

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Työhyvinvointi muutoksessa

Kirsikka Linna ja Linda Satola

Yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisön kehittäjä
(210 op)

3/ 2019



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Kirsikka Linna ja Linda satola
Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointi muutoksessa
Sivumäärä: 46 ja 8 liitesivua
Työn ohjaaja(t): Humak, Nina Simola-Alha
Työn tilaaja(t): Helsingin kaupunki Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala nuorisopalvelukokonaisuus

Opinnäytetyössä lähdimme kehittämään Helsingin kaupungin Kulttuurisen nuorisotyön yksikön henkilöstön työhyvinvointia. Kulttuurisen nuorisotyön yksikköön kuuluvat Nuorten toimintakeskus Happi ja Harjun nuorisotalo sekä työntekijöitä alueilla ympäri kaupunkia. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yksikölle erittäin ajankohtaista, johtuen organisaatiomuutosten tuomista haasteista sekä meneillään olevasta Kulttuurisen nuorisotyön selvityksestä.

Teimme yksikön henkilöstölle kaksi kohdennettua työhyvinvointikyselyä, toukokuussa 2018 ja joulukuussa 2018. Opinnäytetyömme tavoitteena on näitä kahta kyselyä vertailemalla ja analysoimalla selvittää yksikön työhyvinvoinnin tilaa, mahdollisia kehittämistarpeita ja yhteisten sovittujen toimenpiteiden vaikutusta työhyvinvointiin. Opinnäytetyössämme käsittelemme myös työhyvinvointia erilaisen viitekehysten kautta, joita hyödyntämällä on mahdollista kehittää työhyvinvointia työyhteisöissä.

Ensimmäisen kyselyn jälkeen järjestimme päivän mittaisen työhyvinvoinnin kehittämispäivän, jossa kävimme läpi toukokuun työhyvinvointikyselyn vastaukset. Kyselyyn tuloksiin pohjautuen teimme yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman.

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman valmistuttua syyskuussa 2018 yksikkö lähti esimiesten johdolla toteuttamaan kehityssuunnitelman toimenpiteitä sovitun mukaisesti. Joulukuussa 2018 järjestimme yksikköön uuden työhyvinvointikyselyn. Toukokuun ja joulukuun kyselyiden tuloksia vertailemalla tarkastelimme, olivatko yhteisesti sovitun kehittämissuunnitelman toimenpiteet parantaneet työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä toivotulla tavalla.

Opinnäytetyöllemme asettamamme tavoitteet täyttyivät osittain. Työhyvinvoinnin tilaa ja tarvittavia kehittämiskohteita saimme selvitettyä kyselyiden perusteella. Kyselyiden vertailusta kävi ilmi, että osassa kehittämissuunnitelman kohdissa onnistuttiin edistämään työhyvinvointia ja osassa on vielä kehitettävää.

Asiasanat: työhyvinvointi, kehittäminen, organisaatiomuutos

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community educator, workplace community developer

Author: Kirsikka Linna & Linda Satola
Title: Work well-being in an organizational change
Number of Pages: 46 and 8 attachment pages
Supervisor(s): Humak, Nina Simola-Alha
Subscriber(s): Helsinki city Culture and Leisure Sector Youth Services

In our thesis, we started looking into the Helsinki City's Cultural Youth Centre's employee job satisfaction and well-being. The Cultural Youth Centre consists of Happi Youth Centre, Harju Youth Centre and cultural youth workers around the city. Due to the challenges imposed by organizational changes and challenges, it is a crucial aspect to the strategy of the Cultural Youth Centre.

We conducted two targeted occupational well-being surveys for the staff, one in May 2018 and another in December 2018. The aim is to compare and analyse how the different units and workforces cope at everyday work.

We investigated the possible development areas and the impact of commonly agreed measures in order to improve the employee well-being. In our thesis, we also discuss the topic through various frameworks that make it possible to evolve well-being in the various workplace communities.

After the first survey in May, we organized a workshop day, where we examined the results of the survey. Based on the results and together with the personnel, we draw an action plan on how to go forward and increase the working spirit.

Following the completion of the action plan in September 2018 and under the supervision of the team leaders, we continued to implement the development plan. In December 2018, we organized a new inquiry and by comparing the results of the two surveys, we examined whether the measures of the jointly agreed plan had improved the job satisfaction in a positive and expected way.

Based on the questionnaires we were able to conclude the condition of the employee job satisfaction. The goals we set for in our thesis were partly met, as we established the necessary development measures but realized, that there are focus areas which still need promoting well-being and coping at work.

Keywords: work well-being, development, organizational change

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 ORGANISAATIOUUDISTUS	8
2.1 Organisaatiouudistuksen johtaminen.....	9
2.2 Työhyvinvointi muutoksessa.....	10
2.3 Uudet osaamiset.....	11
3 TYÖHYVINVOINTI	12
3.1 Työhyvinvoinnin taustaa.....	15
3.2 Työhyvinvoinnin portaat	16
3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen, mittaaminen ja arviointi.....	23
3.4 Työhyvinvointi Helsingin kaupungilla	25
4 KULTTUURISEN NUORISOTYÖN YKSIKÖN TYÖHYVINVOINTIKYSELY	27
4.1 Kyselyiden aikataulu	29
4.2 Kyselyiden tulokset.....	29
4.2.1 Ensimmäisen kyselyn tulokset.....	30
4.2.2 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.....	31
4.2.3 Toimenpiteet kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi	32
4.2.4 Toisen kyselyn tulokset	33
4.3 Kyselyiden tulosten vertailu.....	34
5 KULTTUURISEN NUORISOTYÖN YKSIKÖN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPÄIVÄ	36

6 YHTEENVETO	42
LÄHTEET	47
HAASTATELUT	48
LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä lähdimme kehittämään Helsingin kaupungin Kulttuurisen nuorisotyön yksikön henkilöstön työhyvinvointia. Tilaajana opinnäytetyössämme on Helsingin kaupungin Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan nuorisopalvelukokonaisuus.

Kulttuurisen nuorisotyön yksikköön kuuluvat Nuorten toimintakeskus Happi ja Harjun nuorisotalo sekä työntekijöitä alueilla ympäri kaupunkia. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yksikölle erittäin ajankohtaista, johtuen organisaatiomuutosten tuomista haasteista sekä meneillään olevasta Kulttuurisen nuorisotyön selvityksestä. Yksikkö on ollut mukana kahdessa isossa organisaatiouudistuksessa ja nyt on meneillään kolmas muutos, jonka seurauksena koko yksikkö lakkautetaan ja toiminnot liitetään osaksi alueellisia nuorisopalveluja. Yksikössä työskentelee tällä hetkellä 36 henkilöä sekä neljä lähiesimiestä (vastaava tuottaja), joista yksi toimii myös koko yksikön toiminnanjohtajana. Projektin alussa tutustuimme yksikön henkilöstöön, toimintaympäristöön sekä toimintakulttuuriin. Suoritimme asiantuntijahaastattelun toimintakeskus Hapen ts. toiminnanjohtaja Minna Kaljuselle. Haastattelun myötä meille selvisi, että työhyvinvoinnin kehittämishanke on tarpeellinen ja ajankohtainen kyseiselle työyhteisölle. Henkilöstö kokee kuormittavana epäselvän tilanteen oman toiminnan jatkumisesta ja kaipaa selkeästi ratkaisuja tulevaisuuden kannalta. (Kaljunen 14.2.2018.)

Päästäksemme paremmin yksikön toimintaan mukaan sekä syventymään ongelma-kohtiin valitsimme tutkimusmuodoksi kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmuodon. Järjestimme yksikön henkilöstölle kaksi kohdennettua työhyvinvointikyselyä, ensimmäisen toukokuussa 2018 ja toisen joulukuussa 2018. Ensimmäisen kyselyn avulla pyrimme selvittämään, ovatko organisaation järjestämät aikaisemmat työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat ja toimenpiteet edistäneet työhyvinvointia oikeaan ja kehittävään suuntaan. Tavoitteena oli myös selvittää, mitä uusia haasteita organisaatiomuutos on tuonut yksikölle ja tärkeimpänä, mitä voisimme yhdessä tehdä kehittääksemme työhyvinvointia yksikössä.

Kyselyn jälkeen vedimme yhdessä yksikön esimiesten kanssa päivän mittaisen kehittämispäivän. Kehittämispäivässä purettiin ensimmäisen työhyvinvointikyselyn vastaukset sekä käytiin läpi ajankohtaisia asioita työhyvinvointiin, työn kehittämiseen ja

tulevaisuuden muutoksiin liittyen. Osallistimme henkilöstöä nostamaan itse esille työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella heidän mielestään tärkeimmät kehittämisen kohteet. Näiden pohjalta teimme yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman, jossa mietimme sovitut toimenpiteet, vastuut, aikataulut ja kehittämiskohteiden seurannat.

Yksikkö lähti esimiesten johdolla toteuttamaan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa sovitun mukaisesti. Joulukuussa 2018 järjestimme yksikköön uuden työhyvinvointikyselyn, jonka tuloksia analysoimalla pyrimme selvittämään, onko yhteisesti toteutettu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma otettu käyttöön työyhteisössä ja ovatko toimenpiteet parantaneet työhyvinvointia toivotulla tavalla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä meillä oli tarkoitus selvittää, pystytäänkö työhyvinvointia parantamaan osallistamalla henkilökuntaa oman yksikön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman luomiseen sekä toteutukseen muutostilanteessa.

Opinnäytetyömme tavoitteena on lisäksi näitä kahta työhyvinvointikyselyä vertailemalla ja analysoimalla selvittää yksikön työhyvinvointia tilaa, mahdollisia kehittämistarpeita sekä kehittämissuunnitelmaan nostettujen toimenpiteiden vaikutusta työhyvinvointiin. Tämä opinnäytetyön tutkimus pohjautuu määrälliseen tutkimukseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa teimme kohdennetut työhyvinvointikyselyt Kulttuurisen nuorisotyön yksikköön. Kyselyistä saimme numeerista tietoa, joita vertailemalla mahdollistui tutkimuksen tekeminen.

Kvantitatiivinen tutkimus viedään läpi prosessina. Opinnäytetyössämme tämä tapahtui vaihe vaiheelta tutustumalla yksikköön, asiantuntijahaastatteluna, työhyvinvointikyselyn teettämisenä, työhyvinvointipäivän järjestämisenä, uusintakyselyn teettämisenä sekä näiden tulosten tutkimisena sekä arvioimisena. Tutkimuskysymykseen saamme vastauksen juurikin näitä työhyvinvointikyselyn tuloksia analysoimalla. Toki analysointi ei ole täysin yksiselitteistä ja sitä olemme pohtineet ja työstäneet opinnäytetyössämme sekä olemme ottaneet kantaa myös tulosten vertailun luotettavuuteen eli reliabiliteettiin ja validiteettiin. (Kananen 2008, 13.)

Tästä koostuu opinnäytetyömme kokonaisuus, jossa pääsemme käyttämään osaamis-
tamme työyhteisön kehittäjinä hyväksemme sekä osallistumaan Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työhyvinvoinnin kehittämiseen.

2 ORGANISAATIOUUDISTUS

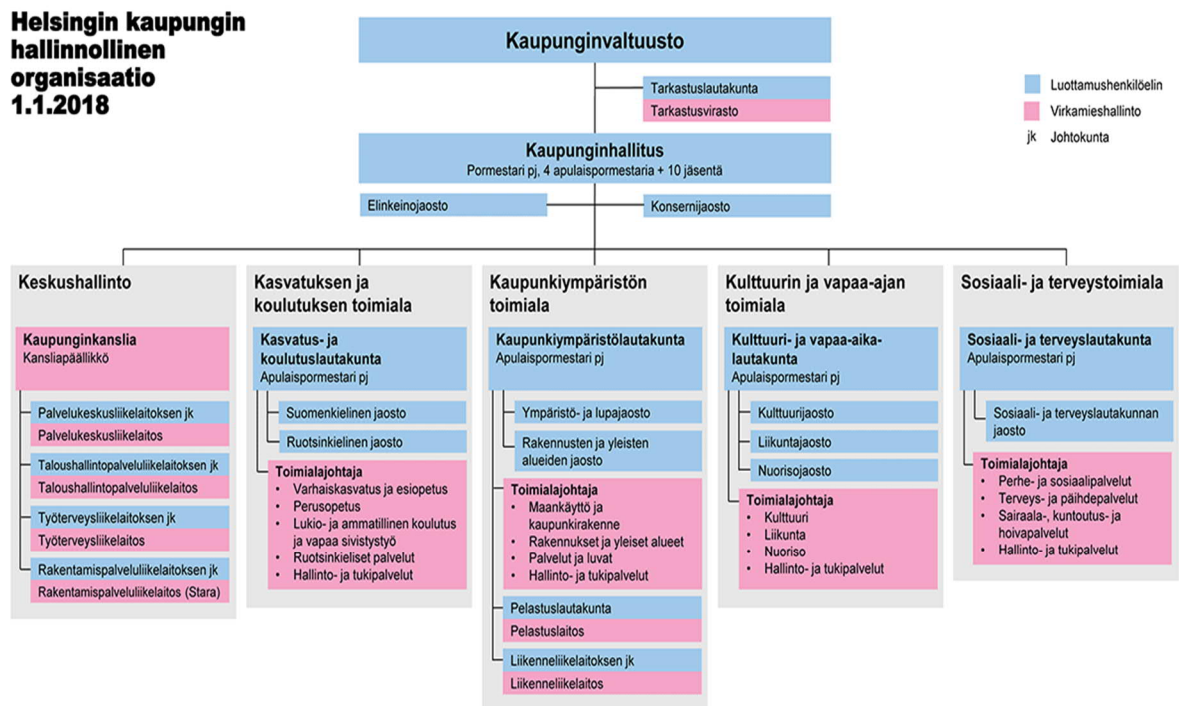
Helsingin kaupungin nuorisopalvelut on käynyt läpi kaksi isoa organisaatiouudistusta viimeisen kolmen vuoden aikana. Ensimmäinen organisaatiouudistus, joka tuli voimaan 1.1.2016, tapahtui nuorisopalveluiden, silloisen nuorisoasiainkeskuksen, sisällä. Ensimmäisen uudistuksen aikana siirryttiin kokonaan alueperustaiseen organisaatioon entisen sekä toimintoihin että alueeseen perustuvan organisaation sijaan. Päätöksen uudesta johtosäännöstä ja tämän myötä uuteen organisaatiomalliin siirtymisestä teki nuorisolautakunta kokouksessaan 23.4.2015. (Helsingin kaupunki, nuorisolautakunta 2015.)

Vanhassa organisaatiossa, jonka toiminta päättyi 31.12.2015, oli kolme eri osastoa; alueellisten palveluiden osasto, keskitettyjen palveluiden osasto sekä hallintopalveluiden osasto. Alueellisten palveluiden osasto koostui alueellisista nuorisotyöyksiköistä, jotka siis perustuivat maantieteelliseen jakoon. Keskitettyjen palveluiden osaston toiminnot olivat toimintoja, jotka palvelivat koko kaupungin nuoria, eivätkä olleet aluesidonnaisia. Keskitettyjen palveluiden osaston toiminta oli jaettu vielä kolmeen eri toimistoon, jotka olivat Kohdennetun nuorisotyö toimisto, Kulttuurisen nuorisotyön toimisto sekä Kansalaistoiminnan toimisto. Keskitettyjen palveluiden osaston toimintoja olivat esimerkiksi liikennetoiminta (moottorihallit, Lasten liikennekaupunki ja Tattarisuon Nuorten liikennekoulutusalue), Luotsi-toiminta, Bengtsårin leirisaaren toiminta ja kulttuurisen nuorisotyön toiminnot (mm. Nuorten toimintakeskus Happi, Tapahtumatuotanto yksikkö, Harjun nuorisotalo ja Gloria). Hallintopalveluiden osasto vastasi viraston hallinnosta.

Organisaatiouudistuksen toinen aalto tuli Helsingin kaupunkia koskevan organisaatiouudistuksen myötä, jolloin koko kaupunkiorganisaatio uudistettiin. Päätös Helsingin kaupungin uudesta rakenteesta tehtiin kaupunginvaltuustossa 16.3.2016. Helsingin kaupungin organisaatorakenne koki suuren muutoksen. 31 virastoa organisoitiin uudelleen neljään eri toimialaan. Tämän organisaatiouudistuksen myötä muuttui virastorakenne täysin. Henkilöstölle suuri muutos on ollut monessakin kohtaa oppimisen paikka, mutta tuloksia näkyy pikkuhiljaa. Helsingin kaupunki sai oman pormestarin ja toimialoja tuli vetämään neljä apulaispormestaria. Uusi kaupunkiorganisaatio aloitti toimintansa 1.6.2017. Koko kaupunkia koskevan organisaatiouudistuksen

myötä nuorisoasiainkeskus muuttui nuorison palvelukokonaisuudeksi ja siitä tuli osa Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa. (Helsingin kaupunki, kaupunginvaltuusto 2016.)

