

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sari Korhonen

TYÖHYVINVOINNIN POSITIIVINEN ULOTTUVUUS

Päihdepalveluyksikön työhyvinvointityöryhmän toimintamallin rakentaminen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2015
Sosiaali- ja terveysalan
kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkea-
koulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
p.0504054816

Tekijä
Sari Korhonen

Nimeke
Työhyvinvoinnin positiivinen ulottuvuus. Päihdepalveluyksikön työhyvinvointityöryhmän toimintamallin rakentaminen

Toimeksiantaja
Sovatek-säätiö / Joensuun Päihdepalvelukeskus

Tiivistelmä

Työyhteisön toimintamallien kehittäminen on suunnitelmallista yhdessä toteuttamista, jolloin työntekijät itse ovat vaikuttamassa työhyvinvointia parantaviin toimintatapoihin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja vakiinnuttaa työyhteisön jäsenten keskinäisen yhteistyön kautta työhyvinvointityöryhmän toimintamalli päihdetyön yksikköön. Näkökulmana oli työhyvinvoinnin positiivisen ulottuvuuden tarkastelu ja kehittämisyksikön työhyvinvoinnin tilan tunnistaminen sekä muutoksen kipinän sytyttäminen. Kehittämistehtävänä oli toteuttaa moniammatillinen kehittämisprosessi, jonka tuotoksena oli työhyvinvointityöryhmän toimintamallin rakentaminen.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa noudattaen ja työryhmätyöskentelyn sekä osallistavien kehittämismenetelmien avulla. Aineisto kerättiin yhteisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta vahvistaen tiedon tuottamista sekä työyhteisöllisiä taitoja.

Työhyvinvointia parantavina asioina koettiin avoin vuorovaikutus, kollegiaalinen tuki ja myönteinen työilmapiiri sekä mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan ja työn kuormittavuuteen. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää vielä tarkemmin esimiesnäkökulmaa suhteessa työhyvinvointiin.

Kieli
suomi

Sivuja 87
Liitteet 3
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
työhyvinvointi, positiivisuus, osallistaminen, esimiestaidot



THESIS
December 2015
Degree Programme in
Development and Management
of Social and Health Care
(Master´s Degree)
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358504054816

Author
Sari Korhonen

Title
A positive dimension of wellbeing at work. An approach for the working group in a substance abuse service unit

Commissioned by
Sovatek Foundation/Center for Substance Abuse in the Joensuu Region

Abstract

Developing approaches in the working community is about organized planning and realization, where all the employees contribute to the practices that enhance well-being.

The aim of this study was to develop and consolidate mutual members of the working community through co-operation working group approach to employee well-being of a substance abuse unit. Focus was on the positive dimension of well-being analysis, the identification of well-being and igniting a spark of change. The development goal was to implement a professional development process, which resulted in the construction of well-being at the working group approach.

The study was carried out in accordance with the action research approach and working groups, as well as participatory development methods. The data was collected for joint discussion and interaction strengthening learning through knowledge production and work community skills. In relation to wellbeing at work, the enhancing factors were open interaction, collegial support and a positive working atmosphere together with the opportunity to influence on the job description and the workload. In the future, it would be interesting to sort out a still further aspect of leadership in relation to well-being.

Language
Finnish

Pages 87
Appendices 3
Pages of Appendices 5

Keywords

wellbeing at work, positivity, empowerment, management skills

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

| | |
|--|----|
| 1 Johdanto | 6 |
| 2 Työhyvinvoinnin positiivinen ulottuvuus | 7 |
| 2.1 Työhyvinvoinnin mahdollisuudet | 7 |
| 2.2 Työhyvinvointia tukeva ja velvoittava lainsäädäntö | 14 |
| 2.3 Työhyvinvoinnin keskeiset tekijät osana arkipäivää | 15 |
| 2.4 Työhyvinvoinnin portaat | 19 |
| 2.5 Esimiestoiminta ja työhyvinvointi..... | 21 |
| 2.5.1 Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamisen malli | 26 |
| 2.5.2. Muutosjohtaminen..... | 28 |
| 3 Työyhteisön kehittäminen hyvinvointia edistäväksi | 30 |
| 3.1 Toimiva työyhteisö | 30 |
| 3.2 Sosiaalinen ja inhimillinen pääoma | 32 |
| 3.3 Psykologisen sopimuksen käsite | 34 |
| 3.4 Riskien hallinta työympäristössä | 35 |
| 4 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät..... | 37 |
| 5 Opinnäytetyön toteutus | 38 |
| 5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa | 38 |
| 5.3 Osallistavat kehittämismenetelmät..... | 41 |
| 5.3.1 Oppimiskahvila-menetelmä..... | 41 |
| 5.3.2 Tavoitetähtityöskentelymenetelmä | 45 |
| 5.4 Kehittämisprosessin suunnitteluvaihe | 47 |
| 5.5 Kehittämisprosessin toteutusvaihe..... | 49 |
| 5.6 Kehittämisprosessin havainnointivaihe | 53 |
| 5.7 Kehittämisprosessin reflektointivaihe ja analyysi | 53 |
| 6 Opinnäytetyön tulokset..... | 55 |
| 6.1 Taustatiedot | 55 |
| 6.2 Työhyvinvoinnin tila yksilötasolla | 56 |
| 6.3 Työyhteisön työhyvinvoinnin tila..... | 57 |
| 6.4 Työhyvinvointisuunnitelma | 60 |
| 7 Pohdinta..... | 64 |

| | |
|---|----|
| 7.1 Opinnäytetyön prosessin ja tuotosten tarkastelua..... | 66 |
| 7.2 Muutosjohtamisen merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä..... | 70 |
| 7.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys..... | 71 |
| 7.4 Opinnäytetyön jatkotutkimushaasteet ja kehittämisideat..... | 76 |
| Lähteet..... | 77 |

Liitteet

- Liite 1 Oppimiskahvila-päivä
- Liite 2 Tavoitetähtityöskentelytapahtuma
- Liite 3 Työhyvinvointisuunnitelma

1 Johdanto

Työn sisältö ja luonne ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ne luovat edellytyksiä työntekijöiden kokemuksille työn mielekkyydestä ja sisällöllisestä annista. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat johtaminen, työn itsenäisyys, mahdollisuus saada palautetta esimiehiltä ja osallistua päätöksentekoon, tiedonvälityksen tehokkuus, työssä kehittymisen mahdollisuudet, työyksikön kehittämisaktiivisuus ja innovatiivisuus. (Manka 2011, 12, 34–35.)

Työhyvinvoinnilla ymmärretään ihmisen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työkykyä (Nivala 2006, 96). Luukkala (2011, 19) tiivistää työhyvinvoinnin käsitteen ihmisen ja työn yhteensopivuudeksi. Työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta olennaista on toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin lisäksi organisaation perustehtävän ja -tavoitteiden sekä oman työn merkityksen ymmärtäminen tavoitteen saavuttamisessa. Työn hyvä organisointi, mielekkyys ja mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen lisäävät hyvinvointia. Luonnollisesti myös johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7–9.)

Laaja-alaisemmin työhyvinvointi tänä päivänä ymmärretään koko työyhteisöä koskeväksi toimivuudeksi, eikä ainoastaan yksittäisen työntekijän hyvinvoinniksi. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintatapa, johon vaikuttavat yksilön lisäksi organisaation toimivuus ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja vakiinnuttaa työyhteisön jäsenten keskinäisen yhteistyön kautta työhyvinvointityöryhmän toimintamalli pähkynä yksikköön. Näkökulmana oli työhyvinvoinnin positiivisen ulottuvuuden tarkastelu ja kehittämisyksikön työhyvinvoinnin tilan tunnistaminen sekä muutoksen kipinän sytyttäminen. Kehittämistehtävänä oli toteuttaa moniammatillinen kehittämisprosessi, jonka tuotoksena oli työhyvinvointityöryhmän toimintamallin rakentaminen.

2 Työhyvinvoinnin positiivinen ulottuvuus

2.1 Työhyvinvoinnin mahdollisuudet

Työhyvinvointi voidaan nähdä seurauksena työn myönteisistä kokemuksista, jolloin hyvinvointi työssä mahdollistuu yksilön ja työyhteisön positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen mukana. Työn myönteisinä voimavaroina toimivat osallistava johtaminen, sosiaalinen työyhteisön tuki sekä tiimityö. Työhyvinvointi ilmiönä on vastuullisuutta myös itsestä. Keskeistä työhyvinvoinnin tarkastelussa on myös se, ettei työntekijä voi vaatia esimieheltään työhyvinvoinnin edistämistä ja tukemista, ellei hän myös itse pyri aktiivisesti tunnistamaan omaa työhyvinvointiaan, vaikuttamaan siihen sekä toimimaan yhteistyössä esimiehensä kanssa. (Manka 2011, 72–80.)

Positiivisessa työhyvinvointiajattelussa halutaan tunnistaa erinomaisuutta ja työpaikan toimivia asioita ihanteellisessa työyhteisössä sekä suunnitella ja toteuttaa voimavaroja vahvistavia parannuksia. Epäkohdat on mahdollista kohdata voimavara- ja ratkaisulähtöisesti pelkän perinteiseen työhyvinvointiajatteluun liittyvän epäkohtien tunnistamisen ja korjaamisen sijaan. (Hakanen 2011, 11–14.)

Luukkaala (2011, 19–25) tiivistää työhyvinvoinnin käsitteen ihmisen ja työn yhteensopivuutena. Työllä on suuri merkitys yksilön elämän kannalta. Työ turvaa taloudellisen toimeentulon, se rytmittää elämää, tuo siihen sisältöä ja sosiaalisia suhteita, joista osa voi kehittyä syvemmiksikin ystävyys-suhteiksi, kun varsinkin suomalaisessa suorittavassa ja individualistisessa kulttuurissa työ koetaan velvollisuudeksi ja kunnia-asiaksi. Työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikalla fyysisten olosuhteiden ja turvallisuuden lisäksi sosiaalinen ympäristö ja ilmapiiri sekä työn psykologiset tekijät, kuten stressin määrä tai työn sisällön yhteensopivuus kiinnostustemme ja kykyjemme kanssa. Työhyvinvoinnin positiivinen näkemys painottaa hyvinvointia tukevien ja lisäävien tekijöiden merkitystä. (Manka 2010, 7.) Työajan ulkopuolisilla sosiaalisilla kontakteilla

tiedetään olevan työyhteisön yhteisöllisyyttä lisäävä merkitys (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 63).

Otalan ja Ahosen (2005, 28) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan jokaisen yksilön, työntekijän kokemaa hyvinvointia, henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa työpäivän aikana, mutta yhtä lailla työhyvinvointi voidaan laajentaa käsittämään koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työyhteisön hyvinvointia voidaan pitää koko työyhteisön yhteisenä, myönteisenä vireystilana, jota voidaan tukea rakenteellisesti ja toiminnallisesti, jolloin siihen liittyvät työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta ja virkistystoiminta. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan johdonmukaista ja laadukasta johtamista ja esimiestyötä. Åhmanin (2003, 3) mukaan hyvä johtaminen perustuu myös hyvään oman mielen johtamiseen; tasapainoinen elämä rakentuu mielekkästä ja monipuolisesti tekemisestä, ammatillisesta tarpeesta kehittyä, vastuullisuudesta ja vastuun otosta, luotettavista ihmissuhteista sekä laadukkaasta vapaa-ajasta. Hyvinvoinnin edellytys on kohtuullisuus ja tasapaino työn rasituksen ja voimavarojen välillä (Robertson & Cooper 2011, 82).

Työhön liittyviä voimavaroja on pyrittävä edistämään jo ennakolta. Tehtävän onnistuminen vaatii yksilön tuntemuksen lisäksi organisaation tavoitteiden, strategian ja sosiaalisen yhteisön tuntemista. Työhyvinvoinnin tulisi olla yhteydessä organisaation tavoitteisiin, jolloin se muodostaa pohjan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvointi ja sen säännöllinen kehittäminen koskevat kaikkia organisaation työntekijöitä. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulee asettaa tavoitteet, kehittämissuunnitelma, vastuhenkilö, mittarit ja tapa, jolla tietoja kerätään ja tavoitteiden toteutumista arvioidaan. (Ojala & Ahonen 2005, 232.)

Utriainen (2009, 119–120) on tutkimuksessaan todennut työhyvinvoinnin ylläpitämisellä ja edistämällä olevan positiivisia vaikutuksia sairaanhoitajien työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Arvostava vastavuoroisuus ja mahdollisuus tehdä työtä omien arvojen ja ammattietiikan mukaisesti lisää työhyvinvoinnin kokemusta. Huhtala (2013, 67–77) on korostanut tutkimuksessaan myös työyhteisön eettisten käytäntöjen ja näkökohtien merkitystä suhteessa

työhyvinvointiin. Eettisesti vahva työyhteisö auttaa tekemään eettisesti oikeita ja hyviä valintoja. Organisaatiokulttuurissa helposti tunnistettavat yhteiset eettiset arvot ja ohjeet sekä keskinäinen luottamus ja tuki sekä avoin vuorovaikutus vahvistavat työyhteisön sitoutuvuutta ja edistävät työhyvinvointia. Samalla eettisesti vahva työyhteisö luo kokemuksia positiivisesta työn imusta sekä tuottaa enemmän tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen tunteita.

Hyvään johtajuuteen ja esimiestyöskentelyyn panostamisella on keskeinen vaikutus henkilöstön työhön sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin. Sosiaalisen pääoman kasvattaminen; luottamus, vastavuoroisuus, yhteisöllisyys, osallisuus sekä aktiivinen toiminta yhteiseksi parhaaksi vaikuttavat työyhteisön työasenteisiin ja hyvinvointiin. Työssä hyvinvointi puolestaan heijastuu parempana palveluiden tuottavuutena ja laatuna sekä asiakastyytyväisyytenä. (Kanste 2011, 34.)

Karasekin ja Theorellin (1990) ajatuksia noudattaen työn hallinta on eräs työhyvinvoinnin edellytys. Heidän mukaansa terveys kehittyy työn hallinnan ja työn vaatimusten vuorovaikutuksena. Suurelta työn vaatimukset eivät rasita, jos samanaikaisesti työn hallinta on hyvää ja samalla riittävä osaaminen ja vaikuttamismahdollisuudet tekevät työstä hallittavan ja työ edistää taitojen, voimavarojen ja terveyden kohenemistä. Karasekin ja Theorellin malli koskee ensisijaisesti yksilöitä, mutta ajatusta voidaan soveltaa myös työyhteisötasolla. Hyvin toteutettu työn organisointi parantaa tuloksellisuutta, työnjaon onnistunut koordinaatio, ammattiosaamisen oikea kohdentaminen, laadukas johtamis- ja esimiestyö tehostavat työtä. Laadukas työn organisointi antaa mahdollisuuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Huono työn hallinta yhdistyneenä suuriin työn vaatimuksiin ehkäisee oppimista ja heikentää entisiäkin taitoja, ulkoapäin tulevat vaatimukset ja puuttuva ammattiosaaminen stressaavat, johtaen rasittuneisuuteen ja terveysongelmiin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun professori Marja-Liisa Mankan mielestä tänä päivänä ei enää voida puhua em. Karasekin ja Theorellin tasapainomallista, vaan enemmänkin voimavaroista. Hänen mielestään työssä hyvinvointia tarkastellessa pitäisi kiinnittää huomiota siihen, mikä työssä innostaa ja

voimistaa ja mikä syö voimavaroja. Huomio kiinnittyy tällöin johtamiseen, ilmapiiriin ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin. (Premissi 2014, 18.)

Omalla työmotivaatiolla on iso merkitys psyykkisen työhyvinvoinnin edistämässä. Psyykkistä työhyvinvointia edistää kokemus oman työn hallinnasta ja vaikutusmahdollisuuksista ja työnkuvan kiinnostavuus, mielekkyys, haasteellisuus ja vaihtelevuus tukevat sitä. Työntekijä tarvitsee psyykkistä vahvuutta selvitäkseen työn kuormitustekijöistä ja palautuakseen niistä. (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 25.) Psyykkistä työnhyvinvointia edistää työntekijän myönteinen ajattelu sekä tunnetaidot, joiden avulla erilaiset tunteet havaitaan, käsitellään ja ilmaistaan. Tunnetaidot vahvistavat itsetuntemusta ja auttavat jaksamaan työn haasteita. (Luukkala 2011, 106.) Työssä onnistuminen ja työn ilon kokemukset parantavat psyykkistä hyvinvointia (Marjala 2009, 192).

Myönteinen stressi virittää ajatteluun ja toimintaan ja mahdollistaa myös huippusuoritukset (Kauko-Valli & Koironen 2010, 109). Kohtuullinen stressi työssä voi osaltaan toimia myös positiivisena voimavarana, joka pitää yllä työmotivaatiota. Työmotivaatio pysyy korkealla tasolla, mikäli työn ongelmat pystytään näkemään myönteisinä haasteina. Ammatillisesti vähäisesti haasteita tarjoava työ voi johtaa helposti kyllästymiseen ja turhautumiseen, sillä silloin ei työntekijän tarvitse ponnistella onnistumisen kokemusten saavuttamiseksi. Myös motivaatio oman työn kehittämiseen tulee usein työn tarjoamien haasteiden kautta. (Nissinen 2008, 26–27.)

Työyhteisön oikeudenmukaisuus, osallistuvuus ja tasa-arvoisuus tukevat sosiaalista työhyvinvointia. Työntekijän kokemus hyvinvoivasta työpaikasta vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, terveyteen ja stressin hallintaan sekä työtyytyväisyyteen ja työn imuun. Työtyytyväisyys parantaa työn laatua ja tuloksellisuutta sekä lisää asiakastyytyväisyyttä. Näin syntyvä hyvän kehityksen kehä vaikuttaa työelämän laatuun ja auttaa henkilöstöä jatkamaan pidempään työssä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45.) Positiivinen vuorovaikutus ja työyhteisöltä saatu tuki sekä arvostuksen kokemus edistävät työntekijän sosiaalista työhyvinvointia työyhteisössä ja ehkäisee työuupumusta (Ilhan, Durukan, Taner, Maral & Bumin 2007, 105).

Työhyvinvointia voidaan kuvailla tilaksi, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja hyvää oloa, on aktiivinen ja jaksaa sekä työssä että kotona. Työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavia työyhteisöllisiä tekijöitä ovat johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointi, työilmapiiri ja työpaikan vuorovaikutus sekä työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 23–29.) Työ on parhaimmillaan keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde (Rauramo 2008, 9). Työhyvinvointiin vaikuttavat myös tunnustuksen saaminen tehdystä työstä, työyhteisön solidaarisuus ja kannustavuus, organisaation yhtenäisyys sekä organisaation kiinteys eli jäsenten halu pysyä organisaatiossa. Esimiesten ja alaisten välinen luottamus on merkittävä työhyvinvoinnin tekijä. Henkilöstö voi paremmin, kun johto on kiinnostunut alaisistaan, välittää heidän hyvinvoinnistaan ja mielipiteistään, tarkastelee asioita myös henkilöstön näkökulmasta ja jakaa kritiikkiä ja kiitosta oikeudenmukaisesti. Tämä paitsi edistää työhyvinvointia, lisää myös työmotivaatiota ja sitoutumista. (Mamia 2009, 15–24.) Työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen ovat jatkuvaa arjen toimintaa (Virolainen 2012, 105).

Yksilön sisäisen ja ulkoisen elämänhallinnan tunne kytkeytyy läheisesti myös kokemukseen työhyvinvoinnista. Sisäisellä elämänhallinnalla tarkoitetaan yksilön kokemusta vaikuttaa omaan elämäänsä ja ulkoisella hallinnalla tilannetta, jossa yksilö puolestaan kokee olevansa ulkoisten voimien ohjaama. Sisäinen hallinta antaa ihmiselle luottamusta tulevaa kohtaan, uskoa selviytymiseen ja asioiden järjestymiseen. Ulkoista hallintaa leimaava negatiivisuus aikaansaa pelkoa uutta ja tuntematonta kohtaan, stressiä ja jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta. Tämä johtaa miltei väistämättä heikentyneeseen työssä viihtyvyyteen. Elämän hallinnalla on siis merkittävä vaikutus myös työssä hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Sisäisesti ohjautuva yksilö on valmis kokeilemaan uutta, yrittämään ja erehtymään sekä oppimaan, kun taas ulkoisesti ohjautuva kangistuu helposti uuden pelossa kaavoihin eikä edes yritä parastaan epäonnistumisen pelossa. (Manka 2010, 153–159.)

Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvoinnin strategisessa linjauksessa (kuviokuva 1.) työhyvinvointi määritellään yksilön selviytymisenä työtehtävistään, johon

vaikuttavat yksilön oma fyysinen, psyykinen sekä sosiaalinen kunto sekä työyhteisön toimivuus- ja työympäristötekijät Työssä koettuun hyvinvointiin vaikuttavat myös oleellisesti työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimukseen liittyvät asiat sekä luonnollisesti yksityis- ja perhe-elämään liittyvät tekijät, taloudellinen tilanne, mahdolliset elämänmuutokset ja muut ympäristössä tapahtuvat muutokset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 17.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 17).

Mamia (2009, 23-24) on pohtinut tutkimuksessaan työhyvinvoinnin käsitettä ja toteaa siihen aina liittyvän ansiotyön lisäksi myös työntekijän työn ulkopuolisen elämän ulottuvuuden. Hänen tutkimuksensa jakaa työhyvinvoinnin kaksitasoiseksi: *objektiiviseen sekä subjektiiviseen kokemukseen hyvinvoinnista*. Objektiivisellä tasolla tarkoitetaan hyvinvoinnin aineellisia tekijöitä ja työhön liittyviä vaatimuksia ja piirteitä, kuten urakehitysmahdollisuuksia, työn mielekkyyttä, työmäärää, työn vaatimustasoa, palkkausta. Objektiiviseen hyvinvoinnin tasoon hän tutkimuksessaan lisää myös sosiaalisen ulottuvuuden, joka sisältää työyhteisön ilmapiirin sekä johtamisen. Subjektiivisen kokemuksen tasolla tarkoitetaan yksilön kokemusta työhyvinvoinnista, johon vaikuttavat eniten odotusten välinen suhde käytettävissä oleviin resursseihin ja työn vaatimukseen nähden.

Työhyvinvointia parantavat toimenpiteet kasvattavat työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista sekä innovatiivisuutta. Hyöty näkyy sairaus- ja tapaturmakustannusten vähenemisenä, tehokkaana työajan käyttönä sekä yksittäisen työntekijän tuottavuuden kasvuna. Samalla kohenee yksikön kannattavuus ja tuotettujen palveluiden laatu. Työhyvinvointi koostuu työssä jaksamisesta, henkisestä hyvinvoinnista, turvallisuuden tunteesta ja tuloksellisuudesta. Hyvinvointi on mahdollista riittävän vaativassa työssä, johon työntekijällä lisäksi on mahdollisuus itse vaikuttaa. Työstä saatavan palkkion tulisi olla oikeassa suhteessa työn vaativuuteen. Arvostus, palkka, työssä etenemisen mahdollisuudet ja varmuus tulevaisuudesta lisäävät luonnollisesti työssä hyvinvointia. Työyhteisön ryhmähengellä ja sen johtamistavalla on työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen taloudellisia kannustimia suurempi vaikutus. Tuloksellisuus edellyttää luottamuksen ilmapiiriä ja luontevaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Työhyvinvoinnin edellytys työntekijän kohdalla on oman tehtävänsä merkityksen ymmärtäminen koko työyhteisön onnistumisessa, sillä tulosten saavuttamiseksi tarvitaan kaikkien työpanosta. Myös työstä saatu palaute ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta. (Virtanen & Sinokki 2014, 140–141, 162.)

Esimiehellä on erityisvastuu työhyvinvoinnin luomisessa. Myönteinen, vilpitön ja kannustava tunnetila tarttuu koko työyhteisöön, se auttaa näkemään erilaisia ratkaisuja ja tekemään siten hyviä ratkaisuja. Uusien ideoiden syntyminen ja mahdollisten muutosten vastaanottaminenkin on luontevampaa myönteisen ilmapiirin omaavassa työyhteisössä. (Virtanen & Sinokki 2014, 147–149.)

