



Leena Inkala  
Anne Kurikka-aho

**POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOITOPAIIRIN (PPSHP)  
LASKENTAPALVELUJEN TYÖHYVINVOINTIVALMENNUKSEN  
SEURANTATUTKIMUS**

**POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOITOPIIRIN (PPSHP)  
LASKENTAPALVELUJEN TYÖHYVINVOINTIVALMENNUKSEN  
SEURANTATUTKIMUS**

Leena Inkala  
Anne Kurikka-aho  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

# TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijät: Leena Inkala ja Anne Kurikka-aho

Opinnäytetyön nimi: Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP)  
laskentapalvelujen työhyvinvointivalmennuksen seurantatutkimus

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2013

Sivumäärä: 69+25

---

Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoitopiirin (PPSHP) laskentapalvelujen yksikössä on tehty suunnitelmallista työyhteisön kehittämistyötä, jonka tueksi ostettiin palveluna työyhteisövalmennusta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää seurantatutkimuksen avulla työyhteisövalmennuksen hyötyjä. Lähtökohtana olivat yhteisön alkuperäiset ongelmakohdat ja tavoitteet. Selvitettiin, miten valmennus oli koettu, mitä muutoksia oli tapahtunut työyhteisön toiminnassa ja oliko valmennuksella ollut vaikutusta työn tuottavuudelle ja tehokkuudelle pitkällä aikavälillä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty työhyvinvointia nopeasti muuttuvassa maailmassa samoin kuin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kuten johtamista, viestintää ja työilmapiiriä. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös perehdyttämisen, koulutuksen ja palkkauksen merkitystä työhyvinvoinnille. Tutkimusaineistoa analysoitiin kvantitatiivisilla menetelmillä perustuen toimeksiantajan toiveeseen yksilösuojasta. Tutkimusmateriaali hankittiin laatimalla strukturoituja ja avoimia kysymyksiä sisältävä kyselykaavake, joka palautettiin nimettömänä ja hävitettiin tulosten valmistuttua.

Keskeisimmät tulokset osoittivat, että työyhteisö koki suoriutuvansa rooleissaan paremmin valmennuksen ansiosta. Valmennuksella on ollut myös positiivinen vaikutus käsitykseen omasta asemasta yhteisössä. Samoin vuorovaikutustaidot ja itsensä ilmaiseminen oli parantunut. Myös esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa on tapahtunut huomattavaa kehitystä ja kehitys on jatkunut.

Tuloksia voi hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä. Toimeksiantaja toimi rakentavasti ja työntekijät odottivat kehitystyön jatkuvan myös tulevaisuudessa. Jatkotoimenpiteinä ehdotetaan tyhy-toiminnan lisäämistä, jatkovalmennusta ja yhteisön ikärakenteen vuoksi hiljaisen tiedon hyödyntämistä suunnittelussa.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, työilmapiiri, työyhteisövalmennus, esimiestyö

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics

---

Authors: Leena Inkala and Anne Kurikka-aho

Title of thesis: Follow-up study of work welfare training at the accounting department of the Northern Ostrobothnia Hospital District

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2013

Number of pages: 69+25

---

The accounting department of The Northern Ostrobothnia Hospital District has conducted systematic development work to improve wellness in the work community. The primary aim of this thesis was to examine the advantages of the work welfare training that was completed in the target company few years ago. The starting point for this follow-up research was to determine what kind of issues existed in the work environment at the time of the training and what were the goals of the employee wellbeing. In addition the purpose was to clarify how the training has affected workers, what kind of changes has happened in the functionality of the target company and if the training still has influence in the productivity and affectivity on the long term.

The theoretical background of this study consists of the literature and substances on the subject. The first theory section explores how work wellbeing has become an important part of our society because of the changes in the work environment. Other theory sections focus on the elements that have an effect in welfare like leadership, communication, motivation and work atmosphere. Theoretical background also covers sections of induction, training and payment factors.

This thesis is a quantitative study for which a survey was conducted amongst the employees who participated the welfare training. The survey contains mainly structured questions but also some open questions were presented. The survey was returned anonymously and the results were destroyed afterwards. The quantitative method was chosen based on the company's wish to protect the employee's individuality.

The main results of the study indicated that the experiences of welfare training were successful and that employees seem to manage their roles better nowadays because of the training. It also has had a positive impact in understanding their position in the work community. Their communication skills have improved as well as how to be able to express themselves better.

Additionally there has been a significant improvement in the relationships between superiors and employees and the development is carrying on.

The results can be used in developing employee well-being. The target company has succeeded in building a functional system in work well-being and the employees are satisfied with that. More training was desired and silent knowhow of the experienced workers is recommended.

---

Keywords: employee well-being, work environment, work welfare training, leadership

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
2 TYÖHYVINVOINTI MUUTTUVASSA MAAILMASSA.....	9
2.1 Tarpeiden portaikko .....	11
2.2 Johtamisen merkitys työhyvinvointiin .....	13
3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	16
3.1 Työn sisältö ja työmotivaatio.....	17
3.2 Esimiestyö.....	20
3.3 Organisaation ja yhteisön sisäinen viestintä .....	21
3.4 Tiimit ja työyhteisön työilmapiiri.....	22
3.5 Perehdyttäminen ja koulutus.....	23
3.6 Palkkaus .....	24
4 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISVALMENNUS PPSHP:N LASKENTAPALVELUYKSIKÖSSÄ.....	26
4.1 Työyhteisön alkuperäiset ongelmakohdat ennen valmennusta.....	26
4.2 Kehittämismennuksen tavoitteet ja työskentelytavat .....	27
4.3 Tavoitteiden saavuttaminen .....	28
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	31
5.1 Tutkimuksen tarkoitus .....	31
5.2 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi.....	31
5.3 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset.....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	47
7 POHDINTA .....	60
LÄHTEET .....	67
LIITTEET .....	70

# 1 JOHDANTO

Henkilöstö voi olla yksi yrityksen tärkeimmistä tuotannontekijöistä tai pahimmista pullonkauloista. Työelämän muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että yritykset ovat alkaneet ymmärtää pitää työntekijöistään huolta aiempaa tietoisemmin. Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa suoraan niin yrityksen kuin yksittäisenkin työntekijän taloudelliseen tulokseen.

Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiiriin (PPSHP) laskentapalvelujen yksikössä on toteutettu ostopalveluna työyhteisövalmennusta. Valmennus kesti reilun vuoden maaliskuusta 2007 huhtikuulle 2008 saakka ja sen toteutti Sirpa Puolakka Työyhteisövalmennus Syntaalista (silloinen Cradeon). Syntaalin lasketapalveluille luovutetun loppuarviointiraportin mukaan työyhteisö on kehittynyt myönteisesti hankkeen aikana ja valmennuksella on ollut positiivinen vaikutus työilmapiiriin. Tässä opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle työyhteisön alkuperäisistä ongelmakohdista ja työyhteisövalmennukselle asetetuista tavoitteista.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kyselylomakkeen avulla mikä on ollut työyhteisövalmennuksesta saatu hyöty työyhteisölle pitkällä aikavälillä. Näihin lähtökohtiin perustuen selvitetään, miten työntekijät ja esimiehet ovat valmennuksen kokeneet ja mikä on ollut koulutuksen paras anti työyhteisölle. Lisäksi halutaan selvittää, mitä huomattavia muutoksia on tapahtunut työyhteisön toiminnassa ja onko valmennuksella ollut vaikutusta työn tuottavuudelle, tehokkuudelle tai toimintatavoille.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoidopiiriin (PPSHP) kuuluu kolme sairaalaa: Oulun yliopistollinen sairaala, Oulaskankaan sairaala ja Visalan sairaala. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiiriin toiminta liitettiin osaksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoidopiiriä vuoden 2010 alussa. Oulun yliopistollisen sairaalan yhteydessä toimii 21 kunnan yhteinen päivystysyksikkö, Oulun seudun yhteispäivystys. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoidopiiri 2010, hakupäivä 21.6.2010).

Sairaanhoitopiirin kuntayhtymä järjestää kaikille kolmelle sairaalalle mm. laskenta-, henkilöstö-, tietojenkäsittely-, huolto- ja teknisiä palveluja. Vuoden 2011 alusta sairaanhoitopiirissä otettiin käyttöön uusi tulosalueisiin perustuva organisaatorakenne, joka muodostuu seitsemästä tulosalueesta ja tulosalueeseen rinnastettavasta yhtymähallinnosta. Uusi organisaatiokaavio on kuvattu liitteessä 1. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2011. Organisaatio. Hakupäivä 24.3.2011). Tutkimuksen kohderyhmänä on koko laskentapalvelujen yksikkö sekä silloinen kehitys- ja viestintäyksikkö. Näihin yksiköihin kuului tuolloin 30 henkilöä.

Laskentapalvelut johtaa ja vastaa sairaanhoitopiirin toiminta- ja taloussuunnitelman, käyttösuunnitelman ja tilinpäätöksen valmistelusta sekä hoitaa kirjanpitolain ja perussopimuksen edellyttämät laskentatoimen tehtävät. Lisäksi se tuottaa sairaanhoitopiirin ja muiden asiakkaiden tarvitsemat toiminnan ja talouden kehitystä kuvaavat raportit. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2010. Laskentapalvelut. Hakupäivä 21.6.2010).



## 2 TYÖHYVINVOINTI MUUTTUVASSA MAAILMASSA

Menneisyyden tapahtumat, jäänteet ja heijastumat vaikuttavat edelleen vahvasti nykypäivän työelämässä. Kaikki yhteiskunnassa ja maailmassa tapahtuvat ilmiöt heijastuvat työelämään ja päinvastoin. Jotta paremmin ymmärtäisimme nykypäivää, tarkastelemme lyhyesti lähimenneisyyden vaiheita. Ensinnäkin 1980-luvulla Suomen kansantaloudessa tapahtui merkittäviä rakennemuutoksia kuten rahamarkkinoiden vapautuminen. (Kaivola & Launila 2007, 11–12.)

1990-luvulla koettiin rajuja konkursseja ja työpaikkojen menetyksiä. Pankkikriisi ja Neuvostoliiton hajoaminen vaikuttivat suuresti yritysten olemassaoloon. Työt vähenivät ja työpaikkoja irtisanottiin. Työntekijöiden luottamus jatkuvuuteen heikkeni ja työpaikoista pidettiin kiinni kaikin tavoin. Euroopan unioni ja sen myötä Euroopan laajuisten sisämarkkinoiden avautuminen toi uskoa siihen, että kasvu saisi uutta vauhtia. Vaikka markkinat laajenivat ja yhteistyö muiden maiden kanssa helpottui, toi se mukanaan entistä kovempaa kilpailua. Tehokkuutta oli lisättävä ja saatava yrityksen tuotteet kilpailukykyisiksi. Kustannustehokkuuden parantaminen tarkoitti yleensä työvoimakustannusten vähentämistä. (Kaivola & Launila 2007, 12–14.)

2000-luvulla yritykset globalisoituivat ja se lisäsi vauhtia tehokkuuskilpailussa. Uudet kasvavat markkinat edellyttivät tuotantokustannusten pienentämistä. Menestyvät yritykset siirsivät tuotantoaan pois kotimarkkinoilta halvan työvoiman maihin. Tehtaiden lakkauttaminen ja joukkoirtisanomiset ovat olleet viime vuosina ajankohtaisia asioita. Yritysten johto vaatii kannustuspalkkioita ja osakkeenomistajat yhä suurempia tuottoja. Pelisäännöt kovenevat enenevässä määrin. Myös julkisella sektorilla tuottavuuden lisääminen on noussut tärkeimmäksi kehityskohteeksi. Kaikki pitää tehdä mahdollisimman halvalla ja kustannustehokkaasti. (Kaivola & Launila 2007, 14–15.)

Työelämän muutokset vaikuttavat merkittävästi hyvinvointiimme. Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus on lisääntynyt 1990- ja 2000-luvuilla. Kiire,

epävarmuus ja turvattomuuden tunne leimaavat työelämää. Rakennemuutoksia tehdään kiihtyvällä vauhdilla ja siksi työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja työhön on vaikeutunut. Muutokset aikaansaavat riittämättömyyden tunnetta. Haasteet ja työtehtävät lisääntyvät ja koulutuksen merkitys kasvaa. Myös tietotekniikan lisääntynyt käyttö tuo omat haasteensa sillä jatkuvasti vaihtuvat ohjelmat vaativat perehtymistä uusiin järjestelmiin. Myös työn organisoinnissa on tapahtunut muutoksia. Nykyisin töitä tehdään tiimeissä ja tulosten saavuttamiseksi tarvitaan erilaista osaamista. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta. Työ on yhä useammin projektiluonteista. Määräaikaaisuudet ja työn tiukka aikataulu luovat paineita, sillä lyhyessä ajassa pitää oppia täysin uusia käytäntöjä. Työryhmän tai esimiehen tuki ja ymmärrys voi olla hyvin vähäistä. (Kaivola & Launila 2007, 16–19.)

## 2.1 Tarpeiden portaikko

Työhyvinvointia yksilötasolla voidaan vertauskuvallisesti peilata tunnetulla Maslowin tarvehierarkialla (kuvio 1). Sen mukaan alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten nesteen ja ravinnon saanti sekä riittävän unen tarve. Näihin perustarpeisiin Maslow vertaa ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Fyysinen hyvinvointi taas on työhyvinvoinnin perusta. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Portaikon toisen tason tarpeet käsittävät turvallisuuden, kuten turvallinen työympäristö ja työvälineiden turvallisuus. Siihen kuuluu myös henkinen turvallisuus ja turvallinen työilmapiiri, jossa työntekijän ei tarvitse pelätä eikä kokea kiusaamista. Hän myös tietää työtehtävänsä, mitä pitää tehdä ja miten näissä tehtävissään onnistuu. Turvallisuuteen kuuluu myös tieto työn jatkuvuudesta. Varsinkin nuorilla työn jatkuvuuden tuoman turvallisuuden tarpeen on korvannut usko omaan osaamiseen ja sen markkina-arvoon. Psykkinen hyvinvointi onkin yksilön työhyvinvoinnin toinen osa-alue. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

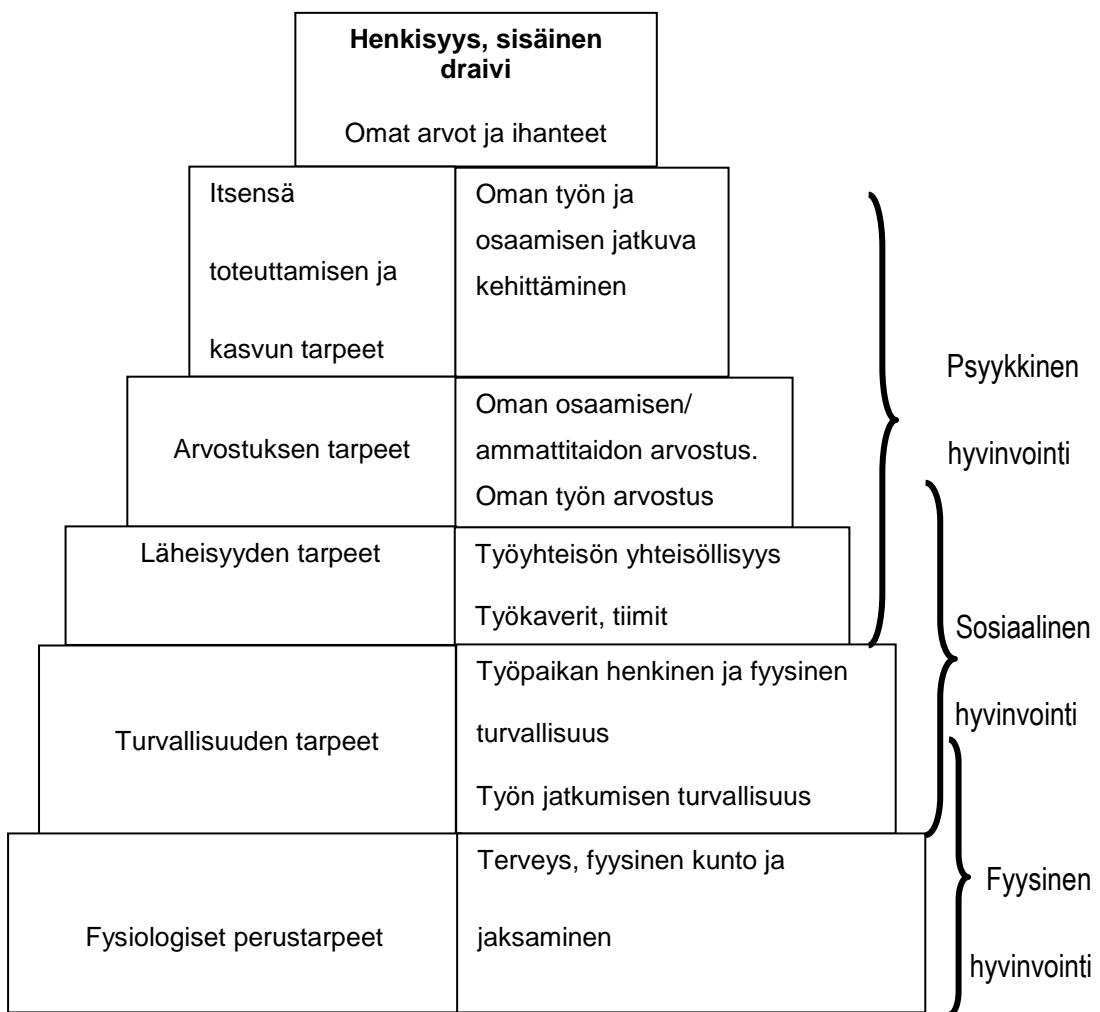
Kolmannen tason läheisyyden tarpeita ovat halu kuulua yhteisöön, ammattitai työyhteisöön ja sosiaalinen hyvinvointi. Tähän kuuluvat ihmissuhteet niin työssä kuin sen ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee myös työntekijän sitoutumista työhön sekä edesauttaa työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Neljänneksi nousevat arvostuksen tarpeet, mitkä toteutuvat työelämässä osaamisessa ja ammattitaidossa. Osaaminen liittyy muihinkin tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo mukanaan turvallisuutta nykyisessä työelämässä ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Juuri osaamisen perusteella ihminen valitaan tiimeihin, työryhmiin tai työhön yleensä. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen sekä kasvun tarpeista. Näitä ovat luovuus, halu kehittää itseään ja omaa osaamistaan

sekä halu saavuttaa elämässä päämääriä. Kaikista ylimmäksi Maslowin portaikossa voidaan asettaa vielä henkisyys ja sisäinen draivi, kuten arvot, motiivit ja oma sisäinen energia, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista asioihin. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Oma hyvinvointi lähtee viime kädessä omasta halusta ja omasta itsestä, arvoista ja ihanteista. Työnantajan mitkään toimet eivät vaikuta, jos työntekijä ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)



