

Sinikka Haavisto-Kyrö

Sosiaali- ja terveystoimen esimiesten työhyvinvoinnin kehittäminen

Espoon kaupunki

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

4.1.2016

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Sinikka Haavisto-Kyrö Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esimiesten työhyvinvoinnin kehittäminen, Espoon kaupunki</p> <p>74 sivua + 2 liitettä 4.1.2016</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Tradenomi</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Liiketalouden tutkinto-ohjelma</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	<p>Työhyvinvointi</p>
<p>Ohjaaja</p>	<p>Viestinnän lehtori Minna Kaihovirta-Rapo</p>
<p>Tutkimuksen pääongelmana ja tavoitteena oli selvittää, mikä on Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esimiesten kannalta sellaista työhyvinvointitoimintaa, jolla on merkitystä, hyötyä ja lisäarvoa esimiehille.</p> <p>Teoriaosuudessa keskityin käsittelemään johtajuutta ja esimiestyötä, tiedonkulkua, ilmapiiriasioita ja työviihtyvyyttä, osallistumista työyhteisön kehittämiseen, joukkuehenkeä, työvaihteita ja töiden järjestelyjä, yhteistyötaitoja ja työhyvinvoinnin portaita. Lisäksi käsitteletin Kunta10 -tutkimuksen tuloksia vuodelta 2014.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että ensin olisi kartoitettava mitä tarkoitetaan työhyvinvointitoiminnalla Espoon kaupungissa. Perusasioiden olisi oltava kunnossa kuten esim. tilat, resurssit, osaaminen ja johtaminen. Nämä perusasiat ovat edellytyksiä terveille ja hyvinvoivalle työyhteisölle. Kaikki kehittäminen lähtee kuitenkin aina nykytilan kartoittamisesta ja tuntemisesta. Sosiaali- ja terveystoimessa erityinen riski on psykososiaaliset kuormitustekijät. Työtä on paljon, määrääjat ovat tiukkoja, on suuri vastuu toisista ihmisistä ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Tulisi kiinnittää enemmän huomiota työn sisältöön, töiden organisointiin, työjärjestelyihin, työyhteisön toimivuuteen ja esimiestyön sekä sosiaalisten suhteiden toimivuuteen työyhteisössä. Muutokset vaativat paljon psyykkistä energiaa ja tästä kärsivät sekä työtehtävien hoitaminen että työilmapiiri. Esimiehellä on keskeinen rooli muutoksen hallinnassa, mutta jokainen on vastuussa siitä, että on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia keskusteluun. Säännöllinen, samanaikainen ja ajan tasalla oleva tiedottaminen on välttämätöntä muutostilanteessa. Yhteinen tekeminen tiimin ja työyhteisön jäsenien kanssa sekä työasioissa että työajan ulkopuolella nousi tärkeäksi lisäarvoa tuottavaksi tekijäksi. Panostaminen ihmisten johtamiseen ja vertaistukitoimintaan sekä johdon tuki, esimerkki ja läsnäolo koettiin myös lisäarvoa tuottavaksi.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että työhyvinvoinnissa on oleellista se, että osaa keskittyä siihen, minkä osaa parhaiten. On myös erittäin tärkeää koko ajan kouluttaa ja kehittää itseään, sillä näin pidetään huolta omasta työmarkkina-arvosta. Työn on oltava merkityksellistä ja kiinnostavaa ja omaan työhön on saatava vaikuttaa. Tämä on sisäistä motivaatiota, ja se on avain hyvään työhyvinvointiin.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>Esimiesten työhyvinvointi</p>

Author Title	Sinikka Haavisto-Kyrö Development of superiors wellbeing at work in Espoo city at social and health services, Espoon kaupunki
Number of Pages Date	74 pages + 2 appendices 4 January 2016
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The main problem and the target of the study was to find out what kind of wellbeing at work gives importance, benefit and added value for the superiors at the social and health services in the city of Espoo.</p> <p>In the theory part I concentrated to handle leadership and superior work, communication, atmosphere things and comfortable at work, involvement to the development of working society, team spirit, work phase and organization of the tasks, cooperation skills and the stairs of wellbeing at work. In addition to this I handled Kunta10 -results from the year 2014.</p> <p>The results of the study showed that first we have to find out what is the wellbeing at work activity in the city of Espoo. Basic things have to be in order, e.g. facilities, resources, know-how, management and leadership. These basic things create the basis for healthy and wellbeing working society. First of all we have to chart where we are here and now before we start to develop anything. The psychosocial stress is a special risk at social and health services. There is a lot of work, deadlines are very tight, the personnel has a big responsibility for other people and lots of changes take place all the time. We have to pay more attention to the content of work, the organization of work, the work arrangements, the functionality of the working society, the leadership and the functionality of the social relationships. The changes demand lots of psychic energy. These cause suffering both for the work and for the working atmosphere. The superior has a central role in the change control but everybody is responsible that there are enough time and opportunities for discussions. Regular, simultaneous and up-to-date informing is needed in change situations. Shared making with the team and the working society both in work issues and outside of working hours emerged as the factor which give added value for the superiors. We have to invest in the leadership and peer support. The superiors felt that leaders` support, example and presence are very important factors and give added value.</p> <p>As a conclusion we can find that it is essential that we concentrate on the things we can do best. It is also very important to educate and develop ourselves all the time. In that way we take care of our labor market value. The work we do has to be relevant and interesting. We have to be able to influence our work. This is internal motivation and it is the key for good wellbeing at work.</p>	
Keywords	Superiors` wellbeing at work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja lähtökohdat	1
1.2	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Toimeksiantaja	3
1.5	Rajaukset	4
2	Johtaminen, töiden järjestely ja tiedonkulku	6
2.1	Johtajuus ja esimiestyö	6
2.1.1	Rekrytointi ja perehdytys johtamisen välineenä	8
2.1.2	Ikäjohtaminen ja työkyky	9
2.1.3	Kehityskeskustelu	11
2.1.4	Esimies työyhteisön palvelijana	12
2.2	Työvaiheet ja töiden järjestely	13
2.2.1	Töiden järjestelyn tarkoitus	14
2.2.2	Töiden järjestely on taitolaji	15
2.3	Tiedonkulku	16
2.3.1	Viestintärakenteet	16
2.3.2	Viestinnän rooli	17
2.3.3	Sujuva kommunikaatio	17
2.3.4	Huono tiedonkulku	20
2.3.5	Tiedonkulun tavoitteita	21
3	Toimivan työyhteisön ja yhteistyön osatekijät	22
3.1	Ilmapiiri ja työviihtyvyys	22
3.1.1	Työn imu	24
3.1.2	Voimaantuminen ja työn voimavarat	28
3.2	Osallistuminen ja osallistaminen	30
3.3	Joukkuehenki	32
3.4	Yhteistyötaidot	34
3.5	Työhyvinvoinnin portaat	37
3.6	Kunta10 -työhyvinvointitutkimus	41
3.6.1	Tutkimuksen perustiedot	41
3.6.2	Sosiaali- ja terveystoimen esimiehiä koskeva osuus	42
4	Tutkimuksien toteutus	43

4.1	Tutkimusmenetelmä	43
4.2	Tutkimuslomakkeen luonti ja testaus	44
4.3	Aineiston keräys ja käsittely	44
5	Tulokset	45
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset	45
5.1.1	Viihtyminen ja syyt työskennellä Espoon kaupungilla	45
5.1.2	Oman työajan käyttöön vaikuttaminen	46
5.1.3	Työpaine ja henkinen kuormitus	47
5.1.4	Työn hallinta	48
5.1.5	Työn palkitsevuus	50
5.1.6	Työssä tapahtuvat muutokset	51
5.1.7	Työilmapiiri tiimissä ja työyhteisössä	52
5.1.8	Työhyvinvoinnin merkityksen ja vaikutuksen ymmärtäminen työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä	54
5.1.9	Lisääarvoa antavaa työhyvinvointitoimintaa	56
5.2	Haastattelututkimuksen tulokset	57
5.2.1	Työhyvinvointitoiminnan merkityksen ymmärtäminen	57
5.2.2	Työpaineen ja henkisen kuormituksen hallitseminen, vähentäminen tai sen kanssa elämään oppiminen	59
5.2.3	Jatkuvan muutoksen keskellä eläminen ja hallinnan tunteen säilyttäminen	60
5.2.4	Esimiehille lisäarvoa tuottava työhyvinvointitoiminta	62
6	Johtopäätökset	63
6.1	Johtopäätöksiä tutkimustuloksista	63
6.2	Tutkimustulosten peilaus teoriaan, validiteetti ja reliabiliteetti	69
6.3	Työn, tulosten ja koko prosessin arviointi	69
	Lähteet	71
	Liitteet	
	Liite 1. Kvalitatiivinen tutkimus 1, kyselylomake	
	Liite 2. Kvalitatiivinen tutkimus 2, haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Aihe ja lähtökohdat

Työhyvinvointi on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen ja tärkeä aihe useassa suomalaisessa työyhteisössä. Henkilöstöä vähennetään, työprosesseja tehostetaan ja eläköitymisikää nostetaan. Työhyvinvointi syntyy arjessa työtä ja yhteistyötä tekemällä. Ei riitä, että vain työntekijät haluavat, että työhyvinvointiin kiinnitetään enemmän huomiota. Johdon tuki ja esimerkki ovat ratkaisevassa asemassa, kun halutaan menestyä ja saada laadukasta, kehittymiskykyistä ja -haluista työvoimaa.

Työnantaja vastaa hyvinvoinnin perustasta: turvallisista työoloista, osaavasta johtamisesta ja työn suunnittelusta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on kuitenkin vastuu omalta osaltaan koko työyhteisön hyvinvoinnista sekä omasta voinnistaan. Hyvinvoivassa työpaikassa viihdytään ja jaksetaan puurtaa eläkeikään saakka. Yksilön kannalta työssä jaksaminen vanhuuseläkeikään saakka merkitsee parempaa eläketurvaa eli eläkettä kertyy maksettavaksi enemmän. Kun töissä asiat ovat hyvin, jaksaa paremmin myös vapaa-ajalla. Työurien pidentymisellä on myönteisiä taloudellisia vaikutuksia myös koko yhteiskunnalle.

Yritykselle työhyvinvointi merkitsee säästöjä sairauspoissaolo-, työkyvyttömyys- sekä rekrytointikustannuksissa. Oikein kohdennettuna työhyvinvointitoimet tuottavat itsensä jopa kymmenkertaisesti takaisin. Tämän ovat vahvistaneet useat tutkimukset työhyvinvoinnin vaikuttavuudesta. Työhyvinvoinnissa voittavat yksilö, yritys, yhteisö ja yhteiskunta. Kun yksilö voi hyvin, yritys voi hyvin. Yrityksen hyvinvointi luo uusia työpaikkoja, jolloin työttömyysluvut pienenevät. Tästä hyötyy edelleen koko yhteiskunta. Näin parannetaan yksilön elämän laatua, saadaan aikaiseksi kasvua, kehitystä ja yleistä hyvinvointia. (Mitä työhyvinvointi on?.)

1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Tämän tutkimuksen pääongelmana on selvittää mikä on Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esimiesten kannalta sellaista työhyvinvointitoimintaa, jolla on merkitystä, hyötyä ja lisäarvoa esimiehille. Pääongelma avaa muutaman lisäkysymyksen, jonka avulla pyrin rajaamaan ja fokusoimaan opinnäytetyötä. Tavoitteena on selvittää henkisen kuormituksen problematiikkaa sekä esimiesten vastuita ja velvollisuuksia suhteessa osaamiseen ja palkitsemiseen. Tavoitteena on myös saada kaikki työyhteisön jäsenet oivaltamaan työhyvinvoinnin merkitys työyhteisölle ja jokaiselle työntekijälle erik-

seen. Jotta työhyvinvointi paranisi, siihen on oltava valmiita panostamaan. Johdon tuki ja esimerkki on tässä oleellisen tärkeää ja välttämätöntä.

Opinnäytetyön tavoitteena on sosiaali- ja terveystoimen esimiesten työhyvinvoinnin kehittäminen. Tavoitteena on antaa työkaluja kehitystyöhön ja ratkaisuvaihtoehtoja ns. pullonkauloihin. Lisäksi tavoitteena on oikea tulkinta sekä merkityksen, hyödyn ja lisäarvon tuottaminen sekä kehittämissuunnitelma. Pyrin löytämään ja paljastamaan tosiasioita.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessani käytän apuna Kunta10 -tutkimuksen tuloksia. Kyseessä on toistuva määrällinen tutkimus kunta-alan työntekijöille, jonka toteuttajana on Työterveyslaitos. Tavoitteena on selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Viimeisin kysely tehtiin syksyllä 2014 ja tulokset julkaistiin vuoden 2015 keväällä, joten minulla on tuoretta määrällistä tietoa esimiesten työhyvinvoinnista. (Kunta10 -tutkimus 2015.)

Tässä tutkimuksessa käytän laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Perusjoukkona tutkimuksessa ovat sosiaali- ja terveystoimen esimiehet. Otokseen on mahdollista tulla valituksi kuka tahansa perusjoukkoon kuuluva. Otantamenetelmänä käytän yksinkertaista satunnaisotantaa. Otokseen mukaan tulevat valitsen joko arpomalla tai valitsemalla heidät satunnaislukujen avulla. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2014, 124.)

Kohderyhmän koko on yli 200 henkilöä. Tavoitteena on lähettää sähköinen kysely noin 50 %:lle sosiaali- ja terveystoimen esimiehistä. Espoon kaupungilla on käytössä sähköinen Surveypal-kyselytyökalu, jonka avulla kerään tutkimusaineiston kyselyosuuteen. Lähetän kyselyn valituiksi tulleille henkilöille motivointikirjeessä olevan linkin kautta. Kyselyyn voi vastata kahden viikon ajan, jonka jälkeen ajan Surveypal-työkalun avulla raportin vastauksista. Tutkimuksen avulla pyrin saamaan konkreettista tietoa työhyvinvoinnin ongelmakohdista ja mahdollisuuksista sekä löytämään sieltä esiin nousevat toistuvuudet vastauksissa.

Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen lisäksi teen vielä syventävän laadullisen teemahaastattelun noin kymmenelle henkilölle. Nämä henkilöt ovat vastanneet myös kyselylomakkeen kysymyksiin. Motivointikirjeessä olen pyytänyt ilmoittamaan sähköpostiosoit-

teen, jos haluaa olla haastatteluun valittavien joukossa. Haastatteluun valitsen henkilöt yksinkertaisella satunnaisotannalla. Pyrin ottamaan haastatteluosuuteen mukaan vain sellaiset aihealueet, jotka ovat nousseet esiin kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksissa joko kompastuskivinä tai kehittämiskohteina. Näin pyrin löytämään syy-seuraussuhteet nykytilalle sekä pääsen pureutumaan konkreettisiin kehitettäviin asioihin.

1.4 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana on Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimi. Espoo on ollut kaupunki vuodesta 1972 lähtien. Itsenäisessä Suomessa Espoo oli aluksi vielä maalaispitäjä, mutta sodan jälkeen 1940-luvun lopulta lähtien Espoon väkiluvun kasvu on ollut erittäin vilkasta ja nykyisin Espoon on Suomen toiseksi suurin kaupunki. Vuoden 2014 lopussa Espoon asukasmäärä oli 265 646 ja kaupungin henkilöstömäärä 14 051. (Espoon kaupunki 2015.)

Valtuusto käyttää Espoon kaupungin ylintä päätösvaltaa. Aasukkaat valitsevat 75 jäsentä vaaleilla joka neljäs vuosi. Valtuusto päättää Espoon strategiasta ja muista asioista. Se vastaa kaupungin taloudesta ja toiminnasta. Se asettaa pitkän aikavälin tavoitteet, tekee tärkeimmät päätökset ja määrittelee kaupungin tahdon. Se päättää vuosittaisen talousarvion ja sillä on kokonaisvastuu kaupungin toiminnasta ja taloudesta. Valtuusto valitsee joukostaan luottamushenkilöt mm. kaupunginhallitukseen ja lautakuntiin. Se voi luovuttaa päätösvaltaansa alemmille toimielimille. Kaupungin organisaation muodostavat konsernihallinto sekä neljä toimialaa: sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi, tekninen ja ympäristötoimi sekä palveluliiketoimi. (Espoon kaupunki 2015.)

Espoo-tarina on Espoon strategia vuosille 2013 - 2017. Espoo-tarina suuntaa kaupungin toimintaa entistä paremmin ja selkeämmin yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Kaupungin talousarvio ja taloussuunnitelma johdetaan Espoo-tarinasta. Toimialat ja yksiköt johtavat omat tarinansa ja tavoitteensa Espoo-tarinasta ja yhteisistä valtuustokauden tavoitteista. (Espoon kaupunki 2015.)

Espoon visio: verkostomainen viiden kaupunkikeskuksen Espoo on vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi aidosti vaikuttaa. (Espoon kaupunki 2015.)

Espoon arvot ja toimintaperiaatteet: Espoo on asukas- ja asiakaslähtöinen, Espoo on vastuullinen edelläkävijä, Espoo on oikeudenmukainen. Espoossa on tärkeää, että arki sujuu. (Espoon kaupunki 2015.)

Espoo-tarinaa toteutetaan myös poikkihallinnollisilla ohjelmilla, joilla vastataan Espoon keskeisiin haasteisiin. Kehitysohjelmat läpäisevät kaupunkiorganisaation toimialat. Kaupunki ottaa myös käyttöön uuden ohjelma- ja projektijohtamisen mallin. Poikkihallinnollisia kehitysohjelmia ovat: elinvoimaa ikääntyville, kestävä kehitys, kilpailukyky, innovatiivisuus ja yrittäjyys, nuorten elinvoimaisuus ja osallistuva Espoo. (Espoon kaupunki 2015.)

1.5 Rajaukset

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan työhyvinvointi rakentuu neljästä, toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevasta näkökulmasta. Ne ovat osaaminen, rakenne, vointi ja työyhteisö. (Työhyvinvoinnin nelikenttä.)

Osaaminen pitää sisällään opiskelulla hankitun ammattitaidon, työyhteisössä syntyneen tieto-taito osaamisen sekä työturvallisuuden. Voidaan sanoa, että ”homma on hanskassa”. Rakenne sisältää yrityksen tai yhteisön tavoitteet ja toimintatavat sekä työn organisoimisen eli ”työt sujuu”. Voinnissa keskitytään yksilön terveyteen, elintapoihin, työkykyyn ja vapaa-aikaan eli ”hyvin pyyhkii”. Viimeisenä näkökulmana on työyhteisö, joka pitää sisällään osallistumisen ja yhteistyön. Toisin sanoen ”yhteistyö pelaa”. (Työhyvinvoinnin nelikenttä.)

Oma mielenkiintoni kohdistuu kahteen aihekokonaisuuteen, joihin tulen perehtymään tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Aihekokonaisuudet ovat rakenne ja työyhteisö. Näitä aiheita tutkin myös kvalitatiivisella tutkimuksella sekä erillisillä haastatteluilla. Käytän pohjana myös viimeistä Kunta10-kyselyä, kvantitatiivista kyselyä, joka tehtiin syksyllä 2014. Tulokset tästä kyselystä julkaistiin keväällä 2015. Jätän tutkimuksen ulkopuolelle aihekokonaisuudet: osaamisen ja voinnin.

Yrityksen rakenne aihekokonaisuudessa voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin seuraavien osatekijöiden avulla:

- yrityksen tai yhteisön organisaatio
- yrityksen kilpailutilanne ja kasvusuunnitelmat
- johtajuus ja esimiestyö
- vastuut ja velvollisuudet
- työvaiheet ja töiden järjestely

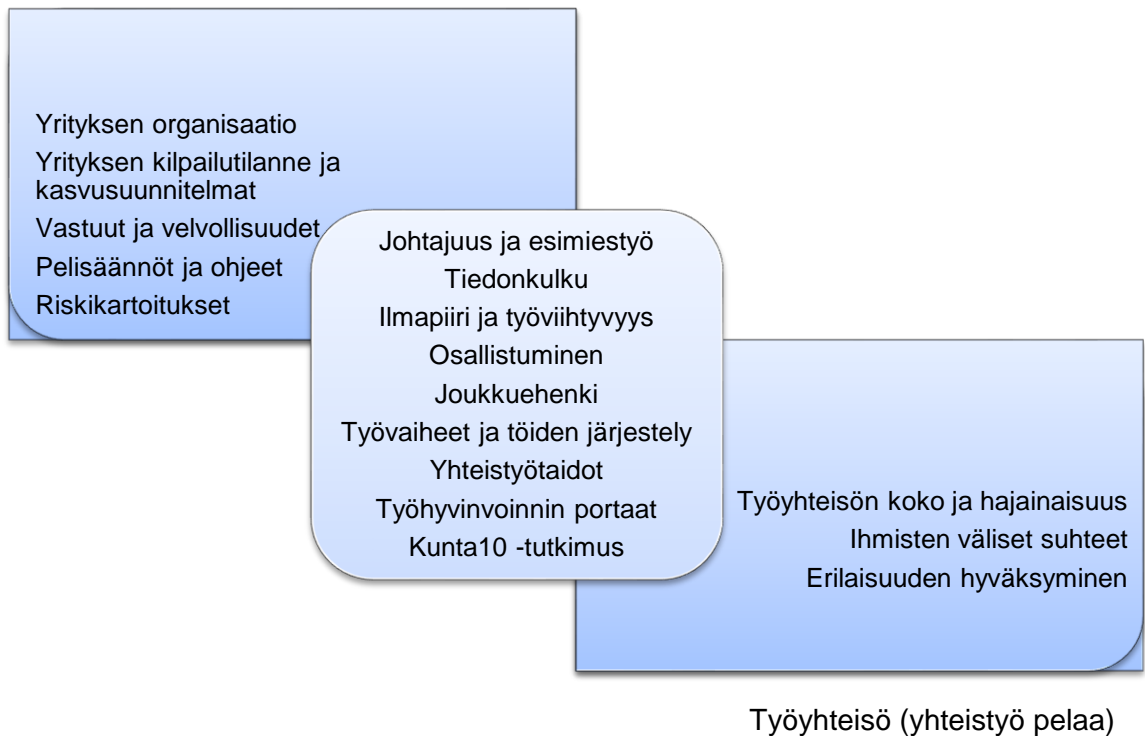
- tiedonkulku
- pelisäännöt ja ohjeet
- riskienkartoitukset ja työyhteisökyselyt
- työhyvinvoinnin portaat. (Työhyvinvoinnin nelikenttä.)

Työyhteisöosuudessa keskitytään seuraaviin asioihin:

- työyhteisön koko ja hajanaisuus
- ilmapiiri ja työviihtyvyys
- ihmisten väliset suhteet
- osallistuminen
- joukkuehenki
- yhteistyötaidot
- erilaisuuden hyväksyminen
- turvallisuuden tarve
- liittymisen tarve
- arvostuksen tarve. (Työhyvinvoinnin nelikenttä.)

Keskityn työhyvinvointitoiminnan kulmakiviin, jotka ovat läsnä sekä yrityksen tai yhteisön rakenteessa (työt sujuvat) että työyhteisön toimivuudessa (yhteistyö pelaa).

Rakenne (työt sujuvat)



Kuvio 1. Opinnäytetyön rajaus

Rajauksen tavoitteena on vastata kehittämistyön oleelliseen kysymykseen: mikä on Espoon kaupungissa sellaista työhyvinvointitoimintaa, jolla on merkitystä ja hyötyä ja joka antaa lisäarvoa esimiehille?

2 Johtaminen, töiden järjestely ja tiedonkulku

Organisaation rakenne pitää sisällään sellaisia olennaisia asioita, jotka mahdollistavat työn tekemisen esim. johtamisen, tavoitteet ja toimintatavat. Toisin sanoen työt sujuvat, kun nämä asiat ovat kunnossa.

2.1 Johtajuus ja esimiestyö

Nykyorganisaatioiden johtaminen menestykseen, kestävään kehitykseen ja hyvinvointiin on haasteellisempaa kuin koskaan aikaisemmin. Kiihtyvä globalisaatio ja sen myötä tekninen kehitys ja jatkuvasti muuttuva kilpailu ovat pakottaneet työyhteisöt jatkuvaan muutosvalmiuteen, jotta kilpailussa pärjättäisiin. (Johtaminen ja esimiestyö 2015.)

Tulevaisuudessa menestyksen kulmakiviä muutoksessa ovat yrityksen ja henkilöstön hyvinvointi, jatkuva oppiminen ja uudistuminen, innovaatioiden kautta kehittyminen sekä ketterästi toimintaympäristön muutoksiin reagoiva organisaatorakenne. Jotta edellä mainittuihin tavoitteisiin päästään, vaatii se vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Henkilöstöjohtaminen on siten yksi keskeisimpiä jatkuvan kehittämisen välineitä. (Johtaminen ja esimiestyö 2015.)

Johtamisen ja esimiestyön haasteina korostuvat strategian jalkauttaminen, muutosten läpivienti, vuorovaikutustavat, kehityskeskustelujen käyminen, toimintaprosessien kehittäminen ja tehostaminen, henkilöstön työmotivaation, jaksamisen ja voimavarojen tukeminen sekä ongelmatilanteiden käsittely työyhteisössä. (Johtaminen ja esimiestyö 2015.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että suhde esimieheen on erittäin tärkeä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. Tutkimusten mukaan esimiesten stressi on lisääntynyt merkittävästi. Siksi onkin erityisen tärkeä huolehtia myös johtajan tai esimiehen omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Hyvinvoiva esimies on ehdoton edellytys tulosta tekeväälle ja hyvinvoivalle työyhteisölle. (Johtaminen ja esimiestyö 2015.)

Johtamista ja esimiestyötä voidaan tukea monella eri tavalla. Organisaatioilla on mahdollisuus saada asiakaslähtöistä ja aktiivista tukea mm. jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen, henkilöstön hyvinvointiin, strategian jalkauttamiseen, muutosten läpivientiin, henkilöstön työmotivaation, jaksamisen ja voimavarojen tukemiseen ja työyhteisöjen ongelmatilanteiden käsittelyyn. Kehitysmuotoista ilmapiiriä, henkilöstön kannustamista, innostamista, valmentamista ja motivointia voidaan edistää monilla eri tavoilla. Parhaimpina muotoina on yhdistää asiakkaan oman työn ja organisaation tuntemus, johtamistapoihin, tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvän teorian ja käytännön tietotaidon hyödyntäminen. (Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen 2014.)

Työnohjauksen tavoitteena on auttaa työntekijöitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Kyseessä on prosessi, jossa tuetaan työntekijöiden oppimista, tuetaan ohjattavia erilaisissa työhön liittyvissä ongelmissa, edistetään henkilökohtaista kasvua ja ammatillisia valmiuksia sekä kehitetään työntekijöiden vuorovaikutustaitoja. (Työnohjaus 2014.)

Työnohjauksen muodot voidaan jakaa joko yksilö-, ryhmä tai yhteistyönohjaukseen. Työnohjaajan tehtävänä on toimia ohjattavien valmentajana, sparraajana ja tukihenkilönä näillä luottamuksellisilla keskustelufoorumeilla. (Työnohjaus 2014.)

Yksilötyönohjauksessa tarkastellaan ohjattavan omaa toimintaa suhteessa itseen, omaan työrooliin, tavoitteiden saavuttamiseen ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. Ryhmissä ja yhteistyönohjauksissa huomio keskittyy mm. toimintatapoihin, yhteisten näkemysten etsimiseen tavoitteista sekä keskinäiseen tukeen ja oppimiseen. (Työnohjaus 2014.)

Työnohjausta järjestetään myös erikseen johdolle ja esimiehille. Siinä painotetaan mm. johtamisen haasteisiin keskittyvää pohdintaa ja sparrausta. Tavoitteena on tarkastella omaa johtamistyötä ja esimiesroolia. Lisäksi tavoitteena on antaa johtajille tukea hankalissa työtilanteissa, edistää itsetuntemuksen kautta omaa persoonallista kasvua ihmisten johtamisessa sekä lisätä esimiesten tietotaitoa konkreettisissa, erityisesti henkilöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä. (Työnohjaus 2014.)

Työnohjauksesta on suurta hyötyä organisaatiolle, koska sen avulla selkiytetään organisaation tavoitteita, lisätään toiminnan sujuvuutta ja tuloksellisuutta. Lisäksi työilmapiiri paranee, henkinen hyvinvointi lisääntyy ja henkilöstön yhteinen oppiminen ja yhteistyö tehostuvat. Näitä asioita tukee henkilöstön kasvanut sitoutuminen ja motivoituminen.