Työntekijöiden voidessa hyvin yritysikin menestyy (Manka 2010, 75). Työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta tavoitteen saavuttamisessa olennaista on toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin lisäksi organisaation perustehtävän ja – tavoitteen ymmärtäminen. Uudistamis- ja kehittämishuumassa on olemassa riski, että nämä peruskäsitteet hämärtyvät ja työn merkityksen vähenemisen myötä myös hyvinvointi vähenee. Esimiestyöllä ja johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kehittymisessä. Itse työ, sen hyvä organisointi, mielekkyys ja oman osaamisen hyödyntäminen työssä lisäävät hyvinvointia. (Manka 2010, 7–9.)

Yrityksen tuloksellisuuden kannalta työhyvinvoinnilla on välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Välittömiä vaikutuksia edustavat sairaus- ja tapaturmakulujen sekä eläköitymiskulujen väheneminen, tehokkaampi työajan hyödyntäminen sekä luovuuden ja kehitystoiminnan lisääntyminen. Eläköitymisen kautta poistuu paljon hiljaista tietoa, jonka korvaamiseen menee aikaa ja resursseja. Pitkällä aikavälillä ja välillisesti työhyvinvointiin huomiota kiinnittämällä saadaan aikaan laadun, tuottavuuden ja innovaatioiden paranemista ja lisääntymistä. (Manka 2011, 33–53.) Työhyvinvointi on tärkeä elementti organisaatioiden inhimillisen pääoman ja kyvykkyyden muodostumisessa, sillä vain hyvinvoiva yhteisö ja yksilö voivat oppia, uudistua, kehittyä ja kehittää. Työhyvinvointi määritellään, koetaan ja luodaan työn arjessa. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 196–197.)

2.2 Työhyvinvointia tukeva ja velvoittava lainsäädäntö

Lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen on merkittävä osa työnantajatoimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämistyö on osin säädöksiin pohjautuva työnantajan velvollisuus ja henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi osa organisaation yhteiskuntavastuuta. (Rauramo 2012, 18.) Työn tuottavuus, tehokkuus ja laatu ovat tärkeitä näkökohtia työoloja parannettaessa ja työntekijöiden terveyttä edistettäessä, mutta myös eettiset ja inhimilliset tekijät samoin kuin voimassa olevan lainsäädännön noudattaminen ovat tärkeä peruste. Työturvallisuuslaki (738/2002) on yksi työelämän keskeisistä työhyvinvointiin vaikuttavista laeista, jonka mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat, tavoitteenaan työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen ja turvaaminen. Työturvallisuuslaissa pääosa velvoitteista lankeaa työnantajalle, mutta myös työntekijän vastuuta ja roolia korostetaan useassa pykälässä. Työturvallisuus on osa työhyvinvoinnin perustaa ja edellyttää työnantajalta järjestelmällistä vaara ja haittatekijöiden tunnistamista ja työntekijältä aktiivista roolia lain toteuttamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2011, 2.)

Turvallisuusjohtaminen lähtee työpaikan ongelmien ja asioiden merkityksen ymmärtämisestä ja havaitsemisesta. Tähän työturvallisuuslaki tarjoaa välineeksi riskien arviointia. Lain mukainen työhön liittyvien haittojen ja vaarojen selvittäminen antaa hyvän pohjan työpaikan olosuhteiden suunnitteluun ja edistämiseen. Toimenpiteiden suunnittelua, järjestelyä ja toteutusta varten työturvallisuuslaki edellyttää työsuojelun toimintaohjelmaa. Sillä ohjataan terveyden edistämistä työpaikalla ja estetään haittojen ja vaarojen syntyä. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaisesti työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Tarkkailun pitää olla kattavaa ja kokonaisvaltaista, mutta samalla riittävän yksityiskohtaista ollakseen tehokasta. Toteutettujen toimenpiteiden vaikutus työn turvallisuuteen ja terveellisyteen on tarkkailun tärkeä osa-alue. Työterveyshuolto on veloitettu arvioimaan työpaikkaselvitysten yhteydessä myös mahdolliset psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta aiheuttavat tekijät työssä. Työturvallisuuslaki sanktioi häirinnän ja väkivallan uhan. (Työturvallisuuskeskus 2011, 4.)

2.3 Työhyvinvoinnin keskeiset tekijät osana arkipäivää

Suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä kilpailussa parhaiden työntekijöiden saamisessa oman organisaation palvelukseen edesauttaa työnantajan hyvä maine. Pelkästään hyvä palkka ei ole enää ratkaiseva tekijä työpaikkaa haettaessa, vaan maine on tulevaisuuden kilpailutekijä työnantajille. Maineeseen vaikuttaa hyvin paljon se, millaista johtamiskulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa työyhteisössä harjoitetaan. Myös työyhteisön viestinnällä työhyvinvoinnin osatekijänä on suuri vaikutus maineeseen, organisaation tyytyväiset työntekijät toimivat tehokkaasti positiivisen maineen lähettiläinä. Tätä ajatusta peilaten harjoittelijat ja opiskelijat vakiintuneen henkilöstön lisäksi ovat hyvä väylä työnantajaprofiilin nostattamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2009, 4–5.)

Hyvinvoinnin edistämisen käytänteet koostuvat positiivisuuden levittämisestä, jaksamisen seuraamisesta, toiveiden tukemisesta sekä läsnä olemisesta. Näkemällä ja osoittamalla asioiden parhaat puolet, käyttäytymällä myönteisesti ja keskittymällä onnistumisiin esimies luo työyhteisöön itseään vahvistavan ja

ruokkivan positiivisen ilmapiirin. Seuraamalla työntekijöiden jaksamista ja säätelemällä heidän työmääräänsä esimies vähentää mahdollista stressiä, uupumista ja loppuun palamista. Toiveiden tukemisella mahdollistetaan työntekijöidensä itsensä toteuttaminen, joka puolestaan parantaa mielekkään työn tekemisen edellytyksiä ja lisää viihtyvyyttä. Olemalla läsnä esimies viestittää olevansa käytettävissä, tarjoavansa tarvittaessa tukea sekä toisaalta rauhoittaa työyhteisön toimintaa ja vähentää työn tekemisen vastuun haitallisesti kokemista. (Asp 2010, 63.)

Työntekijä haluaa kokea kuuluvansa työyhteisöön, tulla kuulluksi, olla kollegojen arvostama ja kokea mahdollisuuden vaikuttaa yhteisiin asioihin. Esimiehen tulee olla tietoinen näiden tekijöiden merkityksestä työntekijän työssä jaksamiselle ja työmotivaatiolle. Työntekijän työmotivaatio, viihtyminen ja jaksaminen työyhteisössä vaikuttavat suoraan organisaation menestykseen. Jokaisen työntekijän työpanos on merkittävä strateginen tekijä, joka työnantajan ja organisaation on otettava huomioon menestystekijöitä miettiessään. Parhaiten menestyvät työyhteisöt, joissa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa ja olla eri mieltä asioista. (Juholin 2008, 25.)

Viestintää tarvitaan vahvistamaan työntekijöiden työmoraalia ja samaistumista yritykseen ja sen arvoihin sekä varmistamaan, että työntekijä tietää omat työtehtävänsä ja kuinka niitä tulisi hoitaa. Yrityksen viestinnän tulisi olla luovaan ja itsenäiseen työskentelyyn kannustavaa kuitenkin niin, että toiminta tukee yrityksen tavoitteita. (Cornelissen 2011, 163–164.)

Sydänmaanlakan (2007, 64–65) mukaan suomalainen kommunikointikulttuuri on perinteisesti niukkaa. Kovin helposti ei kehuta tai haukuta. Hän toteaa myös hyvinvoivan työyhteisön kannalta hyvien vuorovaikutustaitojen ja toimivien palautekäytäntöjen olevan erittäin tärkeitä. Työstä saatu palaute on yksi tärkeimmistä työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Saarinen (2007, 121–129) korostaa väitöskirjassaan tunneällyn merkitystä työelämässä, hänen mukaansa kolme tärkeintä työhyvinvoinnin tekijää ovat kokemus oikeudenmukaisuudesta, oman työn merkityksellisyydestä sekä

kyvystä vaikuttaa omaan työhön. Ihmiset eivät sairastu psyykkisistä järkisyistä, vaan ongelmat ovat tunneperäisiä. Työpaikkojen ongelmat ovat Saarisen mukaan usein ilmapiiri- ja kemia-asioita. Näihin voi vaikuttaa vain tunteita ymmärtämällä ja esimies puolestaan toimii juuri tuon työyhteisön tunneilmapiirin tulkitsijana.

Työhyvinvointi on psykologisesta kulmasta tarkasteltuna hyvin tunneperäinen asia. Mielekästä ja taitojamme vastaavaa työtä tehdessämme tunne on hyvä. Työssä hyvinvoinnin kannalta osaaminen suhteessa työn vaatimukseen tulisi olla tasapainossa. Selkeä päämäärä tukee työhyvinvointia, luo turvallisuuden tunnetta, rakentaa pohjaa optimaaliselle kokemukselle ja edistää yhteistyön sujuvuutta. Työstä saatava välitön, rakentava ja myönteinen palaute samoin kuin kriittinen palaute antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen työn kautta. Uuden oppiminen voi olla palkitseva kokemus ja antaa tyydytystä parantaen työhyvinvointia. Mahdollisuus osallistua kiinnostuksen ja kykyjen mukaan mielekkääseen työelämään on henkisesti rikastuttavaa, sillä on merkitystä sosiaalisen identiteettimme rakentumisessa ja sen kautta kuulumme yhteisöön ja yhteiskuntaan. (Luukkala 2011, 31–36.)

Mankan (2010, 15–16) mukaan työhyvinvoinnin määritelmässä yksilön ominaisuudet ovat keskeisellä sijalla; elämänhallinta, kasvumotivaatio sekä koettu fyysinen ja psyykkinen terveys. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, millaiset keinot yksilöllä on käsitellä ja selviytyä ympäristönsä vaatimuksista, jolloin halu kehittää itseään edistää ihmisen hyvinvointia. Henkilökohtaisiin tekijöihin liittyvät myös asenteet, jotka vaikuttavat ihmisen havaintoihin tiedostamatta, ja näin ollen muokkaavat ihmisen kokemuksia myös muista työhyvinvoinnin osa-alueista.

Modernein viitekehys on *ns. laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite* (kuvio 2.), joka on tuonut mukanaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet: työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen. Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossykäyksen käynnistäjinä ja oppimisen

mahdollistajina. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite siirtää painopisteen työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6–7.)



Kuvio 2. Laaja-alainen työhyvinvoinnin -malli (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7).

Oleellinen työhyvinvointiin vaikuttava osa-alue on organisaatio ja sen tavoitteellisuus, toiminnan suunnitelmallisuus sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Organisaation joustava rakenne ja jatkuva kehittyminen sekä turvallinen työympäristö luovat työssä viihtymistä. Esimiesten toiminnan osa-alueet voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen, molemmilla ulottuvuuksilla on yhteys työntekijöiden työsuorituksiin sekä työhyvinvointiin. Ihmisten johtamiseen sisältyvät luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden elementit, asioiden johtamiseen osaamisen edistäminen. (Manka 2010, 16–18.) Avoin ilmapiiri, arvostus ja luottamus työyhteisössä ovat keskeisiä hyvän ryhmähengen elementtejä, aivan kuten myös yhteiseksi koettu vastuu tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös työ itsessään on työhyvinvoinnin osa-alue.

Työntekijän mahdollisuudet ja halu vaikuttaa ja kehittyä työssään sekä monipuolinen ja vaihteleva työ ovat työn sisältöön liittyviä elementtejä. Myös ulkoiset palkkiot vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka 2010, 16–18.)

2.4 Työhyvinvoinnin portaat

Ihmisen toiminnan tavoitteena on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaan tarpeet muodostavat hierarkian, jonka ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde. Työhyvinvoinnin portaat -malli mukailee Maslowin motivaatioteorian mukaan porrastetulta portaalta rakentuvaa tarvehierarkiaa; hyvinvointi muodostuu fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarpeesta, arvostuksen tarpeesta sekä itsensä toteuttamisen tarpeesta. Nämä perustarpeet ovat toisistaan riippuvaisia ja vallitseva tarve hallitsee käyttäytymistä. Tarvehierarkiateoriaa on laajennettu käytettäväksi myös työhyvinvoinnin edistämisen välineenä. Työhyvinvointi kehittyy, kun Maslowin tarvehierarkian jokaisen viiden portaan edellytykset tyydyttyvät sekä työssä että omassa elämässä. (Rauramo 2008, 2.)

Jokainen edellä mainitun mallin ”porras” tai tarve ilmentää tarpeen tyydyttymistä ja toisaalta ilmentäen myös niitä seurauksia, joita tyydyttymisen puutteesta tai taantumisesta voi olla. Korkeinta tarvehierarkian porrasta on mahdotonta saavuttaa, mikäli alemman tason tavoitteet eivät ensin toteudu. Jokaiselle portalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta sekä aihealueeseen liittyviä arviointimenetelmiä. Mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta”. (Rauramo 2008, 27.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa (kuvio 3.) kyse on perustarpeista suhteessa työhön sekä näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Kuvaamalla kehittämisjärjestelmä systeemiseksi malliksi on löydetty ne

keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, mikäli halutaan saada aikaa pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään. Systemiajattelu pyrkii ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2012, 15).

Psykofysiologiset perustarpeet tyydyttyvät, kun työ on sopivan haasteellista ja mahdollistaa palauttavan sekä virikkeellisen vapaa-ajan. Tavoitteena on hyvä terveys. *Turvallisuuden tarve* tyydyttyä turvallisella, oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella toimintaympäristöllä, riittävällä toimeentulolla ja työsuhteen vakaudella. Tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuus. *Yhteisöllisyyden tarve* tyydyttyä avoimella ja luottamuksellisella työilmapiirillä. Hyvä yhteishenki ja henkilöstöstä huolehtiminen heijastuvat positiivisesti motivaatioon ja

työhyvinvointiin. Tavoitteena on yhteistä päämäärää ja yksilön hyvinvointia tukeva yhteisöllisyys. (Rauramo 2012, 14.)

Arvostuksen tarvetta tukee hyvinvointia edistävä strategia sekä käytännön toiminnassa näkyvä arvomaailma. Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen tavoitteena työn arjessa näkyvä arvostus omaa ja toisten työtä kohtaan. *Itsensä toteuttamisen* tarpeen tyydyttymistä edistää yksilön ja yhteisön osaamisen tukeminen ja kehittäminen. Työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa sekä mahdollisuuksia omien taitojen hyödyntämiseen. Tavoitteena on sekä yksilöä että organisaatiota tukeva osaaminen. (Rauramo 2012, 14.)

Rauramo (2008) on nostanut esiin työhyvinvoinnin rakentamisen keinoina muinaisia antiikin Kreikan hyveitä: käytännöllisen viisauden, rohkeuden, oikeamielisyyden sekä kohtuullisuuden. Työstä suoriutumiseen vaaditaan koulutuksen lisäksi myös kykyä soveltaa opittua. Tämä edellyttää henkilöstöltä selkeää perustehtävän ja päämäärän tiedostamista ja työssä oppimista, ts. käytännön viisautta. Rohkeus puolestaan liittyy turvallisuuden tunteeseen, uskallukseen ottaa riskejä ja olla eri mieltä ja puuttua epäkohtiin, erilaisuuden hyväksymiseen, muiden arvostukseen ja luottamukseen sekä myös tarvittaessa kriittisen palautteen antamiseen. Kolmas hyve, oikeamielisyys, tarkoittaa moraalisten sääntöjen tunnistamista ja vastuuntuntoisessa työyhteisössä korkeaa työmoraalia, vastuullisuutta ja hyvinvointia koskevia arvoja. Kohtuullisuudella työhyvinvoinnin rakentamisen keinona voidaan pitää voimavarojen tasapuolista jakautumista työn ja vapaa-ajan kesken. (Virtanen & Sinokki 2014, 145–146.)

2.5 Esimiestoiminta ja työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tavoitteisiin on lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämiselle. On hyvä pysähtyä miettimään, miten työhyvinvointi tukee yrityksen tavoitteita ja mitä riskejä tavoitteille seuraa siitä, jos työhyvinvointia ei ole. Työhyvinvointi tulisi nähdä johtamisvastuuna, jolloin johdolla on oltava tavoitteita, jotka liittyvät yrityksen kestäväan kehitykseen eli tulos-, osaamis- ja

hyvinvointitavoitteisiin. Työhyvinvointi on työpaikalla kaikkien asia. (Ojala & Ahonen 2005, 189–190.)

Terveydenhuolto- ja sosiaaliala ovat työvoimavaltaisia aloja, joilla edellytetään vahvaa osaamista ja tietoperustaa. Tämän vuoksi johtajuus on varsin keskeisessä osassa työntekijöiden terveyden, hyvinvoinnin ja työasenteiden muotoutumisessa. (Cummings, MacGregor, Davey, Lee, Wong, Lo, Muise & Stafford 2010a, 375.) Johtajuuden on todettu olevan yhteydessä useisiin henkilöstön työterveyteen liittyviin tekijöihin ja varsinkin johtamisessa olevat puutteet johtamisessa on todettu keskeisiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi (Kelloway & Barling 2010, 271).

Johtaminen voidaan määritellä ihmisten työpanosten ja fyysisten voimavarojen tehokkaaksi hankinnaksi, kohdentamiseksi ja hyödyntämiseksi tiettyä tavoitetta varten. Esimiestyö vaatii haasteellisuutensa vuoksi tietoa, näkemystä, koordinoitukykyä, visiota, rohkeutta ja hyviä toimintatapoja. (Seeck 2013, 5, 19–20.) Esimiehen työkaluna johtamistyössä toimii hänen oma persoonansa. Hyvä itsetuntemus ja kyky avoimeen vuorovaikutukseen auttavat esimiestä arvostamaan vastuualueellaan olevia työntekijöitä. (Juuti & Vuorela 2015, 145–146.)

Työn tekemisen kannalta tärkeää on selkeästi määritelty työnkuva ja kuunteleva esimies. Näiden puute tai epäselvyydet aiheuttavat uupumusta ja turhautumista. Työnkuvan tulee olla selkeä, tavoitteet ja suoritusvaatimukset selvästi julkituodut sekä työn merkitys määritelty. Työnjaon tulee olla kaikkien tiedossa, vastuualueiden on oltava selkeitä ja yhteistyön työntekijöiden kesken tulee olla toimivaa. Työyhteisössä tulee olla selkeät pelisäännöt ja vuorovaikutuksella on oltava selkeät puitteet. Tiedonkulun ja yhteisten käytäntöjen on toimittava. Sovituista asioista voidaan aina joustaa, mutta joustaminen edellyttää rajojen olemassaoloa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 203–219.)

Johtamisen tarkoituksena on erilaisten, eri asemassa olevien sekä erilaista vaikutusvaltaa omaavien yksilöiden ohjaaminen työorganisaation yhteistoimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Johtaminen ja sen kehittäminen ovat

julkisella sektorilla suurten odotusten kohteena julkishallinnon leikkauksien ja suuren ikäluokkien eläköitymisten aiheuttamissa haasteissa. Johtamisesta on tullut 2010-luvun Suomessa muoti-ilmiö, joka nähdään keinona julkishallinnon laadun, tuottavuuden ja tehokkuuden sekä työhyvinvoinnin parantamiseen. (Seeck 2013, 12, 20.)

Toimivassa työyhteisössä esimiehen tehtävänä on huolehtia sekä työryhmänsä tuottavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista (Latva-Kiskola 2006, 41). Johtamistavat ja sisällöt ovat sidoksissa organisaation toimintaympäristöön ja kulttuuriin. Esimies osoittaa omalla esimerkillään oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja suvaitsevaisuutta. Hyvän esimiehen ihmiskuvaan sisältyy näkemys siitä, että myös työntekijällä on arvo sinänsä, ei pelkkänä resurssina. Siihen kuuluu myös aito ymmärrys ja kiinnostus työntekijöiden kokonaisvaltaista kasvua ja hyvinvointia kohtaan. (Åhman 2003, 165–167.)

Työ on osa elämää ja hyvinvointi työpaikalla on olennainen asia kehittymisen ja kehittämisen kannalta. Esimiehen kyvyillä käsitellä omia ja muiden tunteita on merkitystä sekä ilmapiirin että kehittämisen kannalta. Esimies on työpaikalla tärkein tunteiden tartuttaja, rehellisyys, myönteisyys ja optimismi tunneilmaisussa edistävät työyhteisön ilmapiirin kehittymistä ja kehittämistä. Ympäristö, jossa luovuus, rohkeus ja ilo ovat normaalia työn arkea, tukee myös työhyvinvointia. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 178–183.)

Lähiesimiehellä on merkittävä rooli henkilöstön osallistamisessa, sillä esimiehet ovat tärkein linkki henkilöstön ja johdon välillä. Esimieheltä vaaditaan monenlaista osaamista, ihmistuntemusta ja kykyä johtaa yksilöitä ja ryhmiä. Esimieheltä vaadittavista kyvyistä tärkeimpänä pidettiin kuitenkin tunneälyä. (Tuomi & Sumkin 2010, 14-21.) Huusko (2006, 7) korostaa johtajuuden ja tunneälyn yhteenkuuluvuutta erityisesti muutostilanteissa.

Esimeheltä vaaditaan kykyä reflektoida omaa toimintaansa. Reflektoinnin vaikeus piilee siinä, että se edellyttää oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä, jolloin saattaa törmätä itsessään asioihin, jotka haluaakin kieltää. Reflektoinnissa joutuu tunnistamaan omat virheensä. (Harjuniemi 2008, 81.)

Läsnä oleva esimies altistaa itsensä keskustelulle olemalla tavoitettavissa, mutta tärkeää on myös kuuntelemisen taito ja vuorovaikutus. Läsnäolo tarkoittaa myös sitä, että esimiehellä on valmius puuttua käytännön kitkatekijöihin ja ongelmiin, joita hyvin usein tulee eteen työyhteisöä johdettaessa. Keskittymällä myös omaan kehittymiseensä ja työhönsä esimies luo koko työyhteisöönsä mallin, jonka mukaan voidaan toimia. Tärkeimpiä asioita onnistuneessa johtamisessa on esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja siihen sitoutuminen. (Mönkkönen 2008, 544.)

Esimies voi kohdata monenlaista tyytymättömyyttä työyhteisössä, työntekijöiden tunteet on hyvä ottaa vastaan keskustellen niistä, mutta tärkeää on olla menemättä niihin liikaa mukaan. Varsinkin lähiesimiehen tulisi kyetä sietämään epävarmuutta, mutta myös tukemaan työntekijöitään ja suhtautumaan heidän tunteenpurkauksiinsa ymmärtäväisesti, ottamatta tunnereaktioita henkilökohtaisina hyökkäyksiä. Perusedellytys esimiehenä onnistumiselle on kritiikin sietäminen ja sen mahdollisen ydinsisällön pohdinta. Esimies itse myös voi kohdistaa itseensä kohtuuttomia odotuksia, jolloin ylimitoitettut vaatimukset voivat johtaa liialliseen työsidonaisuuteen ja muun elämän kapeutumiseen. Esimies voi toimia työntekijöilleen hyvänä esimerkkinä siten, ettei vaadi ylitehokkuutta eikä aja työyhteisöä uupumukseen ylimitoitetuilla tavoitteilla. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 143–145.)

Omien kokemusten reflektointi ja säännöllisten kehityskeskustelujen käyminen itsensä kanssa on merkityksellistä johtajana kasvamisessa. Johtaminen on huolehtimista omasta hyvinvoinnista, uudistumisesta ja tehokkuudesta ja siten tasapainoilua työn ja muun elämän välillä. Johtaminen on oman läsnä olevan tietoisuuden ja mielenrauhan kehittämistä ja monipuolista älykkyyttä. Älykkään itsensä johtamisen taustalla vaikuttaa kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jossa yksilö nähdään koko ajan tarkoitustaan ja merkitystä työssään ja elämässään etsivänä tekevä, ajattelevana ja tuntevana olentona. Kokonaisvaltainen hyvinvointi, kokonaiskuntoisuus voidaan nähdä yhtenä älykkään itsensä johtamisen päämääränä, jonka pohjalta kykenemme rakentamaan hyvän ja merkityksellisen elämän. (Sydänmaanlakka 2012, 29.)

Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Johtajuutta voidaan kuvailla vallankäyttönä, vaikutusvaltana, muutosprosessina, luonteenpiirteenä, palveluna, tien sekä vision näyttämisenä, opettamisena sekä kouluttamisena, hallinnointina sekä tavoitteiden määrittelynä että saavuttamisena. (Sydänmaanlakka 2009, 105–106.)

Johtamisprosessissa vaikuttavia asioita ovat johtajan osaaminen, itsetuntemus ja -luottamus sekä johtajan käyttäytyminen ja johtajan persoonallisuus. Johtajan persoonallisuus koostuu useista luonteenpiirteistä, motiiveista ja arvoista. Olennaisinta johtajalle on olla oma itsensä, johtajan persoonallisiin ominaisuuksiin tulisi sisältyä myös erityisen hyvät vuorovaikutustaidot sekä kiinnostus työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Johtaminen on myös tavallaan palvelutehtävä, jolloin johtaja tarjoaa johtamispalvelua työntekijöilleen, itselleen ja omille esimiehilleen. (Sydänmaanlakka 2009, 120–121.)

Esimiehet ovat tärkeässä osassa myös henkilöstön osallistamisessa. Osallistavassa organisaatiossa strateginen johtaminen vaatii esimieheltä ennakkoluulottomuutta, sinnikkyyttä ja uskoa tulevaisuuteen, hänen tehtävänä on selkeyttää strategia, tavoitteet ja toimintamallit. Toiminnan selkeyttäminen helpottaa arjen toimintaa ja auttaa henkilöstöä keskittymään olennaiseen ja samalla henkilöstön resurssit ja aika kohdentuvat olennaiseen. (Tuomi & Sumkin 2010, 14.)

Menestyksekkään johtajuuden yhtenä tärkeänä kriteerinä on pidetty vaikuttamista työyhteisön motivaatioon, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Johtajalta kaivataan sekä ihmissuhdesuuntautuneisuutta, kykyä osoittaa herkkyyttä työntekijöiden tunteita ja ideoita kohtaan sekä tehtäväsuuntautuneisuutta, kykyä aloitteellisuuteen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä (Elo & Feldt, 2005, 315-316). Esimiehen myönteinen tunne-energia vaikuttaa koko työyhteisöön, auttaen laajentamaan ajattelua, näkemään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja tekemään parempia päätöksiä. Johtamisen oikeudenmukaisuuden on todettu parantavan luonnollisesti työhyvinvointia, jolloin hyvinvointi näkyy työn ja

asiakaspalvelutapahtuman parempana laatuna ja asiakastyytyvyytenä. (Virtanen & Sinokki 2014, 148–153.)

Hyvä esimies konsultoi, kyseenalaistaa ja kannustaa keskusteluun. Hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde. Tärkeimpiä työhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat toimivan esimiestyön lisäksi johtamisen oikeudenmukaisuus, yhteistyön sujuvuus sekä sosiaalinen tuki. Esimiehelle haasteena ovat työyhteisön sosiaalisten suhteiden ja ristiriitatilanteiden hallinta. (Heikka 2013, 85.)

Valtakunnallisen KASTE-ohjelman mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on välttämätöntä, jotta voidaan turvata palvelujen laadukkuus ja toimivuus sekä työntekijöiden saatavuus ja pysyvyys myös tulevaisuudessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30). Työhyvinvoinnin tuloksellinen kehittäminen vaatii ylimmän johdon aktiivisen sitoutumisen ja osallistumisen esimerkiksi strategiatyön avulla työhyvinvoinnin johtamiseen. Työhyvinvointi tulisivikin nähdä koko organisaatiossa ja sen päätöksenteossa työn tuloksellisuuteen merkittävästi vaikuttavana tekijänä. (Tarkkonen 2012, 65–66.) Sosiaali- ja terveysministeriön työympäristöä ja työhyvinvointia koskeva linjaus korostaa myös viestintä- ja yhteistyötaitoja hyvän johtamisen kulmakivenä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6–8).

2.5.1 Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamisen malli

Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen (2011, 28-35) ovat kehittäneet *tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamisen mallin* (kuvio 4.), jossa hyvinvoinnin osatekijät eivät ole stabiileja vaan ne ovat jatkuvassa liikkeessä ja kiinteässä vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa ja niiden suhteellinen merkitys vaihtelee eri tilanteiden mukaan. Osatekijöiden painoarvo vaihtelee myös toimialan, organisaation koon, ympäröivän kulttuurin ja muiden tekijöiden vaikutuksesta. Mallissa esitetyt hyvinvoinnin osatekijät ovat *työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen sekä ulkopuoliset tekijät*. Esimiehen tehtävänä on pitää edellä mainitut osatekijät tasapainossa. Työhyvinvoinnin tilanneherkän

johtamismallin viitekehyksessä tasapainoa ylläpitävänä tekijänä on organisaation arvoja, strategiaa, tavoitteita, pelisääntöjä, yhteistyökumppaneita, taloutta ja tulevaisuudennäkymiä koskeva, johdon harjoittama ja tukema avoin ja aktiivinen organisaation sisäinen viestintä. Johtamismallissa korostuvat työn ja työyhteisön ulkopuolisten tekijöiden merkitys johtamisessa. Tasapainon ylläpito vaatii esimieheltä kykyä ennakoida ja reagoida työyhteisön sisäisten tai ulkoisten tekijöiden muutoksiin. Ulkopuolisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat perhe, vapaa-aika, lainsäädäntö sekä taloudelliset ja kansainväliset muutokset.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tilanneherkkä johtamismalli (Sinisammal 2011, 65).

Tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamisen mallissa *lähityöyhteisöön* sisältyviä tekijöitä ovat mm. työn organisointi, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamus, työilmapiiri ja työtoveruus. *Työhön* liittyvät itse työtehtävien lisäksi työvälineet ja työympäristö. *Työntekijään* liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi ammatillinen osaaminen, koettu terveys, työyhteisötaidot, arvot ja asenteet. *Johtamisen* tehtävänä on ohjata työhön, työntekijöihin ja työyhteisöön liittyviä koko ajan käynnissä olevia muutosprosesseja siten, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. *Ulkopuolisia tekijöitä* ovat perhe, vapaa-aika, lainsäädäntö sekä taloudelliset ja kansainväliset muutokset. (Sinisammal 2011, 64–66.)

2.5.2. Muutosjohtaminen

Muutoksen onnistumisen kannalta henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on tärkeää. Osallistuminen antaa henkilöstölle vaikuttamisen mahdollisuuden ja yhdessä tekemisen tunteen sekä lisää muutokseen sitoutumista ja myönteistä asennetta. Toisaalta henkilöstön osallistuminen tarjoaa muutoksen toteuttajalle tilaisuuden hyödyntää näiden asiantuntemusta ja ammattitaitoa muutosprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Taskinen 2011, 150.)

Muutosjohtajuudessa oikeudenmukaisuus on keskeinen eettinen periaate (Taskinen 2011, 160). Esimiesten ja työyhteisön osallisuus on edellytys onnistuneelle muutoksen johtamiselle (Heino & Taskinen 2012, 51). Muutostilanteessa esimiehen tulee kyetä näkemään muutoksesta saavutettava hyöty. Osallistavalla muutoksen johtamisella saadaan aikaan parempia tuloksia ja tästä syystä muutokset tulee suunnitella, toteuttaa ja arvioida huolella. (Hyppänen 2007, 226, 231, 246.) Kallunkin (2008, 2) mukaan muutosjohtamisessa näkyy vahva pyrkimys laaja-alaiseen osallistamiseen ja vuorovaikutukselliseen työskentelyyn. Muutosprosessin myötä uudet toimintamallit ja kehittämistoimet eivät toteudu pysyväksi käytännöksi, ellei ajattelutapa muutu ja organisaatiokulttuuri tue muutosta (Mäkisalo 2003, 78).

Muutosten aiheuttamien tunteiden lisäksi on huomioitava ihmisten muutoshalukkuus (Kalin 2010, 118–119). Muutoksen johtaminen on esimiestyön suurimpia haasteita (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 44–45). Muutosjohtajan täytyy tehdä jatkuvaa tilannearviointia muutoksen etenemisestä ja hänen on oltava valmis muuttamaan oman ajattelun suuntaa prosessin sitä niin vaatiessa (Viitala 2004, 95).

Onnistuakseen muutosprosessi vaatii riskien hallintasuunnitelmaa, jossa pyritään tunnistamaan kehittämisprosessin lopputuloksen saavuttamista vaikeuttavat tekijät ja olosuhteet. Muutosprosessien selkeä viestintä on voimavara, jonka tavoitteena on kehittämis toiminnan tukeminen, tapahtumista

informointi ja osallistujien perehdyttäminen ja sitouttaminen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 80-85.)

Dialoginen viestintä toimii yhtenä muutoksen työkaluna ja sitä pidetään keskeisenä kriittisen reflektion edellytyksenä. Dialogi tarkoittaa yhdessä ajattelun vuorovaikutuksellista taitoa eli kykyä yhdistellä eri asioita luovasti ja ennakkoluulottomasti. Dialogin avulla voidaan kehittää omaa ajattelua ja oppia uutta, sillä perimmäisenä tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään toisten näkemyksiä eikä puolustamaan vain omaa kantaansa. (Stenvall & Virtanen 2007, 62–63.) Muutosjohtajan täytyy huomioida, ettei pelkkä dialogisuus ratkaise muutosprosessin onnistunutta läpiviemistä, vaikka johtamisen lähestymistapa onkin avoin ja luova. Muutosjohtajan tulisi kyetä tunnistamaan ne asiat, jotka on yhä uudelleen syytä ottaa dialogiseen keskusteluun. (Vuori 2011, 196.)

Lähiesimiehen keskeisin tehtävä muutosprosessin aikana on johtaa työyhteisöä siten, että yhteisö toimii perustehtävänsä mukaisesti tavoitteellisesti. Muutokset edellyttää perusteltujen tulkintojen esittämistä ja suorittamista sekä eri suunnista tulevien impulssien integrointia. Johdon sitoutumisella on selkeät vaikutukset työntekijöiden vastustukseen muutosta kohtaan. (Turpeinen 2011a, 30–31.)

Huuskon (2006, 9) mukaan osallistamisen kannalta esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina nähdään kyky motivoida ja rohkaista. Esimiehen tulee itse uskoa osallistamiseen ja samalla korostaa osallistamista toiminnassaan, jotta hän pystyy motivoimaan työntekijöitäänkin. Esimiehen antaman palautteen ja kritiikin tulisi olla lisäksi kannustavaa ja ajattelua edistävää tukeakseen osallistumista. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 33.)

Turkin (2011, 14) mukaan keskeistä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten johtamisessa on huomioida henkilöstön osallistaminen muutosprosessin suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Tärkeää on huomioida myös muutoksen johtamiseen kuuluva kommunikointi, tiedon kulku sekä tiimityö.

Johtamisen tulisi selventää ja kehittää yhteistä toimintaa, jolloin toiminnan mielekkyys löytyy yhteisten etsiskelyjen avulla. Se on erilaisten näkökulmien avaamista, päämäärien kirkastamista, perustehtävien selventämistä sekä uudenlaisten viitekehysten luomista siitä, mitä yhteisesti on löydetty. Johtaminen on keskeisin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä, jonka keskeisiä tehtäviä ovat toiminnan mielekkyyden säilyttäminen ja uudenlaisten merkitysten etsiminen ja tuottaminen, myös muutosten aikana. Merkitysten yhteinen etsiminen vaatii esimieheltä aloitteellisuutta, keskustelujen avaamista ja työyhteisön voimavarojen esille saamista. (Juuti & Vuorela 2015, 139–141.)

3 Työyhteisön kehittäminen hyvinvointia edistäväksi

3.1 Toimiva työyhteisö

Työhyvinvoinnin kehittämishanke noudattaa kehittämissykliä, jossa tarpeen tunnistamisen, tiedon kokoamisen ja tilanneanalyysin kautta määritellään kehittämistavoite, laaditaan toimintasuunnitelma, suunnitelman toteutus sekä lopuksi kehittämishankkeen arviointi. Tavoitteena työyhteisön kehittämisellä on parantaa yhteisön toimivuutta ja työn psykososiaalisia ominaisuuksia. Osallistava kehittäminen ja valtuuttava johtaminen ovat merkittäviä lähtökohtia työntekijöiden kehittämisprosessiin sitouttamisessa. (Elo & Feldt 2005, 318–322, 329.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä osaamisen ja tiedon jakaminen on avointa, vuorovaikutus ja yhteistyö sujuvaa ja kollegiaalista. Jokaisen työpanosta arvostetaan ja henkilöstö kokee yhteenkuuluvuutta, ilmapiiri työpaikalla on kannustava ja innostava. Tällöin vaikeatkin asiat uskalletaan ottaa puheeksi ja käsitellä rakentavassa hengessä. Hyvin toimivassa työyhteisössä luottamus muodostaa pohjan kaikelle toiminnalle, se vaikuttaa yhteisön viestinnän avoimuuteen ja yhteistyöhalukkuuteen. Työyhteisön tunneilmapiiriin vaikuttavat keskinäinen luottamus, työn sisältö ja sen organisointi sekä työntekijöiden välinen vuorovaikutus. (Pakka & Rätty 2010, 10–12.)

Työhyvinvointi on hyvin tunneperäinen asia, joka rakentuu kolmesta elementistä; osaamisesta, vaatimuksista sekä sosiaalisesta tuesta. Osaavan työntekijän kokema hallinnan tunne ja selkeä päämäärä tuovat työhön tekemiseen rentoutta ja jaksamista, jolloin myös työhön liittyvä stressi koetaan ainoastaan myönteisenä voimavarana. Toisaalta työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää osaamisen ja vaatimusten välinen tasapaino. Työntekijän saadessa työstä kannustavaa sosiaalista tukea ja rakentavaa palautetta, varsinkin omalta esimieheltä, vaatimusten hetkellisesti ylittäessä voimavarat ja osaamisen, ei yleensä aiheudu työntekijälle suuremmin haittaa tai pidempiaikaista uupumista. (Luukkala 2011, 31–34.)

Työyhteisötaidot ovat merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin edistämisessä (Sinisammal 2011, 34, 70). Työyhteisöön kuuluvat työkavereiden ja työilmapiirin lisäksi työn organisointi, työyhteisön pelisäännöt ja arvot sekä luottamus. Työyhteisötaitoihin kuuluvat osaaminen ja yhteistyö. Työyhteisötaitoihin kuuluvat vastuun kantamisen lisäksi perustehtävään keskittyminen, avoin vuorovaikutus, oma-aloitteisuus ja aktiivisuus, toisen arvostaminen sekä erilaisuuden hyväksyminen. Tunnetaidot vahvistavat itsetuntemusta ja auttavat jaksamaan työn haasteita. (Luukkala 2011, 214–215.) Tunnetaitoihin kuuluvat kyky tunnistaa toisten tunteita, halu toimia vuorovaikutuksessa sekä omasta motivaatioista huolehtiminen. Työyhteisötaidot edistävät sekä yksilön että koko työyhteisön hyvinvointia. (Vesterinen 2010, 113, 117.)

Työhyvinvointia edistävät myös työntekijän selkeä käsitys perustehtävästä sekä yhdessä sovitut pelisäännöt (Mäkisalo 2011, 9). Suonsivun (2011, 91–92) mukaan asiakkaiden tyytyväisyys ja hyvinvointi ovat sosiaali- ja terveystalalla työntekijän työhyvinvointia merkittävästi lisääviä seikkoja. Myös työnohjauksella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Se edistää tunteiden hallintaa, toimivien ratkaisujen löytymistä ongelmatilanteisiin ja me-henkeä.

Työpaikan hyvä yhteishenki edistää koko työyhteisön hyvinvointia ja sitä voi parantaa avoimella vuorovaikutuksella, palautteen antamisella, yhdessä tekemällä ja toisen huomioimisella. Työyhteisön toimivuus ja yhteisöllisyys edistävät sosiaalista työhyvinvointia. (Lehtonen 2011, 92, 94.)

3.2 Sosiaalinen ja inhimillinen pääoma

Esimieheltä ja työtovereilta saatava sosiaalinen tuki on merkityksellistä työhyvinvointia ajatellen. Työyhteisön ilmapiiri syntyy jokapäiväisen toiminnan seurauksena ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus muokkaa työilmapiiriä, jokainen on omalta osaltaan vastuussa hyvästä työyhteisöstä. Myös varmuus tulevaisuudesta ja usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin rakentavat hyvää työilmapiiriä. *Sosiaalisella pääomalla* tarkoitetaan sosiaalisen rakenteen yhteisöllisiä piirteitä, kuten verkostoja, osallistumista ja luottamusta. Hyvän työilmapiirin kehittäminen, oikeudenmukaisuuteen pyrkiminen ja sosiaalisen tuen lisääminen todennäköisesti tehostavat toimintaa työpaikalla huomattavasti. Työ on myönteinen asia elämässä, työ antaa merkitystä elämälle ja vahvistaa itsetuntoa. Johtamisen oikeudenmukaisuus, hyvä työilmapiiri ja hyvät sosiaaliset suhteet työssä tukevat työssä jaksamista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Hyvä työyhteisö ja sopivan haasteelliset tehtävät motivoivat sitoutumaan työhön, parantavat suoriutumista ja lisäävät halukkuutta jatkaa työelämässä pidempään. (Sinokki 2010, 1803–1809.)

Sosiaalinen pääoma kertyy työyhteisössä avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen kautta ja lisää siten yhteisön jäsenten välistä luottamusta ja yhteisön tiiviyttä. Sosiaalinen pääoma kuvaa nykyaikaista, tasavertaista, yhteisön jäsenten omaäänisyyteen perustuvaa yhteisöllisyyttä. Yhteisön on annettava jäsenilleen toimintavapautta ja mahdollisuus toimia spontaanisti ja luovasti, silti noudattaen yhdessä sovittuja pelisääntöjä. (Rauramo 2012, 111.)

Työhyvinvointi kytkeytyy vahvasti ihmissuhteiden toimivuuteen, sillä sosiaalisilla suhteilla ja niiden laadulla on kiistatta vaikutusta yksilöiden työhyvinvointiin. Asiakkaiden haastavuus voi olla uhka työntekijän työhyvinvoinnille, mutta myönteiset asiakaskontaktit voivat vahvistaa sitä. Tärkeitä sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia ovat myös arvostusta ja luottamusta sisältävät suhteet työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä luottamus ja vastavuoroisuus työntekijöiden välillä. (Oksanen 2010, 2–3.) Lähijohtamisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa keskeiseltä työhyvinvointia tukevassa esimiestyössä (Perko & Kinnunen 2013, 77–78).

Inhimillisellä pääomalla puolestaan ymmärretään organisaation työntekijöihin ja johtoon sitoutuneita voimavaroja, joita voidaan mitata ja kehittää. Inhimillinen pääoma edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Organisaation näkökulmasta tarkastellen työntekijöiden hankkiminen, palkitseminen, kehittäminen ja heidän hyvinvointiinsa panostaminen on investoimista inhimilliseen pääomaan. Yksilö investoi oman inhimillisen pääomansa kehittämiseen kouluttautumalla, verkostoitumalla ja huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 9.)

Esimiehen on erityisen tärkeää osata välittää työntekijöille arvostetuksi kokemisen tunteita, sillä ne lisäävät ja ylläpitävät sosiaaliseen yhteisöön kuulumisen tunteita, ihmisenä ja ammattilaisena hyväksytyksi tuntemista, työn mielekkyyttä, työn tärkeyden ja kiinnostavuuden sekä henkilökohtaisen vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaatiossa. Tärkeää yksilölle motivaation ja organisaatioon sitoutumisessa on nähdä oman työpanoksensa merkitys organisaatiolle ja mahdollisuus suoriutua haastavista työtehtävistä. (Kolari 2010, 5–6.)

Kolarin (2010, 6) tutkimus osoittaa, että merkittäviä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työtyytyväisyys, asetetun tavoitetaso saavuttaminen, toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaminen sekä esimiehen osoittama arvostus työntekijän omaa ajattelua ja päätöksiä kohtaan. Vahvistavien tunteiden syntymiseen vaikuttavat esimiehen henkinen kypsyys, aito läsnäolo ja kuunteleminen, lupauksen pitäminen, yksilön osaamisen arvostaminen, avoimuus, oikeudenmukaisuus, henkilöstön kokema tasapuolinen kohtelu sekä esimiehen antama malli. Tutkimustuloksista ilmenee myös, että esimiehellä tulee olla tunnetilojen tunnistamisen taitoa ja kykyä luoda mahdollisuuksia saada merkityksellisiä kokemuksia työssään. Esimiehen tulee käyttää asemansa suomaa valtaa nöyrästi, työntekijöitä kunnioittavasti, rehellisesti ja eettisesti. Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoilla on yleensä vahvempi osaaminen organisaation toiminnan keskeisillä osaamisalueilla kuin johdolla, jolloin asiantuntijat myös odottavat arvostusta osaamiselleen. Heitä voi olla vaikeampi johtaa ilman omaa asiantuntemusta ja tämä seikka tekee asiantuntijaorganisaation esimiestyöstä vaativaa.

Oikeudenmukainen, innostava ja yhteistyökykyinen esimies ylläpitää ja luo työhyvinvointia. Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijöitään onnistumaan ja hänen tulee osoittaa henkilöstölleen arvostusta. Arvostus on edullinen keino parantaa työssä hyvinvointia huomattavasti (Robertson & Cooper 2011, 92).

Moniammatillinen ja verkostomainen yhteistyö korostuu terveydenhuoltoalan esimiestyössä (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 91). Moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan yleisesti vallan, tiedon ja osaamisen jakamista eri ammattiryhmien työskennellessä yhdessä. Asiakaslähtöisyys, vuorovaikutustietoisuus, verkostojen huomioiminen, tiedon ja eri näkökulmien kokoaminen sekä rajojen ylitykset sisältyvät moniammatillisuuteen. (Kontio 2010, 8–9.)

3.3 Psykologisen sopimuksen käsite

Työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyy läheisesti myös *psykologisen sopimuksen käsite*. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijän työhön ja organisaatioon kohdistuvia odotuksia. Perinteisesti psykologinen sopimus on sisältänyt odotuksen lojaaliudesta työnantajaa kohtaan ja odotuksen hyvien sekä organisaatiota hyödyttävien suoritusten palkitsemisesta. (Alasoini 2012, 106.) Nykyään kilpailun kiristyessä organisaatioiden välillä ja niiden sisällä työltä odotetaan hyvästä työstä seuraavia etenemismahdollisuuksia, vakinaistamista, asianmukaista korvausta, oikeudenmukaisuutta, henkilökohtaista kehittymistä sekä vaikuttamismahdollisuuksia. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan kokemusta reiluudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Sopimuksen loukkaaminen toistuvasti heikentää työntekijän luottamusta esimiestä kohtaan, esimerkkinä esimiehen yksittäiselle työntekijälle mahdollistamat erivapaudet, työyhteisössä sovituista yhteisistä pelisäännöistä huolimatta. Psykologinen sopimus on kuitenkin lähes aina julkilausumaton, jolloin se usein jää vain yksilön yksipuolisiksi odotuksiksi. Työuran edetessä ja erityisesti muutostilanteissa myös psykologisen sopimuksen odotukset muuttuvat ja joutuvat uudelleen tarkasteluun. Mikäli psykologisen sopimuksen odotukset eivät täyty, esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä, seurauksena

on yleensä työmotivaation lasku ja sitoutumishalun heikkeneminen. (Luukkala, 2011, 48–49.)

Työn haittavaikutuksilta suojaavat yksilön omat voimavarat; ammatillinen pätevyys, itsetuntemus, myönteinen elämänasenne, hyvä itsetunto ja tunneäly sekä vahva elämänhallinnan tunne. Erityisesti tunneäly, kyky ymmärtää muidenkin tunteita ja oman persoonallisuuden eheys, itsehillintä, motivoituminen ja optimismi myös vaikeissa tilanteissa vaikuttavat suuresti niin yksilön omaan kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. Vahvan elämänhallinnan tunteen omaava yksilö ja työntekijä kykenevät luottamaan voimavaroihinsa ja vastaanottaa niin työn kuin muunkin elämän asettamat vaatimukset myönteisinä haasteina. Korkeat vaatimukset lisäävät sellaisen työntekijän työhyvinvointia, jolla elämänhallinnan tunne on vahva. Työ vahvistaa itsetuntoa ja antaa merkitystä elämälle. Työhyvinvointia syntyy, kun yksilön voimavarat ja työ ovat tasapainossa keskenään. (Virtanen & Sinokki 2014, 190–197.)

