kuitenkaan yksin päättämään asioista nykyajan organisaatioissa, koska päätökset ovat yleensä prosesseja, joiden lopputuloksesta vastaa johto.

7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISIDEOITA

Tämän tutkimus- ja kehittämistyön tarkoituksena oli kuvailla Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin Tahkokankaan tulosalueen työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksia työhyvinvoinnin edistämisestä ja johtamisesta muutoksessa. Tavoitteena on ollut selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen kyseisessä organisaatiossa ja miten organisaatiossa meneillään olevat muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin. Lisäksi tavoitteena on ollut tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan tarvittaessa kehittää ja edistää työhyvinvointia Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin Tahkokankaan tulosalueella.

Tutkimuksessa nousi merkittäviksi työhyvinvointia edistäviksi asioiksi esimiehen rooli ja konkreettinen yhteinen toiminta. Esimiehiltä odotetaan tukea, kannustusta ja läsnäoloa sekä aitoa kuuntelemista, jotta esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutussellisuus olisi toimivaa ja työntekijät kokisivat saavansa huomiota ja tulisivat kuulluiksi. Kuulluksi tuleminen ja mielipiteiden huomioiminen sekä konkreettinen toiminta kuten työyhteisölle tarjottu virkistyspäivä tai toimintatapahtuma tai liikuntaryhmät ilman asiakkaita koettiin tärkeiksi työhyvinvointia edistäviksi asioiksi. Lisäksi työhyvinvoinnin edistämiseksi jatkossa työyhteisössä toivottiin lisättävän avointen keskusteluiden mahdollisuutta ja informaatiota tulevaisuuden asioista. Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnille muutoksessa näyttää olevan suuri merkitys myös sillä, että työyhteisössä on ennestään hyvä ja voimavaraistava yleinen ilmapiiri sekä omasta kunnosta huolehditaan.

Kuten tutkimuksessa merkittävänä asiana olivat vuorovaikutussellisuus ja esimiestyö sekä yhteinen tekeminen, niin Hyppäsen (2010, 302–303) mukaan hyvät vuorovaikutussuhteet ja päivittäisten töiden sujuminen sekä esimiestyö korostuvat käytännön arjessa. Työpaikoille voidaan myös luoda erilaisia rakenteita ja järjestelmiä, jotka kannustaisivat henkilöstöä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Kaikkein tärkein rooli on kuitenkin meillä itsellämme ja viime kädessä on kyse omista arjen valinnoista niin töissä kuin vapaa-ajalla.

Jokaisen henkilön tulee itse huolehtia omasta fyysisestä kunnostaan, koska kunnan ylläpitämistä ei voi toisen puolesta tehdä, mutta hyvänä tukena ja kannustimena voi toimia työnantajan järjestämä toiminta. Tässä tutkimuksessa nousi kehittämisideana esille järjestää yhteisiä konkreettisia virkistyspäiviä tai toimintatapahtumia tai liikuntaryhmiä työntekijöille ilman asiakkaiden mukanaoloa. Honkasen (2010, 79, viitattu 5.10.2014) mukaan työkykyä ylläpitävä toiminta on perustana työntekijöiden työssä jaksamiselle ja jatkuvalla työn kehittämiselle. Huomio työelämän kehittämisessä kannattaa kiinnittää erityisesti työn voimavaroihin ja siihen mikä työntekijöitä kannattelee ja motivoi työssään.

Hyppänen (2010) tuo esille päätöksentekoon ja henkilöstöpolitiikkaan liittyviä asioita, joita myös tutkimuksessa haluttiin huomioitavan. Tässä tutkimuksessa nousivat työyhteisön kehittämisideoiksi toistensa kuuntelun ja kuulluksi tulemisen mahdollistaminen sekä ideoiden ja mielipiteiden huomioiminen että mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin ja mahdollisuus avoimiin keskusteluihin ilman syyllistämistä ja kritiikin sietäminen. Hyppänen (2010, 302–303) mukaan tarvitaan viisaita ja pitkäkantaisia sekä kestävästä kehitystä tukevia päätöksiä sekä yhteiskunnan päättäjiltä että yritysten ja organisaatioiden johdolta, joiden tavoitteena on työelämän ja työhyvinvoinnin laadun kehittäminen. Työelämässä työhyvinvointia edistävistä vaikuttavista asioista ovat toimivat vuorovaikutussuhteet, päivittäisten töiden sujuminen ja esimiestyö sekä ihmisten arvostaminen ja kunnioittaminen että oikeudenmukaisuus. Lisäksi henkilökunnan omasta hyvinvoinnista huolehtimisen kannustamiseksi voidaan työpaikoille luoda monenlaisia rakenteita ja järjestelmiä, joista osa on lakisääteisiä ja osa toiminnoista osoittaa organisaation hyvää henkilöstöpolitiikkaa.

Kehittämisideaksi nousi myös työnohjauksen järjestäminen työ- ja päivätoiminnan ohjaajille, koska heillä ei ole ollut varsinaista työnohjausta aikaisemmin. Nummelin (2007, 133–134) tuo esille, että työnohjauksella voidaan vähentää työntekijöiden fyysisiä oireita ja ahdistuneisuutta sekä siten parantaa heidän työhyvinvointiaan. Työnohjaus voi myös auttaa asioiden ja erilaisten tilanteiden hallinnassa ja prosessi lähtee liikkeelle yleensä kriisi-, muutos-, tai ongelmatilanteesta, johon halutaan ratkaisua. Työnohjaus on siten voimavarojen kehittämismuoto, jonka tavoitteena on yksilön, ryhmän tai yhteisön ammatillisen kasvun tukeminen työhön sisältyviä kokemuksia tarkastelemalla.

Virolainen (2012, 105, 107) puolestaan tuo esille työhyvinvoinnin näkemisen kokonaisvaltaisena ilmiönä ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvänä, joka on kuitenkin monen tekijän summa. Johtamiseen liittyvät liiketoimintainvestoinnit ja myös työhyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä investointina ja siten työhyvinvointi tulee nivoa osaksi organisaation arvomaailmaa ja organisaatiokulttuuria. Johdon puolelta työhyvinvoinnin näkeminen keskeisenä asiana organisaation arvomaailmassa, tulee se näkymään myös panostuksissa työhyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen perusteella muodostui käsitys, että työyhteisössä ei ollut työhyvinvoinnin johtamista vaan kyseessä oli muutoksen johtaminen, koska johtajuuden ja työhyvinvoinnin koettiin olevan nykyisin erotettu toisistaan. Tuloksellisuus ja taloudellisuus olivat haastateltavien mielestä johtajuudessa nykyisin hyvin merkittävänä asiana ja vaikuttavan kaikkeen toimintaan. Muutoksen vaikuttavuus ei ollut selvillä henkilökohtaisella tasolla ja oikean informaation saaminen siitä, mitä todella tulee tapahtumaan muutoksessa, oli ollut vähäistä. Muutoksesta puhumista yleisellä tasolla oli ollut enemmän kuin mitä käytännössä oli tapahtunut alkuvuonna 2014.

Kehittämisideoiksi nousivat lisäksi ajankohtaisen informaation ja viestinnän lisääminen sekä asioiden vienti oikeasti käytäntöön. Juuti & Virtanen (2009, 104–105) tuovat esille viestinnän suuren ja tärkeän merkityksen työyhteisöjen muutostilanteessa. Organisaatiomuutoksia voidaan työyhteisöviestinnän avulla joko vauhdittaa tai hidastaa riippuen viestinnän sisällöistä ja keinoista. Muutoksessa tiedottamisen merkityksellisyys tulee ilmi, kun tiedonkulku saa erilaisia rooleja ja yksilön tiedontarve vaihtelee prosessin eri vaiheissa ja yksilöiden välillä. Tiedottamisessa ei ole siten kyse pelkästään ja ainoastaan informoinnista vaan dialogista organisaatioiden eritasojen ja yksilöiden välillä. Muutoksessa tämä tiedotuksen kaksisuuntaisuuden tarve korostuu selkeästi. (Nyholm 2009, 155–156)

Tutkimusaineistosta nousi myös esille, että haastateltavat eivät olleet vielä miettineet tai huomioineet omaa suhdettaan muutokseen. Juuti & Virtanen (2009, 147–148) ja Nummelin (2008, 17–18) tuovat kirjoissaan esille yhtenevästi, että muutostilanteiden tullessa esille jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi selvittää ensin itselleen oma suhde muutokseen ja jokaisen tulisi myös pohtia suhteensa organisaatioon, johtoon, esimiehiin, työtovereihin, ammattiin, työn sisältöön ja perheeseen. Tämän jälkeen olisi syytä käydä työyhteisö-

sössä yhteisesti avoimia keskusteluita siitä, miten eri ihmiset kokevat muutoksen. Kukaan ei haluaisi hävitä muutostilanteessa, joten kaikkien tulisi siis kokea voittavansa jotain muutosten seurauksena. Muutoksen seurauksena syntyvä ns. voiton tunteen ei tarvitse konkretisoida entistä parempana palkkana tai parempana asemana vaan se voi ilmetä myös esim. entistä parempina ihmissuhteina tai parempana mahdollisuutena oppia jotain uutta.