Myös työntekijälle työnohjauksen edut ovat konkreettisia. Työntekijän työrooli ja ammatti-identiteetti selkiytyy, ammattitaito ja osaaminen parantavat hallinnan tunnetta ja työn mielekkyyttä. Työntekijän voimavarat tulevat paremmin käyttöön, jolloin sekä stressinsietokyky että työssä jaksaminen helpottuvat. (Työnohjaus 2014.)

2.1.1 Rekrytointi ja perehdytys johtamisen välineenä

Organisaatio vahvistaa osaamistaan ja luo edellytyksiä menetykselliseen ja innovatiiviseen toimintaan uuden henkilöstön hankinnalla. Rekrytointi on aina investointi ja sen onnistumiseksi on nähtävä vaivaa. (Rekrytointi 2014.)

Jotta rekrytoinnit onnistuisivat on pyrittävä ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeet. Niiden pohjalta tehdään osaamisen tarvemäärittäminen ja laaditaan rekrytointisuunnitelma. Rekrytoinneissa on pyrittävä täytettävästä tehtävästä riippuen hyödyntämään sopivia henkilöstön hankintakanavia, internet, sanomalehdet jne. Rekrytointiprosessin toteutus aikatauluineen ja vastuineen on suunniteltava huolellisesti. Hakijoita on kohdeltava arvostavasti ja eettisesti ja heille on viestitettävä viipymättä rekrytoinnin eri vaiheista. Avoinna olevasta tehtävästä ja toimintaympäristöstä on annettava realistinen kuva. Kun henkilö on valittu tehtävään, on huolehdittava kunnollisesta perehdyttämisestä. Lisäksi on koko ajan seurattava rekrytoinnin onnistumista, huolehdittava työoloista ja henkilöstön hyvistä toimintaedellytyksistä. (Rekrytointi 2014.)

Onnistunut rekrytointi näkyy hyvänä työsuorituksena, tuottavuuden kasvuna, työyhteisön ilmapiirissä ja työmotivaatiossa sekä asiakastytyväisyyden lisääntymisessä. Onnistunut ja hyvin hoidettu rekrytointi luo myös myönteistä työnantajakuva. Kilpailuilla työmarkkinoilla vahva työnantajakuva mahdollistaa saada hyviä työnhakijoita myös jatkossa. (Rekrytointi 2014.)

Työnopastuksessa vastuu on aina esimiehellä, vaikka opastajana olisikin työkaveri. On huomattava, että tehtävään perehdyttäminen ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä, vaan perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun työtehtävä muuttuu, työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin tai palaa takaisin työhön pitkän poissaolon jälkeen. Perehdyttäminen tehtävään on tehty silloin, kun sekä opastaja että opastettava katsovat, että osaamisen kriteerit on täytetty. (Perehdyttäminen 2015.)

2.1.2 Ikäjohtaminen ja työkyky

Ikäjohtaminen tarkoittaa töiden organisointia ja johtamista ihmisen voimavarojen ja elämänkulun näkökulmasta. Siinä huomioidaan erilaiset johtamistarpeet niin nuorien kuin ikääntyvienkin osalta. Ikäjohtamisessa suunnitellaan työt yksilöllisesti kunkin vahvuudet ja työkyky huomioiden. Ikääntyvien osalta turvataan myös riittävä palautumisai-ka fyysisesti raskaissa töissä. Henkilöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työ-hönsä ja työvuoroihinsa. Ikäjohtamisessa laitetaan kokeneet ja kokemattomimmat työskentelemään yhteistyössä. Tällainen työskentelymuoto tuo esiin eri-ikäisten vahvuudet, mutta myös haasteet. Nämä ovat tärkeitä asioita osaamisen kehittämisessä. Hyvin johdettu ja organisoitu ikäjohtaminen hyödyttää kaikkia osapuolia. Työntekijät jaksavat paremmin ja pidempään. Heidän työkykynsä ja elämänlaatunsa kohenee. Or-ganisaatiot kykenevät hyödyntämään henkilöstövoimavarojaan parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin tuottavuus paranee. Tästä on seurauksena myönteinen työnantajakuva. Se puolestaan auttaa selviytymään, kun kilpaillaan osaavasta henkilökunnasta. Myös yhteiskunta hyötyy, koska se tarvitsee pidempiä ja ehjempitä työuria. Näiden avulla kye-tään ylläpitämään hyvinvointiyhteiskunnan rakenteita. (Ikäjohtaminen 2015.)

Tulevaisuudessa tarvitaan sekä pidempiä että samalla ehjempitä työuria. Ei ainoastaan riitä, että työuria pidennetään loppupäästä, vaan myös nuoret on saatava entistä var-haisemmin kiinnittymään työelämään. Työpaikoilla tulee tehdä tilannearvio organisaati-on henkilöstön ikärakenteesta, siitä miten työnjako tehdään eri-ikäisten kesken, koulu-tustarpeista sekä poissaoloista. Saatujen tulosten perusteella voidaan keskittyä yhteen tai useampaan kehittämisteemaan esim. asennemuokkaukseen, työnjakoon, ammatti-aidon ja osaamisen kehittämiseen, työvälineisiin, työaikoihin, työympäristöön, palaut-teeseen ja palkitsemiseen ja yhteistyöhön ja johtamiseen. Tämän jälkeen räätälöidään organisaatiolle hyvin suunniteltu, luonteva kokonaisuus, jonka avulla ikäjohtaminen toteutetaan. On myös luotava helppokäyttöiset ja nopeasti palautetta antavat mittarit, joiden perusteella voidaan arvioida aikaansaannoksia ja toimenpiteiden tuloksia. (Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen 2014.)

Alle 35-vuotiaiden, niin kutsuttujen työelämän junioreiden, ikäjohtamisessa on huomioi-tava eri-ikäisten erilaiset vahvuudet ja yhteistyö sekä tuettava sitä. On osattava hyö-dyntää osaamista eli seniorit kouluttavat junioreita ja päinvastoin. Myös urapolkujen ja työkierron tukeminen on osattava ottaa huomioon. Työelämän tulokkaat pyrkivät tehok-kaasti hyödyntämään erilaisia verkostoja ja ratkaisemaan yhdessä haasteita. He ky-

seenalaistavat perinteiset auktoriteettiset johtamistavat ja korostavat erilaisten näkökulmien yhdistämistä uusien ajatusten lähtökohtina. Juniorit pitävät erittäin tärkeänä työn mielekkyyttä ja he odottavat jopa elämyksellisyyttä työelämältä. Kun nämä odotukset täyttyvät, juniorit ovat valmiita sitoutumaan ja ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvän ansiotason ohella juniorit pitävät olennaisen tärkeänä osallistavaa johtamistapaa. (Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen 2014.)

Työelämän keskivaiheella, 35 - 55 -vuotiaan työntekijän jaksamista edistävät työkykyyn, jaksamiseen, urasuunnitelmiin ja motivaatioon liittyvien yksilölliset tarpeiden kartoitus. Kartoituksen perusteella on tehtävä suunnitelma työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Tässä elämänvaiheessa ehjemmät työurat edellyttävät työttömyyden vähentämistä sekä pitkien sairauspoissaolojen hallintaa. Poissaoloja aiheuttavat useimmiten tuki- ja liikuntaelinsairaudet, mielenterveysongelmat sekä masennus. Masennus onkin yleisin peruste ennenaikaiselle eläkkeelle tällä hetkellä. Esimiehillä on mahdollisuus omalla toiminnallaan pienentää sitä todennäköisyyttä, että työntekijä siirtyy työelämän ulkopuolelle työkykyongelmien takia. (Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen 2014.)

Yli 55-vuotiaita työelämän senioreita houkuttelee vanhuuseläkkeelle mm. fyysisten voimavarojen heikkeneminen, työelämän muutosnopeuden kiihtyminen sekä nopeasti kehittyvä teknologia. Siksi työelämään tarvitaan lisää houkuttelevuutta ja vetovoimaa. Jotta työssä jaksetaan, oleellisen tärkeää on työn ja työyhteisön mielekkyys. Siihen voidaan vaikuttaa mm. hyvällä esimiestyöllä, antamalla lisää vaikutusmahdollisuuksia työhön liittyvissä asioissa, pyrkimällä luomaan työtehtäviä, joiden avulla työntekijä kokee toteuttavansa itseään ja korostamalla hiljaisen tiedon jakamisen tärkeyttä. (Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen 2014.)

Esimiehen on kohdeltava oikein ja yksilöllisesti ikääntyviä työntekijöitä ja arvostettava heitä sekä oltava kommunikointikykyinen. Hänen on tuettava senioreita työssä ja mahdollisissa työjärjestelyissä. Esimiehen on osoitettava ja tehtävä ikääntyville työntekijöille selväksi, että he ovat tärkeitä työyhteisön jäseniä. (Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen 2014.)

Työkykyä voidaan kuvata talolla, jossa on neljä kerrosta. Ensimmäisessä kerroksessa on talon perusta eli terveys ja toimintakyky. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimin-

takyky sekä terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan. Toisessa kerroksessa on osaaminen. Tähän sisältyy peruskoulutus, ammatilliset tiedot ja taidot. Tietoja ja taitoja on päivitettävä säännöllisesti ja ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää. Tämä kerros on viime vuosina korostunut, koska on syntynyt uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita kaikilla toimialoilla. Arvot, asenteet ja motivaatio muodostavat kolmannen kerroksen. Tässä kerroksessa kohtaavat työelämän ja muun elämän haasteet. Oma asenne työhön ja työn tekemiseen vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Jos työ on mielekästä ja sopivan haasteellista, se vahvistaa työkykyä. Vastaavasti työ, joka on pakollinen osa elämään eikä vastaa omia odotuksia, heikentää työkykyä. Ikääntyessä työntekijän työ- ja elämän asenteet muuttuvat. Tämä voi johtaa ennenaikaiseen työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen. Talon neljännessä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tämä kerros kuvaa työpaikkaa ja organisaatiota konkreettisesti. Esimiestyö ja johtaminen on keskeistä tässä kerroksessa, sillä esimiehillä ja johtajilla on velvollisuus ja vastuu kehittää ja organisoida työpaikan työhyvinvointitoimintaa. (Mitä työkyky on? 2014.)

Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta ja yhteensopivuudesta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun sen kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Talon kaikkia kerroksia on kehitettävä jatkuvasti työelämän aikana. Tavoitteena on turvata eri kerrosten yhteensopivuus ihmisen ja työn muuttuessa. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden yhteistyö tuottaa parhaimman tuloksen. (Mitä työkyky on? 2014.)

2.1.3 Kehityskeskustelu

Johtamisen ja esimiestyön tärkeä työväline on kehityskeskustelu. Siinä esimies ja työntekijä katsovat yhdessä tulevaisuuteen ja tulossa oleviin asioihin. Kehityskeskusteluissa arvioidaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaa, muutosten etenemistä, tiimin toimintaa ja organisaation asioita. Lisäksi asetetaan uudet tavoitteet ja mietitään yhdessä keinot niiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelu on esimiehelle hyvä tilaisuus saada hyvä kuva siitä, miten alaisella/tiimillä menee. Vastaavasti työntekijällä on tilaisuus ottaa puheeksi omaan työhön, muutoksiin, jaksamiseen ja tiimin käytäntöihin liittyviä asioita. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on avoin ja luottamuksellinen esimies-alaisuhdetta kehittävä foorumi. (Kehityskeskustelu 2014.)

Kehityskeskusteluita pidetään keskeisenä johtamisen ja suoriutumisen arviointivälineenä ja ne ovat käytössä melkein jokaisessa organisaatiossa. Työntekijät eivät välttämättä koe niitä kuitenkaan hyödyllisiksi. Jotta sekä esimies että työntekijä olisivat tyytyväisiä kehityskeskusteluihin ja kokisivat ne hyödyllisiksi, on kehityskeskusteluista saatu arvokas tieto käytettävä hyödyksi suunnittelussa, suuntaamisessa sekä korjaamisessa. Lisäksi kummankin osapuolen on valmistauduttava keskusteluihin hyvin. Esimiehen rooli on toimia keskustelun puheenjohtajana. Keskustelun aluksi ja jo mielellään ennen keskustelua on hyvä yhdessä tehdä lista käsiteltävistä asioista. Keskustelun päätteeksi tehdään yhteenveto siitä, mitä saatiin aikaan ja mistä sovittiin. Kummankin osapuolen vastuulla on pitää yllä keskustelua, puhumista ja vuoropuhelua, jossa esimies ja työntekijä kuuntelevat ja kuulevat toisiaan ja sen pohjalta kehittävät asioita eteenpäin. (Kehityskeskustelu 2014.)

2.1.4 Esimies työyhteisön palvelijana

Modernissa työyhteisössä esimies on ja pitää itseään työntekijöidensä palvelijana, jonka tehtävänä on luoda työntekijöilleen hyvät työolosuhteet ja kehitysmahdollisuuksia. Alaisiaan tukeva ja kannustava esimies edistää työyhteisön ja työntekijän kokemaa työn imua. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, että työntekijä kokee tarmokkuutta ja työhön omistautumista useamman kerran viikossa. Tällöin työ on haastavaa ja siitä saa myös riittävän tunnustuksen. Työn imua aikaansaavat sellaiset työolosuhteet ja voimavarat, jotka tyydyttävät työntekijän henkisiä perustarpeita. Silloin on tärkeää, että esimies ei liikaa kontrolloi eikä valvo työn tekemistä, vaan antaa työntekijöille mahdollisuuden käyttää harkintaansa ja osaamistaan. (Työn imua edistävä esimies on työyhteisönsä palvelija 2015.)

Työpaikan ilmapiiri on jokaisen vastuulla. Esimiehen vastuulla on kuitenkin tukea työntekijöitä, jotta he saisivat mahdollisuuden kokea työssään mielekkyyden ja osaamisen tunteita. Hyvällä esimiehellä on kaksi roolia. Hän kantaa oman roolinsa vastuun, mutta samalla on myös työyhteisön palvelija, nöyrä, aito ja omat virheensä myöntävä. Esimies, joka luottaa alaisiinsa, antaa jokaiselle tilaa toteuttaa työtään omien taitojensa, kokemustensa ja harkintansa mukaisesti. Hän huolehtii siitä, että jokaisella on työn tekemisen edellytykset ja kehitysmahdollisuudet. Esimiehen tehtävänä on myös antaa kunniaa omalle tiimilleen ja luoda tiimiläisille tunne, että ponnistelut kannattavat ja niistä saa riittävän tunnustuksen. (Työn imua edistävä esimies on työyhteisönsä palvelija 2015.)

Yhteisön kuten joukkueenkin menestyksen edellytyksenä on, että sen jäsenet haluavat sitoutua työhön, jolla menestys ja suuret voitot saavutetaan. Ne eivät tule koskaan satumalta eivätkä onnenkantamoisina. (Jalonen & Lampi 2012, 7.)

Menestys ja voitot luodaan tinkimättömällä ja kovalla työllä missä yhteisössä tai lajissa tahansa, jos yhteisön jäsenet niin haluavat ja jos heitä johdetaan määrätietoisesti menestykseen. Menestystä tulee, kun jäsenet myös uskovat itseensä ja toisiinsa. Hyvä johtaminen herättää menestyksen nälän ja halun sekä saa ihmiset toimimaan tavoitteellisesti yhteisönsä ja oman menestyksensä eteen. (Jalonen & Lampi 2012, 7.)

2.2 Työvaiheet ja töiden järjestely

Jokainen yritys on tavalla tai toisella verkostoitunut. Eri työpisteiden, solujen, projektien, organisaation ja toimittajien välille tarvitaan verkosto, jossa rutiinit ja vuorovaikutus toimivat tehokkaasti. (Työsolut ja tiimit 2004.)

Vasta 1980-luvulle tultaessa prosessien kehittäminen ja läpimenoajan vaatimukset toivat mukanaan uusia menetelmiä ja tekniikoita työvaiheiden käyttöön. Yksi näistä oli soluajattelu. (Työsolut ja tiimit 2004.)

Soluajattelu pitää sisällään prosessin virtaviivaistamisen, juuri oikeaan tarpeeseen tarkoitetut toimitukset, valmistuksen vain asiakkaan tilauksista sekä jatkuvan kehittämisen periaatteen. Näin yrityksen sisäiset lähetit, tavaran moninkertainen käsittely, välivarastointi ja työn suunnittelu voitiin osittain poistaa. Nykyaikaisen työsolun keskeisiä periaatteita ja tekijöitä ovat:

1. Soluajattelu yksittäisten kappaleiden ja pienten erien osalta pitää sisällään järjestystä, vastuuta ja tehtävän jakoa solun sisällä. Päivän kiintiöstä sovitaan yhteisesti. Työ tehdään tiimityönä kaikki valmiiksi -periaatteella. Tavoitteena on, että virheellisiä kappaleita ei synny.
2. Toimintoketju pyritään virtaviivaistamaan eli toiminnot järjestetään valmistuksen mukaisesti etenevään jonoon. Samalla saadaan vähennettyä odotusaika minimiin ja hukka-aika poistuu kokonaan.
3. Tosiasiassa nopea toiminta perustuu visuaaliseen ohjaukseen, jossa kaikki toiminnot ja prosessi kokonaisuudessaan ovat näkö- ja kuuloetäisyydellä. Tällä varmistetaan se, että järjestys, tehtävät ja tekijä ovat koko ryhmän yhteisessä

muistissa. Se taas edistää tilannekohtaista järjestelyä, missä mitään ei voi jättää sattumanvaraana. Kaikki ongelmat ratkaistaan aina välittömästi.

4. Työsolun tehokkuuden ja toimivuuden takaavat työntekijöiden osaaminen, monitaitoisuus ja monitoimisuus. Työntekijältä vaaditaan sitä enemmän ammattitaitoa, mitä työvaltaisempi prosessi on.
5. Tuotannossa vaaditaan jokaisen työntekijän aivokapasiteettia. Tämä edellyttää käytännössä jatkuvaa kehitystä. Organisaatiossa jokainen kehittää omaa työtehtäväänsä. (Työsolut ja tiimit 2004.)

Tästä kaikesta seuraa entiseen järjestelmän verrattuna konkreettisia ja taloudellisia etuja. Kun prosessia nopeutetaan ja tiivistetään, läpimenoajat pienenevät jopa kahdeskymmenesosaan. Tehtaiden tilantarve vähenee jopa kolmanneksen. Jatkuvan prosessin periaate on, että järjestelmästä ei saa poistua yhtään virheellistä kappaletta tai tuotetta. (Työsolut ja tiimit 2004.)

2.2.1 Töiden järjestelyn tarkoitus

Työjärjestelyillä tarkoitetaan työn jakamiseen ja organisointiin liittyviä asioita, kuten työnkuvan muokkaamista, työnkiertoa, työn vaiheistamista ja erilaisten solu- ja ryhmätyöskentelymuotojen käyttöä. Tällaisilla työjärjestelyillä vaikutetaan työn sujuvuuteen ja vähennetään päällekkäistä työtä ja sähläystä. Erilaisten työjärjestelyiden avulla voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijän työntöön. (Työjärjestelyt 2014.)

Työjärjestelyt muuttuvat henkilöstön ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Siksi on erittäin tärkeää arvioida säännöllisesti työjärjestelyjä ja tehdä sen pohjalta tarvittavia muutoksia. Työntekijä on tässä paras asiantuntija ja henkilöstö on perusta työpaikan työjärjestelyille. Jotta työjärjestelyjä voidaan kehittää, on arvioitava henkilöstön määrä ja osaaminen suhteessa olemassa oleviin tehtäviin, niiden määrän vaihteluihin ja arvioituun kehitykseen. Oleellista on, että koko henkilöstö on mukana arvioinnin alusta lähtien. (Työjärjestelyt 2014.)

Työjärjestelyt ovat kunnossa, kun:

- työ voidaan keskeyttää tauon pitämiseksi
- on sovittu elpymistauoista
- sovitut tauot voidaan toteuttaa

- työntekijät pitävät sovitut tauot ja taukojen keräämistä esim. lounastunnin yhteyteen tai työpäivän loppuun vältetään
- käytössä on työnkierto, jolloin yläraajojen rasitus muuttuu oleellisesti esim. kokoonpanotyöstä visuaaliseen tarkastustyöhön. (Työjärjestelyt 2014.)

Töiden hyvä järjestely parantaa työn tai palvelun laatua, edistää tuottavuutta ja kohen-taa työilmapiiriä. Töiden hyvä järjestely osoittaa myös hyvää suunnittelua ja johtajuutta. Työntekijät tuntevat olevansa samanarvoisessa asemassa työmäärään nähden. (Työ-järjestelyt 2014.)

Etätyö on työtä, jota tehdään pääsääntöisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Voi-daan sopia, että työntekijä tekee osan tai kaikki työt työpaikan ulkopuolella. Etätyö edellyttää hyviä tietoliikenneyhteyksiä, mahdollisuuksia pilkkoa työ itsenäisesti tehtäviin palasiin sekä työnantajan vahvaa luottamusta työntekijään. Etätyötä halutaan tehdä, jos työmatkat ovat kohtuullisen pitkiä tai työntekijä haluaa työskennellä osan aikaa ko-tona, mökillä tai matkoilla. Etätyön haittapuolena on, että se saattaa heikentää sosiaali-sia suhteita ja vaikeuttaa työ- ja vapaa-ajan pitämistä erillään. (Työjärjestelyt 2014.)

2.2.2 Töiden järjestely on taitolaji

Esimiestyön keskeisenä tehtävänä on järjestää työyhteisön työt niin, että siinä kohtaa-vat parhaalla mahdollisella tavalla yksilö ja yhteisön osaaminen sekä suoritettavat teh-tävät. Tämä edellyttää hyvää omaa yhteisön tieto-taidon tuntemista ja reagointivalmiut-ta tilanteiden muuttuessa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työyhteisölle asetet-tut tavoitteet, tehtävät sekä henkilöstön mitoitus ovat tasapainossa. Töiden suunnitte-lussa tulisi mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon yksittäisen työntekijän terveyden-tila ja perhe- ym. elämästä johtuvat työkykyä alentavat syyt. Yhden henkilön työkuor-man huojentaminen saattaa aiheuttaa toisille työyhteisön työntekijöille lisäpaineita. Sil-loin on esimiehen johdolla yhdessä mietittävä, miten tehtävistä selviydytään. Monesti ollaan liiankin varovaisia siirtämään tehtäviä henkilöltä toiselle. Siksi olisi hyvä luoda käytäntö työtehtävien kierrätyksestä ja tehdä siitä luonteva tapa laajentaa yksilön am-mattiosaamista. (Kaistila 2015.)

Henkilöstön huomattavan korkea keski-ikä on esimiestyön kannata sekä vahvuus että uhka. Kokeneilla työntekijöillä on niin sanottua hiljaista tietoa, joka on monesti koko organisaation toiminnan perusta. On luotava toimintamalli, jossa kokemustiedon jaka-

minen tapahtuu rakentavasti ja se osataan ottaa luontevasti vastaan. Erittäin hyviä tapoja ovat esimerkiksi työparityöskentely ja yksilö- tai ryhmäkohtainen mentorointi. Tällöin osaaminen välittyy yhdessä tekemisen kautta. (Kaistila 2015.)

Työuran aikana voi tulla tilanteita, jolloin tehtävän vaihto tulee välttämättömäksi terveydellisistä syistä. Joskus töitä joudutaan muuttamaan niin paljon, että puhutaan uran vaihdosta eli uudelleensijoittumisesta. Tällaisia tilanteita varten on luotava malli, jossa asianomaisen ja esimiehen tukena uuden työuran valinnassa on työterveyshuolto, työsuojelu ja osaamisen kehittäminen. Onnistunut uranvaihtoprosessi on monen toimijan yhteistyötä. Esimiehen tehtävänä on pitää huolta, että kaikki mahdollisuudet tulevat kartoitetuiksi. Työssä voidaan sitä paremmin, mitä vahvempi on tunne oman työn hallinnasta. (Kaistila 2015.)

2.3 Tiedonkulku

2.3.1 Viestintärakenteet

Tiedonkulkua voidaan tarkastella viestintäpääoma-käsitteen kautta. Viestintäpääomamallissa määritellään kolme osatekijää, joiden kaikkien on oltava yhtä aikaa läsnä, jotta tuloksellinen dialogi onnistuu organisaatiossa. Osatekijät ovat viestintärakenteet, osaaminen ja yhteisörakenteet. Näiden kolmen tekijän yhteenlaskettu tulo muodostaa organisaation viestintäpääoman. (Hytönen 2005, 12 - 32.)

Viestintärakenteet koostuvat teknologisista (tietohallinto) ja sosiaalisista rakenteista (ihmisten yhteenliittymiä). Osaaminen voidaan jakaa ammatilliseen ja kommunikatiiviseen osaamiseen, jolla tarkoitetaan ihmisen kykyä käyttää tarkoituksenmukaisia toimintamalleja eri tilanteissa selviytymiseen. Organisaatorakenteet pitävät sisällään arvot ja yhteisen kulttuurin. Rakentavaa dialogia ei synny, jos eri osapuolet eivät ole kohtuullisen samaa mieltä toimintaa ohjaavista arvoista. Tutkimustulokset osoittavat myös, että tiedonjakohalu lisääntyy esimerkiksi iän myötä, koulutustason noustessa tai aseman kohentumisen kautta. Etäisyys sekä vähäiset vaikuttamismahdollisuudet heikentävät tiedonjakohalua. (Hytönen 2005, 12 - 32.)

Työn ja tiedonkulun organisointitaito on osa ammattiosaamista. Työntekijöiltä odotetaan omien tehtävien järjestely- ja organisointikykyä sekä esimiehiltä valmiuksia, joiden avulla yksilöiden työpanos saadaan tehokkaimmin hyödynnettyä. Tiedonkulkua pyri-

tään ohjailemaan ja suunnittelemaan erilaisilla tehtäväketjuilla ja organisaatorakenteilla. (Hytönen 2005, 12 - 32.)

Suuri osa tietotyöstä tehdään yksin, omissa ajatuksissa. Usein työyhteisöissä on sekä virallinen ja epävirallinen organisaatio. On todettu, että moni asia hoidetaan epävirallisen verkoston kautta saadun tiedon varassa. Heikkoutena tässä on se, että tieto ei ole kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Tiedonkulku nivoutuu tietotyöhön niin itsestään selvänä, että se huomataan usein vasta sitten, kun se ei toimi toivotulla tavalla. Ohjeita laatimalla ja antamalla voidaan kiinnittää huomiota kehittämisen kannalta oleellisiin seikkoihin, rakentaa turva- ja varajärjestelmiä kriisien varalle sekä harmonisoida organisaation toimintaa. Tiedon kululla ja tiedon välittämällä on silloin keskeinen asema. (Hytönen 2005, 12 - 32.)

2.3.2 Viestinnän rooli

Viestinnän tarkoituksena on pitää yllä vuorovaikutusta ihmisten välillä ja tiedottaa asioista. Vuorovaikutus voi olla sanallista tai sanatonta viestintää. Sanaton viestintä eli nonverbaalinen viestintä koostuu esimerkiksi ihmisen katseista, eleistä, liikkeistä ja tilankäytöstä. Ihmiset lähettävät sanattomia viestejä toisilleen tiedostaen tai tiedostamattaan. Kirjallisessa viestinnässä käytämme avuksemme esimerkiksi sähköpostia. Viestiä lähetettäessä on tärkeää miettiä kohderyhmä ja viestin tavoite. Viestin sisältö ja muoto muuttuvat riippuen siitä viestimmekö omalle tiimillemme tai sitten esimerkiksi viranomaiselle. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 11 - 13.)

Viestinnässä on aina kaksi osapuolta, viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja. Tehokain viestintätapa on viestintä kasvokkain. Silloin pääsemme vuorovaikutukseen toisen tai toisten ihmisten kanssa. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä väärinymmärryksen riski pienenee ja silloin on aina mahdollista kysyä myös tarkentavia kysymyksiä, jos epäilee ymmärtäneensä asian väärin. Kasvokkain tapahtuva viestintä on aina myös nopein tapa viestiä. Loppujen lopuksi tärkeintä on, että viesti ymmärretään samalla tavalla niin viestin lähettäjän kuin viestin vastaanottajan päässä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 11 - 13.)

2.3.3 Sujuva kommunikaatio

Sujuvaan kommunikaatioon sisältyy Soinin ja Mäenpään mukaan kuusi perustaitoa, jotka jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä osata.