3.4 Riskien hallinta työympäristössä

Epävarmuustekijät työympäristössä sekä omassa toiminnassa lisäävät turvattomuuden ja pelon tunnetta. Yhteisten menettelytapojen puutteellisuus sekä epätietoisuus oikeuksista vaikeuttavat ja vahvistavat epävarmuutta uhkaavissa asiakastilanteissa. Työyhteisöllä ja sen johdolla tulee olla kyky hallita väkivaltariskejä, joilla säilytetään työntekijöiden turvallisuus työyksikössä. Väkivalta ahdistaa ja pelottaa, joka tässäkin suhteessa voi heijastua työyhteisön hyvinvoinnin heikkenemisenä. Määrällisesti väkivallan uhka on suurin sosiaali- ja terveysalalla. (Sundell 2014, 16–19.)

Työ ja terveys Suomessa 2009 -tutkimuksen mukaan työ sosiaali- ja terveysalalla koetaan psyykkisesti hyvin kuormittavaksi. Myös väkivallan uhka heikentää psyykkistä työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla, lähes neljäsosa alalla työskentelevistä on joutunut väkivallan uhkan kohteeksi viimeisen vuoden aikana. (Laine 2009, 230–231.)

Riskien arviointi on keskeinen osa riskien hallinnan prosessia. Euroopan neuvosto määrittelee riskien arvioinnin tehdystä työstä systemaattisesti suoritettuna selvityksenä, tavoitteenaan mahdollisten kuormitustekijöiden poistaminen. Mikäli kuormitustekijöiden poistaminen kokonaan ei ole mahdollista, tulisi selvittää mitä estäviä tai suojaavia järjestelyjä organisaatiossa pitäisi olla käytössä riskien hallitsemiseksi (EC 1996). Riskien arviointi tuottaa tietoa ongelmien luonteesta, vakavuudesta, psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja siitä, miten ne vaikuttavat niille altistuneiden työntekijöiden terveyteen ja organisaation toimivuuteen: poissaoloihin, organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen. Hyvin toteutettu riskien arviointi ei vain tuo esiin haasteita työympäristössä ja työoloissa, vaan myös niitä työn myönteisiä puolia, joita tulisi edistää ja vahvistaa. Riskien arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa, ohjata ja tukea sitä seuraavaa riskien vähentämistä. (Työterveyslaitos 2008, 9–12.)

Riskien hallinta työympäristössä tuo työntekijälle tunteen terveellisestä ja turvallisesta työpaikasta. Tämä puolestaan mahdollistaa tehokkaamman toiminnan ja tuottavuuden lisääntymisen. Organisaatiossa järjestelmällinen riskien hallinta vaatii jatkuvaa päivittämistä ja työn, työmenetelmien, prosessien sekä työympäristön tarkkailua ja turvallisuuden arviointia. Psykososiaaliset kysymykset voidaan alusta asti sisällyttää työprosessien kehittämiseen ja niistä tehtäviin päätöksiin. (Työterveyslaitos 2008, 33–34.)

Jokaisessa organisaatiossa tulee tehdä myös psykososiaaliset kuormitustekijät huomioiva vaarojen tunnistus ja riskien arviointi säännöllisesti. Yleisimpiä psykososiaalisten riskien ehkäisy- ja työyhteisön kehittämismuotoja ovat organisaatioiden toimintamallit ja pelisäännöt esimerkiksi epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi ja syntyneiden tilanteiden hoitamiseksi. (Vartia ym. 2012, 64–67.) Yksilön kokemus ja tulkinta ovat avainasemassa psykososiaalisen kuormittumisen arvioinnissa. Saman tilanteen voi tulkita sekä haitallisena, uhkaavana ja nöyryyttävänä että haastavana, innostavana ja kannustavana tilanteen tulkitsijasta riippuen. Yksilön itseluottamus, luottamus tilanteesta selviytymiseen ja ratkaisun löytymiseen sekä sinnikkyys ponnistella ja yrittää uudestaan vaikuttavat tulkintaan. Myös työpaikan kulttuurilla, mitä pidetään

onnistumisena ja epäonnistumisena, on yhteys sekä yksilön että yhteisön tulkintaan. Terveydelle ja turvallisuudelle haitallisen ja harmittoman psykososiaalisen kuormituksen raja on häilyvä. Sekä myönteisyys että kyky sietää ja sallia ristiriitaisuutta ovat arvokkaita ominaisuuksia psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa. Erilaisuuden hyväksyminen on työyhteisön yhteisten näkemysten edellytys. (Parvikko 2010, 15–19.)

4 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja vakiinnuttaa työyhteisön jäsenten keskinäisen yhteistyön kautta työhyvinvointityöryhmän toimintamalli päihdetyön yksikköön. Näkökulmana oli työhyvinvoinnin positiivisen ulottuvuuden tarkastelu ja kehittämisyksikön työhyvinvoinnin tilan tunnistaminen sekä muutoksen kipinän sytyttäminen. Kehittämistyön tavoitteena on moniammatillisen kehittämisprosessin kautta arjessa toimivien asioiden näkyviksi tuominen työilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta tukevaksi sekä työhyvinvointityöryhmän toimintamallin rakentaminen päihdepalvelujen yksikköön.

Opinnäytetyön kehittämistehtävinä ovat:

- 1) selvittää yksikön työhyvinvoinnin ja esimiestyöskentelyn kehittämisen keinoja.
- 2) rakentaa ja vakiinnuttaa kehittämisprosessin tuotoksena työhyvinvointityöryhmän toimintamalli päihdetyön yksikköön.

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Opinnäytetyön kohdejoukko

Opinnäytetyön kohdejoukko koostui päihdepalveluyksikön avo- ja laitospalveluissa mielenterveys- ja päihdetyötä tekevistä sosiaali- ja terveydenhuollon eriasteisista ammattilaisista. Päihdepalveluiden tavoitteena on tuen tarjoaminen sekä terveydellisten ja sosiaalisten haittojen ehkäisy tilanteissa, joissa päihderiippuvuudesta on haittaa henkilön itsensä ja hänen läheistensä elämässä.

5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimuksen keinoin toteutettu kehittämistehtävä. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, itseään tarkkailevaa ja osallistuvaa, pyrkimyksenään vastata käytännön toiminnassa havaittuun puutteeseen tai kehittää jo olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2006, 102.)

Kehittäminen usein nähdään konkreettisena toimintana, jonka päämääränä on selkeästi määritellyn toimintatavan tai toimintarakenteen saavuttaminen. Kehittäminen voi laajimmillaan käsittää koko organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämistä. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen komponentti, jolloin siihen sisältyy yhteisön yhteinen ajatus konkreettisesta muutoksesta kohti jotakin aiempaa parempaa tai tehokkaampaa, mutta samalla myös pyrkimys perusteltuun tiedon tuottamiseen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan ymmärtää väljästi tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteyttä kuvaavana yleiskäsitteenä, sillä varsinkin asiantuntijatyötä on vaikea ohjata ainoastaan teoreettisten lähestymistapojen tai teoriasta johdettujen tutkimustulosten pohjalta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä ja käytännön kysymysten ohjaamina, tutkimuksellisia periaatteita hyödyntäen. Tutkimuksellisen

kehittämistoiminnan tavoitteena on käytännön kysymysten ja ongelmien kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 14–23.)

Asiantuntija ja yhteisön jäsenet määrittävät ja suunnittelevat yhdessä toiminnot ongelmien ratkaisemiseksi. Tällainen *vastavuoroinen, praktinen lähestymistapa* korostaa toiminnan prosessiluonteisuutta, jolloin suunnitelmaa korjataan ja muokataan koko toteutuksen ajan. Lähestymistavassa tutkija ja yhteisö pyrkivät yhdessä tunnistamaan ongelman, siihen vaikuttavat taustatekijät sekä toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Yhteistoiminnalliselle prosessille ominaista ovat joustavuus ja avoimuus osallistujien erilaisille tulkinnoille. Tavoitteena on ohjata osallistujia ymmärtämään omaa toimintaansa uudella tavalla sekä tukea heitä jatkossa entistä itsenäisempään ja tietoisempaan toimintamalliin. (Toikko & Rantanen 2009, 46.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämis- tai muutostarpeista. Tutkimukselliseen toimintatapaan kuuluu usein käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen tai palvelujen suunnittelua ja toteuttamista. Käytännön kehittämisen lisäksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tärkeänä tavoitteena uuden ammatillisen tiedon tuottaminen perustana myös tuleville kehityshankkeille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19–20.)

Meyerin (2011, 257) mukaan toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jonka avulla pyritään tulkitsemaan ja selittämään käytännössä esiintyviä tilanteita ja asioita sekä samalla toteuttamaan käytännön kehittämistyötä. Toimintatutkimuksessa tutkija tekee kohdeorganisaation kanssa yhteistyötä pyrkien kehittämään toimintatapoja paremmaksi tai ratkaisemaan ongelmia. Työyhteisöissä on paljon toimintatapoja, jotka saattavat toimia ristiriitaisesti organisaation julkilausuttujen tavoitteiden kanssa ja aiheuttaa siten ongelmia työyhteisön toimivuuteen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää reflektiivisen tarkastelun avulla keino tai malli, jossa työyhteisön tavanomaiset käytänteet nähdään uudessa valossa, organisaation yhteisiä tavoitteita edistään.

Toimintatutkimus (action research) poikkeaa tavanomaisesta tutkimusprosessista. Sen lähtökohtana voi olla arkinen kehittämistä kaipaava ongelma, joka alkaa ihmettelystä ja toiminnan reflektioivasta ajattelusta laajeten yleisempiin kysymyksiin. Toimintatutkimus voidaan hahmottaa esimerkiksi sekä tulevaisuuden että toteutuneen toiminnan havainnointia ja arviointia sisältävänä syklinä tai jatkuvasti uusiin kehittämissideoihin johtavana pyörteenä. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78–87.) Toimintatutkimus on luonteeltaan joustava, mukautuva ja systemaattinen tutkimuksellinen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntävä lähestymistapa. Toimintatutkimuksen keskeisenä ideana on eteneminen spiraalimaisesti; suunnittelu – toiminta – havainnointi – reflektointi. (Järvinen & Järvinen 2006, 85.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tutkimus on luonteeltaan prosessimaista; toisiaan seuraavien syklien avulla kohteen toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Kananen 2009, 11–16.) Opinnäytetyön kehittämisprosessi perustuu Heikkisen (2007, 80–81) kuvailemaan toimintatutkimuksen spiraalimaisuuteen, jossa toistuvat suunnitteleminen, toiminta ja reflektointi. Meyerin (2011, 257) mukaan toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jonka avulla pyritään tulkitsemaan ja selittämään käytännössä esiintyviä tilanteita ja asioita sekä toteuttamaan käytännön kehittämistyötä. Tutkija tekee kohdeorganisaation kanssa yhteistyötä pyrkien kehittämään toimintatapoja paremmaksi tai ratkaisemaan ongelmia.

Toimintatutkimuksen avulla aineisto kerätään yhteisen keskustelun, vuorovaikutuksen ja toinen toisilta oppimisen kautta. Tämä vahvistaa tiedon tuottamista ja työyhteisöllisiä taitoja. Osallistuva tiedonkeruumenetelmä, kuten oppimiskahvila, toimii tutkittaville motivoivana tapana päästä vaikuttamaan, sillä arvot ja toimintatavat nousevat niiltä, joihin muutos tulee vaikuttamaan. Aineiston keruussa tutkittavien kyky tehdä yhteistyötä on tärkeässä asemassa, Keruussa tutkittavien kyky tehdä yhteistyötä ja sen toimivuus on tärkeässä asemassa, sillä se on osallistujille myös mahdollisuus jakaa tietoa ja saada kokemusta oman vaikuttamisen mahdollisuudesta. (Meyer 2011, 268–269.)

Tyypillisiä piirteitä toimintatutkimuksessa ovat tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa ja tutkittavien välinen yhteistyö. Toimintatutkimus on siis yksinkertaistettuna tilannesidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Toikko & Rantanen 2009, 58.)

Toimintatutkimuksessa toiminta etenee Ojasalon ym. (2009, 60) mukaan suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä ja tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa kriittisesti ja järjestelmällisesti. Kehittämisprosessissa eri vaiheet toteutuvat uudelleen ja prosessia voidaankin kuvata spiraalina. Osallistavasta kehittämismenetelmästä on monenlaisia etuja. Henkilöstön kanssa yhdessä kehitetty ratkaisu ongelmaan tai kehitettävään asiaan on parempi, sillä henkilöstö tuntee oman toimintansa haasteet parhaiten. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää vuorovaikutuksellisuutta ja aktiivista osallistumista. Osallistaminen lisää henkilöstön sitoutumista ja vähentää muutosvastarintaa. Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään olemassa olevia käytäntöjä paremmiksi. Yleensä kysymyksessä on koko työyhteisöä koskeva muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien osapuolien osallistumista muutoksen toteuttamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91.)

5.3 Osallistavat kehittämismenetelmät

5.3.1 Oppimiskahvila-menetelmä

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kysymykset nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista ja päämääränä todellinen muutos kentällä. Tavoitteena on ihmisiin ja heidän vaikuttamismahdollisuuksiinsa kohdistuva muutos, tutkijan osallistuminen muutokseen sekä muutossyklien toteutus. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa, jolloin toiminta, tutkimus sekä muutos tapahtuvat samanaikaisesti. Ilman tutkimusta toimintaan liittyvät muutokset voidaan nähdä työyksikön arkipäivän kehittämistyönä. (Kananen 2012, 38–41.)

Toimintatutkimuksellinen kehittämisprosessin aikana syntyvät havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä tavoitteenaan käytännöllisen tiedon tuottaminen. Osallistava toimintatutkimus (participatory action research) korostaa tutkimuksen kohteena olevan yhteisön aktiivista roolia ja se voidaan nähdä yhden organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämisenä. (Toikko, Rantanen 2009, 30.)

Osallistava kehittämismenetelmä tarjoaa tutkijalle monia etuja, sillä työyhteisön jäsenet tuntevat oman toimintansa haasteet parhaiten, mikäli he vain ovat valmiita muutokseen. (Ojasalo ym. 2009, 59). Toimintatutkimuksessa työyhteisö pyrkii parantamaan käytännön toimintaansa yhteistyössä kohti yhteistä tavoitetta ja aikaansaamaan muutoksen. Toimintatutkimus pyrkii toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja on samalla myös koko työyhteisön oppimisprosessi. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimus on myös käytännönläheinen lähestymistapa, joka on erityisesti kiinnostunut siitä, miten asioiden tulisi olla. Toimintatutkimuksen avulla osallistujat sitoutetaan mukaan haluttuun muutokseen, joka myös toimii välineenä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tietoa tuotetaan käytännön, reflektion, suunnittelun ja toteutuksen vuorotellessa syklimäisesti. Sykliin määrä ei ole toimintatutkimuksen laadun kriteeri, sillä tutkimustavalle luonteenomainen jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen voivat sisältyä yhteenkin sykliin, syklien määrää tärkeämpää on perusidean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen. (Heikkinen ym. 2007, 82.)

Toimintatutkimuksen avulla aineisto voidaan kerätä yhteisen keskustelun, vuorovaikutuksen ja toinen toisilta oppimisen kautta, joka vahvistaa tiedon tuottamista ja lisää samalla työyhteisöllisiä taitoja. Osallistuva tiedonkeruumenetelmä mahdollistaa osallistujille motivoivan tavan vaikuttaa, sillä arvot ja toimintatavat nousevat ihmisiltä, joihin muutos tulee vaikuttamaan. Aineistonkeruu puolestaan on osallistujille mahdollisuus jakaa tietoa ja saada uusia kokemuksia, jotka vahvistavat kokemusta oman vaikuttamisen mahdollisuuksista. Aineistonkeruussa tutkittavien kyky tehdä yhteistyötä ja yhteistyön toimivuus ovat tärkeässä asemassa. Tutkijan tulee ohjeistaa

osallistujat huolellisesti ja selkeästi, jotta ajateltu toimintatapa toteutuisi. Toimintatutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, etteivät tulokset ole yleistettävissä, vaan ne näyttävät vain suuntalinjoja. Lisäksi toimintatutkimuksen prosessimaisen toteutustavan jäädessä vaillinaiseksi, myös aineistonkeruu ja tiedon saanti voivat jäädä vajavaisiksi, joka osaltaan taas vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja luotettavuuteen. (Meyer 2011, 268–269.)

Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, tietoa tuottavaa, yhteistyötä ja avointa dialogia vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa tutkimusta, jolla pyritään vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan ja kehittämään käytäntöä paremmaksi. Toimintatutkimuksen yksi keskeisistä piirteistä on sen kohdistuminen erityisesti vuorovaikutukseen pohjautuvaan sosiaaliseen toimintaan. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 17.)

Ojasalon ym. (2009, 59) mukaan osallistavat kehittämismenetelmät tuovat mukanaan monia etuja. Yhdessä kehitetty auttaa luomaan työyhteisössä parempia ratkaisuja kehittämistarpeisiin kuin ulkoapäin tulevat ajatukset, sillä yhteisön jäsenet ovat oman toimintaympäristönsä asiantuntijoita. Tällöin osallistujien välisen vuorovaikutuksen toimivuus korostuu ja yhteisön itsensä löytämä ratkaisu on helpompi hyväksyä, edellyttäen heidän olevan valmiita muutokseen.

Osallistuminen toiminnan kehittämiseen lisää myös henkilöstön sitoutumistasoa, yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi kuin tutkijan yksin aikaan saama ratkaisu. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa työntekijä nähdään oman työnsä asiantuntijana ja aktiivisena muutoksen liikkeellepanijana. Alkuperäisen idean mukaan tutkija ei osallistu keskusteluun, vaan organisoi puitteet, mutta usein tutkija kuitenkin osallistuu keskusteluun pyrkien tekemään näkymätöntä tietoa näkyväksi ja tuomalla mukaan yleisiä teoreettisia näkökulmia. Työkokemus on osallistumisen perusta. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 57–60.)

Toimintatutkimusta voidaan pitää yhteisöllisenä prosessina, jossa tutkijan tarkoituksena on itse osallistua toiminnan kehittämiseen intervention eli

väliintulon kautta. Interventiolla tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa tehtävää muutosta, jolla pyritään avaamaan uusia näkökulmia organisaation toimintatapoihin. Tutkijan tulee olla aktiivinen vaikuttaja ja toimija, työyhteisöltä lähestymistapa edellyttää valmiutta muutoksiin ja halua itsensä kehittämiseen sekä panostusta oman toiminnan arvioivaan tarkasteluun. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan pohjautuen osallistujien väliseen vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on myös ajallisesti rajattu projekti, tarkoituksenaan suunnitella ja toteuttaa uusia toimintatapoja. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 16–20.)

Oppimiskahvila on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu luova työryhmätyöskentelymenetelmä, jossa osallistujat jakautuvat pöytäkuntiin. Perusideana on tuottaa vuorovaikutuksellisessa tilanteessa mahdollisimman monia näkökulmia ja ideoita, jakaa kokemuksia ja luoda uutta tietoa aiheesta, tässä kehittämistehtävässä työhyvinvointiin liittyviin ilmiöihin. Yhdessä työskentelemisen avulla pyritään saavuttamaan yhteinen ymmärrys annettuun asiaan, mahdollistaen ratkaisun löytämisen hankaliin kysymyksiin. Osallistujat ryhtyvät pöytäkuntiin ja kahvilateeman mukaisesti muistiinpanot käydystä keskustelusta kirjataan isoille ”pöytäliinoille”. Pöydän ”emäntä” pysyy paikallaan toimien kirjuriina, muut osallistujat siirtyvät pöydästä toiseen käyden kaikki pöydät läpi ja osallistuen kunkin pöydän aihekeskusteluun. Pöytien emännät kirjaavat keskustelussa syntyviä ryhmän ideoita ”pöytäliinoille”. Keskustelun aloitusta pöydissä voidaan tukea sopivalla kaikille yhteisellä alustuksella aiheesta. Muutaman minuutin ideoinnin jälkeen pöytäseurueet hakeutuvat toiseen pöytäseurueeseen, jossa ideointia jatketaan ja täydennetään. Kunkin pöydän kirjuri tiivistää nopeasti siihen mennessä käydyn keskustelun, josta jatketaan eteenpäin ja pöytien vaihtoja tehdään niin monta, että jokainen on ehtinyt kaikkiin pöytiin. Lopuksi jokainen pöytäkunta tuo esille muutaman keskeisen näkökulman tuotoksestaan. Ideointimenetelmällä tuotetut ajatukset kirjataan ylös koulutuksen jälkeen ja jatko käsitellään osana kehittämishanketta. (Innokylä 2012.)

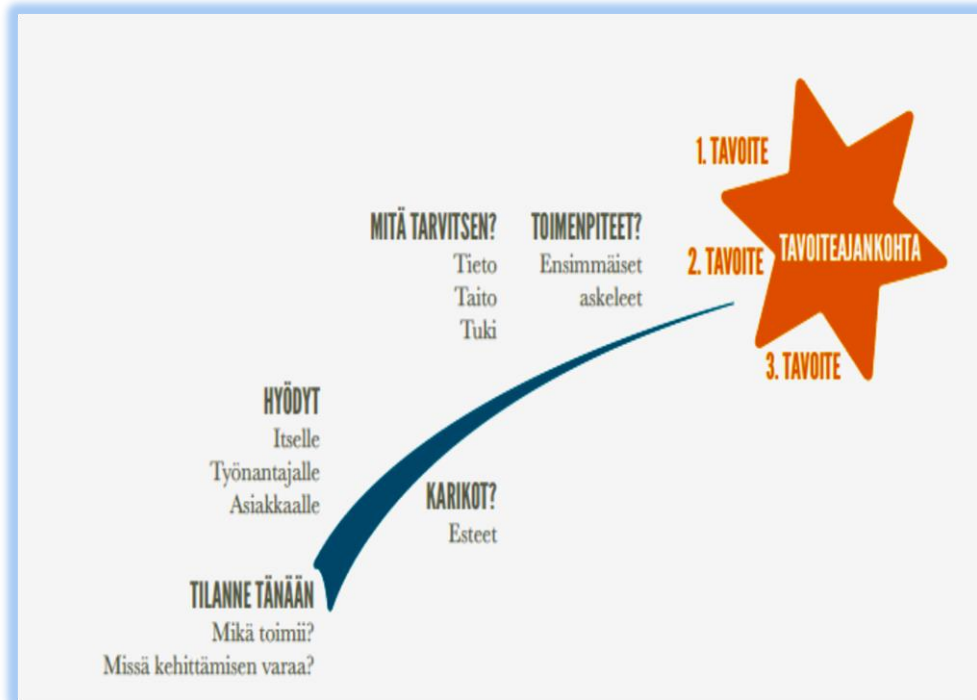
Oppimiskahvila on käytännöllinen ja tehokas yhteistä osaamista luova menetelmä, jossa jaetaan rakentavassa vuorovaikutuksessa tietoa ja ajatuksia

eri taustoista tulevien ihmisten välillä. Tarkoituksena on tehostaa yhteistä oppimista nostamalla hiljaista tietoa ja osaamista vapaaseen keskusteluun. Menetelmän osallistujakeskeisyys ja reflektiivisyys tuovat käytäntöjä ja ajatuksia uuteen valoon, auttavat omaksuma tuoreita ajatusmalleja ja kehittämään keskustellen toimintaa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 16–35.) Prewitt (2011, 193) pitää neljän hengen kahvilapöytäkeskustelua ihanteellisena, sillä se mahdollistaa läheisyyden tunteen ja jokaisen osallistumisen keskusteluun. Yhteys muihin keskustelijoihin katoaa ja vuoropuhelu hajoaa ryhmän ollessa liian suuri, kun taas liian pienessä ryhmässä monipuolinen näkökulma käsiteltävään aiheeseen jää vajaaksi.