Tutkimus antoi viitteitä siitä, että työyhteisössä oli hyviä ja toimivia asioita käytännössä, mutta siellä oli myös mahdollisuus kehittää monia asioita yhteisesti. Lisäksi tutkimus antoi viitteitä siihen, että työhyvinvointia on mahdollista kehittää yhteistyössä sekä työntekijöitä että koko organisaatioita palvelevaksi. Tavoitteena tulisi olla sellainen työyhteisö, jossa toteutuvat avoin vuorovaikutus ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen jatkuva prosessi.

Toimivan työyhteisön kannalta nousivat tässä tutkimuksessa kehittämisideoina esille seuraavat kootusti esitetyt asiat:

- työyhteisössä kuunnellaan toisia ja jokainen tulee kuulluksi sekä huomioidaan ideoita ja mielipiteitä
- annetaan mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin
- järjestetään mahdollisuuksia avoimeen keskusteluun ilman syylistämistä
- siedetään kritiikkiä
- annetaan enemmän ajankohtaista informaatiota ja viestintää
- viedään asioita oikeasti käytäntöön
- järjestetään työnohjaus työ- ja päivätoiminnan ohjaajille
- järjestetään työntekijöille (ilman asiakkaita) yhteisiä konkreettisia virkistyspäiviä tai toimintatapahtumia tai liikuntaryhmiä

8 POHDINTA

Olen jäsentänyt pohdintaani tuomalla esille Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja työelämän vetovoimaisuuteen liittyen ja KASTE- ohjelmaan liittyen johtajuutta ja työhyvinvoinnin seurantaan sekä KEHAS- ohjelmaan liittyen Kehitysvammahuollon tulevaisuutta Tahkokankaalla. Lisäksi pohdintaan sisältyvät tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys sekä opinnäytetyön prosessi että jatkotutkimusaiheita ja -haasteita.

8.1 Työelämän vetovoimaisuus

Tätä tutkimusta varten lukemani ja lähteinä käyttämäni kirjallisuuden perusteella työelämän hyvinvointi on tärkeä painopiste ja hyvät työolot parantavat tuottavuutta ja muodostavat tärkeän kilpailutekijän yritysten välillä. Mielekäs työ, jossa ihmisen fyysinen ja psyykkinen terveys sekä turvallisuus on varmistettu, ovat keskeisiä asioita elämänlaadulle ja hyvinvoinnille. Työhyvinvointi nostaa osaltaan myös työllisyysastetta, mutta työntekijöiden henkinen hyvinvointi vaikuttaisi olevan tulevan lähiajan suuri haaste. Mielestäni työhyvinvointitoiminta tulisi nähdä osana hyvää liiketoimintaa ja työhyvinvoinnin arvioimiseen tulisi käyttää erilaisia mittareita kuten yhtenä esimerkkinä työolo- barometriä ja niihin vastaamiseen pitäisi saada henkilöstöä myös osallistettua enemmän. Osallisuuden lisääminen ja kuulluksi tuleminen sekä vuorovaikutuksellisuus ovat osa työhyvinvointia. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa moneen asiaan ja työyhteisön hyvinvoinnilla saadaan myös lisättyä tuloksellisuutta ja työelämän vetovoimaisuutta.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (2011:5) korostetaan, että työelämän veto-voimaa on kasvatettava parantamalla työoloja ja työhyvinvointia. Sillä mitä paremmin työpaikoilla voidaan ja mitä terveempiä työntekijät ovat, sitä pidempiä ovat myös työurat ja sitä parempi on tuottavuus. Työikäistä väestöä koskeva päätavoite on työ- ja toimintakyvyn ylläpito, jotta työelämässä voidaan jatkaa 2–3 vuotta kauemmin. Työoloja on kehitettävä johdon ja henkilöstön yhteistyönä työpaikoilla, mutta vastuu on aina työnantajalla. Työnantajien on huolehdittava työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta, ja johtaminen on nostettava lisäksi tärkeäksi osaksi työhyvinvointipolitiikkaa. Työntekijöiden tulee ymmärtää, että heillä itsellään on kuitenkin suuri vastuu työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Työntekijöiden tulisi jaksaa työssään mah-

dollisimman pitkään, koska työikäisten määrä tulee vähenemään tulevaisuudessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7, viitattu 28.9.2014.)

Henkilöstö ja henkilöstön työhyvinvointi on myös Tahkokankaan, kuten kokonaisuudessaan Sosiaali- ja terveydenhuollon strateginen voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja henkilöstövoimavarojen kehittämällä vaikutetaan asiakaskeskeisten palveluiden kehittymiseen ja palvelun laatuun, henkilöstön työhyvinvointiin sekä toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. Hyvin toimivassa organisaatiossa ja tuloksellisessa työpaikassa nämä tekijät kytkeytyvät toisiinsa. Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluvat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työkyvyn ylläpito sekä asiakkaiden palvelujen kannalta tarkoituksenmukaisesta tehtävärakenteesta, työnjaosta että henkilöstömitoituksesta huolehtiminen.

(Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 11, 32, viitattu 28.9.2014.)

Tutkimuksen työyhteisössä suhtauduttiin myönteisesti tulevaan, vaikka taustalla oli pelko työpaikan menettämisestä, mutta positiivisena asiana heillä olivat työn imuun ja työn voimavaroihin liittyviä asioita sekä työyhteisössä oli työhyvinvointia tukevia että kantavia voimia asioiden eteenpäin viemiseksi. Työn imussa kuvataan olevan kolme tunnusmerkkiä, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ja ne kuvastavat myönteistä, suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi esimiehen tuki ja johtamisen käytännöt, vaikutusmahdollisuudet työssä, työn palkitsevuus ja kehittävyys, palaute ja arvostus, työn varmuus, innovatiivisuus työyhteisössä ja työpaikan ilmapiiri. Työn voimavarat lisäävät työn imua varsinkin silloin, kun työssä tai työyhteisössä on kuormittavuutta kuten organisaation tai työn muutoksia. Työyhteisöissä olisi muutosvaiheissa ja muissa kuormitustilanteissa mietittävä, mitkä seikat nimenomaan voisivat tukea selviytymistä, ylläpitäisivät motivaatiota ja työn imua ja jopa edistäisivät työn mielekkyyttä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 46–47, viitattu 28.9.2014.)

Johtaminen liitettiin tutkimuksessa enemmän muutoksen johtamiseen kuin työhyvinvoinnin johtamiseen ja siihen liittyi monenlaisia ja monimuotoisia asioita, kuten toivottiin työyhteisössä kohennettavan vuorovaikutuksellisuutta ja kuulluksi tulemistä. Johtaminen organisaatiossa liittyy tehtävien jakoon, menettelytapoihin ja ihmisten kohtelua koskeviin sääntöihin ja normeihin. Johtamisen oikeudenmukaisuuden tärkeäksi osateki-

jäksi on havaittu se, kokeeko yksilö tulevansa kuulluksi, kohdellaanko kaikkia samojen periaatteiden mukaan, onko toiminta avointa, sekä millaisen tiedon pohjalta päätökset tehdään ja voidaanko tehtyjä päätöksiä korjata. Henkilökunnan työmotivaation kannalta on tärkeää, että henkilöstö kykenee seuraamaan toiminnan kehittymistä ja ymmärtää erilaisten organisaatiomuutosten perusteita ja tavoitteita. Jokaisella on myös työyhteisössä velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, mielipiteen ilmaisemisesta ja resurssien järkevästä käytöstä sekä yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa. Lisäksi osallistuminen aktiivisesti työn kehittämiseen ja työpaikan asioiden edistämiseen on jokaisen velvollisuus. Koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi on työyhteisötaidoilla ratkaiseva merkitys. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 49, viitattu 28.9.2014.)