Organisaatiouudistusten mukanaan tuomat muutokset Kulttuurisessa nuorisotyössä eivät olleet aluksi niin suuria kuin monessa muussa entisen Keskitettyjen palveluiden osaston toimipaikassa. Nuorisoasiainkeskuksen sisäinen organisaatiouudistus jakoi Kulttuurisen nuorisotyön toimiston toimipaikkoja, mutta ne eivät olleet niinkään alueperustaisia vaan edelleenkin toimintoperustaisia. Vasta nyt, kun kulttuurisen nuorisotyön yksikkö on päätetty lopettaa ja yhdistää osaksi alueellisia yksiköitä, ovat muutokset vaikuttavia.



KUVA 1 Helsingin kaupungin organisaatio (Helsingin kaupungin organisaatio 2018.)

2.1 Organisaatiouudistuksen johtaminen

Organisaatiouudistuksen johtaminen edellyttää esimiehiltä taitavaa ihmisten johtamista, mikä on koko onnistuneen muutoksen perusta. Esimiesten on oltava taitavia

strategisia johtajia pystyäkseen menestyksekkääseen muutosjohtamiseen. Muutostilanteissa johtajien on oltava rehellisiä ja avoimia. Heillä tulee olla hyvät viestintätaidot, unohtamatta erinomaisia keskustelutaitoja. Avoin ja ennakkoluuloton dialogi hyvinkin erilaisten ja mahdollisesti ristiriitaisten näkökulmien kanssa on kuitenkin lopulta rakentavaa. Esimiesten on oltava myös itse muutoskykyisiä ja valmiita laittamaan itsensä likoon ennakkoluulottomasti. Esimiesten tehtävänä on viedä muutos omaan yksikkönsä ja saada omat työntekijät sitoutettua muutokseen. Muutoksen pysyvyyteen vaikuttavat lopulta organisaation yhteisesti hyväksytyt arvot ja yhteinen organisaatiokulttuuri. (Juuti & Virtanen 2009, 140-165.)

Ammattitaitoinen muutosjohtaminen luo ja ylläpitää työhyvinvointia muutoksessa sekä auttaa henkilöstöä sopeutumaan uuteen organisaatioon ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin. Hyvä muutosjohtaja huomioi toimintaympäristön muutosten lisäksi työntekijöiden tunteet, kokemukset, osaamisen ja arvostuksen. Hän huomioi työyhteisön jäsenet yksilöllisesti kuitenkin muistaen koko työyhteisön tarpeet ja vuorovaikutuksen tärkeyden. (Suonsivu 2011, 171.)

Kulttuurisen nuorisoyön yksikön johtamiseen muutostilanteessa tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kehittämispäivässä käydyissä keskusteluissa henkilöstön kanssa kävi ilmi, että henkilöstö kokee johtamisrakenteen osittain epäselväksi, jonka tulisi olla varsinkin muutostilanteissa selkeä ja ymmärrettävä. Esimiesten läsnäoloa kaivataan selkeästi. Esimiehiltä toivotaan rehellisiä ja yhteneväisiä vastauksia tilannekohtaisesti. Kulttuurisen nuorisotyön yksikön johtamisen toimivuuteen tulee siis panostaa. On pyrittävä yksinkertaistamaan ja selkiyttämään johtamisjärjestelmää, jotta johdon tuki henkilöstölle on parhaalla mahdollisella tasolla.

2.2 Työhyvinvointi muutoksessa

Työhyvinvointia ei saa koskaan unohtaa muutostilanteissa. Tärkeää on jo ennakoidusti, ennen muutosta, panostaa henkilöstön työhyvinvointiin tulevassa muutoksessa ja olla valmiina tarjoamaan tukea ja apua heti kun muutosprosessi lähtee liikkeelle.

On muistettava, että toiset kokevat muutoksen positiivisena ja toiset taas negatiivisena asiana. Varmaa on, että muutos herättää meissä kaikissa tunteita. Uuden edessä voi

mietityttää se pärjääkö tulevaisuudessa, onko minulla riittävät tiedot ja taidot, muuttuvatko minun työtehtäväni, millaisia ovat uudet työkaverit, arvostetaanko minua tai onko minulla organisaatiouudistuksen jälkeen töitä. Voit kokea häpeän tunnetta siitä, että etkö olekaan ollut riittävän hyvä, kun kaikki sinun osaltasi muuttuu. Oletko tehnyt jotain väärin? Toisaalta voit positiivisella jännityksellä odottaa tulevaa. Mitä kaikkea uusi organisaatio tuokaan tullessaan? Odotat innolla uusia työtehtäviä, työkavereita ja uusia koulutuksia. Jokainen meistä kokee muutoksen omalla tavallaan ja johdon tulisi aina huomioida, että tarjolla on tarvittavaa henkilökohtaista tukea. Joku ei tukea tarvitse ollenkaan ja toinen taas tarvitsee vaikkapa keskusteluhetkiä puolueettoman henkilön kanssa selvittääkseen omia tunteitaan ja ajatuksiaan. Henkilökohtaisen tuen lisäksi olisi myös aina annettava yhteisöllistä tukea koko työyhteisölle. (Virolainen 2012, 109-110.)

Kun työhyvinvointiin oikeasti panostetaan muutostilanteissa, se kantaa hedelmää pitkälle ja takaa hyvinvoivan ja tuottavan henkilöstön. Muutoksen saa parhaiten vietyä maaliin motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön kanssa.

2.3 Uudet osaamiset

Megatrendit haastavat myös työelämää. Teknologian kehitys, verkostoituminen, työvoiman rakennemuutos, työkuulttuurin muutos, resurssien uusjako ja globalisoituminen ovat keskeisiä megatrendejä työelämässä. Nämä trendit vaikuttavat osaltaan meidän jokaisen työelämään ja työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 13-14.)

Muutokset työelämässä edellyttävät kaikilta työyhteisön jäseniltä uudenlaisia taitoja ammatillisten taitojen lisäksi. Työelämä muuttuu nopeasti, samoin siinä tarvittavat tiedot ja taidot. Muutosvauhti voi joskus olla todella nopeaa, mikä vaatii ketteryyttä ja muutosvalmiutta meiltä kaikilta. Työelämän uusia taitoja kutsutaan tulevaisuuden osaamisiksi eli metataidoiksi. Nämä taidot nousevat myös yhä suurempaan rooliin organisaatiouudistuksissa. (Manka ym. 2016, 24-25.)

Metataitoja ovat sosiaalinen älykkyys eli sosiaaliset työyhteisötaidot, joita ovat esimerkiksi suhteiden rakentaminen, luottamus ja yhteisöllisyys sekä kansainvälisyys. Johtamistaidot, mukaan lukien itsensä johtaminen sekä elämänhallintataidot käsitetään myös metataidoiksi. Työelämässä tulevat muutokset on helpompi ottaa vastaan ja ym-

märtää, kun edellä mainitut taidot ovat hyvällä tasolla. Lisäksi metataidoiksi käsitellään digilukutaito ja taito työskennellä koneitten kanssa yhteistyössä. Myös innovatiivisuus ja ratkaisukeskeisyys ovat metataitoja, joita hyödyntämällä työn tekeminen pienimmillään henkilöstöresursseilla mahdollistuu ja tehostuu. Nämä kaikki tiedot ja taidot ovat tulevaisuudessa entistä suuremmassa roolissa työelämässä ja niiden hyödyntäminen edistää myös työhyvinvointia merkittävästi. Tästä johtuen myös alati kehittyvässä koulutuksessa tulevat yhä enemmän korostumaan näiden taitojen oppiminen sekä entistä tehokkaammat oppimaan oppimisen taidot. (Manka ym. 2016, 24-25; Wilenius 2015, 168-172.)

Jokaisessa työyhteisössä metataitojen huomioiminen ja niiden kehittäminen luovat omat haasteensa. Metataidot tulevat varmasti muuttumaan edelleenkin työn nopeassa kehityksessä ja organisaatioiden muuttuessa, emmekä voi kaikkia tarvittavia taitoja ennakoita, vaikka se helpottaisikin osaltaan työhyvinvointia ja työn kehittämistä.

Kulttuurisen nuorisotyön yksikössä metataitojen hallitsemisen on ensiarvoisen tärkeää. Nuorten kanssa työskentelevien tulee olla ajan hermolla, jotta he pystyvät ohjaamaan ja opastamaan nuoria täysipainoisesti. Nuoret ovat usein ensimmäisten joukossa toimimassa uuden teknologian avulla ja siihen heidän kanssaan työskentelevien tulee valmistautua jatkuvalla kouluttautumisella. Toimiminen kansainvälisissä yhteyksissä on tämän hetken nuorelle sukupolvelle arkipäivää, mikä ohjaajien tulee myös huomioida.

3 TYÖHYVINVOINTI

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Muutosten avulla päästään myös kehittämään toimintaa ja muutos pitäisikin mielestämme pyrkiä kääntämään positiiviseksi toiminnan kehittämiseksi eikä ajatella pelkästään negatiivisena asiana. Kulttuurisen nuorisotyön yksikön henkilöstö on suuren muutoksen edessä, kun oma yksikkö tullaan lakkauttamaan ja henkilöstö hajautetaan eri toimipaikkoihin ympäri Helsinkiä. Tämä ymmärrettävästi voi lisätä muutosvastarintaa ja työhyvinvoinnin kannalta olisikin välttämätöntä, että henkilöstöä kuullaan ja heille viestitään tulevasta läpinäkyvästi ja avoimesti vaihe vaiheelta.

Esimiesten on myös syytä huomioida, että jokainen ihminen reagoi muutokseen omalla tavallaan. Nuoremmille työntekijöille siirto uuteen työpisteeseen, uuteen työyhteisöön saattaa olla helpompaa, kuin vuosia samassa paikassa samojen kollegoiden kanssa työskentelevälle iäkkäämmälle työntekijälle.

Työkulttuurissa on tapahtunut muutoksia aina, mistään uudesta ilmiöstä ei ole kysymys ja muutoksia tulee väistämättä tekniikan kehittyessä ja myös sukupolven vaihtumisesta johtuen. Suurten ikäluokkien eläköityessä vapautuu mahdollisuuksia nuoremmille sukupolville. Eläköitymisen myötä poistuu vuosien työkokemusta, osaamista ja niin sanottua hiljaista tietoa. Vastapainoksi tilalle tulee nuorempia työntekijöitä, joilla on puolestaan usein jo työelämään siirtyessä kattavampi koulutustausta sekä hyvät tietotekniset valmiudet. Tämä auttaa uuden oppimisessa ja nykypäivän työelämän haasteissa selviytymisessä.

Nuoremman sukupolven arvomaailma on myös erilainen. Heille vapaa-ajan merkitys on entistä tärkeämpää. Työhön ollaan sitoutuneita, mutta aikaa on jäätävä myös perheelle, matkusteluun ja harrastuksille. Vakituista työpaikkaa ei välttämättä edes heti haluta, vaan ollaan valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa ja hakemaan kokemuksia myös muualta. (Manka ym. 2016, 13.)

Näiden asioiden myötä korostuu myös työhyvinvoinnin tärkeä rooli. Jokainen voi itse vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa. Se miten pidämme itsestämme huolta, mitä syömme ja miten liikumme, unen ja levon tarvetta unohtamatta, vaikuttavat kaikki kokonaisvaltaisesti hyvinvointiimme. Keskustelimme kehittämispäivässä, kuinka hyvinvoiva ihminen luo hyvinvointia ympärilleen niin työpaikalla, kuin sen ulkopuolellakin. Sosiaaliset suhteet ovat myös merkittävässä roolissa puhuttaessa hyvinvoinnista.

Työhyvinvointi syntyy hyvästä työilmapiiristä, motivoivasta työstä sekä mahdollisuudesta vaikuttaa ja kehittyä omassa työssään. Työnantajan vastuulla on kehittää työoloja niin, että ne ovat terveelliset ja turvalliset työntekijöille. Johdon tehtävänä on määritellä strategisia tavoitteita ja varmistaa organisaation kyvykkyyttä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Työhyvinvoinnin täytyy olla osana yrityksen strategiaa ja johtamista. Näin on Helsingin kaupungillakin, mutta työhyvinvoinnin kannalta onkin ensiarvoisen tärkeää, että tämä strategia jalkautetaan jokaiseen työyksikköön ja yhtei-

söön. Kulttuurisen nuorisotyön yksikkö halusi panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja seurantaan oman yksikön osalta, joten tämä oli yksi syy miksi opinnäytetyö meiltä tilattiin.

Työlainsäädäntö Suomessa velvoittaa yli 20 henkilöä työllistävästä työnantajilta moninaisia toimenpidesuunnitelma. Keskeisimmät edellytettävät suunnitelmat ovat henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma, työsuojelun toimintasuunnitelma, yhdenvertaisuussuunnitelma sekä työterveyden toimintasuunnitelma. Kun nämä suunnitelmat ovat ajantasaiset ja niitä käytetään suunnittelun sekä kehittämisen pohjana henkilöstösuunnittelussa, vaikuttaa se olennaisesti myös henkilöstön työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. (Kauhanen 2016, 80-84.)

Työhyvinvoinnin kehittämispäivässä halusimme muistuttaa henkilöstöä työhyvinvoinnin kokonaisuudesta konkreettisella tasolla. Työnantaja voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin vain tiettyyn pisteeseen saakka, jonka lisäksi myös työntekijän on tehtävä osansa työyhteisön jäsenenä. Käytimme kehittämispäivässä perinteistä osallistavaa tapaa ryhmätyön muodossa. Jokainen ryhmä sai osakseen mietittäväksi, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin yksilön, työn, työyhteisön, esimiesten sekä organisaation tasolla. Kun kävimme keskustelua ryhmätöiden tuloksista, avartuivat tarkemmin työhyvinvoinnin moninaisuus ja siihen vaikuttavat seikat. Tämän jälkeen oli helppoa lähteä viemään kehittämispäivää eteenpäin. Ryhmätöiden tuloksista saimme lisäksi teoriapohjaa kehittämissuunnitelmien luomiseen.

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on tärkeää arvioida ja tunnistaa ensin ne tekijät, joita olisi tarve lähteä kehittämään ensimmäisenä. Tähän tarvitaan alle pohjatietoa tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä sekä niistä tekijöistä, jotka puolestaan innostavat ja saavat meidät viihtymään työssämme. Tämän tiedon keräämiseen käytimme opinnäytetyössämme työhyvinvointikyselyä. Edellä mainitun lisäksi saimme pohjatietoa myös kehittämispäivän ryhmätöistä. Työhyvinvointikyselyn avulla henkilöstö pystyi anonyymisti kertomaan oman näkemyksen työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilasta.

Koostamalla ja tutkimalla ensimmäisen työhyvinvointikyselyn tuloksia, pystyimme ennakoitavasti valmistautumaan työhyvinvoinnin kehittämispäivään ja näkemään mahdol-

lisiä tarvittavia kehittämisen kohteita. Mielenkiintoista olikin seurata, nouseeko päivän aikana ryhmätöiden tai keskusteluiden aikana esille muita mahdollisia kehittämisen kohteita, kuin mitä olimme havainnoineet ensimmäisestä kyselystä.

Hyvinvoiva työyhteisö on kilpailuvaltti työmarkkinoilla ja se takaa henkilöstön sitoutumisen työpaikkaan, joten työhyvinvointiin kannattaa ja pitääkin panostaa. Työhyvinvoinnin ja työpaikan arvojen merkitys vetovoimaiselle työpaikalle on merkittävä. Hyvinvoivalla työyhteisöllä luodaan myös nuoremmalle sukupolvelle työpaikkoja, jotka vastaavat heidän arvojaan ja tarpeitaan.

3.1 Työhyvinvoinnin taustaa

Työhyvinvoinnin käsite työyhteisöissä on saanut alkunsa 1800-luvun puolenvälin jälkeen, jolloin teollistuminen Suomessa pikkuhiljaa alkoi. Alkuaikoina työhyvinvointi miellettiin enemmänkin työsuojeluksi. Huomioita kiinnitettiin enemmänkin työoloihin ja työturvallisuuteen. Työnantajan vastuu työtapaturmista sisällytettiin osaksi työsuhdetta jo vuonna 1895. 1940- ja 1950-luvuilla työsuojelua edelleen kehitettiin ja lopulta 1970-luvulla perustettiin Työsuojeluhallitus. Vuonna 2003 voimaan tuli työturvallisuuslaki, joka tänä päivänä korostaa vahvasti työpaikkojen omaehtoista turvallisuuden hallintaa sekä työpaikoilla tapahtuvaa yhteistoimintaa, unohtamatta työntekijän aktiivista roolia työhyvinvoinnissa ja työturvallisuudessa. Työturvallisuuslaissa ei suoraan käsitellä työhyvinvointia oma osanaan, mutta moni lain kohta liittyy olennaisesti myös kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 21-22.)

