

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Piia Hyttinen

TYÖNILON ASIALLA – positiivisuutta työhyvinvoinnin arviointiin

Opinnäytetyö
Syyskuu 2013

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	8
2.1	Opinnäytetyön taustaorganisaatio.....	8
2.2	Tutkiva kehittämistyöryhmä työhyvinvoinnin kehittäjänä	9
3	Työnilo osana työhyvinvointia	10
3.1	Positiivinen näkökulma työhyvinvoinnin määrittelyyn	11
3.2	Työnilo tutkimuksissa	14
3.3	Voimaannuttava johtaminen työnilon tukena.....	20
4	Strateginen työhyvinvointi	24
4.1	Strategisen työhyvinvoinnin määrittelyä	25
4.2	Työhyvinvoinnin arvioinnissa käytettäviä tunnuslukuja.....	26
5	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	32
6	Opinnäytetyön toteuttamisprosessi	33
6.1	Toimintatutkimus kehittämistyössä.....	33
6.2	Opinnäytetyöhön osallistujat	35
6.3	Aineistonkeruutapahtumat.....	39
6.3.1	Työhyvinvoinnin kahvilat.....	40
6.3.2	Osallistujien arviointia työhyvinvoinnin kahviloista	42
6.3.3	Työhyvinvoinnin verstaas 1	43
6.3.4	Osallistujien arviointia työhyvinvoinnin 1. verstaasta	45
6.3.5	Työhyvinvoinnin verstaas 2	46
6.3.6	Osallistujien arviointia työhyvinvoinnin 2. verstaasta	47
6.4	Aineiston käsittely ja analysointi.....	49
7	Opinnäytetyön tulokset.....	52
7.1	Työnilon ilmeneminen	52
7.2	Työnilon johtaminen	56
7.3	Työnilon toimintasuunnitelma.....	59
7.4	Työnilon tulevaisuusverstaas	62
7.5	Yhteenveto tuloksista	64
8	Pohdinta	65
8.1	Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset.....	66
8.2	Menetelmän tarkastelua	72
8.3	Opinnäytetyön luotettavuus.....	74
8.4	Opinnäytetyön eettisyys	76
9	Työnilon menestystekijöillä kohti tulevaisuutta.....	78
9.1	Positiivisia työnilon menestystekijöitä työhyvinvoinnin arviointiin	78
9.2	Opinnäytetyön hyödynnettävyys	80
9.3	Opinnäytetyön jatkokehitysmahdollisuudet	81
	Lähteet	83

Liitteet

- Liite 1 Opinnäytetyön toimeksiantosopimus
- Liite 2 Tutkivan kehittämistyöryhmän yhteinen tutkimuslupa
- Liite 3 Opinnäytetöiden aiheet – esite tiedonantajille
- Liite 4 Kutsukirje hoitotyön esimiehille
- Liite 5 Työhyvinvoinnin kahvila – esite tiedonantajille
- Liite 6 Kutsukirje sairaanhoitajille
- Liite 7 Työhyvinvoinnin verstaiden kutsukirje
- Liite 8 Työhyvinvoinnin kahvilan palautelomake
- Liite 9 Työhyvinvoinnin verstaas 1:n aloitusteemat ja alkuperäiset ilmaisut
- Liite 10 Työhyvinvoinnin verstaaden palautekysymykset
- Liite 11 Työhyvinvoinnin verstaan huomiopäiväkirja
- Liite 12 Strategiamatriisi
- Liite 13 Teemoittelu esimerkki: Miten johtamisella tuetaan työniloa?
- Liite 14 Työnilon menestystekijöitä mittaavia tunnuslukuja
- Liite 15 Työnilon menestystekijöitä työhyvinvoinnin arviointiin



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2013
Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkariinne 9
80200 JOENSUU
p. 050 405 4816