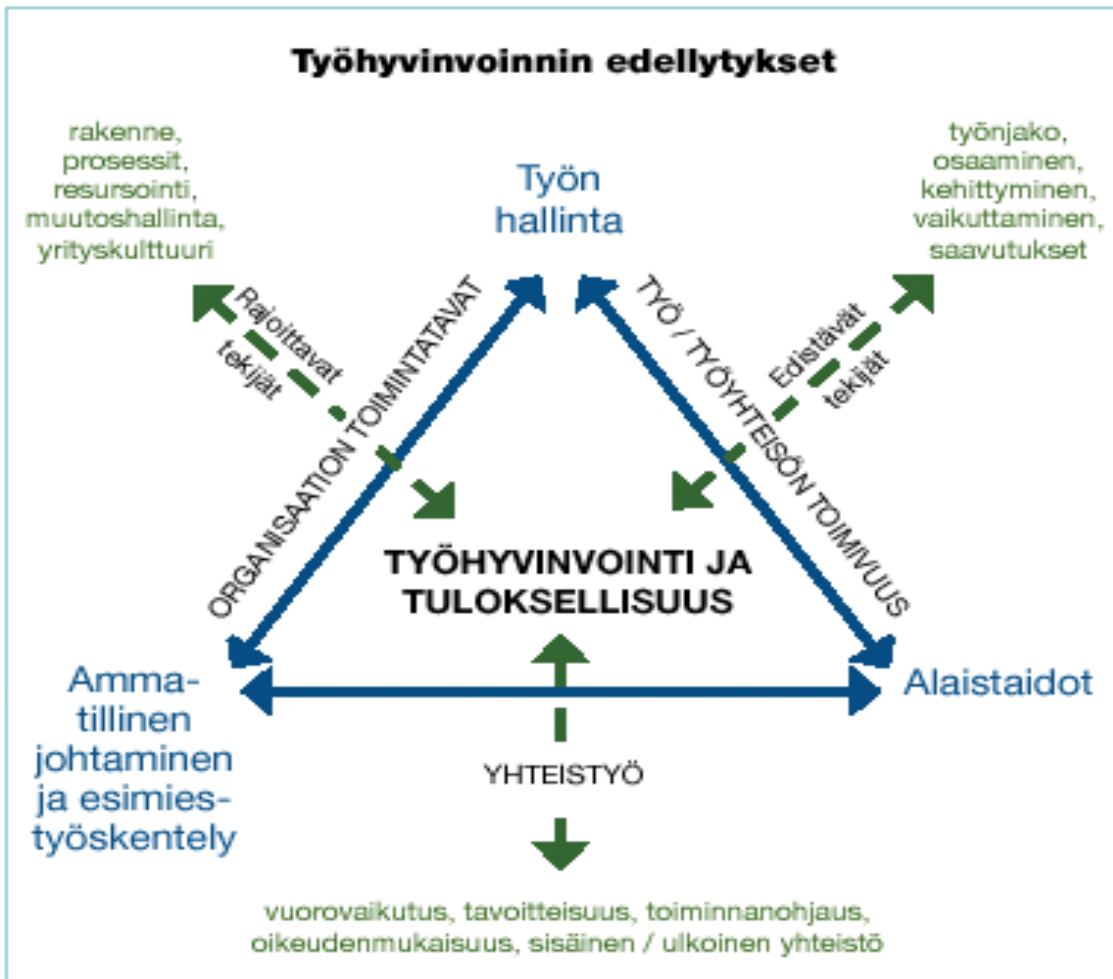
*KUVIO 1. Työhyvinvoinnin vertauskuvallinen kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2003, 21.)*

## 2.2 Johtamisen merkitys työhyvinvointiin

Yritykset haluavat edistää työyhteisön hyvinvointia lisääntyvässä määrin. Johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä on yhteys. Hyvällä esimiestyöllä pystytään tehokkaimmin lisäämään henkilöstön työhyvinvointia mutta kannattaa muistaa, että hyvän työyhteisön rakentaminen vaatii jokaista työntekijää. Hyvä johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisen välillä ja edistää työn hallintaa ja osaamisen suunnitelmallista kehittämistä. (Borgman & Packalen 2002, 96–97.)

Systemaattinen esimiestyö lähtee liikkeelle tavoitteiden ja työtapojen selkiyttämisestä. Lisäksi esimies selvittää työntekijälle, miten tavoitteisiin päästään ja miten hänen työtään arvioidaan. Työntekijän kannustaminen ja tukeminen ovat myös erittäin tärkeässä osassa. Miellyttävä työympäristö, kuten esimerkiksi työolosuhteet ja työturvallisuus, luovat hyvän pohjan työn tekemiselle. (Borgman & Packalen 2002, 96–97.)

Esimiehen tulee myös pyrkiä kehittämään positiivista vuorovaikutusta työyhteisössä. Tähän kuuluu keskeisenä ristiriitojen ratkaisu ja hyvä kommunikaatio, joiden tarkoituksena on lisätä työyhteisön me-henkeä. (Borgman & Packalen 2002, 97.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin edellytykset (Psycon 2006, hakupäivä 21.6.2010)

Otala ja Ahonen (2003, 122) toteavat kirjassaan, että tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde. Heikko esimiestyö vaikuttaa sitoutumiseen, oman osaamisen kehittämiseen sekä onnistumisista nauttimiseen. Henkilöpääoman vaaliminen ja kehittäminen kuuluu jokaisen esimiehen tehtäviin. (Otala & Ahonen 2003, 122.)

Jim Collins Stanfordin yliopistosta kuvaa johtajia ”viiden tason johtajiksi”. Kun aiemmin puhuttiin asia- tai ihmisjohtajista, niin nyt korostetaan vaatimattomuutta ja lujaa tahtoa saavuttaa se, mitä halutaan. Tällaista johtajuutta voidaan kutsua Flow – johtamiseksi. (Ojala & Ahonen 2003, 123.)



KUVIO 3. Viiden tason johtajatyyppejä (Collins 2001, 123)

Flow-johtaja auttaa ihmisiä saavuttamaan parhaan tuloksen ja saa joukon ihmisiä tekemään oikeita asioita. Tätä voidaan kutsua myös valmentavaksi, palvelevaksi ja valtuuttavaksi johtajuudeksi. Asiantuntijoita ei voi johtaa käskemällä, vaan pitää elää mukana. ”Vaatimattomuus” tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että esimies luo mahdollisuudet asiantuntijoiden ja osaajien menestykselle. Flow-johtajan lähtökohtana on palkata ensin oikeat ihmiset ja päättää vasta sen jälkeen, mitä tehdään. (Ojala & Ahonen 2003, 123.)

### 3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työhyvinvointi koostuu useista eri tekijöistä. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi työntekijän terveyttä ja jaksamista, työpaikan työilmapiiriä ja ihmissuhteita, turvallisuutta, johtamista, palkkausta, innostusta, työn tuottamaa henkistä tyydytystä sekä tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja tuottavasti ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä ovat motivoituneita. Lisäksi työn tulisi tukea heidän elämäntilannetta. Hyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti myös johtamisen käytännöt ja esimiestyö. (Blom & Hautaniemi 2009, 21.) Työhyvinvoinnilla on useita eri määritelmiä ja käsitteitä ja ne koostuvat monista eri osatekijöistä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin vain muutamia työhyvinvoinnin osatekijöitä, kuten työn sisältö, koulutus, palkkaus, esimiestyö, sisäinen viestintä ja työyhteisö/tiimi.

Otala ja Ahonen toteavat kirjassaan osuvasti, että työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa mutta myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on työyhteisön jatkuvaa kehittämistä, jotta jokaisella olisi mahdollisuus kokea onnistumista ja työn iloa. (Otala & Ahonen 2003, 19.)



### 3.1 Työn sisältö ja työmotivaatio

Hyvä työ on monipuolista, itsenäistä ja kehittävää, eikä se kuormita liika ruumiillisesti eikä henkisesti, taikka liian vähän. Useita töitä voidaan muuttaa joustaviksi ja sisällöltään vaihteleviksi. Tarvittaessa työt voidaan myös jakaa uudelleen tai työryhmässä tehtäviä voidaan vaihdella päivittäin tai viikoittain. Myös itseohjautuvat työryhmät ovat yleistymässä. Laajentamalla tai työtä rikastamalla voidaan parantaa työn motivoivuutta, kehittävyttä ja haastavuutta. Myös osallistuminen oman työnsä suunnitteluun ja päätöksentekoon yhdessä esimiesten kanssa on tärkeää, sillä jokainen on oman työnsä ensisijainen asiantuntija. (Työterveyslaitos 1997, 15.)

Ruuhkahuiput ja kiire ovat monen työyhteisön ongelma. Liian suuri työ tai liian vaikeat tehtävät uuvuttavat. Varsinkin, jos työssä jää ratkaisemattomia asioita, painavat ne mieltä vielä vapaa-aikanakin. Liian vähäinen kuormitus puolestaan passivoi. Työpaineita voidaan yrittää vähentää työtovereiden avulla tai jaksottamalla ruuhkahuippuja. Myös työn uudelleen muotoilu voi jaksottaa kiireaikoja. (Työterveyslaitos 1997, 15.)

1990-luvun alussa voimaan tullut työturvallisuuslaki ottaa huomioon psyykkisen työsuojelun, mikä toteutuu, kun työ on sopivasti kuormittavaa ja edesauttaa työssä oppimista ja kehittymistä. Kuormittumiseen vaikuttavat työn suunnittelun määrittämät työolot, työnjaon kautta kehittyvä työn sisältö ja työntekijän osaaminen sekä työtoiminnan johtaminen. (Teikari 1992, 36-37.)

Sekä valtion hallinnollisissa, että yksityisissä yrityksissä puhutaan yksilöllisestä palvelusta ja työn joustavuudesta. Kuitenkin pääesteenä näiden tavoitteiden saavuttamiselle on työn perinteinen organisointi ja siitä aiheutuva töiden osittuneisuus sekä organisaatioiden moniportainen hierarkisoituminen. Ositetun työn ongelman ratkaisemiseksi on tarpeen lähteä siitä, että työtoiminta on tietoista, tavoitteisiin suuntautuvaa ja hierarkkisesti sekä perättäisesti järjestäytyntä. Työntekijä voi itse toteuttaa asettamiaan tai organisaatiosta

saamia tavoitteita. Nämä tavoitteet ymmärretään työtehtäviksi, joita toteutetaan tekojen avulla. (Teikari 1992, 37.)

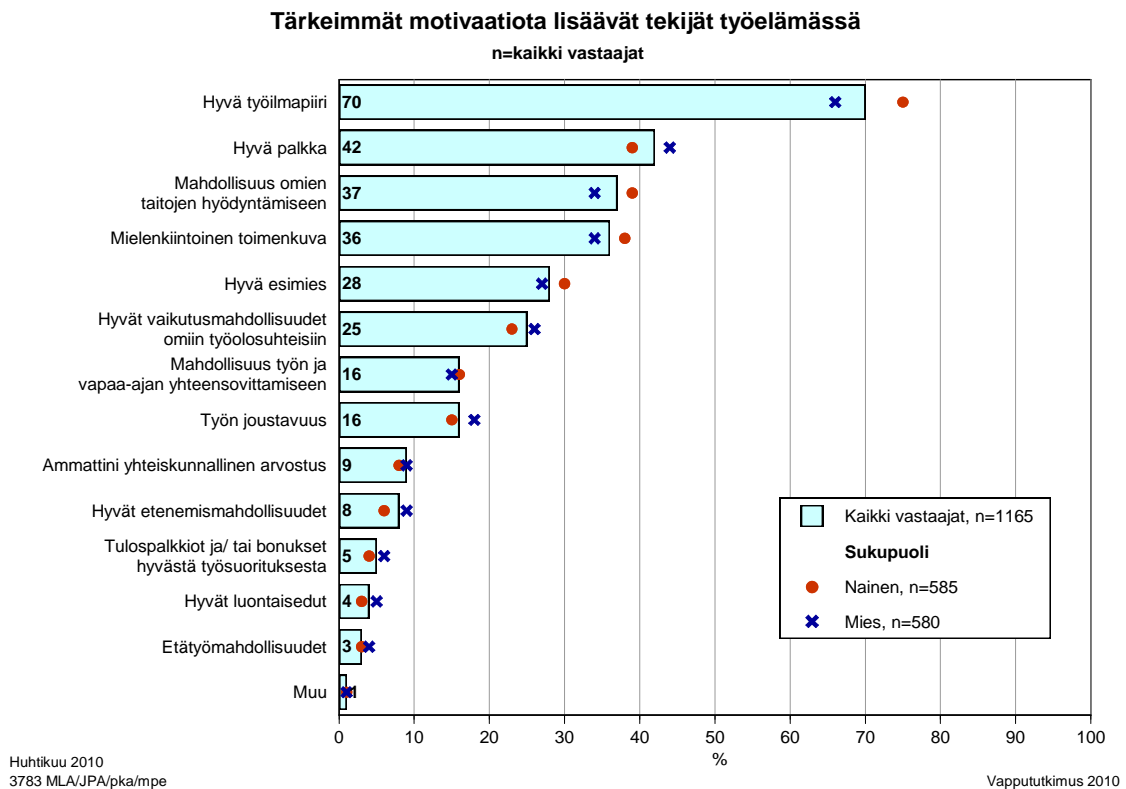
Hierarkkisesti kokonainen työ sisältää älyllisen, suunnittelevan ja tietoisien sekä ongelmia ratkaisevan tason ja käsitteellisen-havainnollisen tason. Alimmalla tasolla tehdään rutiinotoimintoja useinkin automaattisesti ja tiedostamatta. Syklisesti kokonaiseen työhön kuuluu yksittäisellä työntekijällä valmistautumista kuten tavoitteiden asettamista, orientoitumista, toimintaohjelman suunnittelua sekä päättämistä. Lisäksi työn suorittamista ja sen tuloksen tarkastamista (kontrollointia ja palautetta), sekä osallistumista työn organisoitiin yhdessä työyhteisön kanssa. Lisäksi – edes pienessä määrin - työssä tulisi olla mahdollista oman älyn käyttö ongelmanratkaisussa. (Teikari 1992, 37.)

Suomalaisen Työn Liiton ja Suomen Ammattiliittojen keskusjärjestö SAK:n teettämä tutkimus osoittaa, että työ on suomalaisille tärkeä asia kaikissa ikäryhmissä. Kuitenkaan tasa-arvon toteutumiseen ei olla kovin tyytyväisiä nykyisessä työelämässä. Työn koetaan edistävän hyvinvointia ja vaikuttavan positiivisesti terveyteen. Suomalaiset ovat valmiita työskentelemään voinnistaan riippuen pitempään ja 54 prosenttia vastaajista olisi valmis tekemään sopivan määrän töitä myös vanhuuseläkkeellä ollessaan. Tutkimus toteutettiin Taloustutkimuksen Internet-paneelissa huhtikuussa 2010 ja siihen vastasi 1.165 henkilöä. Otos edustaa keskimäärin suomalaisia sukupuolen, iän sekä asuinläänin mukaan. (Avainlippu 2010, hakupäivä 4.11.2010).

Työmotivaatiolle on useita määritelmiä. Se on lyhyesti sitä työn tekemisen ”hinkua”, joka saa työntekijät panostamaan tyydyttäviin suorituksiin ja kantamaan vastuun tehtävistään. Liukkonen (2006, 130) viittaa Eskildsenin, Kristensenin ja Westerlundin tutkimustuloksiin, joiden mukaan ikääntyneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työoloihinsa kuin nuoret. Myös motivaatio myötäilee edellistä kehitystä – iän myötä motivaatiokin kasvaa. Naiset ovat puolestaan tyytyväisempiä työtilanteeseensa kuin miehet. Korkeasti koulutetut ovat vähemmän tyytyväisiä työoloihinsa, mutta koulutustasolla ei taas ole vaikutusta työmotivaatioon. Esimiehet ovat yleensä tyytyväisempiä kuin

työntekijät ja taas pienissä yrityksissä ollaan tyytyväisempiä kuin suurissa. (Liukkonen 2006, 130 – 131.)

Liukkonen kertoo seuranneensa tutkimushankkeissaan motivaatioiden muutosta organisaatiomuutosten yhteydessä. Hänen mukaansa tulokset näyttävät työmotivaation laskevan merkittävästi, kun työyhteisö saa tiedon tulevista muutoksista. Muutoksen tapahtuessa motivaatio vielä laskee jonkin verran. Muutostyön suunnitteluvaiheessa tuleekin varautua motivaatiovaurioihin. Työterveyshuolto näkee usein kaikki nämä muutosten aiheuttamat seuraukset ja saavat muutoksen onnistumisesta aivan toisenlaista tietoa. Tämän tiedon hyödyntäminen voisi toimia pohjana seuraavalle muutokselle ja ennakoida siten epäonnistumisen riskejä. (Liukkonen 2006, 131 – 132.)



**KUVIO 4. Avainlippu - Suomalaisen työn liitto (2010, hakupäivä 4.11.2010)**

### 3.2 Esimiestyö

Työterveyshuolto saa jo tänä päivänä vastahakoisesti hoidettavakseen osan esimiesten tehtävistä. Usein työterveyshuollolle lähetään ratkaistavaksi työpaikan konfliktit ja kriisit, esimiesten ongelmallisiksi katsomat henkilöt tai muut työn organisoitumisesta johtuvat ongelmat. Vaikkakin on hyödyllistä, että työterveyshuolto näkee myös organisaation nämä puolet, kuitenkin pysyviin ratkaisuihin päästään vain itse työpaikalla ja esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Työterveyshuolto ei voi toimia esimiehen korvikkeena, vaan sen tulee keskittyä omaan tehtäväänsä terveyden edistäjänä. Liukkonen (2006, 129–130) kysyykin oivaltavasti kirjassaan Työhyvinvoinnin mittarit, että onko käynyt niin, että olemme ensin tarhatädin pajattavina, sitten kouluterveydenhoitajan hoivissa ja työikäisinä hakeudutaan työterveyshuollon pajattavaksi. Eli pitää olla joku, jolle vyörytetään ne ongelmat, joita ei haluta itse kohdata. Henkilöstöasiantuntijoiden tulee olla sillanrakentajina ja työterveyshuolto vain organisaation hätävarana. Henkilöstöasiantuntijoihin kuuluvat rekrytointi ja työhön opastaminen, ja juuri siksi on tärkeää, että myös muut tukityöt hoitavat ne, joille vastuukin niistä kuuluu. (Liukkonen 2006, 129 – 130.)