Työhyvinvointia ja työkykyä ylläpidetään myös tarjoamalla yhteisiä urheilu- tai kulttuuriharrastuksia henkilöstölle (Kauhanen 2016, 23, 38).

Työkyky on paljon muutakin ja sillä tarkoitetaan ihmisen fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä työelämässä. Työelämän vaatimukset kasvavat samaan tahtiin, kun eläkeikä nousee ja jokaiselta vaaditaan täyttä panosta työelämässä. Tämän vuoksi työkyvyn ylläpitäminen läpi koko työuran on äärimmäisen tärkeää. (Suonsivu 2011, 14-15; Kauhanen 2016, 23-25.)

Psyykkinen toimintakyky on edellytys sille, että fyysisen puoli pysyy kunnossa. Mikäli ihmisen psyykkinen puoli ei ole kunnossa, on fyysistä puolta vaikeampi lähteä kunnostamaan. Psyykkisiä oireita, jotka vaikuttavat työkykyyn voivat olla; uupuminen, aloitekyvyttömyys, unettomuus tai esimerkiksi mielenterveysongelmat. Näillä psyykkisillä

oireilla on työelämässä suorayhteys työhyvinvointiin ja työyhteisöön. Sairauslomat ja päihteiden käyttö saattavat lisääntyä, työntekijän voi olla vaikea selvittää annetuista työtehtävistä ja aikatauluista. Pahimmassa tapauksessa työntekijä voi joutua työsyrrjinnän tai työpaikkakiusaamisen kohteeksi. (Kauhanen 2016, 23-25)

Mikäli fyysinen työkyky on heikko, näkyy se välittömästi työn tuloksellisuudessa. Työkykyyn vaikuttavat kokonaisvaltaisesti ihmisen peruskunto, terveydentila, ammattitaito ja asenteet. Jokaisen työuralla tulee varmasti vaiheita, jolloin työkyky voi laskea tilapäisesti ja tämä korostuu etenkin fyysisissä töissä. Tällöin työterveyshuollon rooli korostuu. Työkyky kulkee käsikädessä työhyvinvoinnin kanssa ja käsitteitä ei mielestämme voi edes erottaa toisistaan. (Kauhanen 2016, 23-25.)

Työnkyvyn ylläpito on niin työntekijän, kuin työnantajan ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja pitkäjänteistä yhteistyötä. Työntekijän tulee noudattaa annettuja ohjeita, turvallisia ja terveitä työtapoja sekä ilmoittaa havaitsemistaan vaaratekijöistä tai poikkeamista työnantajalla viipymättä. Työntekijän on myös vastattava omasta työkyvystä ja sen ylläpidosta. Työnantajan vastuulla on taata työntekijöille turvalliset työolot, missä työntekijöille ei aiheutu vaaraa ja missä työhyvinvoinnista pidetään huolta. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus järjestää työterveyshuolto työntekijöilleen. Työterveyshuollon tehtävänä on osaltaan edistää työterveyttä ja ennaltaehkäistä ammattitauteja. Mikäli työskentelytapoihin, työvälineisiin ja työergonomiaan panostetaan ennakoivasti, voidaan sillä vaikuttaa henkilöstön työkykyyn ja sitä kautta vähentää sairauspoissaoloja ja lisätä terveyttä. (Kauhanen 2016, 25.)

Työhyvinvoinnin käsite on tullut käyttöön yleisemmin vasta 2000-luvun alussa. Asiana työhyvinvointi on toki ollut pidempään osa työelämää. Organisaatiot ovat jo pitkään huolehtineet henkilöstönsä psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijat ja Työterveyslaitos määrittelivät sen näin: "Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä." (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003.)

3.2 Työhyvinvoinnin portaat

Moderni yhteiskunta rakentuu sen varaan, että kansalaiset käyvät työssä, maksavat palkasta veronsa ja tuovat rahaa yhteiskuntaan jälleen kulutuksen kautta. Työ voikin

olla ihmiselle toimeentulon lisäksi, elämän tarkoitus tai puolestaan jollekin välttämättömän paha. Työ voi itsessään olla siis ihmiselle keskeinen hyvinvoinnin lähde, mutta mikäli työhyvinvoinnista ei pidetä huolta, voi työ pahimmillaan sairastuttaa ja kuluttaa ihmisen loppuun. Työssä jaksamisen tulee olla tasapainossa työn vaativuuden, työn tuottaman tyydytyksen, kuin myös levon kanssa. Työssä täytyy voida kehittyä, jotta työ energisoi ja lisää ihmisen kokonaishyvinvointia. (Salomäki 2002, 63.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella, mitata ja kehittää monin eri tavoin. Olemme opintojemme aikana syventyneet laaja-alaisesti työhyvinvoinnin käsitteeseen ja siihen liittyvään kattavaan kirjallisuuteen.

Tätä kehittämistyötä varten valitsimme tarkempaan analysointiin seuraavat teokset: Manka Marja-Liisa & Manka Marjut, Työhyvinvointi; Juuti Pauli & Virtanen Petri, Organisaatiomuutos; Kauhanen Juhani, Työhyvinvointi organisaation menestystekijä; Maslow Abraham, A theory of human motivation; Rauramo Päivi, Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta; Salomäki Jukka, Tiimit ja työhyvinvointi; Suonsivu Kaija, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista sekä Virolainen Harri, Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Lisäksi luimme lukuisia artikkeleita sekä kirjoituksia aiheeseen liittyen. Vertailimme myös kokemuksiamme työelämästä ja tulimme siihen tulokseen, että Maslowin tarvehierarkiaa pystytään soveltamaan hyvin myös tämän päivän työelämään ja käyttämään työhyvinvoinninkin arvioinnin mittarina, vaikka se on luotu jo lähes kahdeksänkymmentä vuotta sitten.

Maslowin tarvehierarkia (1943) on psykologinen teoria, jonka mukaan ihmisellä on perustarpeita. Tämä teorian mukaan perustarpeiden pitää täytyä, jotta voidaan kokonaisvaltaisesti kehittyä.

Maslowin hierarkian tarpeet ovat:

1. Fysiologiset tarpeet

Ihmisen hengissä säilymisen tarpeet eli perustarpeet, jotka ovat koko tarvehierarkian pohja. Näitä tarpeita ovat nälkä, jano, seksuaalisuus sekä fyysiset tarpeet.

2. Turvallisuuden tarpeet

Ihmisen perustarpeisiin kuuluu turvallisuuden tunteminen. Turvattomuutta luovat mm. sodat, luonnonkatastrofit ja rikollisuus.

3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet

Tarpeet liittyvät ihmissuhteisiin. Jokaisella on sosiaalisia tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden tunteen tarve sekä rakkauden tarve.

4. Arvostuksen tarpeet

Itsensä arvostuksen tarve ja tarve saada arvostusta sekä kunnioitusta muilta.

5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Tarve toteuttaa ja kehittää itseään, käyttää kykyjään monipuolisesti, olla luova.

(Maslow 1943; Rauramo 2012.)

Maslowin teoria on saavuttanut suuren suosion, juurikin sen monipuolisuuden takia. Maslowin perustarpeiden kuvaus on yksinkertainen, mutta erittäin kattava. Teorian avulla määritellään ihmisen perustarpeet ja näitä tarpeita tarkastelemalla sekä tutkimalla pystytään kehittämään ja ylläpitämään hyvinvointia.

Maslowin tarvehierarkian oppeja voidaan käyttää monin eri tavoin niin työelämässä kuin työn ulkopuolellakin. Ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämiseen kuuluu oleellisena osana työhyvinvointi, jota tässä opinnäytetyössämme tutkimme ja kehitämme. Tämän vuoksi opinnäytetyömme teoriapohjana käytämme Rauramon kehittämää työhyvinvoinnin portaat- mallia, joka puolestaan perustuu Maslowin teoriaan. (Maslow 1943; Rauramo 2012.)

Työhyvinvoinnin portaat- mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden vaikutuksesta motivaatioon. Analysoituamme Maslowin teoriaa sekä työhyvinvoinnin portaat mallia, tulimme tulokseen, että näitä tukena käyttäen pystymme kehittämään Kulttuurien nuorisotyön yksikön henkilöstön työhyvinvointia tuloksellisesti eteenpäin.

Tämä viiden portaan malli: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen, pätee niin yksityiselämään kuin työelämäänkin. Työ antaa ihmiselle itsensä kehittämisen ja toteuttamisen mahdollisuuden. Työhyvinvointi muodostuu kokonaisuudesta, joka koostuu monesta eri osa-alueesta. Työhyvinvoinnin portaita käytimme teoriapohjana työhyvinvointikyselyssä, työhyvinvoinnin kehittämispäivässä sekä ryhmätöissä. Osallistamalla henkilöstöä ryhmätöillä, nousi heillä samoja ajatuksia, tarpeita ja arvoja aiheesta, kuin mitä on Rauramon kirjassa Työhyvinvoinnin portaat. Terveen ihmisen, joka kokee turvallisuuden tunnetta, työpaikalla yhteisöllisyyttä sekä arvostusta ja

jonka osaaminen on vaadittavalla tasolla työhön nähden, työhyvinvoinnin kokonaisuus on tasapainossa. Mikäli näistä joku osa järkkyy, vaikuttaa se välittömästi työhyvinvointiin. (Rauramo 2012.)



KUVA 2 Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3.)

Työhyvinvointi portaat- mallin tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin taustalla. Nämä tekijät tiedostamalla ja niihin tarttumalla voidaan työhyvinvointia kehittää suunnitelmallisesti eteenpäin. Juurikin tämän mallin moninaisuuden vuoksi halusimme käyttää sitä pohjana opinnäytetyössämme. Malli tarkastelee asioita sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Työhyvinvointikyselyn vastuksista saimme tietoon taustatekijöitä yksikön työhyvinvoinnille ja ryhmätöissä pohdimme työhyvinvoinnin näkökulmaa yksilön, työyhteisön, organisaation, esimiehen ja

työn näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaat mallin jokaisen portaan tarpeet tulee olla pääpiirteittäin tyydytetty, jotta voidaan keskittyä seuraavan portaan tarpeisiin. Tämä etenee siis samoin, kuin Maslowin tarvehierarkia. (Rauramo 2012.)

Ensimmäinen porras, perustarpeet, on portaista tärkein ja luo pohjan ihmisen hyvinvoinnille. Nämä psykofysiologiset perustarpeiden tavoitteena on terveys. Työhyvinvointikyselyssä tämän portaan perustarpeisiin vastattiin kohdassa työhyvinvointi ja työkyky. Kysymyksissä paneuduttiin psyykkiseen ja fyysiseen työkykyyn, työtyytyväisyyteen sekä työelämän ja yksityiselämän tasapainoon. Perustarpeiden täytyy täytyä sekä työssä että myös muussa elämässä. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi perustarpeiden toteutuminen arjessa. Työhyvinvoinnin kannalta työntekijä tyydyttää perustarpeensa terveellisillä elintavoilla; monipuolinen ravinto, liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito sekä sosiaalinen elämä. Työnantajan tehtävä on huolehtia sopivasta työnkuormituksesta, työhyvinvoinnista sekä työterveyshuollosta. Perustarpeiden tyydyttäminen vapauttaa voimavaroja ja kehittää puolestaan sosiaalisempia tavoitteita. (Rauramo 2012, 25.) Tämä portaan perustarpeet ovat kaikille työntekijöille samat. Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työhyvinvoinnin kehittämispäivässä lähdettiin liikkeelle työhyvinvoinnin sekä perustarpeiden vaikutuksesta yksilöön.

Toinen porras, turvallisuuden tarve, on perustarpeiden ohella mielestämme oleellinen tarve hyvinvoinnin pohjan luomiseen. Turvallisuuden tarve liittyy tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen elämässä, mukaan lukien työelämä. Jokainen kaipaa jonkin tasoista pysyvyyttä elämässään. Tarpeet toki ovat yksilölliset meillä kaikilla. Turvallisuuden tarve koskettaa meitä siis sekä yksilöinä että myös työyhteisön jäseninä. (Rauramo 2012, 69.)

Keskitymme tässä kohtaa turvallisuuden tunteeseen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin turvallisuuden tarpeet ovat mielestämme työn pysyvyys, toimeentulon riittäminen elämiseen, terve sekä turvallinen työ ja työympäristö. Lisäksi turvallisuuden tarpeeseen vaikuttavat hyvinvoiva ja tasa-arvoinen työyhteisö. Tieto oman työn jatkuvuudesta ja sen edelleen kehittämisestä on Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työhyvinvoinnin turvallisuuden tarpeen täyttymisen yksi edellytys.

Työnantajalla on vastuu huolehtia osaltaan turvallisuuden perustarpeiden täyttymisessä. Työsuhdeasioiden on oltava kunnossa, työolojen oltava terveet ja turvalliset.

Laitteiden ja välineiden oltava toimivat ja turvalliset. Lisäksi työyhteisön on oltava kannustava ja oikeudenmukainen.

Turvallisuuden tarpeeseen pystyy vaikuttamaan jokainen yksittäinen työntekijä. Jokainen työntekijä voi aktiivisesti kehittää työoloja puuttumalla havaitsemiinsa epäkohtiin raportoimalla uhka- ja vaaratilanteista sekä kehittämällä omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Lisäksi jokaisen työntekijän tulee perehtyä turvallisuusohjeisiin ja sääntöihin sekä noudattaa niitä. Turvallisuutta voi myös ylläpitää luomalla positiivista ja kannustavaa työilmapiiriä sekä pitämällä kiinni työpaikan yhteisistä pelisäännöistä. (Rauramo 2012, 69.)

Työhyvinvointikyselyssä tämän toisen portaatan turvallisuuden tarpeisiin vastauksia saimme osittain kohdassa esimiestyö ja johtaminen sekä työyhteisö. Kysymykset käsitelivät esimiestyön oikeudenmukaisuutta, palautteen antamista, tukea muutoksessa, organisaation sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Esimiestyöllä on merkittävä vaikutus turvallisuuden tunteen luomiseen ja sen ylläpitämiseen. Muutostilanteissa tämä työn tärkeys korostuu entisestään. Turvallisuuden tarve nousi myös esille kehittämispäivässä niin yksilön, työyhteisön kuin organisaation tasolla.

Kolmas porras, yhteisöllisyyden tarve, liittyy sosiaalisuuteen. Jokainen kaipaa ympärilleen sosiaalista verkostoa; parisuhdetta, rakkautta, ystävyyttä ja kuuluvuutta työtai muuhun yhteisöön. Käsittelemme kuitenkin aihetta jälleen työhyvinvoinnin näkökulmasta ja ryhmätöissä tämä nousi työyhteisötasolla esille. (Rauramo 2012, 103.)

Työhyvinvointikyselyssä kolmannen portaatan tarpeisiin vastattiin kohdassa työyhteisö sekä myös kohdassa esimiestyö ja johtaminen. Työyhteisöön liittyvät kysymykset käsitelivät työyhteisön avoimuutta, erilaisuuden hyväksyntää, työilmapiiriä ja asiallista käytöstä, työpaikan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, oman toiminnan vaikutusta työyhteisön toimivuuteen sekä tiedottamista.

Työ vie ison osan ajastamme ja ei ole yhdentekevää millaisessa työyhteisössä sitä vietämme. Kannustava ja hyvinvoiva työyhteisö voi olla joissakin tapauksissa motivoivampi, kuin itse työ. Työntekijän vastuulla on edistää omalta osaltaan hyvän työilmapiirin luomista, hyväksyä erilaisuus, tukea ja kannustaa työkavereita sekä suhtautua avoimesti muutoksiin ja edesauttaa työyhteisön kehityksessä.

Työnantajan vastuulla on edistää hyvää työilmapiiriä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on oltava suunnitelmallista, sen kehittämiseen täytyy panostaa ja sitä täytyy arvioida säännöllisesti. On tärkeää, että koko työyhteisö on sitoutunut ja valmis edistämään ja kehittämään työhyvinvointia työyhteisössä. (Rauramo 2012.)

Yhteisöllisyyden tarpeen jälkeen tulee tarvehierarkian neljäs porrastus, arvostuksen tarve. Hyvinvoivassa työyhteisössä toisen arvostusta voidaan pitää lähes itsestäänselvyytenä mutta aina näin ei kuitenkaan ole. Arvostuksen tarve voidaan jakaa toisilta ihmisiltä saatuun arvostukseen sekä itsearvostukseen. Itsearvostus kasvaa osaamisen, onnistumisen sekä kannustuksen myötä. Sen voi myös menettää, mikäli tätä kannustusta ei työyhteisössä saa tehdystä työstä. Palautteen saaminen ja sen antaminen ovatkin äärimmäisen tärkeitä asioita. Rakentava palaute lisää työhyvinvointia ja työn tuoksellisuutta. Palaute mahdollistaa myös työssä kehittymisen, työn kehittymisen sekä lisää työn mielekkyyttä. Työhyvinvointikyselyssä neljännen portaatan tarpeisiin vastattiin kohdassa työyhteisö sekä kohdassa esimiestyö ja johtaminen. Ryhmätöissä arvostuksen tarpeeseen syvennyttiin yksilön, työyhteisön, esimiehen kuin organisaationkin tasolla. Menestyvässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä arvostetaan toisia ja annetaan palautetta, minkä seurauksena lisääntyy myös työntekijöiden itsearvostus. (Rauramo 2012, 123.)