Työntekijöillä on yleensä huomattavasti laajempi tietopohja työstään kuin esimiehillään ja työntekijät, jotka osallistuvat strategisten päätösten tekemiseen, omaavat paremmat valmiudet toteuttaa työn muutokset päätöksen mukaisesti. Osallistava päätöksenteko tehostaa henkilöstön moraalialia, koska työntekijät jotka saavat tunnustusta osallistamalla kokevat, että esimiestaso näkee heidät älykkäinä, pätevinä ja arvokkaina. Se puolestaan johtaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja myöhemmin tuottavuuden kasvuun. (Elele & Fields 2010, 370.)

5.3.2 Tavoitetähtityöskentelymenetelmä

Ratkaisukeskeistä tavoitetähti-menetelmää (kuvio 5.) hyödynnettäessä henkilöstö pohtii omalta kohdaltaan työympäristöä, työtä, ilmapiiriä, johtamista ja omaa itseä kysyen itseltään, mikä lisäisi työhyvinvointia yksikössä. Sen jälkeen keskustellaan siitä, mitkä esille tulleista tarpeista ja tavoitteista ovat yhteisiä kaikille ja valitaan yhdessä tärkeimmät kolme tavoitetta hyvinvoinnin kohentamiseksi. Tavoitteiden valinnan jälkeen jatketaan kunkin tavoitteen työstämistä seuraavien kysymysten pohjalta: mitä hyötyä olisi kunkin tavoitteen toteutumisesta itselle/työnantajalle/asiakkaalle, mikä estää tavoitteiden toteutumista sekä mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvittaisiin, jotta tavoitteet toteutuisivat. (Manka 2010, 24.)



Kuvio 5. Tavoitetähtityöskentelyn malli (Manka 2010, 67).

Tässä opinnäytetyössä työskentelytapauksen lähtökohtana opinnäytetyön tekijällä oli yhteenveto aiemman oppimiskahvilatapahtuma-aineiston pohjalta, joka käytiin osallistujien kanssa alustuksena lyhyesti läpi dia-esityksenä ennen varsinaista tavoitetähtityöskentelyä. Tässä vaiheessa opinnäytetyön tekijä toimi tilaisuuden koordinoijana ja tavoitteiden kirjurina. Osallistujat kirjasivat vastauksensa A4-arkeille, jotka lopuksi kerättiin koordinoijan jatkotyöskentelymateriaaliksi. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä oli siten rakentaa kootun materiaalin pohjalta opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti työhyvinvointityöryhmän toimintamalli.

Nykyaikaisissa työyhteisöissä tavoitteena on kiinnittää huomiota rakentamaan yhteistyöhön ja vuoropuheluun. Henkilöstön odotetaan kykenevän kehittämään työyhteisötaitojaan ja edistämään omaa ja työpaikkansa hyvinvointia. Työhyvinvointi lisää voimavaroja yksilö- ja työyhteisötasolla heijastuen myönteisesti työn tuottavuuteen, asiakassuhteisiin sekä myös työntekijän työn ulkopuoliseen elämään. (Manka 2010, 23.)

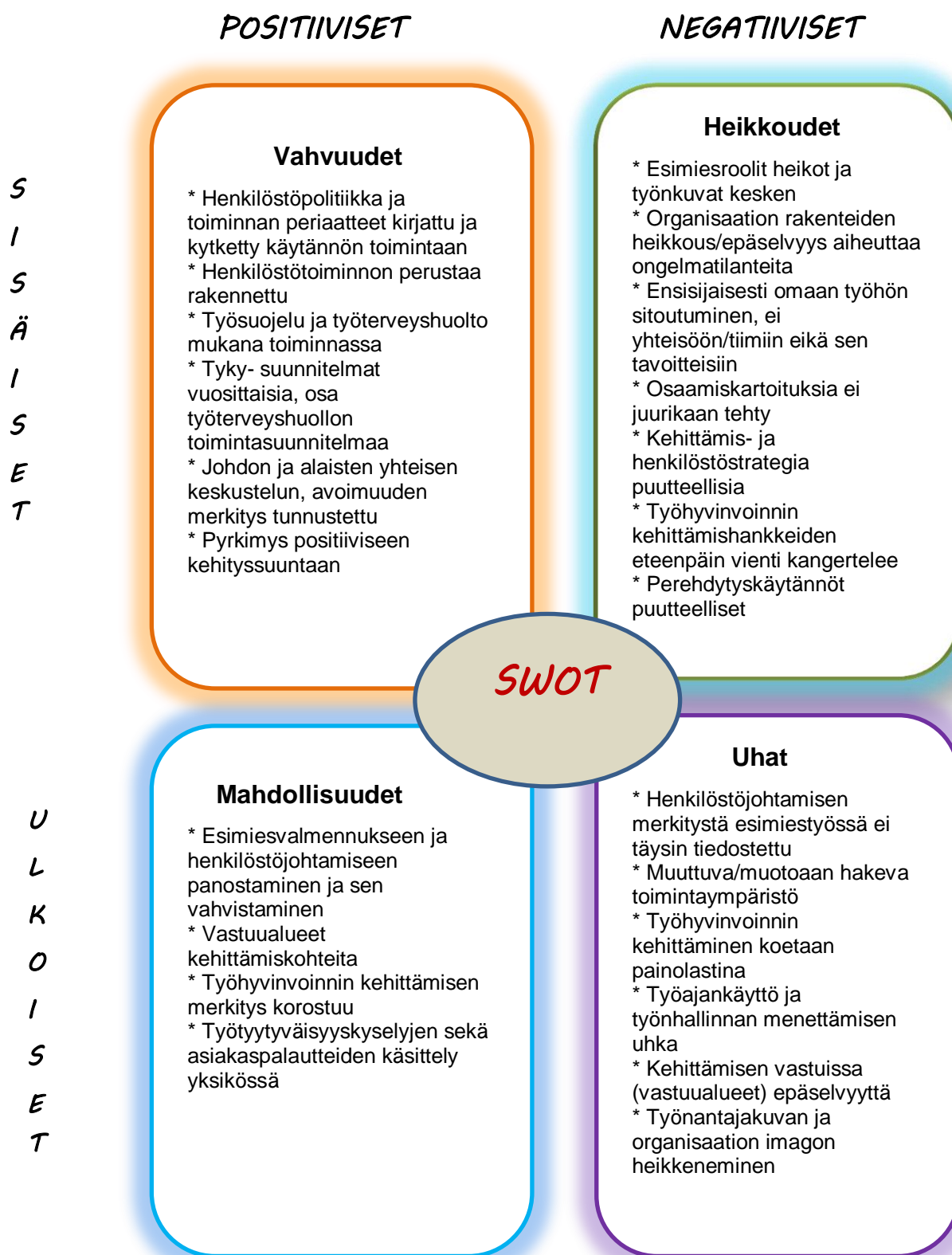
Positiivisessa psykologiassa tutkitaan olosuhteita ja tekijöitä, jota vaikuttavat ihmisten ja työpaikkojen kukoistukseen. Se haastaa kysymään, mikä pitää

ihmisiä työssä ja mikä tekee siitä mielekkään ja auttaa nauttimaan työn tekemisestä. Tämä tarkoittaa, ettei vain tyydytä selvittämään riskitekijöitä, uupumusta tai poissaoloja. Myönteinen ja ratkaisukeskeinen ajattelutapa saa ihmiset sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja pohtimaan sitä, kuinka työpaikasta voitaisiin tehdä kukoistava ja voimavaroja antava. (Työterveyslaitos 2015.)

Muutoksen onnistumisen takaamiseksi sitouttaminen, kommunikointi sekä yhteistyö ovat tärkeimpiä tekijöitä. Tavoitteen asettaminen muutokselle sekä johdon sitouttaminen ovat erittäin tärkeitä, mutta tärkeintä on koko henkilöstön sitouttaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaation johdon omistautuessa muutokselle avoimesti on henkilöstönkin helpompi sisäistää muutoksen vaatimia uusia toimintamalleja. Henkilöstön osallistaminen muutossuunnitteluun sekä sen toteuttamiseen lisää kommunikointia, sitoutumista ja yhteistyötä yksikössä sisäisesti sekä ulkoisesti. Työyhteisön voimavarana on nostaa esiin jokaisen henkilöstön jäsenen ainutlaatuinen osaaminen sekä erilaisten näkemysten kautta työskentelyä rikastuttava voima. (Luoma & Arikoski 2006, 124–125.)

5.4 Kehittämispöcessin suunnitteluvaihe

Kehittämistyön aineistojen keruussa on käytetty osallistavia ja ratkaisukeskeisiä menetelmiä ja työympäristön nykytilan tarkastelussa SWOT-nelikenttäanalyysiä (kuvio 6.). Neljä analyysin osa-aluetta on jaoteltu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joista vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisia. SWOT-nelikenttäanalyysissä määritellään työyhteisön sisäiset tekijät, joihin kehittämistyössä voidaan vaikuttaa eli vahvuudet (S =strengths) ja heikkoudet (W =weaknesses). Vahvuudet ovat positiivisia ja auttavat hankkeen onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Heikkoudet puolestaan vaikeuttavat hankkeen onnistumista. Ulkoiset tekijät ovat hankkeen ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia (O= opportunities) ja ympäristön luomia uhkia (T =threats). Niihin ei yleensä voida hankkeessa juurikaan vaikuttaa, mutta kun ympäristöstä nousevat mahdollisuudet käytetään hyväksi, hanke voi menestyä entistä paremmin. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 63–64.)



Kuvio 6. SWOT-nelikenttäanalyysi työympäristön nykytilan tarkastelun apuna (mukaillen Heikkilä ym. 2008, 63).

SWOT-nelikenttäänalyysin avulla voitiin tunnistaa yksikössä työhyvinvointiin liittyviä epäkohtia ja ohjata siten osaltaan kehittämisprosessia. Tiedon keräämistä tapahtui havainnoimalla työyksikön työilmapiiriä ja eri asiantuntijoiden välisiä keskusteluja. Näistä opinnäytetyön tekijä on kirjannut havainnointitietoa tutkimuspäiväkirjaan.

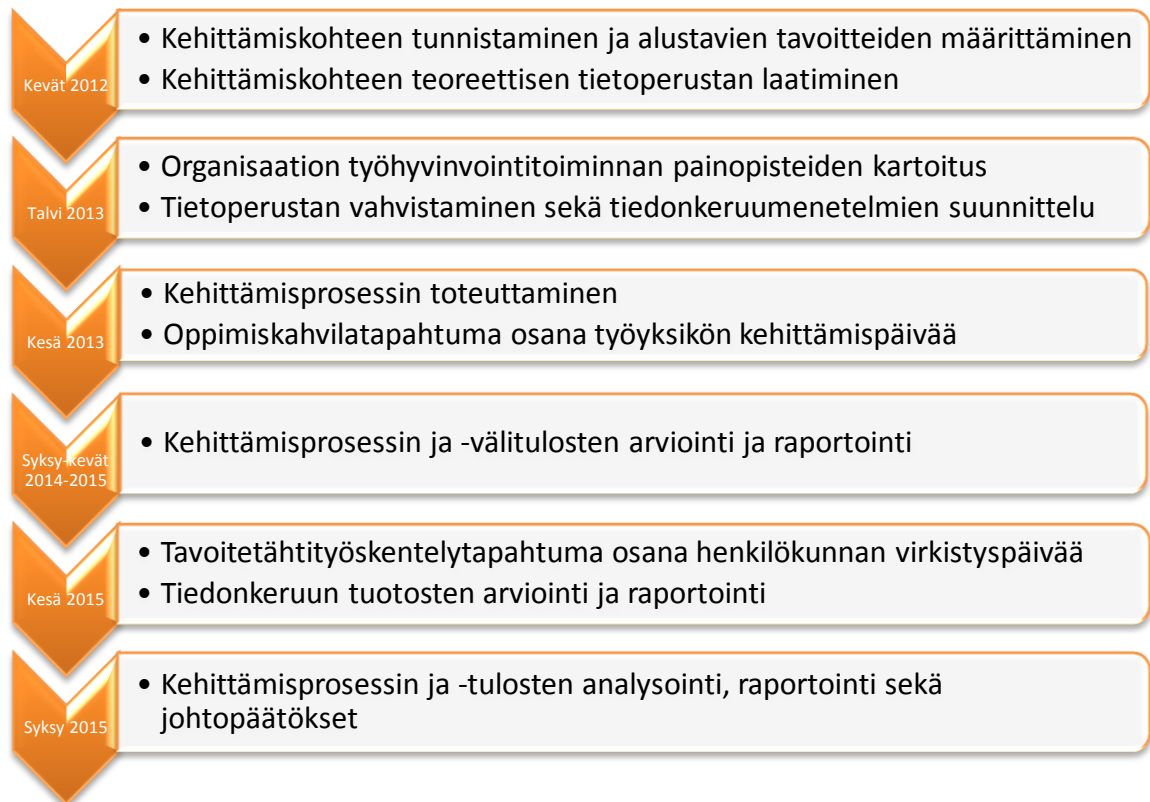
SWOT-nelikenttäänalyysin vahvuuksista kokonaisuudessaan korostui positiivinen kehityssuuntaus sekä koko työyhteisön yhteisen keskustelun ja avoimuuden merkitys. Heikkouksina nousivat esiin esimiesroolien ja työntekijöiden toimenkuvien keskeneräisyys sekä yksikön rakenteiden epäselvyys. SWOT-nelikenttäänalyysissä mahdollisuudet nähdään asioina, joiden avulla yksikön työhyvinvointia voidaan tukea ja edistää. Esimiesvalmennukseen ja henkilöstöjohtamiseen panostaminen ja sen vahvistaminen sekä vastuualueiden selkiyttäminen ovat selkeitä kehittämiskohteita. Uhkia puolestaan ovat sellaiset riskit, jotka ovat mahdollisia työssä jaksamisen huonontuessa. Näitä voivat olla muuttuva ja muotoaan hakeva toimintaympäristö sekä esimiestyön tehottomuus.

5.5 Kehittämisprosessin toteutusvaihe

Opinnäytetyön kehittämistehtävä sai alkunsa keskustelusta esimiehen kanssa, jossa toiveena oli saada yksikköön työhyvinvoinnista kiinnostunut kehittäjä toimimaan yhteistyössä emo-organisaation työhyvinvointityöryhmän kanssa. Varsinainen opinnäytetyön kehittämistyö alkoi ideaseminaarin myötä toukokuussa 2012 (kuvio 7.). Teoriapohjaa selvitettiin työhyvinvoinnin positiivisen ulottuvuuden viitekehyksessä.

Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa tammikuussa 2013 kartoitettiin organisaation työhyvinvointitoiminnan painopisteet. Organisaation toimintasuunnitelmassa tuolloin korostettiin henkilöstön jaksamisen ja odotusten kartoittamista, erilaisten työhyvinvointia tukevien rakenteiden juurruttamista, selkeän ja yhtenäisen johtamiskulttuurin ja avoimen keskustelukulttuurin kehittämistä sekä eri-ikäisten työntekijöiden työssä jaksamisen tukemista.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin päihdepalveluyksikön henkilöstöltä osallistavia aineistonkeruumenetelmiä sekä vuosittain toteutettuja työhyvinvointikyselyiden aineistoja hyödyntäen. Tutkimussuunnitelma esiteltiin yksikön aluejohtajalle tammikuussa 2013 ja samalla allekirjoitettiin opinnäytetyön tutkimuslupa.



Kuvio 7. Opinnäytetyön eteneminen.

Kesäkuussa 2013 järjestettiin oppimiskahvilakahvilatapahtuma osana työyksikön kehittämispäivää. Oppimiskahvila-menetelmässä tärkeintä on keskustelu ja omien näkemysten selittäminen sekä yhteisen ymmärryksen löytäminen. Menetelmä opettaa yhteisten ratkaisujen tekemistä, sillä tärkeää on ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen. (Innokylä 2012.) Kehittämistyön tutkimuksellisina osallistujina toimivat 20 erilaista päihdetyötä tekevää sosiaali- ja terveydenhuollon ammattialojen edustajaa; lähihoitajia, sosiaaliohjaajia sekä sairaanhoitajia.

Oppimiskahvila-tapahtuman aluksi osallistujille kerrottiin kehittämistyön aiheesta, tarkoituksesta sekä tavoitteesta ja samalla ohjeistettiin kahvila-menetelmän toteutus. Lähtökohtana oppimiskahvilaan olivat kehittämistyön

pohjalta valitut kehittämisteemat. Osallistujat jaettiin tasaisesti kolmeen pöytäkuntaan, yksi kehittämiskysymys pöytää kohden. Yksi pöydän osallistujista toimi pöytäemäntänä, opinnäytetyön tekijä toimi emäntänä yhdessä pöydässä. Keskustelukierroksilla aikaa oli noin 20 minuuttia/pöytä, jossa ajassa toiminta saatiin hyvin käyntiin ja päällimmäiset ajatukset esille ja kirjattua. Ajan täytyessä pöytäemäntä jäi pöytään muun seurueen siirtyessä seuraavaan pöytään. Pöytäemännät osallistuivat keskustelujen kulkuun sekä kirjasivat keskustelussa nousseita asioita pöydällä oleviin papereihin, lisäksi emäntien tehtävänä oli esitellä seuraavalle uudelle seurueelle, millaisia ajatuksia aikaisemmin oli noussut esille. Kolmen kierroksen jälkeen pöytäemäntien tehtävänä oli kertoa kooste pöytien keskusteluista.

Tapahtuman tavoitteena oli saada esille kokemuksia ja ajatuksia eri yksiköiden erilaisen työnkuvan ja kokemuksen omaavilta työntekijöiltä. Tapahtuman purkukeskustelu käytiin läpi opinnäytetyön tekijän ohjaamana. Keskustelussa analysoitiin sitä, miten työntekijät kokivat oman sekä yksikkönsä työhyvinvoinnin tilan ja millä keinoilla yksikön työhyvinvointia olisi mahdollista parantaa sekä mitä odotuksia esimiestoiminnalle asetettiin. Aineiston keruumenetelmänä kehittämistehtävässä on käytetty osallistuvan havainnoinnin lisäksi myös organisaation vuosittaisista työhyvinvointikyselyistä saatua aineistoa. Sisällönanalyysin avulla opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt etsimään sekä oppimiskahvilan tuotoksista että vuosittaisten työhyvinvointikyselyjen tuloksista niitä tekijöitä ja keinoja, joiden arvioitiin tukevan kehittämistehtävän tavoitteen saavuttamista.

Osallistavassa strategiatyössä tärkeää on eri toimijoiden välinen vuorovaikutus ja strategian rakentuminen ihmisten arjessa. Strategiatyössä kaikkien organisaation jäsenten tulisi osallistua sen luomiseen ja toteuttamiseen. (Tienari & Meriläinen 2009, 125–127.) Osallistava päätöksenteko viestii työntekijöille sitä, että he ovat tärkeitä työnantajalleen ja samalla osallistava päätöksenteko tarjoaa työntekijöille suoran tai epäsuoran äänen päätöksiin ja mahdollisuuden vaikuttaa organisaation eri tasoilla. (Elele & Fields 2010, 370.)

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista kehittämiseen ja aitoa vuorovaikutusta toimijoiden välillä. Osallistavan toiminnan ajatellaan johtavan nimenomaan omaehtoiseen osallistumiseen, koska osallistavan toiminnan oletetaan etenevän osallistujien omin ehdoin ja heidän itsensä asettamaan suuntaan. Siten osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen on näiden mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Tutkimussuunnitelman mukainen aikataulu opinnäytetyön etenemisestä sen hetkisen aineiston koonnilla, analysoinnilla ja raportoinnilla toteutuivat syksyllä 2014. Kesäkuussa 2015 henkilöstön virkistyspäivän yhteydessä opinnäytetyön tekijä järjesti toisen, noin kaksi tuntia kestäneen, ratkaisukeskeisen työhyvinvointiin liittyvän tapahtuman työpaikalla. Tavoitteena oli yhdessä henkilöstön kanssa miettiä, miten voisimme lisätä työhyvinvointia päihdetyön yksikössämme. Työskentelymenetelmänä hyödynnettiin tavoitetähtityöskentelyä, jonka mukaisesti valittiin tärkeimmät kolme tavoitetta työhyvinvoinnin kohentamiseksi. Lähtökohdan tapahtumalle opinnäytetyön tekijä oli määritellyt aiemman oppimiskahvilatapahtuman tuotosten pohjalta. Opinnäytetyön tekijän jatkotehtävänä oli miettiä ne toimenpiteet, joilla henkilöstön asettamiin kolmeen tavoitteeseen päästäisiin.

Tavoitetähti-menetelmän avulla pyrittiin hakemaan uusia ratkaisuja työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseksi. Muutoksen tekeminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää uskallusta nostaa esille sekä onnistumisen että epäonnistumisen kokemuksia, jolloin edelleen mahdollistuu pinttyneiden toimintatapojen uudelleen arviointi ja yhdessä uusien ratkaisujen luominen. Tavoitetähtitapahtumassa työskentelyinfon jälkeen jatkettiin kunkin yhteisesti asetetun tavoitteen yksilöllistä työstämistä ja henkilöstö kirjasi vastauksensa paperille. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä oli ohjeistaa ja ohjata tapahtumaa sekä toimia tavoitteiden osalta kirjuriina. Kehittämisprosessin tavoitteena oli muodostaa työhyvinvointityöryhmän toimintamalli päihdetyön yksikköön.

5.6 Kehittämispöressin havainnointivaihe

Toimintatutkimuksen syklin mukaisesti toimintavaiheen jälkeen edetään toiminnasta tietoa keräävään havainnointivaiheeseen, jonka jälkeen kerättyä tietoa voidaan reflektoida ja arvioida. (Heikkinen ym. 2007, 78–79.) Toimintatutkimuksen yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä on osallistuva havainnointi ja sen pohjana tutkimuspäiväkirja, johon on kerätty tietoa prosessin etenemisestä ja havainnoista, palautteesta ja esiin nousseista kysymyksistä. (Huovinen & Rovio 2006, 104–107.) Usein aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat yhtä aikaa, jolloin niiden välillä on vaikea tehdä eroa. Kentältä kerätty aineisto analysoidaan, saatua analyysiä käytetään uuden aineiston pohjana ja edelleen näin saatu aineisto analysoidaan. (Metsämuuronen 2006, 122.)

Tämän opinnäytetyön kehittämispöressin aikana havaintoaineiston kerääminen tapahtui pääosin kahden osallistavan työyhteisötapahtuman avulla, mutta kehittämispöressin aikana on opinnäytetyön tekijä pitänyt alusta alkaen myös tutkimuspäiväkirjaa. Dokumentointia on luonnollisesti hyödynnetty sekä opinnäytetyön kehittämispöressin että toimintamallin rakentamisessa ja hallinnassa.

5.7 Kehittämispöressin reflektointivaihe ja analyysi

Toimintatutkimuksen ydintä kuvaa reflektiivinen ajattelu, jossa aiempi toiminta pyritään näkemään uudessa näkökulmassa. Reflektointi leimaa koko toimintatutkimuksen sykliä, jossa eri vaiheet lomittuvat toisiinsa. (Heikkinen 2001, 175–176.) Tämän opinnäytetyön kehittämissyklissä reflektiivinen ajattelumalli kulki mukana jokaisessa kehittämistyön vaiheessa.

Molemmat työyhteisötapahtumat antoivat olennaista tietoa yksikön työhyvinvoinnin nykytilasta ja toimivat osaltaan kehittämisen perusteena seuraavaan kehittämispöressin vaiheeseen siirryttäessä. Haasteeksi muodostui tapahtumien järjestäminen koko yksikölle yhteisesti samaan aikaan, tämä oli haaste myös kehittämispöressin onnistumisen kannalta. Kehittämispöressi

jatkuu vielä tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen työhyvinvointiryhmän toimintamallin jalkauttamisella osaksi yksikön arkea.