Työmotivaation ja oman erityisosaamisen sekä hyvän työilmapiirin ja yhteishengen sekä luottamuksellisuuden kautta työyhteisössä kyettiin panostamaan yhteistyön toimivuuteen ja työympäristön viihtyvyyteen. Merkittävänä asiana Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien työntekijöiden kohdalla on osaaminen, työkyky ja motivaatio, jotka ovat henkilöstön määrän ohella keskeisiä asioita palveluiden toimivuudelle. Omakohmainen kokemus hyvinvoivasta työpaikasta vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, terveyteen ja stressin hallintaan sekä työtyytyväisyyteen ja työn imuun. Kun henkilöstö kokee työtyytyväisyyttä ja työkyky on hyvä, se parantaa työn laatua ja asiakastyytyväisyys lisääntyy sekä työn ja organisaation tuloksellisuus kasvaa. Tällöin saadaan aikaan hyvän kehityksen kehä, joka vaikuttaa työelämän laatuun ja auttaa henkilöstöä jaksamaan sekä jatkamaan pidempään työssä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45, viitattu 28.9.2014.)

8.2 Työhyvinvoinnin johtaminen ja seuranta

Muutoksen johtaminen on lukemani kirjallisuuden perusteella haasteellinen tehtävä organisaation johdolle, joten haasteellista on samalla työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa. Tärkeänä havaintona tässä tutkimuksessa on tullut esille, että johdon ja esimiesten työt ovat hyvin vaativia ja heihin kohdentuu henkilöstön puolelta ristiriitaisia odotuksia ja vaatimuksia. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa toteutetaan mielestäni myös työhyvinvoinnin johtamista ja siinä tarvitaan uusia johtamistapoja ja -keinoja, uudenlaisia johtamisvalmiuksia sekä osaamista yli rutiinien ja normaalien päivittäisten johtamistoimenpiteiden.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE) 2012–2015 muodostuu kuudesta (6) osaohjelmasta, joista osaohjelma VI on nimeltään, johtamisella tuetaan palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a, 4, viitattu 28.9.2014.)

Osaohjelmassa VI toimenpide numero 12 pitää sisällään muun muassa johtamisen vahvistamista palvelurakenteen uudistamisessa ja asiakaslähtöisten toimintatapojen vahvistamista sekä henkilöstön osallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämistä. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa strategista ja muutosjohtamista sekä esimiestyötä kaikilla tasoilla asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien rakenteellisessa ja toiminnallisessa uudistamisessa. Tavoitteena on myös edistää hyvällä johtamisella eri elämäntilanteissa olevien ja eri työkykyisten työntekijöiden työkykyä, työhön osallistumista sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tavoitteena on myös toteuttaa henkilöstön työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä. Toimenpiteiden toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia tulisi arvioida yhteistyössä työpaikan, työterveyshuollon ja muiden toimijoiden kanssa. Työhyvinvoinnin systemaattista seuranta ja kerätyn tiedon hyödyntämistä tulee myös kehittää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a, 30–31, viitattu 28.9.2014.)

Mielestäni on tärkeää, että työhyvinvointia mitataan ja seurataan säännöllisesti erilaisilla mittareilla, koska mittaukset mahdollistavat hyvinvoinnin tason havainnoimisen riittävän varhain ja ongelmatilanteisiin puuttumisen sekä ratkaisukeinojen löytymisen varhaisessa vaiheessa. Työolobarometri esimerkiksi toimii mielestäni työyhteisön suuntaa antavana työhyvinvoinnin mittarina ja tulosten läpikäyminen työyhteisöissä yhteisesti korostaa työolobarometrin vaikuttavuutta. Henkilöstö ei välttämättä kuitenkaan koe mielekkääksi erilaisiin kyselyihin tai työolobarometriin vastaamista, jos tulosten läpikäyminen ei toteudu yhteisesti tai tuloksia ei tuoda arjessa näkyväksi. Tuloksista saadaan enemmän oikeanlaista ja oikea-aikaista tietoa, kun vastaamiseen saadaan osallistettua enemmistö henkilöstöstä.

8.3 Kehitysvammahuollon tulevaisuus Tahkokankaalla

Tutkimusta aloitettaessa alkuvuonna 2014 ei Tahkokankaalle kohdistuvien muutoksien vaikuttavuuden laajuus ollut vielä tiedossa. Vuoden 2014 edetessä on Tahkokankaalla

tapahtunut muutoksia koko ajan ja muutokset jatkuvat edelleen kohdistuen toimintaan ja henkilöstöön sekä asukkaisiin.

Tahkokankaan muutoksien taustalla on ollut hallituksen tammikuussa 2010 hyväksymä periaatepäätöksen ohjelma kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämisestä vuosina 2010–2015. Periaatepäätöksellä annettiin tulevaisuuden suunta- viivoiksi yksilölliset asumisratkaisut sekä asetettiin tavoitteeksi vähentää laitoshoido- paikkojen määrää huomattavasti, 2 000 paikasta 500 paikkaan vuoteen 2016 mennessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012b, viitattu 22.3.2014.)

Valtioneuvoston marraskuussa 2012 tekemä periaatepäätös antoi lisäksi suuntaviivat jatkotyöskentelylle. Periaatepäätöksen mukaisesti laitoshoido lakkautetaan Suomessa as- teittain. Tämän päämääränä on, että vuoden 2020 jälkeen kukaan ei asu laitoksessa. (So- siaali- ja terveysministeriö 2012c, viitattu 22.3.2014.)

Periaatepäätös nojaa Suomen perustuslakiin sekä Suomen vuonna 2008 allekirjoitta- maan YK:n vammaisten ihmisten oikeuksia koskevaan yleissopimukseen, jonka mu- kaan vammaisilla henkilöillä on oikeus valita, miten, missä ja kenen kanssa he asuvat. Perusteina ovat, että jokaisella kehitysvammaisella henkilöllä on oikeus asua samoin kuin muutkin kuntalaiset, tehdä asumiseensa liittyviä valintoja yhdenvertaisesti muiden kanssa sekä saada tarvitsemansa tukipalvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012c, vii- tattu 22.3.2014.)

Tavoitteena on määritellä niin kutsutun KEHAS-ohjelman seuraava vaihe ja toteuttaa laitosasumisen asteittaisen lakkauttamisen toimenpiteet sekä asumisen tukemiseksi tar- vittavien palvelujen kehittäminen. Laitosasumisen lakkauttamisen tilalle on kehitettävä yksilöllisiin tarpeisiin vastaavia palveluja. Ohjelman keskeisiä periaatteita ovat tietoi- suuden lisääminen vammaisten henkilöiden perus- ja ihmisoikeuksista, hallinnonalo- jen välinen yhteistyö sekä osaamisen kehittäminen. (KEHAS, viitattu 22.3.2014.)

Laitosasumisen lakkauttaminen mullistaa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) kehitysvammahuollon tulosalueella Tahkokankaalla työskentelevien henkilöi- den tulevaisuutta. Osalle työntekijöistä muutoksesta ei alkuvuoden 2014 tiedon mukaan aiheudu työpaikan tai työpisteen tai työn sisällön muutosta, mutta kaikkia koskettaa joi-

lakin tavalla muutoksen myllerrys, joiden jälkeen Tahkokangas ei ole enää sama paikka kuin ennen.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse ja hänen rehellisyytensä ovat viime kädessä luotettavuuden kriteeri, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan sekä arvioimaan tekemiään ratkaisuja ja niiden tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tavoitteiden kannalta. Jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen ja tutkimusta ei voi toistaa koskaan sellaisenaan, koska jokaisella tutkijalla on erilainen teoreettinen perehtyneisyys ja esiyymmärrys tutkittavaan aiheeseen. (Vilka 2005, 159.)

Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava totuudenmukaisesti ja selvästi. Tarkkuus koskee myös tulosten tulkintaa; on kerrottava mihin tutkija päätelmänsä perustaa. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa myös käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.)

Hyvin viimeistelyä tutkimusraporttia voidaan pitää keskeisenä luotettavuuden osana alueena. Luotettavuutta lisää myös se, että tutkija on hahmottanut mahdollisimman johdonmukaisesti käsityksensä omista tulkinnoistaan ja niistä perusteista, joiden pohjalta tulkintoihin on päädytty. Tutkija voi raportissaan tarjota lukijalle välineet arvioida, onko tutkittavasta ilmiöstä muodostunut käsitys lukijan kannalta uskottava. (Kiviniemi 2007, 83.)