1. Kuunteleminen. Vastakkaista osapuolta kannattaa aidosti kuunnella. Ei kannata tarjota ensimmäiseksi omaa ratkaisua asiaan.
2. Konkreettisesti pysyminen. On tärkeää pysyä käytännön tasolla, jotta keskustelu ei ajaudu tunteiden ja ajatusten vietäväksi.
3. Peilaaminen eli reflektointi. On osattava kuvata puhujalle hänen viestinsä. Viesti voidaan toistaa tai selventää, mikä auttaa molempia osapuolia.
4. Rakentavan dialogin ylläpitäminen. On pyrittävä vuorottelemaan puhumisen ja kuuntelemisen välillä. Kannattaa jättää tilaa myös hiljaisuudelle ja ajattelulle.
5. Empaattinen läsnäolo. On tärkeää osoittaa tukea keskustelukumppanille.
6. Vuorovaikutuksen johtaminen. On saatava kokemus, että asia tuli monipuolisesti käsitellyksi. Mahdollisesti esitetään vielä tarkentavia kysymyksiä. (Mäenpää & Soini 2012, 29.)

Hyviä keinoja sujuvaan kommunikaatioon on myös maltti ja rauhallisuus sekä oletusten välttäminen. (Mäenpää & Soini 2012, 29.)

Hyvin toimiva vuorovaikutus on kiinteässä yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Siksi on tärkeää, että vuorovaikutustaitoja opiskellaan ja harjoitellaan työyhteisössä. (Mäenpää & Soini 2012, 29.)

Tiimityölle on erittäin tärkeää, että tiimin jäsenet sopivat keskenään työn tekemisen tavoista, vastaavat itse omasta työstään sekä osallistuvat päätöksentekoon. Näin ollen tiedonkululla on erityisen tärkeä rooli tiimin toiminnan kannalta. Tavoitteena on, että jäsenet työskentelevät tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti ryhmän osana. Onnistunut tiedonkulku on yhteydessä sekä tiimin laatuun, oikeudenmukaisuuteen että suoriutumiseenkin. On tutkittu, että organisaatioiden johdolla on edelleen hallussaan sellaista tärkeää tietoa, joka kulkeutuu tiimeihin ainoastaan esimiehen välityksellä. Tiimin jäsenet eivät siis pääse käsiksi tietoon ilman esimiestään. Voidaan sanoa, että esimiehet ovat tiedonkulussa eräänlaisia portinvartijoita. (Esimies on tiimeissä tiedon portinvartijana 2010.)

Yritysviestinnässä viestintä on vuorovaikutteista ja kaksisuuntaista. Työntekijät keskustelvat keskenään palavereissa, puhelimesta ja kopiokoneella. Esimiehet ja työntekijät lähettävät toisilleen sähköposteja, raportteja ja muistioita. Viestintä on johtamisen väline ja johtaminen koostuu suurimmaksi osaksi viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. On

huomioitava, että viestintä kuuluu kuitenkin kaikille, ei vain viestintäosaston edustajille tai esimiehille. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 13 - 14.)

On tärkeää osata valita oikea viestintäkanava, koska silloin viestintä onnistuu parhaiten. Väärin valittu viestintäkanava ei tavoita kohderyhmää. Viestiä lähettäessä on kunniotettava viestin vastaanottajaa ja lähetettävä viesti vain niille, joita asia koskee. Tietoa tulee niin paljon, että turhien viestien saaminen täyttää sähköpostia ja turhauttaa vastaanottajia. Yrityksen viestintäkulttuuri määrittää sen, mitä viestintäkanavia käytetään. Käytössä on sekä kirjallisia että suullisia kanavia. Kirjalliset kanavat ovat esimerkiksi tiedotteita, muistioita ja raportteja. Suullisilla kanavilla tarkoitetaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tällaisia kanavia ovat esimerkiksi kokoukset, palaverit ja kehityskeskustelut. Internetin avulla voidaan yhdistää sekä kirjallinen että suullinen kanavalinta. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 49 - 52.)

Viestintäkanavat ovat joko virallisia tai epävirallisia kanavia. Silloin, kun viestintä on suunniteltua, käytetään yleensä virallisia kanavia, esimerkiksi tiedotteita ja verkkosivuja. Epävirallisilla kanavilla on oma tärkeä asemansa työyhteisössä. Tällaisia kanavia ovat esimerkiksi keskustelut työkavereiden kanssa työpaikalla, sähköpostit ja sosiaalinen media. Epävirallisen kanavan tarkoitus on täydentää ja selkiyttää virallisten kanavien kautta tulevaa tietoa. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 49 - 52.)

Hyvässä työilmapiirissä tiedonkulku toimii paremmin. Ratkaisemattomat ristiriidat ja konfliktit hankaloittavat tiedonkulkua. On myös tutkittu, että läheiset ja lämpimät välit työyhteisön jäsenten välillä saattaa haitata tiedonkulkua. Ei uskalleta ottaa asioita esille, vaan lakaistaan ne maton alle. Toimivassa vuorovaikutuksessa hankalatkin asiat voidaan ottaa puheeksi. (Välineistä huolimatta tiedonkulku voi olla kivikaudelta 2013.)

Ymmärretään, että tiedon pitää liikkua eri osastojen välillä kitkatta, jotta toiminta olisi tehokasta. Työntekijät rohkaistuvat antamaan palautetta parantaakseen ja tehostaakseen olemassa olevia prosesseja. On tärkeää, että johto ottaa työntekijöiltä tulleet kehitys- ja parannusehdotukset huomioon ja palkitsee niistä. Tämä toiminta omalta osaltaan lisää työhyvinvointia, koska työntekijät kokevat, että he voivat vaikuttaa asioihin. (Nousiainen 2008, 10 - 12.)

Silloin kun halutaan työskennellä tehokkaasti, myös tiedonkulun on toimittava sujuvasti ja kitkatta. Tiedonkulun tehokkuutta vahvistetaan eri kommunikaatiotasolla:

1. Koko organisaation kattava kommunikaatio, joka koskee kaikkia työntekijöitä.
2. Osastotasoinen kommunikaatio, joka koskee tietyn osaston työntekijöitä.
3. Tiimin sisäinen kommunikaatio, jossa tieto liikkuu tiimin tai ryhmän sisällä.
4. Henkilökohtainen kommunikaatio, jossa kommunikoidaan yhden ihmisen kanssa kerralla. (Nousiainen 2008, 10 - 12.)

Työntekijöiltä vaaditaan tehokkuutta, jotta voidaan vastata asiakkaiden asettamiin vaatimuksiin ja tarpeisiin. Tiedonkulku eri tasojen välillä ja eri tasoissa pitää yrityksen toiminnassa. (Nousiainen 2008, 10 - 12.)

2.3.4 Huono tiedonkulku

Huonolla tiedonkululla ja kommunikaatiolla on myös omat seurauksensa. Työntekijä on tyytymätön työhönsä ja hänen työmoraalinsa laskee. Puutteellinen tiedonkulku lisää myös poissaoloja ja lisää luovuttamisriskiä eli halua siirtyä pois työelämästä liian aikaisin. Yrityksen näkökulmasta tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta, jos työntekijät eivät ole motivoituneita työtehtäviinsä. (Nousiainen 2008, 10 - 12.)

Huono tiedonkulku vaikuttaa myös työntekijöiden ja organisaation väliseen suhteeseen. Jos työntekijä tuntee saavansa liian vähän tietoa hänen työtehtäviinsä liittyvistä asioista, hän saattaa alkaa tuntea negatiivisia tunteita organisaatiota ja / tai työkavereita kohtaan. Hän saattaa jopa syyttää työkavereitaan organisaation tai systeemien aiheuttamista virheistä. Henkilökohtaiset ongelmat heijastuvat koko tiimiin, osastoon ja organisaatioon, varsinkin kun on tullut esiin luottamuspulaa sekä kyvyttömyyttä ja haluttomuutta työskennellä yhteistyössä muiden kanssa. Tällainen käyttäytyminen ei voi olla vaikuttamatta yrityksen toimintaan. (Nousiainen 2008, 10 -12.)

Huono tiedonkulku näkyy myös asiakkaiden tyytymättömyytenä. Asiakas saa huonoa palvelua, virheellisten tuotteiden määrä lisääntyy ja toimitusajat pitkittyvät. Kommunikaatiota parantamalla esimerkiksi myynnin ja tuotannon välillä voidaan asiakkaille antaa tarkempaa tietoa toimitusajoista. Ostamalla tuotantohenkilökunnalle riittävän hyvät työkalut raporttien tekemiseen, koskien esimerkiksi raaka-aineiden virheellisyyttä, saadaan parannettua tuotteiden laatua. Hyvin toimiva asiakaspalveluorganisaatio jakaa ja välittää asiakkailleen tietoa tehokkaasti ja ymmärtää hyvän asiakaspalvelun tuovan arvokasta kilpailuetua yritykselle. (Nousiainen 2008, 10 - 12.)

2.3.5 Tiedonkulun tavoitteita

Vaikuttamisella pyritään muuttamaan henkilön tai ryhmän käyttäytymistä, mielipiteitä ja asenteita. Tavoitteena on toisen osapuolen aktivoiminen pohtimaan, ottamaan kantaa tai tekemään asioita. Vaikuttamiseen sisältyy aina myös vastuu. Vastuullisella vaikuttamisella varmistetaan, että molemmat osapuolet voivat hyödyntää käytettävää viestintäkanavaa, he ovat kriittisiä ja vaikuttamisen tavoitteet ovat avoimesti esillä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 41 - 49.)

Suostuttelutaitoon ja vaikuttamiseen kuuluu neljä elementtiä: selkeä argumentointi, vastaanottajan ymmärtäminen, uskottavuus ja viestinnän tehokkuus. Argumentointi pitää sisällään väitteet, perustelut ja taustaoletukset. Vastaanottajan ymmärtäminen on kykyä kohdentaa asiansa kuulijalle ja tunnistaa kuulijansa. Uskottavuus perustuu kuulijoiden käsitykseen viestijästä. Siihen voivat vaikuttaa kokemus, koulutus, sukupuoli, ikä ja ulkoiset ominaisuudet. Viestinnän tehokkuus perustuu selkeyteen, ymmärrettävyyteen ja mahdollisten häiriötekijöiden minimoimiseen. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 41 - 49.)

Vaikuttamisen tavoitteita voivat olla nykyisen olotilan vahvistaminen, ihmisten aktivointi tai heidän käyttäytymisensä muuttaminen tai asenteen muuttaminen. Nykytilan vahvistamisella pyritään esimerkiksi lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Ihmisiä voidaan aktivoida käyttämään esimerkiksi uutta teknistä sovellusta osana työtään. Aktivointi onnistuu parhaiten silloin, kun vastaanottajalle ei ole aiempia tai kielteisiä kokemuksia asiasta. Asenteen muuttaminen on yleensä pitkä prosessi. Muutosta hankaloittaa se, että vanhasta täytyy luopua kokonaan tai uusi ajatus pitää suhteuttaa vanhaan. Ihmisille pitää antaa aikaa muutoksen ymmärtämiseen ja sen sulattamiseen. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 41 - 49.)

Tiedottaminen on yksisuuntaista viestintää, jossa toisen osapuolen tehtävänä on välittää tietoa toiselle. Vaikka tiedottaminen on yksisuuntaista, synnyttää se usein vuoropuhelua. Tiedote, muistio ja raportti ovat hyviä esimerkkejä työelämän tiedottavista teksteistä. Tiedote rakentuu aina tärkeysjärjestyksessä eli tiedotteeseen kirjoitetaan aina tärkein asia ensin. Muistion tarkoituksena on koota yhteen esimerkiksi kokouksen keskeinen anti. Muistioon kirjataan myös päätökset ja vastuhenkilöt. Raportti puolestaan kertoo asioiden kehittymisen johdannosta yhteenvetoon. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 41 - 49.)

Puhuttu tiedotus voi olla esimerkiksi henkilöstölle järjestettävä tiedotustilaisuus. Tällaisessa tilaisuudessa puhuja pohjustaa asiaa ennen uutisen kertomista. Tällä tavalla varmistetaan yleisön huomio ja asian selkeä välittyminen kuulijoille. Tiedotustilaisuus tarjoaa mahdollisuuden kysymysten esittämiseen. Jos ei haluta tarjota keskustelumahdollisuutta, johto yleensä tiedottaa asiasta kirjallisesti. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 41 - 49.)

Oli viestintä sitten suullista tai kirjallista on aluksi tärkeää selvittää, mihin viestinnällä pyritään. Onko viestinnän tarkoituksena vaikuttaa, tiedottaa vai viihdyttää. Ensin on mietittävä mitä itse pitää tärkeänä. Sen jälkeen pyritään kartoittamaan, mikä lukijoita tai kuulijoita kiinnostaa ja mitä heille halutaan kirjoittaa tai sanoa. Omakohtaisuus lisää aina tarinan kiinnostavuutta. Puhujan kiinnostus välittyy sisällössä myös sanattomalla viestinnällä. Tekstin sujuvuus ja kiinnostavat esimerkit tuovat puolestaan esiin kirjoittajan kiinnostuksen. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 41 - 49.)

3 Toimivan työyhteisön ja yhteistyön osatekijät

Työyhteisössä tarvitaan yhteistyötä ja osallistumista. Hyvän työyhteisön rakentaminen on jokaisen yksilön vastuulla. Nämä vastuut heijastuvat koko organisaation työkuuntoon. (Työyhteisön kehittäminen 2014.)

3.1 Ilmapiiri ja työviihtyvyys

Terve ja toimiva työyhteisö luo hyvän ilmapiirin työyhteisöön ja lisää työssä viihtymistä. On tärkeää, että tiedonkulku toimii, ilmapiiri on avoin ja kannustava, ongelmista uskaltaaan puhua ja yhteistyö sujuu. Lisäksi on tärkeää, että omaan työhön pystyy vaikuttamaan, työkuorma on sopiva ja muutoksen hallintavalmiudet ovat hyvät. (Työyhteisön kehittäminen 2014.)

Työyhteisön kehittäminen on sitä, että tehdään suunnitellut ja sovitut kehittämistoimenpiteet yhdessä. Parhaimmillaan se on sitä, että jokainen työntekijä on vaikuttamassa itse niihin asioihin, jotka parantavat työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja työpaikalla. Itse asiassa kehittäminen on keskustelua ja asioiden muuttamista yhdessä. Kaiken tavoitteena on edistää työyhteisön hyvinvointia ja arkipäivän työn tekemistä. Asioiden parantamista ohjaavat työn luonne ja tavoitteet. Joskus riittää, että muutetaan pieniä käytännön asioita, esimerkiksi aloitetaan säännölliset palaverit. Toi-

sinaan tarvitaan suurempia kokonaisuuksia työyhteisön muuttamiseksi. Tärkeää on muistaa, että yhdessä tehty kehittäminen johtaa myönteisiin vaikutuksiin ja palkitsee. (Työyhteisön kehittäminen 2014.)

Kehittämisestä hyötyvät kaikki, sekä työyhteisö että työntekijät. Työyhteisön toimivuus paranee, joustavuus lisääntyy, opitaan toimimaan työyhteisönä entistä paremmin ja pystytään ennakoimaan paremmin muutoksia. Työntekijän näkökulmasta hyvinvointi paranee, työn imu lisääntyy, sitoutuminen vahvistuu, vastuuntunto lisääntyy ja yhteistyötaidot kehittyvät. (Työyhteisön kehittäminen 2014.)

Organisaatiot elävät muutosten maailmassa ja siksi on tärkeää, että jokainen organisaatio huolehtii omasta tilastaan ja menestymisen edellytyksistä. Jatkuva parantaminen ja kehittäminen ovat menestyvien organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. Niiden avulla voidaan varmistaa toiminnan tuloksellisuus, henkilöstön innovatiivisuus ja hyvinvointi myös jatkossa. (Työyhteisön kehittäminen 2014.)

Työyhteisön kehittäminen onnistuu parhaiten, kun etenee vaiheittain, prosessin omaisesti. Jotta kehittämisessä onnistutaan, on ensiksi kartoitettava työyhteisön nykytila. Kehittäminen on hyvä aloittaa työyhteisön yhteisellä keskustelulla ja nykytilan tulkinnalla. Tällä tavalla syntyy yhteinen näkemys kehittämistarpeista. Tämän jälkeen on hyvä lähteä suunnittelemaan oikeita ja tarpeellisia kehittämistoimenpiteitä. (Kehittämisprosessi 2014.)

Varsinainen kehittämistyö tehdään työyhteisöjen arjessa. Pelisääntöjä ja toimintatapoja muutetaan yhdessä, jotta ne tukisivat paremmin työtä ja työhyvinvointia. Tavoitteena on, että prosessi aktivoi työyhteisön jäsenet keskustelemaan yhdessä ja kantamaan vastuuta sekä oman työn että työyhteisön toimivuudesta. Työyhteisö oppii prosessina etenevän, järjestelmällisen ja innovatiivisen tavan kehittää ja kehittyä. Tällainen taito on arvokasta osaamista. (Kehittämisprosessi 2014.)

On tärkeää, että prosessin aikana prosessiin kuuluvat jäsenet kokoontuvat riittävän usein vaihtamaan kokemuksia, keskustelemaan ja arvioimaan kehittämisen etenemistä ja suunnittelemaan jatkoa. Onnistumiset ja muutokset on erittäin tärkeää käydä läpi yhdessä. (Kehittämisprosessi 2014.)

Kehittämisen arviointi on osa oppimista. Se tekee kehittämisen näkyväksi. Seurannan tulokset konkretisoituvat ja osoittavat, missä asioissa on edetty. Myönteiset tulokset innostavat kehittämiseen jatkossakin. (Kehittämispöytäkirja 2014.)

Työyhteisöissä työhyvinvointi syntyy toimilla, joilla voidaan vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin, työn sisältöön, johtamiseen, osaamiseen, työyhteisöön ja työympäristöön. Myös jokaisen työntekijän näkemykset, asenteet ja erilaiset suhtautumistavat vaikuttavat työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Näihin asioihin panostamalla edistetään työssä onnistumisen edellytyksiä ja työhyvinvointia. (Työstä hyvinvointia.)

Ihmiset voivat työssään hyvin, kun työ on heille merkityksellistä. He tuntevat, että he voivat vaikuttaa työhönsä liittyviin järjestelyihin ja he tuntevat olevansa arvostettuja. He myös hallitsevat työnsä ja he ovat täysivaltaisia työyhteisön jäseniä, joita johdetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Työhyvinvointi on jokaiselle työntekijälle yksilöllinen kokemus. Ihmiset saavat työniloa ja merkityksellisyyttä eri asioista. Kun yksilö voi hyvin, hän tuo koko työyhteisöön positiivisia tunteita, koska hän kokee työnsä mielekkääksi ja innostavaksi. Hän käyttää työssään osaamistaan ja sitä kautta kokee onnistumisen elämyksiä. (Työstä hyvinvointia.)

3.1.1 Työn imu

Työn imu on pysyväluonteista, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imua kuvaetaan kolmella tekijällä. Ensimmäisenä on tarmokkuus. Se on kokemusta energisyydestä, siitä että jaksaa hyvin ja on halua panostaa työtehtäviin. Se on myös sinnikkyyttä ja ponnistelun halua vastoinkäymisissä. Toinen kuvaava tekijä on omistautuminen. Työ koetaan merkitykselliseksi ja omaa työtä koetaan innostuneisuutta, inspiraatiota, haasteellisuutta ja ylpeyttä. Kolmantena tekijänä on uppoutuminen eli syvä keskittynyt tila ja paneutuminen työhön. Ajan kulkua ei huomaa ja irrottautuminen työtehtävästä on vaikeaa, koska uppoutuminen luo nautintoa. (Työstä hyvinvointia.)

Työn imua kokevalla on myönteiset asenteet työtä ja työpaikkaa kohtaan. Hänellä ei ole halua vaihtaa työpaikkaa ja hän haluaa kehittää asioita työpaikalla. Hän tekee työtä tuloksellisesti, hän haluaa oppia koko ajan uutta ja on aloitteellinen. Hän on tyytyväinen elämäänsä ja haluaa vaikuttaa siihen myönteisesti. Työn imu vaikuttaa myönteisesti mm. yrityksen tuottavuuteen, kilpailukykyyn sekä asiakastyytyväisyyteen. (Työstä hyvinvointia.)

Vahvimmin työn imu on yhteydessä niihin tekijöihin, jotka auttavat vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja jotka lisäävät työssä jaksamista ja työn tavoitteiden saavuttamista. Työn imua vahvistavat mm. työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus, arvostuksen ja tuen saaminen, vaikutusmahdollisuudet työhön, mahdollisuudet oppia ja kehittyä työssä sekä kannustava johtaminen. Työn voimavaratekijät vaihtelevat yksilöittäin sekä millaisissa ammateissa ja työyhteisöissä työntekijät työskentelevät. Siksi on erittäin hedelmällistä määritellä, mitkä tekijät juuri siinä omassa työssä ja työyhteisössä tuovat työhön iloa, voimia ja mielekkyyttä. Työn imu tarttuu siinä missä pahoinvointikin. Hyvinvoivat ja innostuneet työntekijät lisäävät omalla esimerkillään koko työyhteisön työhyvinvointia. (Työstä hyvinvointia.)

Työn imua lähellä on ilmiö nimeltään flow. Se on tila, jossa ihmisen kyvyt ovat tasapainossa työn tavoitteiden ja vaatimusten kanssa. Flow-tilassa ihminen paneutuu ja keskittyy koko kapasiteetillaan tavoitteelliseen toimintaan ja sulkee kaiken muun tietoisuudesta. Flow-kokemus syntyy silloin, kun työntekijän taidot vastaavat haastetta ja hän on kiinnostuneesti paneutunut asiaan. Tutkimukset osoittavat, että ihminen on onnellisimmillaan juuri tällaisina hetkinä elämässään. (Työstä hyvinvointia.)

Jotta flow-tilaan voidaan päästä, työtehtävällä on oltava selvät ja ymmärrettävät päämäärät. Työntekijällä tulee lisäksi olla riittävästi osaamista tehtävän tekemiseen. Tehtävä ei saa olla liian vaikea eikä liian helppo. Työn on annettava älyllistä haastetta ja oltava tasapainossa työntekijän tietojen ja taitojen kanssa. Työtä on voitava tehdä myös häiriöttömässä tilassa ja työhön on voitava keskittyä täydellisesti. Työntekijän on saatava välitöntä palautetta. Työtehtävän on oltava myös itsessään palkitseva eli työntekijän on tunnettava tekevänsä arvokasta työtä. Kun työntekijä tuntee myös hallinnan tunnetta työtehtäväänsä, oman minän arviointi vähenee ja ajantaju katoaa. (Työstä hyvinvointia.)

Työn imu ja myönteisyys tarttuvat työyhteisössä. Esimies tai työkaveri, joka osaa innostua työstään, tarttuu toimeen ja suhtautuu haasteisiin rakentavasti, saa yleensä myös muutkin mukaansa. (Mitä työpaikoilla voidaan tehdä? 2013.)

Hyväksyvä, uudistushakuinen ja yhteistoiminnallinen työyhteisö vahvistaa jäsentensä myönteisiä käsityksiä itsestään ja auttaa löytämään ehkä työntekijältä itseltään piilossa olleita taitoja ja voimavaroja. Kilpailuhenkinen ja nujertava työyhteisö voi vastaavasti

lannistaa itseensä aikaisemmin uskoneen työntekijän. (Mitä työpaikolla voidaan tehdä? 2013.)

Työntekijä voi itse edistää työn imua

- ylläpitämällä optimismia tiukoissakin tilanteissa
- tukemalla työkavereita ja tarjoamalla tarvittaessa apua
- olemalla aloitteellinen
- olemalla avoin työtehtäviin liittyvissä asioissa
- ottamalla vastuun omasta käyttäytymisestään ja toiminnastaan
- kunnioittamalla ja arvostamalla työkavereitaan
- olemalla luottamuksen arvoinen
- suhtautumalla ristiriitoihin rakentavasti
- osoittamalla kiitollisuutta, kun on sen paikka
- antamalla anteeksi
- olemalla ystävällinen ja huomaavainen työkavereilleen. (Mitä työpaikolla voidaan tehdä? 2013.)

Koko työyhteisöä energisoi myönteinen vuorovaikutus. Se tarkoittaa sitä, että kiinnitetään huomiota työkavereiden onnistumisiin, mahdollisuuksiin ja vahvuuksiin. Jos ja kun epäkohtia esiintyy, niitä käsitellään rakentavasti ja sinnikkäästi. Tutkimukset osoittavat, että taloudellisesti menestyvissä ja kukoistavissa työyhteisöissä kannustuspuhetta on vähintään kolminkertaisesti kielteiseen ja vähättelevään puheeseen verrattuna. (Mitä työpaikolla voidaan tehdä? 2013.)

Esimies on aina esimerkkinä muille. Hänen on oltava luottamusta herättävä, hänen on kyettävä aikuiseen ja tasavertaiseen vuorovaikutukseen muiden kanssa ja hänen on oltava aito. Kun esimies on innostunut, tavoitteellinen, kannustava, oikeudenmukainen ja selkeä, hän saa todennäköisesti myös muut mukaansa. (Mitä työpaikoilla voidaan tehdä? 2013.)

Esimies voi edistää työn imua

- huolehtimalla omasta vireydestään ja jaksamisestaan
- jäsentämällä työyhteisön tavoitteet ja keinot sekä suuntaamalla huomion perustehtävään
- osoittamalla arvostusta sekä antamalla tarvittaessa tukea, ohjausta ja palautetta työntekijöille

- luomalla keskustelukanavia ja huolehtimalla kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen toimivuudesta
- olemalla läsnä arjessa, pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja, joissa keskustellaan tavoitteista, työnkuvasta ja järkevistä toimintatavoista
- tarttumalla ongelmiin välittömästi ja uskaltamalla käsitellä ristiriitoja työyhteisössä
- olemalla valmis kyseenalaistamaan, arvioimaan uudelleen ja oppimaan uutta sekä antamaan saman mahdollisuuden myös muille
- huomioimalla työntekijöiden yksilölliset elämäntilanteet mahdollisuuksien mukaan. (Mitä työpaikolla voidaan tehdä? 2013.)

Työn imua vahvistava esimies valtuuttaa ja vastuuttaa alaisiaan. Hän tukee heidän kehittymistään sekä antaa heille kunnian aikaansaannoksista. Voimaannuttavalla esimiehellä on rohkeutta näyttää suuntaa, nöyryyttä oppia kritiikistä ja kykyä antaa muille anteeksi. Hän näkee oman edun tavoittelua pidemmälle ja pitää yhtenä keskeisenä tehtävänäan asettua palvelemaan alaisiaan. (Mitä työpaikoilla voidaan tehdä? 2013.)

Terveessä ja toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus ja tiedonkulku toimivat avoimesti, uskalletaan puhua ongelmista ja yhteistyö sujuu. Muutosten hallintavalmiudet ovat tehokkaita ja ongelmanratkaisutaidot rakentavia. Kehittämistyöt suunnataan tulevaisuuteen ja etusijalla ovat ennalta ehkäisevät ja ratkaisukeskeiset toimintatavat. Terveeseen työyhteisöön kuuluu myös työsuojelu ja työterveyshuolto. Kun työyhteisö voi hyvin, henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista ja säilyttää muutostilanteissakin kimmoisuutensa. On erittäin tärkeää, että henkilöstö kokee työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saa arjesta pärjäämisen kokemuksia. Työyhteisö on parhaimmillaan silloin, kun jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, hyödyntää vahvuksiinsa ja osaamistaan sekä voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. Työhyvinvoinnin edistäminen perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön. Keskeisimpinä toimijoina ovat henkilöstötoimi, työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä mahdollisten ulkopuolisten organisaatioiden asiantuntijat. (Työyhteisön työhyvinvointi 2014.)

Työyhteisöä kannattaa aina arvioida ja kehittää. Kehittämistoiminnassa on keskeistä se, että kaikki osapuolet sitoutuvat kehittämiseen. Kehittäminen olisi hyvä ottaa työyhteisön yhdeksi jatkuvaksi toimintamuodoksi ydintoiminnon rinnalle. (Työyhteisön työhyvinvointi 2014.)