Heikkilän ym. (2008, 63) mukaan SWOT-nelikenttäanalyysia voidaan käyttää itsereflektioon kehittämistehtävän suunnittelussa tai työskentelyn aikana. Tässä opinnäytetyössä kehittämisprosessin reflektointi jatkui läpi koko opinnäytetyön toteutusvaiheen itsereflektion muodossa. Toimintatutkimuksen syklin mukaista loppuarviointia opinnäytetyön tekijä sai palautteen muodossa työyhteisötapahtumien yhteydessä ja niiden jälkeen.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa aineisto puretaan ensin osiin ja sisällöllisesti samankaltaiset osat yhdistetään, jonka jälkeen aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi. Tarkoituksena on vastata tutkimustoiminnan tavoitteeseen ja saada vastaukset tutkimustehtäviin. Analyysin avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa. (Kylmä & Juvakka 2007, 113.) Tiivistämisellä havaintojen määrä karsitaan siten, että aineistosta on tunnistettavissa siinä esiintyviä yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. (Ojasalo ym. 2009, 124). Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on ollut hakea vastauksia asetettuihin kehittämistehtäviin työhyvinvoinnin ja esimiestyöskentelyn kehittämisen keinojen selvittämisestä sekä työhyvinvointiryhmän toimintamallin rakentamisesta.

Toimintatutkimuksessa aineiston analyysi voi olla teorialähtöistä, teoriaohjaavaa tai aineistolähtöistä. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu aikaisempaan teoriaan, jolloin aiemmin kerättyä tietoa pyritään testaamaan uudessa tilanteessa. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria on mukana ja analyysiyksiköt nousevat aineistosta aiemman tiedon ohjatessa ajattelua. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria muodostuu tutkimusaineistosta, analyysiyksiköt nousevat puhtaasti aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.) Sisällön analyysillä on tarkoitus saada aineistosta muodostettua sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tutkimusaineisto kirjoitetaan puhtaaksi ja tutkija perehtyy huolellisesti koko aineistoonsa ja muodostaa siitä kokonaisnäkömyksen. Aineisto tiivistetään ja muodostellaan erilaisiksi asiakokonaisuuksiksi, joiden alle

samaan asiaan liittyvät käsitteet kerätään. Viimeiseksi muodostetaan jäsennelty kuvaus tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2009, 84-85.)

Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Laadullisen aineiston vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkiin edellä mainittuihin vaiheisiin liittyvä kriittinen tarkastelu, jonka tavoitteena on tunnistaa ja korjata eri vaiheiden toteuttamisessa ja tuloksissa mahdollisesti esiintyviä vääristymiä ja virheitä. Kaiken tämän tarkoituksena on parantaa tulosten laatua ja luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 122–123.)

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön aineiston analysointiin sovellettiin aineistolähtöistä laadullista sisällönanalyysiä. Alkukartoituksessa aineistosta nousi esiin kolme luokkaa, jotka muodostivat kehittämistyön painopistealueet ja joiden pohjalta oppimiskahvilan kysymykset muodostuivat. Lähtökohtana olivat oppimiskahvilakeskusteluihin valitut tutkimuskysymysten mukaiset kehittämisteemat. Sisällönanalyysin avulla etsittiin kahvilan tuotoksista niitä tekijöitä ja keinoja, joiden arvioitiin tukevan kehittämistehtävän tavoitteen saavuttamista. Työhyvinvoinnin kahvilan pöytämaterialin puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen ilmaisut ryhmiteltiin samankaltaisuuksien mukaan alustavien teemojen alle.

6 Opinnäytetyön tulokset

6.1 Taustatiedot

Työyhteisön työhyvinvoinnin oppimiskahvilatapahtuman osallistujista (n =20) kahdeksan oli sairaanhoitajia, yhdeksän lähihoitajia, kaksi sosiaaliohjaajia sekä yksi päihdetyöntekijä. Valtaosalla osallistujista oli yli viiden vuoden kokemus päihde- ja mielenterveystyöstä, lisäksi useimmat olivat työskennelleet työhistoriansa aikana erilaisissa työyhteisöissä. Osallistujilla oli myös siten oletettavasti melko monipuolinen käsitys eri työyhteisöistä.

6.2 Työhyvinvoinnin tila yksilötasolla

Yksikön työhyvinvoinnin tilaa tarkasteltiin aluksi oppimiskahvilatapahtuman ja myöhemmin uudelleen tavoitetähtitapahtuman avulla. Oppimiskahvilatapahtuman (liite 1) kysymyksenasettelu muodostui kolmesta oppinäytetyön tavoitteiden mukaisesta kysymyksestä, joissa jokaiselta osallistujalta pyydettiin arviota ja mielipidettä siitä, millaiseksi he kokivat oman ja työyksikön työhyvinvoinnin tilan sillä hetkellä ja minkä he kokisivat parhaiten parantavan sekä omaa että yksikön työhyvinvointia. Lisäksi haluttiin selvittää lähiesimiestyön merkitystä ajatellen osallistujan omaa työhyvinvointia ja mitä esimiestyössä tulisi parantaa. Oppimiskahvila-menetelmä on avattu tarkemmin aiemmin osallistavien työskentelymenetelmien yhteydessä

Oppimiskahvilan tuloksissa työhyvinvoinnin koettiin syntyvän arjessa yhteistyötä tekemällä. Työnantaja vastaa hyvinvoinnin perustasta: turvallisista työoloista, osaavasta johtamisesta ja työn suunnittelusta. Lisäksi jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu sekä työyhteisön hyvinvoinnista että omasta hyvinvoinnista. Työyhteisössä on tärkeää löytää positiivisia yhteisiä tavoitteita ja miettiä niitä asioita, jotka lisäävät hyvinvointia. Yksilötasolla omassa työssä jaksamisessa ja viihtymisessä luonnollisesti myös työkaverit toimivat merkittävinä tekijöinä; avoin vuorovaikutus, ammatillinen, kollegiaalinen tuki sekä yhteinen näkemys tehtävästä työstä nostavat motivaatiota toimia asiakkaan parhaaksi. Rehellisyys mahdollisissa ristiriidoissa, suora keskusteluyhteys kollegaan ja uskallus puhua ääneen nousivat seikoiksi, joita arvostetaan. Mikäli työntekijöiden välinen vuorovaikutus ei toimi ja erilaiset ammatilliset näkemykset aiheuttavat ristiriitoja ja väärinkäsityksiä, esimiehen tehtävänä on etsiä ratkaisu.

Esimiehen kiinnostus, huomio ja palautteen anto, purkutilanteet ja nopea reagointi tilanteisiin antaa työntekijöille tunteen ja tiedon siitä, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan. Arvostuksen puutteet koettiin näkyvän siten, ettei luoteta kollegan päätöksiin, kyseenalaistetaan toisen arviointikyky tai jätetään kokonaan huomiotta toisen mielipide. Toisaalta taas oman yksikön työntekijät koettiin helppoina lähestyä. Sijaisten puute sekä huono kohtelu vakinaisen henkilökunnan taholta ja riittämätön henkilökuntamitoitus laskevat työmotivaatiota ja samalla myös heikentävät työssä koettua hyvinvointia,

viihtyvyyttä ja arvostusta. Omaa työssä jaksamista tukevaksi koettiin myös yksilötyönohjaus.

Oppimiskahvilan tuloksissa yksilötasolla merkityksellisiksi nousivat työntekijän oma jaksaminen, työyhteisön avoimuus ja vuorovaikutuksellisuus, ammatillisen tuen tarve sekä arvostuksen puute.

6.3 Työyhteisön työhyvinvoinnin tila

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuloksissa työyhteisötasolla merkityksellisiksi nousivat työntekijöiden esimieheen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset, työhön perehdyttäminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus sekä fyysisten tilojen epätarkoituksenmukaisuus.

Esimiehen jalkautuminen kentälle, ymmärrys työn sisällöstä ja substanssiosaaminen koettiin tärkeänä esimiehen osaamisvaatimuksena. Esimiehen rohkeus osallistua työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvointiin sekä pätevyys ja esimestaitojen koettiin ratkaisevan lähtökohtaisesti työyhteisön ilmapiirin tilan. Esimiehen reagoimattomuus tai hidas reagointi henkilöstön ilmaisemiin epäkohtiin murentaa työmotivaatiota. Työmäärän epätasainen jakautuminen, huoli kollegan jaksamisesta, sijaisten/varahenkilöstön puute, työhön perehdyttäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen askarruttaa ja huolestuttaa samoin kuin työssä koettu epätasa-arvo tai -oikeudenmukaisuus. Yleinen viihtyvyys koko yksikössä koettiin surkeana, johtuen lähinnä puutteellisista fyysisistä työskentelytiloista; työtilojen rauhattomuus ja huoli asiakasasioiden tietoturvan säilymisestä aiheuttavat työntekijöille ylimääräistä ahdistusta ja heikentävät työhyvinvointia. Esiintuotujen epäkohtien korjaamiseen työntekijät kokivat esimiehen olevan hyvin merkittävässä asemassa. Toisaalta parannusta työilmapiirissä reilun kahden vuoden takaiseen yksikön aloittamisajankohtaan verraten koettiin tapahtuneen, vuosityöajan nykyisellään myös koetaan parantavan työssä jaksamista ja työhyvinvointia, samoin viikoittaisen mahdollisuuden tyky-toimintaan työajalla.

Työn sisältöön liittyvinä hyvinvointia parantavina asioina kerätyn aineiston mukaan koettiin avoin vuorovaikutus, hyvä yhteishenki ja myönteinen työilmapiiri sekä mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan ja työn kuormittavuuteen. Työtehtävien mielekkyys ja monipuolisuus sekä yhteinen näkemys tehtävästä työstä niin esimiehen kuin muiden työntekijöiden välillä parantavat työssä hyvinvointia. Myös arvostuksen tunne huolimatta siitä, millä ammattinimikkeellä kukin työntekijä työtään tekee, koettiin työhyvinvointia ja vuorovaikutusta parantavana tekijänä. Yksikön sisäisten rakenteiden selkeyttäminen ja sovittujen yhteisten toimintamallien rakentaminen koettiin myös selkeästi työhyvinvointia ja työssä viihtymistä parantaviksi. Yksikön sisäisen viestinnän ja hiljaisen tiedon sekä tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen yleensä toivottiin edelleenkin kehittämistä.

Työn sisällölliseen hyvinvointia parantavina tekijöinä nousivat esiin erityisesti esimiestyöskentelyä arvioitaessa työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu. Hyvä johtajuus on kuuntelevaa, palautetta antavaa, mutta myös aikaansaavaa esimiestyöskentelyä. Työhyvinvointia edistävä esimies huomioi työntekijöiden kuormituksen ja tarpeenmukaisen työnohjauksen järjestämisen. Myös sijaisista huolehtiminen ja epävarmuuden poisto kertoo vetovoimaisesta työpaikasta, johon halutaan sitoutua.

Työn ulkopuolisina työhyvinvointia parantavina ensisijaisina asioina tutkimusaineistossa nähtiin työssä kouluttautumismahdollisuudet, asianmukainen työympäristö ja -välineet sekä ennen kaikkea turvallisuusnäkökohtien huomioiminen päihdetyössä. Luonnollisesti työstä saatavassa korvauksessa ja lomien pituudessa koettiin olevan parantamisen varaa. Melko mitättömiltäkin kuulostavat asiat, kuten henkilökunnan käytettävissä olevan kahvi/vesiautomaatin, henkilökuntaetujen ja -alennusten koettiin parantavan myös osaltaan työssä viihtymistä.

Tulosten mukaan esimiehen odotetaan omaavan tehtävään vaadittavan koulutuksen ja ammattitaidon ohella rohkeutta olla esimies. Lisäksi esimieheltä odotetaan kykyä antaa rakentavaa palautetta, nopeaa reagoitukykyä, joustavuutta, välittämistä sekä tasapuolisuutta. Johtajuus ansaitaan

vastuunkantamisella ja työntekijöiden oikeudenmukaisella kohtelulla ja kohtaamisella. Esimieheltä vaaditaan tilannetajua, päämäärätietoisuutta ja sovituista asioista kiinni pitämistä. Työntekijöiden kuunteleminen ja ottaminen mukaan toiminnan suunnitteluun, esimiehen jalkautuminen kentälle työympäristöön ja päihdetyön sisällön tunteminen koettiin yksikössämme hyvinkin merkittäviksi seikoiksi työyhteisön hyvinvointia ajatellen. Esimieheltä odotetaan myös kykyä tunnistaa omia kehittämistarpeitaan sekä työntekijöiden ammattitaidon arvostamista ja taitoa hyödyntää monialaista osaamista. Tiedon kulun työyhteisön sisällä koettiin olevan varsin puutteellista ja sen kehittämisen kautta kenties mahdollistettaisiin entistä avoimempi vuorovaikutus ja ammatillinen vuoropuhelu.

Työyhteisöä ja työyhteisön tilaa kuvaavissa vastauksissa korostui, että organisaatiossa on hyvin eri kehitysvaiheissa olevia työryhmiä. Työyhteisön hyvinä ja työntekijää tukevina piirteinä esiin nostettiin vastuullisesti toimiva ja tukea antava työryhmä, kunnioitus ja luottamus oman työryhmän sisällä, työhön orientoitunut yhteisö ja avoin ilmapiiri. Pääsääntöisesti oma työyhteisö koettiin turvalliseksi, haasteina koettiin työnkuvien ja roolien epäselvyyksien tuomat ristiriidat yhteisössä, työmäärän epätasainen jakautuminen ja lisääntyminen, kollegiaalisuuden puute ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Kuormittavana tekijänä esiin nousi myös yksittäisten työyhteisön jäsenten sitoutumattomuus yhteisiin tavoitteisiin ja toimintakäytäntöihin. Kyselyssä nostettiin esiin myös toiminnan hajanaisuus ja tarve vahvempaan esimiestoimintaan.

Oman lähityöyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä vastauksissa korostui selkeän johtamisen ja johtamisrakenteen merkitys. Kehittämishaasteina koettiin lähiesimiehen läsnäolo arjessa, tasa-arvoisuus, työryhmätyöskentelyn kehittäminen sekä kollegiaalinen tuki. Yhteistyön ja yhteisen tekemisen merkitys nousi vastauksissa vahvasti esille. Valtaosa vastaajista esimiehen helposti lähestyttävänä, kokemukset esimiehen johtamistavasta kokemukset jakaantuivat laajemmalle skaalalle. Työstä saatavaa palautetta kaivattaisiin enemmän, hieman yli puolet työntekijöistä ilmoitti käyneensä säännölliset kehityskeskustelut esimiehensä kanssa. Tulevaisuuden merkittävänä kehittämissaasteena nousi lähiesimieheltä saatavan tuen merkitys.

Työyhteisössä kehittämistehtävän teemojen pohjalta nousevia asioita olivat työntekijän oman jaksamisen merkitys, avoin vuorovaikutus sekä ammatillisen tuen tarve.

6.4 Työhyvinvointisuunnitelma

Yksikön työhyvinvoinnin tilaa tarkasteltiin myöhemmin uudelleen tavoitetähtitapahtuman (liite 2) avulla. Tavoitetähtityöskentelymenetelmä on avattu tarkemmin aiemmin osallistavien työskentelymenetelmien yhteydessä. Tähän tapahtumaan osallistuivat (n =18) lähes samat työntekijät, lukuun ottamatta kolme aiempaan tapahtumaan osallistunutta sairaanhoitajaa ja yhtä sosiaaliohjaajaa. Osallistujista viisi oli sairaanhoitajia, yhdeksän lähihoitajia, yksi sosiaaliohjaaja, yksi työpajan ohjaaja-käsityöartesaani, yksi päihdelääkäri sekä yksi päihdetyöntekijä.

Tavoitetähti-työskentelyn kysymyksenasettelu muodostui kolmesta yhdessä osallistujien kanssa nimetystä tavoitteesta yksikössämme. Ensimmäinen tavoite oli tasa-arvoisuus, yhdenmukaisuus ja oikeudenmukaisuus. Toiseksi tavoitteeksi asetettiin yhteinen näkemys työstä, arvostuksesta ja kollegiaalisuudesta. Kolmanneksi työskentelyn tavoitteeksi määriteltiin selkeät toimintamallit ja niihin sitoutuminen. Jokaista tavoitetta tarkasteltiin ja työstettiin ratkaisukeskeisen tavoitetähti-menetelmän mukaisesti, mitä hyötyä olisi kunkin tavoitteen toteutumisesta itselle, työnantajalle ja asiakkaalle, mikä estäisi tavoitteiden toteutumista sekä mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvittaisiin tavoitteiden toteutumiseksi.

Tasa-arvoisuuden, yhdenmukaisuuden sekä oikeudenmukaisuuden (liite 3) mukanaan tuomat hyödyt työntekijälle tavoitetähtitapahtumaan osallistujat määrittivät työssä jaksamisen parantumisena ja työstressin vähenemisenä, jolloin myös sairauspoissaolot vähenevät. Yhteinen näkemys ja yhteiset päämäärät parantavat tiedonsiirtoa ja työmotivaation säilymistä sekä asiakkaan saaman hoidon laatua. Asiakkaan saama hyöty tasa-arvoisuuden, yhdenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden myötä näkyvät tulosten mukaan asiakkaiden tasa-arvoisena ja yhdenmukaisena kohteluna sekä laadukkaana ja

hyvänä hoitona. Työnantajan saama hyöty näkyy motivoituneempina päihdeasiakkaina, toiminnan tuloksellisuudessa sekä laadukkaammassa asiakastyössä. Työntekijät sitoutuvat työhönsä, jolloin työssä jaksaminen paranee ja poissaolot vähenevät ja esimiesten johtamiskäytännöt selkenevät, toisin sanoen työnantaja saa työyhteisön, joka puhaltaa yhteen hiileen.

Tasa-arvoisuuden, yhdenmukaisuuden sekä oikeudenmukaisuuden tavoitteiden toteutumista estäviä tekijöitä tulosten mukaan olivat yhteisen ajan ja avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen. Työntekijät eivät kokeneet olevansa tasa-arvoisia. Heikentävinä tekijöinä koettiin myös esimiehen ja kollegojen arvostuksen sekä osaamisen ja tiedon kulun puute. Estävinä tekijöinä nähtiin esimiesten kykenemättömyys tai jopa haluttomuus tai ymmärtämättömyys puuttua työntekijöiden havaitsemiin epäkohtiin. Jokaisen yksikön jäsenen tulisi sitoutua samaan päämäärään ja kohdella toisiaan samanarvoisina. Estävinä tekijöinä nähtiin myös työntekijöiden erilaiset asenteet sekä ajatus siitä, että jollain muulla kuin minulla on tässä asiassa parannettavaa

Tasa-arvoisuuden, yhdenmukaisuuden sekä oikeudenmukaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi jokaisen työntekijän tulisi tulla kuulluksi, mutta jokaisella tulisi olla myös itsellään halua muutokseen. Työyksikön yhteisten toimintalinjausten, yhteisten foorumien, keskinäisen kunnioituksen ja yksilötason sitoutumisella yhteisen päämäärän saavuttamiseksi työhyvinvoinnin paraneminen on mahdollista. Kannustava ilmapiiri asioiden esilletuomiseen ja näkökulmien tarkasteluun, esimiehen tuki ja selkeä johtaminen sekä työnohjaus edistävät tavoitteiden saavuttamista.

Yhteinen näkemys työstä, arvostus ja kollegiaalisuus (liite 3) kehittämiskohteena ja hyödyt työntekijälle näkyvät työssä jaksamisen paranemisena, yhteisenä näkemyksenä asiakkaalle tarjottavasta palvelusta ja asiakkaan tasavertaisessa kohtelussa. Työssä jaksaminen ja mielekkäisyys paranee ja mielenkiinto säilyy, kun, kun mm. näkemyseroista riitelemisen ei vie energiaa ja työmotivaatiota. Paremman työilmapiirin myötä sairauspoissaolot ja työssä kuormittuminen vähenee ja asiakkaan kannalta yhteisesti sovitun päämäärän saavuttaminen on helpompaa. Yhteinen näkemys työstä sekä

kollegiaalinen arvostus sitouttavat työntekijän työhönsä ja selkeyttävät työnkuvia.

Työyhteisön yhtenäinen linja hyödyttää asiakasta laadukkaampina palveluina, hoitoprosessin ja kuntoutumisen sujuvana poluttamisena sekä asiakkaiden tasa-arvoisena kohteluna työntekijästä riippumatta. Työnantajan saavuttamat hyödyt näkyvät asiakaspalautteissa, palvelujen laadun paranemisena ja työhönsä sitoutuvana työyhteisönä, jota esimiesten on kenties myös helpompi johtaa.

Asetettujen tavoitteiden toteutumista estävinä tekijöinä voivat olla yhteisen ajan puute, liian erilaiset näkemykset/toimintalinjaukset sekä sitoutumattomuus yhteisiin tavoitteisiin. Kollegan arvostuksen ja kunnioituksen puute ja koettu epätasa-arvo heikentävät tavoiteasettelua, samoin kuin sinnikkäästi omista mielipiteistä ja ajatuksista kiinni pitäminen ilman, että keskustelelee tai kuuntelee vaihtoehtoja. Työhön liittyvien asioiden ottaminen henkilökohtaisena arvosteluna, ei työn tekemisen ratkaisuna, yksilöiden muutosvastarinta ja asenteet, tiedon siirtymisen ja työpaikan pelisääntöjen puutteellisuus sekä vuorovaikutukseen liittyvät ristiriidat ovat tulosten mukaan myös tavoitteiden toteutumista estävinä tekijöinä.

Tulosten mukaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan aikaa, ennen kaikkea avointa vuorovaikutusta, omien arvojen tarkastelua, kollegan työn arvostamista, selkeää johtamista, yhteistä aikaa ja keskustelua. Yhteinen näkemys työstä selkeyttää myös työntekijän omaa työnkuvaa ja työssä jaksamista. Tavoiteasettelu vaatii myös selkeää ja tasavertaista johtamista ja selkeitä toimintaohjeita, joihin koko yksikkö on valmis sitoutumaan.

Selkeiden toimintamallien ja niihin sitoutumisen (liite 3) kautta tulosten mukaan työntekijöiden työhyvinvointi ja työilmapiiri ja kokemus tasa-arvoisuudesta paranevat, työ sujuu joustavammin ja palveluiden laatu paranee. Henkilöstön väliset ristiriidat vähenevät, mahdolliset näkemyserot kaventuvat ja sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen vahvistuu, jolloin kaikkien on helppo toimia ja poluttaa asiakas kuntoutumisessaan tavoitteellisesti eteenpäin.

Samalla kenties esimiehen luottamus työyhteisöön paranee. Tavoitteiden toteutumista estäviä tekijöitä tulosten mukaan voivat olla mm. esimiesten kyvyttömyys hyödyntää työntekijöiden ammattitaitoa, sitoutumattomuus yksilötasolla yhteisiin toimintaohjeistuksiin ja yksinkertaisesti tietämättömyys toisen työstä ja yhteisen näkemyksen puute. Esteenä voi olla riittämätön vuorovaikutus, jolloin työryhmien yhteistyö kärsii.

Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan osaavaa ja napakkaa johtamista ja esimiestaitoja, sitoutumista ja sitouttamista, kunnioitusta toinen toista kohtaan sekä sovittuja ja selkeitä yhtenäisiä linjauksia työryhmien kesken. Tulosten mukaan tarvitaan tavoitteiden tarkastelua koko työyksikön kesken. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus, työpaikkakoulutus, jokaisen työntekijän velvollisuus pitää sovituista asioista kiinni sooloilematta, yhteinen aika yhdessä keskustellen sekä eri työryhmien välisen yhteistyön lisääminen luovat pohjaa avoimelle keskustelukulttuurille. Selkeä johtamisen taito, esimiehen avulla sopimuksista kiinni pitäminen sekä työnohjaus ja mahdollisuus työkiertoon koettiin tämän kehittämistehtävän tulosten mukaan selkeästi parantavan yksikön työhyvinvointia.

Työhyvinvointisuunnitelma toimii välineenä työhyvinvoinnin edistämiseksi, sen avulla voidaan asettaa konkreettisia tavoitteita, seurata ja arvioida toteutumista, jakaa vastuuta toteuttamiselle. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena on keskittyä muutamaa kehittämisalueeseen kerrallaan. (Manka 2013,17). Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessin tuotoksena on yhdessä moniammatillisen työyhteisön ja kehittämisprosessiin osallistujien kanssa rakennettu työhyvinvointisuunnitelma, jonka odotetaan toimivan työyksikön työhyvinvointityöryhmän toimintaa ohjaavana alustavana toimintamallina.