Osaava organisaatio vaatii osaavan johdon. Esimiehiltä edellytetään monia samanaikaisia rooleja. Ilmeisesti tärkein esimiehen rooli on kuitenkin toimia avainhenkilönä, jolla on hanskassaan organisaation taloudelliset ja henkiset resurssit. Esimies päättää niiden käytön ja kohdistamisen sekä valitsee yrityksen tavoitteet. Hän myös päättää kuka saa mielenkiintoisimmat haasteet, parhaat kehittymismahdollisuudet tai laajimman koulutuksen. Niinpä esimiehellä on luonnollisesti myös valmentajan ja huoltajan rooli, joka varustaa organisaationsa kulloinkin tarvittavilla osaajilla ja työssä tarvittavilla resursseilla. Saavuttaakseen organisaationsa luottamuksen ja ohjatakseen joukkojaan, tulee esimiehen olla riittävän asiantunteva tehtävässään. Samalla hänen tulee puhua niin ympäristön, kuin asiantuntijoiden kieltä ja olla yhteisönsä paras kontakti ulkomaailmaan. (Ilmarinen 1990, 59 – 60.)

Ennen kaikkea esimies on yleisjohtaja, joka pystyy luomaan oikean ilmapiirin, saa alaisistaan irti parhaan tuloksen, oivaltaa valita oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin ja kehittää organisaatiotaan tulevan varalle. Esimies on vastuussa yhteisten tavoitteiden onnistumisesta. Johtajan henkilökohtaista vaistoa tarvitaan tunnistamaan mitä ominaisuutta ja roolia milloinkin tarvitaan. Yrityksen kasvaessa johtajan rooli asiantuntijasta ja yrittäjästä kasvaa enemmän huoltajan, yleisjohtajan ja strategin rooliin. Samalla kuitenkin johtajan valinnan vapaus vähenee organisaation jäsenten kasvaessa. (Ilmarinen 1990, 59 – 60.)

### **3.3 Organisaation ja yhteisön sisäinen viestintä**

Yrityksen sisäisen tiedottamisen tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen uutisista ja ajankohtaisista asioista sekä kehityksestä. Tulee myös tiedottaa yrityksen toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista sekä keinoista, joilla tavoitteisiin pyritään, ja lisäksi vielä tuloksista. Myös tulevista muutoksista, ongelmista ja tulevaisuuden suunnitelmista on syytä tiedottaa. (Siukosaari 2002, 77 -79.)

Viestintä on työyhteisön voimavara. Viestintä saa ihmiset ymmärtämään, miksi työyhteisössä ollaan ja myös hyväksymään sen. Tämän lisäksi se saa ihmiset tekemään työtä työyhteisön ja toistensa hyväksi, koska tavoitteet tehdään selkeiksi ja työ mielekkääksi ja arvokkaaksi. Työntekijät tekevät enemmän ja paremmin, koska heihin on luotu ”hinku” ja he kykenevät muuttamaan mielikuviaan sekä mielipiteitään, mikä vaikuttaa heidän puheisiinsa ja käyttäytymiseensä. (Siukosaari 2002, 79 – 80.)

Yritysjohdo vastaa organisaationsa resurssien tehokkaasta käytöstä ja yhteensovittamisesta. Jo vuonna 1990 julkaistussa Ilmarisen kirjassa todetaan, että esimiehen rooli yrityksen sisäisenä viestijänä on erittäin tärkeä. Hyvä ja toimiva kanssakäyminen parantaa sekä työtyytyväisyyttä että työmotivaatiota,

sekä vaikuttaa merkittävästi yrityksen ja yksilön tavoitteiden saavuttamiseen. (Ilmarinen 1990, 128 - 131.)

Esimiehen rooli sisäisenä viestijänä on siis erittäin tärkeä, mutta toki myös monet muut sisäisen viestinnän keinot ja kanavat ovat merkittävässä asemassa yritysmaailmassa. Jokainen työyhteisö valitsee juuri ne keinot, jotka vastaavat parhaiten heidän tarpeitaan ja odotuksiaan. Muita merkittäviä sisäisen viestinnän kanavia ovat mm. työtoverit, palaverit, tiedotustilaisuudet, tiedotteet, ilmoitustaulut, luottamushenkilöt, henkilöstölehdet, uutis- ja tiedotuslehdet, johdon katsaukset sekä vuosikertomukset. Merkittävin muutos kanavien valinnassa on tapahtunut 90-luvulla sähköisellä puolella. Nykyisin sähköposti ja yrityksen sisäinen intranet-verkko toimivat merkittävinä sisäisen viestinnän kanavina. Henkilöstölle tarkoitetut sanomat ja tiedotteet saadaan näin nopeasti samanlaisina ja samaan aikaan perille. (Siukosaari 2002, 119.)

### **3.4 Tiimit ja työyhteisön työilmapiiri**

Erilaiset älykkyyden lajit merkitsevät erilaisia tapoja oppia ja oman lahjakkuuden mukaan jokainen voi valita itselleen luontevimman tavan. Tämä erilaisuus tulisi huomioida myös työpaikoilla siten, että tärkeitä asioita tulisi voida oppia eri tavoilla. Myös eri tiimeissä tulisi huomioida erilaisia älykkyyksiä samoin kuin erilaisia tapoja oppia. Silloin tiimien oppimiskyky saadaan mahdollisimman tehokkaaksi. (Ojala & Ahonen 2003, 82.)

Tiimin (team) määritelmät korostavat yleensä sitä, että tiimi on tavoitekeskeinen ja tietoisesti perustettu oikeastaan aina tiettyä tarkoitusta varten. Tiimi myös mielletään myönteiseksi työ- ja yhdessäolomuodoksi ja enemmän toimivaksi ryhmätyöksi kuin joksikin erityiseksi ryhmätyömuodoksi. Sen oletetaan tarjoavan sosiaalista tukea ja hyväksyntää. Tiimi myös luo sitoutumista ja tarjoaa mahdollisuuden liittymistarpeiden tyydyttämiseen. Se helpottaa oppimista ja tehostaa tiedon kulkua sekä vahvistaa lähes kaikkia muita hyvän ja onnistuneen ryhmätoiminnan ominaisuuksia. (Elovainio 1994, 118.)

Ihmiset viihtyvät työyhteisöissä, jossa on huumoria ja usein yhteisöihin kehittykin omanlaisensa huumori, jota ulkopuolisten on vaikea ymmärtää. Henkisesti raskaissa ja kuormittavissa töissä tai organisaation kriisitilanteissa huumori voi kuulostaa ulkopuolisen korvaan hyvinkin rankalta. Huumorin avulla voidaan kuitenkin saada kosketus kipeisiin tunteisiin ja löytää niille uusia merkityksiä. Töissä saa ja pitääkin nauraa. Nauru on parhaita keinoja torjua stressiä ja elävöittää vuorovaikutussuhteita. Se rikkoo rajoja ja laukaisee monta vaikeaa tilannetta. Huumori tulee nähdä, ei itsetarkoituksena, vaan työyhteisön ilmapiirin lisämausteena, mikä parhaimmillaan on iloista, ei pahansuopaa tai alistavaa. Vapaus nauraa töissä kertoo työyhteisön osaavan käsitellä kaikenlaisia asioita ja huumori on silloin luovuuden lähde. (Kaivola 2003, 156 - 157.)

### **3.5 Perehdyttäminen ja koulutus**

Työhön perehdyttäminen toimii työntekijän tukena työelämässä. Perehdyttämisen tarkoitus on antaa oikeanlainen kuva työstä ja työpaikasta. Perehdyttäminen on muuttuvassa työelämässä koko työuran aikaista osaamisen kehittämistä. Työhön perehdyttämistä varten tulisi laatia perehdyttämisohjelma, joka sisältää ohjeet siitä, mitä perehdyttävälle on opetettava ja kenen tehtävä se on. Perehdyttämisen jälkeen työntekijällä tulisi olla riittävät tiedot omasta työstään ja työpaikasta tai vaihtoehtoisesti uusista tehtävistä työntekijän siirtyessä toisentyyppisiin työtehtäviin. Työnantaja vastaa työntekijän perehdyttämisestä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi esimiehiä, koulutettuja työhönopestajia tai työtovereita. (Huoviala 1997, 11.)

Koulutus organisaation kehittämisen välineenä koetaan tärkeäksi asiaksi. Työntekijöiden ja työyhteisön koulutuksen avulla hankitaan tietoa esimerkiksi arvoista, uudistuksista ja muutoksista työssä. Näitä oppeja voidaan yhteisissä keskusteluissa ja palavereissa yrittää soveltaa omaan työhön. Koulutuksen

vaikuttavuus vaihtelee ja esimerkiksi osa erityisesti lyhyistä kursseista toimii usein vaikkapa työnteon arjen katkaisevina virkistävinä hetkinä. Kurssien vaikuttavuutta voidaan kuitenkin yleensä arvioida vasta myöhemmin kurssin jälkeen. Maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi on määriteltävä etukäteen, miksi koulutukseen osallistutaan ja miten kurssituomiset voidaan käsitellä työyhteisössä. Lisäksi mietitään, miten ne jalostetaan työyhteisölle sopivaksi, jotta saadaan joukolla paras hyöty omaan organisaatioon. (Borgman & Packalén 2002, 46 – 47.)

### **3.6 Palkkaus**

Palkkausjärjestelmiä on kehitetty jatkuvasti eri sektoreilla ja työpaikoilla. Erityisesti kunnissa ja valtiolla uudistukset ovat olleet huomattavia siirryttäessä ikälisistä uusiin työn vaativuuteen ja suoriutumiseen liittyviin palkkausjärjestelmiin. Yksityinen sektori on jo aikaisemmin ottanut käyttöön sellaiset palkkausjärjestelmät, joille olennaista on työssä suoriutuminen ja tuloksellisuus. Silti muutokset jatkuvat myös siellä edelleen. Kunnissa ja valtiolla vain alle viidennes palkansaajista kuuluu tulospalkkausjärjestelmien piiriin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työolobarometri 2008, 95 - 97.)

Palkkaukseen liittyviä välineitä ovat mm. kehityskeskustelut, mutta on mahdollista, että tämäntyyppiset välineet eivät ole käytössä kaikilla työpaikoilla, vaikka niiden pitäisi olla. Kehityskeskustelujen tarkoitus on arvioida työsuoritusta ja pätevyyttä järjestelmällisesti. Erityisesti julkisella sektorilla käytetään kehityskeskusteluja. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Työolobarometrin mukaan valtion työntekijöistä 93 % on osallistunut sellaiseen vuonna 2008. Myös kuntasektorilla kehityskeskusteluja käytetään keskimääräistä enemmän ja käyttö onkin lisääntynyt vuoden 2008 aikana. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työolobarometri 2008, 95.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Työolobarometrin mukaan palkansaajat arvioivat, että työvuosien lukumäärä on edelleen keskeinen palkan



suuruuteen vaikuttava tekijä. Sen merkitys on kuitenkin vähenemässä. Työn laatu ja henkilökohtainen suoriutuminen palkan suuruuteen ovat kasvamassa. Kunnissa työskentelevistä 31 % sanoo näiden tekijöiden olevan yhteydessä palkan suuruuteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työolobarometri 2008, 97.)

Työolobarometrin vastaajat ovat arvioineet omaa palkkausjärjestelmäänsä oikeudenmukaisuuden, kilpailu-kykyisyyden ja kannustavuuden osalta. Myös se, palkitaanko oikeista asioista, on ollut arvioitavana. Barometrin mukaan kunnissa palkkausta pidetään oikeudenmukaisena huomattavasti vähemmän kuin esim. yksityisellä sektorilla ja valtiolla. Osuus vuonna 2008 oli 53 %. Myös arviot kilpailukykyisyydestä ja kannustavuudesta jäävät jälkeen yksityisestä sektorista. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työolobarometri 2008, 99.)

## **4 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISVALMENNUS PPSHP:N LASKENTAPALVELUYKSIKÖSSÄ**

Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän (PPSHP) laskentapalveluyksikössä on tehty suunnitelmallista työyhteisön kehittämistyötä. Sen toteutti työyhteisövalmentaja Sirpa Puolakka Syntaalista (silloinen Cradeon). Yritys tarjosi työyhteisöille kehittämispalveluja, joiden avulla työyhteisön on tarkoitus parantaa omaa sisäistä yhteistyötään ja lisätä sitä kautta työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Kehittämismennus sopii työyhteisöille, joissa on tarvetta muuttaa yhteisön vuorovaikutuskulttuuria ja erityisen hyvin se sopii jo pitempään toimineille työyhteisöille, joiden toiminnassa esiintyy sisäisiä ristiriitoja. Kehittämismennus toteutetaan 7-12 kuukauden mittaisena prosessina. Valmennus sisältää etukäteishaastatteluita, lähivalmennuspäiviä, pienryhmätapaamisia, välitehtäviä sekä esimiesten konsultointia. Koko työyhteisö osallistuu prosessiin. (Syntaali 2008, hakupäivä 30.11.2010). PPSHP:n työyhteisövalmennus kesti reilun vuoden maaliskuun 2007 ja huhtikuun 2008 välisenä aikana.

Kehittämismennuksen hyötyjä ovat erityisesti työmotivaation ja työhyvinvoinnin lisääntyminen ristiriitojen vähentyessä sekä työilmapiirin paraneminen. Myös sairauspoissaolot vähenevät. Tehokkuus lisääntyy energian suuntautuessa itse työhön ja työyhteisö oppii kehittämään toimintaansa itsenäisesti. Valmennus myös lisää työyhteisön vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä rekrytointitilanteissa. (Syntaali 2008, hakupäivä 30.11.2010).

### **4.1 Työyhteisön alkuperäiset ongelmakohdat ennen valmennusta**

Toimeksiantajan kehittämishankkeen alkuperäisenä tavoitteena oli parantaa työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä sekä lisätä työniloa ja työmotivaatiota. Toiveena oli myös lisätä työyhteisön jäsenten vuorovaikutusta ja kehittää osallistujien tunneälytaitoja. Haluttiin myös, että luottamus ja avoimuus

työntekijöiden kesken kasvaisivat valmennuksen ansiosta. Valmennuksesta haettiin rohkaisua avoimempaan keskusteluilmapiiriin niin, että kaikki työyhteisössä uskaltaisivat ilmaista mielipiteensä tai ehdotuksensa työyhteisön kehittämiseksi. Valmennuksen toivottiin lisäävän taitoja ristiriitojen ratkaisuun ja niiden rakentavaan käsittelemiseen niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Lisäksi katsottiin tarpeelliseksi kehittää yhteisöllisyyttä oman työyhteisön sisällä sekä vastuualueen muiden yksiköiden kanssa. Saatujen työkalujen avulla odotettiin konkreettisia muutoksia perinteisiin toimintatapoihin ja työrutiinien kehittymiseen tuottavammaksi ja tehokkaammaksi. Kaikkien toiveena oli saada valmennuksesta voimavaroja työhön sekä rohkeutta ja uskallusta kehittää yhteisön työhyvinvointia. (Anttila 30.9.2011, haastattelu).

#### **4.2 Kehittämismuunnoksen tavoitteet ja työskentelytavat**

Kehittämismuunnos käynnistettiin maaliskuussa 2007. Kehittämishankkeen tavoitteena oli parantaa työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä. Lisäksi haluttiin lisätä työniloa ja työmotivaatiota sekä kehittää osallistujien yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Hankkeen tavoitteena oli rakentaa työyhteisöstä rohkea ja hyväksyvä, jossa uskallettaisiin keskustella vaikeistakin asioista ja ilmaista rohkeasti omat mielipiteensä arvostaen myös toisten mielipiteitä. Tarkoituksena oli myös työprosesseja läpikäymällä löytää keinoja töiden tasapuolisempaan jakautumiseen sekä työmäärän ja resurssien tasapainottamiseen. Myös tiedonkulun parantaminen ja niihin liittyvien epäkohtien tiedostaminen olivat valmennuksen yleisiä tavoitteita. Lisäksi palkkakeskustelut kuuluivat kehittämismuunnoksen ohjelmaan.

Kehittämismuunnos koostui neljästä valmennuspäivästä sekä tiimikohtaisesta kehittämistyöstä. Työyhteisön kolmella tiimillä oli hankkeen aikana viisi neljän tunnin mittaista tiimitapaamista. Hanke päätettiin työyhteisön seurantaan huhtikuussa 2008. Valmennusmenetelminä Cradeon käytti perinteisiä luento-opetuksia, toiminnallisia ja sosiometrisiä menetelmiä sekä ryhmätyöskentelyä.

Osallistujille annettiin myös välitehtäviä prosessin ylläpitämiseksi. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2010, hakupäivä 21.6.2010).

Hankkeesta lähetettiin työyhteisön jäsenille väliarviointikysely kesällä 2007 sekä loppuarviointikysely tammikuussa 2008, jossa mitattiin asetettujen tavoitteiden lopullista onnistumista. Lisäksi valmennuksella oli vielä seurantapäivä kesäkuussa 2009. Lähes kaikki työyhteisön jäsenet vastasivat loppuarviointikyselyyn ja vastausprosentiksi saatiin 93 %, joka oli erittäin hyvä. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2010, hakupäivä 21.6.2010).

### 4.3 Tavoitteiden saavuttaminen

Gradeonin loppuarvioinnissa työyhteisöä pyydettiin arvioimaan, miten kehittämishankkeen alussa asetetut tavoitteet oli saavutettu. Taulukossa esitetään keskiarvot sekä väli- että loppuarvioinnissa.

TAULUKKO 1. Tavoitteiden saavuttaminen, asteikko 1-4

Tavoite	Keskiarvo loppuarviointi	Keskiarvo väliarviointi
Tavoite 1: Rohkea ja hyväksyvä työyhteisö, jossa uskalletaan sanoa mielipiteet ja keskustella vaikeistakin asioista ja jossa toisten mielipiteitä arvostetaan.	2,9	2,3
Tavoite 2: Työt jakautuvat tasapuolisemmin. Työmäärä ja resurssit ovat tasapainossa. Työprosessien läpikäyminen.	2,3	1,6
Tavoite 3: Tiedonkulun parantaminen. Tiedämme mitä teemme. Epäkohtien tiedostaminen.	3,2	2,2
Tavoite 4: Keskustellaan palkoista ja niiden perusteista.	2,3	2,1
Kaikkien keskiarvo yhteensä	2,7	2,1

Kyselylomakkeen arvot 1-4 tarkoittavat seuraavaa:

1=tavoitteessa ei edistytty lainkaan

2=tavoitteessa edistyttiin jonkin verran

3=tavoitteessa edistyttiin melko paljon

4=tavoitteessa edistyttiin erittäin paljon

Huomionarvoista on se, että työyhteisön mielestä jokaisessa tavoitteessa oli edistytty paremmin kuin väliarviointin yhteydessä. Hankkeen pitkä kesto ja prosessinomaisuus ovat tuottaneet tulosta. Eniten edistyi tiedonkulun parantamisessa sekä rohkean ja hyväksyvän työyhteisön aikaansaamisessa. Näissä tavoitteissa edistyi melko paljon. Vähiten puolestaan edistyi tavoitteissa jakaa töitä tasapuolisemmin sekä palkkakeskusteluissa. Näissäkin tavoitteissa koettiin kuitenkin edistystä tapahtuneen jonkin verran. Palkkakeskustelutavoitteessa oli suurta hajontaa vastaajien kesken ja lähes kolmasosa koki, ettei tavoitteessa edistytty lainkaan hankkeen aikana. Toisaalta jopa 44 % heistä vastasi, että palkka-keskustelutavoitteessa oli edistytty erittäin tai melko paljon. Kokonaisuutena työyhteisön mielestä kehittämisvalmennuksen tavoitteissa edistyi melko paljon (taulukko 1). (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2010, hakupäivä 21.6.2010).