Tekijä
Piia Hyttinen

Nimeke
TYÖNILON ASIALLA – positiivisuutta työhyvinvoinnin arviointiin

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä

Tiivistelmä

Työyhteisöjen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin arviointiin tarvitaan uutta, positiivista näkökulmaa, jossa korostetaan jo olemassa olevia voimavaroja ja vahvuuksia. Työnilo kuuluu positiiviseen työhyvinvointiin ja sen arviointiin tarvitaan hyviä mittareita. Strategisessa työhyvinvoinnissa yhdistetään hyvinvointiajattelu organisaatioiden tuottavuuteen ja vetovoimaisuuteen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työhyvinvoinnin arvioinnissa käytettävään Wellness Scorecard™ -työhyvinvointimittaristoon positiivisia ja mitattavia työnilon menestystekijöitä. Näitä tekijöitä pystytään hyödyntämään työhyvinvoinnin seurannassa Pohjois- Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä. Opinnäytetyössä selvitettiin niitä työniloon liittyviä asioita, joiden avulla työssä voidaan hyvin. Toisena tarkoituksena oli selvittää voimaannuttavan johtamisen yhteyttä työniloon.

Opinnäytetyössä käytettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa ja opinnäytetyöprosessin aikana järjestettiin neljä työhyvinvoinnin tapahtumaa. Niissä käytettiin erilaisia osallistavia ryhmätyömenetelmiä. Työnilon menestystekijöiksi tulivat oman työn arvostaminen, yhteisöllisyys, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, kuunteleminen, riittävät resurssit sekä onnistunut esimiestyö. Näiden tekijöiden mittaamiseen tarvitaan jatkossa entistä parempia mittareita. Sen lisäksi työnilon ja muiden positiivisten työhyvinvoinnin ilmiöiden tutkimista tulee jatkaa, jotta työtä jaksetaan tehdä entistä pitempään.

Kieli
suomi

Sivuja 88
Liitteet 15
Liitesivumäärä 20

Asiasanat
työnilo, työhyvinvointi, voimaannuttava johtaminen, työhyvinvoinnin arviointi



THESIS
October 2013
Degree Programme in Development
Management of Social Service and
Health Care (Master's Degree)
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel.050 405 4816

Author
Piia Hyttinen

Title
JOY OF WORK – Positivity in the Assessment of Wellbeing at Work

Commissioned by The North Karelian Joint Municipal Authority for Medical and Social Services

Abstract

A new, positive point of view which emphasizes existing resources and strengths is needed for developing work communities and assessing wellbeing at work. Joy of work is a part of positive workplace wellbeing, and convenient indicators for assessing it are needed. Strategic workplace wellbeing combines the idea of wellbeing with the productivity, success and appeal of organizations.

The aim of this study was to develop positive and measurable factors of success in wellbeing at work for the Wellness Scorecard™ measurement tool used in the assessment of workplace wellbeing. These factors can be applied in the continuous evaluation of workplace wellbeing at the North Karelian Joint Municipal Authority for Medical and Social Services. The study sought out such aspects of joy at work which enable and promote wellbeing at work. Another aim of the study was to explore the connection between empowering leadership and joy of work.

The approach used in this study is that of action research, and four workplace wellbeing events were arranged during the research process. In these events, different kinds of inclusive group work methods were employed. It was found out that the key success factors of workplace wellbeing are appreciating one's own work, community spirit, giving and receiving feedback, listening, sufficient resources and good leadership. For measuring these aspects, growingly adequate indicators will be needed. Furthermore, research on joy of work and other phenomena of positive wellbeing at work must be continued in order to enable happier and longer working careers.

Language
Finnish

Pages88
Appendices 15
Pages of Appendices 20

Keywords
Joy of work, wellbeing at work, empowering leadership, assessment of wellbeing at work

1 Johdanto

Yhteiskunnallisesti on herätty huomaamaan työhyvinvoinnin merkitys työurien pidentämiselle ja organisaatioiden kannattavuudelle. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansalliseen Kaste-kehittämishjelmaan on nostettu työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviä tavoitteita ja toimenpiteitä. Erityisinä haasteina korostuvat sosiaali- ja terveydenhuollon vetovoimaisuus, henkilöstön saatavuus ja jaksaminen. Tarvitaan osaavaa johtamista turvaamaan ammattitaitoinen, työssään viihtyvä ja jaksava henkilöstö. Työhyvinvoinnin systemaattisen seurannan kehittäminen ja kerätyn tiedon hyödyntäminen on myös kirjattu ohjelman tavoitteiksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 13, 31.) Myös Pohjois-Karjalan hyvinvointiohjelmaan on nostettu samoja ajankohtaisia teemoja (Arola, Rintamäki & Tiainen 2009, 24–25).