Olen huomionut tutkimuksen luotettavuutta koko prosessin ajan kuvaamalla tutkimuksen etenemistä selkeällä ja tarkalla raportoinnilla. Kirjallisesta raportista ilmenevät tutkimustyyppi ja -luonne, tutkimuksen suorittaminen sekä tutkimustulokset. Luotettavuuden lisäämiseksi otin tutkimustuloksien raportointiin suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Näin sain haastateltavien kokemukset mielestäni lähemmäksi lukijaa. Varmistin myös sen, ettei oma tulkintani saanut liikaa painoarvoa.

Mielestäni teemat soveltuivat tähän tutkimukseen, vaikka alkuperäisen teemahaastattelurungon teimme projektiryhmän yhteistyönä lyhyellä aikataululla ja kiireellä. Kysymyksistä ja teemahaastattelurungosta olisi saattanut muodostua erilainen, jos projektityön aikataulut olisivat antaneet enemmän myöten aiheen työstämiseen. Muutamia muutoksia ja työstämistä teimme opiskelukaverini kanssa ennen ryhmähaastattelua, mutta emme muuttaneet teemoja. Käyttämäni teemahaastattelurunko on liitteenä (Liite 4.)

8.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen tekoon liittyy aina myös sen eettisyyden pohdinta. Eettiset periaatteet ohjaavat tutkimuksen tekoa ja näiden periaatteiden on tarkoitus estää huono tieteellinen käytös. Jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu (Hirsjärvi ym. 2007, 23–27). Hyvä tieteellinen käytäntö vaatii sen, että tutkija noudattaa tieteessä hyväksytyjä sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä (Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto, 2010, viitattu 7.11.2013; Hirsjärvi ym. 2007, 23–27)

Tutkimussuunnitelman teossa noudatin tarkasti tutkimuseettisiä ohjeita. Tutkittavat rekrytoitiin Tahkokankaalta ja heiltä oli kysytty lupa tutkimuksen tekoon. Tutkimusta varten haettiin myös tutkimuslupa Tahkokankaalta. Tutkimusluvan myöntäminen tarkoittaa tiedonantajien lopullista päätöstä osallistua tutkimukseen. (Kuula 2011,102). Ennen tämän tutkimuksen ryhmähaastattelun nauhoituksen aloittamista tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tavoitteesta ja tutkimuksen suorittamisesta sekä tutkittavilta kysyttiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Tutkittavat toivat esille oman epävarmuutensa ja epäluuloisuuden sekä huumorin kera vähäisen kiinnostuksen tutkimukseen osallistumiseen. Kesken ryhmähaastattelun he esittivät lisäkysymyksiä tutkimukseen liittyen ja heille vastattiin totuudenmukaisesti. Mielestäni tutkittavat olivat alkuun varautuneita, mutta tilanne vapautui huomattavasti ryhmähaastattelun loppua kohden ja tutkittavat suhtautuivat huumorilla ja iloisella mielellä tutkimustilanteeseen osallistumiseen.

Aineiston keräämisessä tulee noudattaa juridisten säännösten lisäksi tiettyjä eettisiä periaatteita. Tutkittavia ei ole soveliaista tutkia salaa keräämällä aineistoa tutkittavien tietämättä. Tutkimukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja tutkittavilla on oikeus

edes jonkinlaisella tarkkuudella saada tietää mitä tutkitaan. Lisäksi aineiston kerääminen ei saa aiheuttaa haittaa tai vahinkoa tutkittaville. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 126.)

Aineiston säilytyksessä noudatin eettisiä ohjeita ja tutkimusaineistoon ei päässyt kukaan toinen henkilö tutustumaan, koska tein aineiston litteroinnin, analysoinnin ja lopullisen tutkimustyöni yksin. Tutkittavien henkilöiden tietosuojasta pidin kiinni siten, että vaihdoin puheesta esimerkiksi murre sanat, jotta aineistosta ei saada selville tutkittavien henkilöiden oikeaa henkilöllisyyttä. Tutkimukseen osallistuvista henkilöistä käytin numeroita ja kirjainta T, kun hyödynsin suoria lainauksia lopullisessa tuotoksessa. Kirjaimen T valitsin sen vuoksi, että kirjain tarkoittaa tutkittavaa ja se ei ollut kenenkään tutkimukseeni osallistuvan haastateltavan tiedossani olevan etunimen alkukirjain. Haastateltavien sukunimet eivät ole ollenkaan tiedossani. Tutkimukseni on toteutettu hypoteesittömästi, jolloin en ole asettanut tiedonantajille tai tutkimustuloksille ennakkolehtämuksia.

Teoriataustan laatimisessa olen pyrkinyt hyödyntämään mahdollisimman tuoreita tietoja ja lähteiden valinnassa olen käyttänyt lähdekritiikkiä sekä lähdeviitteiden merkinnöissä olen pyrkinyt noudattamaan huolellisuutta. Tutkimuksessa kuvatut tulokset olen esittänyt avoimesti ja totuudenmukaisesti. Tutkimusteksti on oma kokonaisuutensa ja lopullinen tutkimusteksti on kertomus ja mahdollisimman lähellä tutkimuskohteen tosiasiallista luonnetta sekä johdonmukainen että rehellinen kuvaus tutkimuskohteesta. (Vilka 2006, 112.)

Tässä opinnäytetyössä olen kuitenkin hyödyntänyt osaksi yhteisesti tehdyn projektityön tutkimussuunnitelman viitekehystä, jolloin minulla ja myös muilla yhtä aikaa valmistavilla ylemmän ammattikorkeakoulun (SKJ3SY) opiskelijoilla voi omissa opinnäytetöissään olla samanlaista materiaalia. Aikaisemman viitekehysten lähteistä en ole kuitenkaan itse tarkistanut jokaista lähdettä erikseen. Luottamuksella olen suhtautunut siihen, että lähteet olivat asianmukaisesti hankittu.

8.6 Opinnäytetyön prosessi

Laadullinen tutkimusote oli alusta asti minulle selkeä valinta, koska halusin lähestyä tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti ja pysyä myös avoimena uusille kysymyksille. Laadullinen tutkimusote soveltui tähän opinnäytetyönä tehtävään tutkimukseen, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän ja sen erilaisten merkitysten kuvaaminen. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin löytämään tutkittavien näkökulmia ja näkemyksiä sekä ymmärtämään tutkimuskohdetta, mutta ei pyritty yleistyksiin.

Opinnäytetyöni aihe on ollut mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja se on pitänyt minua otteessaan koko ajan, vaikka työn eteneminen oli hidasta omassa arjessa ja elämässä olevien muutosten ja aikataulutuksien vuoksi. Opinnäytetyön aihe on myös osoittautunut erittäin ajankohtaiseksi ja materiaalia on ollut runsaasti tarjolla. Työhyvinvointiin, muutokseen ja johtamiseen on olemassa paljon kirjallisuutta ja siksi asian hahmottaminen ja kokoaminen teoriapohjaan oli haasteellista. Esimerkiksi työhyvinvointia kuvataan monesta eri näkökulmasta ja monilla eri käsitteillä, jotka taas pitävät sisällään erilaisia korostuksia ja painoarvoja. Teoriataustan laadinnassa olisi ollut mahdollista myös lähestyä asioita eri tavalla ja hyödyntää myös Maslowia sekä enemmän Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaita. Niiden asioiden poisjättämiselle ei ole olemassa mitään erityistä perustelua. Lähdekirjallisuuden etsimisessä käytin apuna erilaisia tiedonhakumenetelmiä. Materiaalin runsauden vuoksi minulla oli suuria vaikeuksia rajata lopputyöhöni liittyvää teoriapohjaa ja viittauksia muihin tutkimustuloksiin. Halusin tuoda esille tässä työssä monipuolisia näkemyksiä työhyvinvoinnista, muutoksesta ja johtamisesta.

Sain mielestäni kattavasti kokemuksellista ja myös yhteneväistä tietoa kaikilta haastateltavilta ja haastateltavien kokemukset erosivat vain hyvin vähän toisistaan. Minut yllätti se, että kaikkien kokemuksissa oli paljon samankaltaisuuksia.