Kehittämisvalmennuksessa oli sekä koko työyhteisön että tiimikohtaisia tapaamisia. Koko henkilöstön valmennuspäivien tavoitteena oli antaa teoretietoa käytännönläheisen kehittämisen lisäksi. Tiimitapaamisten tarkoituksena oli puolestaan käsitellä tiimistä nousevia asioita toiminnallisilla ja sosiometrisillä menetelmin.

*TAULUKKO 2. Vastaajien tyytyväisyys kehittämisvalmennukseen*

Arvio	Lukumäärä	%
Erittäin tyytyväinen	9	36
Melko tyytyväinen	16	64
Melko tyytymätön	0	0
Erittäin tyytymätön	0	0
Yhteensä	25	100

Kehittämisvalmennukseen kokonaisuutena oli vastaajista erittäin tyytyväisiä 36 %. Loput olivat melko tyytyväisiä. Kukaan ei ollut tyytymätön valmennukseen (taulukko 2). (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2010, hakupäivä 21.6.2010).

Vastaajien mielestä kehittämisprosessin parasta antia oli avoin keskustelu. Heidän mielestään työyhteisön ilmapiiri parani hankkeen aikana merkittävästi avoimen ja rehellisen keskustelun ansiosta. Myös valmennukseen sitoutuminen sai kiitosta. Tärkeimpänä asiana kuitenkin pidettiin sitä, että valmennuksen hyödyt näkyvät työyhteisön arkielämässä. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2010, hakupäivä 21.6.2010).

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET**

### **5.1 Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää PPSHP:n laskentapalveluissa vuosina 2007 ja 2008 toteutetun työhyvinvointivalmennuksen tuomia hyötyjä työyhteisölle pitkällä aikavälillä. Lisäksi haluttiin selvittää, miten työntekijät ja esimiehet ovat valmennuksen kokeneet ja mikä on ollut koulutuksen paras anti työyhteisölle. Haluttiin myös tietää, mitä huomattavia muutoksia on tapahtunut työyhteisön toiminnassa ja onko valmennuksella ollut vaikutusta työn tuottavuudelle, tehokkuudelle tai toimintatavoille.

### **5.2 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi**

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Aineisto kerättiin standardoidusti eli kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset kyselylomakkeella. Laskentapalveluissa sekä kehitys- ja viestintäyksikössä oli vuonna 2008 yhteensä 30 työntekijää mutta kohderyhmästä on jäänyt eläkkeelle tai siirtynyt muualle 11 henkilöä. Kysely lähetettiin sisäisessä postissa PPSHP:n senhetkisen tilanteen mukaisesti, eli 19 henkilölle. Kyselyn kohderyhmänä oli koko laskentapalvelujen yksikkö sekä silloinen kehitys- ja viestintäyksikkö. Kysely lähetettiin joulukuussa 2011 ja siihen vastasi 15 henkilöä. Vastausaikaa oli parisen viikkoa. Kyselylomakkeen mukana oli saatekirje (liite 2) sekä palautuskuori. Mahdollisimman suuren vastausprosentin saamiseksi käytettiin houkuttimena arvontaa, jossa kaikkien vastanneiden kesken arvottiin hierontalahjakortti huhtikuussa 2012.

Kyselylomakkeella oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Mielipideväittämissä on käytetty viisiportaista Likertin asteikkoa. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei

samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Mieliä väittämillä haluttiin saada mahdollisimman tarkkaa tietoa nykytilanteesta. Väittämiä oli yhteensä 36 kappaletta ja vastaajan tuli valita asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto. Avoimilla kysymyksillä haluttiin selvittää valmennuksesta saatuja myönteisiä vaikutuksia, aiempia ongelmakohtia, tapahtuneita parannuksia sekä kehitysehdotuksia. Avoimia kysymyksiä oli yhteensä 6 kappaletta. Strukturoitujen kysymysten tulokset koottiin ja analysoitiin Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelmaa apuna käyttäen. Tulokset on esitetty sekä prosentteina että lukumäärinä. Avoimet kysymykset kirjoitettiin puhtaaksi Microsoft Word-ohjelmalla.

### 5.3 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 79 prosenttia, jota voidaan pitää hyvänä. Mieliä väittämiin vastattiin lähes sataprosenttisesti. Avoimiin kysymyksiin kaikki eivät vastanneet. Näihin vastauksia tuli vaihtelevasti joko niin, että oli vastattu kaikkiin avoimiin kysymyksiin tai sitten vain muutama ja osa ei vastannut lainkaan.

*TAULUKKO 3. Vastaajien näkemys valmennuksen hyödyistä itselleen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	53	8
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>15</b>

Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, että valmennuksesta oli heille henkilökohtaisesti hyötyä. Valmennuksen positiiviseksi kokeminen ilmenee vastauksista hyvin selkeästi.



*TAULUKKO 4. Vastaajien käsitys nykyisestä osaamisestaan esimiehenä/alaisena aikaisempaan verrattuna. (n=14)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	36	5
Jokseenkin samaa mieltä	43	6
Ei samaa eikä eri mieltä	14	2
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	14

Suurin osa vastaajista (79 %) tuntee olevansa parempi esimies tai alainen valmennuksen jälkeen. Vain 7 % oli asiasta eri mieltä ja 14 % ei osannut sanoa.

*TAULUKKO 5. Vastaajien näkemys työstään saamasta arvostuksesta valmennuksen jälkeen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	20	3
Ei samaa eikä eri mieltä	53	8
Jokseenkin eri mieltä	13	2
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Oman työn arvostus jakaa mielipiteitä. Yli puolet vastaajista (53 %) ei halunnut ottaa kantaa ja 13 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Kolmasosa vastaajista koki työnsä arvostuksen kuitenkin lisääntyneen.

*TAULUKKO 6. Vastaajien kokemus työilmapiirin paranemisesta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
<i>Täysin samaa mieltä</i>	53	8
<i>Jokseenkin samaa mieltä</i>	33	5
<i>Ei samaa eikä eri mieltä</i>	7	1
<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	7	1
<i>Täysin eri mieltä</i>	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

*Jopa 86 % vastaajista koki työilmapiirin parantuneen valmennuksen johdosta. Yksi vastaajista ei osannut ottaa kantaa ja toinen työntekijä ei kokenut työilmapiirissä tapahtuneen merkittävää muutosta.*

*TAULUKKO 7. Vastaajien näkemys työyhteisön yhteishengen parantumisesta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
<i>Täysin samaa mieltä</i>	53	8
<i>Jokseenkin samaa mieltä</i>	27	4
<i>Ei samaa eikä eri mieltä</i>	13	2
<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	7	1
<i>Täysin eri mieltä</i>	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Suurin osa vastaajista (80 %) koki yhteishengen parantuneen ja yksi työntekijä oli jokseenkin eri mieltä. Kaksi vastaajaa ei ollut varma tilanteesta.

*TAULUKKO 8. Vastaajien näkemys työmotivaationsa kasvamisesta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	20	3
Jokseenkin samaa mieltä	33	5
Ei samaa eikä eri mieltä	40	6
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yli puolet vastaajista tunsu työmotivaationsa kasvaneen. Kuitenkaan lähes puolella työntekijöistä ei ollut varmaa mielipidettä ja yksi ei kokenut tilanteessa tapahtuneen juurikaan muutosta.

*TAULUKKO 9. Vastaajien näkemys oman avoimuutensa kehittymisestä valmennuksen ansiosta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	40	6
Jokseenkin samaa mieltä	53	8
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yhtä työntekijää lukuun ottamatta vastaajat kokivat oman avoimuutensa kehittyneen paljon tai ainakin jonkin verran.

*TAULUKKO 10. Vastaaajien mielipide parantuneesta suhteesta esimieheensä/alaiseensa. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	33	5
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	27	4
Jokseenkin eri mieltä	13	2
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yhdeksän viidestätoista vastaajasta koki suhteensa esimieheen tai alaiseen parantuneen. Neljä työntekijää ei osannut sanoa ja kaksi ei kokenut suhteensa juurikaan muuttuneen.

*TAULUKKO 11. Vastaaajien näkemys esimieheltä saamansa tuen kasvusta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	20	3
Jokseenkin samaa mieltä	40	6
Ei samaa eikä eri mieltä	27	4
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

60 % alaisista koki esimiehen tukevan heitä valmennuksen jälkeen paremmin. Lähes kolmasosalla vastaajista ei ollut selkeää käsitystä asiasta ja kaksi työntekijää ei kokenut tapahtuneen juurikaan muutosta.

*TAULUKKO 12. Vastaajien näkemys alaiselta saaman tuen kasvusta valmennuksen jälkeen. (n=6)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	17	1
Jokseenkin samaa mieltä	50	3
Ei samaa eikä eri mieltä	33	2
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	6

Kaikilla vastaajilla ei ollut alaisia ja väittämään vastasi siten vain kuusi henkilöä. Neljä esimiestä koki valmennuksen jälkeen saaneensa alaisiltaan parempaa tukea mutta kaksi ei ilmaissut selvää kantaa asiasta. Kukaan esimiehistä ei ollut eri mieltä alaiselta saamastaan tuesta.

*TAULUKKO 13. Tasa-arvoisen kohtelun toteutuminen esimiesten taholta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	27	4
Jokseenkin samaa mieltä	53	8
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Jopa 80 % vastaajista koki saavansa tasa-arvoista kohtelua. Kaksi alaisista ei kokenut tilanteen parantuneen ollenkaan tai juurikaan.

*TAULUKKO 14. Työn tehokkuuden ja tuottavuuden parantuminen.  
(n=13)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	8	1
Jokseenkin samaa mieltä	62	8
Ei samaa eikä eri mieltä	23	3
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	8	1
<b>Yhteensä</b>	100	13

Kolmestatoista työntekijästä yhdeksän vastasi työnsä tuottavuuden ja tehokkuuden parantuneen. Kolme vastaajista ei osannut sanoa ja yhden mielestä muutosta ei ole tapahtunut lainkaan. Kaksi henkilöä jätti vastaamatta väittämään.

*TAULUKKO 15. Uskallus mielipiteen ilmaisemiseen on aiempaa suurempaa. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	47	7
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Lähes kaikki vastasivat uskaltavansa ilmaista mielipiteensä entistä suuremmin ja vain yksi ei kertonut kantaansa selvästi.

*TAULUKKO 16. Yksikön tuki avoimen mielipiteen ilmaisuun.  
(n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	33	5
Jokseenkin samaa mieltä	53	8
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Jopa 86 % koki työyksikkönsä tukevan mielipiteiden avointa ilmaisua. Yksi työntekijä ei osannut sanoa ja yksi oli jokseenkin eri mieltä saamastaan tuesta.

*TAULUKKO 17. Aidompi ilmaisukyky tiimipalavereissa. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	53	8
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	20	3
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Valtaosa (80 %) vastasi että tiimipalavereissa osataan puhua aikaisempaa aidommin. Kolme henkilöä ei osannut sanoa ja yksikään ei ollut eri mieltä asiasta.

*TAULUKKO 18. Kehityskeskustelujen anti on parantunut aikaisempaan verrattuna. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	33	5
Ei samaa eikä eri mieltä	40	6
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Lähes puolet vastaajista (40 %) ei osannut ilmaista kantaansa siitä ovatko kehityskeskustelut esimiehen kanssa antoisampia valmennuksen jälkeen. Seitsemän henkilöä (46 %) kuitenkin koki kehityskeskustelut antoisammaksi ja kaksi työntekijää puolestaan oli osittain tai täysin eri mieltä.

*TAULUKKO 19. Työtovereiden välisen tiedonkulun parantuminen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	27	4
Jokseenkin samaa mieltä	60	9
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Valtaosa (87 %) ilmoitti työtovereiden välisen tiedonkulun parantuneen. Vain kaksi työntekijää oli asiasta eri mieltä.



TAULUKKO 20. Esimiesten ja alaisten välisen tiedonkulun parantuminen.  
(n=15)

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	27	4
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	13	2
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Esimiesten ja alaisten välinen tiedonkulku on parantunut yhdentoista vastaajan mielestä. Kaksi työntekijää oli sitä mieltä että tilanne ei ole parantunut ja kaksi muuta ei ottanut kantaa siihen.

TAULUKKO 21 Parempi mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen. (n=15)

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	7	1
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	67	10
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Suurin osa vastaajista (67 %) ei halunnut ottaa kantaa väittämään parantuneesta mahdollisuudesta itsensä kehittämiseen. Kukaan ei kuitenkaan vastannut, etteivät mahdollisuudet olisi parantuneet.

*TAULUKKO 22. Perehdytyksen tärkeyden tiedostaminen esimiesten taholta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	33	5
Jokseenkin samaa mieltä	53	8
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	13	2
<b>Yhteensä</b>	100	15

Jopa 86 % vastaajista katsoi esimiesten tiedostavan perehdytyksen tärkeyden mutta kuitenkin 2 työntekijää oli asiasta täysin eri mieltä.

*TAULUKKO 23. Vastaajien aikaisempaa parempi sitoutuneisuus työhönsä. (n=14)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	29	4
Jokseenkin samaa mieltä	29	4
Ei samaa eikä eri mieltä	43	6
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	14

Kahdeksan ilmoitti olevansa sitoutuneempi työhönsä aikaisempaan verrattuna ja kuusi ei osannut sanoa. Kukaan ei ollut eri mieltä. Työntekijöistä yksi jätti vastaamatta.

*TAULUKKO 24. Valmennuksen positiivinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja toiminnallisuuteen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	60	9
Jokseenkin samaa mieltä	20	3
Ei samaa eikä eri mieltä	20	3
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Lähes kaikki kokivat että valmennus on vaikuttanut koko työyhteisön hyvinvointiin ja toiminnallisuuteen positiivisesti. Kolme vastaajista ei halunnut ottaa kantaa. Yksikään ei ollut valmennuksen hyödyistä eri mieltä.

Avoimissa kysymyksissä työntekijät saivat mahdollisuuden kertoa valmennuksen positiivisista vaikutuksista, työyhteisössä tapahtuneista muutoksista sekä kehittämisehdotuksista. Lisäksi haluttiin tietää heidän mielipiteensä aiemmista ongelmakohtista. Seuraavassa erittely avointen kysymysten tuloksista. Lisäksi erittelyn loppuksi on koottu vastaajien omia kommentteja.

*Ovatko myönteiset vaikutukset pysyviä ja näkyvät edelleen?*

Vastauksia oli 10 kappaletta ja niistä nousi selkeästi esille se, että vastaajat kokivat vaikutukset joko pysyviksi tai osittain pysyviksi. Lisäksi mainittiin valmennuksen vaikutuksista esimerkiksi kanssakäymisen eri yksiköiden välillä näkyvän edelleen sekä tiedottamisen olevan avoimempaa nykyäänkin. Työkavereiden välit ovat myös pysyneet hyvinä. Yhden vastaajan mielestä vaikutukset näkyvät, joskin vaikutus vaimenee, kun aikaa kuluu. Eräs vastaaja totesi:

”Itselleni ainakin on osa opituista asioista jäänyt pysyvästi mieleen ja vaikuttaa positiivisesti.”

*Mitkä olivat mielestäsi ennen ongelmakohtia?*

Yhdeksän vastaajan kokemukset ongelmakohdista olivat hyvinkin yhteneväisiä. Vastauksissa esiintyi ongelmia kuten puhumattomuus, sulkeutunut, kireä ja lukkiutunut ilmapiiri sekä hiljaiset kokoukset. Lisäksi puolet vastaajista koki, että tieto ei kulkenut hyvin eikä kaikille. Tiedonkulun ohella kaivattiin myös avoimuutta. Mainittiin myös, että asioita ei uskallettu tuoda esille esimerkiksi tiimipalaverissa eikä puhuttu vaikeista asioista. Tiimipalaverit olivat erään vastaajan mukaan epäsäännöllisiä. Eräs vastaaja kirjoitti:

”Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden ja tasapuolisen kohtelun puute. Suosikkijärjestelmä. Arvostuksen puute.”

Valmennukselta kaivattiin myös eväitä ristiriitojen käsittelyyn ja todettiin, ettei työmäärä jakaantunut tasapuolisesti.

*Mitä muutoksia on mielestäsi tapahtunut parempaan?*

Tähän kysymykseen vastasi 10 työntekijää ja vastaukset olivat tässäkin kysymyksessä hyvin yhteneväisiä. Avoimuus nousi lähes kaikissa vastauksissa suoraan tai epäsuorasti yhdeksi positiivisimmista muutoksista. Kolme vastaajaa toi esille tiimipalaverien olevan nykyään säännöllisiä ja että niissä uskalletaan nyt tuoda esille omia mielipiteitä ja kuulumisia. Lisäksi uskalletaan puuttua epäkohtiin ja työyhteisöllä on paremmat valmiudet käsitellä ristiriitatilanteita. Positiiviseksi muutokseksi kuvattiin myös se, että henkilöstö saa osallistua aiempaa enemmän koulutuksiin, jotka katsovat hyödyllisiksi työnsä kannalta.

Mainittiin myös mm. parantunut tietoisuus, mikä nousi kuvaavasti esille seuraavassa vastauksessa:

”Kanssakäyminen eri yksiköiden välillä. Oma asenteeni. En enää odota muutosta muilta. Muutan itse asioita, joihin voin vaikuttaa. Ne asiat, joihin en voi vaikuttaa, hyväksyn niin.”

Kerrottiin myös yhteisöllisyyden tunteen kasvaneen. Yksi vastaajista totesi, että esimiehet paneutuvat esimiestyöhönsä paremmin.