Henkilöstön hyvinvointia kannattaa tukea, sillä hyvinvoiva ja osaava henkilöstö on organisaatiolle kilpailuvaltti. Pysyvää ja pitkäkestoista vaikuttavuutta ei saavuteta irrallisilla terveystempauksilla. Työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista. Kokonaisvaltainen edistävä toiminta noudattaa seuraavia periaatteita:

- terveyden edistäminen on huomioitu kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaation tasoille
- johtaminen on osallistavaa
- koko henkilöstö on mukana toiminnan kehittämisessä
- terveyttä edistävä näkökulma on esillä kaikessa päätöksenteossa
- toiminta noudattaa prosessin hallinnan periaatteita: tarpeiden arvioinnista tärkeysjärjestyksen hahmotukseen, suunnitteluun, toimeenpanoon, seurantaan ja arviointiin
- terveyden edistäminen on osa rakenteita, prosesseja ja johtamisjärjestelmiä
- toiminta on ratkaisu- ja voimavarakeskeistä. (Työhyvinvointi työpaikolla 2015.)

Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen on työpaikalla osa johtamista, mutta myös jokaisen työntekijän omalla vastuulla.

3.1.2 Voimaantuminen ja työn voimavarat

Voimaantuminen on myös työelämän myönteisiä puolia ja työhyvinvointia vahvistava suuntaus. Voimaantuminen edustaa inhimillisten vahvuuksien, mielekkyyden, voimavarojen, inhimillisyyden ja motivaation huomioon ottamista työyhteisöjen kehittämistyössä. Kilpailu- ja suorituspainotteisessa työskentelyssä on kysyntää ei-syyllyttävälle, ratkaisukeskeiselle ja työyhteisön yhteistyötä painottavalle lähestymistavalle. (Työstä hyvinvointia.)

Laajasti katsoen työpaikoilla on kaksi tapaa edistää työhyvinvointia. Ensiksi voidaan vahvistaa ja lisätä suotuisia asioita ja etenkin edistää työn imua. Ja toiseksi vähennetään epäsuotuisia, kuormittavia asioita sekä ehkäistään työuupumusta. (Mitä työpaikoilla voidaan tehdä? 2013.)

Molempien tapojen tulisi olla käytössä kaikissa työyhteisöissä. Suotuisia asioita voidaan vahvistaa määrittelemällä aluksi, mitkä olosuhteet ja asiat ovat tietyille työntekijäille ja työyhteisölle ne kaikista tärkeimmät. Keskeisimmät työn voimavarat ovat suurimmaksi osaksi samat kaikkialla eli hyvä ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet työhön ja esi-

miehen tuki. Jokaisessa työpaikassa ja työtehtävässä on kuitenkin myös ainutkertaisia voimavaroja tai tarpeita kehittää juuri tiettyjä vahvuuksia. Siksi onkin tärkeää, että kaikkien osapuolten näkemykset ja osallistuminen ovat tärkeitä työyhteisöjen voimavara-lähtöisessä kehittämisessä. (Mitä työpaikoilla voidaan tehdä? 2013.)

Ihmisen voimaantumiseen vaikuttavat mm. tavoitteet, tunteet, uskomukset omista kyvyistä ja osaamisesta. Henkilökohtainen voimaantuminen on mahdollista, kun työntekijällä on mm. kokemusta hyväksytyksi tulemisesta. Se on pysähtymistä ja kokemusten tiedostamista. Voimaantuminen on arvojen ja itselle merkityksellisten asioiden ja omien uskomusjärjestelmien arvioimista. Se on myös rohkeutta muuttua, itsetuntemusta ja itsensä arvostamista. (Työstä hyvinvointia.)

Työyhteisön voimaantuminen edellyttää mm. selkeää perustehtävää, kuuntelua ja keskustelua, turvallista ja välittävää ilmapiiriä, avointa tiedonkulkua, luottamusta, erilaisuuden kunnioittamista sekä yhteistä halua kehittää työyhteisöä. Työntekijöillä tulee olla vahva tahto ja halu voida paremmin ja samalla kehittää työyhteisöä siten, että työhyvinvoinnin lisäämisellä on onnistumisen mahdollisuudet. Voimaantuminen aikaansaa halua tehdä hyvää ja tuloksellista työtä. Kliikkiytymät vähenevät, työhyvinvointi lisääntyy, osaamispääoma vahvistuu ja sairauspoissaolot vähenevät. (Työstä hyvinvointia.)

Ilmapiiriin ja työviihtyvyyteen vaikuttavat mm. päätöksenteko- ja vaikutusmahdollisuudet, palautteen antaminen ja saaminen, esimiehen arvostus ja tuki, hyvä ja erilaisuutta arvostava työilmapiiri. Tärkeää on myös mahdollisuus innovatiivisuuteen, työn merkityksellisyyteen, mielekkyyteen ja palkitsevuuteen. Unohtaa ei voi myöskään työyhteisön selkeitä rooleja ja vastuita sekä avointa tiedonkulkua. (Työstä hyvinvointia.)

Erittäin tärkeitä työn voimavaratekijöitä ovat myös toimiva yhteistyö sekä avoin, rehellinen ja arvostava ilmapiiri. Nämä asiat ovat jokaisen työntekijän vastuulla ja ne edellyttävät hyviä yhteistyötaitoja ja ammatillista työkäyttäytymistä. Hyvä yhteistyö rakentuu pitkältä sillä, että henkilöstö tuntee hyvin toisensa ja toistensa työtehtävät, roolit ja vastuut. Näin työntekijät arvostavat ja kunnioittavat toisiaan ja jokaisen työtä pidetään tärkeänä ja arvokkaana. Tärkeää on ymmärtää, miten jokaisen työtehtävät nivoutuvat kokonaisuuteen ja miksi kaikkia tarvitaan. Jokainen työntekijä haluaa vilpittömästi onnistua yhdessä toisten kanssa ja puhalttaa yhteen hiileen. Kaveria autetaan pyytämättäkin. Tietoa uskalletaan jakaa, koska ymmärretään, että se ei ole itseltä pois vaan

päinvastoin hyödyttää kaikkia. Sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden palveleminen koetaan tärkeäksi. (Työstä hyvinvointia.)

3.2 Osallistuminen ja osallistaminen

Nykyisen käsityksen mukaan henkilöstön mukaan ottamista organisaation päätöksentekoon pidetään hyvänä keinona parantaa sekä työyhteisön hyvinvointia että koko organisaation menestystä. Puhutaan ”empowermentista” eli valtaistamisesta, voimistumisesta, osallistumisesta ja voimistamisesta sekä osallistamisesta. Näiden kaikkien käsitteiden tavoitteena on sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointi. Osallistamisessa on kyse vallasta, jota halutaan kasvattaa kaikissa työyhteisön jäsenissä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kaikki työntekijät eivät kuitenkaan halua osallistua. Heille riittää, että saa tehdä oman työnsä eikä tarvitse puuttua koko organisaatiota koskeviin asioihin sen tarkemmin. (Aula & Pedak & Pekkola 2013, 11 -12.)

Viestinnällä katsotaan olevan merkittävä rooli henkilöstön osallistamisessa. Avoin organisaatiokulttuuri viestinnän kautta antaa yksilöille luottamuksen kokemusta ja sitä kautta mahdollisuuksia osallistua työyhteisön toimintaan. Tällä tavoin sitoutuminen vahvistuu ja osaaminen kasvaa. Silloin, kun yksilö kokee olevansa aidosti osa organisaatiota, hän haluaa sitoutua sen päämääriin ja tavoitteisiin. Tämä taas lisää organisaation hyvinvointia ja laatua. (Aula ym. 2013, 11 - 12.)

Tieto on erittäin tärkeä osa osallistamisen prosessia. Henkilöstöllä on oltava riittävästi tietoa organisaation asioista, jotta he voivat muodostaa perustellun mielipiteensä ja sen myötä osallistua ja vaikuttaa. Tietoa ei saisi pantata eikä pitää vain johdon ja esimiesten takana, sillä oikean tiedon avulla ihmiset alkavat käyttää potentiaalisia kykyjään auttaakseen organisaatiota parempaan tulokseen. Juuri tiedon panttaaminen on yksi toimivan osallistamisen suurimpia esteitä. Johtajia on monesti kritisoitu siitä, että he eivät täysin luota alaisiinsa tai he vähättelevät alaistensa kykyjä. Ajatellaan, että tietoa ei voida jakaa eteenpäin, ennen kuin asiasta ollaan täysin varmoja. (Aula ym. 2013, 11 - 12.)

Johtaja ja esimiehet ovat henkilöstön osallistamisen keskiössä. Osallistaminen lähtee heistä ja tutkimukset osoittavat tämän olevan osasy sille, että osallistamisen yleistyminen on ollut työelämässä hidasta. Vallasta on vaikea luopua. Työryhmien ja työntekijöiden autonomian lisääminen tarkoittaa esimiesten näkökulmasta luopumista vallasta.

Valta ja vastuu siirtyy näin työntekijätasolle. Jotta avoimuus lisääntyisi, esimiehen on kyettävä asettumaan alttiiksi keskustelulle ja kritiikille eikä se ole aina helppoa. Tietojen panttaaminen on yksi tapa säilyttää valta itsellään. Myös hierarkiset rakenteet tukevat panttaamista. Monta kertaa ajaudutaan tilanteeseen, että henkilöstölle tarjotaan näennäisesti vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia organisaatiossa. Todellisuudessa heillä ei ole mahdollisuutta oikeasti vaikuttaa asioihin ja päätöksiin. Tämä jos mikään luo henkilöstön keskuudessa skeptisyyttä ja haluttomuutta osallistua. (Aula ym. 2013, 11 - 12.)

Osallistava esimies motivoi, kannustaa, palkitsee ja ohjaa työtä organisaation vision mukaisesti. Tutkijat ovat löytäneet kuusi eri roolia, joiden avulla esimiehet voivat johtaa organisaatiota osallistamisen periaattein. Ne ovat suunnittelu, tiedottaminen, päättäminen, motivointi, kehittäminen ja arviointi. (Aula ym. 2013, 11 - 12.)

Julkisella sektorilla on yleisimmin vielä käytössä perinteinen ylhäältä alaspäin johtaminen. Se ei nykyään enää toimi, sillä sen avulla ei saada ihmisiä sitoutumaan eikä ryhmiä toimimaan tehokkaasti. Henkilöstön osallistaminen vahvistaa motivoitumista ja sitoutumista ja johtaa parempaan ongelmanratkaisuun. Organisaation muuttaminen osallistavammaksi ei tapahdu helposti eikä nopeasti. Se vaatii aikaa, esimiesten ja henkilöstön kouluttamista ja varsinkin roolien ja vuorovaikutussuhteiden uudelleen määrittelyä. (Aula ym. 2013, 11 - 12.)

Kunta-alalla henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ovat viime vuosina jopa heikentyneet. Tosin tutkimukset osoittavat, että kunta-alalla on paremmat mahdollisuudet osallistua oman työpaikan kehittämiseen kuin yksityisellä sektorilla. Kuntasektorilla henkilöstön osallistumista pidetään tärkeänä ja siksi 1.9.2007 voimaan astui laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta. Lain tarkoituksena on edistää yhteistoimintaa kunnissa ja antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena on, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Samalla edistetään kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. (Aula ym. 2013, 11 - 12.)

Aito osallistavuus ei tarkoita vain sitä, että työntekijöiltä kysytään mielipidettä ratkaisujen pohjaksi. Heidän tulee olla mukana jo muutosvaiheiden arvioinnissa. Toiminnan muutospaineita on käsiteltävä organisaatiossa arkisen työn tasolla erittäin konkreetti-

sesti. Näin organisaation eri toimintojen välille ei synny epätahtista kehitystä eikä erisuuntaisia odotuksia. Tällä tavalla ehkäistään työilmapiirin heikkeneminen ja yksilöiden uupuminen ja turhautuminen. (Osallistava kehittäminen 2014.)

Oppiminen ja muutos tapahtuu aina työyhteisöjen tasolla. Oppiminen ei siis voi olla ”edustuksellista”, vaan jokaisen työntekijän on itse käytävä tehtyjen ratkaisujen vaikutukset läpi omassa toiminnassaan ja sen jälkeen suunniteltava ja pohdittava mitä käytäntöjä konkreettisesti tulisi muuttaa. Tällä tavoin työntekijä aidosti osallistuu jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. (Osallistava kehittäminen 2014.)

3.3 Joukkuehenki

Menestyvä työyhteisö toimii kuin hyvä joukkue. Tavoite eli yhteinen suunta on kaikilla tiedossa samoin kuin roolit ja tehtävät. Yksilöt sitoutuvat ja innostuvat sekä toimivat osana yhteisöä. Yhteisöllisyys ja yksilön suhtautuminen ovat tärkeitä. Parhaimmillaan yhteishengen ja tekemisen innon aistii työpaikalla. Yhteistyötä ja ilmapiiriä ei voi vyöryttää ainoastaan johtajan harteille. Jokaisen työntekijän tulisi muistaa, että yhteisön menestys on yksilön menestystä ja työelämä on joukkuepeliä. (Akavalainen 2014.)

Mikä tekee jalkapallojoukkueesta menestyvän? Yksinkertaisesti sanottuna se on joukkuepeli. Vaikka joukkue olisi täynnä huippupelaajia, jotka laittavat pallon helposti maaliin mistä vain, se ei auta, jos joukkue ei pelaa hyvin yhteen. Maalit syntyvät yhteispelillä ja hyvällä suunnittelulla. Työpaikoillakin on tarkoitus pelata joukkuepeliä ja kaikkien on kannettava vastuunsa. (Mikä tekee jalkapallojoukkueesta voittajan? 2012.)

Menestyvän jalkapallojoukkueen takana on vahva johtaja tai valmentaja, joka on aikaisemmin ollut menestyvä pelaaja. Hän tietää mitä pelaajien mielissä liikkuu ja mitä pukukopissa tapahtuu. Johdon on onnistuttava pelaajien hankinnassa ja osattava luoda pelitaktiikka. Myös työpaikalla tarvitaan ammattitaitoinen henkilöstö ja strategia, joiden avulla saavutetaan voittoja ja tavoitteita. Johdon tehtävänä on vastata harjoituksista ja nostattaa joukkuehenkeä. (Mikä tekee jalkapallojoukkueesta voittajan? 2012.)

Joukkuehenki on ratkaiseva. Joukkuehenkeä syövät pelaajien ja / tai johdon väliset ongelmat. Heikot tarvitsevat vahvempien tukea ja rohkaisua. Tsemppareita tarvitaan nostamaan yhteishenkeä ja pelaajien itsetuntoa sekä kannustamaan joukkuetta, sillä

joukkue on juuri niin hyvä kuin sen heikoin lenkki. (Mikä tekee jalkapallojoukkueesta voittajan? 2012.)

Jalkapallojoukkueessa ja työpaikalla on pelisäännöt ja jokaisella on oma paikkansa. Pelitaidot karttuvat vuosien varrella työllä ja harjoittelulla. Pelaajilla on oltava halu kehittää itseään ja rakkaus lajia kohtaan sekä nöyryyttä ottaa neuvoja vastaan. Tarjolla on erilaisia rooleja ja pelipaikkoja. Jotkut loistavat maalikuninkaina, toiset tekevät työtään näkymättömämmin. Joidenkin on välillä istuttava myös vaihtopenkillä ja annettava kaverille tilaa. Se kysyy luonnetta, mutta jokainen joukkueen jäsen on tärkeä ja se pitää tuoda esiin. (Mikä tekee jalkapallojoukkueesta voittajan? 2012.)

Kaikki jalkapallojoukkueet eivät kuitenkaan voi voittaa. Häviöistä on opittava ja ne ketkä sen tekevät, yleensä myös menestyvät. Voittoon on aina kuitenkin uskottava. Todellisia työpaikan sankareita ovat ne, jotka petaavat toisille paikan loistaa. (Mikä tekee jalkapallojoukkueesta voittajan? 2012.)

Suomalaisen koripallojoukkueen ”Susijengin” päävalmentaja Henrik Dettmann peräänkuuluttaa demokratian sijaan yhteistä tavoitetta, jossa hyödynnetään ihmisten vahvuuksia. Se johtaa tuloksiin. Tärkeää on dialogi eli keskustelu. Jokaiselle annetaan mahdollisuus vaikuttaa. Tämä johtaa hyvään ryhmätyöskentelyyn joukkueen sisällä. Pelaajat osaavat olla keskenään ja yhdessä. Yhteinen tavoite kannustaa saavuttamaan päämäärän ilman keskinäistä kateutta tai kilpailua. (Yhteispelin voimaa.)

Silloin, kun menee todella huonosti, kannattaa miettiä missä olemme todella vahvoja. On palattava omille vahvuusalueilleen ja rakentaa sitä kautta itseluottamus takaisin kuntoon. (Yhteispelin voimaa.)

Yhteistyö (cooperation) on aivan eri asia kuin kyky työskennellä ja toimia yhdessä tavoitteellisesti (collaboration) ja ärhäkästi. Yhteistyö voi olla muodollista ja määräaikaista resurssien hyödyntämistä, mutta kun halutaan saavuttaa tai voittaa yhdessä jotakin kaikkensa antaen, kyse on yhdessä tekemisestä. Siinä kaikki sitoutuvat ja panevat kaikki taitonsa, kykynsä ja voimansa peliin yhteisen menestyksen saavuttamiseksi. Siinä on huomattava aste-ero pelkästään muodolliseen yhteistyöhön nähden. Tavoitteellisessa sitoutumisessa ylitetään muodollisen yhteistyön taso ja silloin joukkuehenki nostaa jokaisen yksilön suoritusta ja vie sen aivan uudelle tasolle. (Jalonen & Lampi 2012, 112, 120 - 121.)

Työyhteisöissä puhutaan mielellään hyvästä yhteistyöstä ja hyvästä joukkuehengestä. Puhumalla on kuitenkin vaikea luoda kumpaakaan. Ryhmällä tai tiimillä on oltava motivaatiota, sitoutumista ja luottamusta. Hyvä joukkuepeli on perusedellytyksenä kestäväälle menestykselle. Siihen päästään ainoastaan, jos on saavutettu hyvä joukkuehenki. Hyvän joukkuehengen eteen on tehtävä työtä, koska se voidaan saada aikaan ainoastaan yhdessä tekemällä. Johtamisvastuussa olevan valmentajan ja johtajan on ymmärrettävä, mistä tekijöistä hyvä joukkuehenki syntyy tietyssä ryhmässä, sillä jokainen ryhmä on erilainen. Joukkueessa ja ryhmässä on erilaisia yksilöitä, joiden avulla joukkuehenkeä voidaan parantaa ja kehittää. Voittava joukkuehenki ei synny muodollisella yhteistyöllä. Se vaatii jokaisen jäsenen sitoutumista ja halua tuoda joukkueeseen parhaat taitonsa ja parhaan osaamisensa. Haastavinta johtamisessa ja valmentamisessa on kyky aikaansaada yhteen hiileen puhaltamisen ilmapiiri ja sen jälkeen sen ylläpitäminen ja säilyttäminen. (Jalonen & Lampi 2012, 112, 120 - 121.)

3.4 Yhteistyötaidot

Esimiestaidot ja alaistaidot ovat toisiaan täydentäviä työyhteisötaitoja. Sekä esimiehillä että alaisilla on omat keinonsa vaikuttaa työyhteisössä ja nämä keinot on opittava tunnistamaan, jotta niitä osataan käyttää oikeaan aikaan oikeassa paikassa. (Työyhteisötaidoilla tulosta.)

Työelämä on muutostilassa. Esimiehen rooli on vaihtunut enemmän ja enemmän käsien antajasta valmentajan rooliksi. Myös työntekijän rooli on muuttunut enemmän oma-aloitteellisempaan suuntaan. Ammatillinen osaaminen ei enää riitä. Tarvitaan lisäksi vuorovaikutustaitoja, joita oppii ainoastaan työelämässä ja omalla työpaikalla. Kyky ja halu oppia uutta, taito hyödyntää ja ylläpitää omaa erityisosaamistaan, on hyvä työsuhdeturva jatkuvasti muuttuvilla työmarkkinoilla. Hyvälle tyypille, jolla on monipuolista osaamista, löytyy aina kysyntää. (Työyhteisötaidoilla tulosta.)

Esimiehen onnistuminen omassa työssään edellyttää, että työntekijät tukevat esimiehen työtä. Parhaimman tuen antavat motivoituneet ja esimieheen luottavat työntekijät. Motivaatio puolestaan aikaansaa luottamusta ja sitoutumista työpaikkaan. Luottamuksen kautta syntyy yhteinen halu ja tahto kantaa vastuuta yhteisten päämäärien saavuttamiseksi eli puhutaan sitoutumisesta. (Johtaminen.)

Eräs oikeudenmukaisen johtamisen keskeisimmistä asioista on se tapa, miten hän on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden kohtelu sekä pyrkimys arvostavaan ja tasapuoliseen vuorovaikutukseen vaikuttaa luottamuksen heräämiseen esimiestä kohtaan. Oikeudenmukainen esimies on reilu, tasapuolinen ja puolueeton. Hän ei suosi ketään koulutustaustan tai persoonan perusteella ja hän aidosti välittää alaisistaan sekä on kiinnostunut heidän tekemisistään. On erittäin tärkeää, että esimies luo omalta osaltaan avointa ilmapiiriä, antaa säännöllisesti palautetta ja pystyy myös vastaanottamaan kritiikkiä. Oikeudenmukainen esimies osaa organisoida työt, jakaa vastuuta ja saa ihmiset tekemään työnsä hyvin. Hän on jämäkkä ja osaa ottaa johtajuuden. Hän osaa myös tarvittaessa sanoa ei. (Johtaminen.)

Työntekijät eivät välttämättä aina tiedä, mitkä ovat esimiehen roolit ja tehtävät. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät haluavat kertoa esimiehelle toiveistaan ja tarpeistaan. Näin syntyy haluttua vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välille. Esimies ei kuitenkaan vastaa kaikkien työntekijöidensä ihannekuvaa, joten odotusten jäsentäminen esimerkiksi kehityskeskusteluissa parantaa esimies-alaissuhdetta merkittävästi. (Johtaminen.)

Yhteistyötaidoissa luottamus nousee yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi. Luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat tietoaan, taitojaan ja osaamistaan. Luottamuksen avulla voidaan helpottaa keskinäistä kommunikointia ja vuorovaikutusta sekä tehostaa päätöksentekoa. Luottamus on myös voimavara muutosten yhteydessä, sillä luottamus pitää sisällään kyvyn ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta. Luottamuksen turvin pyritään ottamaan vastaan uusia ja ennakoimattomia tilanteita, koska on jo olemassa yhteisiä kokemuksia niiden selvittämiseksi. (Alaistaitojen perusta - luottamus, sitoutuminen ja motivaatio.)

Luottamus luo sitoutuneisuutta. Sitoutumisella tarkoitetaan vastuun ottamista työpäinoksesta ja suoriutumisesta työtä ja työpaikkaa kohtaan. Se ilmenee halukkuutena kehittää työtä, omaa toimintaa ja työympäristöä. Sitoutuminen on edellytys laadukkaalle työlle. Sitoutunut työntekijä antaa osaamistaan ja energiaa työyhteisön käyttöön. (Alaistaitojen perusta - luottamus, sitoutuminen ja motivaatio.)

Työolosuhteet, jotka lisäävät sitoutumista tarjoavat työssä merkityksellisyyden ja mielekkyyden sekä mahdollistavat työn hallinnan. Sitoutumista lisäävät myös selkeät ja riittävän pysyvät toimintatavat. Tärkeää on myös saada palautetta tehdystä työstä sekä

tukea työntekijöiltä ja esimieheltä. Myös henkilökohtainen kehittymisen mahdollisuus lisää sitoutumista työyhteisöön. (Alaistaitojen perusta - luottamus, sitoutuminen ja motivaatio.)

Työmotivaatioon vaikuttaa olennaisesti työntekijän oma ammatillinen mielenkiinto, työn ominaisuuksien ja työntekijän yhteensopivuus. Työntekijä vaikuttaa suurimmaksi osaksi itse työmotivaatioon, mutta tärkeää on myös esimiehen toiminta ja yhteistyö esimiehen ja työntekijän välillä. Työ voi jo itsessään olla motivoivaa, mutta siihen liittyvät koulutukset, palautteet, arvostus ja yhteenkuuluvuuden tunne lisäävät motivaatiota entisestään. (Alaistaitojen perusta - luottamus, sitoutuminen ja motivaatio.)

Organisaatiotaito on sitoutumista tai kiinnostusta organisaatioon kokonaisuutena. Se näkyy rakentavana ja vastuullisena osallistumisena organisaation toimintaan. Se ei ole mielipiteen ilmaisua, vaan aktiivisesti kokouksiin ja keskusteluihin osallistumista ja ajan tasalla pysymistä organisaatiota koskevissa asioissa. Organisaatiuouskollisuus näkyy siten, että työntekijä haluaa mainostaa ja esitellä organisaatiota positiivisessa mielessä ulkopuolisille ihmisille. Se on myös organisaation puolustamista ja suojelua ulkoisia uhkia vastaan sekä työntekijän sitoutumista organisaatioon myös epäsuotuisissa olosuhteissa. (Alaistaidot käytännössä.)

Yhteistyötaitoa on myös työkavereiden ja esimiesten auttaminen (altruismi) erilaisissa tilanteissa, jotka ovat olennaisia organisaation tavoitteiden kannalta. Taustalla saattaa olla epätietoisuus halu auttaa keskeisten töiden sujumisessa tai sitten koetaan velvollisuudentunnetta auttaa. Altruismi antaa positiiviset edellytykset esimerkiksi tehokkuuden ja työilmapiirin parantumiselle, sillä toisen auttaminen yleensä kertautuu vastaauttamisen kautta. (Alaistaidot käytännössä.)

Tunnollisuus tarkoittaa työntekijän osallistumista, täsmällisyyttä, tehokasta ajankäyttöä, yhteisten sääntöjen noudattamista ja organisaation omaisuudesta huolehtimista. Työntekijä on sisäistänyt ja hyväksynyt työyhteisön säännöt, menettelytavat ja määräykset, vaikka tunnollisuutta ei valvottaisikaan. Tunnollisuus ei ole kuitenkaan sama asia kuin kiltteys eli tunnollinen työntekijä voi myös vastata kielteisesti, jos työtehtävän tekeminen ei jostain syystä onnistu. (Alaistaidot käytännössä.)

Reiluus työyhteisössä on välttämättömien hankaluuksien ja määräyksien suvaitsemista ilman, että niistä jatkuvasti valittaa. Reiludella tarkoitetaan jopa positiivisen asenteen

säilyttämistä silloin, kun asiat eivät mene toivotulla tavalla. Työntekijä ei siis loukkaannut, jos hänen ehdotuksensa eivät mene läpi. Reilu työntekijä on myös valmis uhraamaan oman etunsa työryhmän puolesta. Hän myös kehittää omaan toimintaansa ja suhtautuu muutoksiin mahdollisuutena. Reilu ihminen on myös ystävällinen ja huomavaainen työkavereita kohtaan. Hän ottaa toiset ihmiset huomioon ja pyrkii tietoisesti ratkaisemaan esiin tulleet ongelmat ja ristiriidat mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Alaistaidot käytännössä.)

Aloitteellisuudella tarkoitetaan luovuutta ja innovaatiokykyä, joiden avulla voidaan tehostaa työtehtävien hoitoa ja organisaation suorituskykyä. Aloitteellinen työntekijä ottaa hoitaakseen lisävastuita ilman, että kukaan sitä erityisesti pyytää. Hän myös toimii esimerkkinä muille lisävastuiden ottamisessa. (Alaistaidot käytännössä.)

Me emme voi muuttaa muita ihmisiä, mutta omiin asenteisiimme me voimme vaikuttaa. Jos haluaa nähdä asioissa hyvää ja uusia mahdollisuuksia, yleensä myös toimii sen suuntaisesti. Myönteinen ja positiivinen asenne auttaa jaksamaan. Asenne vaikuttaa myös siihen, miten selviää haasteellisista tilanteista ja miten vie asioita eteenpäin. (Alaistaidot käytännössä.)

Yhteistyötaidot voidaan kiteyttää kolmeen eri kohtaan:

1. Miten teet oman työsi hyvin?
2. Miten olet vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa?
3. Miten otat vastuun omista tekemisistäsi? (Alaistaidot käytännössä.)

Yhteistyötaitojen toteuttaminen lähtee aina työntekijän vapaaehtoisesta halusta. Esimies ei niitä määrää. Ne eivät myöskään muodollisesti kuulu työntekijän toimenkuvaan. Yhteistyötaidot näkyvät työn kehittämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä. (Alaistaidot käytännössä.)

3.5 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli on tehty hyödyntämällä ja vertailemalla jo olemassa olevia työhyvinvointi- ja TYKY-malleja ja teorioita. Niiden sisältöjä on yhdistelty Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokainen porrassisällään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Tavoitteena on, että mallin

avulla voidaan kehittää porras portaalta sekä omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia. (Työhyvinvoinnin portaat - malli.)