Terveellinen, turvallinen ja mielekäs työ luo hyvinvointia, ja silloin innostus työn tekemiseen säilyy. Samalla sairauspoissaolot, ennenaikainen eläköityminen ja työelämästä syrjäytyminen vähenevät, ja työn tuottavuus paranee. Sen vuoksi terveelliseen, turvalliseen ja mielekkääseen työhön kannattaa investoida sekä yhteiskunnassa että yksittäisillä työpaikoilla. Työterveyslaitoksen tavoitteena on lisäksi tukea erilaisten ihmisten tasa-arvoista mahdollisuutta osallistua työelämään ja kokea työniloa. (Työterveyslaitos 2011, 3–4.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työelämän kehittämisstrategian visiona on, että Suomen työelämä on paras vuonna 2020. Siinä onnistumiseksi panostetaan johtamiseen ja esimiestyöhön, yhteistyöhön, uusiin työnteon tapoihin sekä työn voimavaratekijöihin ja työn imun vahvistamiseen. Hyvissä työpaikoissa panostetaan samanaikaisesti tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Strategian mukaisesti ”työn on oltava ihmisen kokoista ja siitä on voitava tuntea ammattilypeyttä”. Työn tuottavuuden kasvu perustuu entistä enemmän ihmisten osaamiseen sekä sen parempaan, luottamukseen perustuvaan hyödyntämiseen. Tulevaisuuden työpaikoilla kehitetään aktiivisesti ja ennakoivasti työn mielekkyyttä, innostavuutta ja voimavaroja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 9–10, 12, 15.) Samalla työnilo mahdollistuu ja työpaikoilla voidaan paremmin.

Työhyvinvoinnilla on myös liiketaloudellista merkitystä. Työhyvinvoinnin edistämisen liiketaloudelliset vaikutukset syntyvät usean tekijän yhteisvaikutuksesta, kuten esimerkiksi työajan tehokkaasta käytöstä, sairaus- ja tapaturmakulujen vähenemisestä sekä työn laadun paranemisesta. Näiden toimien avulla organisaation kannattavuus ja kilpailukyky paranevat. On laskettu, että työhyvinvointiin sijoitetut rahat tuottavat tulosta organisaatiolle 10–20-kertaisina. (Ojala & Ahonen 2005, 72–73.)

Tulevaisuudessa tiedon ja osaamisen tarve kasvaa. Tarvitaan tietoa siitä, mikä luo terveitä ja menestyviä yrityksiä sekä siitä, miten tuota positiivista kehitystä voidaan tukea. Sellaiset yritykset tulevat menestymään, missä osataan luoda oma toimintatapa niin, että omistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden arvomaailmat kohtaavat ja mahdollistavat hyvän työelämän. (Liukkonen 2006, 41–42.) Tätä työtä on Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä (PKSSK) aloitettu luomalla Työhyvinvointisopimus yhteistyössä eri henkilöstöjärjestöjen ja työnantajan kanssa. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011, 2.)

Tarve opinnäytetyön kautta tapahtuvalle kehittämistyölle nousi päivittäisestä työstä osastoilla. Kiire ja säästöpainet syövät voimavaroja ja jaksamista. Monenlaista tietoa tulvii päivittäin, ja aikaa kehittämiseen ei tahdo löytyä. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää työhyvinvoinnin arvioinnissa käytettävään Wellness Scorecard™ -työhyvinvointimittaristoon positiivisia ja mitattavia työn ilon menestystekijöitä. Näitä tekijöitä pystytään PKSSK:ssa hyödyntämään työhyvinvoinnin seurannassa.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää työhyvinvoinnin arvioinnissa käytettävään Wellness Scorecard™ -työhyvinvointimittaristoon positiivisia työnilon menestystekijöitä, joita mittaamalla tuotetaan tietoa työhyvinvoinnista. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä työnilon menestystekijöitä pystytään hyödyntämään työhyvinvoinnin seuranta- ja kehittämistyössä.