*Mikäli ei – niin osaatko yksilöidä syitä, mitkä siihen ovat vaikuttaneet?*

Tähän kysymykseen vastasi vain kaksi henkilöä seuraavasti:

”Muutokset, joita ei tapahdu/tapahtunut johtuvat mielestäni henkilön omasta halusta muuttua ja yrittää toimia omalla tavalla. Itsekeskeisyys estää muutokset.”

”Koulutuksen annin sisäistämistä ei ole tapahtunut. Aidosti ei sitouduttu muutokseen. Syitä etsitään muista.”

*Miten kehittäisit työyhteisöäsi edelleen?*

Kymmenen vastaajan työyhteisön kehittämisehdotukset olivat hyvin monipuolisia. Tässä yksi esimerkki:

”Hiljaisemmille henkilöille enemmän tukea, että uskaltavat rohkeammin tuoda esille mielipiteet siitä miten töitä voisi tehdä. Työnjakoa tarkastella ja onko ”turhia” töitä, joita ei kannattaisi tehdä. Työn organisointia jokainen voisi käydä läpi.”

Samoin ehdotettiin oman työn ja työtapojen kehittämistä. Toivottiin myös, että samat säännöt tulisi koskea kaikkia eikä yksilöiden välillä saisi olla eriarvoisuutta. Kehotettiin vaalimaan avointa ilmapiiriä ja tehokasta tiedottamista. Kolme vastaajista toivoi työssä jaksamiseen ja työkuoron parantamiseen liittyvää Tyhy-toimintaa lisää sekä asiaa käsitteleviä luentoja ja kertauskursseja. Yksi vastaajista luettelo i ehdotuksia kuten toimenkuvien ja työmenetelmien tarkastelu ja kehityskeskustelut.

Tulevat muutokset työyhteisössä eli palvelujen ulkoistaminen ja se että suuri osa henkilökuntaa siirtyy Monetra Oy:n palvelukseen, näkyi seuraavassa vastauksessa:

”Vaikea sanoa, kaikki muuttuu tulevaisuudessa.”

*Muuta kommentoitavaa ja mielipiteitä:*

Edellisten vastausten ja ehdotusten lisäksi kahdella vastaajalla oli vielä seuraavanlaisia ajatuksia:

”Työyhteisövalmennuksesta on jo aikaa. Nykyisin Laskentapalveluissa on uusi ylin johto ja henkilökunta on uusiutunut eläköitymisen myötä. Tilanne on tältä osin muuttunut.”

”Koulutus auttoi näkemään meidät ihmiset erilaisina luonteina, jotka reagoi asioiden luonteidensa (joille ei voi itse mitään) mukaisesti. Toi työkaluja asioiden ja esim. ristiriitojen käsittelyä varten, avoimuus ehkä parantunut.”

Mielipideväittämien tuloksista on tässä käsitelty vain keskeisimmät. Kaikkien vastausten tulokset löytyvät taulukoituna opinnäytetyön liitteissä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten PPSHP:n laskentapalveluyksikössä vuosina 2007 – 2008 toteutettu työhyvinvointivalmennus on vaikuttanut työyhteisöön ja sen toimivuuteen pitkällä aikavälillä. Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa nykyään sekä ehdotettiin kehittämisideoita jo saavutettujen hyötyjen vaalimiseen ja edelleen parantamiseen. Lisäksi haluttiin selvittää, miten työntekijät ja esimiehet ovat valmennuksen kokeneet sekä mitä huomattavia muutoksia on tapahtunut työyhteisön toiminnassa ja onko valmennuksella ollut vaikutusta työn tuottavuudelle, tehokkuudelle tai toimintatavoille.

Työ ylläpitää osin ihmisen hyvinvointia ja terveyttä mutta se voi olla myös raskas taakka. Suomi on maailman huipulla kilpailukyvyn ja koulutuksen tasossa mutta yli puolet työssä käyvistä ihmisistä kokee jonkinasteisia työuupumuksen oireita. Väestö ja työvoima ikääntyvät ja suomalainen yhteiskunta on suurten haasteiden edessä. Eliniän pidentyminen ja matala syntyvyys vaikuttavat ikärakenteen muutokseen. Suomessa 1990-luvun alussa kehitetyn työkykyä ylläpitävän toiminnan mallin tavoitteena on ylläpitää ja kehittää työntekijöiden työkykyä. Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen toiminta osana arkista työtä ja johtamista ovat ensiarvoisen tärkeitä henkilöstön työkyvylle ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Rauramo 2004, 12 - 14).

PpsHP:n Laskentapalveluissa järjestetyn tyhy-valmennuksen ansiosta yli puolet vastaajista koki saaneensa voimavaroja ja kestävänsä paineita aikaisempaa paremmin. Kuitenkaan lähes puolet ei osannut kertoa onko valmennus parantanut paineensietokykyä ja jaksamista työssä.

Tutkimuskohteena olleen PPSHP:n laskentapalvelujen yksikön työntekijöiden keski-ikä oli seurantatutkimusta tehtäessä 51,7 vuotta mikä vastaa aika yleisesti sosiaali- ja terveysalalla vallitsevaa tilannetta. PPSHP:n vuonna 2011 julkaiseman henkilöstökertomuksen mukaan koko sairaanhoitopiirin

henkilöstöstä 49 % oli yli 45-vuotiaita. Vakinaisista työntekijöistä yli 45-vuotiaita oli 58,0 %. Suurimman ikäluokan muodostivat yli 51 – 55-vuotiaat työntekijät. Vuoden alussa 2012 koko sairaanhoitopiirin hallinto- ja taloushenkilöstön keski-ikä oli 47,4 vuotta. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2011. Henkilöstökertomus 2011. Hakupäivä 7.5.2013).

Työelämä ja työn tekemisen ympäristö ovat muuttuneet. Työ on osin joustavampaa, työajat ovat lyhentyneet, itseohjautuvuus ja vaikuttamismahdollisuudet ovat parantuneet ja tehtävät ovat monipuolisempia, mutta toisaalta työ on pirstoutuneempaa, vaativampaa ja henkisesti kuormittavaa. Organisatoriset muutokset tapahtuvat nopeasti ja ovat osin ennakoimattomia. 1990-luvun lamasta lähtien kielteinen kuva työelämästä on vahvistunut. Esimerkiksi stressi, työuupumus ja masennus ovat näitä kielteisiä vaikutuksia. (Suonsivu 2011, 117 – 118).

Julkishallintoon on kehitetty yritysmaailmaan perustuvia uusia kansainvälisiä johtamismalleja, joka on johtanut moniin muutoksiin myös kunnallishallinnon puolella. Uuteen kunnalliseen hallintomalliin siirtyminen tarkoittaa siirtymistä vanhasta mallista uuteen prosessimalliin, missä keskeisin tavoite on palveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Edellä olevan tavoitteen onnistuminen edellyttää henkilöstön aineettomien resurssien, erityisesti työhyvinvoinnin kehittämistä mutta myös sen johtamisen uudistamista. Työhyvinvointi tulee nähdä osana julkishallinnon suunnitelmallista ja pitkäjänteistä strategista toimintaa. Toiminnan tavoitteet, suunnitelma ja seuranta on mahdollista kirjata henkilöstöstrategiaan, työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Näiden toteutumista ja työhyvinvoinnin tilaa voidaan seurata säännöllisin väliajoin. (Suonsivu 2011, 120 – 122).

Koko sairaanhoitopiirin henkilöstölle on toteutettu työoloja ja toimintaa arvioiva työolobarometrikysely vuoteen 2013 mennessä jo kuusi kertaa. Tuloksia on raportoitu organisaation kaikilla tasoilla sekä henkilöstöryhmittäin että



suurempien ammattiryhmien osalta. Myöhemmin kysely on toteutettu kahden vuoden välein kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden paremmin arvioimiseksi. Vuodesta 2011 lähtien työolobarometriin lisättiin osioita kuten tietoisuus työturvallisuusvastuusta sekä työnteon mielekkääksi kokeminen. Varhaisen tuen toteuttaminen ja Hyvän kohtelun edistäminen ovat sairaanhoitopiirin keskeisiä työhyvinvoinnin kehittämistyön painopistealueita. Myös määräaikaista hankkeita on valittu kehittämiskohteiksi, kuten Ergonomisten työvuorojen suunnittelu autonomisesti. Työvuorojen suunnittelun kehittämisen tarkoituksena on luoda parempia mahdollisuuksia joustavien työaikojen suunnittelulle sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle vuorotyössä. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2011. Henkilöstökertomus 2011. Hakupäivä 17.5.2013).

PPSHP:n työsuojelutoimikunta puolestaan huolehtii työntekijöiden terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn ylläpidosta ja edistämisestä. Työsuojelun tehtäviin kuuluvat lisäksi henkinen hyvinvointi, työssä jaksaminen, työtapaturmien ja ammattitautien ehkäiseminen sekä ergonomiaan liittyvät asiat. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2011. Henkilöstökertomus 2011. Hakupäivä 17.5.2013).

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yhtymähallinnosta ulkoistettiin toukokuussa 2012 suuri osa henkilöstöpalvelujen ja laskentapalvelujen yksiköiden toimihenkilöistä Monetra Oy:n palvelukseen. Sairaanhoitopiirin laskentapalveluihin jäi viisi henkilöä ja kahdeksan työntekijää potilas- ja kuntamaksuysikköön. Näissä yksiköissä on yhteensä kolme esimiestä. Työyhteisö on näiltä osin suuresti muuttunut niin toiminnoiltaan kuin työilmapiirin osalta yhteisöön tulleiden uusien henkilöiden ja yksiköiden myötä. Viestintäyksikön henkilöstö jäi sairaanhoitopiirin alaisuuteen kokonaisuudessaan.

Tämän opinnäytetyön kyselyyn vastanneiden työhyvinvointiin liittyvät vastaukset ja kehitystoiveet käsittelivät silloisia työolosuhteita ja muutostarpeita. Osa

nykyisestä työyhteisöstä ei ole osallistunut työhyvinvointivalmennukseen ja tämä voi vaikuttaa työyhteisön nykyiseen toimintaan sekä ilmapiiriin. Ulkoistamisen seurauksena laskentapalveluihin jääneiden työntekijöiden työtehtävien muutokset ja uudet haasteet lisäävät osaltaan henkilöstön suoriutumispaineita. Edellä mainitut tekijät voivat vaikuttaa tämän tutkimuksen mahdollisuuksiin tarjota työkaluja tämän muutoksia läpikäyneen yhteisön työhyvinvoinnin ja toimivuuden edelleen kehittämiseksi. Toisaalta yksikön tarpeet ja niistä johtuva työmäärä sekä tehtävät ovat edelleen osittain samat ja valmennuksen jälkeen yhteisöön tulleet työntekijät voivat hyötyä ja oppia tämän tutkimuksen tuloksista saaduista kokemuksista.

Tämä opinnäytetyö kartoitti vielä kokonaisuutena työyhteisönä toimineen henkilöstön toimintakykyä ja työhyvinvoinnin tilaa, kun valmennuksesta oli kulunut muutama vuosi. Lisäksi haluttiin selvittää, millaiseksi valmennus oli koettu ja mitä muutoksia oli tapahtunut työyhteisön toiminnassa ja kantavatko valmennuksesta saadut ratkaisumallit vielä näin pitkän ajan jälkeen. Haluttiin myös tietää vaikuttiko valmennus yksittäisten työntekijöiden toimintatapoihin ja työn tuottavuuteen tai tehokkuuteen. Tutkimukselta toivottiin myös jatkokehittämisideoita tilanteen edelleen parantamiseksi.

Työyhteisön edellä mainituista muutoksista huolimatta kyselyn vastauksia voidaan hyödyntää opinnäytetyössä. Jotakin valmennuksen hyödyllisyydestä kertoo se, että ankaran epävarmuuden, muutospaineen ja kiireen alla yhteisön vastaushalukkuus tähän tutkimukseen oli hyvin rakentava ja tutkimustamme tukeva. Toisaalta vaarana kyseisessä tilanteessa on, että vastauksista nousee esille muutostilanteen herättämiä vanhoja tai uusiakin traumoja. Tilanteen muuttuminen on voinut myös voimistaa kaikkia niitä positiivisia kokemuksia ja muistoja, mitä työyhteisössä on tapahtunut ja näin ollen tutkimukseen on saatu rikkaampaa aineistoa valmennuksen hyödyistä. Ihminen usein huomaa positiiviset asiat vasta siinä vaiheessa kun ne ollaan menettämässä. Tässä tapauksessa tämä työyhteisö menetti suuren osan pitkäaikaisista työtovereistaan.

Johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä on yhteys. Esimiehen tulee pyrkiä kehittämään positiivista vuorovaikutusta työyhteisössä kuten ristiriitojen ratkaiseminen ja hyvä kommunikaatiotaito. Nämä lisäävät osaltaan työyhteisön me-henkeä. (Borgman & Packalen 2002, 96 - 97.) Tutkimuksessa ilmeni hyvin selvästi, että niin esimiehet kuin alaiset kokivat suoriutuvansa rooleissaan huomattavasti paremmin valmennuksen ansiosta. Valmennuksella näyttää olevan myös positiivinen vaikutus esimiesten ja työntekijöiden käsitykseen omasta asemastaan yhteisön jäsenenä samoin kuin vuorovaikutustaidoista toistensa kanssa. Vastauksissa näkyy myös, että yhteisön esimiehistön ja alaisten välisissä suhteissa on tapahtunut huomattavaa kehitystä vaikka vielä parantamisen varaa vastaajien mielestä onkin ja eriäviäkin mielipiteitä esiintyi vastausten joukossa.

Systemaattisessa esimiestyössä tulee keskittyä tavoitteiden ja työtapojen selkiyttämiseen. Esimies selvittää työntekijälle hänen työnsä tavoitteet ja miten hänen työtään arvioidaan, sekä kannustaa ja tukee työntekijää. (Borgman & Packalen 2002, 96–97.) Valmennuksella näyttää olevan vaikutusta yhteisön esimiehistön kyvykkyyteen tukea alaisiaan aiempaa enemmän, mutta työyhteisössä odotetaan esimiehiltä vielä vahvempaa osallistumista. Sen sijaan esimiehet olivat selkeästi tyytyväisempiä alaisiltaan saamansa tukeen. Omasta työstään saamasta arvostuksesta vastaajien kokemukset jakaantuivat siten, että kolmasosa koki arvostuksen lisääntyneen, mutta yli puolet vastaajista puolestaan ilmaisi, että siinä ei ollut tapahtunut muutosta. Tarkasteltaessa työntekijöiden käsityksiä saamastaan kiitoksesta ja palautteesta, tässä puolet vastaajista kertoi tilanteen sen osalta kuitenkin parantuneen.

Hyvin tärkeä lisämauste työyhteisön ilmapiirissä on huumori. Nauru on parhaita keinoja laukaista stressiä ja elävöittää vuorovaikutussuhteita. Se myös laukaisee ristiriitoja ja rikkoo rajoja. Kun työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, on lupa nauraa eri asioille ja huumori on silloin luovuuden lähde. (Kaivola 2003, 156 – 157.) Tutkimuskohteen työilmapiirissä näkyy tulosten perusteella selvää kehitystä parempaan. Lähes kaikki kokivat ilmapiirin parantuneen. Samansuuntainen

tulos saatiin myös työyhteisön yhteishengen kehittymisen osalta. Tällä näyttäisi olleen vaikutusta siihen, että yli puolella oli myös työmotivaatio parantunut tyhyvalmennuksen jälkeisenä aikana. Vastauksista ei kuitenkaan ilmennyt miksi lähes puolella vastaajista ei ollut selvää mielipidettä oman motivaationsa parantumisesta, vaikka yhteishenki ja työilmapiiri oli merkittävästi parantunut. Onko niin, että vastaaja toivoo motivaationsa edelleen paranevan, tai että näiden vastaajien työmotivaatio on aina ollut hyvä.

Valmennuksen positiivinen pitkäaikainen vaikutus työntekijöiden avoimuuden kehittämisessä on varsin hyvin kestänyt aikaa ja näyttää vaikuttavan edelleen työntekijöiden henkilökohtaisessa toiminnassa. Vaikka valmennuksesta kyselyn suorittamiseen oli kulunut useampi vuosi, henkilökunta kokee edelleen oman avoimuutensa ja mielipiteenilmaisukykynsä kehittyneen ja kehittyvän edelleen. Yhteisö kokee olevansa rohkeampi ja avoimempi. Tulosten perusteella myös työnantajan antama tuki mielipiteen ilmaisemiseen näyttää rohkaisevan työntekijöitä henkilökohtaiseen kasvuun täysvaltaisena yhteisön jäsenenä.

Työntekijöiden kesken tasa-arvoisen kohtelun periaate näyttäisi tutkimuskyselyn perusteella toteutuvan moitteettomasti ja henkilökunnan kokemukset tässä olivat varsin yhteneväiset. Esimiesten taholta koettiin pääasiassa myös hyvin tasa-arvoista kohtelua, mutta joillakin vastaajilla oli asiasta eriävä näkemys. Kertooko tilanteen kaksijakoisuudesta jotakin se, että kysyttäessä omien vaikutusmahdollisuuksien kasvamisesta, lähes puolet vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Ovatko jotkut työntekijät aina olleet asemassa, missä he eivät ole voineet vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin, vai eikö valmennuksella ollut tilanteeseen vaikutusta? Kunta-alalla monen työnkuvan toteutumistavat ovat tarpeeseen perustuvia ja pysyväisluonteisia. Siitä johtuen työn radikaalille kehittämiselle tai uralla etenemiselle ei välttämättä ole yksikössä edellytyksiä. Kuitenkin vähän yli puolet vastaajista koki voivansa vaikuttaa työyhteisössään paremmin kuin aikaisemmin, mikä puolestaan kertoo positiivisesta kehityksestä.

Töitä voidaan muuttaa joustaviksi ja tarvittaessa työtehtäviä voidaan jakaa uudelleen. Myös itseohjautuvat työryhmät ovat yleistymässä. Osallistuminen oman työnsä suunnitteluun yhdessä esimiesten kanssa on tärkeää, sillä jokainen on oman työnsä ensisijainen asiantuntija. (Työterveyslaitos 1997, 15.) Työajan riittävyys näyttäytyy tulosten perusteella suhteellisen hyvänä. Enemmistö työntekijöistä koki, että heillä oli riittävästi aikaa työnsä tekemiseen mutta kaikilla vastaajilla ei ollut yhtä hyvä työtilanne. Tämä näyttäisi johtuvan siitä, että työtehtävien tasainen jakaantuminen eri henkilöiden kesken ei ole vielä aivan täysin toteutunut, vaikka yhteisössä siihen jatkuvasti pyritäänkin. Tämä voi olla haasteellista niissä tapauksissa, kun työntekijöiden tehtävät vaativat erikoisalan osaamista. Myös työmäärän jakaantuminen eri ajanjaksoina on ongelmallista johtuen yksikön toimialan luonteesta. Kirjanpito ja toimistoalalla toteutetaan paljon määrättyyn aikaan sidottuja toimeksiantoja, lakisääteisiä raportointeja ja työläitä tilinpäätöksiin liittyviä tehtäviä. Alan työ vaatii kuitenkin erityisosaamista ja ruuhkahuippuihin on sangen haasteellista tai jopa riskialtista säädettyjen kirjanpitovelvoitteiden toteuttamisen kannalta hankkia tehtävistä suoriutuvaa tilapäistä työvoimaa. Vaikka vastaajat kokevat lähes yksimielisesti, että heidän voimavaransa ja paineensietokykynsä ovat kehittyneet valmennuksen ansiosta, silti työtehtävät eivät kaikkien osalta näytä jakaantuvan vielä tasaisesti.