Työhyvinvoinnin portaiden -mallin perustana on ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät sekä työssä että työn ulkopuolella. (Työhyvinvoinnin portaat - Työkirja 2009.)

Työhyvinvoinnin ydin on työssä. Työhyvinvointijärjestelmän muodostavat johto, esimiehet ja työntekijät yhdessä. Työsuojeluorganisaatio, henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto toimivat yhdessä ja erikseen asiantuntijoina, kehittäjinä, herättelijöinä ja tukena. Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan aina työpaikan omista lähtökohdista. Lähtökohtana on työpaikalla tehty nykytilan arviointi. On tärkeää, että mahdollisimman moni työyhteisön jäsen pystyy osallistumaan kehittämiskohteiden valintaan ja niiden toteuttamiskelpoisuuden arviointiin. Arvioinnin jälkeen valitaan yhdessä työyhteisön kannalta tärkeimmät kehittämiskohteet, jotka voidaan toteuttaa lähimmän vuoden aikana. (Työhyvinvoinnin portaat - Työkirja 2009.)

Työhyvinvointisuunnitelman eri vaiheet:

1. Työhyvinvoinnin portaat -malliin perehtyminen
2. Nykytilan arviointi
3. Oman ja työyhteisön hyvinvoinnin esteiden ja voimavaratekijöiden tunnistaminen
4. Päämäärän / tavoitteen määrittely
5. Toimintasuunnitelman laadinta. (Työhyvinvoinnin portaat - Työkirja 2009.)

Työhyvinvointisuunnitelmassa on erittäin tärkeää edetä pienin askelin ja realistisin tavoittein. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää. (Työhyvinvoinnin portaat - Työkirja 2009.)

Ihmisen perustarpeet ovat Maslow'n motivaatioteorian lähtökohtana. Ensimmäisellä portaalla painotetaan fysiologisia, elämää ylläpitäviä tarpeita, jotka ovat esimerkiksi tarpeet hengittää, juoda vettä, syödä, nukkua, säädellä elintoimintoja, ylläpitää ruumiinlämpöä, toteuttaa seksuaalisuuttaan ja puhdistaa elimistöä aineenvaihdunnan avulla. Fysiologiset tarpeet ovat elämän ja terveyden perusedellytyksiä. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on tavoitteena löytää ratkaisut siihen, miten yksilö voi tyydyttää perustar-

peensa ja miten työyhteisö voi tukea työntekijöitä perustarpeiden täyttymisessä. Tavoitteena on tekijänsä mittainen työ, jossa on mahdollisuus virikkeiseen vapaa-aikaan, riittävään ja laadukkaaseen ravintoon ja liikuntaan sekä sairauksien ehkäisyyn ja hoitoon. (Kekäläinen 2013, 43 - 44.)

Toisella portaalla ovat turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuteen kuuluu Maslow'n tarvehierarkian mukaan fyysinen työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuus sekä moraalinen ja psykologinen turvallisuus. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat myös terveyteen, omaisuuteen ja rikoksien ehkäisyyn liittyvä turvallisuus. Tärkeää on myös tasapainon ja pysyvyyden säilyttäminen. Pelko luo turvattomuutta ja on merkittävä hyvinvoinnin ja kehityksen este. Tavoitteena tällä portaalla on työn pysyvyys, turvallinen työ ja työympäristö, riittävä toimeentulo, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. (Kekäläinen 2013, 43 - 44.)

Turvallisuuskulttuuri on johdonmukaista toimintaa ja elämäntapoihin liittyvää viisautta. Sen tulisi koskettaa meitä kaikkia 24 tuntia vuorokaudessa ja 7 päivää viikossa. Tähän tarvitaan sekä yhteiskunnallista että työpaikkakohtaista herättelyä. Turvallinen työpaikka luodaan kaikkia organisaatiotasoja koskevalla laajalla osallistumisella ja yhteistyöllä. Turvallisuus ja sen edistäminen perustuvat organisaation strategiaan ja arvoihin. Oleellista on se, että koko henkilöstö ylintä johtoa myöten on sitoutunut turvallisiin työ- ja toimintatapoihin. Turvallisuus näkyy silloin arjen tilanteissa, toiminnan suunnittelussa ja kehitystyössä. Työtapaturmien torjunta perustuu yhteistyöhön ja vaarojen arviointiin. Niiden pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma, toteutus ja uudelleen arviointi. Työ- tai työmatkatapaturmaa suurempi riski on vapaa-ajalla tai kotona sattunut tapaturma. Nämä aiheuttavatkin enemmän sairauspoissaoloja ja kustannuksia työpaikoille kuin varsinaiset työtapaturmat. Suomessa tapahtuu vuosittain noin miljoona tapaturmaa, joista kuolemaan johtaa noin 3000. Näistä tapaturmista 80 % tapahtuu vapaa-ajalla. (Turvallisuutta yhdessä.)

Pitkällä aikavälillä on tapahtunut kuitenkin myönteistä kehitystä. Tähän on vaikuttanut työpaikkojen järjestelmällinen turvallisuustyö ja nolla tapaturmaa -ajattelun edistäminen. Tapaturmat eivät ole vahinkoja tai sattumia. Kaikki tapaturmat ovat torjuttavissa. (Turvallisuutta yhdessä.)

Liittymisen tarve käsittää sosiaalisuuden ulottuvuuden. Maslow'n mukaan, kun kahden ensimmäisen portaan tarpeet ovat melko hyvin tyydytettyjä, ihmisen tarve kiintymyk-

seen, yhteenkuuluvuuteen ja rakkauteen aktivoituu. Ihminen haluaa muodostaa ja ylläpitää ainakin joitakin kestäviä, myönteisiä ja merkityksellisiä ihmissuhteita. Liittymisen tarvetta tyydyttävät erityisesti hyvin pitkäkestoiset ja vakaat ihmissuhteet, joissa on keskinäistä välittämistä ja huolenpitoa. Työhyvinvoinnin portaattimallissa kyse on yhteisöllisyydestä. Työelämässä se on helpommin ymmärrettävissä työyhteisön yhteistoiminnaksi ja yhteistyöksi. Tämä porras pitää sisällään myös johtamisen ja verkostoitumisen. Tavoitteena tällä portaalla on yhteishenkeä tukevat toimet, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtiminen sekä sisäinen että ulkoinen yhteistyö. (Kekäläinen 2013, 43 - 44.)

Maslow jakaa arvostuksen tarpeen kahteen eri tarpeeseen, alempaan ja ylempään arvostuksen tarpeeseen. Alempi arvostuksen tarve perustuu toisilta ihmisiltä saatuun sosiaaliseen arvostukseen. Ylempi arvostuksen tarve tarkoittaa itsensä arvostamista. Sosiaaliseen arvostukseen liittyvät status, kunnia, kuuluisuus, maine, tunnettuus ja kunnollisuus. Korkeampi arvostuksen tarve pitää sisällään itseluottamukseen, saavutuksiin, kompetenssiin, johtajuuteen ja riippumattomuuteen liittyvät käsitteet. Korkeampi arvostuksen tarve on pysyvämpi kuin muilta ihmisiltä saatu arvostus. Kun nämä molemmat arvostuksen tarpeet ovat tyydyttyneet, johtaa se itsetunnon vahvistumiseen. Tämän kautta on mahdollisuus saavuttaa viimeinen tarvehierarkian porras. (Kekäläinen 2013, 43 - 44.)

Tavoitteena arvostuksen tarpeessa on eettisesti kestävä arvot, tuottavuutta ja hyvinvointia tukeva missio, visio, strategia, toiminnan arviointi ja kehittäminen sekä oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen. (Kekäläinen 2013, 43 - 44.)

Ihminen haluaa Maslow'n mukaan jatkuvasti kehittää älykkyyttään, tuottaa uutta tietoa ja haastaa ympäristöään. Itsensä toteuttamisen tarve on ylin ja viimeinen porras tarvehierarkiassa. Se jakaantuu edelleen älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Vaikka perustarpeet ovat pääosin tyydytetty, ihminen voi kokea itsensä levottomaksi. Syynä tähän on ihmisen halu hyödyntää ja käyttää koko olemassa olevaa potentiaaliaan. Hän haluaa ottaa itsestään kaiken irti ja testata omia ääri rajojaan niin älyllisesti kuin esteettisestikin. Itsensä toteuttamiseen liittyy olennaisesti halu oppia uutta ja kehittyä ihmisenä. Työyhteisössä porras on osaamisen porras ja tavoitteena on oppiva organisaatio, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset ja omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen. (Kekäläinen 2013, 44 - 45.)

3.6 Kunta10 -työhyvinvointitutkimus

Kunta10-työhyvinvointikysely on Työterveyslaitoksen organisoima kysely ja siihen osallistuu tällä hetkellä 11 kaupunkia Suomesta. Tutkimuksessa on mukana kuusi yli 100 000 asukkaan kaupunkia ja niiden viisi lähikaupunkia: Espoo, Helsinki, Vantaa, Tampere, Turku, Oulu, Raisio, Nokia, Valkeakoski, Naantali ja Virrat. Helsinki on mukana tutkimuksessa ensimmäistä kertaa vuonna 2014. (Kunta10-tutkimus 2015.)

3.6.1 Tutkimuksen perustiedot

Tutkimus selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluu kaikki noin 90 000 tutkimukseen osallistuvien kuntien palveluksessa olevaa vakinaista työntekijää ja pitkäaikaista sijaista. Tämä yhdessä Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen kanssa vastaa lähes 30 % kunta-alan työntekijöistä. Vastaavan suuruusluokan kyselyä ei kunta-alalla ole aikaisemmin tehty, joten tutkimus tuottaa valtakunnallisesti tärkeää tietoa. (Kunta10 -tutkimus 2015.)

Keskeiset tulokset tiedotetaan kaikille tutkimukseen osallistuneille kunnille ja niiden henkilöstölle työyksikötasolla. Kunnissa käytetään tutkimuksen tuloksia henkilöstön hyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseen. (Kunta10 -tutkimus 2015.)

Tutkimus on maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus. Seurannalla on suurta merkitystä koko kunta-alan kehittämisen kannalta. Toistettujen kyselyjen jälkeen on mahdollista entistä paremmin arvioida työelämän laadun muutoksia ja niiden vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. (Kunta10 -tutkimus 2015.)

Kunta10 -tutkimus on aloitettu vuonna 1997 ja se tehdään aina kahden vuoden välein. Tutkimusta toteutetaan tiiviissä yhteistyössä tutkijoiden ja kuntien henkilöstön edustajien kanssa. Tutkimusta tukevat kaikki pääsopijajärjestöt. (Kunta10 -tutkimus 2015.)

Viimeisin Kunta10 -tutkimus tehtiin vuonna 2014. Kyselyyn vastasi 8042 Espoon kaupungin henkilöstöön kuuluvaa. Vastausprosentti oli 69 ja sitä pidettiin työterveyslaitoksen puolelta hyvänä. (Kunta10 -tulokset 2015.)

3.6.2 Sosiaali- ja terveystoimen esimiehiä koskeva osuus

Tutkimus on jaettu viiteen eri mittariin: työ-mittarit, työyhteisö-mittarit, johtamisen mittarit, työssä jatkamisen mittarit ja Kunta10 -kokonaissijoitus. Arviointiasteikkona on käytetty 5-portaista Likert-asteikkoa sekä prosenttiosuuksia. (Kunta10 -tulokset 2015.)

Työ-mittareissa tapahtuneet suurimmat muutokset vuodesta 2012 vuoteen 2014:

- työpaineet ovat kasvaneet
- työn palkitsevuus on vähentynyt
- työssä tapahtuvat muutokset ovat lisääntyneet
- muutosten laatu on laskenut
- muutokseen ei ole mahdollista vaikuttaa niin paljon, kuin aikaisemmin. (Kunta10 -tulokset 2015.)

Työyhteisö-mittareissa tapahtuneet suurimmat muutokset vuodesta 2012 vuoteen 2014:

- auttaminen ja huomaavaisuus on vähentynyt
- innovatiivisuus on laskenut
- sosiaalisen pääoman määrä on laskenut
- työhyvinvointitoimintaan tyytyväisten osuus on laskenut. (Kunta10 -tulokset 2015.)

Johtamisen mittareissa tapahtuneet suurimmat muutokset vuodesta 2012 vuoteen 2014:

- esimiehen tuki on vähentynyt
- oikeudenmukainen kohtelu on vähentynyt
- oikeudenmukainen päätöksenteko on vähentynyt
- kehityskeskustelujen määrä on kasvanut
- katsotaan, että kehityskeskustelut eivät ole niin hyödyllisiä kun edellisessä tutkimuksessa
- kehityskeskustelun sisältö:
 - tavoitteiden toteutuminen on vähentynyt
 - uusia tavoitteita asetetaan aiempaa vähemmän
 - kehittymismahdollisuudet ovat laskeneet
 - yhteistyö on lisääntynyt
 - mielipiteen ilmaisumahdollisuus on vähentynyt

- täydennyskoulutus ei ole niin riittävää, kuin aikaisemmin. (Kunta10 -tulokset 2015.)

Työssä jatkamisen mittareissa tapahtuneet suurimmat muutokset vuodesta 2012 vuoteen 2014:

- työnantajan vaihtamista on harkinnut entistä useampi
- Espoon kaupunkia työnantajana suositellaan entistä useammin. (Kunta10 -tulokset 2015.)

Kunta10 -kokonaissijoituksessa tapahtuneet suurimmat muutokset vuodesta 2012 vuoteen 2014:

- Kunta10 -tulosten pohjalta on tehty vähemmän suunnitelmia
- Kunta10 -tulosten pohjalta on tehty vähemmän toimenpiteitä
- Kunta10 -tulosten pohjalta tehtyjä toimenpiteitä on seurattu vähemmän. (Kunta10 -tulokset 2015.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että tulokset ovat heikentyneet työ- ja työyhteisömittareissa sekä työssä jaksamisen ja Kunta10 -kokonaissijoituksen mittareissa. Ainoastaan johtamisen mittareista saadut tulokset ovat parantuneet vuodesta 2012 vuoteen 2014.

4 Tutkimuksien toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuslomake sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Kohderyhmään kuului 239 henkilöä. Lähetin kyselylomakkeen noin 50 % sosiaali- ja terveystoimen esimiehistä Surveypal-työkalua käyttäen. Otannassa käytin yksinkertaista satunnaisotantaa. Kysely oli auki 1.10. - 11.10.2015. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää työhyvinvoinnin ongelmakohtia, mutta myös mahdollisuuksia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi tein haastattelututkimuksen seitsemälle henkilölle. Nämä henkilöt valitsin siitä ryhmästä, joka oli vastannut laadulliseen tutkimukseen ja oli lisäksi antanut sähköpostiosoitteensa. Valitsin henkilöt yksinkertaisella satunnaisotannalla. He sijoittuivat hyvin eri toiminta-alueille sosiaali- ja terveystoimessa. Haastateltavat kuuluivat esikuntaan, vammaispalveluihin, talouspuolelle, puheterapiaan ja vanhus-

ten palveluihin. Haastattelun tavoitteena oli löytää syy- ja seuraussuhteet nykytilanteeseen ja tuoda esiin konkreettisia kehitettäviä asioita.

Käytin haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Se mielestäni sopi parhaiten minun tutkimukseeni, koska menetelmä oli keskustelumuotoinen. Pystyin ohjailemaan keskustelua, jotta se ei erkaantunut pois tutkimusongelmasta. Haastattelun muodon ja yksityiskohdat jätin varsin vapaiksi. Minulla on myös valmiiksi laadittu runko, joka oli sidottu teemoihin, jotka eniten kiinnostivat minua ja jotka eniten herättivät kommentteja kyselytutkimuksessa.

4.2 Tutkimuslomakkeen luonti ja testaus

Tutkimuslomakkeen olen tehnyt SurveyPal-kyselytyökalulla. Suljetuissa kysymyksissä olen käyttänyt 5-portaista Likertin asteikkoa negatiivisimmasta vaihtoehdosta positiivisimpaan. Näihin suljettuihin kysymyksiin on pakollista vastata, muuten ei voi palauttaa lomaketta. Olen näin varmistanut saavani tutkimuksen kannalta tärkeää analysoitavaa aineistoa. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista. Avoimista kysymyksistä saadaan kuitenkin aina sitä arvokkainta tietoa, jonka avulla voidaan tehdä kehittämissuunnitelmia ja edesauttaa työhyvinvoinnin kehittymistä parempaan suuntaan.

Tutkimuslomakkeen ja sen toimivuuden olen testannut muutamalla kollegalla. Lähetin lomakkeen heille koemielessä ja he vastasivat tutkimukseen annettujen ohjeiden mukaisesti. Testihenkilöiden mielestä kysymykset etenivät hyvin suljetuista kysymyksistä omien mielipiteiden avoimiin kysymyksiin.

Haastattelurunko syntyi kyselytutkimuksen perusteella. Halusin ottaa mukaan haastatteluun sellaiset teemat ja aiheet, joita eniten oli kommentoitu kyselytutkimuksessa. Mielestäni ne olivat myös sellaisia aiheita, jotka ovat tärkeimpiä työhyvinvointia kehitettäessä. Tunsin päässeeni todella asian ytimeen.

4.3 Aineiston keräys ja käsittely

Aineistoa kerättiin online-menetelmällä eli aina kun tutkimukseen valittu henkilö lähetti tutkimuslomakkeen täytettynä minulle takaisin, tiedot päivittyivät SurveyPal-kyselytyökaluun. Vastausajan päätyttyä saatu aineisto ajettiin raporttimuotoon suljetut vastaukset erikseen ja avoimien kenttien vastaukset erikseen jaoteltuna. Raportoinnissa voidaan käyttää joko Microsoft Powerpoint, Excel, Word tai SPSS analyysiohjelmaa.

Minä ajoin tiedot powerpoint-pohjaan, koska se näyttää selvimmin tutkimustulokset ja jakaa suljetut ja avoimet kysymykset omiksi ryhmikseen. Powerpoint-raporttipohjalla saadaan tutkimustulokset selkeästi esille.

Sovin haastatteluista sähköpostitse haastateltavien kanssa. Haastattelut tein viikkojen 45 ja 46 aikana. Osa haastateltavista tuli minun luokseni haastatteluun ja osan luokse menin sitten itse. Olin varannut haastatteluita aina yhden päivälle. Aikaa varasin haastatteluille noin puolitoista tuntia. Nauhoitin haastattelun ja purin sen heti haastattelun jälkeen tekstiksi, jolloin sain pidettyä haastattelut selkeästi erillään toisistaan.

5 Tulokset

5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselylomake lähetettiin 118 Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esimiehelle. Vastauksia sain 24 henkilöltä eli vastausprosentti oli noin 20.

5.1.1 Viihtyminen ja syyt työskennellä Espoon kaupungilla

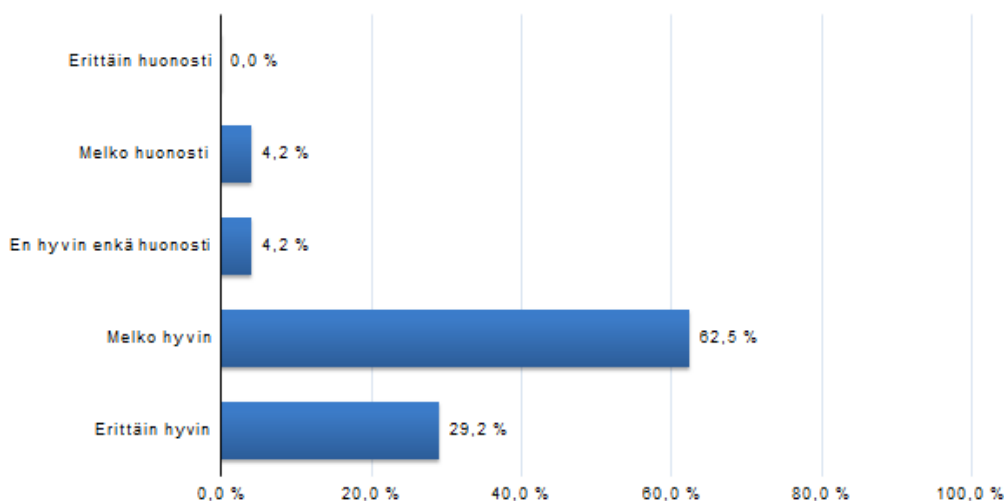
Espoon kaupungilla halutaan työskennellä koska vastaajat haluavat tehdä sosiaalisesti hyödyllistä työtä. Perustehtävä koetaan kiinnostavaksi. Se motivoi, vastaa koulutustaustaa ja osaamista. Tärkeäksi koettiin myös mahdollisuus kehittää omaa työtänsä. Osa katsoi, että on pystynyt luomaan Espoon kaupungin työntekijänä urapolun ja on kehittynyt esimiehenä ja johtajana.

Espoo tarjosi koulutustani vastaavan tehtävän, kun tulin kaupungille. Minulla on ollut mahdollisuus vaihtaa tehtäviä vuosien aikana. Uudet tehtävät ovat vastanneet kiinnostustani ja hankkimaani uutta osaamista.

Espoota pidetään hyvänä työnantajana ja halutaan myös olla kehittämässä espoolaisia palveluja. Halutaan myös työskennellä isossa organisaatiossa, joka antaa tukea moneen asiaan eikä tarvitse yksin työskennellä. Tiukkoina talousaikoina kaupunki koetaan myös turvalliseksi työnantajaksi, joka ei ensimmäisenä lähde irtisanomaan työntekijöitään. Tästä syystä Espoo koetaan turvalliseksi ja luotettavaksi työnantajaksi. Vastaajat kokivat myös, että Espoon kaupungin työvälineet ovat ajan tasalla ja ne toimivat.

Vastaajat kokivat työyhteisön turvalliseksi ja hyväksi. Mukavat asiakkaat ja arjen sujuminen koettiin tärkeiksi syiksi työskennellä Espoon kaupungissa. Arvostettiin myös hyviä työntekijäetuja ja pitkiä lomia.

Miten hyvin viihdyt Espoon kaupungin palveluksessa?



Kuvio 2. Espoon kaupungin palveluksessa viihtyminen

5.1.2 Oman työajan käyttöön vaikuttaminen

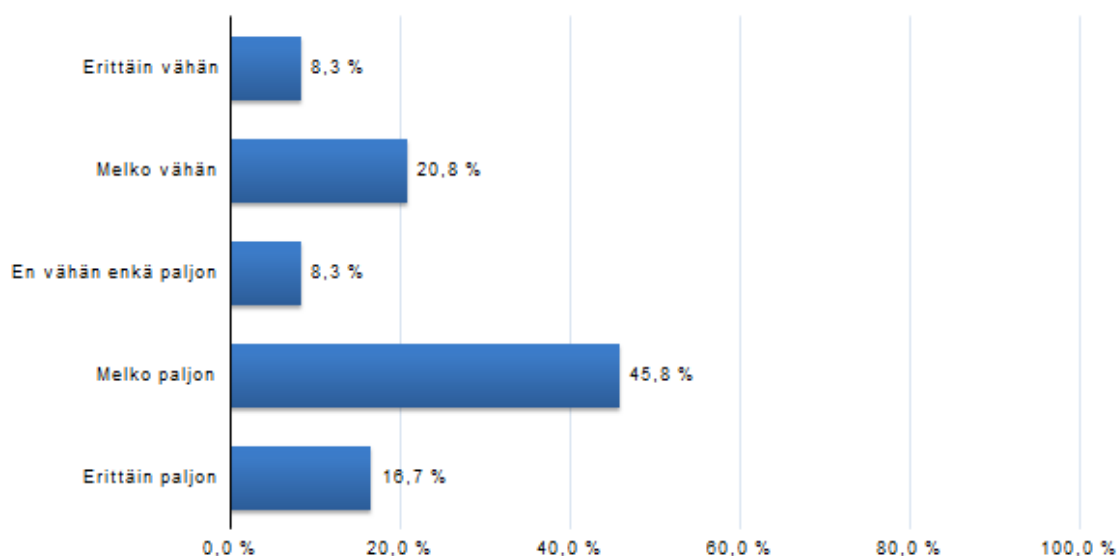
Oman työajan käyttöön voidaan vaikuttaa jakamalla töitä työyhteisössä tasaisemmin ja delegoimalla työtehtäviä. Tärkeää on myös työtehtävien priorisointi ja aikatauluttaminen. Suunnitellaan isot työtehtävät puoleksi vuodeksi eteenpäin yhdessä esimiehen kanssa. On myös osattava sanoa ”ei”, silloin kun tilanne sitä vaatii. On tietenkin perusteltava, miksi ei voi ottaa tarjottua työtehtävää vastaan.

Toimistotyöaika mahdollistaa joustot työhöntulo ja -lähtöaikoihin. Vastaajien mielestä saldoja ja lomia voi suunnitella ja niiden pitäminen onnistuu melko hyvin omien suunnitelmien mukaan. Monet vastaajista kokivat myös etätyömahdollisuuden hyvänä vaihtoehtona vaikuttaa oman työajan käyttöön. Oman työn suunnittelu ja itsenäinen päätöksenteko koettiin myös tärkeäksi työajan käyttöön vaikuttavaksi tekijäksi

Minulla on työajoissa työaikaliukumaa. Esimerkiksi aamulla töihintuloaika on 7.00 - 9.00. Voin itse suunnitella ajankäyttöni muuten, mutta tietyt palaverit / yhteistyökokoukset ja koulutukset on ennalta ohjelmoitu. Olen rajannut työ- ja vapaa-ajan selkeästi. Vapaa-ajalla en tee työasioita.

Työtehtävien sijoittelu kalenteriin koettiin olevan osin omassa päätösvallassa, mutta niiden sisältöön ja määrään ei pystytä vaikuttamaan. Työajan käyttöön voidaan vaikuttaa myös jättämällä kalenteriin tilaa äkillisten asioiden hoitamiseksi. Yhteistyöverkosto- ja luomalla mahdollistetaan työtaakan ja vastuiden jakaminen.

Miten paljon voit vaikuttaa oman työaikasi käyttöön?



Kuvio 3. Oman työajan käyttöön vaikuttaminen

5.1.3 Työpaine ja henkinen kuormitus

Työpainetta ja henkistä kuormitusta aiheuttavat alaisten toiminta, johdon päätökset, työtavat, työilmapiiri ja heikko johtaminen. Suurinta kuormitusta tulee asioista, joihin ei itse pysty vaikuttamaan, esimerkiksi kollegojen valmistautumattomuus kokouksiin. Suurta painetta aiheuttavat myös resurssien suunnittelu, jos työntekijät jäävät sairauslomalle.

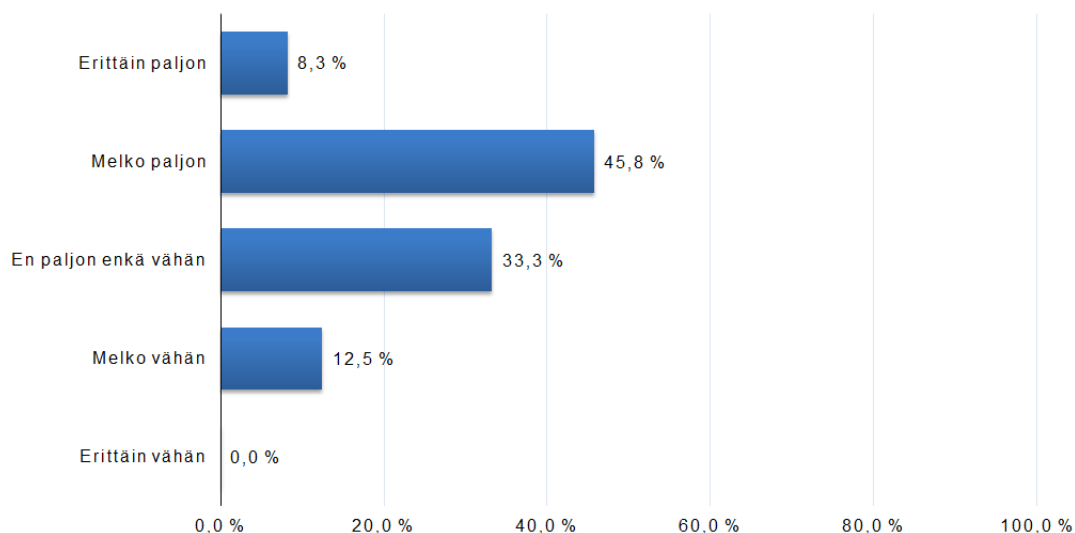
Kaikki keskeneräiset asiat aiheuttavat painetta ja kuormitusta. Monesti on liikaa asioita meneillään samaan aikaan tai varoitussajat ovat liian lyhyitä. Koetaan, että saadaan liikaa töitä, joita annetaan hallitsemattomasti liian monelta taholta. Esimiehet ja johto ovat tietämättömiä sekä esimiehen että yksikön työtehtävistä ja velvollisuuksista. Monesti joutuu ottamaan vastuuta sellaisten asioiden etenemisestä, jotka eivät ensisijaisesti ole omalla vastuulla. Silloin kun isoja asiakokonaisuuksia on hallittava yhtä aikaa, työt kasaantuvat ja se aiheuttaa työpainetta ja henkistä kuormitusta. Vastaajat kokivat myös, että johtamisen ja esimiestyön tukipalvelut puuttuvat tai ne eivät toimi. Asiakas-

palvelutilanteissa koetaan joskus välineettömyyttä eikä löydetä työkaluja tilanteen hoitamiseksi.