Ryhmähaastattelussa tuli ilmi myös asioita, jotka eivät olleet tutkimustehtäväni kannalta olennaisia. Haasteellista olikin poimia aineistosta juuri tutkimustehtävään liittyvä tieto. Analyysivaiheen koin haasteelliseksi ja aikaa vieväksi, mutta toisaalta se oli mielenkiintoista. Jouduin palaamaan teoreettiseen taustaan ja haastatteluaineistoon takaisin monta

kertaa ja pyrin tutkimaan niitä hyvin tarkasti. Tutkimustulosten ja johtopäätöksien kirjoittaminen oli monivaiheista ja kirjoitin niitä uudelleen monta kertaa. Asian mielekkyys oli minulla kuitenkin kantavana ja eteenpäin vievänä voimana koko tutkimusprosessini ajan. Opinnäytetyön tekemisen anti oli minun oman ammatillisen kasvuni kannalta merkittävä ja ymmärrykseni työhyvinvoinnin merkityksestä ylipäättään ja varsinkin muutoksessa olevan työyhteisön kohdalla lisääntyi sekä samalla syvensin omaa tietämystäni.

Minulla on pitkäaikainen, lähes 30 vuotta, työkokemus sosiaali- ja terveydenhuollon alalta ja tämä tutkimus on auttanut minua vielä enemmän ymmärtämään, kuinka tärkeää on toisen ihmisen kuunteleminen, kuuleminen ja avoimen vuorovaikutussuhteen luominen. Sosiaali- ja terveystieteiden työntekijät kokevat usein olevansa vuorovaikutuksen asiantuntijoita ja ammattilaisia, mutta aidosti toisten henkilön kuuleminen ei välttämättä aina toteudu.

Asioiden tulkitsijan näkemyksen pyrin painamaan taka-alalle, jotta saisin aineistosta irti tutkimukseeni liittyvän tiedon mahdollisimman tarkasti, vaikka laadullisissa tutkimuksissa tutkijan "ääni" saa kuulua, ja tutkija voi vapaasti tehdä omia valintojaan ja rajauksia. Tein joitakin rajauksia omassa opinnäytetyössäni, koska kaikkea tuotettua materiaalia en mielestäni voinut ottaa huomioon etsiessäni vastauksia tutkimustehtäviin. Asiat, joita jätin pois olivat mielestäni liian henkilökohtaisia ja kohdentuivat selvästi tiettyihin henkilöihin. Mielestäni en tehnyt työssäni liiallisia johtopäätöksiä ja tulkintoja asioista, joten oma tutkijan ääneni ei korostunut. Opinnäytetyöni ja tutkimukseni rakentui pala palalta ja vaihe vaiheelta vuorovaikutuksessa tutkimusaineiston ja omien pohdintojeni kautta lopulliseen muotoonsa.

8.7 Jatkotutkimusaiheita ja -haasteita

Tutkimustulokseni sai minut pohtimaan myös uusia tutkimusaiheita. Tein viittauksia teoriapohjassa työolobarometriin, koska Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tulosalueilla on käytetty työolobarometriä työhyvinvoinnin kartoittamiseen henkilöstöryhmittäin. Pohdinnassa mietin, että työhyvinvoinnin arvioimiseen tulisi käyttää erilaisia mittareita, mutta niihin vastaamiseen pitäisi myös saada henkilöstöä osallistettua enemmän. Olen mielessäni pohtinut jatkotutkimusaiheena työolobarometrin tuloksien hyödynnet-

tävyyttä työyhteisöjen työhyvinvoinnin kartoittamiseen ja kohentamiseen. Voiko työolobarometrien tuloksista tehdä vertailua eri vuosien välillä luotettavasti ja käydäänkö työyhteisöissä tuloksia läpi yhteisesti? Entä millaisena vastaajat ovat kokeneet työolobarometrin vaikuttavuuden? Lisäksi kokemusten sijaan voisi tutkia esimerkiksi asioita laadun näkökulmasta. Olen myös miettinyt, että olisi mielenkiintoista tehdä seurantatutkimus siitä, minkälaisia kokemuksia tähän tutkimukseen liittyvästä muutoksesta on muutaman vuoden kuluttua. Jatkotutkimushaasteena nousi esille työntekijöiden toiveesta virkistyspäivän tai toiminnallisen tapahtuman tai liikuntatapahtuman suunnittelu ja toteuttaminen työntekijöille.

LÄHTEET

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus. Viitattu 20.9.2014, http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.). 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki: Multiprint Oy.

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

Bryson, J. M. 2004. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Kolmas painos. San Francisco: Jossey-Bass

De Pree, M. 2004. Leadership is an Art. Doubleday.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Etera. Mitä työhyvinvointi on. Viitattu 19.10.2013, <http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat>

Fernandez, S. & Pitts, D. 2007. Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? *The American Review of Public Administration* 37: 3, 324–341.

Gould, R., Ilmarinen, J., Jarvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki.

- Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2011. Ongelmia ratkaiseva esimies. 2. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Honkanen, H. 2012. Osallisuuden edistäminen kehittämisprosesseissa. Etnografisen lähestymistavan mahdollisuudet. Teoksessa: Honkanen H., Kiviniemi L. & Kylmä J. (toim.) 2012. Piiriltä yliopiston kautta siviiliin. Dosentti Merja Nikkosen juhlakirja. ePooki. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9, 65–72. Viitattu 5.10.2014, <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-088-6>
- Huhtanen, P. 2002. Työyhteisön muutos. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (Toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy, 281–294.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyvä kohtelu - tasavertainen oikeus & velvollisuus PPSHP:ssä 2009. Viitattu 20.9.2014, https://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/19199_Hyva_kohtelu_2009.pdf
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin käsikirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy. Saarijärven Offset Oy.

Johansson K., Axelin A., Stolt M. & Ääri R-L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, A:51/2007. Turun yliopisto. Turku: Digipaino

Juuti, P. (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. JTO-Palvelut Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa – tapausesimerkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Pro gradu-työ. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 7.11.2013,
www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63661/6010.pdf?sequence

Kauppinen T., Mattila-Holappa P., Perkiö-Mäkelä M., Saalo A., Toikkanen J., Tuomi-vaara 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.

KEHAS. Kehitysvammaisten asumisohjelma. Laitoksista yksilölliseen asumiseen - Valtakunnallinen suunnitelma palvelujen kehittämiseksi lähiyhteisöön. Helsinki 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:5. Viitattu 22.3.2014,
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/vammaispalvelujen-kasikirja/hallintopolitiikka/kehitysvammaisten-asumisohjelma/>

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 70–85.

Kivistö, S., Kallio E., & Turunen, G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielen-terveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Helsinki: Yliopisto-paino.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Koivisto, K., Sandelin, P. & Perttula, J. 2014. Hyvinvointi subjektiivisena kokemuksena – fenomenologisen erityistieteen näkökulma. Teoksessa Nieminen, A., Tarkiainen, A. & Vuorio, E. (toim.) Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Turun ammattikorkeakoulu. Raportti 177. Viitattu 5.10.2014, <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164353.pdf>

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

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka-aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

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

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 28–45.

Laitinen, P. Työ- ja päivätoiminnan ohjaajien lähiesimies Tahkokangas Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPSHP). Sähköpostiviesti 26.3. 2014. Tekijän hallussa.

Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (Toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy, 36–43.

Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (Toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy, 14–23.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissryhmä. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 29.12 2013, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Luomala, A., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2008. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan tutkimus- ja kehittämisshanke. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 22.12 2013, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf>

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

Marjava, P. 2007. Ylimmän johdon palkitseminen Suomessa 2006. Akavalaisten liittojen jäsenet suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa. Por Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Viitattu 22.12.2013, https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8462/URN_NBN_fi_jyu-2007607.pdf?sequence=1

McLagan, P. A. 2003. Muutoksen johtaminen tänään. Yritystalous 2, 13–16.

Moilanen, P. & Rähä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 46–69.

Mäkitalo, J, 2010. Työn muutos ja työhyvinvointi. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (Toim.) Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Porvoo: WS Bookwell Oy, 179–195.

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S. 2008. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress* Vol. 22, No. 1, 16–32. Viitattu 28.9.2014, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4a67cb6f-478b-4dd6-9522-159203848b94%40sessionmgr4002&vid=12&hid=4214>

Niiranen, V. 2004 Johtamistehtävät ja -odotukset muuttuvat. Teoksessa *Sosiaalialan työsuojelu- ja kehittämisopas*. Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 27–39.

Northouse P, G 2004. *Leadership theory and practice*. (3rd ed.). California: Thousand Oaks.