Tämän kyselyn perusteella työyhteisön jäsenet kokivat yksimielisesti saaneensa valmennuksesta eväitä ristiriitojen ratkaisemiseen ja valmennuksen anti näyttäisi työyhteisön toimintakyvyn ylläpitäjänä olevan hedelmällinen vielä näinkin pitkän ajan jälkeen. Sen sijaan osa vastaajista koki, että ongelmakohtiin ei puututa vielä tarpeeksi ripeästi ja yli kolmanneksen mielipiteistä voisi päätellä, että merkittävää muutosta asiassa ei ole tapahtunut. Näyttäisi siltä, että vastaajat kaipaisivat esimiehiltä vieläkin rohkeampaa ja valveutuneempaa puuttumista ongelmiin, vaikka tilanne onkin nykyisin paljon parempi.

Sisäisen tiedottamisen tehtävä on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen uutisista ja ajankohtaisista asioista sekä yrityksen kehityksestä ja toiminnasta. On myös syytä tiedottaa tulevista muutoksista, ongelmista ja tulevaisuuden suunnitelmista. (Siukosaari 2002, 77 -79.) Tutkimuskohteen työntekijät kokivat lähes yksimielisesti olevansa parempia keskinäisessä viestinnässään valmennuksen ansiosta. Esimiesten taholta tapahtuva viestintä sai hieman enemmän arvostelua. Silti suuri osa työntekijöistä oli tyytyväinen esimiesten ja alaisten väliseen tiedonkulkuun. Organisaation viestintä menestyi tässä kaikista huonoimmin vaikkakin vähän yli puolet oli suhteellisen tyytyväisiä organisaation tiedottamisen tehostumisesta. Voisiko kielteisten tai empivien vastausten osalta olla kyseessä työkiireistä johtuvat ongelmat tiedon hakemisessa esimerkiksi intranetistä. Toisaalta myös jatkuva sähköpostiviestien tulva aiheuttaa lisätyötä.

Työhön perehdyttäminen toimii työntekijän tukena työelämässä ja antaa oikeanlaisen kuvan työstä ja työpaikasta. Työnantaja vastaa työntekijän perehdyttämisestä ja se on koko työuran aikaista osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisen jälkeen työntekijällä tulisi olla riittävät tiedot omasta työstään ja työpaikasta. (Huoviala 1997, 11.) Kohdeyksikössä on erittäin hyvin ymmärretty työntekijöiden perehdyttämisen tärkeys. Ilmeisesti yhteisön toimialakin pakottaa perehdyttämään työntekijät huolellisesti lakisääteisten toimintojen turvaamiseksi. Vastauksista päätellen myös esimiehet ovat erityisen ansioituneita siinä, että perehdyttämiselle järjestetään tarpeeksi aikaa ja resursseja. Edelliseen viitaten on puolestaan yllättävää vastaajien kokemukset mahdollisuudesta itsensä kouluttamiseen ja kehittämiseen. Kaksi kolmasosaa ei halunnut ottaa asiaan ollenkaan selvää kantaa. Onko kyseessä mahdollisesti kiire tai puuduttavat toistuvat työtehtävät vai ovatko itse kunkin työtehtäviin kehitettyjen ohjelmien ja työkalujen pääasiallinen käyttö syynä siihen, että eri järjestelmien tai asioiden oppimiseen ei koeta olevan tarvetta. Toisaalta ison organisaation tiedotuskanavien tarjoama informaatiotulva voi myös vaikeuttaa tiedonhakua koulutustarjonnasta kaiken kiireen keskellä. Siitäkö johtuu, ettei henkilökunta ole talon hyvästä tarjonnasta huolimatta innostuneemmin lähtenyt kehittämään itseään ja osallistunut koulutuksiin.

Valmennuksen hyödyllisyys peilautuu vahvasti vastaajien käsitykseen siitä, että nykyisin osataan ilmaista itseään entistä aidommin myös tiimipalaverissa. Valmennus näyttääkin valaneen työyhteisöön rohkeutta puhua aidosti omista näkemyksistään ja uskallusta tuoda esille ongelmatilanteita. Pieni vähemmistö ei kuitenkaan tähänkään kysymykseen osannut ottaa selvää kantaa. Tulosten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että asioista todella puhutaan avoimemmin kuin aikaisemmin. Sen sijaan on yllättävää, että kysyttäessä esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvista kehityskeskusteluista lähes puolet väestä ei kuitenkaan osannut sanoa, onko muutosta tapahtunut valmennuksen jälkeen. Kaksi vastaajaa ei kokenut kehityskeskustelujen juurikaan parantuneen. Voisiko syynä olla se, etteivät kaikki työntekijät kehityskeskusteluista huolimatta tunteneet voivansa vaikuttaa asioihinsa tarpeeksi, mikä jo aikaisemmassa yhteydessä todettiin. Lähes puolet vastaajista koki kuitenkin keskustelut antoisampina kuin ennen.

Erittäin hyvänä asiana nähdään vastaajien keskuudessa yhteisten tavoitteiden selkiytyminen vaikkakin osa kertoi siinä vielä edelleen olevan kehittämisen tarvetta. Myös luottamus ja kanssakäyminen vastuualueiden eri yksiköiden välillä olivat tulosten mukaan selkeästi parantuneet. Valmennuksen mukana tuoma ilmaisukyvyyn lisääntyminen ja yhteisen tavoitteen ymmärtäminen näyttää helpottavan luottamuksen syntymistä muidenkin yksiköiden kanssa.

Työntekijät kokevat suurelta osin olevansa aikaisempaa sitoutuneempia työhönsä vaikkakin jälleen yli kolmasosa ei tähänkään osannut kertoa suoraa kantaansa tai ettei muutosta ole tapahtunut. Voidaan kuitenkin pitää positiivisena tuloksena sitä, että kukaan ei kertonut sitoutuneisuutensa vähentyneen, vaikka työuralla etenemiseen ei enemmistön mielestä juurikaan ole mahdollisuuksia tai siinä ei ole tapahtunut muutosta. Sitoutuneisuusastetta selittäneekin suhteellisen hyvä tyytyväisyys palkkaukseen. Valmennuksella ei ole ollut suoraa vaikutusta palkkaustasoon mutta ilmeisesti yksikössä on parempi ymmärrys esimiesten ja työntekijöiden kesken työtehtävien vaatavuustasosta valmennuksen ansiosta, kun eri asioista pystytään puhumaan

avoimemmin. Ymmärrettävää on, että tässäkään yhteisössä kaikki eivät silti ole tyytyväisiä palkkaansa.

Tuottavuus ja työhyvinvointi ovat usein työpaikoilla toisistaan irrallaan olevia tekijöitä niin keskusteluissa kuin toimenpiteissä. Työntekijän näkökulmasta tuottavuus koetaan helposti hyvinvoinnin tinkimiseksi. Aina työnantajatkaan eivät ymmärrä että työhyvinvointi on tuottavuuden osatekijä ja ne ovat myös keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Useimmiten tuottavat työyhteisöt ovat myös hyvinvoivia yhteisöjä ja päinvastoin. Ei ole toista ilman toista. Yhteyden on osoittanut esimerkiksi Elintarviketeollisuusliiton, Työturvallisuuskeskuksen ja Helsingin yliopiston laajan tutkimusprojektin tulos. Tämän projektin aikana nousi esille, että työhyvinvointi ja tuottavuus vaikuttivat toisiinsa kumminkin päin. Kun työhyvinvointi parani, parani tuottavuus ja tuottavuuden parantuessa parani myös työhyvinvointi. Niinpä onkin käynnistynyt hankkeita, joissa työnantajien ja työntekijöiden edustajat yhteisymmärryksessä kehittävät tuottavuutta työhyvinvoinnin keinoin ja päinvastoin. Tutkimusprojekti osoitti myös sairauspoissaolojen laskevan merkittävästi. Projektissa kävi myös ilmi, että tuottavuus paranee kun yritys panostaa tietoisesti alueisiin kuten tiedotus ja yhteistoiminta, esimiesten työkalut ja henkilöjohtaminen, hyvät työterveys- ja työsuojelukäytännöt sekä esimiesvalmennus. (Talouselämä 2010, hakupäivä 30.05.2013.)

Työn tuottavuus ja tehokkuus näyttää tutkimuksen valossa pääosin parantuneen kohdeyksikössä, sillä jopa 70 prosenttia vastaajista koki muutosta tapahtuneen. Kuitenkin tässäkin asiassa löytyi epävarmuutta ja lisäksi osa jätti vastaamatta kysymykseen kokonaan. Näyttää siltä, että niissäkin asioissa, jotka yhteisössä on yleisesti koettu positiivisiksi, löytyy henkilöstöstä kuitenkin myös niitä, jotka eivät osaa tai vain halua sanoa selkeää mielipidettä. Samoin mielipideväittämistä saatujen tulosten perusteella lähes kaikki ovat kokeneet, että valmennuksella on ollut hyvin positiivinen vaikutus koko työyhteisön hyvinvointiin ja toiminnallisuuteen. Toiminnallisuuden parantuessa myös tuottavuus parantuu.



Avoimissa kysymyksissä näkyi henkilökunnan harvinaisen kypsä ja aloitekykyinen asennoituminen työhyvinvointiin liittyvien asioiden edelleen kehittämiseen ja vastauksissa esiintyi pitkälle ajateltuja ehdotuksia työolosuhteiden parantamiseen. Valmennuksen vaikutukset vastaajat kokivat pysyviksi, vaikka hieman pelättiin valmennuksesta saatujen hyötyjen vaimenevan ajan myötä. Saavutetut välit työtöveihin samoin kuin suhteet muihin yksiköihin ovat säilyneet hyvinä. Myös tiedottamisen kerrottiin olevan avoimempaa. Vastaajien kokemukset niin lähtötilanteen ongelmakohtista kuin valmennuksen jälkeisen ajan positiivisista muutoksista olivat hyvin yhteneväiset. Aikaisempi huonohko ilmapiiri ja tiimipalavereissa esiintynyt puhumattomuus sekä vastaajien kokema oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon puute on valmennuksen ansiosta huomattavasti parantunut. Nyt uskalletaan rohkeasti tuoda esille mielipiteitä, ja yhteisöllä on valmiuksia käsitellä ongelmia sekä puuttua ristiriitatilanteisiin. Vastauksissa nousi selkeästi esille tietoisuuden kasvaminen esimerkiksi siitä, miten omilla asenteilla voi vaikuttaa niin yhteisön kuin itsensäkin hyvinvointiin. Tämän oivaltaminen on ilmeisesti osaltaan vaikuttanut yhteisöllisyyden tunteen kasvuun työntekijöiden välillä. Myös esimiehet ovat paneutuneet paremmin esimiestyöhönsä. Edelliseen viitaten vastaajat tiedostavat hyvin, että ne asiat mitkä eivät ole parantuneet valmennuksen jälkeen, voivat johtua omasta haluttomuudesta muuttua, tai tarpeesta pitää kiinni entisistä tavoista ja tottumuksista. Siinä tapauksessa valmennuksen anti jää sisäistämättä eikä sitouduta voimia vaativiin muutoksiin. Muutosvastarinta ja uusien asioiden kohtaamisen pelko näyttäisivät tässäkin yhteisössä olevan niitä inhimillisiä ominaisuuksia, jotka ilmenevät kehityksen pullonkauloina ja ylläpitävät ongelmakohtia.

Tutkimuksessa jo aikaisemmin todettu vastaajien valmius esittää pyydettyjä kehitysehdotuksia kertoo siitä, että yhteisössä on ollut tarve pohtia parannuskeinoja tilanteeseen ja valmennuksesta on saatukin työkaluja kehittää uusia toimintatapoja ja voimavaroja. Ehdotetaan esimerkiksi sitä, että yhteisön tulisi tukea niitä hiljaisimpia yksilöitä, joilla voisi olla hyviä ajatuksia mutta eivät ehkä uskalla niitä ilmaista. Halutaan myös organisoida pois turhia töitä ja

kehittää omaa työtä ja toimintatapoja. Toivotaan myös että kaikilla olisi samat säännöt eikä yksilöiden välillä esiintyisi eriarvoisuutta.

Yhteisössä on sisäistetty hyvin, miten tärkeää on vaalia valmennuksella saavutettua avointa ilmapiiriä. Myös tehostunut tiedottaminen nähdään yhteisöllisyyttä ylläpitävänä tekijänä. Vastaajat kokevat myös jaksamista ja työkuntoa ylläpitävän Tyhy-toiminnan itselleen hyvin merkitykselliseksi. Yhteisössä toivotaankin lisää asiaan liittyviä kertauskursseja ja koulutusta. Myös kehityskeskustelut nähdään työyhteisön kehittämisen kannalta tärkeiksi ja tämän valossa kehityskeskustelujen määrää voisi lisätä nykyisestä kerran tapahtuvasta vaikka kaksi kertaa vuodessa tapahtuvaksi tai ainakaan niitä ei tulisi harventaa. Koska tulosten perusteella yhteisön avoimuus on valmennuksen ansiosta huomattavasti lisääntynyt, kehityskeskusteluja voisi kokeilla toisinaan myös ryhmässä. Yhdessä rakentavasti kehitellen ajatukset ja ideat voisivat rikastua aivoriihen tavoin poikien uusia oivalluksia siitä miten olisi tehokkainta toimia yksilönä, yhteisönä ja vielä tuottavasti hyvinvointia vaarantamatta. Ryhmittäin keskusteltaessa voitaisiin myös päästä syvemmälle asioissa kuin varsinaisissa tiimipalavereissa, jotka taas ovat tavoitekeskeisiä ja käsiteltävät asiat ovat enimmäkseen ennakoituja tiettyyn asiaan tai työtilanteisiin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi ryhmäkeskustelussa jalostuisivat nekin ideat, jotka eivät välttämättä alunpitäen sopisi jollekin toiselle ryhmän jäsenistä, mutta yhdessä kehitellen palvelisivat paremmin koko yhteisön pitkäaikaisia kehitystarpeita ja parhaimmillaan kehittäisivät myös totuttuja tapoja tai asenteita.

Avoimissa kysymyksissä näkyi epävarmuus ja haikeus tulevista muutoksista palvelujen ja työtovereiden ulkoistamiseen Monetra Oy:lle. Lisäksi vastauksissa todettiin organisaatiomuutosten ja laskentapalvelujen henkilökunnan eläköitymisen vaikuttavan nykytilanteeseen. Muutostilanteesta huolimatta muistetaan kuitenkin arvostaa sitä, että valmennus auttoi työyhteisöä näkemään niin toisensa kuin itsensäkin erilaisina ihmisinä ja luonteina. Valmennuksen ansiosta henkilöstö on myös saanut työkaluja ristiriitojen rakentavaan

ratkaisemiseen. Valmennuksen seurauksena näkyy selvästi työntekijöiden halu kehittyä yksilöinä, mutta myös kehittyä yhteisön mukana ja osallistuvana tiimin jäsenenä. Halutaan myös huolehtia omasta työkunnosta ja toivotaan sen vuoksi lisää tyhy-toimintaa.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän (PPSHP) laskentapalvelujen yksikössä suoritettua työyhteisövalmennuksen pitkäaikaista vaikutusta työyhteisöön. Valmennus kesti runsaan vuoden ja siitä saatu palaute oli erittäin positiivista. Tehdyn työilmapiirimittauksen mukaan työyhteisö oli kehittynyt erittäin myönteisesti hankkeen aikana ja valmennus on ollutkin merkittävä tekijä tässä kehityksessä.

Seurantatutkimuksen avulla haluttiin selvittää tarkemmin työhyvinvointivalmennuksen pitkäaikaishyötyjä työyhteisölle. Toimeksiantajan toivomuksena oli kartoittaa, mitkä alun perin olivat työyhteisön ongelmakohdat ja mitä tavoitteita oli asetettu valmennukselle kokonaisuudessaan. Lisäksi selvitettiin, miten työntekijät ja esimiehet kokivat valmennuksen ja mitä hyötyä työyhteisö sai koulutuksesta. Haluttiin myös tietoa muutoksista, mitä oli tapahtunut työyhteisön toiminnassa ja millaiset vaikutukset valmennuksella oli työn tuottavuudelle ja tehokkuudelle vuosienkin jälkeen. Kyselytutkimus lähetettiin 19 henkilölle. Kyselyn kohderyhmänä oli laskentapalvelujen yksikkö sekä silloinen kehitys- ja viestintäyksikkö. Kysely suoritettiin joulukuussa 2011 ja siihen vastasi 15 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 79 prosenttia, jonka perusteella tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena ja siinä kiinnitettiin erityisesti huomiota kysymysten eettisyyteen, sillä kyseessä oli ongelmistaan hiljattain selvinnyt työyhteisö, joka kävi uutta sopeutumiskamppailua sairaanhoidopiirissä käyvien organisaatiomuutosten ja toimintojen ulkoistamisen johdosta. Lisäksi toimeksiantaja toivoi hienotunteisuutta ja työntekijöidensä yksityisyyden, henkilöllisyyden ja työrauhan kunnioittamista tutkimusta tehtäessä. Tämän vuoksi kysely tehtiin kirjallisena ja nimettömänä. Olisi myös ollut erittäin haasteellista järjestää haastattelutilanteita niin että yksityisyysuojat olisi kaikilta osin toiminut aukottomasti. Kvalitatiivinen tutkimus olisi toisaalta ehkä tuonut syvällisempää ja rikkaampaa tutkimusaineistoa kasvokkain keskusteltaessa.