On selviydyttävä melko yksin. Päätöksiä pitäisi tehdä nopeaan tahtiin, mutta ei tiedä, missä valtuuksien raja menee. Paljon sellaistaakin selvitettävää asiaa päivittäin, mihin ei millään pysty varautumaan ja saattaa viedä vaikka koko päivän joku yksittäinen asia.

Uusi lainsäädäntö tuo jatkuvasti mukanaan uusia haasteita. Haasteita tuo mukanaan myös suuri organisaatiomuutos, joka luo myös epävarmuutta. Toiminta yhteistyökumppaneiden kanssa sekä sisällöllinen ja rakenteellinen muutosjohtaminen luovat osaltaan painetta. Se koetaan myös omaan esimiestyöhön kuuluvana asiana.

Kuinka paljon työpainetta tai henkistä kuormitusta koet?



Kuvio 4. Työpaineen ja henkisen kuormituksen kokeminen

5.1.4 Työn hallinta

Työn hallinnan puuttumiseen vaikuttaa työtehtävien suuri määrä. Ei ole aikaa tehdä kaikkia asioita. Vastaajat totesivat, että johdolla ei ole aina käsitystä arjen työstä. Todettiin myös, että itse pystyy vain vähän vaikuttamaan työtehtäviinsä. Johdolla on omat määräyksensä tehtävistä töistä ja alaisilla on taas erilaiset toiveet ja odotukset esimiehiltä. Tällaisessa tilanteessa on vaikea hallita omaa työtään. Työn hallinnan puuttumiseen vaikuttaa myös liian repaleinen ja moneen suuntaan hajoava työnkuva. Vastuut ja velvollisuudet eivät ole kenenkään hallinnassa. Erilaisia tehtäviä ja toimeksiantoja tulee

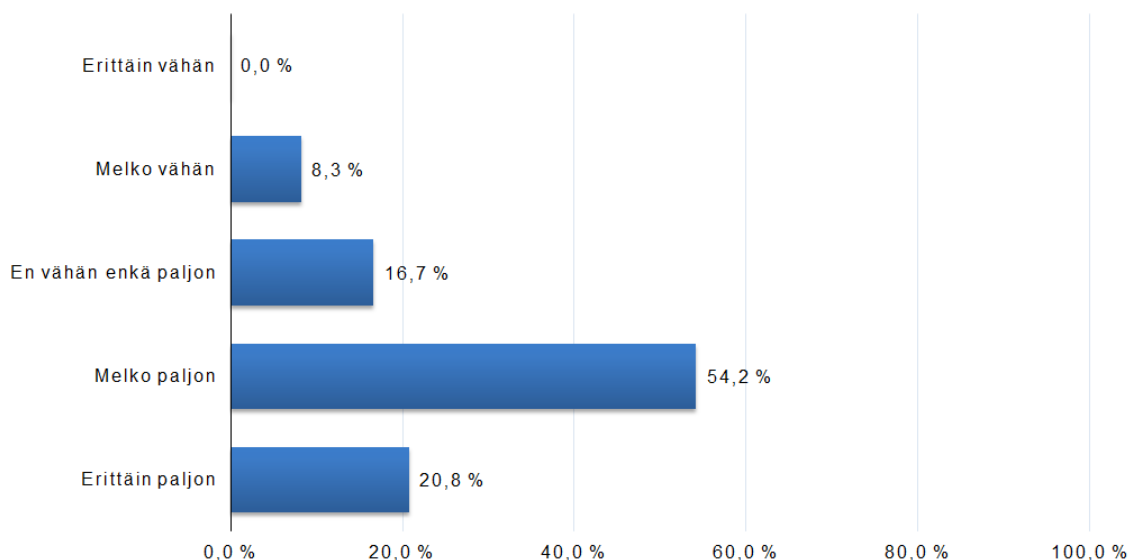
monilta tahoilta koordinoimattomasti. Nopeat muutokset arjessa ja työn keskeytykset vaikuttavat myös hallinnan puuttumiseen.

Puolisen päivää rauhallista toimistoaikaa viikossa on melko riittävä. Siinä ehtii suunnitella. Mikäli sitä ei ole, hallinnan tunne häviää.

Vastaajista osa totesi, että yhteistyön tekeminen on hankalaa. On tunne, että mitään ei saada yhdessä päätettyä. Hallinnan puutetta aiheuttavat myös puutteelliset ja epäselvät organisaation linjaukset sekä epäselvät toimintaohjeet organisaation taholta. Osa vastaajista totesi, että he eivät saa riittävästi tukea omalta esimieheltään. Tiedon puute, heikko johtaminen ja huono työilmapiiri vaikuttavat myös hallinnan puuttumiseen.

Todettiin, että sähköpostin hallinta on vaikeaa. Pienten ja suurten asioiden työpöydälle tuloon ei juuri voi vaikuttaa. Toisiin sähköposteihin pitäisi vastata heti, toiset tuovat mukanaan pidempiä prosesseja. Monille on vaikeaa priorisoida asioita. Ei tiedetä mihin asioihin juuri nyt pitäisi keskittyä, mihin voisi itse vaikuttaa ja mitkä voisi jättää vähemmälle. Hallinnan tunteen puuttumiseen vaikuttaa myös vastaajien vahva velvollisuudentunto.

Koetko työn hallintaa?



Kuvio 5. Työn hallinnan kokeminen

5.1.5 Työn palkitsevuus

Työn palkitsevuuteen vaikuttaa tunne siitä, että tehdään tärkeää työtä joka päivä. Palkitsevaa on myös, kun on mahdollisuus kehittää itseään ja toimintakäytäntöjä, ja kun näkee tyytyväisiä työntekijöitä sekä tuloksellista ja laadukasta työtä. On ilo nähdä, kun henkilökunta innostuu uusista asioista ja he kehittävät omaa ammattitaitoaan sekä menestyvät tehtävässään. Palkitsevuutta tuottaa myös yhteinen tekeminen ja se, että voi vaikuttaa asioihin.

Erittäin palkitsevana nähdään se, että saadaan positiivista palautetta asiakkailta, työntekijöiltä ja yhteistyökumppaneilta. Arjen kohtaamiset asiakkaiden kanssa, asioiden sujuminen ja tavoitteisiin pääseminen auttaa jaksamaan eteenpäin. Pienetkin onnistumiset arjessa nostavat työmotivaatiota ja palkitsevat.

Asiakastyö onnistuu eli asiakas saa sitä, mitä tarvitsee oikeaan aikaan. Työntekijät voivat hyvin työssään ja kokevat työniloa. Saa osallistua kehittämiseen niin, että tulee myös kuulluksi ja minuun luotetaan.

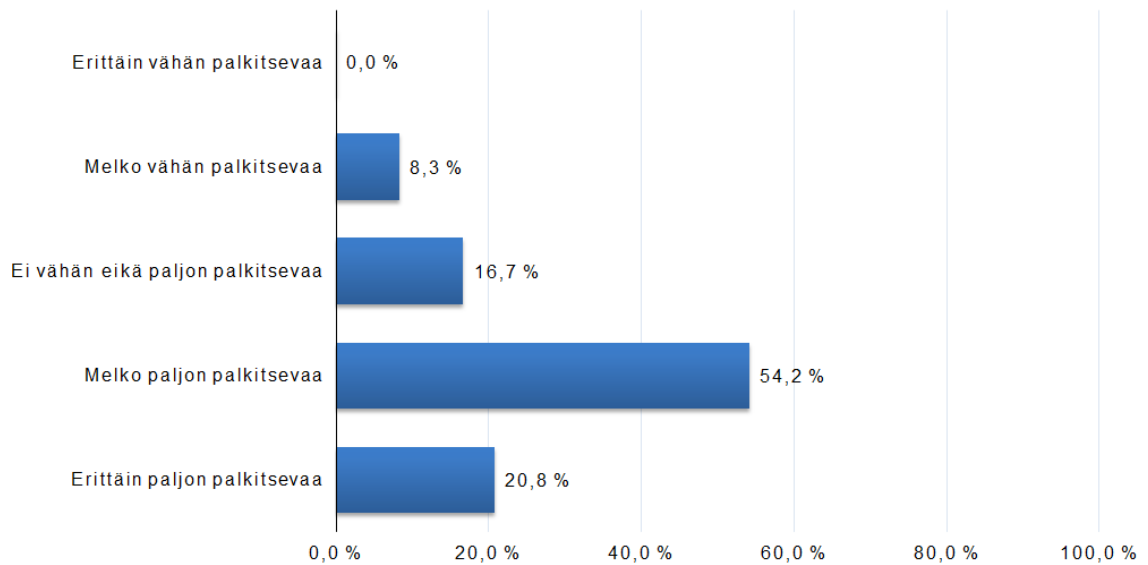
Palkitsevaa on myös isojen asioiden onnistuminen esimerkiksi yksikön käynnistäminen. Luodaan täysin uusi palvelukonsepti, saadaan työntekijät ja asiakkaat ryhmäytymään. Sekä asiakkaat, omaiset että työntekijät ovat tyytyväisiä. On saatu luoduksi positiivinen imago. Palkitsevuutta tuo myös esimiehen arvostus ja kiinnostus sekä positiivinen palaute.

Työ ei palkitse riittävästi, koska ilmapiiri saattaa olla riitaisa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että johto on kiittämätöntä eikä heiltä saa arvostusta, tukea eikä positiivista palautetta. Organisaation jähmeys ja siiloutuminen sekä vanhat toimintatavat eivät palkitse. Selkeästi tuotiin esille myös se, että palkkaus ei ole järkevällä tasolla eivätkä nimikkeet vastaa työn sisältöä. Tähän olisi pikaisesti saatava muutosta.

Esimies on sellainen kaatopaikka, jolle kuuluu kaikki. On oltava tarkkana, jotta osaa pitää oman päänsä järjestyksessä.

Silloin, kun asiat junnaavat liian pitkään paikallaan ja omat työt eivät edisty, koetaan turhautuneisuutta. Tällainen paikallaan junnaaminen katsottiin johtuvan organisaation tehottomasta toiminnasta.

Kuinka palkitsevaa työsi on?



Kuvio 6. Työn palkitsevuuden kokeminen

5.1.6 Työssä tapahtuvat muutokset

Työssä tapahtuvat muutokset johtuvat monesti huonosta suunnittelusta. Tässä on taustalla huono johtaminen. Organisaatiomuutoksia tapahtuu koko ajan, myös toimitiloissa tapahtuu muutoksia. Taloustilanne ja lakien muutokset joudutaan ottamaan huomioon omassa työssä. On löydettävä entistä kustannustehokkaampia tapoja toimia. Sote-uudistus ja kasvava kuntalaisten määrä vaikuttaa siihen, että on kehitettävä jatkuvasti uusia palvelumuotoja. Myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus aiheuttaa muutoksia. Asiakastyössä olevat kokevat muutoksen päivittäin, sillä jokainen päivä on erilainen.

Omassa organisaatiossa on muutostarpeita ja tehottomuutta. Lainsäädäntö tuo koko ajan uusia muutostarpeita ja kaupunki- ja valtiotasoisesti tulee koko ajan uusia muutoksia. Nämä kaikki ovat välttämättömiä ja väistämättömiä.

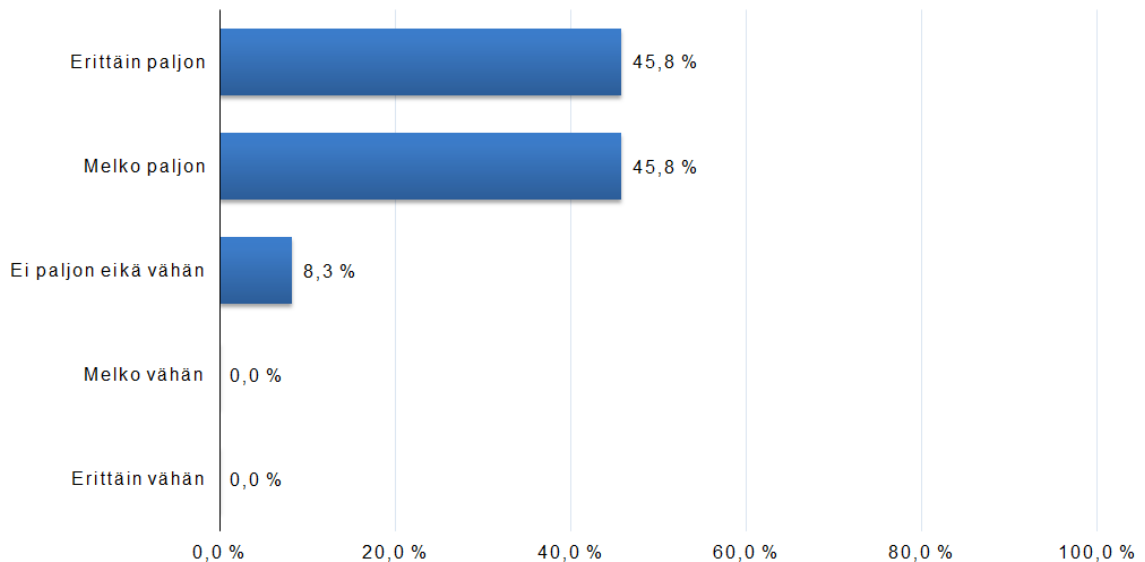
Vaatimukset muuttuvat, systeemit muuttuvat, toimintaa on tehostettava ja järkevöitettävä. Vanhoihin kaavoihin ei voi jumiutua. Teknologiaa halutaan yhä enemmän korvamaan ihmistyötä tai ainakin helpottamaan sitä. Esimiestyöhön liittyvät ohjeistukset ja sääntöuudistukset muuttavat työn kuvaa. Vastaajien mielestä tukitoimintoja, esimerkiksi talouspalveluja, jalkautetaan lähiesimiehille. Tämä tarkoittaa väistämättä uusien järjestelmien opettelemista ja niiden toimintaan perehtymistä.

Työssä tapahtuviin muutoksiin ja niiden laatuun voidaan vaikuttaa tekemällä yksi asia kerrallaan. Jäsennellään, pilkotaan ja aikataulutetaan työtehtäviä. On järkevää myös suhtautua muutoksiin myönteisesti, koska ne ovat kuitenkin jatkuvasti läsnä. Ei kannata taistella muutoksia vastaan, koska ne kuuluvat jokaisen työpäivään. Uudistuksista ja muutoksista on aina keskusteltava ja pyrittävä tällä tavoin luomaan yhteistyöhenkeä.

Muutoksen määrään en koe voivani vaikuttaa, mutta jättämällä päivittelyn vähemmälle, kuormittaisin itseäni vähemmän. Päivittely on turhaa asioissa, joihin ei voi vaikuttaa.

Osa vastaajista kertoi voivansa vaikuttaa yksikön sisäisiin muutoksiin ja laatuun hyvin paljon työtä kehittämällä ja aktiivisella osallistumisella. Osa myös hankkii tietoa oman työnsä perustaksi. On siis oltava riittävässä määrin tietoinen siitä, mitä on meneillään ja miksi. Seuraamalla oman alan kehitystä, ottamalla asioista selvää ja valmistautumalla mahdollisimman hyvin voidaan vaikuttaa työssä tapahtuviin muutoksiin. Muutoksista pitäisi myös tiedottaa riittävän ajoissa, jotta niihin olisi mahdollista vaikuttaa omassa työssään.

Kuinka paljon muutoksia tapahtuu työssäsi?



Kuvio 7. Työssä tapahtuvien muutosten määrä

5.1.7 Työilmapiiri tiimissä ja työyhteisössä

Työpaikan ilmapiiriin voidaan vaikuttaa olemalla avoin ja kannustava. Kohdellaan kaikkia samanarvoisesti ja kohteliaasti, tervehditään aamulla ja sanotaan muutama ystäväl-

linen sana. On toimittava ennakkoluulottomasti, oikeudenmukaisesti, reilusti ja muita kunnioittaen.

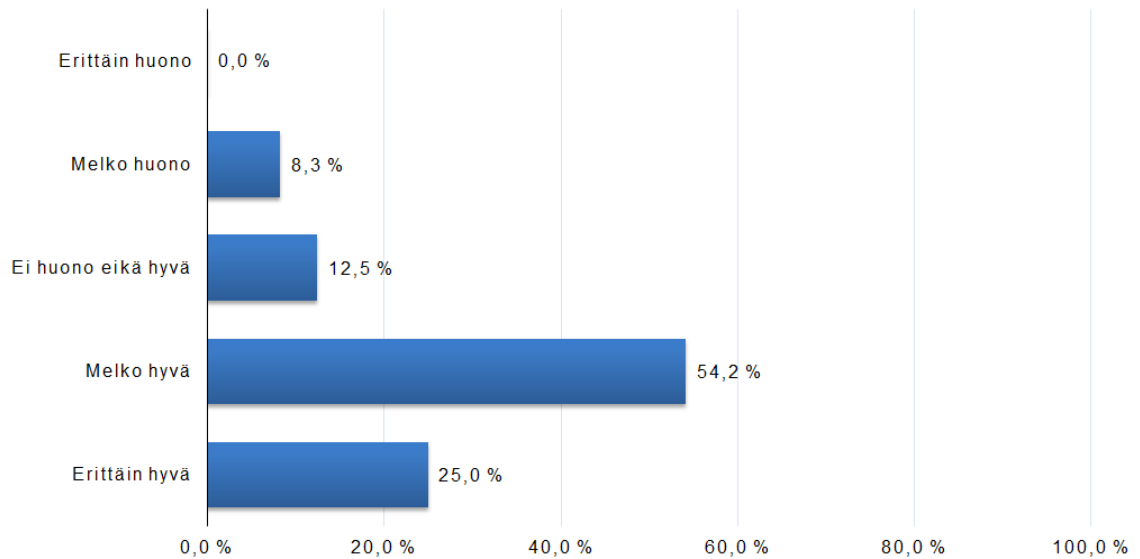
Oman asenteen, esimerkin ja positiivisuuden merkitystä ei voi vähätellä. Käydään jatkuvaa keskustelua tiimeissä ja työyhteisöissä työilmapiiriasioista. Käytetään huumoria apuna, ollaan kiinnostuneita ja välitetään toisistamme. Nopea epäkohtiin puuttuminen ja tiimiä sekä työyhteisöä puhuttaviin asioihin tarttuminen ovat oleellisia hyvän työilmapiirin luomisessa.

Olen esimiehenä oikeudenmukainen ja johdonmukainen. Teen työni läpinäkyväksi työntekijöille. Puhun paljon auki asioita ja perustelen niitä. Tiedotan kaikkia tasapuolisesti lähettämällä tietoa suoraan jokaisen työntekijän sähköpostiin. Viiikoittaisista työpaikkakokouksista tehdään muistiot. Kuuntelen ja kohtaan työntekijöitä mahdollisimman paljon.

Palautteen antaminen, läsnäolo tiimeissä, palkitseminen hyvästä työstä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja etenemismahdollisuudet parantavat työilmapiiriä. Tavoitteiden asettaminen ja prosessien kehittäminen yhdessä ovat erittäin tärkeitä asioita, sillä työhyvinvointia luodaan yhdessä. Tiedonkulusta on myös huolehdittava samoin kuin hyvistä työolosuhteista, jotka mahdollistavat työrauhan.

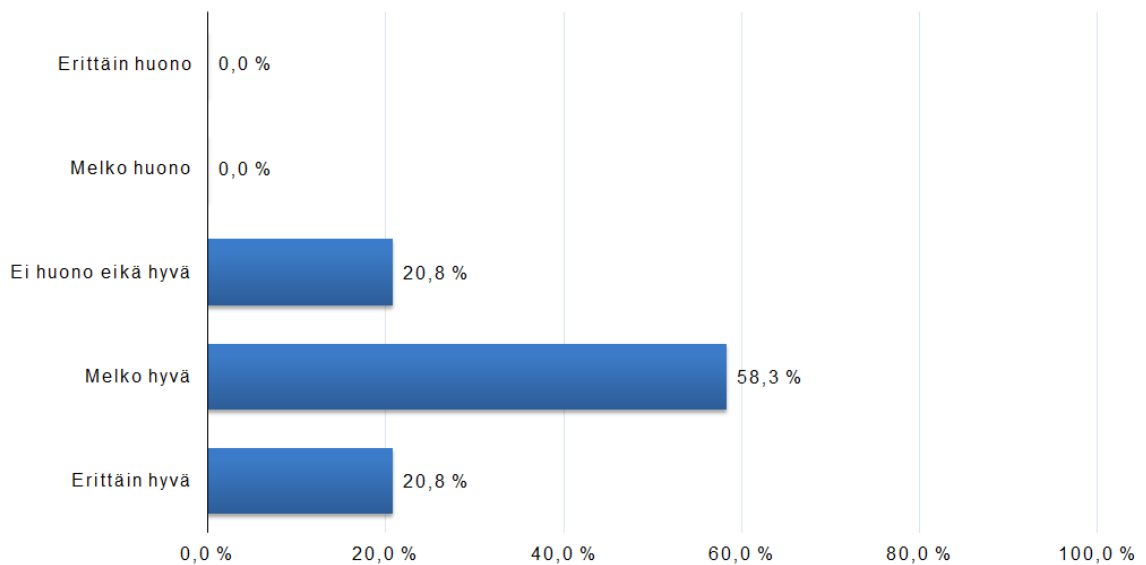
Vastaajat kertoivat käyttävänsä paljon organisaatiosta saatavilla olevaa apua hyväkseen. Verkostoitumalla saadaan tietoa helposti, sillä kaikkea ei tarvitse itse osata eikä tietää. Kaikki yhteiset ja jaetut työkokemukset vahvistavat, auttavat puhaltamaan yhteen hiileen. Yhteisten tilaisuuksien ja juhlien järjestäminen, huumorin käyttö ja nauru parantavat työilmapiiriä. Aina on muistettava, että jokainen vaikuttaa työssä viihtymiseensä eniten itse.

Millainen työilmapiiri on tiimissäsi?



Kuvio 8. Tiimin työilmapiiri

Millainen työilmapiiri on työyhteisössäsi?



Kuvio 9. Työyhteisön ilmapiiri

5.1.8 Työhyvinvoinnin merkityksen ja vaikutuksen ymmärtäminen työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä

Keinoja, joilla tiimin ja työyhteisön jäsenet ymmärtäisivät työhyvinvoinnin merkityksen ja vaikutuksen työilmapiiriin on monia, mutta kyselyyn vastaajien mielestä pitäisi luoda

yhteiset pelisäännöt, joiden puitteissa toimitaan. Lisäksi on oltava hyvät ja yhtenäiset työ- ja kokousjärjestelyt.

On hyvä pitää yllä jatkuvaa keskustelua työhyvinvoinnista eli asia ei saa jäädä unohduksiin. Yhteiset pohdinnat ja keskustelut aiheesta saavat jokaisen tiimiläisen ja työyhteisön jäsenen ymmärtämään työhyvinvoinnin merkityksen työilmapiiriin.

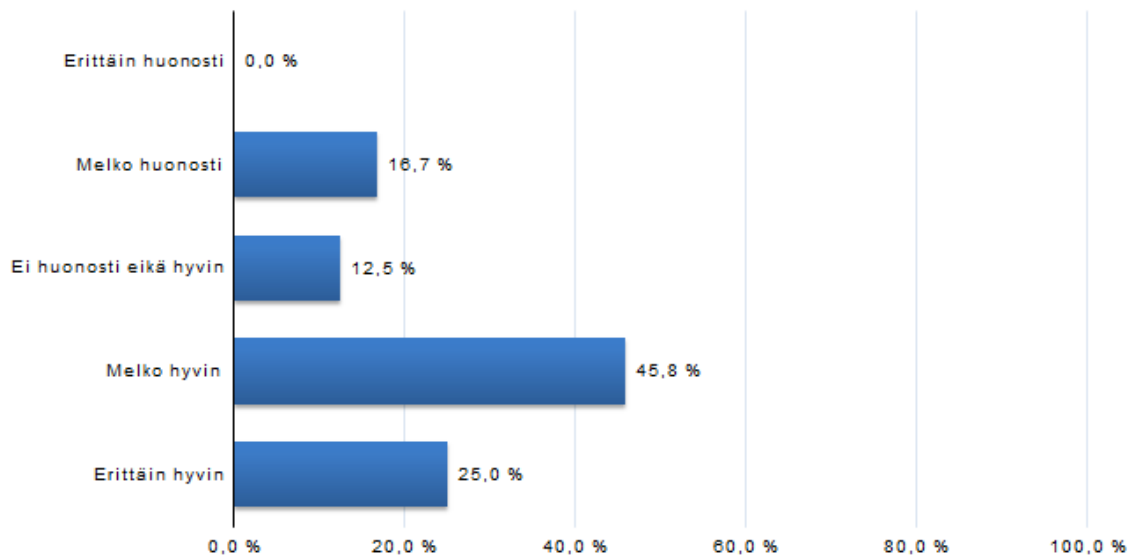
Keskustelemme työpaikkakokouksissa asioista. Kerron Espoon kaupungin työhyvinvointieduista. Kerron, että jokaisella työntekijällä on iso rooli yhteisen työhyvinvoinnin aikaansaamisessa. Jokainen voi tuoda työyhteisöön joko positiivista tai negatiivista energiaa. Saamme käyttää opiskelijaohjauksen palkkiorahat yhteiseen työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnista tulee keskustella työntekijöiden kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Lisäksi työntekijöiden olisi hyvä käydä vuorovaikutuskoulutuksissa tai tiimityötaidot-koulutuksissa, joissa kerrotaan ja kerrataan työhyvinvointiin liittyviä asioita. Tällä tavalla myös ymmärrys työhyvinvointiasioihin lisääntyisi. Työhyvinvointia tulee pitää esillä kaikilla organisaation eri tasoilla ja työhyvinvointitoiminnalle on asetettava konkreettiset tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista seurataan erilaisin mittarein säännöllisin väliajoin.

Täytyy muistaa, että työhyvinvointitoiminta on pitkäjännitteistä toimintaa, joka vaatii sinnikästä työskentelyä ja etenemistä pienin askelin. Työhyvinvointitoiminnan tulokset näkyvät vähän viiveellä, mutta panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin.

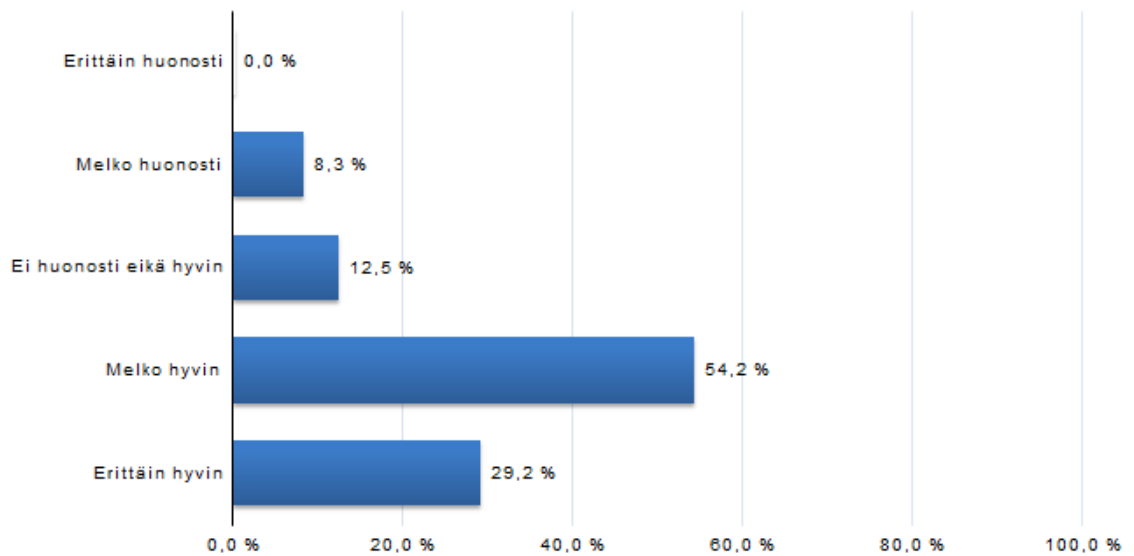
On tärkeää, että työhyvinvoinnin vaikutusta ilmapiiriin seurataan ja tarvittavia dokumentteja päivitetään tarvittaessa. Jo perehdytysvaiheessa tulisi uusi henkilö tutustuttaa työhyvinvointia tukeviin järjestelmiin ja työkaluihin. Olisi tärkeää myös luoda sellainen ilmapiiri tiimeihin ja työyhteisöihin, että kaikki uskaltavat tuoda asiansa esille ja korostaa, että tällä on suuri merkitys kaikille paremman työilmapiirin luomiseksi.