Palautteen antaminen ja saaminen nostettiin kehittämiskohteeksi Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa. Jotta työhyvinvointia voidaan kokonaisvaltaisesti kehittää, tarvitsee jokainen työyhteisön jäsen rakentavaa palautetta. Jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee rakentavaa palautetta kehittyäkseen työssään ja pystyäkseen tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Sekä palautteen antamisen, että vastaanottamisen taitoa on tarvittaessa kehitettävä.

Viides ja viimeinen porrastus on itsensä toteuttamisen tarve. Alempien neljän portaatan tarpeiden täytyy olla jollain tasolla tyydytetyinä ennen kuin päästään itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Itsensä toteuttamisen tarve jaetaan älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Nämä tarpeet liittyvät haluun oppia uutta, löytää, luoda sekä haastaa työtä ja ympäristöään kehittymään. Tälle portaalle pääseminen luo mahdollisuudet kehittyä työssä ja päästä toteuttamaan itseään. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työn vaatavuus vastaa tekijän osaamista. Sen täytyy olla myös haastavaa ja tarjota mahdollisuudet kehittyä. (Rauramo 2012, 145.)

Viidennen portaan tarpeisiin vastattiin työhyvinvointikyselyssä kohdassa työ ja osaaminen. Kysymyksissä perehdyttiin työnkuvien selkeyteen ja ymmärrettävyyteen sekä työn ja osaamisen kehittämiseen.

Itsensä toteuttamisen tarpeeseen sisältyvä uuden oppimisen halu edellyttää sekä työntekijältä että työnantajalta sitoutumista osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen suunnitelmat on pidettävä ajan tasalla. Näitä suunnitelmia ohjaavat suoraan organisaatioiden strategiat ja visiot. Osaamisen on vastattava tarpeita, mikä tarkoittaa joskus nopeaakin reagointia osaamisen kehittämisessä. Henkilöstön koulutuksissa on huomioitava organisaation tarve eikä niinkään työntekijän henkilökohtainen kiinnostuksen kohde. Osaamisen kehittämisen suunnitelmat ylläpitävät työhyvinvointia ja lisäävät onnistumisen kokemuksia.

Työhyvinvointia lisää, mikäli työntekijälle annetaan mahdollisuus käyttää omaa luovuuttaan ja vapauttaan tavoissa tehdä työtä, sovituisissa rajoissa tietenkin. Tavoitteena olisikin, että jokainen työntekijä saavuttaisi tämän tason. Työntekijöiden osaamista hyvin johtamalla sekä kehittämällä organisaatio voi saavuttaa paremmin tavoitteensa ja menestyä.

Työhyvinvoinnin portaita seuraamalla huomaamme, kuinka työhyvinvointiin vaikuttavat siis monet eri osatekijät. Osa tekijöistä on yksilökohtaisia ja osa taas organisaatiokohtaisia. Kun jokaisen portaen tarpeet on järjestyksessä täytetty, on seuraavan portaen toteutuminen täysipainoisesti mahdollista. Portaiden täyttyminen koostuu erilaisista, pienistäkin asioista ja teoista. Työhyvinvoinnin portaat mallissa kannattaa edetä huomioiden pienetkin ei niin merkittävilä tuntuvat asiat. Usein niistä kasvaa kuitenkin suuria kokonaisuuksia. Kaikkien edellä mainittujen osatekijöiden on oltava hyvällä tasolla ja toimittava hyvin, voidaksemme puhua hyvästä työhyvinvoinnista. (Rauramo 2012.)

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen, mittaaminen ja arviointi

Mitä enemmän työyhteisössä on työntekijöitä, jotka kokevat oma työn innostavaksi ja mielekkääksi, sitä paremmin työyhteisö voi ja sitä enemmän se tuottaa tulosta. Kaiken tämän taustalla on kuitenkin merkittävässä roolissa, hyvä johtaminen.

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen pitää lähteä organisaation johtamiskulttuurista ja sen on oltava osa johtamisen kokonaisuutta. Työhyvinvoinnin kannalta parhaimpaan

lopputulokseen päästään, kun johtaminen kannustaa työntekijää kehittymään omalla uralla, pitää huolen työhyvinvoinnista sekä luo innostavan ja kannustavan ilmapiirin työyhteisöön. Aina näin ei kuitenkaan ole. Mikäli työhyvinvointi ei ole osana yrityksen toimintakulttuuria, voi se pahimmillaan latistaa, riitauttaa ja sairastuttaa työyhteisön ja yksittäisen työntekijän.

Organisaation johtamiskulttuurilla on suora yhteys siihen, miten lähiesimies pystyy puolestaan vastaamaan työhyvinvoinnista käytännön tasolla. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole pelkästään työkykypäivien järjestämistä ja kehityskeskusteluiden pitämistä alaisten kanssa, vaan se on oltava laajaa ja jatkuvaa työtä, suunnitelmallista toimintaa. Lisäksi esimiehen tehtävän on olla vakuuttava oman organisaation strategian jalkauttaja ja vision kirkastaja. Työhyvinvointia lisää selkeästi esimiehen tapa tuoda tavoitteet ja visiot ymmärrettävästi jokaisen työntekijän arkeen.

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin tuottamalla työntekijälle sopivaa, tarpeeksi kehittävää ja monipuolista työtä. Lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnissa on suoraan sidoksissa henkilöstön työhyvinvointiin ja esimiesten kyky johtaa työhyvinvointia on myös suora keino, jolla voidaan pidentää työuria.

Tulevaisuuden työ on muuttumassa entistä enemmän yksilöiden sekä tiimien itseohjautuvuudelle. Paljon puhutaankin valmentavasta johtamisesta, jossa esimiehen rooli muuttuu johtajasta valmentajaksi. Valmentavan johtajan tehtävä on rohkaista työntekijöitä ottamaan vastuuta ja samalla tarjota mahdollisuuksia, jossa työntekijä pääsee kehittämään omaa työtään ja siinä samalla itse kehittymään. Valmentava ote auttaa työntekijöitä kehittämään omaan osaamista, luottamaan omaan näkemykseen ja päätöksentekokykyyn. Nykyään työelämässä esimiehen ei edes oleteta olevan työyhteisössä substanssin asiantuntija, joka opettaa ja kertoo muille, kuinka työ pitää tehdä. Esimiehen oletetaan olevan valmentava esimies, joka luottaa työntekijöiden osaamiseen sekä haluan tehdä työnsä mahdollisimman sitoutuneesti ja hyvin. Esimies toimii suunnan määrittelijänä, mutta jokainen työntekijä ottaa itse vastuun omasta suoriutumisestaan. Tämä vastuu lisää halua kehittyä työssä ja sitä kautta saavuttaa tuloksia. (Ristikangas & Ristikangas 2010.)

Valmentavan johtamisen keskiössä on itse työntekijä. Esimies toimii valmentajana, auttaen ja sitouttaen työntekijöitä saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet. Valmen-

tavaa johtamista voidaan hyödyntää myös tiimien työnteon tehostamisessa. Tässä esimiehen rooli on tukea ja kannustaa ryhmää luovuuteen ja sitä kautta luoda innovaatioita sekä tuloksellisuutta. Valmentavan esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista on palautteen antaminen. Virheitä tulisi käsitellä niin, että niistä opitaan ja niitä analysoidaan yhdessä. Palautetta täytyy antaa myönteisesti, korjaavasti sekä rakentavasti. Palautteen annossa esimiehen täytyy ottaa yksilöt huomioon ja olla valmiina itse kehittymään palautteen antajana. Palautteen antaminen ja sen saaminen ovat työhyvinvoinnin perusedellytyksiä. (Ristikangas ym. 2010.)

Työntekijällä on oman hyvinvoinnin lisäksi mahdollisuus vaikuttaa positiivisella tavalla myös työyhteisöön sekä kollegoiden työhyvinvointiin. Suorituskeskeisessä yhteiskunnassamme, jossa hektisestä ja kiireisestä työtahdista on tullut arkipäivää, vaaditaan työntekijöiltä paljon. Tällä on suora vaikutus myös työhyvinvointiin. Työntekijöiden täytyy keskittyä omaan työsuoritukseen, mutta olisi tärkeää muistaa ylläpitää positiivista henkeä ja antaa palautetta kollegoille etenkin silloin, kun työt sujuvat hyvin. Pienilläkin teoilla voidaan saada suuria muutoksia aikaan.

Työhyvinvointia voidaan mitata erilaisilla mittareilla ja monin eri tavoin. Kun organisaation työhyvinvointia kehitetään, olisi tärkeää samalla suunnitelmallisesti miettiä miten työhyvinvointia organisaatiossa mitataan. Työhyvinvointia olisi syytä mitata ennakoivasti, ettei tarvitse jälkikäteen selvittää mittaamalla mikä meni vikaan.

Työhyvinvoinnin mittareita voivat olla esimerkiksi työhyvinvointikyselyt, kuten tässä työssämme. Lisäksi mittareina voivat olla sairauspoissaolot, pitkäaikaiset sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset, henkilöstön vaihtuvuus, kehitys- ja hyvinvointikeskustelut, vaara- ja läheltä piti -ilmoitukset, koulutusseurannat tai turvallisuus aloitteet. (Kauhanen 2016, 74-79.)

Henkilöstön hyvinvoinnin mittareita tulee tarkastella organisaation muiden mittareiden rinnalla ja niistä saatuja tuloksia täytyy tutkia huolella. Tulosten analysointi rinnakkain auttaa organisaationa näkemään tämän hetkisen tilanteen ja mikäli muutoksia mittareilla saatuihin tuloksiin tulee, pystytään niihin reagoimaan nopeastikin.

3.4 Työhyvinvointi Helsingin kaupungilla

Helsingin kaupunki on yksi Suomen suurimmista, ellei jopa suurin työnantaja. Työntekijöitä Helsingin kaupungilla on noin 37 000. Koko henkilöstöstä vuonna 2017 76

prosenttia oli naisia ja 24 prosenttia miehiä. Kyseisenä vuonna vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 46,4 vuotta ja määräaikaisen henkilöstön 36,9 vuotta. Yli puolet työntekijöistä oli työskennellyt Helsingin kaupungilla kymmenen vuotta ja noin 20 prosenttia jopa yli 24 vuotta. Tästä voimme päätellä, että Helsingin kaupunki on suhteellisen vetovoimainen ja luotettava työnantaja. (Helsingin kaupunki tilinpäätös 2017, 9.)

Työhyvinvointi on tärkeä osa työn tekemistä ja koko suuren organisaation hyvinvointia. Kun työntekijöitä on niin valtava määrä, on myös monta erilaista työyhteisöä tai tiimiä, joissa työhyvinvointikin on eri tasoilla. Koko kaupungin henkilöstöä tulisi koskea samat yhteiset säännöt työhyvinvointia ajateltaessa, mutta usein asiat muuttuvat ja muotoutuvat omanlaisiksiin eri toimipaikoissa ja yksiköissä.

Tärkeintä on varmasti yhteisesti ymmärretty työhyvinvoinnin tavoite ja siihen pyrkiminen tai jo hyvällä tasolla olevan työhyvinvoinnin ylläpitäminen. Työhyvinvointi parantaa työtuloksia arjen työssä. Innostunut ja tyytyväinen työntekijä on tehokas, suoriutuu työstään hyvin ja kokee työn tekemisen palkitsevana.

Toimivan työhyvinvointiohjelman avulla toteutetaan Helsingin kaupungin strategiaa. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan organisaation tuloksellisuuteen ja kustannuksiin. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimalla voidaan turvata laadukkaat palvelut kuntalaisille ja ennaltaehkäistä henkilöstön työkyvyttömyyttä sekä niistä aiheutuvia kustannuksia. Helsingin kaupungilla työkyky katsotaan tärkeäksi osaksi työhyvinvointia. Yksi työnantajan tehtävistä on tukea henkilöstön työkykyä. Työkykyä ylläpitävä toiminta on kohdennettu kaikille iästä tai työkyvystä riippumatta. Työkykyyn voidaan vaikuttaa ottamalla huomioon monia eri asioita. Työkykyyn voivat vaikuttaa työn luonne, käytössä olevat työaikamuodot, ergonomia sekä erilaiset työhön vaikuttavat kuormitustekijät. Työkyyn panostaminen parantaa koko henkilöstön edellytyksiä toimia onnistuneesti, terveempänä ja pidempään työelämässä sekä lisää työpaikan tuottavuutta, palvelukykyä ja tuloksellisuutta. Helsingin kaupunki järjestää henkilöstölle työhyvinvointia kehittäviä koulutuksia, panostaa erilaisten työhyvinvointiprosessien kehittämiseen ja tukee tarvittaessa monimuotoisia työyhteisöjään. (Helsingin kaupunki, työhyvinvointi ja työturvallisuus 2019.)

Helsingin kaupungilla on työhyvinvointiohjelma. Työhyvinvointiohjelma sisältää kaupunkitasoiset tavoitteet ja toimenpiteet koskien henkilöstön työhyvinvointia. Ohjelman tavoitteiden perustana ovat kaupunkistrategia sekä vuonna 2017 tehty analyysi

henkilöstöstä. Lisäksi työhyvinvointiohjelmaan on kirjattu lakisääteinen työsuojelun toimintaohjelma. (Helsingin kaupunki, työhyvinvointi ja työturvallisuus 2019.)

Henkilöstölle tehdään Kunta10- työhyvinvointikysely kahden vuoden välein. Kysely tehdään koko Helsingin kaupungin henkilöstölle. Työyhteisökohtaisia tai yksikkökohtaisia vastauksia ei välttämättä tästä kyselystä voi saada, jos yhteisö- tai yksikkökohtaisia vastanneita on liian vähän (alle 10). Tällöin ei voida kyselyyn perustuen puuttua yksityiskohtaisesti työyhteisöjen työhyvinvointiin tai työpahoinvointiin, eikä lähteä välttämättä tekemään oman yksikön tarkkaa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa. Saatavat tulokset voivat olla esimerkiksi osastokohtaisia, jolloin oman työyhteisön kehittämisen kannalta otanta voi olla liian laaja. Kunta10- kyselystä saadaan kuitenkin ensiarvoista tietoa työhyvinvoinnista koko kaupungin henkilöstöä ajatellen. Kyselystä voi nousta selkeästi suuriakin työhyvinvointiin liittyviä asioita, joihin voidaan koko kaupungin henkilöstön, sekä pienempien työyhteisöjen tasolla puuttua tai huomioida yhteisesti.

4 KULTTUURISEN NUORISOTYÖN YKSIKÖN TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Teimme oman kohdennetun työhyvinvointikyselyn Kulttuurisen nuorisotyön yksikölle. Alustavien keskustelujen mukaan isossa työyhteisössä oli selkeästi tarvetta oman kyselyn tekemiseen, jotta päästään pureutumaan yksikkökohtaisiin kehittämiskohtiin. Kyselystä ilmeni, että joiltakin osin työhyvinvointi on erinomaisella tasolla ja toisaalta oli osa-alueita, joissa on selkeästi kehitettävää.

Tutustuimme yksikön henkilökuntaan ja sen toimintoihin mm. oppivan organisaation näkökulmasta. Työhyvinvointikyselyn kysymyksiä varten saimme taustamateriaaliksi materiaalia Kulttuurisen nuorisotyön selvityksestä, joka valmistui kesällä 2018.

Kysymyksissä paneudumme mm. organisaatiouudistukseen vaikutuksiin työhyvinvoinnissa, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, fyysiseen ja psyykkiseen työkykyyn sekä johtamiseen ja sen tasoon työyhteisössä. Kysymykset muokkasimme tutustumalla monien erilaisten työyhteisöjen työhyvinvointikyselyiden kysymyksiin sekä keskustelemalla työyhteisön esimiesten kanssa. Näitä tietoja hyödyntämällä pyrimme luomaan työhyvinvointikyselyn, josta saaduilla vastauksilla on mahdollista juuri tätä työyhteisöä tutkia ja kehittää. Pohjana tekemässämme kyselyssä käytimme Työturvallisuus-

keskus ry:n vapaasti käytettävissä olevaa työhyvinvointikyselyä. Työturvallisuuskeskuksen kyselyn valmiita kysymyksiä kyselyssämme ovat kysymykset numero 1-4, 7-8, 10-15 ja 21-23. Kysymykset numero 5-6, 9 ja 16-20 olemme muokanneet kohdenneusti Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työyhteisölle. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työhyvinvointikyselymme rakenne on Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointikyselyn mukainen. Se on jaoteltu seuraavasti.