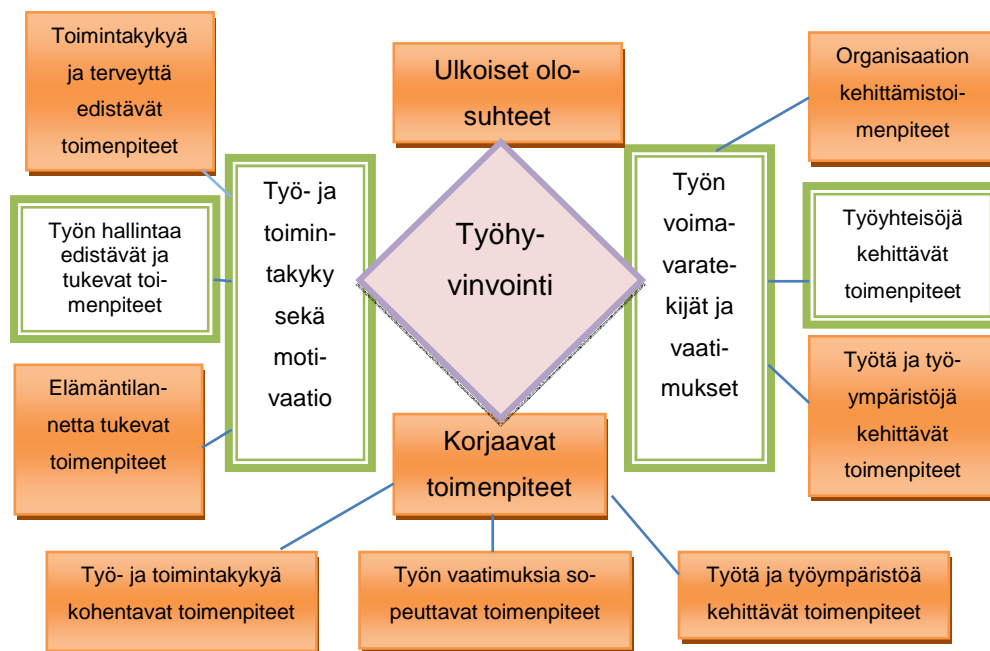
Opinnäytetyössäni selvitän niitä työniloon liittyviä asioita, joiden avulla työssä voidaan hyvin. Sen lisäksi tarkoituksena oli selvittää voimaannuttavan johtamisen yhteyttä työniloon. Tietoperustana oli positiivinen näkökulma työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen. Opinnäytetyön toimeksiantosopimuksen (liite 1) tein PKSSK:n työhyvinvointipäällikön kanssa elokuussa 2012. Hän toimi myös kehittämistyön asiantuntijaohjaajana.

2.1 Opinnäytetyön taustaorganisaatio

Pohjois-Karjalan sairaanhoito ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymään (PKSSK) kuuluu 15 jäsenkuntaa, ja alueella elää noin 170 000 asukasta. Kuntayhtymä tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluja Pohjois-Karjalan keskussairaalassa, psykiatrian yksikössä Paiholassa sekä sosiaalialan palveluja Honkalampi-keskuksessa Liperissä. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2010, 2.) Kuntayhtymän palveluksessa on yli 2 900 työntekijää, joista hoitotyön virkoja ja toimia on noin 2 000. Lääkäreitä on 231 ja loput henkilöstöstä toimivat avustavissa yksiköissä esimerkiksi ruokahuollossa ja hallinnossa. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2012, 4–5.)

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä on ensimmäisenä Suomessa tehnyt eri henkilöstöjärjestöjen ja työnantajan yhteistyönä työhyvinvointisopimuksen. Sopimukseen on kirjattu, että työnantaja vastaa työhyvinvoinnin perustasta, kuten turvallisista työoloista, osaavasta johtamisesta se-

kä työsuunnittelusta. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin vastuu omasta työkuunnostaan ja siitä, että työhyvinvointiin liittyvät asiat otetaan omassa työyksikössä esille. Työhyvinvointisopimuksessa työhyvinvointi määritellään siten, että *”on mukava tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaan”*. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011, 2, 8.) Kuviossa 1 on kuvattu kuntayhtymässä käytössä oleva tasapainomalli. Opinnäytetyöstäni saadaan tietoa vihreällä korostettuihin osioihin.