Miten mielestäsi tiimisi jäsenet ovat ymmärtäneet työhyvinvoinnin merkityksen ja vaikutuksen työilmapiiriin?



Kuvio 10. Työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen tiimissä

Miten mielestäsi työyhteisösi jäsenet ovat ymmärtäneet työhyvinvoinnin merkityksen ja vaikutuksen työilmapiiriin?



Kuvio 11. Työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen työyhteisössä

5.1.9 Lisäarvoa antavaa työhyvinvointitoimintaa

Esimiehet pitivät lisäarvoa antavana työhyvinvointitoimintana yhteistä tekemistä hyvässä hengessä. Kaikenlainen yhdessä tekeminen, mikä tapahtuu joko työssä tai työn ulkopuolella on tärkeää. On hyvä pysähtyä välillä ja katsoa missä mennään. On tärkeää varmistaa työn sujuvuus, koska se vaikuttaa oleellisesti työssä jaksamiseen ja hy-

vinvointiin. Innostava työn kehittäminen, jossa kaikki ovat mukana, antaa lisäarvoa esimiehille.

Lisäarvoa antaa myös palautteen saaminen asiakas- ja tiimityöstä. Myös esimiehen kuunteleva läsnäolo ja hyvä tavoitettavuus ovat tärkeitä asioita ja antavat lisäarvoa.

Jatkuva palautteen saaminen on kaikista tärkeintä. Arvostan suuresti mahdollisuutta käydä rakentavaa keskustelua oman esimiehen kanssa. Kaikenlainen yhdessä tekeminen oman työyhteisön kanssa antaa lisäarvoa.

Työhyvinvointia syntyy, kun työpaikan työjärjestelyt ja rakenteet ovat kunnossa ja tavoitteet ovat selkeät. Yhteisen päämäärän ymmärtäminen, puhuminen ja toiminta ilman temppejuja tuottaa tulosta ja antaa kaivattua lisäarvoa arkiseen työhön. Esimiehet kaipaavat heille kohdennettua tyhy-toimintaa ja vertaistukea. Nykyään tilanne on sellainen, että esimiehet järjestävät kyllä tyhy-toimintaa alaisilleen, mutta esimiehille suunnattua tyhy-toimintaa ei järjestä kukaan.

Vastaajat kokivat, että Espoon kaupungissa ei ole rakenteita esimiesten jaksamisen tueksi, vertaistuen saamiseksi tai ongelmista keskustelemiseksi. Moni vastaajista halusi osallistua myös työnohjaukseen joko yksin tai ryhmässä. Lisäarvoa antaisi kokousrakenteiden sisällön muokkaaminen. Tällä hetkellä kokoukset keskittyvät substanssiasioihin eikä esimiehisyydestä ja ihmisten johtamisesta puhuta mitään. Toiminnan kannalta on kuitenkin olennaista, miten Espoo-tarinaa ja sen toteuttajia johdetaan.

5.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastatteluissa keskityin neljään keskeisempään ongelmakohtaan: miten johto ja henkilöstö ymmärtäisivät paremmin työhyvinvointitoiminnan merkityksen työhyvinvointiin, miten työpainetta ja henkistä kuormitusta voisi hallita, vähentää tai oppia elämään sen kanssa, miten pystytään elämään jatkuvan muutoksen keskellä menettämättä kuitenkaan hallinnan tunnetta ja miten työhyvinvointitoimintaa pitäisi kehittää, jotta se parhaiten palvelisi esimiehiä ja antaisi heille lisäarvoa.

5.2.1 Työhyvinvointitoiminnan merkityksen ymmärtäminen

Aivan aluksi tulisi kartoittaa yhteisesti, mitä tarkoitetaan työhyvinvointitoiminnalla Espoon kaupungissa. Henkilöstöllä pitäisi olla yhteinen käsitys tästä. Usein se mielletään vieläkin erilliseksi toiminnaksi, joka annetaan ulkoapäin ja johon on budjetoitu erillinen

määräraha (tyhy-päivä). Perusasiat pitäisivät olla kunnossa, kuten esim. tilat, resurssit, osaaminen ja johtaminen. Pitää olla riittävästi erilaisia areenoita vuoropuhelulle, tiedon pitää kulkea joka suuntaan ja ihmisten on oltava työkykyisiä. Nämä perusasiat ovat edellytyksiä terveelle ja hyvinvoivalle työyhteisölle.

Kaikki kehittäminen lähtee aina nykytilan kartoittamisesta ja tuntemisesta. Kartoituksessa auttavat esim. riskienkartoitus, tyhy-puntari, Kunta10, sairauspoissaolojen seuranta ja kehityskeskustelut. Saatujen tulosten perusteella pitää selvittää, mistä tulokset johtuvat ja sitten sopia yhdessä toimenpiteistä ja seurata toimenpiteiden vaikutusta. Tämä kaikki vaatii yhdessä tekemistä eli on otettava jokainen työyhteisön jäsen mukaan miettimään ja kehittämään asioita. Näin tekemällä voidaan puhua työhyvinvointitoiminnasta. Työyhteisöstä riippuen voidaan sitten keskittyä työympäristöön, osaamiseen ja / tai jaksamiseen liittyviin asioihin. Työhyvinvointitoiminta on jokapäiväistä toimintaa, jolle on löydettävä aikaa ja johon kaikki voivat vaikuttaa omalla asenteellaan.

Työhyvinvointitoiminnalle tulisi löytää oikeat, konkreettiset ja yhteiset mittarit. Mittareiden avulla saatuja tuloksia voitaisiin arvioida esim. neljännesvuosittain. Samalla kun luodaan oikeat ja konkreettiset mittarit, asetetaan myös neljännesvuositavoitteet. Tuloksia seurataan neljännesvuosittain ja henkilöstöä motivoidaan palkitsemalla henkilöt, jotka ovat tavoitteet saavuttaneet. Yhtenä mittarina voisi olla esimerkiksi osallistuminen työyhteisö- ja tiiminvalmennuskoulutuksiin. Osallistujat saavat pisteitä, jotka otetaan huomioon tavoitteiden saavuttamista arvioitaessa.

Silloin kun ymmärretään työhyvinvointitoiminnan merkitys työhyvinvointiin on jokaisen työntekijän velvollisuudet, vastuut, oikeudet ja työnkuva oltava kunnossa ja mietitty. Hyvä ja riittävä perehdytys on tärkeää, koska silloin luodaan pohja työhyvinvoinnin merkitykselle. Esimiehen tulee olla hyvä ihmisten johtaja, joka osaa johtaa sekä itseään että alaisiaan. Tätä taitoa jokainen esimies voi lisätä kouluttautumalla. Tietysti jokainen tiimiläinen ja työyhteisön jäsen on vastuussa omista alaistaidoistaan. Tähänkin löytyy Espoon kaupungin järjestämiä koulutuksia. Ymmärrys, että verkostoituminen, vuorovaikutus, avoimuus ja asioista tiedottaminen riittävän ajoissa ovat osa työhyvinvointia, niihin aletaan kiinnittämään enemmän huomiota. Siksi on tärkeää usein keskustella tiimissä ja työyhteisössä siitä, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin.

Uskotaan, että tyhy-toiminta on ulkoapäin annettavaa, esimerkiksi teatterissäkäynti, vaikka se on jokapäiväistä toimintaa arjessa (H2).

Selvät pelisäännöt antavat raamit työnteolle ja niitä tarvitaan, jotta kaikki osaisivat toimia oikealla tavalla. Työssä oppiminen ja työnkierto kehittävät henkilöstöä. Niitä myös arvostetaan, sillä moniosaajat pääsevät aina eteenpäin ja löytävät oman paikkansa. Työhyvinvoinnin merkitystä tuodaan henkilöstölle tiedoksi Espoo-tarinan tavoitteissa ja arvoissa. Vastuullisuus on yksi Espoo-tarinan arvoista ja työhyvinvointi on sosiaalista vastuullisuutta. Keväällä 2015 käyttöön otettu kertapalkitseminen motivoi henkilöstöä toimimaan tavoitteellisesti hyvässä ilmapiirissä ja jakamaan töitä työyhteisössä tasaisesti. Työhyvinvoinnin ymmärtäminen edellyttää yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemistä ja positiivista asennetta.

5.2.2 Työpaineen ja henkisen kuormituksen hallitseminen, vähentäminen tai sen kanssa elämään oppiminen

Yleisesti todettiin, että se miten hallitsee työpainetta ja henkistä kuormitusta, on hyvin yksilöllistä. Ihmisten sietokyky on erilainen ja lisäksi se vaihtelee samankin henkilön kohdalla elämäntilanteesta riippuen. Sosiaali- ja terveystoimessa erityinen riski on psykososiaaliset kuormitustekijät. Esimerkiksi työtä on paljon, määrääjat ovat tiukkoja, on suuri vastuu toisista ihmisistä, tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja on olemassa vaikeita asiakkaita.

Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan yrittää hallita kiinnittämällä huomiota erityisesti työn sisältöön, töiden organisointiin, työjärjestelyihin, työyhteisön toimivuuteen sekä esimiestyön ja sosiaalisten suhteiden toimivuuteen työyhteisössä. Yhtenä keskeisempänä välineenä tässä on riskienkartoitus. Jokainen voi myös itse vaikuttaa oman työnsä psykososiaaliseen kuormitukseen ottamalla asioita rohkeasti esille esimiehen kanssa ja omassa tiimissä. Jokaisen on myös tärkeää miettiä yksilöllisiä keinoja työperäisen stressin hallintaan. Yhtä tärkeää kuin työkuormituksen vähentäminen, on omasta palautumisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen.

Työpainetta ja henkistä kuormitusta voidaan konkreettisesti hallita viemällä aloitetut asiat loppuun asti eikä jätetä niitä kesken. Toimenkuvien ja työkokonaisuuksien tulee olla selkeitä. Myös vastuut, velvollisuudet, valtuudet ja päätösvalta tulisi olla selkeästi rajattu. Työpainetta vähennetään työn hyvällä organisoinnilla, ei siis jätetä asioita viime tippaan. Aikataulutetaan kalenteriin aikaa töiden suunnittelulle, ja jaetaan töitä tasaisesti kaikille. Osa haastatelluista otti esille myös työterveyshuollon palvelut eli hyödynnetään heidän ammattiosaamistaan henkisen kuormituksen purkamisessa. On tärkeää muistaa olla itselleen armollinen, ei tarvitse olla täydellinen ja osata kaikkea.

Pidä huolta itsestäsi, kunnioita itseäsi ja kehitä itseäsi! (H1).

Työpainetta saattaa aiheuttaa myös ihmisten eläkkeelle jäänti tai heidän siirtyessä muihin tehtäviin. Tällöin olisi hyvä siirtää ns. hiljaista tietoa uusille työntekijöille esimerkiksi työparityöskentelymallin avulla. Rekrytointivaiheessa tuli tehdä selväksi hakijoille, mitä työ oikeastaan vaatii henkisesti. Yleensä kerrotaan vain työtehtävistä, mutta henkinen puoli saatetaan unohtaa. Varsinkin asiakaspalvelutilanteissa henkinen puoli ja jaksaminen korostuvat. Mentorointi työsuhteen alussa on erittäin tärkeää. Uusi työntekijä saa oikeat eväät työn tekemiseen ja väistää mahdolliset karikot.

Toimintatapojen päivittäminen ajan tasalle ja prosessien kehittäminen poistavat hukkatyötä. Näin saadaan myös henkilöstö toimimaan samalla tavalla. Tämä auttaa esimerkiksi silloin, kun joudutaan tuuraamaan toista työntekijää. Tiedetään, mitä tehdään. Paineita pitää aina silloin tällöin myös päästää pihalle ja siksi olisi hyvä luoda foorumeita, joissa tämä onnistuu avoimesti ja luottamuksellisesti. Vertaistuki on myös erittäin hyvä vaihtoehto hankalien tilanteiden selvittämiseksi. Aina löytyy joku, joka on ollut samanlaisessa tilanteessa ja pystyy näin auttamaan muita.

Esimiehen kuunteleva rooli on erittäin tärkeä. Annetaan aikaa työntekijälle, ollaan läsnä ja tavoitettavissa. Tällä tavoin on mahdollista ehkäistä työpaineita ja henkistä kuormitusta. Kokoustilanteissa tulee toimia jämäkästi eikä viedä muiden aikaa eli on aloitettava ja lopetettava kokoukset ajallaan. Työpainetta lisäävät lukuisat kokoukset ja olisikin hyvä karsia kaikki ei-välttämättömät kokoukset kalenterista pois. Monesti riittää, että saa kokouksesta kokousmuistion. Haastateltavat pitivät tärkeinä myös erilaisia koulutuksia, esimerkiksi mindfulness-koulutuksia, jotka antavat voimia eteenpäin ja rakennusaineita henkiseen vahvuuteen.

5.2.3 Jatkuvan muutoksen keskellä eläminen ja hallinnan tunteen säilyttäminen

Muutokseen valmistautuminen ja siinä eläminen vaativat paljon psyykkistä energiaa ja tästä kärsivät sekä työtehtävien hoitaminen että työilmapiiri. Esimies on merkittävä toimija tässäkin asiassa, mutta kaikkien on huolehdittava, että on aikaa ja mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun ja henkilökohtaisiin keskusteluihin. On tärkeää, että on olemassa ajantasaisia tietoja, sillä huhut ovat yleensä paljon pahempia kuin todellisuus.

Esimiehen tehtävänä on informoida muutoksista riittävän ajoissa ja pitää asianomaiset koko ajan tietoisena siitä, miten muutos etenee. On myös perusteltava, miksi muutos tehdään ja mitä muutoksella tavoitellaan. Tiimeissä ja työyhteisöissä on keskusteltava avoimesti niistä eduista ja hyödyistä, joita muutos tuo mukanaan. Lisäksi on keskusteltava jokaisen työntekijän kanssa erikseen, mitä muutos merkitsee juuri hänelle ja tuettava häntä muutoksessa olemalla läsnä. Elämme jatkuvassa muutoksessa ja sen takia on tärkeää käsitellä muutoksia positiivisella asenteella, sillä muutos on aina mahdollisuus.

Muutoksen keskellä eläminen ja hallinnan tunteen säilyttäminen edellyttävät, että on rehellisesti kerrottava tunteistaan ja pyydettyä tarvittaessa apua. On myös opittava elämään jatkuvassa muutoksessa. Muutoksille on annettava aikaa ja niitä on voitava sulatella. Siksi on tärkeää, että muutoksista kerrotaan riittävän ajoissa. Työtehtävien priorisointi auttaa muutoksen hallinnassa. Tehdään niitä tehtäviä, jotka oikeasti ovat tärkeitä. Esimiehen tärkeä rooli on antaa palautetta ja kiitosta, kun on edistytty muutoksessa. Esimerkiksi pienet juhlat edistymisen kunniaksi. Tällä tavalla vahvistetaan muutoksen etenemistä hyvässä hengessä. Muutos koetaankin positiiviseksi.

Arvostetaan hyviä asioita, joita nyt tällä hetkellä on. Se antaa voimaa eteenpäin (H5).

Muutokset tulisi suunnitella riittävän ajoissa, toteuttaa suunnitelman mukaisesti ja arvioida muutoksesta aiheutuneet seuraukset. Tällä tavoin pystytään kehittämään muutosprosessia entistä paremmaksi. On oleellisen tärkeää, että työntekijät otetaan muutoksen kehittämiseen mukaan heti alusta lähtien. Näin työntekijät sitoutuvat paremmin muutokseen ja osallistuvat siihen aktiivisesti.

Rekrytointivaiheessa tulisi tuoda selkeästi esille työssä jatkuvasti tapahtuvat muutokset. On rekrytoitava muutosmyönteisiä ihmisiä tiimeihin ja työyhteisöihin. On myös hyväksyttävä se tosiasia, että kaikkiin asioihin ei voida vaikuttaa. Niistä on turha ottaa stressiä. Muutostilanteista selvittää, kun tuetaan ja autetaan työkavereita ja huomioidaan erilaiset käyttäytymismallit muutostilanteissa sekä pidetään muutosta mahdollisuutena. On tärkeää elää tässä hetkessä ja arvostaa niitä asioita, jotka ovat hyvin ja kunnossa. Mutkattomat välit tiimin ja työyhteisön sisällä edesauttavat selviytymään muutoksen tuomasta epävarmuudesta. Jokainen työntekijä on itse vastuussa työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Tehokas palautuminen vapaa-aikana ja itsestä huolta pitäminen antavat voimia muutoksen hallintaan.

5.2.4 Esimiehille lisäarvoa tuottava työhyvinvointitoiminta

Johtamis- ja esimiestyön osaamista olisi vahvistettava, jotta esimiehet tietäisivät omat velvollisuutensa ja vastuunsa työhyvinvoinnin tärkeimpänä osatekijänä. Johtamiskoulutuksia ja tiimityötaitokoulutuksia olisi järjestettävä ja niihin osallistumista olisi seurattava esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Omaan esimiestyön kehittämiseen on siis sitouduttava. Tämän jälkeen on helpompi lähteä arvioimaan millaista työhyvinvointitoimintaa esimiehet itse tarvitsevat, jotta jaksavat toimia hyvinä esimiehinä omissa työyhteisöissään ja tiimeissään.

Konkreettista esimiehille lisäarvoa antavaa työhyvinvointitoimintaa on kaikenlainen yhteinen tekeminen työyhteisön tai tiimin jäsenten kanssa työajan ulkopuolella. Silloin tutustutaan paremmin toisiin tiimin tai työyhteisön jäseniin. Esimies saa aina tukea työterveydenhuollosta ja työsuojelusta eli yksin ei tarvitse ongelmien kanssa jäädä.

Johto toimii esimiehille esimerkkinä avoimen, kohtaavan, kannustavan, uutta luovan ja välittävän johtamiskulttuurin toteuttajana eli johdon esimerkki korostuu. Esimerkiksi johdon on oltava mukana yhteisissä tilaisuuksissa eikä kokoontua keskenään yhteen (H7).

Esimiehille lisäarvoa antaa aito välittäminen toisista ihmisistä ja työkavereista sekä toisten ihmisten arvostaminen. Tärkeäksi lisäarvoa tuottavaksi tekijäksi nousi myös yhteen hiileen puhaltamisen -henki. Kaivattiin lisää positiivista asennetta tiimeihin ja työyhteisöihin. Tiimityötaitokoulutukset tulisi nostaa niin tärkeään rooliin, että koulutuksissa käymistä käytäisiin läpi kehityskeskusteluissa. Työnohjauksia pidettiin myös hyvinä, mutta silloin ohjaajan tulisi tuntea tiimi tai työyhteisö riittävän hyvin, jotta hän voisi parhaiten auttaa ongelmatilanteissa.

Esimiehet kaipasivat enemmän ja säännöllistä palautetta omilta esimiehiltään. Monesti on tunne, että on vähän tuuliajolla. Ei tiedetä onko tehty oikein vai väärin. Esimiehet kertoivat tarvitsevansa enemmän ihmisten johtamiseen suuntautunutta koulutusta. Myös omien tavoitteiden todellinen ymmärtäminen ja selkiyttäminen vaatisivat läpikäyntiä ja konkretiaa, jotta yhteinen Espoon-tarinan tavoite saavutetaan.

Lisäarvoa antaa myös vertaistuki sekä avoimet ja vapaat keskustelut kollegojen kanssa. Esimiehet kokivat, että heillä ei ollut riittävästi valtaa järjestää koulutuksia työyhteisön sisällä. Samoin koettiin, että työkuorma ei ole tasapainossa, vaan osa esimiehistä joutuu paiskimaan töitä paljon enemmän kuin toiset. Lisätyö pitäisi näkyä palkkaukses-

sa, jolloin se olisi oikeudenmukaista. Sovituista ja yhteisistä rakenteista ja säännöistä kiinni pitäminen sekä järkevä tehostaminen antavat myös lisäarvoa esimiehille.

6 Johtopäätökset

6.1 Johtopäätöksiä tutkimustuloksista

Kyselylomakkeen tutkimustulokset osoittavat, että Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esimiehistä 91,7 % viihtyy Espoon kaupungin palveluksessa joko melko hyvin tai erittäin hyvin. Tulos on mielestäni erittäin korkea ja osoittaa lojaalisuutta ja sitoutuneisuutta Espoon kaupunkia kohtaan työnantajana. Työntekijät pitävät tärkeänä, että saavat tehdä sosiaalisesti hyödyllistä työtä. Työtä, jossa on mahdollisuus kehittyä, joka on monipuolista, motivoivaa ja haastavaa. Espoota pidetään hyvänä, luotettavana ja koulutusmyönteisenä työnantajana. Vastajaat olivat sitä mieltä, että Espoossa on hyvät työnantajaedut ja toimivat työvälineet. Asiakaspalveluroolissa työskentelevät pitivät yhteistyötä kuntalaisten kanssa hedelmällisenä. Kaikkia kuntalaisia ei voi kuitenkaan miellyttää ja tällaiset asiakkaat aiheuttavat omassa työssä haasteita.

Yleisesti ottaen Espoon kaupunki sai hyvät arvosanat liittyen viihtymiseen kaupungin palveluksessa. Suurella työnantajalla, n. 14000 työntekijää, on myös paljon enemmän henkilökuntaetuja, koulutusmahdollisuuksia ja etenemismahdollisuuksia kuin pienellä työnantajalla. Samoin uranvaihto kaupungin sisällä on tehty mahdolliseksi ja sitä tuetaan. Osataan pitää kiinni hyvistä työntekijöistä eikä ole samanlaista pelkoa irtisanomisista kuin yksityisellä sektorilla. Nämä asiat mielestäni omalta osaltaan vaikuttavat työssä viihtymiseen.

Oman työajan käyttöön pystyi vaikuttamaan melko tai erittäin paljon (62,5 %) esimiehistä eli reilusti yli puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä. Oman työajan käyttöön voidaan vaikuttaa delegoimalla töitä työyhteisöissä muille. Tämä edellyttää täydellistä luottamusta työntekijöihin. On luotettava, että asiat hoituvat jonkun muun henkilön toimesta. On tärkeää myös osata priorisoida työtehtäviä, sillä tärkeille asioille on riitettävä aina aikaa. Näköpiirissä ei ole, että työt vähenisivät, päinvastoin. Tärkeä taito on myös osata suunnitella omaa työtänsä ja kalenteriansa sillä tavalla, että siellä on aikaa myös äkillisten asioiden hoitamiseksi. Jos vaan on mahdollista, kannattaa pitää ns. toimistopäivä tai puoli päivää, jolloin saisi purettua kerääntyneitä hallinnollisia tehtäviä. Esimiehen kanssa kannattaa avoimesti keskustella töiden jakamisesta ja delegoimisesta, ennen kuin uupuu töihinsä. Esimiehen on myös itse ennaltaehkäistävä mahdollista työn-

tekijän uupumista ja jo hyvissä ajoin tehdä konkreettisia muutoksia tehtävänkuvaan ja tehtävien määrään. Naisvaltaisella alalla ollaan ehkä myös liian kilttejä sanomaan ”ei”, kun uusia työtehtäviä tarjotaan. Kieltäytyminen ei tarkoita, että yritetään välttää työtehtäviä ja olla laiskoja. Se on monta kertaa terveen itsetunnon osoitus. Monesti ihmiset, jotka osaavat organisoida omaa aikaansa työajan ulkopuolella, hallitsevat sen myös töissä. Kyse on mielestäni ihmisen luonteesta, mutta myös asenteesta. Työaika kyllä riittää kaikkiin tärkeisiin asioihin, jos osaa priorisoida työtehtävänsä.

Esimiehistä 54,1 % koki joko melko tai erittäin paljon työpainetta ja henkistä kuormitusta. Luku on huolestuttava ja siksi johdon ja esimiesten pitäisi huomioida ongelmakohdat ja ryhtyä toimenpiteisiin niiden poistamiseksi. Ihmisen sietokyky on kuitenkin erilainen ja paineensietokyky saattaa vaihdella elämäntilanteen mukaan. Työpainetta ja henkistä kuormitusta näyttää aiheuttavan asioiden keskeneräisyys, lyhyet varoitusajat ja meneillään olevien asioiden suuri määrä. Esille nousi myös heikko johtajuus ja esimiesten ja johdon tietämättömyys omasta ja yksikön tehtävistä ja velvollisuuksista. Uusi lainsäädäntö ja suuret organisaatiomuutokset aiheuttavat omalta osaltaan painetta. Henkilökohtaiset haasteet, tavoitteet ja erityisvaatimukset, joihin ei olla vielä valmiita, ns. isommat saappaat, aiheuttavat henkistä kuormitusta ja epävarmuutta. Unohtaa ei voi myöskään organisaatioon kohdistuvia talouspaineita ja säästötoimenpiteitä.

Mielestäni tekemättömät ja kasaantuvat ja ns. roikkuvat työt aiheuttavat eniten työpainetta ja henkistä kuormitusta. On tärkeää viedä aloitetut asiat loppuun asti eikä jättää asioita kesken. Suurimmalla osalla suomalaisista perusluonne on sellainen, että haluaa hoitaa asiansa aikarajoissa ja määräajassa. Jos tämä ei onnistu, tulee syyllinen ja ahdistunut olo ja se ei poistu vasta kun silloin, kun asia on hoidettu pois päiväjärjestyksestä. Aina kannattaa pyytää apua esimieheltä ja työtovereilta. Avoimessa työyhteisössä tämä toimii kitkattomasti. Työntekijöillä pitäisi myös olla selkeät toimenkuvat ja työkokonaisuudet. Vastuiden, velvollisuuksien, valtuuksien sekä päätösvallan rajat pitäisi olla selkeät. Aikataulutetaan, suunnitellaan ja organisoidaan asioita etukäteen eli tehdään tärkeitä asioita, ennen kuin niillä on kiire. On aina muistettava, että ei ihmisen tarvitse hallita kaikkea eikä ehtiä tekemään kaikkea, ei siis tarvitse olla täydellinen. On oltava itselleen armollinen ja suotava itselleen myös virheet. Jokainen on tietysti vastuussa omasta palautumisestaan ja siksi olisi löydettävä työlle hyvää vastapainoa työn ulkopuolelta ja huolehdittava näin omasta työhyvinvoinnista ja jaksamisesta.

75 % sosiaali- ja terveystoimen esimiehistä koki hallinnan tunnetta työssään joko melko tai erittäin paljon. Luku on erittäin hyvä, mutta aina on parantamisen varaa, koska saamani vastaukset osoittavat, että kaikki esimiehet eivät koe hallinnan tunnetta työssään. Työn hallinnan puuttumiseen vaikuttaa eniten se, että töitä on liikaa ja aikaa liian vähän. Koettiin myös, että johdolla ei ole selvää käsitystä arjen työstä eikä esimiehiltä saa riittävästi tukea omaan työhönsä. Esimies ei yksinkertaisesti ymmärrä työn kokonaisuutta. Tällainen viestittää heikkoa johtamista. Ei olla kiinnostuneita työntekijöistä eikä heidän työtehtävistään. Liian repaleinen ja moneen suuntaan hajoava työnkuva sekä vastuiden ja velvollisuuksien rajaamattomuus vaikuttavat hallinnan tunteeseen niin tiimissä kuin työyhteisöissäkin. On selvää, että työn keskeytykset, puutteelliset ja epäselvät linjaukset ja toimintaohjeet vaikuttavat hallinnan tunteen puuttumiseen.