Riskinä tässä olisi voinut olla se, että vuosikymmeniä yhdessä toimineessa työyhteisössä haastateltava olisi ehkä voitu tunnistaa asioihin hyvinkin syvälle menevän aineiston tulosten tulkinnoissa. Kuitenkin haastateltavat olisivat voineet keskusteltaessa avautua rohkeammin ja oivaltaa itselleenkin uusia asioita haastattelun synnyttämänä. Haastattelutilanteessa esiin olisi voinut myös nousta asioita, joita kysymysten asettelussa ei olisi osattu lainkaan ennakoita. Osoittautui kuitenkin, että tässä tapauksessa tilastollisella tutkimuksella on saatu ehkä monipuolisempaa tutkimusaineistoa. Kyselyllä saavutettiin useampi osapuoli ja mahdollisimman monen mielipiteet ja kokemukset tulivat kuulluksi vastausprosentin ollessa näinkin hyvä. Lisäksi vastaajat pystyivät harkitsemaan rauhassa vastauksiaan ja päättämään miten pitkälle haluavat huomioida henkilöllisyytensä ja tämä ehkä lisäsi keskittymistä vastausten asiasisältöön. Vastajien asennoituminen kirjallisiin kysymyksiin osoittautui myös hyvin motivoituneeksi ja rakentavaksi sekä asiasisällöltään tätä tutkimusta tukevaksi.

Työhyvinvointi on viimeisen vuosikymmenen aikana yleisesti tunnistettu yrityksissä yhdeksi tärkeimmistä tuotannontekijöistä ja tulospittareista. Kuitenkin aivan tutkimuksen alkumetreillä huomasimme että suomenkielinen Microsoft Word-ohjelma ei tunnista työhyvinvointi – sanaa. Vaikka aiheesta on olemassa valtavasti kirjallisuutta ja tutkimuksia vuosikymmenien ajalta, onko niin, että suomalainen suoritepainotteinen työkuulttuuri on edelleen niin voimissaan, ettei noin tärkeä tämän päivän termi ole vielä löytänyt tietään ohjelman suomenkieliseen sanastoon? Ehkäpä suurin haittatekijä suomalaisen työyhteisön luovuudelle ja tehokkaalle tuottavuudelle on lopultakin itse pohjoisen ja karun luonnon kasvattama luonteenlaatu, mikä ei helli itseään vaan vaatii paljon - ja senkin vain kovalla työllä ansaittuna.

Kyselytutkimus toteutettiin Likertin viisiportaisella asteikolla. Mielipideväittämien vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Mielipideväittämillä haluttiin saada mahdollisimman tarkkaa tietoa

nykytilanteesta, mutta viisiportainen asteikko osoittautui tässä tutkimuksessa todelliseksi sudenkuopaksi. Vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä” toimi tutkimustuloksia hyvinkin köyhdyttävänä tekijänä, sillä yllättävän moni vastaaja valitsi tämän vaihtoehdon. Esimerkiksi väittämässä mahdollisuuksista itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen peräti 67 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Vaihtoehdosta ”ei samaa eikä eri mieltä” on mahdoton suoraan päätellä, onko vastaajien mielestä tapahtunut muutosta lainkaan tai mihin suuntaan. Saamiemme tulosten valossa jättäisimme nyt kokemusta viisaampana tämän vaihtoehdon kyselystä kokonaan pois.

Elämäntilanteiden ja työkiireiden vuoksi tämä opinnäytetyö on valmistunut vähitellen ollen välillä pitkiä ajanjaksoja täysin tauolla. Nämä tauot ovat antaneet etäisyyttä tutkimusongelmaan ja perspektiiviä teorian ja tulosten vertailuun. Myös tutkittavan työyhteisön parissa on tapahtunut suuria muutoksia lähtötilanteeseen nähden ja se on osaltaan tuonut välimatkaa tulosten objektiiviseen analysointiin. Lisäksi tulkinnoissa on pyritty huomioimaan se, että toinen tämän työn tekijöistä on tutkittavan yhteisön jäsen, vaikkakaan ei ole itse osallistunut taannoiseen työhyvinvointivalmennukseen. Toimeksiantaja on seurannut tämän työn kehittymistä mielenkiinnolla ja tukenut tämän prosessin valmistumista kaiken aikaa. Tämä ja tutkimukseen kulunut aika on tuonut lisäarvoa tutkimustuloksiin – mitä menneestä on opittavaa ja kuinka valmennuksen hyödyt elävät edelleen.

Työolobarometritutkimuksia ja kehitteviä toimenpiteitä on ehditty tehdä tutkimuksemme aikana sairaanhoitopiirissä useampia ja ne ovat omalta osaltaan tukeneet työhyvinvointivalmennuksesta saatua antia työyhteisölle. Työolobarometrikysely toteutettiin vuonna 2013 jo kuudennen kerran ja on ollut palkitsevaa huomata, että omat tuloksemme sivuavat työolobarometreistä saatuja tuloksia ja että ne ovat osittain myötäeläneet barometrin mukana.

Perehtyminen teoriaan osoittautui välttämättömäksi pystyäksemme tutkimaan ja tulkitsemaan tuloksia mahdollisimman totuudenmukaisesti ja objektiivisesti.

Pitkään työelämässä olleina myös omat kokemukset eri yhteisöjen kehittymisestä ja yksilöiden mahdollisuudesta kasvaa yhteisönsä tasavertaiseksi jäseneksi ovat auttaneet ymmärtämään tutkimusongelmaa mutta myös ottamaan asioihin etäisyyttä ja tarkastelemaan niitä viitekehystä vasten. Olosuhteista johtuen emme kuitenkaan voineet toteuttaa kaikkein kunnianhimoisimpia ajatuksia ja tavoitteita opinnäytetyössämme, esimerkkinä tästä alkuperäinen toive toteuttaa tämä tutkimus sekä tilastollisena että rikastaen tuloksia osittain laadullisin menetelmin. Olemme kuitenkin saaneet arvokkaita asioita esille tutkittavasta yhteisöstä johtuen vastaajien hyvin kypsistä ja rakentavista havainnoista. Yhteisön yksilöiden henkilökohtainen kasvu valmennuksen ja kokemustensa ansiosta herätti meissä myös nöyrää kunnioitusta pitkään työelämän kiireissä jaksaneita tutkittaviamme kohtaan. Haluammekin tässä lämpimästi kiittää heitä kaikkia positiivisesta ja kannustavasta suhtautumisesta työhömmme.

PPSHP:llä on omassa strategiassaan ja työhyvinvointisuunnitelmissaan hyvin kattavat visiot samoin kuin omat ammattilaiset käytettävissään siinä, mitä tulevaisuuden sairaalalta ja sen henkilökunnan voinnilta ja työkyvyiltä halutaan. Samoin laskentapalveluissa pyritään koko ajan kehittämään henkilöstön hyvinvointia ja työoloja niin fyysisesti kuin henkisesti. Näihin suunnitelmiin on jo haasteellista ehdottaa lisäyksiä.

Yhtenä jatkotoimenpiteenä jo systemaattisesti toteutetulle hyvinvointityölle kuitenkin ehdotamme, että toimeksiantajan olisi hyödyllistä huomioida ikärakenteeltaan kypsän ja kokeneen työyhteisön hiljaisen tiedon suuri määrä työtä ja toimintatapoja kehitettäessä. Ikääntyvien työntekijöiden kokemuksista voi olla hyötyä päätöksenteossa ja suunnittelussa erityisesti silloin kun muutetaan jotakin yksikön sisäisiä toimintoja. Pitkän työkokemuksen omaavilla työntekijöillä voi olla näkemyksiä ja kehitysehdotuksia työyhteisön toiminnan tehostamiseen samoin kuin kokemuksia esimerkiksi sellaisista lyhytnäköisistä ja huonoista ratkaisuista, jotka myöhemmin osoittautuisivat sudenkuopiksi haettaessa vaikkapa kustannussäästöjä. Yhtenä esimerkkinä tästä yksityisen

sektorin yrityksillä tapahtuneet ratkaisut, joissa taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotaan kokeneimmat työntekijät ja jätetään yritys selviämään kriisistään kokemattoman työvoiman turvin. Tällainen asennemaailma ei onneksi esiintynyt tässä tutkimuksessa vaan sairaanhoitopiirissä pyritään työyhteisökäyttäytymisessä sataprosenttiseen tavoitteeseen ikäkohtelun osalta ja kohtelemaan eri-ikäisiä työntekijöitä tasa-arvoisesti.

Kyselyyn vastanneet toivoivat lisää työhyvinvointia, terveyttä ja työkuntoa ylläpitävää tyhy-toimintaa. Koska työvälaineistä, ergonomiasta ja työolosuhteista toimeksiantaja on jo hyvin huolehtinut, olisikin Tyhy-toiminta ajoittain kuormittavassa toimistotyössä hyvä pitää ainakin nykyisellä tasolla, mutta sitä voisi myös kehittää. Työnantaja tarjoaa jo esimerkiksi edullista ohjattua liikuntaa työajan ulkopuolella ja näitä mahdollisuuksia voisi vielä kehittää ja lisätä vaikka joukkuepelien muodossa, mitä joissain työpaikoilla harrastetaan. Toiset taas keskittyvät henkiseen virkistyspuoleen kuten kirjaseuran lukupiiri tai käsityökerhot - jopa omia "housebandejä" perustetaan. Järjestäähän voi, jos halukkaita vetäjiä ja kiinnostusta vain löytyy omista joukoista. Kun ihmiset toimivat yhdessä myönteisissä merkeissä työn ulkopuolella, on näiden samojen ihmisten kanssa helpompi jakaa myös arjen haasteet, kun yhteinen tahtotila on jo löytynyt.

Monissa yrityksissä tänä päivänä sitoutetaan työntekijöitä järjestämällä tapahtumia ja toimintaa, missä työntekijät tutustuvat toisiinsa paremmin työn ulkopuolella. Näin rakennetaan hyvää työtoveruutta sekä me henkeä. Tämä tietenkin vaatii resursseja, mutta kunta-alallakin edellä mainittuja toimintoja voisi jossain määrin ja joillekin osa-alueille lisätä. Nämä olivat osittain myös tämän tutkimuksen vastaajienkin toiveita.

Vastaajat pelkäsivät jo suhteellisen kauan aikaa sitten tapahtuneen työhyvinvointivalmennuksen vaikutusten taantuvan ja unohtuvan ja sen vuoksi toivoivatkin työhyvinvointiin liittyvää lisäkoulutusta. On inhimillistä pelätä palaavansa vanhoihin tuttuihin tapoihin ja tämä huoli nousi avoimissakin



kysymyksissä esille. Lisäksi yhteisö ja sen olosuhteet ovat nykyään monilta osin erilaiset ja henkilöstö on käynyt läpi monta muutosta ja olisi hyvä järjestää jonkin asteista sopeutumiskoulutustakin. Nämä auttaisivat myös uusia yhteisön jäseniä kasvamaan samoihin mittoihin, mihin aikaisempaan valmennukseen osallistuneet ovat jo päässeet. Edellä mainittujen halu lisäkouluttautua kertoo siitä, että niin toimeksiantaja kuin työntekijät ovat onnistuneet yhteisönsä ja itsensä kehittämistyössä. Näin hyvällä pohjalla olevan yhteisön ponnistusten hedelmiä kannattaa vaalia ja tukea jatkossakin.

Mielenkiintoista ja yllättävääkin näissä vastauksissa oli yhteisön omistautuneisuus työhyvinvoinnin kehittämisessä yksilötasolla. Muutosta ei enää odoteta toisilta vaan halutaan kehittyä itekin. Voimavaraksi näytti muodostuvan työntekijöiden pitkä kokemus saman työnantajan palveluksessa. Näyttää siltä, että koettuaan saman työnantajan palveluksessa niin ”hyvät kuin huonotkin ajat”, vastaajat olivat sisäistäneet vahvasti oman vastuunsa ja roolinsa yhteisön työhyvinvoinnin osatekijänä. Vaikka ymmärrettiin hyvän johtamisen tai hyvänä alaisena toimimisen merkitys, osattiin myös rakentavasti analysoida ja kohdata oma osuus tässä prosessissa. Ymmärrettiin, että hyvinvoiva yhteisö edellyttää itse kunkin omaa, itselleen rehellistä ja jatkuvaa prosessia. Vain sillä tavalla se voi säilyä ja kehittyä. Ja erityisesti omaa henkilökohtaista kasvua tukemaan kaivattiin lisää koulutusta myös tulevaisuudessa.

Tämä työ ei olisi ollut mahdollista toteuttaa ilman toimeksiantajan innostusta tutkimusta kohtaan. Tarjoamistamme vaihtoehtoista tämä tutkimusongelma osoittautui toimeksiantajallemme sydämen asiaksi ja tältä tutkimukselta toivottiin lähtötilanteen ongelmakohtien kartoittamista, mitä niille on tapahtunut ja miten tulisi jatkossa toimia saavutettujen hyötyjen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Toivomme vastanneemme toimeksiantajan toiveisiin ja pitkäjänteinen parempaan työhyvinvointiin tähtäävä kehittämissyö saisi tästä tutkimuksesta lisää eväitä matkalleen. Haluamme lämpimästi kiittää tutkimukseen

osallistuneita ja toimeksiantajaamme saamastamme luottamuksesta ja tuesta tässä työssä.

Kiitämme myös Oulun seudun ammattikorkeakoulun opetushenkilökuntaa ja huoltohenkilökuntaa tämän opinnäytetyön sujuvuuden mahdollistamisesta. Haluamme lämpimästi myös muistaa liiketalouden yksikön kirjaston henkilökuntaa perehdytyksestä eri tietokantoihin sekä kärsivällisyydestä lähdemateriaalin lainausten myöhästyessä. Kiitollisuudella muistamme myös vahtimestareita jotka pitkämielisesti jaksoivat odottaa iltaluokkien sulkemisaikaan ”sen viimeisen virkkeen valmistumista”. Erityisesti kiitämme ohjaavaa opettajaa syventävistä ohjeista, arvokkaista kommentteista ja lämpimistä keskustelutuokioista.

# LÄHTEET

## Painetut lähteet

Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joustako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.

Elovainio, M. 1994. Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa K. Lindström (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 117 – 133.

Huoviala, T. 1997. Koulutus ja perehdyttäminen antavat valmiudet. Teoksessa R. Pietiläinen & M. Hurme (toim.) Terve työympäristö. Helsinki: Työterveyslaitos, 11.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Helsinki: Talentum.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

Teikari, T. 1992. Työn sisältöjen kautta työyhteisöjen kehittämiseen. Teoksessa E. Mäki (toim.) Työyhteisön kehittämisen menetelmät. Helsinki: Työterveyslaitos, 32 – 45.

Työ- ja elinkeinoministeriö, Työolobarometri, Lokakuu 2008.

Työn ilo, tekemisen vapaus. Helsinki: Ilmarinen, 1990.

### **Painamattomat lähteet**

Anttila, S., laskentapäällikkö, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Laskentapalvelut. 2011. Puhelinhaastattelu 30.9.2011.

Avainlippu. 2010. Hakupäivä 4.11.2010

<http://www.avainlippu.fi/service.cntum?pageId=149361>

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2010. Hakupäivä 21.6.2010

<http://www.ppsHP.fi/etusivu>.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2011. Henkilöstökertomus 2011.

Hakupäivä 7.5.2013.

[http://www.ppsHP.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/npp/embeds/27639\\_Henkilostokertomus\\_2011.pdf](http://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/27639_Henkilostokertomus_2011.pdf)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2010. Laskentapalvelut. Hakupäivä

21.6.2010 <http://www.ppsHP.fi/laskentapalvelut>

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2011. Organisaatio. Hakupäivä

24.3.2011 <http://www.ppsHP.fi/organisaatio>.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2008. Työyhteisön kehittämishankkeen lopputuotintuotinto. Sisäinen lähde. Hakupäivä 3.11.2011.

Syntaali. 2008. Hakupäivä 30.11.2010

<http://www.syntaali.fi/index.php?pageid=2&lang=fi#1>

Talouselämä 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Hakupäivä 30.5.2013.

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1625466>.

Työhyvinvoinnin edellytykset. Psycon. 2006. Hakupäivä 21.6.2010

[http://www.psycon.fi/asiakaslehti/0106/0106\\_tyohyvinvointi.php](http://www.psycon.fi/asiakaslehti/0106/0106_tyohyvinvointi.php)

## LIITTEET

## Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio

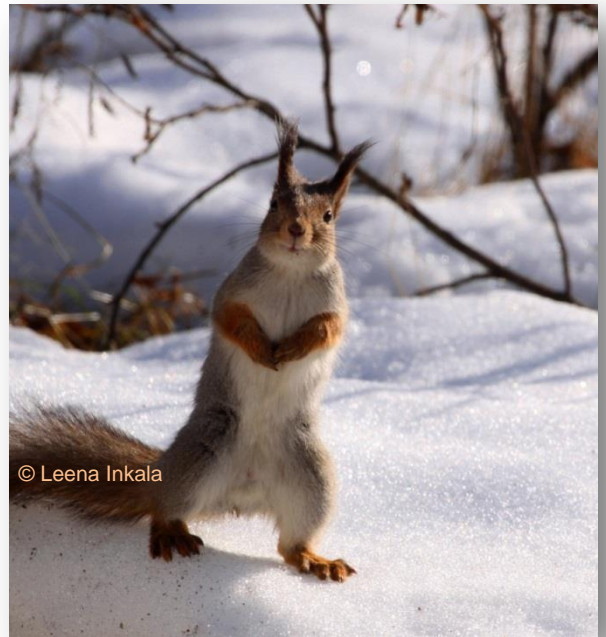


## LIITE 2

Hyvä vastaaja!

Olemme Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoita ja toinen meistä on myös töissä Ppshp:n palveluksessa.

Oheinen kysely liittyy opintoihimme sisältyvään opinnäytetyöhön, jossa pyrimme selvittämään Cradeonin (nykyinen Syntaali) työhyvinvointivalmennuksen hyötyjä itsellenne ja yhteisöllenne.



Valmennus aloitettiin maaliskuussa 2007 ja se päättyi huhtikuussa 2008.

Valmennukseen osallistui koko laskentapalvelujen yksikkö sekä silloinen kehitys- ja viestintäyksikkö.

Kyselyn tarkoituksena on saada tietoa kokemuksistanne. Mielipiteidenne ja ajatustenne pohjalta voimme laatia työhyvinvoinnin jatkokehittämisehdotuksia ja auttaa vahvistamaan työyhteisönne kehittämiseksi rakennettua pohjaa.

**Toivomme, että jokainen vastaisi kyselyyn, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman todenmukaisia ja yhteisöänne palvelevia. Vastaaminen vie vain muutaman minuutin. (Palautuskuori A4)**

**Henkilöllisyytenne ei paljastu missään vaiheessa, sillä kyselyyn vastataan nimettömänä ja kyselylomakkeet hävitetään tutkimustulosten valmistuttua.**

***Vastanneiden kesken arvotaan lahjakortti tunnin hierontaan talossa.  
(Palautuskuori A5)***

*Ystävällisin terveisin,*

*Leena Inkala*

*Ppshp Laskentapalvelut/Oulun seudun ammattikorkeakoulu*

*Anne Kurikka-aho*

*Oulun seudun ammattikorkeakoulu*



## Työyhteisövalmennuksesta saatu hyöty verrattuna aikaisempaan tilanteeseen

Rastita väittämää parhaiten vastaava vaihtoehto asteikolla; täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä.