7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävinä olivat työhyvinvoinnin ja esimiestyöskentelyn kehittämisen keinojen selvittäminen sekä päihdetyön työhyvinvointityöryhmän toimintamallin rakentaminen ja vakiinnuttaminen osaksi työyhteisön arkea. Muuttuvan työelämän mukanaan tuomien paineiden myötä huomiota tulisi kiinnittää siihen, mikä työyhteisössä on hyvää ja vahvaa. Tarve työhyvinvointityöryhmän perustamiseen nousi päihdepalvelusäätiön organisaation toisen yksikön vastaavan työryhmän toiminnan pohjalta.

Mielekäs työ on oleellinen osa arkielämää ja identiteettiä, jolloin työssä jaksaminen vaikuttaa yksilön hyvinvointiin myös elämän muilla osa-alueilla. Työelämän vaatimukset työntekijöitä kohtaan ovatkin kiristyneet. Tällä vuosituhanella työssä jaksamisen teemat on huomioitu myös valtakunnallisella tasolla tutkimus- ja toimenpideohjelman muodossa. Työhyvinvointitutkimuksen visio kuluvalle vuodelle 2015 painottuu yksilötasolla ylläpitämään ja edistämään työssä käyvien henkilöiden terveyttä, hyvinvointia, motivoituneisuutta ja innovatiivisuutta. Tavoitteena on erityisesti työssäoloajan pidentäminen ja työstä aiheutuvien terveyshaittojen kustannusten vähentäminen. Työyhteisötasolla tavoitteena on tuottaa tietoa terveysriskeistä ja vaaratekijöistä, työn aiheuttamasta haitallisesta fyysisestä ja henkisestä kuormituksesta, työkyvyn ylläpitämisestä, todettujen terveysriskien ja kuormitustekijöiden poistamisesta sekä hyvistä käytännöistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 18.)

Ammatillisesti osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva työyhteisö on myös päihdepalvelujen tärkein voimavara, jonka vuoksi työhyvinvointiin on syytä panostaa. Tutkimusaineistosta haettiin vastauksia toimivan ja myönteisen työilmapiirin rakentamiseen sekä työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön. Koulutus ja tutkinto takaavat tietynlaisen ammattiosaamisen lähtötason, varsinainen ammattiosaaminen edellyttää kuitenkin työelämässä harjaantumista. Työryhmän osaaminen on edellytys työn toimivuudelle ja vaikka yksilö arvioisi oman osaamisensa korkeaksi, koko työryhmän osaaminen on keskeistä myös palvelujen tuloksellisuuden takaamiseksi. Muiden työryhmän jäsenten osaamista ei välttämättä tunneta eikä kyetä hyödyntämään riittävästi

oman työn osana, liittyen erilaisiin ammatillisiin perinteisiin ja käytäntöihin. Uusien toimintamallien kehittyminen vaatii pitkähkön ajan ja mahdollisuuksia yhteisten käytäntöjen hiomiseen työajalla. Esimiesnäkökulma, johtaminen ja esimiestyö ovat työn organisoinnin keskeinen rakenne, sillä vastuiden jakaminen ja toiminnan koordinoiminen luovat kehyksen henkilöstön työlle. Jokainen työntekijä ensisijaisesti oman positiivisen ja kannustavan toimintaansa kautta kykenee ylläpitämään ja parantamaan osaltaan työyhteisön hyvinvointia. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja vakiinnuttaa työyhteisön jäsenten keskinäisen yhteistyön kautta työhyvinvointityöryhmän toimintamalli päihdetyön yksikköön. Näkökulmana oli työhyvinvoinnin positiivisen ulottuvuuden tarkastelu ja kehittämisyksikön työhyvinvoinnin tilan tunnistaminen sekä muutoksen kipinän sytyttäminen. Kehittämistehtävänä oli toteuttaa moniammatillinen kehittämisprosessi, jonka tuotoksena oli työhyvinvointityöryhmän toimintamallin rakentaminen päihdepalvelujen yksikköön.

Työntekijöiden hyvinvointi on lähtökohta osaamisen kehittämiseksi ja osaamisen kehittäminen taas vaatii onnistuakseen motivoituneen ja hyvinvoivan työyhteisön. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Hyvät yhteistyösuhteet työntekijöiden, esimiehen sekä muiden yhteistyötahojen kanssa voidaan nähdä esimiestyön rikkautena sekä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta olennaisena.

Positiivinen asenne ja huumori tukevat psyykkistä hyvinvointia. Positiivisuus ajattelussa ja tunteissa lisää tyytyväisyyden kokemusta, toimintakykyä sekä keinoja selvittää erilaisissa tilanteissa. Työmotivaatiota edistää työn tavoitteellisuus, sopiva haasteellisuus ja mahdollisuus työssä kehittymiseen. Yhteinen keskustelu lisää yhteisöllisyyttä, sillä kun työtä koskevista asioista voidaan puhua yhdessä, niihin myös sitoudutaan. Työyhteisöstä saa tukea työn tekemiseen, mutta myös sosiaalisia suhteita vapaa-ajan viettoon.

Tampereen yliopiston dosentti Marja-Liisa Mankan mukaan satsaus työntekijöiden *inhimilliseen pääomaan* on merkittävä kilpailutekijä yrityksille

tulevaisuudessa. Inhimillisellä pääomalla hän tarkoittaa henkilöstössä olevia aineettomia resursseja, kuten osaamisen ja asenteiden kehittäminen. Inhimillisen pääoman arvioidaan luovan tuottavuutta ja pidentävän työuria, tuo pääoma on kuitenkin hänen mielestään vajaakäytössä tällä hetkellä. Yritysten pitäisi pyrkiä luomaan positiivisuuden kierre, jossa hyvämaineinen työpaikka houkuttelee kyvykkäitä ja asenteeltaan myönteisiä työntekijöitä ja kannustava ilmapiiri tukee työssä onnistumista. Hyvinvoivasta työyhteisöstä on muodostumassa yhä tärkeämpi keino kilpailla parhaista työntekijöistä. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 9–10.)

Työpaikat, jotka pystyvät luomaan innostavan ja kannustavan ilmapiirin, houkuttelevat todennäköisesti myös osaavimmat ja sitoutuneimmat työntekijät. Keskeisessä asemassa ovat osaavat esimiehet ja koko työyhteisön huomioiminen, myös henkilöstön vuorovaikutusmahdollisuuksiin pitää panostaa. Raportin mukaan perinteisten osaamis- ja koulutuspääoman ohella työelämässä tarvitaan entistä enemmän asenteellisia valmiuksia, kuten positiivisuutta, sitkeyttä ja uudistumisen halua. (Larjovuori ym. 2015, 33.)

Usein päihdetyö on henkisesti hyvin kuormittavaa ja fyysisesti uuvuttavaa. Uhkaavia tilanteita esiintyy päihdeasiakastyössä kohtuullisen usein. Henkisesti kuormittavia ovat myös tilanteet, joissa asiakas ei ole ollut tyytyväinen saamiinsa palveluihin. Tilanteen kuormittavuutta saattaa vielä lisätä organisaation tiukka linjaus, joka voi olla ristiriidassa työntekijän omien ammatillisten ja eettisten arvojen kanssa. Johtaminen ja esimiestyö ovat merkityksellisiä työryhmien toimivuuden kannalta, mutta yhtä lailla työryhmän jäsenten omalla toiminnalla ja keskinäisillä suhteilla vaikutetaan ryhmädynamiikan rakentamiseen.

7.1 Opinnäytetyön prosessin ja tuotosten tarkastelua

Tutkijan oma persoonallisuus on olennainen osa kehittämistyötä. Yhdessä tekemällä ja kehittämällä koko työyhteisö oppii ottamaan vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työhyvinvointikyselyjä koko organisaatiossa on toteutettu neljänä perättäisenä syksynä, organisaation perustamisesta vuodesta

2011 lähtien ja viimeisin vuoden 2014 syksyllä. Joensuun yksikön työhyvinvointikyselyssä (n =24) viime vuonna neljä vastaajaa koki työkykynsä erinomaiseksi, kolmetoista hyväksi, viisi melko hyväksi, yksi kohtalaiseksi ja yksi heikoksi. Edelliseen vuoteen verraten heikentymistä työkyvyn suhteen oli tapahtunut hieman, tuolloin vastaajista (n=21) kukaan ei kokenut työkykyään heikoksi. Kahden vuoden takaisessa kyselyssä vastaajista (n=18) kaikki kokivat työkykynsä melko hyväksi, hyväksi tai erinomaiseksi. Yksikön ensimmäisen toimintavuoden työhyvinvointikyselyjen tuloksia (n=12) tarkastellessa täytyy huomioida, että yksikön henkilöstömäärä oli nykyistä suppeampi, eikä työhyvinvoinnin kehittämiseen vielä juurikaan kiinnitetty huomiota.

Yksikön työntekijöiden työtyytyväisyys tuoreimman kyselyn mukaan oli kaikkiaan näyttäytynyt melko hyvänä, keskiarvolla neljä eli lievää parannusta edellisvuosiin nähden oli tapahtunut. Työtyytyväisyydellä kyselyssä kartoitettiin osaamiseen, odotuksiin, haasteisiin sekä työn kuormitukseen liittyviä kokemuksia. Edellisiä kyselyjä tarkastellessa keskiarvo on ollut joka vuosi alle neljän. Kehityskeskusteluihin on selkeästi kiinnitetty huomiota esimiesten taholta viimeisten neljän vuoden tarkastelujakson aikana ja säännölliset kehityskeskustelut ovatkin toteutuneet vuoden 2014 kyselyssä lähes kaikkien kohdalla. Viimeisimmässä kyselyssä esimiestyöskentelyä tarkastellessa parannusta on myös selvästi tapahtunut (keskiarvo 4.4), tuolloin asioiden esimiehen johtamistapa koettiin edistävän luottamuksen syntymistä ja työntekijän perustehtävän toteuttamista melko hyvin. Esimieheltä saatava palaute on koettu myös melko riittävänä. Tarkasteltaessa yksikön viimeisimmän työhyvinvointikyselyn tuloksia henkilöstön vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta, tasavertaisuus ja turvallisuus omassa työyhteisössä koettiin hyväksi (vastausten keskiarvo 4.1). Kollegoilta ja esimieheltä saatava tuki koettiin melko hyvänä, samoin vuorovaikutus ja avoin keskustelukulttuuri. Parannusta edellisvuoteen verraten on kyselyn mukaan tässäkin suhteessa hieman tapahtunut, vastausten keskiarvon ollessa 3.6 vuonna 2013. Yksikössä tehtyjen työhyvinvointikyselyjen aineistoa ja tuloksia on tarkasteltu tässä yhteydessä tämän opinnäytetyön kehitysteemojen mukaisesti nostoen kyselyistä esiin ainoastaan työtyytyväisyyteen, vuorovaikutukseen sekä esimiestyöskentelyyn keskittyvät kysymyspattereiden tulokset.

Yksikön toimintaa suunniteltaessa henkilöstölle tulisi tarjota mahdollisuus osallistua myös päätöksien tekoon. Osallistaminen on kehittynyt niin, että kehitysideoita ja henkilöstön asioita viedään yksikössä yhä hitaasti, mutta paremmin eteenpäin. Palavereista on muodostunut kenties avoimempia ja keskustelu sekä mielipiteiden vaihto on lisääntynyt. Vaikkakin osallistaminen yksikössä on kehittynyt, niin silti kaikki työntekijät eivät työyhteisössä saa tai haluakaan ääntään kuuluviin ja pääse vaikuttamaan. Toisaalta henkilöstön omalla aktiivisuudella lienee vaikutusta osallistamiseen. Jokaisella on mahdollisuus osallistua, mutta tuon mahdollisuuden käyttäminen on kiinni omasta aktiivisuudesta ja aktiivisimmat luonnollisesti ovat useammin äänessä ja saavat tuotua mielipiteensä paremmin esille. Työryhmien yhteisten palaverien nähdään myös olevan kannattavia ja lisäävän ajatusten vaihtoa ja näkökulmia, sillä samalla opitaan tuntemaan toisten työryhmien jäseniä ja heidän työtehtäviään. Tärkeää on siis henkilöstön osallistaminen oman työhyvinvointinsa kehittämiseen, sillä selkeiden pelisääntöjen lisäksi työntekijän oma toiminta ja omista voimavaroista huolehtiminen lisää työhyvinvointia, oman osaamisen ylläpidon ja ammatillisen kehittymisen kautta.

Työhyvinvointia muodostavia ilmiöitä ja erityisesti työsitoutuneisuutta tarkastellessa on tärkeää pyrkiä luomaan niin fyysisesti kuin henkisestikin turvallinen ilmapiiri. Henkisellä turvallisuudella tarkoitetaan mm. avointa, rehellistä tiedottamista tulevista muutoksista sekä riittävän ajan antamista muutosprosessien toteuttamiselle. Työn organisointia voidaan tarkastella ammatillisen osaamisen, töiden järjestelyn, tiedonkulun, työn mitoituksen ja johtamis- ja esimiestyön näkökulmista. Tällöin työhyvinvoinnin ulottuvuuksia ovat työn sisällöllinen tyydyttävyyys, työryhmien toimivuus ja työilmapiiri, esimiestyö ja johtaminen jaksamisen tukena sekä työssä jaksaminen. Hyvä työyhteisö tukee, motivoi ja antaa voimia vaikeissakin työolosuhteissa. Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio tukee henkilöstönsä työssä jaksamista tarjoamalla mahdollisuuden käyttää tunnin viikossa työaikaa liikkumiseen.

Nykyaikaisen johtamiskäsityksen mukaan hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi voidaan kasvaa kokemuksen ja henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Johtajuuden haasteellisuus piilee vaatimuksessa ja mahdollisuudessa

jatkuvasti kehittyä esimiehenä. Tieto ja taito eivät yksistään riitä, vaan hyvään johtajuuteen tarvitaan aitoa halua toimia esimiestehtävissä sekä vuorovaikutus- ja kommunikointikykyä. Johtajan on osattava motivoida ja innostaa ja paras tapa innostaa muita on olla itse innostunut. Työyhteisössään esimiehen on kyettävä olemaan luotettava ja oikeudenmukainen esikuva.

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy voimakkaasti työn sisältöön, jolloin johtaja voi kompensoida henkilöstön johtamistaitojen puutteita ammattialueen osaamisella. ”Työ ja terveys Suomessa 2012”-tutkimuksessa nousee esille johtamistaitojen vaatavuus sekä oikeudenmukaisen johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydet. Johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä työelämää ja henkilöstön työhyvinvointia kehitettäessä. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Viluksela, Uuksukainen & Virtanen 2013, 59–61.)

Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuositus (2013) nostaa myös yhdeksi kehittämisalueeksi juuri johtamisen. Toimintayksikön lähiesimiesten vastuulla on työn tarkoituksenmukainen organisointi, työkäytäntöjen ja henkilöstön osaamisen uudistaminen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden lisääminen. Henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kehittämiseksi johtamisen tavoitteena on turvata osaavan henkilöstön riittävä määrä, varmistaa osaamisen järjestelmällinen kehittäminen sekä työntekijöiden hyvinvointia uhkaavien kuormitustekijöiden tunnistaminen, joita ovat asiakassuhteisiin liittyvät tekijät, rutiininomaisuus, itsenäisyyden puute, kiire ja työilmapiirin ongelmat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 52–53.)

Osallistamista voidaan tarkastella myös tiedon johtamisena, jonka tarkoituksena on soveltaa olemassa olevaa tietoa päätöksissä. Tiedon johtamista voidaan tarkastella prosessina, jossa luodaan, kerätään, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan tietoa. Uutta tietoa luodaan innovatiivisesti, mutta samalla jo organisaatiossa olemassa olevaa tietoa kerätään aktiivisesti. Tietoa pyritään soveltamaan luovasti strategiatyössä ja jakamaan organisaatiossa, niin että kaikilla on mahdollisuus tiedon saantiin ja kehitykseen. (Sydänmaanlakka 2009, 67–68.)

Henkilöstön tiedot, taidot ja kokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto pääsevät parhaiten käyttöön työyhteisön jäsenten keskinäisen yhteistyön kautta. Vastavuoroisuus, yhteisesti jaetut arvot ja aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi ovat yhteisöllistä luottamuspääomaa, joka ilmenee työpaikan me-henkenä, toiminnan häiriöttömyytenä ja yhteistyön sujuvuutena. Osa pelisäännöistä voi perustua suoraan lakiin tai työehtosopimukseen tai olla lakien ja työehtosopimusten nojalla neuvoteltuja paikallisia sopimuksia. Osa taas voi olla muulla tavoin työnantajan ja henkilöstön keskenään sopimia pelisääntöjä ja osa pelisäännöistä voi olla työnantajan määrittelemiä ohjeita ja toimintatapoja. Työnantajan on tärkeää osata erottaa, mitkä ovat edellä mainittuja pelisääntöjä ja mitkä ovat työsuhteiden sovittuja työsuhteen ehtoja. Riippumatta siitä, millä tavoin pelisäännöt ovat syntyneet, tärkeää on myös, että molemmat osapuolet ovat niistä tietoisia.

Työpaikoilla, joilla on suuri asiakasväkivallan riski, kuten päihde- ja mielenterveystyön toimijoilla, tulisi olla menettelytapa- ja toimintaohjeet sekä kriisisuunnitelmat väkivallan ennaltaehkäisyyn ja hallintaan. Kaikki työntekijät tulisi kouluttaa väkivaltilanteissa toimimiseen ja väkivaltilanteiden ennakointiin ja käsittelyyn. Myös väkivallan pelkoa tulisi käsitellä. Väkivaltilanteiden järjestelmällisen rekisteröinnin ja analysoinnin tulee sisältää myös psyykkisen väkivallan raportointi. Riskien arvioinnissa tulisi arvioida työympäristö, kalusteiden sijoittelu ja näkyvyys, tekniset laitteet ja hälytysjärjestelmät, käytännön toimintaohjeet sekä henkilöstölle annettava koulutus. Myös asiakkaat tulee ohjeistaa olemaan käyttämättä uhkailua ja väkivaltaa.

7.2 Muutosjohtamisen merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä

Dialoginen viestintä ja erilaisten asiantuntijoiden tiedon yhdistäminen muutosjohtamisen työkaluna on kehittämisprosessissa yksi avaintekijöistä. Stenvallin ja Virtasen (2007, 71–72, 100–101) mukaan yhteisen kielen löytyminen on keskeinen muutosjohtajan haaste. Taito kiteyttää ja luoda muutosta vahvistavia tarinoita mahdollistaa dialogin ja eri osapuolten välisen

vuorovaikutuksen. Mahdollinen muutosvastarinta puolestaan kannattaa nähdä positiivisena asiana kehittämisprosessissa, siten esimies voi hyödyntää sitä uudistuksen laadun parantamisena ja luovuuden välineenä. Erilaisten näkemysten hyväksyminen tukee dialogisuuden rakentumista (Toikko & Rantanen 2009, 99).

Mcleanin (2011, 80) mukaan henkilöstöä tulisi valmistella muutosprosessiin jo varhaisessa vaiheessa ja tärkeää on myös aukaista lähtökohdat ja tarpeet muutokselle. Pienemmissä ryhmissä on helpompi lähteä kehittämään yksikön toimintaa ja parhaimmillaan kehittäminen on sarja pienempiä muutoksia, joihin ei liity tunteita tai tuskaa (Erämetsä 2009, 258).

Muutostilanteet ovat usein epävarmuudessa toimimista, sillä prosessin lopputulos on harvoin selvillä. Muutosjohtajalla on keskeinen rooli turvallisuuden ja luottamuksen tunteiden aikaansaamisessa muutostilanteissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 79.) Muutoksen johtaminen on sitä haasteellisempää, mitä suurempi, laajempi ja syvällisempi muutos on (Taskinen 2011, 156).

Toimivassa työyhteisössä henkilöstö kykenee itse yhteisöllisyytensä jatkuvaan rakentamiseen ja vahvistamiseen, myös muutostilanteissa. Yhteisöllisyys on tällöin kokemus aidosta yhdessä tekemisestä, jolloin myös työn ja työympäristön kehittäminen nähdään myönteisenä haasteena. Henkilöstö on yhteiseen päämäärään sitoutunut, kokeilunhaluista ja työssään hyvin viihtyvää. (Häggman-Laitila 2014, 155.) Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, jolloin työ tukee tekijänsä elämänhallintaa (Utriainen, Ala-Mursula & Virokangas 2011, 30).

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoite oli ymmärrys työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksista käytännössä. Osallistavien menetelmien käyttäminen tukee hiljaisen tiedon esille tuomista antamalla kaikille osallistujille mahdollisuuden vaikuttaa tapahtuman lopputulokseen. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutoksia intervention avulla, jolloin arvioinnissa

kiinnitetään huomiota intervention seurauksena syntyneiden muutosten vaikuttavuuteen. Eräs tapa muutoksen arviointiin on pyytää osallistujia kuvaamaan kokemuksiaan ja käsityksiään toiminnan vaikutuksista. (Kananen 2009, 137.)

Kehittämisprosessin luotettavuutta arvioitaessa keskeistä on vahvistettavuus, jolloin analyysin perustana olevan aineiston avulla rehellisesti kuvaillaan se, kuinka tuloksiin on päädytty. Refleksiivisyyden voi myös nostaa yhdeksi luotettavuuden arviointikriteeriksi, jolloin tutkijan on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan tutkijana ja arvioitava, kuinka hän tutkijana vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa sekä ilmoitettava tutkimusraportissa lähtökohtansa ja arvionsa. (Kylmä & Juvakka 2007, 56.) Tämän opinnäytetyön tekijä toimi sairaanhoitajana tutkittavassa organisaatiossa, jonka vuoksi työyhteisön toimintatavat olivat tuttuja. Positiivinen lähestymistapa sekä mielenkiinto aiheeseen vaikuttivat näkökulmaan, jolla opinnäytetyön materiaalia niin teorian kuin myös aineiston analyysin kannalta lähestyttiin.

Vakuuttavuutta ja samalla luotettavuutta kehittämissä parantaa tutkijan tarkka, uskottava ja johdonmukainen kuvaus kehittämistyön kaikista vaiheista. Osallistavan kehittämistoiminnan luotettavuutta ja johdonmukaisuutta voidaan arvioida tutkimukseen osallistujien sitoutuvuudella kehittämissä, sillä sitoutumattomuus heikentää tulosten luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin parantamaan kirjoittamalla muistiin päiväkirjamaisesti prosessin aikana tehtyjä havaintoja, jolloin prosessin kuvaaminen on ollut mahdollisimman tarkkaa. Työyhteisötapahtumapäivien yhteydessä kerätystä palautteesta saatiin arvokasta tietoa raportoinnin ja pohdinnan tueksi. Aineistoa verrattiin aikaisemmin kerättyyn tutkimustietoon ja teoreettiseen viitekehykseen.

Tulkintojen tekemisen vuoksi tutkijan reflektion esiintuominen tutkimuksen toteuttamisen jokaisessa vaiheessa on oleellinen osa tutkimusta. Reflektio on tärkeää tutkimuksen uskottavuuden lisäämisessä ja sen avulla tutkimuksesta saadaan läpinäkyvää. Tutkijan avoimuus tutkimalleen ilmiölle ja avoimuuden auki kirjoittaminen myös vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. (Davies 2010,

34, 50.) Tämän opinnäytetyön prosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti aineistosta tehtyjen muistiinpanojen pohjalta. Opinnäytetyön aiheen valinta työelämälähtöisenä kehittämistehtävänä on tarpeellinen ja perusteltu. Tutkimuksen toteuttamisen, etenemisen sekä tulokset on pyritty raportoimaan tarkasti ja huolellisesti. Tutkimukseen osallistuneet saivat ohjeistuksen työn tarkoituksesta ja tavoitteista.

Toimintatutkimuksessa luotettavuusarviointia pidetään toisaalta myös haasteellisena, sillä tavoitteena on usein muutos. Luotettavuutta tarkastellessa myös dokumentaatio on perusedellytys, tällöin on mahdollista jälkikäteen tarkastella aineistoa ulkopuolisen tarkastelijan toimesta. (Kananen 2012, 125–131.) Luotettavuus kehittämistoiminnassa tarkoittaa käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 121).