Kuvio 1. Muokattu PKSSK:n työhyvinvoinnin tasapainomallista (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011,9)

2.2 Tutkiva kehittämistyöryhmä työhyvinvoinnin kehittäjänä

Perustimme yhdessä viiden Karelia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan kanssa tutkivan kehittämistyöryhmän (jatkossa tutke-ryhmä), jonka tavoitteena oli kehittää PKSSK:ssa työhyvinvointiin liittyviä asioita eri näkökulmista. Jokainen ryhmän jäsen teki oman 30 opintopisteen laajuisen opinnäytetyönsä PKSSK:n Myö ja Työ Työhyvinvointisopimuksen työhyvinvoinnin tasapainomallin eri osa-alueisiin liittyen. Tutke-ryhmän tarkoituksena oli tuottaa tietoa tasapainomallin arviointiin ja seurantaan

sekä kehittää sen eri osa-alueita yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Kehittämisasiheet on kuvattu liitteessä 3. Tutke-ryhmä haki yhteisen tutkimusluvan (liite 2) PKSSK:n hallintoylihoitajalta lokakuussa 2012. Teimme tutkimuslupanomusta varten yhteisen tutkimussuunnitelman sekä suunnittelimme, toteutimme ja arvioimme yhdessä tapahtumat. Sen vuoksi jokaisella tutke-ryhmäläisellä on oikeus käyttää yhdessä luotua suunnitelmaa omissa opinnäytetöissään.

Tutke-ryhmän kokoontumisten aikana olimme huomanneet, että palkitseminen ja työnilo kuuluivat läheisesti sisällöllisesti yhteen. Työnilo ja palkitseminen kulkevat käsi kädessä työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Sen vuoksi päätimme yhdistää toisen tutke-ryhmäläisen kanssa voimavaramme ja jatkaa prosessia yhdessä järjestämällä kaksi yhteistä työpajaa. Työpajatapahtumat nimesimme Työhyvinvoinnin verstaiksi, koska niissä jatkettiin Työhyvinvoinnin kahviloissa esille nousseiden teemojen käsittelyä pienemmällä osallistujajoukolla. Molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on oikeus käyttää yhteistyössä tehtyjä verstasosioita omassa kirjallisessa raportoinnissaan. Toiset tutke-ryhmäläiset jatkoivat opinnäytetyöprosessiensa työstämistä omien suunnitelmiensa mukaisesti.

3 Työnilo osana työhyvinvointia

Työhyvinvoinnista puhuttaessa huomio usein kiinnittyy lainsäädännön määräämään työterveyshuoltoon ja työsuojeluun ja näistä saataviin tunnuslukuihin. Lainsäädännöllä määritellään työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki naisten suojasta työelämässä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, ammattitautilaki sekä tapaturmavakuutuslaki. (Suutarinen 2010, 12, 16–17; Valtion säädöstietopankki 2013.)

Muun muassa Sivosen (2006, 258–259), Rauramon (2008,11) ja Suutarisen (2010, 24) mukaan työhyvinvointi on fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen tasapainon tila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Suutarinen (2010, 24) kuvaa sen työn hallinnan tunteeksi, johon mahtuu myös stressiä, kunhan se ei kuormita niin paljon, että terveys vaarantuu. Manka (2011, 199) muistuttaa myös, että stressi on parhaimmillaan positiivista, kun se valmistaa meitä huipputehtäviin. Suutarisen (2010, 24) mielestä työhyvinvointia määrittelevät lisäksi perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. Hakanen (2004, 220) sekä Utriainen (2006, 8) korostavat sitä, että työ ja muu elämä ovat yhteydessä toisiinsa, mutta yleensä työhyvinvointia määrittävät työolot ja kotona koettua hyvinvointia kotiolosuhteet. Hakanen (2004, 27) toteaa tutkimuksessaan, että hyvinvointi on muutakin ja enemmän kuin oireiden ja pahoinvoinnin puuttumista. Työterveyslaitoksen työhyvinvointi hankkeessa määriteltiin työhyvinvoinnin tarkoittavan

turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Anttonen & Räsänen 2009, 30.)

Opinnäytetyöni tausta-ajatteluna oli positiivinen näkökulma työhyvinvointiin. Katsantokanta työhyvinvointiin oli sitä kautta erilainen, koska keskityin niihin asioihin, jotka tuottavat iloa ja joita vahvistamalla työniloa pystytään työyhteisöissä lisäämään. Avaan seuraavassa positiivisen työhyvinvoinnin käsitettä, jonka lähtökohtana toimii perinteinen työhyvinvoinnin määritelmä.