Väittämät	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Valmennuksesta oli minulle hyötyä					
2. Osaan olla parempi esimies/alainen					
3. Työtäni arvostetaan enemmän					
4. Työilmapiiri on parantunut					
5. Työyhteisön yhteishenki on parempi					
6. Työmotivaationi on kasvanut					
7. Olen avoimempi					
8. Esimies/alainen suhde on parantunut					
9. Esimieheni tukee minua enemmän					
10. Alaiseni tukee minua enemmän					
11. Työyhteisön jäsenet saavat tasa-arvoisen kohtelun esimiesten taholta					
12. Työtoverit kohtelevat toisiaan tasa-arvoisesti					
13. Voin vaikuttaa työtäni ja itseäni koskeviin asioihin paremmin					
14. Olen voimaantunut enkä ota niin helposti paineita tekemättömistä töistä					
15. Minulla on aikaa tehdä työ kunnolla					
16. Saan työstäni enemmän kiitosta tai palautetta					
17. Työni tuottavuus ja tehokkuus on parantunut					
18. Olen saanut eväitä ristiriitojen ratkaisemiseen					
19. Uskallan ilmaista mielipiteeni entistä suuremmin					
20. Yksikköni tukee mielipiteiden avointa ilmaisua					
21. Yksikön yhteiset tavoitteet ovat selkeämmät					
22. Luottamus ja kanssakäyminen ovat kasvaneet vastuualueen eri yksiköiden välillä					
23. Tiimipalavereissa osataan puhua aidommin					
24. Kehityskeskustelut esimiehen kanssa ovat antoisampia					
25. Ongelmakohtiin puututaan aiempaa ripeämmin					
26. Työtehtävien jakaantuminen eri henkilöille on parantunut					
27. Työmäärän jakaantuminen eri ajanjaksoina on parantunut					
28. Työtovereiden välinen tiedonkulku toimii paremmin					
29. Esimiesten ja alaisten välinen tiedonkulku on parantunut					
30. Tiedottaminen organisaation taholta on tehostunut					
31. Minulla on parempi mahdollisuus itseni kehittämiseen ja kouluttamiseen					
32. Minulla on paremmat mahdollisuudet edetä urallani					

Väittämät	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
33. Esimiehet tiedostavat perehdytyksen tärkeyden					
34. Olen tyytyväinen palkkaukseen					
35. Olen sitoutuneempi työhöni					
36. Valmennus on vaikuttanut koko työyhteisön hyvinvointiin ja toiminnallisuuteen positiivisesti					
<b>Vastaa alla oleviin kysymyksiin vapaamuotoisesti.</b>					
37. Ovatko myönteiset vaikutukset pysyviä ja näkyvät edelleen					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
38. Mitkä olivat mielestäsi ennen ongelmakohtia?					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
39. Mitä muutoksia on mielestäsi tapahtunut parempaan?					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
40. Mikäli ei – niin osaatko yksilöidä syitä, mitkä siihen ovat vaikuttaneet?					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
41. Miten kehittäisit työyhteisöäsi edelleen?					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
42. Muuta kommentoitavaa ja mielipiteitä:					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

## ARVONTALIPUKE TUNNIN HIERONTAAN

Nimi:



PALAUTUS OHEISESSA A5-KUORESSA: LEENA INKALA, PUPO 2882 LASKENTAPALVELUT

# KIITOS



*TAULUKKO 3. Vastaajien näkemys valmennuksen hyödyistä itselleen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	53	8
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, että valmennuksesta oli heille henkilökohtaisesti hyötyä. Valmennuksen positiiviseksi kokeminen ilmenee vastauksista hyvin selkeästi.

*TAULUKKO 4. Vastaajien käsitys nykyisestä osaamisestaan esimiehenä/alaisena aikaisempaan verrattuna. (n=14)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	36	5
Jokseenkin samaa mieltä	43	6
Ei samaa eikä eri mieltä	14	2
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	14

Suurin osa vastaajista (79 %) tuntee olevansa parempi esimies tai alainen valmennuksen jälkeen. Vain 7 % oli asiasta eri mieltä ja 14 % ei osannut sanoa.

*TAULUKKO 5. Vastaajien näkemys työstään saamasta arvostuksesta valmennuksen jälkeen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	20	3
Ei samaa eikä eri mieltä	53	8
Jokseenkin eri mieltä	13	2
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>15</b>

Oman työn arvostus jakaa mielipiteitä. Yli puolet vastaajista (53 %) ei halunnut ottaa kantaa ja 13 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Kolmasosa vastaajista koki kuitenkin työnsä arvostuksen lisääntyneen valmennuksen ansiosta.

*TAULUKKO 6. Vastaajien kokemus työilmapiirin paranemisesta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	53	8
Jokseenkin samaa mieltä	33	5
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>15</b>

*Jopa 86 % vastaajista koki työilmapiirin parantuneen valmennuksen johdosta. Yksi vastaajista ei osannut ottaa kantaa ja toinen työntekijä ei kokenut työilmapiirissä tapahtuneen merkittävää muutosta.*

*TAULUKKO 7. Vastaajien näkemys työyhteisön yhteishengen parantumisesta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	53	8
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	13	2
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Suurin osa vastaajista (80 %) koki yhteishengen parantuneen ja vain yksi työntekijä oli jokseenkin eri mieltä. Kaksi vastaajaa ei ollut varma tilanteesta.

*TAULUKKO 8. Vastaajien näkemys työmotivaationsa kasvamisesta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	20	3
Jokseenkin samaa mieltä	33	5
Ei samaa eikä eri mieltä	40	6
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yli puolet vastaajista tunsu työmotivaationsa kasvaneen. Kuitenkaan lähes puolella työntekijöistä ei ollut varmaa mielipidettä ja yksi ei kokenut tilanteessa tapahtuneen juurikaan muutosta.

*TAULUKKO 9. Vastaajien näkemys oman avoimuutensa kehittymisestä valmennuksen ansiosta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	40	6
Jokseenkin samaa mieltä	53	8
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yhtä työntekijää lukuun ottamatta vastaajat kokivat oman avoimuutensa kehittyneen paljon tai ainakin jonkin verran.

*TAULUKKO 10. Vastaajien mielipide parantuneesta suhteesta esimieheensä/alaiseensa. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	33	5
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	27	4
Jokseenkin eri mieltä	13	2
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yhdeksän viidestätoista vastaajasta koki suhteensa esimieheen tai alaiseen parantuneen. Neljä työntekijää ei osannut sanoa ja kaksi ei kokenut suhteensa juurikaan muuttuneen.



*TAULUKKO 11. Vastaajien näkemys esimieheltä saamansa tuen kasvusta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	20	3
Jokseenkin samaa mieltä	40	6
Ei samaa eikä eri mieltä	27	4
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

60 % alaisista koki esimiehen tukevan heitä valmennuksen jälkeen paremmin. Kuitenkaan lähes kolmasosalla vastaajista ei ollut selkeää käsitystä asiasta ja kaksi työntekijää ei kokenut tapahtuneen juurikaan muutosta tai ei ollenkaan.

*TAULUKKO 12. Vastaajien näkemys alaiselta saaman tuen kasvusta valmennuksen jälkeen. (n=6)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	17	1
Jokseenkin samaa mieltä	50	3
Ei samaa eikä eri mieltä	33	2
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	6

Kaikilla vastaajilla ei ollut alaisia ja väittämään vastasi siten vain kuusi henkilöä. Neljä esimiestä koki valmennuksen jälkeen saaneensa alaisiltaan parempaa tukea mutta kaksi ei ilmaissut selvää kantaa. Kukaan esimiehistä ei kuitenkaan ollut eri mieltä alaiselta saamastaan tuesta.

*TAULUKKO 13. Tasa-arvoisen kohtelun toteutuminen esimiesten taholta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	27	4
Jokseenkin samaa mieltä	53	8
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Jopa 80 % vastaajista koki saavansa tasa-arvoista kohtelua. Kaksi alaisista ei kokenut tilanteen parantuneen ollenkaan tai juurikaan ja yksi ei osannut sanoa.

*TAULUKKO 14. Tasa-arvoisen kohtelun toteutuminen työtovereiden taholta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	27	4
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	27	4
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yksitoista vastaajaa kertoi saavansa tasa-arvoista kohtelua työtovereiltaan eikä kukaan vastaajista kokenut epätasa-arvoisuutta. Neljä työntekijää ei halunnut ottaa kantaa asiaan.

*TAULUKKO 15. Vastaajien näkemys vaikutusmahdollisuuksien kasvamisesta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	27	4
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	47	7
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Vähän yli puolet vastaajista koki vaikutusmahdollisuuksiensa omaan työhönsä tai itseään koskeviin asioihin kasvaneen. Lähes puolet työntekijöistä puolestaan ei osannut sanoa, onko muutosta tapahtunut.

*TAULUKKO 16. Vastaajien näkemys voimavarojensa ja paineensietokykynsä kehittymisestä valmennuksen jälkeen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	33	5
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	40	6
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Vastaajista 60 % koki voimaantuneensa ja kestävänsä paineita aikaisempaa paremmin. Kuusi viidestätoista vastaajasta ei osannut sanoa merkittävää muutosta tapahtuneen voimavaroissaan.

*TAULUKKO 17. Vastaajien käsitys työajan riittävydestä. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	27	4
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä että heillä on aikaa tehdä työnsä kunnolla. Lähes kolmannes ei ottanut asiaan selvää kantaa asiaan. Kaksi vastaajista koki työaikansa työn kunnolla tekemiseen jokseenkin tai täysin riittämättömäksi.

*TAULUKKO 18. Kiitoksen ja palautteen saamisen lisääntyminen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	33	5
Ei samaa eikä eri mieltä	33	5
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	13	2
<b>Yhteensä</b>	100	15

Työntekijöistä seitsemän koki saavansa työstään aikaisempaa enemmän kiitosta ja palautetta. Viisi vastaajaa ei ilmaissut suoraa kantaansa ja työyhteisöstä kolme oli jokseenkin tai täysin eri mieltä.

*TAULUKKO 19. Työn tehokkuuden ja tuottavuuden parantuminen.  
(n=13)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	8	1
Jokseenkin samaa mieltä	62	8
Ei samaa eikä eri mieltä	23	3
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	8	1
<b>Yhteensä</b>	100	13

Kolmestatoista työntekijästä yhdeksän vastasi työnsä tuottavuuden ja tehokkuuden parantuneen. Kolme vastaajista ei osannut sanoa ja yhden mielestä muutosta ei ole tapahtunut lainkaan. Kaksi henkilöä jätti vastaamatta väittämään.

*TAULUKKO 20. Vastaajien näkemys saamistaan eväistä ristiriitojen ratkaisemiseen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	20	3
Jokseenkin samaa mieltä	73	11
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yhtä työntekijää lukuun ottamatta kaikki vastaajat kokivat saaneensa valmennuksesta eväitä ristiriitojen ratkaisemiseen.

*TAULUKKO 21. Uskallus mielipiteen ilmaisemiseen on aiempaa suurempaa. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	47	7
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Lähes kaikki vastasivat uskaltavansa ilmaista mielipiteensä entistä suuremmin ja vain yksi ei kertonut kantaansa selvästi.

*TAULUKKO 22. Yksikön tuki avoimen mielipiteen ilmaisuun. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	33	5
Jokseenkin samaa mieltä	53	8
Ei samaa eikä eri mieltä	7	1
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Jopa 86 % koki työyksikkönsä tukevan mielipiteiden avointa ilmaisua. Yksi työntekijä ei osannut sanoa ja yksi oli jokseenkin eri mieltä saamastaan tuesta.

*TAULUKKO 23. Yhteisten tavoitteiden selkiytyminen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	60	9
Ei samaa eikä eri mieltä	13	2
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Viidestätoista vastaajasta yksitoista oli sitä mieltä että yksikön yhteiset tavoitteet ovat aikaisempaa selkeämmät. Kahdella ei ollut varmaa näkemystä ja kahden mielestä tavoitteiden selkeytymisessä ei ole tapahtunut muutosta juurikaan tai ei ollenkaan.

*TAULUKKO 24. Vastaajien näkemys luottamuksen ja kanssakäymisen kasvamisesta vastuualueen eri yksiköiden välillä. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	27	4
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	13	2
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Luottamus ja kanssakäyminen ovat kasvaneet vastuualueen eri yksiköiden välillä 74 % mielestä vastaajista. Loput vastauksista jakaantuivat tasan "ei samaa eikä eri mieltä" ja "jokseenkin tai täysin eri mieltä" välillä.

*TAULUKKO 25. Aidompi ilmaisukyky tiimipalaverissa. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	53	8
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	20	3
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>15</b>

Valtaosa (80 %) vastasi että tiimipalaverissa osataan puhua aikaisempaa aidommin. Kolme henkilöä ei osannut sanoa ja yksikään ei ollut eri mieltä asiasta.

*TAULUKKO 26. Kehityskeskustelujen anti on parantunut aikaisempaan verrattuna. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	33	5
Ei samaa eikä eri mieltä	40	6
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>15</b>

Lähes puolet vastaajista (40 %) ei osannut ilmaista kantaansa siitä ovatko kehityskeskustelut esimiehen kanssa antoisampia valmennuksen jälkeen. Seitsemän henkilöä (46 %) kuitenkin koki kehityskeskustelut antoisammaksi ja kaksi työntekijää puolestaan oli osittain tai täysin eri mieltä.



*TAULUKKO 27. Ongelmakohtiin puuttuminen on aikaisempaa ripeämpää. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	33	5
Ei samaa eikä eri mieltä	40	6
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	13	2
<b>Yhteensä</b>	100	15

Seitsemän vastaajan mielestä ongelmakohtiin puututaan aiempaa ripeämmin mutta kuusi työntekijää ei osannut ilmaista kantaansa. Lisäksi kaksi työntekijää oli täysin eri mieltä.

*TAULUKKO 28 Työtehtävien jakaantuminen eri henkilöille parantunut. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	53	8
Ei samaa eikä eri mieltä	20	3
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Työyhteisössä koettiin että työtehtävien jakaantuminen eri henkilöille on parantunut. Rungas kolmannes ei osannut sanoa tai oli toista mieltä töiden jakaantumisesta.

*TAULUKKO 29. Työmäärän jakaantuminen eri ajanjaksoina parantunut.  
(n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	7	1
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	20	3
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	20	3
<b>Yhteensä</b>	100	15

Vähän yli puolet vastaajista koki, että työmäärän jakaantuminen eri ajanjaksoina on jokseenkin parantunut. Neljännes työyhteisöstä oli kuitenkin eri mieltä ja viidennes ei osannut sanoa.

*TAULUKKO 30. Työtovereiden välisen tiedonkulun parantuminen.  
(n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	27	4
Jokseenkin samaa mieltä	60	9
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Valtaosa (87 %) ilmoitti työtovereiden välisen tiedonkulun parantuneen. Vain kaksi työntekijää oli asiasta eri mieltä.

*TAULUKKO 31. Esimiesten ja alaisten välisen tiedonkulun parantuminen.  
(n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	27	4
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	13	2
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Esimiesten ja alaisten välinen tiedonkulku on parantunut yhdentoista vastaajan mielestä. Kaksi työntekijää oli sitä mieltä että tilanne ei ole parantunut ja kaksi muuta ei ottanut kantaa siihen.

*TAULUKKO 32. Vastaajien näkemys organisaation tiedottamisen tehostumisesta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	13	2
Jokseenkin samaa mieltä	47	7
Ei samaa eikä eri mieltä	27	4
Jokseenkin eri mieltä	7	1
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Yli puolet koki että tiedottaminen organisaation taholta on tehostunut, lähes kolmannes taas ei osannut sanoa ja kahden mielestä tehostumista ei ollut tapahtunut.

*TAULUKKO 33. Parempi mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	7	1
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	67	10
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Suurin osa vastaajista (67 %) ei halunnut ottaa kantaa väittämään parantuneesta mahdollisuudesta itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen. Kukaan ei kuitenkaan vastannut etteikö mahdollisuudet olisi parantuneet.

*TAULUKKO 34. Etenemismahdollisuudet työuralla kehittyneet. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	7	1
Jokseenkin samaa mieltä	27	4
Ei samaa eikä eri mieltä	40	6
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	27	4
<b>Yhteensä</b>	100	15

Kolmannes koki mahdollisuutensa edetä urallaan paremmaksi mutta taas 40 % ei osannut vastata myöntävästi eikä kieltävästi. Täysin eri mieltä asiasta oli lähes kolmannes vastaajista.

*TAULUKKO 35. Perehdytyksen tärkeyden tiedostaminen esimiesten taholta. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	33	5
Jokseenkin samaa mieltä	53	8
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	13	2
<b>Yhteensä</b>	100	15

Jopa 86 % vastaajista katsoi esimiesten tiedostavan perehdytyksen tärkeyden mutta kuitenkin 2 työntekijää oli asiasta täysin eri mieltä.

*TAULUKKO 36. Vastaajien tyytyväisyys nykyiseen palkkaukseen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	20	3
Jokseenkin samaa mieltä	40	6
Ei samaa eikä eri mieltä	20	3
Jokseenkin eri mieltä	13	2
Täysin eri mieltä	7	1
<b>Yhteensä</b>	100	15

Vastaajista 60 % oli tyytyväinen palkkaansa, eri mieltä oli 20 % ja loput eivät ottaneet asiaan selvää kantaa.

*TAULUKKO 37. Vastaajien aikaisempaa parempi sitoutuneisuus työhönsä. (n=14)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	29	4
Jokseenkin samaa mieltä	29	4
Ei samaa eikä eri mieltä	43	6
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	14

Kahdeksan ilmoitti olevansa sitoutuneempi työhönsä aikaisempaan verrattuna ja kuusi ei osannut sanoa. Kukaan ei ollut eri mieltä. Työntekijöistä yksi jätti vastaamatta.

*TAULUKKO 38. Valmennuksen positiivinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja toiminnallisuuteen. (n=15)*

Vaihtoehto	%	Lukumäärä
Täysin samaa mieltä	60	9
Jokseenkin samaa mieltä	20	3
Ei samaa eikä eri mieltä	20	3
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
<b>Yhteensä</b>	100	15

Lähes kaikki kokivat että valmennus on vaikuttanut työyhteisön hyvinvointiin ja toiminnallisuuteen positiivisesti. Kolme vastaajista ei halunnut ottaa kantaa. Yksikään ei ollut valmennuksen hyödyistä eri mieltä.