Nummelin, T. 2008. *Stressi haastaa työkyvyn –varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Juva: WSOY

Nyholm, I. 2008. *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Oksanen, T. 2012. *Suomi ikääntyy ja eläköityy*. Teoksessa T. Oksanen (toim.) *Hyvinvointihavainnot*. Tutkimustietoa kunta- alalta. Tampere: Työterveyslaitos, 11–12.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. PPSHP. 2010. *Strategia 2010-2015*. Viitattu 7.9.2014, https://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/18664_PPSPH_strategia_2010-15.pdf

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. PPSHP. 2013. *Tilinpäätös 2012*. Oulu: Multiprint Oy.

PPSHP. Henkilöstöpalvelut 2014. Viitattu 12.10.2014,
<https://www.ppsHP.fi/henkilostopalvelut>

PPSHP. Työolobarometri 2013. Kehitysvammahuollon tulosalue, kehitysvammahuolto.
Tulostettu versio.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita

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

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Viitattu 21.9.2013,
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Shaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Alalauriaho, A. 2013. Yhteinen muutos työhyvinvointia kehittämällä. Työterveyslaitos Helsinki. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Siitonen, J., Repola H, & Robinson H. 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä - tutkimushankkeen tulosten esittelyä. (2. korjattu painos). Työtieteen laboratorion hankeraportteja No.16. Oulun Yliopisto.

Sinisammal. J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluilta. Oulun Yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Viitattu 20.9.2014,
<http://herkules oulu.fi/isbn9789514297076/isbn9789514297076.pdf>

Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Premissi: Terveys- ja sosiaalialan erikoisjulkaisu vol. 6 no. 4, 28–35.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (STM). 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Viitattu 28.9.2014, http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. (STM). 2011. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:5. Viitattu 28.9.2014, http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-14357.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. (STM). 2012a. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE) 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Viitattu 28.9.2014, http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2012b. Laitoksista yksilölliseen asumiseen. Valtakunnallinen suunnitelma palvelujen kehittämiseksi lähiyhteisöön. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:5. Viitattu 22.3.2014, http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-24202.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2012c. Valtioneuvoston periaatepäätös kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen ja palvelujen turvaamisesta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:15. Viitattu 22.3.2014, http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-24004.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2013. Työhyvinvointi. Viitattu 1.10.2013, <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tallinna: ASpakett

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

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

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa.

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

Tilastokeskus. Tilastollinen tiedonkeruu- verkko- oppimateriaali. Viitattu 23.11.2013, <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos (TTL). 2013. Työhyvinvointi. Viitattu 1.10.2013, <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. (TTL). 2014. Mitä työkyky on ? Viitattu 7.9.2014, http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus (TTK). 2013. Alaistaidot, työn tuottavuus ja työhyvinvointi.

Viitattu 1.10.2013,

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaidot_tyon_tuottavuus_ja_tyohyvinvointi

Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Valtiokonttori. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Kaiku-palvelut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Valtiokonttori.

VarTu. Varhaisesta tunnistamisesta tehostettuun tukeen. Työkyvyn tuen toimintamalli Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. PPSHP 2013. Viitattu 20.9.2014, http://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/30372_hallitus_29052013_vartu_tyokyvyn_tuen_toimintamalli_14.5.2013.pdf

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 267–278.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Oy.

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

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2010. Tutkimusetiikkaa ja lakipykälää. Viitattu 7.11.2013, http://www.fsd.uta.fi/fi/laki_ja_etiikka/etiikka_lait.html

Lait ja asetukset

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2001/334. Viitattu 24.10.2014,
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 24.10.2014,
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 24.10.2014,
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 24.10.2014,
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