3.1 Positiivinen näkökulma työhyvinvoinnin määrittelyyn

Opinnäytetyöni teoriaperusta pohjautuu positiivisen psykologian suuntaukseen, jossa tarkastellaan ihmisenä olemisen positiivista puolta. Sen tutkimuksen kohteena on muun muassa hyvinvointi, onnellisuus ja esimerkiksi se, miten kestävyys ja sinnikkyys rakentuvat yksilöllisinä kokemuksina. Positiivisen näkökulman avulla on tarkoituksena kiinnittää enemmän huomiota siihen, mikä toimii ja mikä on lähtökohtaisesti onnistunutta sekä yksilöiden että organisaatioiden toiminnassa. Ongelmien sijaan ollaan kiinnostuneita vahvuuksista ja positiivisista

tunteista. (Hakanen 2011, 11; Kauko-Valli & Koironen 2010, 105; Rauramo 2008, 16; Utriainen 2006, 4.)

Seligmanin ja Csikszentmihalyin (2000,5) mukaan positiivisessa psykologiassa mielenkiinto kohdistuu kolmelle tasolle: subjektiiviseen eli kokemusten tasoon (muun muassa hyvinvointi ja tyytyväisyys, optimismi ja onnellisuus), yksilöllisiin ominaisuuksiin ja voimavaroihin (esimerkiksi kyky rakastaa ja välittää, viisaus ja resilienssi eli kimmoisuus elämänkriiseissä) sekä positiivisiin instituutioihin, jotka tukevat ihmisiä kohti hyvää elämää. Samoin Mankan (2006, 15–18) mukaan työhyvinvointi käsitteessä näkyvät lisäksi työn sisältöön liittyvät tekijät, yksilöön liittyvät tekijät (kuten työtyytyväisyys ja työmotivaatio), ilmapiiritekijät (kuten organisaatioilmapiiri) sekä johtamiseen ja organisaation liittyvät tekijät.

Siitosen, Repolan ja Robinsonin (2002, 30–34) tekemässä tutkimuksessa esille nousi ihmisen perusasenteen merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen. Työssä viihtyville ihmisille on ominaista myönteinen perusasenne elämään, toisiin ihmisiin ja työhön. Perusasenne on pohjana sille, miten ihminen toimii toisten kanssa. Avoin, vastaanottavainen ja positiivinen asenne antaa edellytykset kokea myös työssä upeita mahdollisuuksia ja tätä kautta saada haasteita ja viihtyä työssään. Positiivisen perusasenteen merkityksen ymmärtäminen edellyttää havahtumista ja itsensä kuuntelua. Työntekijän täytyy herätä pohtimaan omia ennakoasenteitaan ja niiden merkitystä arkisen työn sujumiseen. Toisten työntekijöiden ja heidän tekemänsä työn arvostaminen tuli tutkimuksessa esille tärkeänä tekijänä myönteisen ilmapiirin syntymisessä ja keskinäisen luottamuksen heräämisessä. Tätä kautta ne nähdään työssä jaksamisen voimavaroina. (Ks. myös Hakanen 2009a, 11.) Haasteellinen työ ja mielekkäät työtehtävät lisäsivät Kouvalaisen (2007, 86) mielestä positiivisia kokemuksia, kunhan työn määrä pysyi kohtuullisena.

Hakasen (2009a, 4, 9) mukaan positiivinen psykologia työyhteisöjen kehittämisessä tarkoittaa työyhteisöjen ja työntekijöiden vahvuuksien edistämistä ja mahdollisuuksien hyödyntämistä, eikä pelkästään ”korjaamomaista” epäkohtien, riskien sekä oireiden tunnistamista ja korjaamista. Positiivisen psykologian soveltaminen työhyvinvoinnin tutkimiseen tarkoittaa sitä, että selvitetään, mikä

tekee työnteosta mielekästä ja jopa nautittavaa myös silloin, kun työ on vaativaa ja muutoksessa tai kun on taloudellisesti tiukkojen resurssien aika. Kouvalainen (2007, 83) muistuttaa omassa tutkimuksessaan, että hyvinvoinnin voi nähdä tilana, jossa esiintyy sekä positiivisia että negatiivisia tuntemuksia, hyvinvoinnin ollessa kuitenkin päällimmäinen tunne.