Mielestäni johdon ja esimiehen on aivan ehdottomasti tiedettävä, mitä työntekijät tekevät ja miten paljon aikaa nämä työt vievät. Mikään ei muutu, ellei johto ja esimiehet tiedosta tätä asiaa. Kehityskeskusteluissa tulisi ottaa esiin ihmisten johtamisen osaaaminen ja miten esimiehet viestivät, kommunikoivat ja ovat vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Sitten kun esimiehet tietävät tiimiläistensä tehtävistä, saadaan karsitua myös työn repaleisuutta ja voidaan keskittyä olennaisiin asioihin. Lean-toiminnan avulla saadaan aikaiseksi jatkuvaa parantamista ja kehittämistä omissa työtehtävissä. Näin saadaan lisättyä työn hallintaa.

Työn koki palkitsevaksi joko melko tai erittäin paljon 75 % vastanneista esimiehistä. Työ palkitsee, kun tuntee tekevänsä tärkeää ja merkityksellistä työtä. Esimiehen, alaisen, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien antama positiivinen palaute tuntuu mukavalta ja kannustavalta. Myös yhdessä tekeminen, yhteiseen hiileen puhaltaminen ja tavoitteiden saavuttaminen antavat tunnetta onnistumisesta. Oman itsensä ja ammattitaidon kehittäminen ja uralla eteneminen palkitsevat ja sitouttavat työntekijöitä työyhteisöön ja työnantajaan.

Työ ei puolestaan palkitse riittävästi, jos työssä käytetään vanhentuneita toimintatapoja, palkkaus ei ole järkevällä tasolla eikä ole etenemismahdollisuuksia. Velvollisuuksien ja vastuiden rajojen epäselvyys aiheuttaa epätietoisuutta ja pitkään paikallaan junnaavat asiat koetaan turhauttaviksi. Kun vielä palautteen anto tökkii, niin on vaikea kokea työtä palkitsevaksi.

Mielestäni työn palkitsevuuteen vaikuttaa ennen kaikkea työn mielekkyys ja mahdollisuus vaikuttaa. On tärkeää, että tehdyllä työllä on merkitystä itselle, työyhteisölle ja asiakkaille eli kuntalaisille. Mielestäni työnkuvaukset pitäisi päivittää, työnimikkeet pitäisi vastata työn sisältöä ja palkan pitäisi seurata nimikettä. Vaikka todelliset työtehtävät ovat vuosien mittaan muuttuneet tietotekniikan vallatessa alaa, tehtäväkuvien määritykset ja nimikkeet ovat jääneet entiselleen. Tähän pitäisi saada pikaisesti muutos, sillä työtehtäviä vastaavat nimikkeet nostavat arvostusta työtä ja itseä kohtaan ja siten myös palkitsevat.

91,6 % esimiehistä oli sitä mieltä, että työssä tapahtuvia muutoksia on joko melko paljon tai erittäin paljon. Eli lähes kaikki kyselyyn osallistuneet esimiehet kokivat muutoksia työssään. Muutokset johtuvat yleensä huonosta suunnittelusta ja johtamisesta sekä tehottomuudesta. Teknologia, jolla helpotetaan ja korvataan ihmistyötä, aiheuttaa muutoksia työnkuvaan. Muutoksia aiheuttavat selkeän tavoitteen puuttuminen, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, tukitoimien siirtäminen lähiesimiesten tehtäväksi sekä tietysti valtakunnalliset muutokset ja linjaukset sosiaali- ja terveystoimeen.

Muutoksiin voidaan parhaiten vaikuttaa suhtautumalla muutoksiin myönteisesti, koska muutos on pitkälti pysyvä olotila. On myös tärkeää, että muutoksista tiedotetaan riittävän ajoissa ja säännöllisesti. Oleellista tiedottamisessa on myös se, että kuka vastaa muutostilanteessa tiedottamisesta ja se, että kaikille tiedotetaan samanaikaisesti. Huhut ovat yleensä paljon pahempia kuin itse todellisuus. On kuvattava selkeästi, mihin kaikkiin asioihin muutos arkityössä vaikuttaa. Avoin keskustelu muutoksista ja yhteistyö muutokseen osallistuvien kanssa helpottaa muutosten hyväksymistä ja vähentää vastarintaa. Muutoksiin voi myös varautua ottamalla asioista etukäteen selvää. Tällä tavalla valmistautuu ja varautuu muutoksiin mahdollisimman hyvin. Mielestäni on tärkeää aina perustella tehtävät muutokset. Miksi näin tehdään? Mitä hyviä ja huonoja puolia muutoksesta aiheutuu? On erittäin tärkeää, että keskustellaan henkilökohtaisesti jokaisen henkilön kanssa, jota muutos koskee. Tämä on esimiehen tärkeä tehtävä. Kerrotaan, mitä muutos merkitsee juuri kyseiselle henkilölle ja tuetaan häntä muutoksessa. Oikealla asenteella muutos on aina mahdollisuus.

Työyhteisön ja tiimin työilmapiiriä piti melko hyvänä tai erittäin hyvänä 79,2 % esimiehistä. Luku on mielestäni erittäin hyvä ja kuvastaa, että työilmapiiriasioihin on panostettu. Työilmapiiriin vaikutetaan suurimmaksi osaksi omalla asenteella ja esimerkillä. Kohdellaan tasapuolisesti kaikkia, ollaan kohteliaita, avoimia, reiluja ja kannustavia. Näyte-

tään, että välitetään toisista ja kunnioitetaan toisia. Esimiesten on puututtava nopeasti ongelmakohtiin, epäkohtiin, epäasialliseen toimintaan ja työyhteisöä puhuttaviin asioihin. Johtamisessa korostuu myös oikeudenmukainen, tasapuolinen ja johdonmukainen kohtelu ja toiminta. Esimiehen läsnäolo, kuunteleminen ja kohtaaminen luovat hyvää työilmapiiriä. Työntekijät kaipaavat myös säännöllistä palautetta, selkeitä ja yhdessä asetettuja tavoitteita, toimenkuvia, vastuita ja velvollisuuksia. Mielestäni hyvän työilmapiirin tavoittelussa on tärkeää oivaltaa, että otetaan kaikki työyhteisön jäsenet mukaan sekä töiden tekemiseen että yhteisiin tilaisuuksiin, eikä jaotella ihmisiä eri ryhmiin työyhteisön sisällä. Kaikista asioista tiedottaminen kaikille samaan aikaan on oleellisen tärkeää, jotta ei joutuisi kuulemaan asioita jälkikäteen epävirallista kautta. Mahdollisesti asian sisältökin voi muuttua matkan varrella ja näin voidaan saada väärä kuva asiasta. Vaikka jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa työilmapiiristä omalla toiminnallaan, esimies kantaa kokonaisvastuun. Hänen on toimittava esimerkkinä ja hänellä on oltava aikaa alaisilleen sekä halua kehittää heidän työtään ja antaa mahdollisuuksia vaativimpiin tehtäviin.

Esimiehet kokivat, että n. 70 - 80 % tiimiläisistä ja työyhteisön jäsenistä ymmärsi työhyvinvoinnin merkityksen työilmapiiriin. Työhyvinvoinnin kulmakivenä on ymmärtää sen tärkeys ja merkitys työilmapiiriin. Ymmärryksen jälkeen voidaan vasta lähteä kehittämään ja parantamaan asioita. Kaikki kehittäminen lähtee aina nykytilan tuntemisesta. Ymmärrystä on mahdollista lisätä yhteisillä pelisäännöillä ja korostamalla jokaisen työntekijän omaa vastuuta vaikuttaa työilmapiiriin. Työhyvinvoinnista pitää keskustella säännöllisesti ja avoimesti kokouksissa ja palavereissa kaikilla organisaation tasoilla. Johdon tuki ja esimerkki pitäisi tuoda näkyvästi esille. Johdolta kaivattaisiin konkreettisia esimerkkejä, miten he ovat omalta osaltaan edesauttaneet työhyvinvointia. Työntekijät unohtavat helposti, kuinka paljon Espoon kaupungilla on työhyvinvointiin liittyviä etuja. Tästä kannattaisi esimiesten säännöllisesti muistuttaa. Työhyvinvointiin ja työilmapiiriin vaikuttaa paljon se, että työntekijät ymmärtävät miten hyvin asiat ovat tällä hetkellä. Kiitollisuus olemassa olevista asioista ja eduista parantaa työilmapiiriä.

Tärkeää on mielestäni myös perustella, mikä on Espoon kaupungin työhyvinvointitoimintaa, jotta työntekijät ymmärtäisivät sen samalla tavalla. Konkreettisten tavoitteiden asettaminen, esimerkiksi puolivuositain ja vuosittain, ja niille oikeiden mittarien löytäminen, toisivat työhyvinvointitoiminnalle vaadittavaa konkretiaa. Esimiehet kävisivät kehityskeskusteluissa tavoitteiden saavuttamista läpi työntekijöiden kanssa. Työntekijöitä myös palkittaisiin saavutetuista tavoitteista. Kyseessä ei kuitenkaan ole mikään

projekti vaan jatkuva toiminta, jota seurataan säännöllisesti kehityskeskusteluissa. Työyhteisö- ja tiiminvalmennuskoulutuksiin osallistuminen olisi yksi mittari, jonka perusteella arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Tällainen näkyvä ja konkreettinen toiminta motivoi panostamaan ja ymmärtämään työhyvinvoinnin merkitystä työilmapiiriin.

Esimiesten mielestä lisäarvoa antavaa työhyvinvointitoimintaa on kaikki yhteinen tekeminen hyvässä hengessä oman työyhteisön kanssa - innostava työn tekeminen, jossa kaikki ovat mukana. Tällöin myös yhteinen päämäärä ja tavoite ymmärretään paremmin. Lisäarvoa tuottaa myös säännöllinen palaute sekä esimiehiltä että alaisilta. Silloin tiedetään tehdäänkö oikeita vai vääriä asioita. Tarpeelliseksi koettiin rakentavat keskustelut esimiehen kanssa, esimiehen kuunteleva läsnäolo ja hyvä tavoitettavuus. Konkreettisesti esimiehille kohdennettua TYHY-toimintaa ja ihmisten johtamiseen liittyvää koulutusta ja keskustelua kaivattiin.

Mielestäni lisäarvoa antaisi tiimeille ja työyhteisöille yhteinen asennekasvatuskoulutus, koska loppujen lopuksi kaikki on kiinni asenteesta. Tärkeää olisi myös päästä tutustumaan ihmisiin työminän ulkopuolella eli vapaammat yhdessäolon hetket työntekijöiden kanssa tutustuttaisi esimiehet, tiimiläiset ja työyhteisön jäsenet paremmin toisiinsa. Monesti näyttää siltä, että tietyt porukat tuntevat toisensa hyvin ja ovat keskenään. Muut saattavat kokea itsensä ulkopuolisiksi, vaikka ovat samalla tavalla työyhteisön jäseniä. Vertaistuki kollegoiden kanssa on myös erittäin tärkeää. Silloin pystytään keskustelemaan avoimesti esiin tulleista haasteista ja yleensä tällaisissa tilaisuuksissa molemmat osapuolet voittavat eli päästään ns. win-win-lopputulokseen. Yksilö- ja ryhmätyönohjaukset antavat lisäarvoa, jos työnohjaajat tuntevat tiimin ja työyhteisön jäsenet ennestään ja ymmärtävät sosiaali- ja terveystoimessa esiintyvät haasteet. Mielestäni johdon mukana oleminen yhteisissä tilaisuuksissa ja heidän antamansa esimerkki antavat lisäarvoa, koska silloin tulee tunne, että johto on aidosti tukemassa työhyvinvointitoimintaa. He myös omalla esimerkillään näyttävät, mitä työhyvinvointitoiminta konkreettisesti on.

Työhyvinvoinnissa on oleellista se, että osaa keskittyä siihen, minkä osaa parhaiten. Jos työtä hajottaa liikaa, työntekijä ei lopulta jaksa. Emme ole kuitenkaan kaikkien alojen asiantuntijoita. Lisäksi on tärkeää koko ajan kouluttaa ja kehittää itseään ja pitää näin huolta omasta työmarkkina-arvostaan. Olisi hyvä myös osata ennakoida tulevia muutoksia niin paljon etukäteen, että niihin voisi itse vaikuttaa. Ei siis jäädä odottelemaan muutoksia vaan tehdään muutokset itse.

Aktiivinen työtyytyväisyys ja työhyvinvointi on sitä, että työn tekeminen on mielekästä ja arvokasta eli tehdään merkityksellistä työtä. Sisäinen motivaatio on avain hyvään työhyvinvointiin. Sisäisen motivaation ilmapiirissä on kiva tehdä työtä, työ on kiinnostavaa ja työhön voi vaikuttaa. Työ on ns. leikkiä.

6.2 Tutkimustulosten peilaus teoriaan, validiteetti ja reliabiliteetti

Verrattaessa saatuja tutkimustuloksia alun teoriaosuuteen voin todeta, että tulokset vastasivat jo aikaisemmin tiedettyä. Mitään varsinaisesti uutta tietoa tutkimus ei tuonut, mutta uusia työhyvinvoinnin kehittämissuhteita tuli esille. Johtajuuteen ja esimiestyöhön kaivattiin lisäeväitä. Tällaisia olisivat esimerkiksi ihmisten johtamiseen liittyvät koulutukset. Samoin joukkuehenkeen ja yhteistyötaitoihin liittyvä aktiivinen työtyytyväisyys ja sisäinen motivaatio olivat asioita, joita teoriaosuudessa ei oltu mainittu, mutta jotka nousivat tutkimuksessa esiin.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys ja luotettavuus tuli täytettyä. Tutkimustulokset antoivat vastauksia tutkimusongelmaan. Pääongelmana oli selvittää, mikä on sellaista työhyvinvointitoimintaa Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esimiesten kannalta, jolla on merkitystä, hyötyä ja lisäarvoa esimiehille. Sain ongelmaan mielestäni erittäin hyviä vastauksia, joita toivon pääseväni tulevaisuudessa myös toteuttamaan.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli mittaustulosten toistettavuus tuli mielestäni myös täytettyä. Jos tekisin tutkimuksen nyt, saisin todennäköisesti melko tavalla samanlaiset tutkimustulokset kuin aikaisemmin syksylläkin. Tutkimustuloksissa saattaisi tulla muutoksia kuitenkin jo ensi vuoden aikana, jos päästään suunnittelemaan ja toteuttamaan esimiehille tarkoitettua työhyvinvoinnin kehittämistä.

6.3 Työn, tulosten ja koko prosessin arviointi

Opinnäytetyön tekeminen kesti minulta vähän yli puoli vuotta. Aloitin toukokuussa ja sain työn valmiiksi joulukuussa 2015. Työn tekeminen työhyvinvoinnista oli erittäin kiinnostavaa, koska olen tehnyt paljon töitä työhyvinvoinnin parissa. Eli aihe oli tuttu minulle jo entuudestaan. Olin erittäin innostunut ja motivoitunut, minkä takia jaksoin tehdä työtä myös kesän aikana. Hankin silloin suurimman osan teoriasta työhöni. Mielestäni myös opinnäytetyön pituus on optimaalinen ja sisällöltään tasapainoinen.

Saamani kysely- ja haastattelutulokset antoivat minulle loistavaa materiaalia selvittää, mitkä olivat ne todelliset kehittämiskohteet ja pullonkaulat esimiesten työhyvinvoinnissa. Lisäksi sain hyviä kehittämissuhteita tulevaisuutta varten. Arvostan suuresti saamiani avoimia ja rehellisiä vastauksia, koska ne antavat mahdollisuuden konkreettiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni haastava, mutta erittäin antoisa. Hyvä suunnittelu ja aikataulutus pitivät prosessin kasassa, vaikka välillä tuli hetkiä, jolloin aikataulutus oli tiukoilla muiden opiskelukiireiden takia. Prosessin aikana huomasin, kuinka työni kehittyi, selkiytyi ja rakentui oikeiden asioiden ympärille. Siitä suuri kiitos ohjaajalle. Hän jaksoi käydä monta kertaa tekstiä läpi ja korjailla ja vaatia muutoksia.

Kokonaisuudessaan olen työhöni ja saamiini tutkimustuloksiin erittäin tyytyväinen. Haluaisin hyödyntää saamiani kehittämissuhteita lähitulevaisuudessa ja todella kehittää esimiesten työhyvinvointia, sillä en haluaisi, että tekemäni työ menisi hukkaan. Mahdollisena jatkotutkimusaiheena olisi perehtyä kokonaan vain johtajuuteen ja esimiestyöhön ja vielä tarkemmin ihmisten johtamiseen.

Lähteet

Akavalainen 2014. Joukkuehenkeä ja intoa työelämään. Päivitetty 16.7.2014.
http://www.akava.fi/akavalainen/ajassa/tapahtumat/joukkuehenkea_ja_intoa_tyoelaman. Luettu 8.7.2015.

Alaistaidot käytännössä. Työturvallisuuskeskus.
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta/alaistaidot_kaytannossa. Luettu 9.7.2015.

Alaistaitojen perusta - luottamus, sitoutuminen ja motivaatio. Työturvallisuuskeskus.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta. Luettu 9.7.2015.

Aula, Pekka & Pedak, Maarit & Pekkola, Pasi 2013. Hyvinvointiviestintä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Viestinnän tutkimuskeskus.
http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf. Luettu 8.7.2015.

Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 19.5.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/eri_sukupolvien_valinen_yhteistoiminta/sivut/default.aspx. Luettu 6.7.2015.

Esimies on tiimeissä tiedon portinvartijana. Työterveyslaitos 2010. Päivitetty 30.11.2010.
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Esimies_on_tiimeissa_tiedon_portinvartija.aspx. Luettu 6.7.2015.

Espoon kaupunki. Espoon kaupunki 2015. http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki. Luettu 22.6.2015.

Hytönen, Tuovi 2005. Työyhteisön tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12986/URN_NBN_fi_jyu-2006257.pdf?sequence=1. Luettu 7.7.2015

Ikäjohtaminen. Työterveyslaitos 2015. Päivitetty 30.6.2015..
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx. Luettu 6.7.2015.

Jalonen, Jukka & Lampi, Ilkka 2012. Menestyksen pelikirja. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Johtaminen. Työturvallisuuskeskus.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen. Luettu 9.7.2015.

Johtaminen ja esimiestyö. Työterveyslaitos 2015. Päivitetty 15.4.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx. Luettu 22.6.2015.

Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 27.11.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/johtamisen_ja_esimiestyon_kehittaminen/sivut/default.aspx. Luettu 22.6.2015.

Kaihovirta-Rapo, Minna & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Talentum Media Oy.

Kaistila, Marjaliisa 2015. Hyvä esimiestyö.
http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf. Luettu 2.10.2015.

Kehittämisprosessi. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 17.9.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/kehittamisprosessi/sivut/default.aspx. Luettu 7.7.2015.

Kehityskeskustelu. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 19.5.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx. Luettu 6.7.2015.

Kekäläinen, Titta 2013. Arvostuksen ja innostuksen askelin työhyvinvointiin. - Kuvaus neuronilaisten subjektiivisesti koetusta työhyvinvoinnin tilasta Maslowin tarvehierarkiaan peilaten. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59386/Kekalainen_Titta.pdf?sequence=1. Luettu 9.7.2015.

Kunta10-tulokset. Espoon kaupunki 2015. Päivitetty 4.3.2015.
<http://kunta10.fi/kunta10/info/tyoyhteisolle/>. Luettu 7.9.2015.

Kunta10-tutkimus. Työterveyslaitos 2015. Päivitetty 4.3.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx. Luettu 7.9.2015.

Mikä tekee jalkapallojoukkueesta voittajan? Työturvallisuuskeskus 2012. Päivitetty 18.6.2012.
http://www.tyoturva.fi/blogi/blogit_2012/mika_tekkee_jalkapallojoukkueesta_voittajan.2735.blog?3248_o=12. Luettu 8.7.2015.

Mitä työhyvinvointi on? Etera.
http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat/?WT.mc_id=brandi-tyohyvinvointi&WT.srch=1&gclid=Cj0KEQjwnrexBRDNmZzNkf7c4c4BEiQALnlxhdVIQsCWUZcLCFvqGWNXyQDZyLyT5xQZA8Ba9jdyTSQaAvFz8P8HAQ. Luettu 30.6.2015.

Mitä työpaikoilla voidaan tehdä? Työterveyslaitos 2013. Päivitetty 20.6.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mita_tyopaikoilla_voidaan%20tehda/sivut/default.aspx. Luettu 7.7.2015.

Mitä työkyky on?. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 6.3.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx. Luettu 6.7.2015.

Moilanen, Teemu & Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Mäenpää, Matleena & Soini, Hannu 2012. Konsultatiivinen menetelmä ja ohjauksellisen työtteen vakiinnuttaminen. Tehostetun ja erityisen tuen kehittämisverkosto. Verkko-kehittämisverkosto.

http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Esimiehen_kuusi_konstia_kitkattomaan_kommunikaatioon.aspx. Luettu 6.7.2015.

Nousiainen, Leena 2008. Improving internal information flow: Case: The Case Company. Degree Programme in International Business. Tampere Polytechnic Business School.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8506/Nousiainen.Leena.pdf?sequence=2>- Luettu 6.7.2015.

Osallistava kehittäminen. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 16.5.2014.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx. Luettu 8.7.2015.

Perehdyttäminen. Työterveyslaitos 2015. Päivitetty 17.3.2015.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx. Luettu 22.6.2015.

Rekrytointi. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 27.11.2014..

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/sivut/default.aspx. Luettu 22.6.2015.

Turvallisuutta yhdessä. Työturvallisuuskeskus.

http://www.nolla.fi/turvallisuutta_yhdessa. Luettu 9.7.2015.

Työhyvinvoinnin nelikenttä. Etera. http://www.etera.fi/SiteCollectionImages/Landing-sivut/Anim/nelikentta/tyhy-nelikentta_500px.html. Luettu 22.6.2015.

Työhyvinvoinnin portaat - malli. Työturvallisuuskeskus.

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli. Luettu 9.7.2015.

Työhyvinvoinnin portaat - Työkirja. Työturvallisuuskeskus 2009.

http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Luettu 9.7.2015.

Työhyvinvointi työpaikoilla. Työterveyslaitos 2015. Päivitetty 5.10.2015.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx. Luettu 20.10.2015.

Työjärjestelyt. Edu 2014. Päivitetty huhtikuussa 2014.

<http://www.osallistu.fi/tyoelamassa/mihin-asioihin-voit-vaikuttaa/tyojarjestelyt/>. Luettu 2.10.2015.

Työn imua edistävä esimies on työyhteisönsä palvelija. Työterveyslaitos 2015. Päivitetty 1.7.2015. http://deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=11251. Luettu 6.7.2015.

Työn imu. Työterveyslaitos 2013. Päivitetty 20.6.2013.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx. Luettu 7.7.2015.

Työnohjaus. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 20.10.2014.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/tyonohjaus/sivut/default.aspx. Luettu 22.6.2015.

Työsolut ja tiimit. Puutuoteteollisuus 2004. Päivitetty 20.9.2004.
http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yrittaminen/soluajattelu/tyosolut_ja_tiimit.html. Luettu 6.7.2015.

Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia. Luettu 7.7.2015.

Työyhteisön kehittäminen. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 27.11.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx. Luettu 7.7.2015.

Työyhteisön työhyvinvointi. Työterveyslaitos 2014. Päivitetty 10.9.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. Luettu 7.7.2015.

Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus.
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta. Luettu 9.7.2015.

Välineistä huolimatta tiedonkulku voi olla kivikaudella. Työterveyslaitos 2013. Päivitetty 21.5.2013.
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Valineista_huolimatta_tiedonkulku_voi_olla_kivikaudella.aspx. Luettu 6.7.2015.

Yhteispelin voimaa. Työhyvinvointi Helli ry.
<http://www.tyhelli.fi/ajankohtaista/yhteispelin-voimaa>. Luettu 8.7.2015.

Kvalitatiivinen tutkimus 1

Kyselylomakkeen kysymykset



Kysely sosiaali- ja terveystoimen esimiehille ja asiantuntijoille työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Syysy 2015

Miten hyvin viihdyt Espoon kaupungin palveluksessa?

- Erittäin huonosti
- Melko huonosti
- En hyvin enkä huonosti
- Melko hyvin
- Erittäin hyvin

Mainitse kolme syytä, miksi työskentelet Espoon kaupungilla.

Miten paljon voit vaikuttaa oman työaikasi käyttöön?

- Erittäin vähän
- Melko vähän
- En vähän enkä paljon
- Melko paljon
- Erittäin paljon

Mainitse ainakin kolme tapaa, joilla voit vaikuttaa omaan työaikaasi.

Kuinka paljon työpainetta tai henkistä kuormitusta koet?

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- En paljon enkä vähän
- Melko vähän
- Erittäin vähän

Mistä työpaineesi johtuvat? Kirjaa kolme keskeisintä syytä tai asiaa, jotka aiheuttavat paineita tai henkistä kuormitusta työhösi.

Koetko työn hallintaa?

- Erittäin vähän
- Melko vähän
- En vähän enkä paljon
- Melko paljon
- Erittäin paljon

**Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat siihen, että et koe työn hallintaa?
Kerro kolme oleellisinta asiaa, mitkä vaikuttavat hallinnan tunteen puuttumiseen.**

Kuinka palkitsevaa työsi on?

- Erittäin vähän palkitsevaa
- Melko vähän palkitsevaa
- Ei vähän eikä paljon palkitsevaa
- Melko paljon palkitsevaa
- Erittäin paljon palkitsevaa

Perustele lyhyesti, miksi koet, ettei työ ei palkitse sinua riittävästi tai kerro, mitkä asiat tuovat palkitsevuutta työhösi.



Kuinka paljon muutoksia tapahtuu työssäsi?

Erittäin paljon

Melko paljon

Ei paljon eikä vähän


Melko vähän

Erittäin vähän

Mistä johtuvat mielestäsi työssä tapahtuvat muutokset?



Miten voisit itse vaikuttaa työssä tapahtuviin muutoksiin ja niiden laatuun?





Millainen työilmapiiri on tiimissäsi?

- Erittäin huono
- Melko huono
- Ei huono eikä hyvä
- Melko hyvä
- Erittäin hyvä

Millainen työilmapiiri on työyhteisössäsi?

- Erittäin huono
- Melko huono
- Ei huono eikä hyvä
-

Melko hyvä

Erittäin hyvä

Mitä keinoja sinulla on parantaa työpaikan ilmapiiriä?

Miten mielestäsi tiimisi jäsenet ovat ymmärtäneet työhyvinvoinnin merkityksen ja vaikutuksen työilmapiiriin?

Erittäin huonosti

Melko huonosti

Ei huonosti eikä hyvin

Melko hyvin

Erittäin hyvin

Miten mielestäsi työyhteisösi jäsenet ovat ymmärtäneet työhyvinvoinnin merkityksen ja vaikutuksen työilmapiiriin?

Erittäin huonosti

Melko huonosti

Ei huonosti eikä hyvin

Melko hyvin

Erittäin hyvin

Mitä keinoja sinulla olisi siihen, että kaikki tiimisi tai työyhteisösi jäsenet ymmärtäisivät työhyvinvoinnin merkityksen ja vaikutuksen työilmapiiriin?

Mikä on sellaista työhyvinvointitoimintaa, joka antaa lisäarvoa juuri sinulle?

Jos haluat osallistua haastatteluun ja samalla myös arvontaan, kirjoita sähköpostiosoitteesi alla olevaan kenttään. Kiitos!

Kvalitatiivinen tutkimus 2

Haastattelukysymykset

Sosiaali- ja terveystoimen esimiesten työhyvinvoinnin kehittäminen

Teemahaastattelu (keskustelurunko)

Keskityn teemahaastattelussa saamaan konkreettisia esimerkkejä ja keinoja, miten

1. henkilöstö, johto mukaan lukien, ymmärtäisi paremmin työhyvinvointitoiminnan merkityksen työhyvinvointiin?
➔ Tämä on oikeastaan kaiken hyvinvointitoiminnan kulmakivi. Silloin vasta, kun ymmärretään tärkeys ja merkitys, voidaan lähteä kehittämään asioita.
2. työpainetta ja henkistä kuormitusta voisi hallita, vähentää tai oppia elämään sen kanssa?
3. pystytään elämään jatkuvan muutoksen keskellä menettämättä kuitenkaan hallinnan tunnetta?
4. työhyvinvointitoimintaa pitäisi kehittää, jotta se parhaiten palvelisi esimiehiä ja antaisi heille lisäarvoa?