- Esimiestyö ja johtaminen
- Työ ja osaaminen
- Työyhteisö
- Työhyvinvointi ja työkyky

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN - kohdassa kysymykset käsittelivät esimiestyön oikeudenmukaisuutta, palautteen antamista, tukea muutoksessa, organisaation sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista.

TYÖ JA OSAAMINEN - kohdan kysymyksissä perehdyttiin työnkuvien selkeyteen ja ymmärrettävyyteen sekä työn ja osaamisen kehittämiseen.

TYÖYHTEISÖ - osiossa kysymyksiä oli eniten. Kysymykset käsittelivät työyhteisön avoimuutta, erilaisuuden hyväksyntää, työilmapiiriä ja asiallista käytöstä, työpaikan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, oman toiminnan vaikutusta työyhteisön toimivuuteen sekä tiedottamista.

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY - osion kysymyksissä paneuduttiin psyykkiseen ja fyysiseen työkykyyn, työtyytyväisyyteen sekä työelämän ja yksityiselämän tasapainoon.

Kyselyn kysymykset arvioitiin asteikolla 1-5.

- 1 = erittäin huono
- 2 = huono
- 3 = kohtalainen
- 4 = hyvä
- 5 = erittäin hyvä

Kysymysten lisäksi jokaisessa osa-alueessa oli kommenttiosio, joissa sana oli vapaa.

Viimeisenä kyselyn lopussa kysyttiin, mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työpaikalla olisi syytä kehittää. Tämän kysymyksen avulla pyrimme kartoittamaan konkreettisia toimenpiteitä, jotta voisimme yhdessä työyhteisön kanssa paneutua työhyvinvoinnin kehittämiseen. Näistä vastauksista saimme myös realistista tietoa akuuteista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

4.1 Kyselyiden aikataulu

Ensimmäinen kohdennettu työhyvinvointikysely tehtiin yksikön henkilöstölle ja esimiehille toukokuussa 2018. Kysely oli avoinna 17.5.-31.5.2018. Kysely tehtiin webropol-kyselynä, joka lähetettiin sähköpostilla kaikille yksikön 35:lle työntekijälle. Vastausaikaa annettiin reilusti, mikä mahdollisti osallistumisen koko henkilöstölle mahdolliset poissaolot huomioiden.

Kysely uusittiin reilun kuuden kuukauden kuluttua. Uusintakysely tehtiin joulukuussa 2018. Kysely oli avoinna 2.12.-16.12.2018. Aikaa annettiin taas reilusti, jotta kaikilla halukkailla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Kysely lähetettiin tässä vaiheessa 36:lle työyhteisön jäsenelle. Kun välissä oli riittävästi aikaa, oli mahdollista aloittaa kyselyä nousseiden kehittämistoimenpiteiden eteenpäin vieminen. Riittävä aika antoi myös mahdollisuuden saada toivottuja tuloksia aikaan.

4.2 Kyselyiden tulokset

Kohdennetun työhyvinvointikyselyn tekeminen ja tulosten analysointi ovat erinomainen tapa työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yhteistyössä henkilöstön kanssa purettu työhyvinvointikysely sekä sen pohjalta yhdessä rakennettu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma ovat hyviä tapoja sitouttaa henkilöstöä oman työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Kun järjestetään kohdennettua toimintaa tietylle työyhteisölle, se saa useimmiten aikaan positiivisen reaktion. Työyhteisön henkilöstö kokee työnsä ja yksikkönsä tärkeäksi ja huomion arvoiseksi. Tuloksia syntyy varmasti ja usein vielä hyviä. Pienetkin liikahdukset parempaan suuntaan saavat aikaan onnistumisen kokemuksia jokaiselle mukana olevalle. Toisaalta kyselyn vastausten muuttuessa huonompaan suuntaan sekin kertoo oleellisia asioita työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. Jos kehittämissuunnitelmaan erikseen nostetut kehittämiskohteet nostavat kyseisten väittämien keskiarvoja,

mutta samalla toisten kysymysten keskiarvot laskevat, on kiinnitettävät huomiota toimenpiteiden vaativuuteen. Kuinka paljon aikaa ja resursseja sovitut kehittämiskohteet vievät ja voisiko samalla kiinnittää huomiota muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin tai olisiko mahdollista kohdentaa resursseja eri tavalla?

Tulosten vertailu tulee kertomaan yhdessä tekemisen ja suunnittelun vaikutuksen työhyvinvointiin. Vastuu edelleen kehittämisestä jää tämän jälkeen yksikön esimiehille. Esimiesten on yhdessä työyhteisön kanssa pyrittävä ylläpitämään saavutettuja tuloksia tai edelleen kehitettävä toimintaa ja valittava uudet kehittämiskohteet, jos tulokset niin edellyttävät.

4.2.1 Ensimmäisen kyselyn tulokset

Ensimmäisen Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työhyvinvointikyselyn tulokset olivat kokonaisuudessaan hyvät. Kyselyyn vastasi 28 yksikön työntekijää. Vastausprosentti oli erinomainen, 80 prosenttia. Vastausten keskiarvo oli suurimmaksi osaksi välillä 3 – 4. Huomioitavaa on kuitenkin, että osassa vastauksia keskihajonta on suuri, tarkoittaen, että vastauksia on annettu kaikilla osa-alueilla 1 – 5.

Avoimissa kommentteissa JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ sai jonkin verran kriittistä palautetta. Johtaminen koettiin epäselväksi ja osittain epäoikeudenmukaiseksi, toisaalta myös esimiesten tukea oman työn kehittämisessä arvostettiin. Lähiesimiesten työmäärää pidettiin suurena ja epävarmuutta esimiestyön jatkuvuudesta kuluttavana.

Avoimissa kommentteissa TYÖ JA OSAAMINEN - kohdassa keskustelua herätti palkan epätasa-arvoisuus. Palkka ei vastaa työtehtäviä. Itsensä kehittämisen mahdollistamista pidettiin tärkeänä ja siitä oltiin ylpeitä.

TYÖYHTEISÖ - kohdan avoimissa kommentteissa peräänkuulutettiin kadonnutta yhteisöllisyyttä. Työyhteisön hajauttaminen alueille aiheuttaa pelkoa kulttuurisen nuorisotyön loppumisesta.

Avoimissa kommentteissa TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY - osiossa esiin nostettiin liikunnan tärkeyttä ja siihen kannustamista. Jatkuva muutos koettiin jonkin verran kuormittavana. Johtaminen sai tässäkin osiossa palautetta, lähinnä peräänkuulutettiin aitoa kuulemistä sekä vastuullista ja selkeää johtamista.

Kyselyn viimeiseen avoimeen kysymykseen: Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työpaikallasi olisi syytä kehittää? tuli ylivoimaisesti eniten vastauksia. Johtaminen muutostilanteessa nousi monissa vastauksissa huomioon otavaksi työhyvinvointia edistäväksi asiaksi. Lisäksi kaivattiin yhteisiä pelisääntöjä, yhteisiä tavoitteita ja raameja eli enemmän yhdessä tekemistä. Kulttuurisen nuorisotyön tulevaisuus huolestutti myös. Selkeästi kaivattiin ajantasaista, rehellistä viestintää päätöksistä ja tulevaisuuden muutoksista.

4.2.2 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelman tekeminen suuren yksikön henkilöstön kesken vaatii kaikilta pitkäjänteisyyttä ja joustavuutta. Yhteisten kehittämiskohteiden löytäminen yhteisymmärryksessä voi olla haasteellista. Joko haluttaisiin kehittää montaa eri asiaa tai toisaalta on vaikea löytää sellaisia kehittämisen kohteita, jotka ovat koko yhteisön mielestä tärkeitä. Kehittämiskohteita ei kannata valita liian montaa. Tässä kohtaa mieles-tämme vähemmän on parempi, jotta toimenpiteitä on mahdollista tehdä ja toivottuja tuloksia mahdollista saada.

Ensimmäisen työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työyhteisö valitsi yhdessä mielestään tärkeimmät kolme kehittämisen kohdetta. Kyseiset aiheet erottuivat sekä kysymysten keskiarvoissa, että avoimissa kommentissa aihealueittain.

Kehittämiskohteet ovat:

1. Palautteen antaminen ja saaminen
(kysymys nro 4. Saan työstäni riittävästi palautetta.)
2. Tehtävät, roolit ja vastuut
(kysymys nro 7. Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selvät.)
3. Tiedotus ja viestintä
(kysymys nro 11. Työyhteisössä viestitään asioista rehellisesti ja avoimesti sekä kysymys nro 19. Tiedottaminen muutoksessa on toimivaa.)

Kehittämisen kohteet kirjattiin yksikön kehittämissuunnitelmaan, jossa ovat eriteltyinä toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt sekä seuranta. Koko työhyvinvoinnin kehittämispäivässä paikalla ollut henkilökunta sitoutui näihin toimenpiteisiin, joita päätettiin lähteä toteuttamaan. Kehittämistoimenpiteet, aikataulut, vastuut sekä seuranta

koettiin realistisiksi. Huomioitavaa tässä kohtaa on kuitenkin se, että kehittämispäivän osallistujamäärä vastasi vain 63 prosenttia henkilöstöstä.

KEHITTÄMISKOHDE	TOIMENPITEET	AIKATAULU	VASTUU	SEURANTA
1. Palautteen antaminen ja saaminen	Lisää henkilökohtaista suoraa palautetta sekä esimiehiltä että kollegoilta. Nuorten ja vanhempien palaute myös näkyväksi. Nopsapalkinnot käyttöön.	Syky 2018 alkaen	Esimies ja työntekijä	Yksikkökokousmuistiot. Henkilöstön toteutuneet koulutukset
2. Tehtävät, roolit ja vastuut	Selkeä tehtäväkuvaus jokaiselle työntekijälle sekä esimiehille. Kokouskäytännöksi jokainen vuorollaan kertoo omasta työnkuvastaan ja meneillään olevista työtehtävistään	Syky 2018 alkaen	Esimies ja työntekijä	Yksikkökokousmuistiot. Työntekijöiden päivitetty tehtäväkuvat
3. Tiedotus ja viestintä	Logbook aktiiviseen käyttöön myös tiedotuskanavana. Tiedottaminen kaikista muutoksista yksikköpalavereissa ajantasaisesti. Kokouksen sihteeri kiertävä. (Jokainen sihteerinä vuorollaan.) Esityslistalla olevat asiat löydettävä kokousmuistioista. Muistiot tallennetaan yhteiseen kansioon, jonka lisäksi ne toimitetaan sähköpostilla koko työyhteisölle. Kokoustekniikka- koulutus kaikille, jotta käytännöt olisivat yhteiset.	Syky 2018 alkaen	Koko työyhteisö	Yksikkökokousmuistiot. Henkilöstön toteutuneet koulutukset

KUVA 3 Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

4.2.3 Toimenpiteet kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi

Kehittämissuunnitelman mukaisesti Kulttuurisen nuorisotyön yksikkö lähti toteuttamaan yhteisesti sovittuja toimenpiteitä syyskuussa 2018. Henkilökunnalle järjestettiin viestintä- ja vuorovaikutuskoulutusta sekä tarjottiin koko työyhteisölle yhteinen joululounas, joiden toivottavana vaikutuksena oli yhteisöllisyyden lisääminen sekä työkalujen saaminen rakentavaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tiedotuksen parantamiseen pyritään kiinnittämään huomiota. Yhteisten yksikköpalaverien kokouskäytäntöjä tarkennettiin. Kokouksissa otettiin käyttöön kiertävä sihteeri, kokouksissa käsiteltävät asiat löytyvät esityslistoista ja muistiot tallennetaan yhteiseen kansioon sekä lähetetään sähköpostilla kaikille yksikön työntekijöille. Muutoksista tiedotetaan yhteisissä kokouksissa aina kun tiedotettavaa on, jotta koko henkilöstö saa uuden tiedon tasa-aikaisesti. Kokoustekniikka- koulutuksia ei aloitettu vielä syksyllä 2018

ajankäytöllisistä syistä. Henkilöstön tehtäväkuvat tullaan uusimaan vuoden 2019 aikana. Syksyllä 2018 on kuitenkin jo aloitettu yksittäisten työtehtävien ja työnkuvien avaaminen yksikköpalaverien yhteydessä. (Kaljunen 26.11.2018.)

4.2.4 Toisen kyselyn tulokset

Toinen työhyvinvointikysely tehtiin käyttämällä samoja kysymyksiä kuin ensimmäisessä kyselyssä. Muutoksia kysymyksiin ei tehty, jotta kyselyt ovat helposti vertailukelpoisia. Tähän kyselyyn vastasi 22 henkilöä, mikä oli vähemmän kuin ensimmäisen kyselyn vastaajamäärä. Erotus ei kuitenkaan ollut kuin 6 vastaajaa. Vastaajia oli tällä kertaa 61 prosenttia henkilöstöstä. Kyselyn vastaukset eivät suuresti poikenneet ensimmäisen kyselyn vastauksista. Vastausten keskiarvot olivat edelleen pääasiassa välillä 3 - 4. Muutoksia oli jonkin verran molempiin suuntiin, mutta ne eivät olleet merkittäviä lukuun ottamatta viestintään liittyviä kysymyksiä. Viestintään ja tiedottamiseen liittyvissä kysymyksissä muutokset olivat suurimpia. Niissä keskiarvo oli laskenut ollen nyt välillä 2 - 3. Osassa kysymyksistä keskiarvot olivat pysyneet samoina. Tässäkin kyselyssä keskihajonta oli suuri välillä 1 - 5, mikä kertoo ihmisten tavasta kokea asioita hyvinkin yksilöllisesti.

Avoimissa kommentteissa kohdassa ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN palautetta annettiin esimiestyön epäoikeudenmukaisuudesta ja tiedotuksen puutteesta, mutta toisaalta myös esimiestyön kehittymisestä parempaan suuntaan.

TYÖ JA OSAAMINEN - kohdassa oma työ koettiin mielekkääksi, mutta toisaalta roolit työyhteisössä olivat hieman epäselviä. Kulttuurisen nuorisotyön kehittämistyötä kaivattiin, jotta työn mielekkyys pysyisi hyvällä tasolla.

Avoimissa vastauksissa TYÖYHTEISÖ - kohdassa epävarmuus tulevaisuudesta ja toimintojen jatkumisesta aiheutti selkeästi huolta. Tiedottaminen koettiin riittämättömäksi, siihen kaivattiin avoimuutta ja selkeyttä.

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY - kohdan avoimissa vastauksissa oma työ nuorten kanssa koettiin palkitsevana, mutta tulevaisuuden muutokset koettiin kuormittavina. Työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin kaivattiin parannusta. Henkilöstö koki epätasa-arvoisuutta ja kaipasi selkeästi tukea muutoksessa.

Viimeisessä kohdassa, jossa oli mahdollisuus kirjoittaa omia toiveita tai kommentteja työhyvinvointiin liittyvien asioiden kehittämistä viestinnän toimimattomuuteen ja

johtamiseen, kiinnitettiin edelleen huomioita. Oman yksikön lakkauttaminen koettiin tunteita herättävänä ja niiden käsittelemiseen kaivattiin aikaa, ymmärrystä sekä yhteistyötä. Liukuva työaika ja sopivat työtilat tulevaisuudessa olivat myös toiveissa. Tieto omasta sijoittumisesta ja uusista tehtävistä tai tehtävien muutoksista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa koettiin tärkeäksi työhyvinvointia edesauttavaksi tekijäksi.

4.3 Kyselyiden tulosten vertailu

Tulokset olivat kaiken kaikkiaan hyvin samansuuntaiset molemmissa kyselyissä. Tuloksia tutkittaessa kävi ilmi, että tulokset olivat yleisesti ottaen hyvät. Avoimissa kommentteissa kummassakin kyselyssä käsiteltiin samansuuntaisia asioita. Avoimiin kysymyksiin oli kommentoinut noin $\frac{1}{3}$ vastaajista molemmissa kyselyissä. Yhteisen tekemisen ja yhteisen suunnittelemisen kautta valituilla kehittämisen alueilla oli tapahtunut parannusta osittain. Kahdessa kohdasta kolmesta tulokset olivat parantuneet. Voimme siis päätellä, että kehittämiseen yhdessä paneutumalla ja toimenpiteisiin sitoutumalla on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin. Tulosten vertailu löytyy liitteistä.

Ensimmäistä työhyvinvoinnin porrasta (psykofysiologiset perustarpeet) Rauramon mukaan käsittelevät työhyvinvointikyselyssämme kysymykset kohdassa työhyvinvointi ja työkyky. Ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä tulokset olivat hieman laskeneet. Tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tämän tason ylläpitämisessä ensimmäisen portaan kohdalla on pitää huolta tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä sekä huolehtia henkilöstön psyykkisestä ja fyysisestä työkyvystä. Jokaisen työyhteisön jäsenen on pidettävä huolta itsestään ja työnantajan on kannustettava siihen sekä työssä että vapaa-aikana.