LIITTEET

Liite 1 Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat

Liite 2 Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa suoritettut haut

Liite 3 Työterveyslaitoksen työkykymalli

Liite 4 Teemahaastattelurunko

Liite 5 Taulukko sisällönanalyysistä

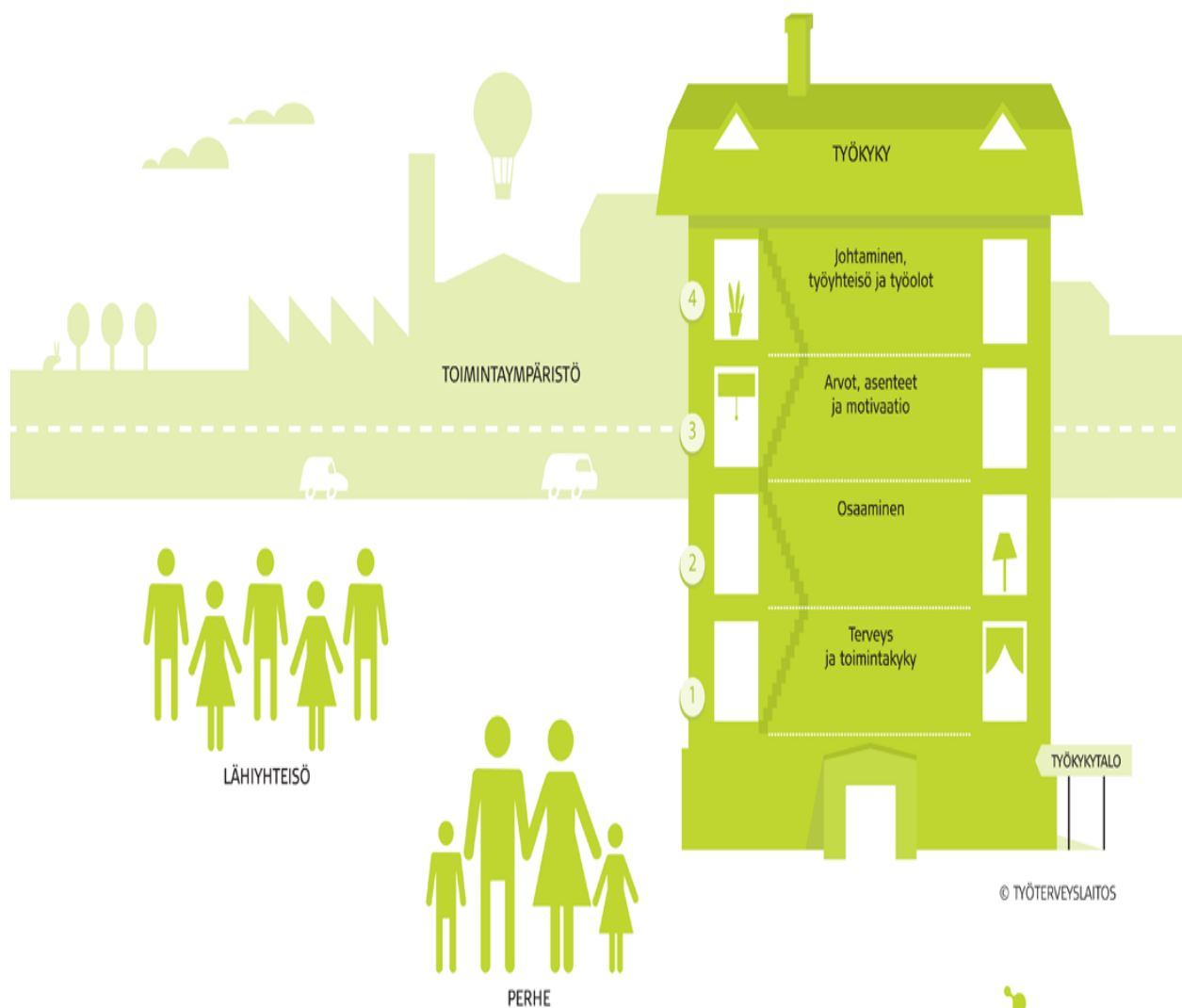
SYSTEMAATTISESSA KIRJALLISUUSKATSAUKSESSA KÄYTETYT TIE- TOKANNAT

Aleksi	Aleksi on viitetietokanta kotimaisten aikakaus- ja sanomalehtien sisällöistä. Aleksin avulla voi tehdä hakuja ilman, että tietää missä lehdessä etsitty materiaali on julkaistu ja sen lehtivalikoima kattaa laajasti eri aihepiirejä. Aleksi sisältää linkkejä lehtien internetsivujen kokoteksteihin. (Aleksi -tietokanta, 25.4.2014)
Cinahl	CINAHL on hoitotieteen tietokanta, jossa on viitteitä noin 3000 hoito- ja lähtitieteiden lehdestä. Lisäksi CINAHLista löytyy artikkeliviitteitä muun muassa kuntoutuksen, biolääketieteen, toimintaterapian, sosiaalialan, ensihoidon ja suun terveyden aloilta. (CINAHL, 25.4.2014)
Leevi	Leevi- kokoelmatietokanta sisältää tiedot Oulun seudun ammattikorkeakoulun toimipisteiden kokoelmista sekä viitteitä e-aineistoihin. (Leevi- kokoelmatietokanta, 25.4.2014)
Medic	Medic on kotimainen terveystieteellinen viitetietokanta, joka sisältää lääke-, hammaslääke- ja hoitotieteellisiä julkaisuja sekä sellaista biotieteellistä kirjallisuutta, jolla on yhteyttä lääketieteeseen. Julkaisut ovat väitöskirjoja, opinnäytteitä, tutkimuslaitosten raportteja sekä hoito- ja lääketieteellisten lehtien artikkeleita. Helsingin Meilahden kampuskirjasto Terkko tuottaa Medic-tietokantaa. (Medic, 25.4.2014)
Melinda	Melinda on suomalaisten kirjastojen yhteistietokanta. Se sisältää Suomen kansallisbibliografian sekä viitetiedot yliopistokirjastojen, yhteiskirjastojen, Eduskunnan kirjaston, Varastokirjaston ja Tilasto-kirjaston tietokantoihin sisältyvistä aineistoista. Vuosina 2013-2014 mukaan tulevat kaikki ammattikorkeakoulujen kirjastot. Melindan hakukäyttö on kaikille avointa. (Melinda, 25.4.2014)
Sage Premier 2012	SAGE Premier on monialainen tieteellisten aikakauslehtien tietokanta. Se sisältää yli 600 kokotekstilehteä muun muassa kasvatustieteen, psykologian, viestinnän, liiketalouden, tekniikan, luonnontieteiden, lääketieteen, yhteiskuntatieteiden ja humanististen tieteiden aloilta. (Sage Premier -tietokanta 2012, 25.4.2014)

**SYSTEMAATTISESSA KIRJALLISUUSKATSAUKSESSA SUORITETUT
HAUT**

Käytetyt hakusanat	Tietokanta	Löytyneet viitteet (kpl)
työhyvinvoin ja joht	Aleksi	260
työhyvinvoin ja muutos		87
well-being work	CINAHL	345
well-being <i>and</i> leadership <i>and</i> work		75
well-being <i>and</i> job satisfaction <i>and</i> work		288
well-being <i>and</i> leadership <i>and</i> job satisfaction <i>and</i> work		20
leadership <i>or</i> superior <i>or</i> chief <i>and</i> job satisfaction <i>or</i> well-being <i>and</i> work		26
esimie* <i>and</i> työhyvinvoin* <i>and</i> muutos		Leevi
johtaj* <i>and</i> työhyvinvoin* <i>and</i> muutos		34
työhyvinvoin*	Medic	160
työhyvinvoin* työtyytyväi* johtaj* <i>and</i> muutos		13
lähiesimie? työhyvinvoi?	Melinda	22
johtaj? työhyvinvoin? muutos		28
"well-being" <i>or</i> "job satisfaction" <i>and</i> leadership <i>or</i> superior <i>or</i> chief <i>and</i> work (kaikkien perässä rajauksena abstract)	Sage Premier 2012	398
"well-being" <i>or</i> "job satisfaction" <i>and</i> leadership <i>and</i> work (kaikkien perässä rajauksena abstract)		37

Työkykytalo



Teemahaastattelurunko

1. Työhyvinvointi

Mistä asioista työhyvinvointi koostuu?

Mikä on oma panoksesi työhyvinvointia ajatellen?

Minkälaiseksi arvioit oman työhyvinvointisi tällä hetkellä ?

Mitkä asiat tukevat omaa työhyvinvointiasi?

Mitä merkitsee työyhteisössä yhteen hiileen puhaltaminen?

Miten vaikutatte yhteishengen ylläpitämiseen?

Mitkä asiat liittyvät työssä jaksamiseen?

Miten yksilöllisyys huomioidaan työyhteisössä? (ikä, osaaminen, elämäntilanne, erityisosaaminen)

Millainen rooli teillä on työhyvinvoinnin edistäjänä muutoksessa?

Mitä konkreettisia asioita on tehty työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Mitä on jäänyt tekemättä?

2. Työyhteisölle informointi

Miten hyvin tiedätte Tahkokankaan muutoksen tarpeet ja tavoitteet?

Keneltä ja/tai mistä saitte tietoa muutoksesta?

Kuinka riittävästi saitte tietoa muutoksesta ja tavoitteista?

3. Suunnitteluun ja päätöksentekoon vaikuttamien

Millä tavoin saa osallistua suunnitteluun tai vaikuttaa päätöksentekoon?

Kuunteleeko esimiehet työntekijöitä? Kuullaanko työntekijöitä?

Miten voitte vaikuttaa työyhteisön pidemmän tähtäimen suunnitteluun?

Miten olette saaneet mahdollisuuden vaikuttaa tai osallistua muutokseen?

4. Johtaminen ja esimiestyö

Miten muutos näkyy teillä esimiestyössä tällä hetkellä?

Miten työhyvinvoinnin ja muutoksen tulisi näkyä johtamisessa ja esimiestyössä?

Mikä on parasta mahdollista antaa työhyvinvoinnille mitä voisi saada esimiehiltä ja johdolta?

Miten työhyvinvointi mielestänne näkyy johtamisessa?

Miten haluaisit itseäsi johdettavan muutoksessa ?

Miten organisaatiossanne huolehditaan työhyvinvoinnista?

Miten johto tukee työhyvinvointia?

5. Muutos

Mitkä asiat edistäisivät työhyvinvointia muutoksessa?

Mitkä asiat taas huonontavat sitä?

Mitä hyvää koette muutoksen tuovan?

Minkälaisia haasteita muutos tuo tullessaan? Pelottaako muutos?

Miten pystytte itse vaikuttamaan myönteisesti työpaikan ilmapiiriin ja työhyvinvointiin muutoksessa?

Mikä olisi parasta ja pahinta mitä voisi muutoksessa tapahtua?

Oletteko sitoutuneet muutokseen?

Miten muutos on vaikuttanut työhyvinvointiin?

Millaisia lisäresursseja olette saaneet muutoksen läpiviemiseen?

Miten muutos vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin?

Miten muutos on huomioitu työhyvinvoinnin edistämisessä? /

Miten työhyvinvoinnin edistäminen on huomioitu muutoksessa?

Mikä on työhyvinvoinnin merkitys muutoksessa?

ALKUPERÄISET ILMAUKSET	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<p>Hyvä yhteishenki merkitsee työssä jatkamista ja viihtymistä ja hyvää mieltä, työssä jaksamista se merkitsee</p> <p>Nostan ehdottomasti sinne korokkeelle sen hyvän yhteishengen ja hyvän tiimin. Jos meillä ei olisi hyvä yhteishenki ei me varmaa muuten jaksataisi olla täällä. Minun mielestä meillä on niin leppoisa ja avoin ilmapiiri. Siitä hyvästä työilmapiiristä. Yhteistyö saadaan pidettyä ja yhteishenki hyvänä. Sitten se yhteistyö on kuitenkin sillain hirveän iso rooli meidän työyhteisössä.</p>	<p>Hyvä yhteishenki Työssä jatkamista Viihtymistä Hyvää mieltä Työssä jaksamista</p> <p>Hyvä yhteishenki Hyvä tiimi Hyvä yhteishenki Työssä jaksaminen Leppoisa ja avoin ilmapiiri. Hyvä työilmapiiri. Saadaan yhteistyö ja yhteishenki pidettyä. Yhteistyöllä iso rooli työyhteisössä.</p>	<p>Hyvä yhteishenki Työssä jatkaminen Viihtyminen Hyvää mieltä Työssä jaksamista</p> <p>Hyvä yhteishenki Hyvä tiimi Hyvä yhteishenki Työssä jaksaminen Leppoisa ja avoin ilmapiiri Hyvä työilmapiiri Yhteistyö ja yhteishenki Yhteistyö</p>	<p>Työntekijöiden yhteisöllisyys</p>	<p>Työyhteisön yleinen ilmapiiri</p>	<p>Työ- ja päivätoiminnan ohjaajien kokemuksia työhyvinvoinnista muutoksessa</p>
<p>Kyllä minä luulen että minä saan sen henkisen tuen työkavereilta ettei tarvitse yksin kantaa koko taakkaa olisi se sitten melkein mikä tahansa että me ollaan varmaan jo tultu niin tutuiksi. Et nyt me aika hyvin ymmärretään toisiamme. Me ollaan aika pitkään toimittu. Niin me varmaan tunnetaan toisemme niin hyvin että tämä on että jos itsellä tulee joku ongelma niin tasan tietää kenen puoleen pääasiassa pitää kääntyä. Sitä vertaistukea löytyy että kun ollaan samanikäisiä niin minä koen ainakin että sitähän ollaan niinkö kuitenkin tietyissä asioissa samalla tasolla. Työyhteisö on aika saman ikäistä. Kyllä varmaan aika hyvin ollaan pystytty huomioimaan toinen toisiamme ja se elämäntilanne sitten ja tu-</p>	<p>Henkisen tuen saaminen työkavereilta Ei tarvitse yksin kantaa taakkaa. Ollaan tultu tutuiksi. Ymmärretään toisiamme Pitkään toimittu yhdessä. Tunnetaan toisemme hyvin Kun itselle tulee ongelma tietää kenen puoleen kääntyä Vertaistukea löytyy. Ollaan samanikäisiä, Tietyissä asioissa samalla tasolla. Aika samanikäistä. Toisten huomioiminen. Toisten elämäntilanteen huomioiminen ja tukemi-</p>	<p>Henkinen tuki Taakan kantoapu Ollaan tuttuja Ymmärretään toisia Pitkä yhteistyö Tunnetaan toisia Ongelmanratkaisuun apua Vertaistuki Samanikäisyys Samantasoisuus Samanikäisyys Toisten huomioiminen Elämäntilanteen huomioiminen ja tukeminen</p>	<p>Työyhteisön voimavara-tekijät</p>		