Toistettavuuden saavuttaminen toimintatutkimuksessa ei ole mahdollista, sillä sen avulla pyritään saamaan aikaan muutoksia, joten saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla ei ole toimintatutkimuksen ajatuksen mukaista. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 148–149.) Osallistujien ajatukset nousivat heidän omista henkilökohtaisista kokemuksistaan, toimintaympäristöstä ja olemassa olevista toimintatavoista lähtöisin. Aineisto onkin siten sidoksista tapahtumien sen hetkiseen ainutlaatuiseen tilanteeseen.

Pietarinen, Häyry, Heinonen, Sarvas, Tuomisto, Risteli, Palo & Lötjönen (1999, 7–12) esittää kahdeksan yleistä eettistä vaatimusta, jotka kaikille tutkijoille tulisi asettaa: älyllisen kiinnostuksen, tunnollisuuden, rehellisyyden ja sosiaalisen vastuun vaatimukset, vaaran eliminoiminen, ihmisarvon kunnioittaminen, ammatinharjoituksen edistäminen ja kollegiaalinen arvostus. Tutkijalta edellytetään aitoa kiinnostusta, rehellisyyttä ja tunnollisuutta erityisesti omaan tutkimukseen perehtymisessä, tutkimusaineiston hankinnassa ja analysoinnissa. Ihmisarvon kunnioittaminen ja sosiaalisen vastuun vaatimus koskevat sekä tutkittavien kohtelua että tutkimuksen ja sen tulosten mahdollisia seurauksia.

Tutkimuksen tekemiseen liittyy erilaisia eettisesti perusteltuja ratkaisuja. Tutkimusaiheen valintaa on mietittävä eettiseltä näkökannalta, minkä tutkiminen on todellisuudessa tarpeellista ja mistä on mahdollista saada tutkimuksen näkökulmasta hyötyä. Toinen eettisesti merkittävä asia on tietoinen osallistuminen. Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä edellytetään perehtyneesti annettu suostumus siitä, että he suostuvat tutkimusaineiston keruuseen. Osallistujille on myös kerrottava, miten tutkimus hyödyttää heitä ja vaikuttaa heidän työhönsä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 26.) Tässä opinnäytetyössä asianomaisille on ennen aineiston keruuta kerrottu avoimesti, mistä on kysymys ja millä tavalla työ etenee kohti tavoitetta, työhyvinvointityöryhmän toimintasuunnitelma rakentumista. Opinnäytetyön ja koko kehittämisprosessin eettisyyttä lisäsivät myös säännölliset opinnäytetyön ohjaustilanteet. Kahvilapäivä antoi osallistujille mahdollisuuden avoimeen keskusteluun ja osallistajat olivat tietoisia kehittämistehtävän prosessista.

Yhteiset pelisäännöt, arvot ja työn periaatteet parantavat työyhteisön toimintaa. Ihmissuhde- ja ongelmanratkaisutaidot sekä jatkuva itsensä arvioiminen ja kehittäminen ovat merkittäviä sosiaali- ja terveysalan esimiestyössä. Opinnäytetyö oli selkeästi työelämään linkitetty ja toimeksiantajaa hyödyttävää tietoa yksikön hyvinvoinnista tarjoava tuotos. Kehittämistyöllä haluttiin nostaa esille työhyvinvoinnin merkitystä ja kehittämistarpeita, sillä vastaavanlaista kehittämistyötä ei yksikössä aikaisemmin ole tehty.

Työhyvinvointikyselyjen ja asiakaspalautteen avulla organisaatio saa palautetta toiminnastaan. Toimiva työyhteisö ja -yksikkö muodostuvat rakenteista, johtamistavoista, töiden organisoinnista, yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta ja toimivasta vuorovaikutuksesta sekä jatkuvasta arvioinnista. Yhdessä tehty kehittäminen johtaa myönteisiin vaikutuksiin ja palkitsee. Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku toimii ja ilmapiiri on avoin ja kannustava, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu, omaan työhön pystyy vaikuttamaan, muutoksen hallintavalmiudet ovat hyvät ja työkuorma on sopiva. Tänä päivänä tarvitaan myös kykyä vaikuttaa muihin niin, että muutkin kokevat osallistuvansa päätöksentekoon ja mahdollisiin muutoksiin.

Jokainen on yksilöllinen oppija ja opittua sovelletaan työpaikalla omassa työssä, jossa osaamista toivottavasti jaetaan muiden työntekijöiden kesken ja jolloin kokemuksellinen, hiljainen tieto ja opittu tieto yhdistyvät käytäntöön. Yhteisöllistä oppimista edistävät hyvien käytäntöjen siirtäminen, yhteinen pohdinta, laatutyö ja jatkuvan parantamisen käytännöt, jolloin tavoitteena on ennen kaikkea hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen koko työyhteisön kanssa. Itseohjautuvuus, kehittymistä tukeva työkuultuuri, kehityssuunnitelmat, kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset, vastuualueet ja aktiivinen opiskelu muodostavat osaamisen ja kehittämisen keskeisimmän osion.

Työyhteisön kehittäminen on keskustelua ja sovittujen kehittämistoimenpiteiden suunnitelmallista yhdessä toteuttamista. Parhaimmillaan jokainen työntekijä on vaikuttamassa itse niihin työn tekemiseen liittyviin asioihin, jotka parantavat työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja. Tavoitteena on edistää koko työyhteisön hyvinvointia ja arkipäivän töistä suoriutumista. Työn luonne ja tavoitteet ohjaavat asioiden parantamista. Työyhteisöä kehitetään parhaiten parantamalla sen sisäistä toimivuutta ja työnohjaus on yksi sen perustyökaluista. Työnohjauksen käyttöönotto ei välttämättä vaadi varsinaista ongelmatilannetta vaan sitä voidaan käyttää kehityksen ja työilmapiirin ylläpitämiseen. Toteutus riippuu aina työntekijöiden tarpeesta, jolloin ohjauksessa ulkopuolisen tarkastelun kohteena ovat työhön, työyhteisöön, työtilanteisiin ja toimintatapoihin liittyvät ongelmat sekä ihminen työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä kokemuksineen, kysymyksineen ja tunteineen. Tavoitteena on vähentää työhön liittyvää stressiä ja työn henkistä kuormittavuutta.

Esimiestyö ja johtaminen kytkeytyvät sekä työn organisoinnin että työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin, sillä esimiestoiminnan tavoitteena tulisi olla sekä töiden koordinointi että työntekijöiden jaksamisen edellytysten luominen. Ammatillinen osaaminen ja identiteetin kehittäminen on oleellinen osa työhyvinvointia ja työn organisointia. Osaamisen puutteet heikentävät henkistä jaksamista ja vaikeudet selviytyä työtehtävistä lisäävät stressiä ja keskeisenä työn organisoinnin tuloksellisuutta.

7.4 Opinnäytetyön jatkotutkimushaasteet ja kehittämisideat

Opinnäytetyön kehittämisprosessissa korostuu tulosten hyödynnettävyys käytännön toiminnassa suhteessa luotettavuuteen. Kriittisellä kehittämistoiminnalla tavoitellaan muutosta, jolloin samalla joudutaan kriittisesti arvioimaan jo kenties olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja. (Toikko & Rantanen 2009, 125, 159,163–164.)

Kehittämistyön tuloksena muodostuneen toimintamallin kehittämistyö jatkuu tulevaisuudessakin. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii koko työyhteisön sitoutumista ja onkin mielenkiintoista nähdä, kuinka työyhteisön kehittämistarpeen pohjalta laadittu työhyvinvointityöryhmän toimintamalli lähtee juurtumaan osaksi arjen toimintoja. Tämän kehittämistyön merkitys kohdeorganisaatiolle on huomionarvoinen, sillä opinnäytetyössä nostettiin esille tutkimuksen kohteena olleiden työntekijöiden näkemyksiä työyhteisössä esiintyvistä ilmiöistä liittyen työssä hyvinvointiin ja niiden vaikutuksista työyhteisöön. Tulosten tarkastelu nostaa työyhteisön tietoisuuteen ne asiat, joihin työyhteisön tulee panostaa. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää lähemmin esimiesnäkökulmaa suhteessa työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia on mahdollista kehittää suunnitelmallisesti vahvistamalla työn voimaannuttavia piirteitä kuten yhteisöllisyyttä eli sosiaalista pääomaa ja työntekijän psykologista pääomaa. Henkilöstön osallistamisen voisi lisätä myös aihealueeksi vuotuisen organisaation työhyvinvointikyselyyn. Tällöin myös osallistamisesta saataisiin kerättyä säännöllistä tietoa. Hyvinvoiva työpaikka on myös kilpailutekijä houkuteltaessa uusia työntekijöitä, sillä hyvä ilmapiiri on tärkeä työpaikan valintakriteeri. Henkilöstön hyvinvoinnin laaja-alainen kehittäminen vaikuttaa myös organisaation taloudelliseen tulokseen.

Lähteet

- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99-118.
- Asp, J. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan? Aalto-yliopisto. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu-tutkielma. http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12264/hse_ethesis_12264.pdf. 17.1.2014.
- Cornelissen, J. 2011. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. Sage.
- Cummings, G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, CA., Lo, E., Muise, M. & Stafford, E. 2010a. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. International Journal of Nursing Studies 47 (3), 363-385.
- Elele, J. & Fields, D. 2010. Participative decision making and organizational commitment. Cross Cultural Management. An international Journal 17(4).
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Feldt, T. (toim.) Työ leipälajina. Jyväskylä: PS-Kustannus, 311–331.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.
- Harjuniemi, M. 2008. Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli. Kehittyvistä esimiehistä kehittyvään organisaatioon. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18346/URN_NB_N_fi_jyu-200805285368.pdf?sequence=1. 10.9.2014.
- Heikka, H. 2013. Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. Johtaminen ja työhyvinvointi muuttuvissa toimintaympäristöissä. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Oulu: ePooki – tutkimus- ja kehitystyön julkaisut (9), 81-86.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveydenhuollon alalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

- Heikkinen, H.L.T. 2001. Toimintatutkimus, toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, metodin va-linta ja aineiston keruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 170–185.
- Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen, L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Heino, H. & Taskinen, H. 2012. Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa – edistävät ja estävät tekijät. Premissi. 6/2012.
- Heinonen S., Klingberg R. & Pentti P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: SanomaPro.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huhtala, M. 2013. Virtues that Work. Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-being and Personal Work Goals. Jyväskylä House University. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 479.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Huusko, L. 2006. The lack of skills: an obstacle in teamwork. Department of Business and Economics, University of Joensuu. Finland. Joensuu.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa Ranta, I, Tilander, E. (toim.). Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Porvoo. Fioca Oy. 143- 161.

- Ilhan, M., Durukan, E., Taner, E., Maral, I. & Bumin, M. 2007. Burnout and its correlates among nursing staff: questionnaire survey. *Journal of Advanced Nursing* 61(1), 100–106.
- Innokylä 2012. Learning-cafe eli oppimiskahvila. <https://www.innokyla.fi/web/malli109421>. 13.5.2015.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P., Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Järvinen, P., & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpaja. Tampereen yliopistopaino.
- Kalin, R. 2010. Voiko muutosta johtaa vai kulkeeko se omia polkujaan? Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (toim.). *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Lohja: Performance Power Associates. 107-128.
- Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa – tapausesimerkkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63661/6010.pdf?sequence>. 2.3.2013.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva hoitotyö* 9 (2), 30-36.
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 100-110.
- Kauppinen, T, Mattila-Holappa P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara S., Viluksela, M., Uuksukainen, S., Virtanen, S. (toim.). 2013. *Työ ja terveys Suomessa. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kelloway, EK. & Barling, J. 2010. Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress* 24 (3), 260-279

- Kivistö, S., Kallio, E. & Turunen, G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/Documents/Ty%C3%B6_henkinen_hyvinvointi_ja_mielenterveys_fi.pdf. 12.3.2013.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1>. 11.8.2014.
- Kontio, M. 2010. Moniammatillinen yhteistyö. Lapsiperheiden hyvinvointihanke TUKEVA. Oulu.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kylmä, J., Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita Prima.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, M. 2009. Terveystuho ja sosiaalipalvelut. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen J. & Viluksela, M. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 228–233. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf.
- Larjovuori, R.-L., Manka, M.-L., Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 19.4.2015.
- Latva-Kiskola, E. 2006. Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa Sundvik L. (toim.) Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtonen, T. 2012. Työhyvinvoinnin määrittäminen hoivatyöntekijöiden tarinoissa. Tampereen yliopisto. Yhteisösosiaalityö. Sosiaalityön lisensiaattitutkimus. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76570/lisuri00141.pdf?sequence=1>
- Luoma, J. Arikoski, J. 2006. Hyvinvoiva työyhteisö. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: PROTammi. Kariston Kirjapaino Oy.

- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom R. & Hautaniemi A. (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus. Helsinki University Press, 18 -53.
- Mclean, C. 2011. Change and transition: What is the difference? British Journal of School Nursing. Vol 6 (2), 78-81.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. 18.4.2014.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua-työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy, Tampere.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. <http://herkules oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>. 12.4.2013.
- Metsämuuronen, J. 2006. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Helsinki. Gummerus.
- Meyer, J. 2011. Action Research. Teoksessa Gerrish, K. & Lacey, A. (toim.) The Research Process in Nursing. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 257–270.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Mäkisalo, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.
- Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion Yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-781-933-1/urn_isbn_951-781-933-1.pdf. 12.10.2013.

- Nissinen, L. 2008. Auttamisen rajoilla. Myötätuntouppumisen synty ja ehkäisy. Helsinki: Edita.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. 93-106.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>. 28.2.2014.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Oksanen, T. 2010. Työyhteisön sosiaalisen pääoman vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn -tutkijavierailu. https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-1502.pdf. 13.10.2014.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa Kantolahti, T. & Tikander T. (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 15-21.
- Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopisto. Tampere. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/94622>
- Pietarinen, J., Häyry, M., Heinonen, R.E., Sarvas, M., Tuomisto, J., Risteli, L., Palo, J. & Lötjönen, S.(toim.). 1999. Tutkijan ammattietiikka. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Opetusministeriö. Helsinki.
- Premissi. 2014. Aloita päivä tähtihetkellä. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen aikakauslehti 2014 (03). 17-23.
- Prewitt, V. 2011. Working in the café: lessons in group dialogue. The Learning Organization, Vol. 18 (3), 189 – 202.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Riikonen, E., Tuomi K., Vanhala S. & Seitsamo J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Robertson, I. & Cooper, G., 2011. Well-being. Productivity and Happiness at Work. CPI Anthony Rowe. Chippenham & Eastborne.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaus ja määrällinen mittaaminen. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>. 15.5.2014.
- Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 409. Oulu: Oulun yliopisto.
- Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 6 (4), 28–35.
- Sinokki, M. 2010. Työyhteisö – uhka ja tuki mielenterveydelle. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2010; 126 (15) <http://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo98998.pdf>. 22.10.2014.
- Sosiaali - ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali - ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalue et terveyden ja turvallisuuden nakokulmasta fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoalue_et_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi.pdf). 2.1.2013.
- Sosiaali - ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali - ja terveysministeriön julkaisuja 1009:17. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf. 12.3.2013.
- Sosiaali - ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf. 12.2. 2013.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf. 12.12.2013.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 11. Helsinki: STM, Kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suonsivu, K. 2011. Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupungin tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 14. http://www.tampere.fi/material/attachments/s/5ySC6RXOW/A_14_Tyohyvinvointi_laitoshoidon_tuotantoalueella.pdf. 20.10.2014.
- Sundell, L. 2014. Työkaverina pelko. Väkivaltariskien ennakointi ja hallinta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Surakka, T., Kiiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Oy UNIpress Ab.
- Taskinen, H. 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYPro, 145-164.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. 12.1.2014.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi L. & Sumkin T. 2010. Strategia arjessa oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.
- Turkki, J. 2011. Muutoksen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro Terveys 6, 14.
- Turpeinen, M. 2011a. Kohti uusia tapoja kuunnella ja tutkia muutostilanteissa työskentelevää henkilöstöä. Pro Terveys 6, 16–18.
- Työterveyslaitos. 2008. PRIMA-EF: Eurooppalaisia linjauksia psykososiaalisten riskien hallintaan. Opaskirja työnantajille ja työntekijöiden edustajille. Helsinki: Työterveyslaitos. Suomen Printman Oy.
- Työterveyslaitos 2015. Positiivnen työpsykologia. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx. Luettu 11.11.2015.
- Työturvallisuuskeskus 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf. 13.5.2014.
- Työturvallisuuskeskus 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Painojussit Oy. http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf. 13.5.2014.
- Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja. <http://herkules oulu.fi/isbn9789514291128/isbn9789514291128.pdf>. 13.4.2014.
- Utriainen K., Ala- Mursula L. & Virokannas H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 9 (1), 29–35.
- Vartia, M, Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Vesterinen, P.-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 111-117, 120.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. 5. painos. Acta Wasaensia.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuushteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa: Uotila, T. (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto, 177–208.

- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vuori, J. 2011. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (Toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. Helsinki: WsoyPro, 183-195.
- Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen: näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Monikko Oy.

Liitteet

Liite 1 Oppimiskahvilatapahtuma

Liite 2 Tavoitetähtityöskentelytapauhtuma

Liite 3 Työhyvinvointisuunnitelma



VIRKISTYSPÄIVÄ 7.6.2013

VAINONIEMEN HUVILA

Vainoniementie 3 (saunatilat)

Ohjelmassa

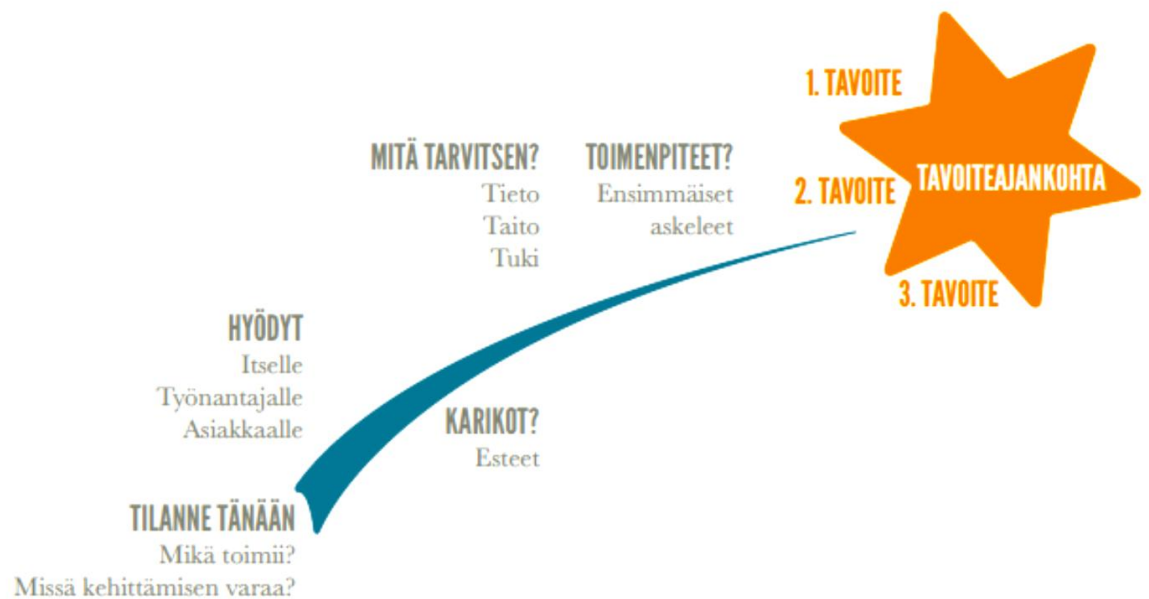
Klo 10 – 11.30 Oppimiskahvila

Botaniaan tutustuminen

Klo 13.00 Lounas

Yhdessäoloa/pelejä

Työyhteisön kehittämistapahtuma 10.6.2015 -tavoitetähtityöskentelymenetelmä



Miten parantaisimme yksikömme työhyvinvointia?

- Mitä hyötyä tavoitteiden toteutumisesta on työntekijälle/työnantajalle/ asiakkaalle?
- Mikä estää tavoitteiden toteutumista?
- Mitä tietoa, taitoa, tukea tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi?

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA 1/3

| Kehittämiskohde | Mikä voisi olla paremmin | Toimenpiteet | Vastuut | Aika- taulu | Seuranta |
|---|--------------------------|--|---|----------------|--|
| <p><i>Tasa-arvoisuus, yhdenmukaisuus, oikeudenmukaisuus</i></p> <p>- työssä jaksamisen ja työmotivaation säilyminen ja parantuminen</p> <p>- työilmapiirin paraneminen</p> <p>- tiedonsiirron paraneminen</p> <p>- työstressin ja sairauspoissaolojen väheneminen</p> | | <p>Selkeät toiminta-ohjeet, joihin sitoutuvat sekä esimiehet että työntekijät</p> <p>Työntekijöiden kuunteleminen</p> <p>Esimiehen tuki</p> <p>Toisen ihmisen kunnioitus ja avoin vuorovaikutuskulttuuri yhteiset foorumit</p> <p>Sitoutuminen yksilötasolla yhteisen päämäärän saavuttamiseksi</p> <p>Selkeä ja tasavertainen johtaminen/johtajuus</p> <p>Avoin keskustelu ja erilaisten näkökulmien tarkastelu, kannustava ilmapiiri asioiden esilletuomiseen</p> <p>Työmäärän tasainen jakautuminen - kuormittumisen vähentäminen</p> | <p>Kaikki</p> <p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Kaikki</p> <p>Kaikki</p> <p>Esimies</p> <p>Kaikki</p> <p>Esimies</p> | | <p>Palaverimuistiot</p> <p>Kehityskeskustelu</p> <p>Työhyvinvointikyselyt</p> <p>TyHy-päivät?</p> <p>Henkilöstön yhteiset foorumit</p> <p>Suunnitelma työkierrosta</p> |

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA 2/3

| Kehittämiskohde | Mikä voisi olla paremmin | Toimenpiteet | Vastuut | Aika-taulu | Seuranta |
|--|--------------------------|--|---|------------|---|
| <p><i>Yhteinen näkemys työstä – arvostus – kollegiaalisuus</i></p> <p>- työssä jaksamisen ja työhön sitoutumisen lisääminen</p> <p>- työtuloksen parantaminen</p> <p>- työnkuvan selkeytyminen</p> <p>- johtamisen selkeytyminen</p> | | <p>Yhteistä keskustelua henkilöstön kanssa avoimessa ilmapiirissä</p> <p>Omien arvojen tarkastelu</p> <p>Oman työnkuvan selkeyttäminen</p> <p>Sitoutuminen sääntöihin/sovittuihin toimintamalleihin</p> <p>Toisen työn arvostaminen</p> <p>Työkierto</p> <p>Selkeä johtaminen/ johtajuus</p> <p>Johtamiskoulutus</p> | <p>Kaikki</p> <p>Kaikki</p> <p>Esimies Kaikki</p> <p>Kaikki</p> <p>Kaikki</p> <p>Esimies</p> <p>Esimies</p> | | <p>TyHY-päivät</p> <p>Kehitys-keskustelut</p> <p>Yhteiset palaverit x 1/kk</p> <p>Työhyvinvointikysely</p> <p>Työyhteisön palaute</p> |

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA 3/3

| Kehittämiskohde | Mikä voisi olla paremmin | Toimenpiteet | Vastuut | Aika- taulu | Seuranta |
|---|--------------------------|--|---|----------------|--|
| <p><i>Selkeät toimintamallit ja niihin sitoutuminen</i></p> <p>- yhteiset pelisäännöt/ toimintamallit</p> <p>- työhyvinvoinnin parantaminen</p> <p>- esimiehen luottamus työyhteisöön</p> | | <p>Koko työyhteisön selkeiden toimintamallien luominen</p> <p>Asiakkaiden tasa-arvoinen kohtelu</p> <p>Koulutus</p> <p>Avoin ja rehellinen keskustelukulttuuri</p> <p>Työnkuvien selkeyttäminen</p> <p>Työkierto</p> <p>Esimiesvalmennus</p> | <p>Esimies Kaikki</p> <p>Kaikki</p> <p>Kaikki</p> <p>Kaikki</p> <p>Esimies</p> <p>Esimies</p> | | <p>Muistiot yhteisesti sovituista asioista</p> <p>Työyhteisön palaute Työhyvinvointikysely</p> <p>Kehityskeskustelut</p> |