Toista (turvallisuuden tarve), kolmatta (yhteisöllisyyden/ liittymisen tarve) ja neljättä (arvostuksen tarve) työhyvinvoinnin porrasta kyselyssämme käsittelevät kysymykset kohdissa esimiestyö ja johtaminen sekä työyhteisö. Muutoksia ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä oli tapahtunut jonkin verran. Keskiarvoissa oli tapahtunut sekä laskua että nousua. Esimieheltä saatu tuki ja palaute sekä toiminnan oikeudenmukaisuuden kysymysten keskiarvot olivat nousseet hieman. Kysymykset organisaation tavoitteiden selkeydestä sekä oman työn tavoitteista olivat laskeneet jonkin verran. Työyhteisö koh-

dan kysymyksissä oli laskua koskien viestintää mutta toisaalta taas esimerkiksi työilmapiiriin koettiin parantuneen. Kulttuurisen nuorisotyön työhyvinvoinnin kehittämistyössä tulee edelleen kiinnittää huomiota viestinnän parantamisen lisäksi myös selkeisiin pelisääntöihin sekä avoimeen ja vuorovaikutteiseen keskusteluun. Kaikkien näiden kolmen portaan tavoitteiden huomioiminen ja niiden hyvien tulosten ylläpitäminen ovat osa täysipainoista työhyvinvointia.

Viidennen työhyvinvoinnin porrasta (itsensä toteuttamisen tarve) kyselyssämme käsitelivät kysymykset kohdassa työ ja osaaminen. Tässä kohdassa kysymysten keskiarvot olivat pysyneet joko samana tai nousseet. Roolit ja vastuu olivat selkeytyneet sekä oman työn ja osaamisen aktiivinen kehittäminen olivat kehittyneet. Tämä kohta työhyvinvoinnin portaista on Kulttuurisen nuorisotyön yksikössä hyvällä tasolla. Hyvää tasoa on edelleen pyrittävä ylläpitämään kannustamalla henkilöstöä kouluttautumaan ja edelleen kehittämään omaa työtään.

Keskiarvot kysymyksiin, joiden perusteelta teimme henkilökunnan kanssa Kulttuurisen nuorisotyön yksikön kehittämissuunnitelman, olivat muuttuneet seuraavasti.

1. Palautteen antaminen ja saaminen
(kysymys nro 4. Saan työstäni riittävästi palautetta.)
Muutos: 3.1 -> 3.4
2. Tehtävät, roolit ja vastuut
(kysymys nro 7. Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selvät.)
Muutos: 3.1 -> 3.3
3. Tiedotus ja viestintä
(kysymys nro 11. Työyhteisössä viestitään asioista rehellisesti ja avoimesti ja kysymys nro 19. Tiedottaminen muutoksessa on toimivaa.)
Muutos kysymys nro 11: 3.0 -> 2.9
Muutos kysymys nro 19: 2.5 -> 2.1

Kehittämiskohteista, tiedotus ja viestintä, sai huonomman keskiarvon kuin ensimmäisessä kyselyssä. Kehittämisen alueena viestintä nousee usein esille erilaisissa työyhteisökyselyissä. Viestinnän haasteita ovat mm. tasalaatuinen, ajankohtainen ja säännöllinen viestintä sekä viestinnän totuudenmukaisuus. Viestinnän parantaminen on haasteellista. Siihen tulee sekä esimiesten että työntekijöiden sitoutua. Tässä yksikössä viestinnän haastavuutta lisää varmasti työntekijöiden määrä (36), joilla on kuitenkin

neljä lähiesimiestä, joista yksi on vielä koko yksikön esimies. Tarjotakseen tasalaa-
tuista ja ajankohtaista viestintää esimiesten on viestittävä henkilökuntaa yhteisesti so-
vittujen tapojen mukaan ja niin, että viestintä on samaa esimiehestä riippumatta, eikä
tulkinnanvaraa jää liikaa.

Henkilöstö ilmaisee kyselyissä myös selkeästi huolen omasta jaksamisestaan ja kaipaa
tukea muutosprosessin läpiviemiseen. Tarpeen on saada sekä yksilöllistä että yhteisöl-
listä tukea. Johtaminen saa sekä hyvää että rakentavaa palautetta. Kaivataan paran-
nusta johtamisrakenteeseen, jämäkkyyttä johtamistapoihin ja tasa-arvoista kohtelua.
Yhteinen kulttuurisen nuorisotyön kehittäminen koetaan tällä hetkellä puutteelliseksi
ja siihen kaivataan yhteisesti sovittua linjaa, varsinkin nyt, kun tiedetään, että yksikkö
nykyisellään tulee lakkaamaan. Näihin asioihin on yksikön yhdessä edelleen kiinnitet-
tävä huomiota ja kehitettävä. Esimerkiksi näistä esiin nousevista asioista on mahdol-
lista lähteä suunnittelemaan seuraavia yhteisiä työhyvinvoinnin kehittämiskohteita.

Kyselyiden vastaajamäärien erotus voi vaikuttaa omalta osaltaan tuloksiin. Vaikka vas-
taajia oli vähemmän, olivat tulokset kuitenkin saman tasoisia. Ensimmäisessä kyse-
lyssä vastausprosentti oli 80 ja toisessa kyselyssä enää 61. Toisen kyselyn vastausin-
nokkuuteen on varmasti vaikuttanut edelleen joidenkin organisatoristen asioiden epä-
selvyys sekä kaiken kaikkiaan asioiden hidas eteneminen.

5 KULTTUURISEN NUORISOTYÖN YKSIKÖN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMIS- PÄIVÄ

Kehittämispäivää suunniteltaessa analysoimme ensimmäisen kyselyn tuloksia ja teke-
miämme asiantuntijahaastatteluja. Näiden pohjalta lähdimme suunnittelemaan ja ra-
kentamaan työhyvinvoinnin kehittämispäivää. Tavoitteenamme oli saada henkilös-
tölle aikaan tunne, että jokaisen vastausta tarvittiin, jokaisen kommentit olivat tärkeitä
ja niillä oli oikeasti merkitystä. Nämä otettiin huomioon ryhmätöissä, keskusteluissa
sekä kehittämissuunnitelmaa laadittaessa. Tiedottaminen muutoksessa oli selkeästi
kohta, johon meidän piti kiinnittää erityistä huomiota. Tämän vuoksi kutsuimme mu-
kaan kehittämispäivään Läntisen nuorisotyön osaston aluepäällikön. Aluepäälliköltä
toivoimme, että hän kävisi läpi tämän hetkisen tilanteen eli missä mennään, mitä muu-
toksia on tulossa ja millaisella aikataululla. Nämä olivat selkeästi kysymyksiä, joihin
henkilöstö halusi kyselyn perusteella saada vastauksia. Tässä tiedostimme toki jälleen

viestinnän vaikeuden eli sen, mitä voidaan ylipäättään kertoa keskeneräisistä asioista. Kokemuksemme perusteella on kuitenkin parempi, että asioista tiedotetaan samanaikaisesti, kerrotaan tilanne avoimesti sekä annetaan henkilöstölle mahdollisuus kommentoida ja tulla kuulluksi.

Kehittämispäivä pidettiin 29.8.2018. Kehittämispäivään kutsuttiin koko yksikön henkilöstö sekä Läntisen nuorisotyön osaston aluepäällikkö Tiina Hörkkö. Aiheina kehittämispäivässä olivat ensimmäisen työhyvinvointikyselyn tuloksiin tutustuminen, työhyvinvointi muutoksessa, ajankohtaiset asiat aluepäällikön kertomana sekä yhteisen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman tekeminen. Kehittämispäivän ohjelma oli viitteellinen ja sitä oli mahdollista muokata tarpeen mukaan päivän aikana. Kutsun liitteeksi laitettiin ensimmäisen työhyvinvointikyselyn tulokset ennakkoon tutustuttavaksi. Kehittämispäivän ohjelma löytyy liitteistä.

Osallistujia kehittämispäivässä oli 22. Yksikön henkilöstöstä tämä on noin 63 %. Toiminnan kehittämisen ja yhteisöllisyyden kannalta osallistujamäärä olisi voinut olla suurempi. Kun mahdollisimman moni työyhteisöstä osallistuu ja sitoutuu yhteiseen kehittämiseen, on yhteinen tekeminen varmasti tuloksellista.

Osallisuuden huomioiminen työyhteisön kaikissa toiminnoissa on ensiarvoisen tärkeää. Osallisuudella tarkoitetaan ihmisen tasavertaisia mahdollisuuksia vaikuttaa omassa yhteisössään. Esimerkiksi työssä, opiskelussa tai vapaa-ajan toiminnoissa. Osallisuus tarkoittaa ihmisten välistä arvostusta ja luottamusta. Kun ihmisillä on halu ja mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseensä ja omaan yhteisöönsä se vahvistaa sitoutuneisuutta omaan yhteisöön. Osallisuuden kokeminen edistää hyvinvointia ja voi jopa ehkäistä syrjäytymistä. Lisäksi, kun ihmiset pystyvät osallistumaan mielekkäällä tavalla työyhteisönsä kehittämiseen ja muutosprosesseihin se edistää huomattavasti työhyvinvointia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019; Alasoini 2010, 23.)

Kehittämispäivä järjestettiin Nuorten toimintakeskus Hapessa, mikä oli helppo vaihtoehto, mutta ehkä ei kuitenkaan paras. Kehittämispäivä olisi tärkeää järjestää paikassa, jossa koko henkilökunta pystyy irrottautumaan omasta päivittäisestä työstään. Suositeltavaa olisi siis olla jossain ihan muualla kuin oman yksikön tiloissa. Kun ollaan poissa omista tutuista työympyröistä, on helpompi keskittyä päivän ohjelmaan, eikä ole mahdollista esimerkiksi tauoilla lähteä tekemään omia töitä.

Ohjelmassa olisi tärkeää olla myös työhyvinvointinäkökulma eli yhteisen suunnitelman tekemisen lisäksi esimerkiksi yhdessä liikkumista tai vaikka pelaamista. Yhteinen tekeminen ei valitettavasti toteutunut tässä tilaisuudessa muutoin kuin yhteisenä ruokailuna ja yhteisinä kahvihetkinä. Päivän ohjelmassa oli paljon tekemistä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kyselyn purkuun liittyen, eikä siihen ollut mahdollista enää lisätä yhteistä toiminnallista tekemistä niin, että aikataulu ei olisi venynyt liian pitkäksi.

Kehittämispäivän tavoitteena olivat:

- Kehittää Kulttuurisen nuorisotyön yksikön toimintatapoja
- Sopia kehittämisen kohteista sekä luoda yhteisiä tavoitteita eli tehdä yhteinen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma yksikölle
- Kehittää työhyvinvointia työyhteisössä

Halusimme, että kehittämispäivä alkoi positiivisuuden kautta, joten lähdimme liikkeelle tutustumalla vieruskaveriin ja pohtimalla mitkä asiat ovat työyhteisössä hyvin tällä hetkellä ja mitkä ovat odotukset päivälle. Jokainen pari kertoi omalta osaltaan mitkä asiat ovat työyhteisössä hyvin ja saimme heti alkuun huomata, että positiivisia puolia jokainen pari löysi omasta työyhteisöstään useita.

Tämän jälkeen keskusteltiin työhyvinvoinnin kokonaisuudesta. Keskustelimme siitä, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan. Tässä työhyvinvoinnin portaat olivat hyvänä tukena. Seuraavaksi osallistujat jaettiin neljään ryhmään ja ryhmille annettiin tehtäväksi pohtia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ryhmittäin. Ryhmien aiheita olivat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät yksilön, työyhteisön, esimiehen ja organisaation näkökulmasta. Yhdessä kaikkien ryhmien kanssa käsiteltiin vielä työhyvinvointia työn (työn tekemisen) näkökulmasta.

Ryhmätöiden koonnit:

Ryhmä 1. YKSILÖ

- yksilö osana ryhmää, osana omaa "laumaansa". Ryhmä koki, että ryhmän/työyhteisön hajoaminen vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin.
- tunne kuulluksi tulemisesta

- tietoisuus/ epätietoisuus tulevasta- miten käy työtehtävien?
- saako/voiko yksilö vaikuttaa omaan työhönsä?

Muista ryhmistä esiin nousseita ajatuksia:

- henkinen hyvinvointi
- terveys ja fyysinen kunto
- oma sekä työyhteisön asenne vaikuttaa myös oleellisesti työhyvinvointiin. Työssä viihtyminen, ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ja työyhteisön toimivuus ovat erittäin tärkeitä työssä jaksamisen elementtejä.

Ryhmä 2. ESIMIES

- esimiesten perehdytys (määräaikaisten/vakituisen)
- työnkuvan selkeys/rajaaminen
- kohtuullinen työmäärä
- viestintä puutteellista
- arkijohtaminen ontuu
- työn tuki puuttuu
- kohtelun pitäisi olla tasapuolista
- päätökset pitäviä

Muista ryhmistä esiin nousseita ajatuksia:

- osallistava, tasapuolinen ja kannustava
- oleellinen osa työhyvinvointia! Lähiesimies osallistaa, on tasapuolinen ja kannustava. Motivoiva!

Ryhmä 3. ORGANISAATIO

- konkreettinen tuki muutoksessa
- on tärkeää tietää, mitä organisaatio tarjoaa
- tilan hakuprosessi on käynnistettävä heti
- kulttuurisen nuorisotyön selvityksen jälkeen luvattiin konkreettista tietoa ratkaisusta- missä se viipyy?
- luottamus uupuu

- työntekijöiden voitava olla mukana tilojen hakuprosessissa, koska heillä on tieto tilojen sopivuudesta käytännön työssä
- johtamisrakenne- kenen alla muutoksessa ollaan

Muista ryhmistä esiin nousseita ajatuksia:

- organisaation perustehtävä, päämäärä ja tavoitteet oltava selkeät kaikille. Esi- miehet sekä työntekijät ymmärtävät roolinsa ja merkityksensä päämäärien saavuttamisessa.
- johtaminen ja esimiestyö pitäisi olla ammattimaista ja innostavaa ja sen pitäisi palvella tavoitteiden saavuttamista
- johtaminen ja esimiestyö heijastuvat suoraan yksiköiden työhyvinvointiin sekä työpaikan ilmapiiriin kehittämiseen tehtävien sisältöjen kautta
- tuetaan työyhteisöjen toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointi suunnitelmallisesti

Ryhmä 4. TYÖYHTEISÖ

- kommunikaatio
- henki
- luottamus
- selkeät roolit/ tehtävät
- avoimuus/hyväksyminen
- työmoraali
- työn arvostus
- tuki
- johtaminen (Roolit/tyylit)
- yhteistyö

Muista ryhmistä esiin nousseita ajatuksia:

- tiedetään toistemme toimenkuvat (kuka tekee ja mitä)
- tiedetään oma rooli sekä oma lähiesimies (lyhyet sijaisuudet)

Kohta TYÖ (käsiteltiin kaikki yhdessä)

- kehittymisen ja kouluttautumisen mahdollisuus

- vaikuttamismahdollisuudet ja sitä kautta kehittämismahdollisuuksia (tilojen hankinta, oman työnkuva)
- pitäisi voida kehittää omaa työtä sekä omaa osaamista
- työntekijät tuntevat omat työtehtävänsä sekä vastuunsa ja valtuutensa
- tietoa itseä sekä oma työtä koskevista asioista enemmän

Ryhmätöistä nousseet asiat olivat selkeästi linjassa työhyvinvointikyselyn tulosten kanssa. Samoja aiheita nousi myös kyselyn tuloksista edelleen kehitettäväksi. Yksilötasolla koettiin tärkeänä ryhmään kuuluvuuden tunne, samoin oman fyysisen ja psyykkisen kunnon merkitys sekä arvostuksen tunne. Oma sijoittuminen tulevassa uudessa organisaatorakenteessa herätti epätietoisuutta. Työyhteisön väliset vuorovaikutussuhteet ja työssä viihtyminen sekä työhyvinvointi koettiin ensiarvoisen tärkeiksi. Esimiesten työmäärä ja selkeämpi työnkuva sekä esimiehille että työntekijöille nousivat esille. Samoin esimiesten puutteellinen viestintä ja alaisten tasapuolinen kohtelu herättivät keskustelua. Toisaalta myös koettiin, että esimiesten toiminta oli osallistavaa ja kannustavaa. Organisaationrakenteen uudistumisesta kaivattiin kokonaisuudessaan enemmän ajantasaista tietoa ja pitäviä päätöksiä. Vastauksissa nousi myös esille toiveet henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kouluttautumiseen sekä koko kulttuurisen nuorisotyön kehittämiseen.