<p>kemaan siinä. Se on varmaan semmosta pitkäjänteistä ja laajan kokemuksen kautta ymmärrys toisia työkavereita kohtaan. Se että itse arvostat työntekijänä itseäsi, koska aika vähän saa sitä arvostusta muualta. Toisen arvostus ja kunnioitus työyhteisössä. Minusta hirmu tärkeää toisen työn arvostaminen, että ei se ole multa pois jos toinen on hyvä. Ei tarvitse panetella ketään.</p>	<p>nen. Pitkäjänteisen ja laajan kokemuksen kautta ymmärrys toisia työkavereita kohtaan. Arvostat itse itseäsi Aika vähän saa arvostusta muualta Toisen arvostus ja kunnioitus. Toisen työn arvostaminen. Ei panetella ketään.</p>	<p>Pitkäjänteinen ja laaja kokemus Ymmärrys työkavereita kohtaan Arvostat itseäsi Vähän saa muualta arvostusta Toisten arvostus ja kunnioitus Toisen työn arvostaminen Ei panetella ketään</p>			
<p>Asiat ja samat asiakkaat. Meillä on yhteiset asiat ja asiakkaat. Meillä on yhteinen huumori. Työhyvinvointia joskus lisää joskus vähentää nämä arkipäivän sattumukset ja huumori mitä arkipäivän komiikka mitä kehitysvammaisten kanssa väkisinkin tulee mutta nämä arkipäivän sattumukset Meillä jokaisella on aika erilainen ryhmä vaikka samaa työtä tehdään mutta eri tavalla ja eri töitä. Kaikilla on tiettyä erityisosaamista ja niistä löytyy tämän porukan rikkaus. Siinäkin mielessä hyvin erityinen porukka. Jokaiselle on oma roolinsa siinä Kaikki tekee erilaista työtä omalla persoonallaan erilaisissa ryhmissä ja erilaisten asiakkaiden kanssa. Se tuo omanlaista mielenkiintoa että jokainen päivä on uusi päivä ja erilainen päivä.</p>	<p>Asiat ja samat asiakkaat Yhteiset asiat ja asiakkaat Huumori on yhteinen Arkipäivän sattumukset ja huumori Arkipäivän komiikka Arkipäivän sattumukset Erilaiset ryhmät Tehdään samaa työtä. Eri tavalla ja eri töitä. Erityisosaamista Porukan rikkaus Erityinen porukka, Jokaisella oma rooli. Kaikki tekee erilaista työtä omalla persoonallaan Erilaiset ryhmät Erilaiset asiakkaat Omanlaista mielenkiintoa. Työpäivät ovat erilaisia.</p>	<p>Yhteiset asiat Yhteiset asiakkaat Yhteinen huumori Arkipäivän sattumukset Huumori Arkipäivän komiikka Arkipäivän sattumukset Erilaiset ryhmät Samaa työtä Eri tavalla Eri töitä Erityisosaamista Porukan rikkaus Erityinen porukka Oma rooli Erilaista työtä Oma persoona Erilaiset ryhmät Erilaiset asiakkaat Mielenkiintoinen Erilaiset työpäivät</p>	Työn voimavarat		
<p>Meillä on hirveän luottamukselliset välit Meidän ryhmässä näkyy se luottamus toinen toiseensa. Ei minun tarvitse vah-</p>	<p>Hirveän luottamukselliset välit Luottamus toinen toiseensa Ei tarvitse vahtia</p>	<p>Luottamukselliset välit Luottamus toisiin Ei tarvitse vahtia</p>		Työntekijöiden välinen luottamuksellisuus	

<p>tia tekeekö toinen työnsä vaan minä tiedän että se tekee sen tosi hyvin. Me luotetaan et jokainen tekee töitä ja meidän ei tarvitse vahtia kettään. Et semmonen keskinäinen luottamus on. Tämän porukan moraalista mä en oo nähny missään näin korkealla moraalilla tehtävän työtä kuin täällä tehdään.</p>	<p>toista Jokainen tekee työnsä Luottamus toisiin Ei tarvitse vahtia toista. Keskinäinen luottamus. Porukan korkea työ moraali</p>	<p>Jokainen tekee työnsä Luottamus toisiin Ei tarvitse vahtia Keskinäinen luottamus Työmoraali</p>			
<p>Minusta tuo keskustelu, avoin keskustelu. Ollaan yhteyksissä Asioiden jakaminen kollegoiden kanssa. Keskustellaan paljon. Ja sitten puhutaan paljon Avoimilla vuorovaikutuksilla luodaan sitä työhyvinvointia.</p>	<p>Avoin keskustelu. Ollaan yhteyksissä Asioiden jakaminen kollegoiden kanssa Keskustellaan ja puhutaan paljon Avoimilla vuorovaikutuksilla</p>	<p>Avoin keskustelu Keskinäiset yhteydet Asioiden jakaminen Keskustelua ja puhetta paljon Avoimet vuorovaikutukset</p>	<p>Työntekijöiden välinen kommunikointi</p>		
<p>Kyllä minä arvioisin ihan hyväksi oman hyvinvointini. Kyllä kanssa hyvältä tuntuu ja olen motivoitunut työhöni. Kyllä kai se että omasta jaksamisestaan kun huolehtii niin sitä kautta lähtee. Omastakin fyysisestä kunnosta ja työpaikan siisteydestä taikka siitä ihan että mitä välineitä on ja välineet on kunnossa ja paikallaan. Minullakin työssä jaksaminen on ihan hyvä ja fyysinen kunto ja terveystilannekin kohдалainen. Se on hirveän luova työympäristö tuo. Asiallinen työympäristö ja hyvät työkaverit ja sitten myös työntekijän oma henkinen ja fyysinen jaksaminen.</p>	<p>Oma hyvinvointi. Tuntuu hyvältä Motivoitunut työhön Omasta jaksamisesta huolehtiminen. Oma fyysinen kunto. Työpaikan siisteys. Työpaikan välineet kunnossa ja paikallaan. Työssä jaksaminen. Oma fyysinen kunto ja terveystilanne. Luova työympäristö. Asiallinen työympäristö. Hyvät työkaverit. Oma henkinen ja fyysinen jaksaminen.</p>	<p>Oma hyvinvointi Tuntuu hyvältä Työmotivaatio Omasta jaksamisesta huolehtiminen Oma fyysinen kunto Työpaikan siisteys Välineet kunnossa ja paikoillaan Työssä jaksaminen Oma fyysinen kunto ja terveystilanne. Luova työympäristö Asiallinen työympäristö Hyvät työkaverit Oma henkinen ja fyysinen jaksaminen.</p>	<p>Omaa työtä tukevia tekijöitä</p>		