Näihin vastauksiin tutustuttaessa ne on helppo sijoittaa Rauramon työhyvinvoinnin portaille ja sitä kautta lähteä kehittämään kulttuurisen nuorisotyön yksikö työhyvinvointia. Jotta voimme täysipainoisesti toimia työyhteisössä, on psykofyysisten perustarpeiden oltava kunnossa. On kiinnitettävä huomiota psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen ja huolehdittava terveellisistä elintavoista, niin kuin ryhmätyöstä nousi tärkeänä aiheena psyykkisen ja fyysisen kunnon merkitys. Työnantajan tehtävä on huolehtia turvallisesta ja terveellisestä työympäristöstä ja työntekijän taas itsestään. Turvallisuuden tarpeen, toisen portaan, tyydytämme silloin, kun meillä on tieto ja tunne työpalkan pysyvyydestä sekä turvallinen paikka tehdä työtä. Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työntekijöiden kohdalla tämä porras tulee tyydytettyä, kun varmuus oman työn jatkamisesta saadaan varmistettua koko työyhteisölle. Kolmas porras käsittelee yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Kun Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työyhteisö toimii vuorovaikutteisesti ja tasa-arvoisesti on tämänkin portaan tarve tullut

tydytettyä. Neljäs porras, arvostuksen tarve tulee täytettyä, kun tunne kuulluksi tulemisesta palautetta antamalla ja saamalla on jokaisen työntekijän tapa työskennellä. Viides porras itsensä toteutumisen tarve pystytään toteuttamaan tarjoamalla mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja yhteisen työn kehittämiseen. Täysipainoinen työhyvinvointi on mahdollista saavuttaa myös Kulttuurisen nuorisotyön yksikössä edellä mainittuihin asioihin huomiota kiinnittämällä. Usein jo pienienkin asioiden muuttaminen saa suuria muutoksia aikaan.

Lisäksi keskustelimme, kuinka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille.

Työnantajan tulee pitää huoli, että kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti ja, että työtä tehdään turvallisessa ympäristössä, turvallisilla ja asianmukaisilla laitteilla sekä välineillä. Työntekijän täytyy puolestaan pitää huoli omasta työkyvystään ja terveydestään. Työnantaja voi järjestää koulutusta, mutta osaamista pitää jokaisen pitää myös omaehtoisesti yllä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Tärkeänä osana kehittämispäivää oli nuorisopalveluiden aluepäällikkö Tiina Hörkön pitämä puheenvuoro Kulttuurista nuorisotyötä koskevista ajankohtaisista asioista ja tulevaisuuden muutoksista. Aluepäällikön puheenvuoro pohjautui johtoryhmässä 29.8.2018 esiteltyyn Kulttuurisen nuorisotyön selvitykseen, jossa käsitellään Kulttuurisen nuorisotyön tulevaisuutta muutoksineen. Selvityksen mukaan Kulttuurisen nuorisotyön yksikkö tulee lakkaamaan omana yksikkönään. Selkeä viesti oli kuitenkin se, että toimintoja tullaan jatkamaan ja edelleen kehittämään yhdessä, vaikka yhteistä yksikköä ei enää olekaan.

Ohjelman mukaisesti osana työhyvinvoinnin kehittämispäivää kävimme yhteisesti läpi ensimmäisen työhyvinvointikyselyn tulokset ja lähdimme niiden pohjalta yhdessä työyhteisön kanssa tekemään yksikölle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa.

6 YHTEENVETO

Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisöjen arjessa on haastavaa ja kuitenkin todella palkitsevaa. Työyhteisön osallistaminen oman työhyvinvoinnin kehittämiseen on ensiarvoisen tärkeää. Jokaisen työyhteisön jäsenet ovat oman työhyvinvointinsa asiantuntijoita. Oman kohdennetun työhyvinvointikyselyn tekeminen oli aikaa vievää, mutta se antoi meille mahdollisuuden tehdä Kulttuurisen nuorisotyön yksikölle ja sen

kehittämislle sopivan kyselyn. Kysymykset tarkasti suunnitteleamalla saimme luotua kyselyn, jonka tuloksista saatiin paras mahdollinen hyöty juuri tämän työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämislle.

Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi osaltamme kesti kokonaisuudessaan noin yhden vuoden alkaen ensimmäisestä tapaamisesta yksikön esimiehen kanssa päättyen toiseen työhyvinvointikyselyyn sekä kyselyiden tulosten vertailuun ja analysointiin. Kahden sähköisen työhyvinvointikyselyn tekeminen ei sinänsä ollut aikaa vievää, mutta katsoimme tarpeelliseksi jättää riittävän pitkän ajan kyselyiden väliin, jotta sovittuja kehittämistoimenpiteitä oli mahdollista suunnitellusti toteuttaa. Kyselyiden välinen aika oli tässä työhyvinvointikyselyssä reilut kuusi kuukautta. Jos aika olisi ollut vielä pidempi, olisivat tulokset todennäköisesti olleet erilaiset, koska työyhteisöllä olisi ollut enemmän aikaa toteuttaa toimenpiteitä.

Kyselyistä oli helposti huomattavissa työhyvinvoinnin taso Kulttuurisen nuorisotyön yksikössä. Työyhteisö oli verrattain tyytyväinen työhyvinvointiinsa. Tulokset kertoivat yleisesti työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden olevan hyvällä tasolla, jo ennen yhteisen kehittämissuunnitelman tekemistä. Toki aina löytyy parannettavaa ja henkilökohtaisia eroavaisuuksia. Keskihajonnan ollessa suuri, voimme päätellä, että yksilötasolla on suuriakin mielipide-eroja. Haasteena tulevaisuuden kehitystyössä tuleekin olemaan niiden henkilöiden löytäminen, jotka kokivat työhyvinvoinnin olevan huonolla tasolla. Tämä on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, jotta heidän henkilökohtaista työhyvinvointiaan päästään kehittämään. Niitä henkilöitä, jotka kokivat työhyvinvoinnin huonoksi, voivat esimiehet pyrkiä kartoittamaan tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Mielestämme näitä työhyvinvointikyselyjä on suositeltavaa käyttää materiaalina vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa. Kun kyselyiden tuloksia käydään luottamuksellisesti kahden kesken läpi, on mahdollista päästä pureutumaan syvällisestikin yksittäisten henkilöiden työhyvinvoinnin tilaan.

Tulokset olivat kokonaisuudessaan mielenkiintoisia. Oletetusti osa kehittämistoimenpiteistä paransi työhyvinvointia kysymysten keskiarvojen parannuttua, mutta toisaalta taas tiedottamista ja viestintää koskevien kysymysten tulokset laskivat. Tarpeellista on selvittää syitä, jotka johtivat tulosten laskuun. Kehittämissuunnitelmassa yhteisesti sovittuja toimenpiteitä kuitenkin toteutettiin sovitusti. Kaikkia sovittuja kehittämistoimenpiteitä ei saatu vielä syksyn 2018 aikana aloitettua, mikä varmasti osaltaan vaikutti

tuloksiin. On hyvä pohtia, tapahtuiko kyselyiden välisenä aikana sellaista, joka voi vaikuttaa suoraan tulosten heikkenemiseen. Tapahtuiko jotain sellaista, mikä huononsi entisestään viestinnän mahdollisuuksia vai oliko tiedottaminen vain edelleen riittämätöntä kehittämistoimenpiteistä huolimatta?

Viestinnän merkitys työyhteisöjen muutostilanteissa on huomattava. Työyhteisöviestintä kaikissa tilanteissa, myös muutoksessa, on vuorovaikutusta organisaation, työyhteisöjen ja niissä toimivien ihmisten välillä. Työyhteisöviestintä voi olla toimivaa, jolloin se edistää organisaatiomuutosta tai huonoa, jolloin se selkeästi hidastaa muutosta. Hyvässä viestinnällisessä toimintakulttuurissa ylimmän johdon asenteella on ratkaiseva merkitys. Kun johto näkee viestinnän merkityksellisenä, on viestintä avointa ja ajantasaista läpi koko organisaation. Tällöin ei synny tunnetta salailusta vaan tiedottaminen perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Viestinnän on toimittava sekä ylhäältä alaspäin, että alhaalta ylöspäin. Vuorovaikutteinen viestintä luo rakentavaa kulttuuria muutokseen. Toimivassa viestinnässä sekä esimies- että alaistaidot ovat toimivia. Jokainen tietää omat vastuunsa sekä velvoitteensa ja viestii niistä avoimesti koko työyhteisölle. Muutostilanteissa pahinta on se, että esimies ei viesti ollenkaan. Esimiehen on viestiessään oltava avoin ja mahdollisimman rehellinen. Jos jotain asiaa ei voi viestiä eteenpäin, senkin voi rehellisesti sanoa. On uskallettava olla läsnä. Vaikka työelämässä tapahtuvat asiat voivat tuntua rankoilta ja henkilökohtaisilta, on meidän kaikkien pyrittävä muistamaan se, että kyse on kuitenkin työstä. (Juuti ym. 2009, 104-105, 151-152; Juuti 2018, 205; Virolainen 2012, 192.)

Muutostilanteiden viestinnässä yksi tärkeimmistä huomioitavista seikoista on esimiehen läsnäolo. Se, että esimies ei ole paikalla, koska hän ei uskalla tai voi viestiä ajantasaisesti, aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta. Huhut saavat helposti siivet ja asioilla on tapana suurentua tai muuttaa muotoaan, jos paikalla ei ole muutostilanteen viestinnän lähintä asiantuntijaa, omaa lähiesimiestä. Lisäksi yhdessä sovitut tavat ja paikat tiedottamiselle luovat luottamusta ja antavat työrauhan.

Kyselystä nousee selkeästi myös tarve kulttuurisen nuorisotyön toiminnan edelleen kehittämiseen. Pelko siitä, että toiminnan kehittäminen jää vähemmälle huomiolle muutostilanteessa on oikeutettua. Toimintaa kehitettäessä tärkeää on huomioida kumppanit ja yhteinen toiminta heidän kanssaan. Kaikkea toimintaa ei tarvitse tuottaa itse.

Verkostoja hyödyntämällä toiminta monipuolistuu edelleen. Tarpeen voisi tässä tilanteessa olla oman yksikön verkostostrategian tekeminen, jotta kulttuurisen nuorisotyön kehittäminen helpottuisi. Verkostostrategia on yksikön tarpeista lähtevä suunnitelma, jossa on selkeät konkreettiset tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat. Strategian pohjaksi tehdään yhteistyössä koko henkilöstön kanssa oman toiminnan visio ja strategia Helsingin kaupungin visiota ja strategiaa toteuttaen. Verkostostrategiasta tulee löytyä kumppanit, jotka auttavat toteuttamaan oman toiminnan strategiaa ja visiota. Verkostostrategian on oltava mahdollisimman ketterä sekä muuntautumiskykyinen ja sitä täytyy tarkastella ja kehittää tarpeen mukaan. Verkostostrategian, niin kuin myös toimintasuunnitelmien, oman toiminnan vision ja strategioiden tekemisen suurena haasteena tulee varmasti olemaan ajankäyttö. Suunnitelmien tekeminen on aina resursoitava hyvissä ajoin ja huomioitava päivittäisiä toimintoja suunniteltaessa. Tärkeää on varmistaa riittävästi aikaa yhteiseen tekemiseen ja saada koko henkilöstö sitoutettua. Kun henkilöstö ymmärtää suunnittelun tarpeellisuuden ja näkee omien suunnitelmien yhteyden koko kaupungin strategiaan ja visioon, syntyy varmasti erinomaisia tuloksia. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007.)

Kyselyn avovastauksissa johtamiseen ja johtajuuteen kaivattiin jämäkkyyttä, selkeyttä ja tasa-arvoisuutta. Johtamisen selkiyttäminen helpottaa arjen työn tekemistä ja oletettavasti myös sen kehittämistä. Selkeät tehtäväkuvat myös yksikön esimiehille delegointisääntöineen helpottavat sekä alaisia että esimiehiä tässä muutostilanteessa.

Opinnäytetyön tavoitteena meillä oli selvittää, pystytäänkö työhyvinvointia parantamaan osallistamalla henkilökuntaa oman yksikön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman luomiseen ja toteutukseen sekä saada ajankohtaista tietoa yksikön työhyvinvoinnin tilasta. Kyselyn tuloksista avovastauksineen saimme tietoa, jota on mahdollista edelleen hyödyntää yksikössä ja sen tulevaisuuden työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkittuamme ja vertailtuamme vastauksia mielestämme työhyvinvointia pystytään parantamaan. Henkilöstön osallistaminen kehittämissuunnitelman luomiseen onkin edellytys, jotta voidaan sitouttaa henkilöstö saavuttamaan toivottuja tavoitteita. Toki työtä hyvinvoinnin eteen ja kehittämissuunnitelmien toimeenpanemiseen täytyy yksikön tehdä päivittäin.

Saavutettuja tuloksia on pyrittävä ylläpitämään hyvällä tasolla ja toisaalta taas on tarvittaessa lähdettävä kehittämään muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Moninaiset tekijät työelämässä vaikuttavat työn tekemiseen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät muuttuvat työelämän muuttuessa ja työyhteisöjen tulee tässäkin pysyä ajan hermolla. Tässä ylläpitävässä ja edelleen kehitettävässä työssä on ensiarvoisen tärkeää tehdä yhteistyötä johdon, työntekijöiden ja työntekijöitä edustavan yhteistoimintavastaavan kanssa. Yhteistoimintavastaavan ja esimiehen yhteistyön työhyvinvoinnin edistämiseksi on oltava saumatonta. Yhteistoimintavastaava on valittu työntekijöiden keskuudesta ja hänen tehtäviinsä kuuluvat mm. työyhteisön yhteisten asioiden tuominen kokouksiin tarvittaessa, keskustella esimiehen kanssa työyhteisöstä nousseista asioista, seurata työskentelyolosuhteita, viestiä kehittämissuhteita esimiehelle ja työsuojeluvaltuutetuille. Lisäksi yhteistoimintavastaava osallistuu työsuojelua koskeviin erilaisiin tarkastuksiin sekä tapaturmien ja turvallisuuspoikkeamien tutkimiseen tarvittaessa. Yhteistoimintavastaavan on mahdollista edistää työhyvinvointia monelta eri kantilta, mikä on hyvä muistaa yhteistä toimintaa ja hyvinvointia kehitettäessä.

Työhyvinvoinnin tasapuolisen ylläpitämisen pohjana voi pitää jokaisen työntekijän kanssa käytäviä henkilökohtaisia keskusteluja työhyvinvoinnin tilasta. Edellä mainittuja henkilökohtaisia keskusteluhetkiä olisi hyvä käydä kuukausittain tai jopa viikoittain, jos se olisi aikataulullisesti mahdollista. Vähintäänkin nämä keskustelut on luonteva yhdistää henkilöstön kanssa käytäviin vuosittaisiin tulos- ja kehityskeskusteluihin. Tulos ja kehityskeskusteluissa käydään läpi mm. henkilöstön saavuttamia tuloksia, osaamisen kehittämisen tarpeita ja asetetaan tavoitteet seuraavalle tai seuraaville vuosille organisaation strategian viitoittamana. Näihinkin kaikkiin osa-alueisiin työhyvinvointi liittyy olennaisesti ja työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla se edesauttaa tavoitteiden saavuttamista sekä niissä pysymistä.

LÄHTEET

- Alasoini, Timo 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatio-toiminta. Pekka Ylöstalo (toim.). Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010. Helsinki; Työ- ja elinkeinoministeriö, 17-27.
- Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä. Helsinki; Edita Publishing Oy.
- Helsingin kaupungin organisaatio 2018. Viitattu 29.1.2019. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/organisaatio/>
- Helsingin kaupunki, kaupunginvaltuusto 2016. Päätös 16.3.2016. Viitattu 13.2.2019. https://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunginvaltuusto/Suomi/Paatoshistoria/2016/Kanslia_2016-03-16_Kvsto_5_Pk/9A7769C8-52AD-4C56-8353-A488F90411CB/Johtamisjarjestelman_uudistaminen.pdf
- Helsingin kaupunki, nuorisolautakunta 2015. Päätös 23.4.2015. Viitattu 13.2.2019. https://www.hel.fi/static/public/hela/Nuorisolautakunta/Suomi/Paatokset/2015/Nk_2015-04-23_Nik_4_Pk/OE878E25-1D52-4473-8330-C24CF8040BF9/Nuorisotoimen_johtosaannon_hyvaksyminen.
- Helsingin kaupunki tilinpäätös 2017. Viitattu 4.1.2019. <https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2018/Tilinpaaatos-2017.pdf>
- Helsingin kaupunki työhyvinvointi ja työturvallisuus 2019. Viitattu 4.1.2019. <http://helmi.hel.fi/henkilosto/Tyohyvinvointijatyoturvallisuus/Sivut/default.aspx>.
- Juuti, Pauli 2018. Huono johtaminen, tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, Juhani 2016, 1. painos. Työhyvinvointi organisaation menestystekijä. Kehittämishojelman laatiminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Oyj.
- Maslow, Abraham H. 1943, painos vuodelta 2015. A theory of human motivation. Rhode Island, United States: BN publishing.
- Rauramo, Päivi 2009, 1. painos. Työhyvinvoinnin portaat työkirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Riikonen, Ella & Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka & Seitsamo Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö-menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salomäki, Jukka 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Asemanlapset.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 05.03.2019. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: Unipress.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2019. Hyvinvointi ja terveyserot. Viitattu 13.2.2019. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

Työturvallisuuskeskus 2018. Sykettä työhön. Viitattu 2.5.2018. <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoehyvinvointikysely/Tyohyvinvointikysely-original.pdf>

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Wilenius Markku 2015. Tulevaisuuskirja: metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

HAASTAATELUT

Kaljunen, Minna 2018. Ts. toiminnanjohtaja. Nuorten toimintakeskus Happi. Haastattelu 14.2.2018

Kaljunen, Minna 2018. Ts. toiminnanjohtaja. Nuorten toimintakeskus Happi. Haastattelu 26.11.2018.

LIITTEET

Liite 1

Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työhyvinvointikyselyn kysymykset

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

1. Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta
2. Ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin
3. Saan riittävästi tukea esimieheltäni
4. Saan työstäni riittävästi palautetta
5. Esimiehen toiminta on oikeudenmukaista
6. Saan esimieheltäni riittävästi tukea muutoksessa

TYÖ JA OSAAMINEN

7. Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät
8. Osaaminen vastaa työn vaatimuksia
9. Kehitän aktiivisesti omaa työtäni ja osaamistani
10. Kehittämissideat ovat työpaikallani tervetulleita

TYÖYHTEISÖ

11. Työyhteisössäni viestitään asioista avoimesti ja rehellisesti
12. Työpaikallani hyväksytään erilaisuus
13. Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan
14. Työpaikallani käytäydtyään asiallisesti
15. Työilmapiiriin liittyvät asiat ovat kunnossa
16. Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani
17. Työpaikallani on selkeät pelisäännöt ja toimimme niiden mukaisesti
18. Vaikutan omalla toiminnallani työyhteisön toimivuuteen
19. Tiedottaminen muutoksessa on toimivaa

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY

20. Olen tyytyväinen työhöni
21. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään
22. Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa

23. Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa

Liite 2

Kulttuurisen nuorisotyön yksikön työhyvinvointikyselyiden vertailu

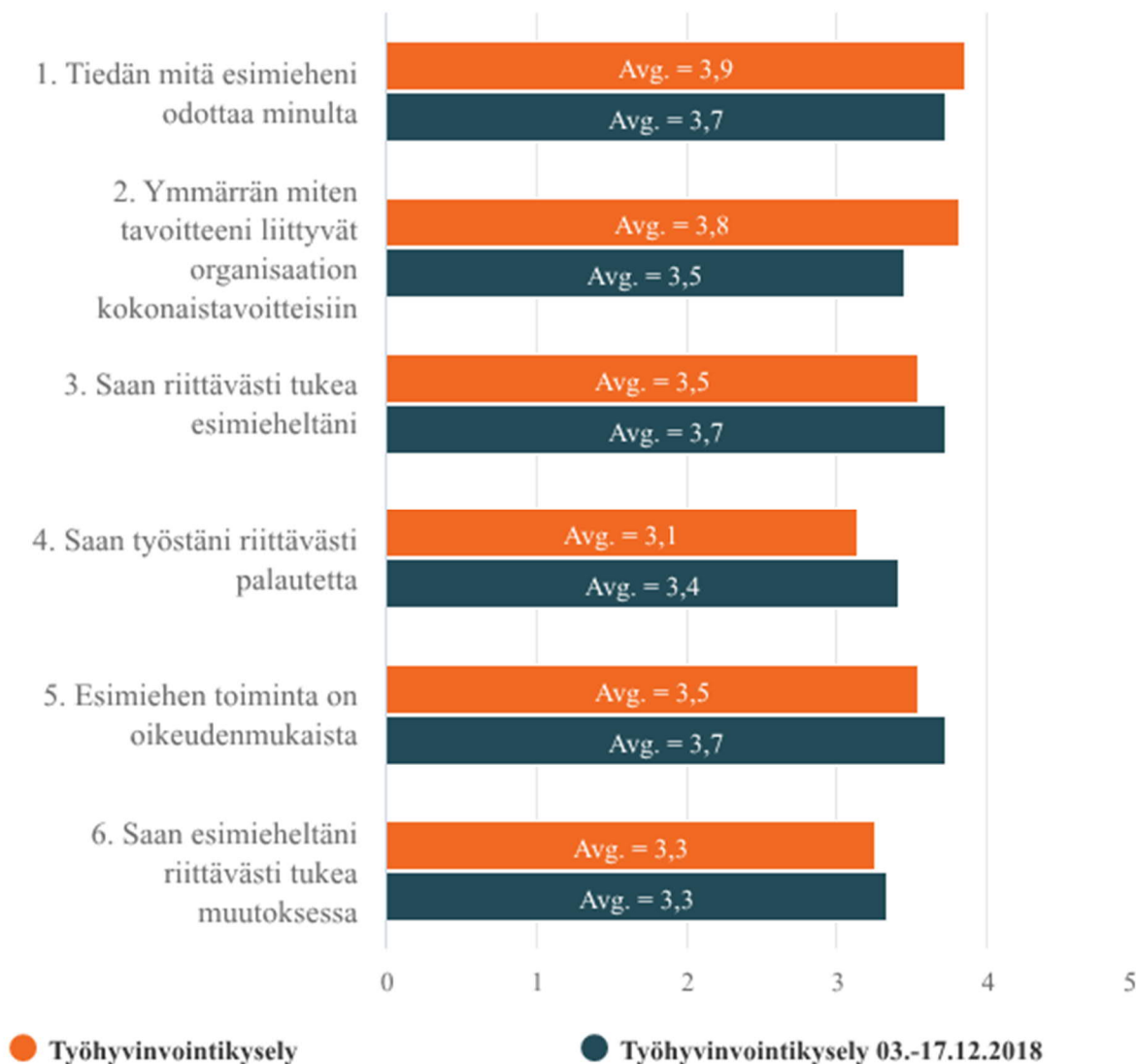
Oranssi palkki toukokuu 2018

Harmaa palkki joulukuu 2018

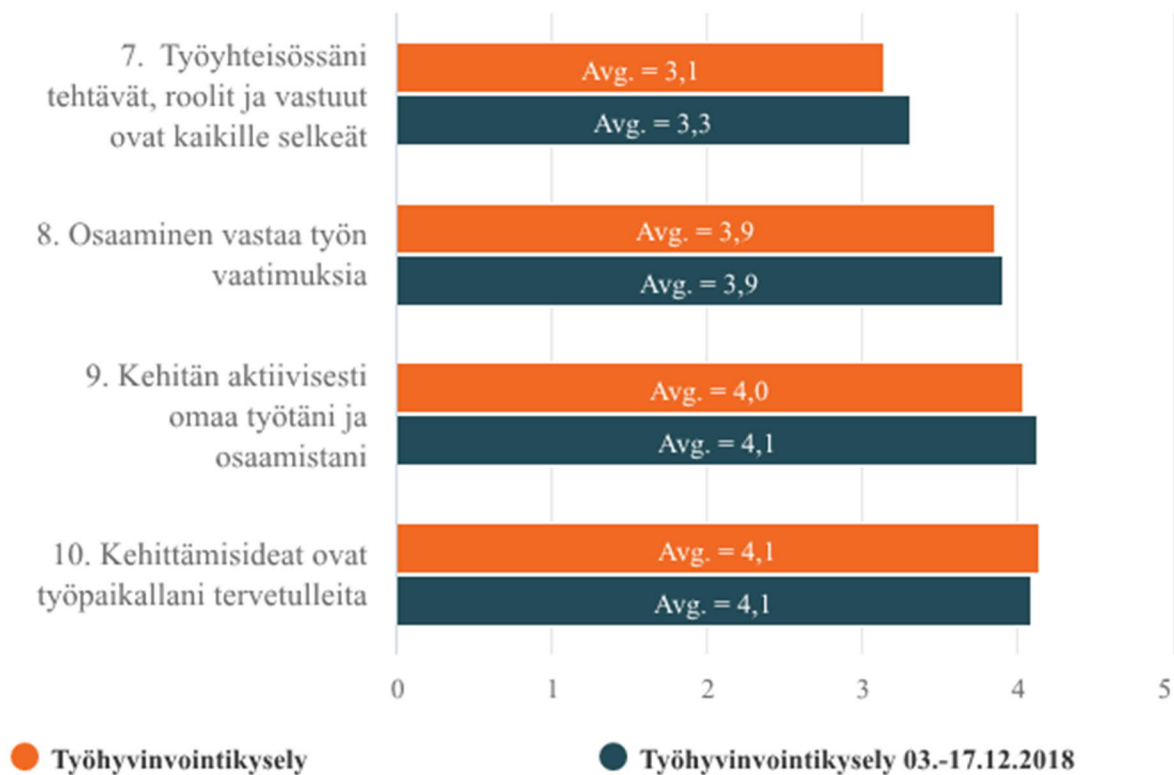
Vastaajia toukokuussa 28

Vastaajia joulukuussa 22

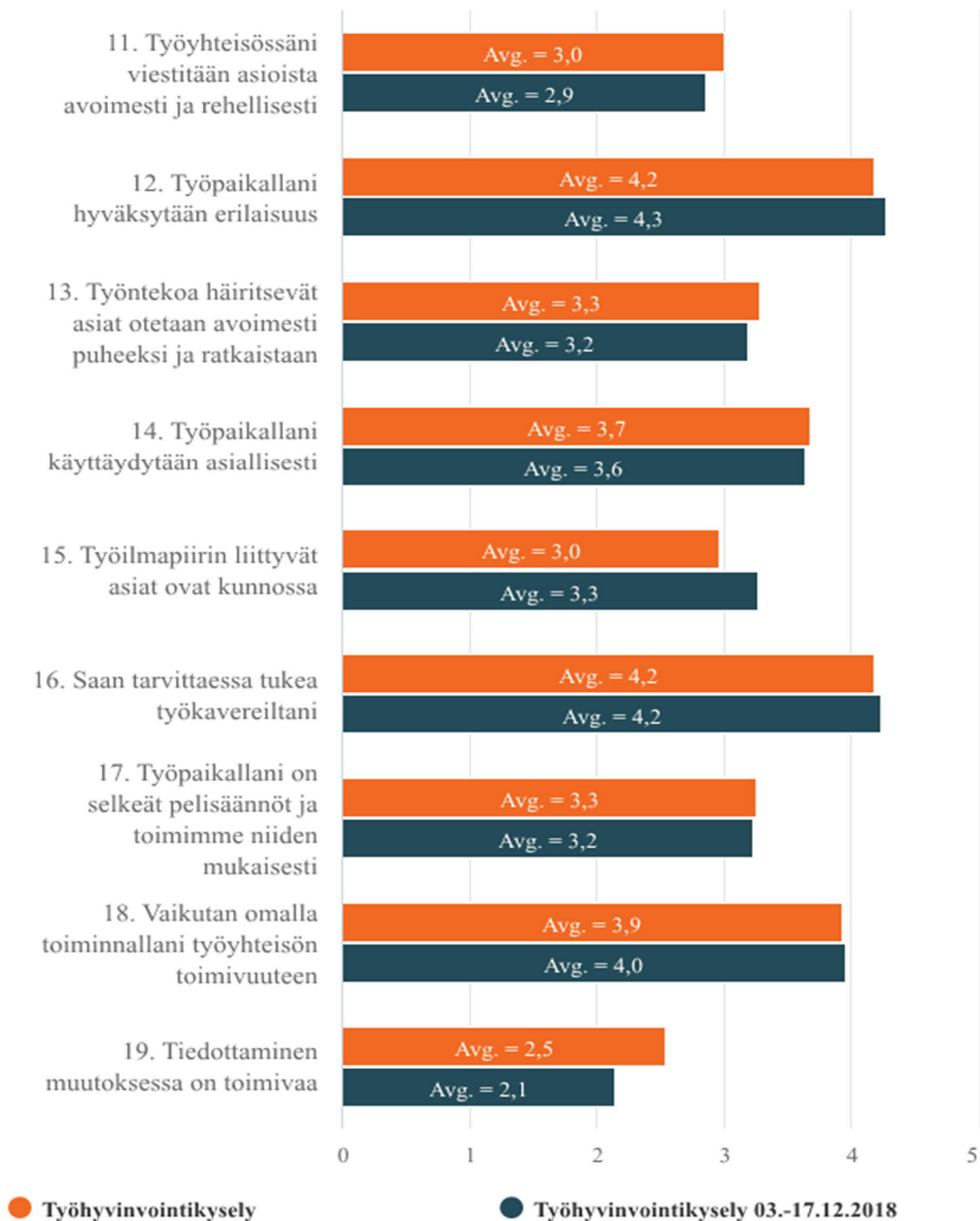
1. Esimiestyö ja johtaminen (Esimiestyöllä tarkoitetaan lähiesimiehen toimintaa)



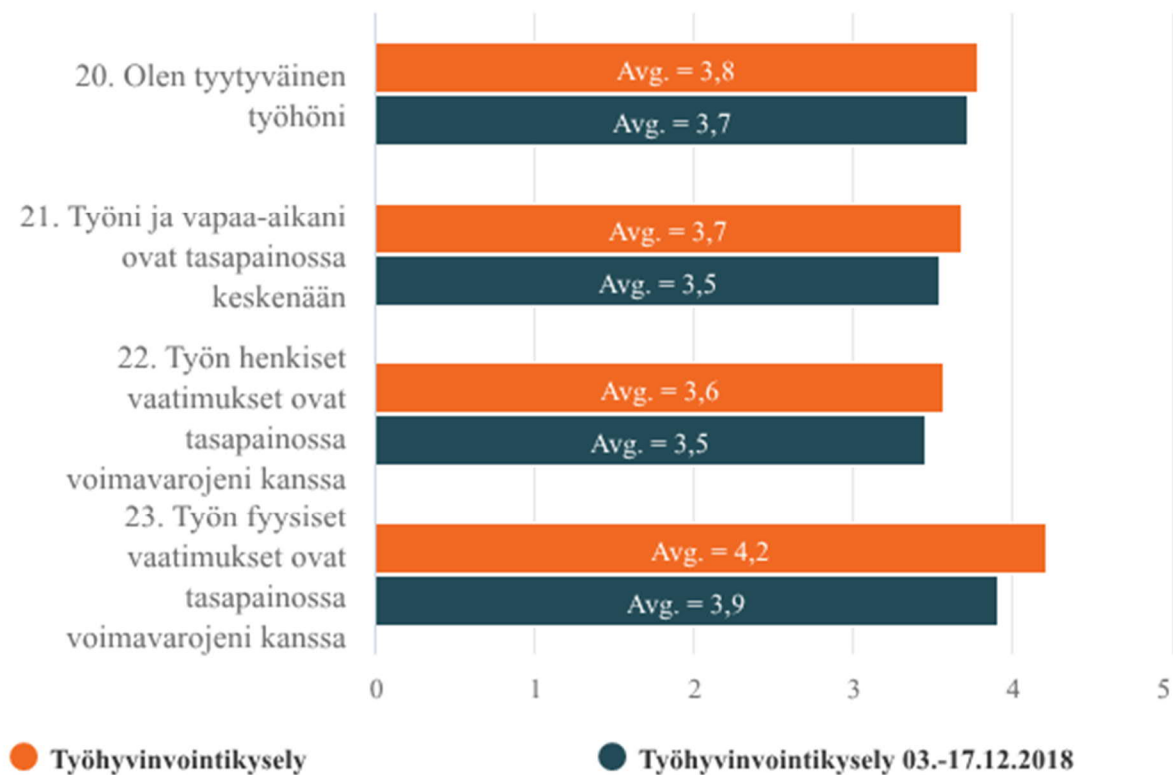
2. Työ ja osaaminen



3. Työyhteisö (työyhteisöllä tarkoitetaan Kulttuurisen nuorisotyön yksikköä)



4. Työhyvinvointi ja työkyky



Liite 3

KULTTUURISEN NUORISOTYÖN YKSIKKÖ TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPÄIVÄ 29.8.2018

OHJELMA

Aika: keskiviikko 29.8.2018, klo 08:30–16:00

Paikka: Nuorten toimintakeskus Happi
Sörnäisten rantatie 31
00500 Helsinki

08:30-09:00 Aamukahvit

09:00-11:15

- Päivän ohjelma, tavoitteet & esittelyt
- Työhyvinvointi muutoksessa
- Tyhy- kyselyn purku

11:15- 12:00

Lounas

12:00-12:30

Tiinan Hörkön puheenvuoro

12.30-14:15

Ryhmätyöt

14:15-14:30

Iltapäiväkahvit

14:30-15:45

Ryhmätyöt jatkuu

15:45-16:00

Yhteenveto ja päivän päätös

Aikataulu on suuntaa antava, joten pidetään taukoja sopivissa väleissä.

Lämpimästi tervetuloa!