Loppujen lopuksi työhyvinvoinnissa ratkaisevaa on yksittäisten ihmisten omat valinnat arjen päivittäisissä valintatilanteissa. Niillä on selkeät kytkökset oman työhön, työkykyyn ja ilmapiiriin. Työhyvinvointia voidaan kehittää ja parantaa työn ääressä jokaisena työpäivänä. (Hyppänen 2010, 259, 311.) Pursion (2010, 56) mielestä työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön henkistä vahvuutta ja mahdollisuutta kokea onnistumista työssä. Onnistumisen kokemukset palkitsevat ja synnyttävät menestyksen voimavaroja.

Samankaltaisia tuloksia sai Kivinen (2008, 43–44) tutkiessaan lähiesimiesten näkökulmasta työhyvinvointia. Merkittävin asia työhyvinvoinnissa oli perustyytyväisyyden kokemus työstä. Sitä kuvattiin hyvinvointina ja viihtymisenä työssä, miellyttävänä työskentelynä, työn haasteellisuutena, mukavana työssä olemisena ja töihin tulemisena. Baker, Fitzpatrick ja Griffin (2011, 238) sairaanhoidon opettajille suunnatussa tutkimuksessa sekä Engström, Wadensten ja Häggström (2010, 21) vanhustyössä työskenteleville hoitajille tehdyssä tutkimuksissa nostivat esille sen, että mielekäs työ lisää sekä voimaantumista että työhyvinvointia. Engström ym. (2010, 17) toteuttivat yhdeksän kuukauden ohjelman, jossa kahdeksan kokoontumisen yhteydessä keskityttiin voimaantumisen ja työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Kivisen (2008, 44) työssä hyvän ilmapiirin merkitys korostui hyvinvoinnin lähteenä, samoin oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella johtamiskulttuurilla koettiin olevan merkitystä hyvinvoinnin kokemisessa.

Hoitotyön tekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi olisi tärkeää turvata mahdollisuus tehdä laadukasta ja korkeatasoista potilastyötä. Hoitotyössä tulisi kiinnittää enemmän huomiota eettisiin kysymyksiin myös työhyvinvoinnin tekijöinä. (Utriainen, Kyngäs & Nikkilä 2010, 41.) Utriainen (2006, 4, 8) tuo artikkelissaan esille sen, että potilashoito ja potilaan parhaaksi toimiminen on keskeinen hoita-

jan hyvinvoinnin lähde. Hyvinvointiin vaikuttavat oma ammatillinen pätevyys sekä kokemus työn merkityksellisyydestä.

3.2 Työnilo tutkimuksissa

Työnilo on eräs positiivisen työhyvinvoinnin ilmentymistä. Työniloa tuottavassa työpaikassa on kaikkien hyvä työskennellä. Työnilon tutkimus on lisääntynyt viime vuosien aikana. Kovanen (2013) tutki vuodeosaston henkilökunnan työnilon kokemuksia. Työnilo määriteltiin tutkimuksessa hyvänä olona ja jaksamisena työssä sekä yleisesti positiivisena työvireenä. Hyvärisen (2012) terveydenhoitajille tehdyssä tutkimuksessa työniloksi tunnistettiin työssä onnistuminen ja innokkuus omaan työhön. Pouttu (2011) on tutkinut kaupunkilähetyksen työntekijöiden työnilon kokemuksia. Ilon lähteiksi nousivat työyhteisö, asiakkaat sekä oma positiivinen asenne. Dalénin (2010) kättilöiden työnilon kokemuksista selvittävässä opinnäytetyössä työnilo muodostui mielekkäästä työstä ja onnistumisista sekä yhteistyöstä. Vanhustyöntekijöiden työnilon kokemuksia on tutkinut Kejonen vuonna 2006. Vanhustyössä avoin keskusteluilmapiiri koettiin tärkeäksi työniloa lisääväksi tekijäksi. Manka on tehnyt vuodesta 1999 ansiokasta työtä aiheeseen liittyen. Samoin Varilan (2000, 2001) tutkimusryhmä on tutkinut aihetta Joensuun yliopistossa kolmivaiheissa tutkimusprojektissa, jossa työniloa mallinnettiin ja sitä lähestyttiin kulturealisesta näkökulmasta.

Tunteet ovat toimintamme perusta. Ne sekä virittävät että suuntaavat käyttäytymistämme. Yhdessä arvojen ja pyrkimystemme kanssa ne vaikuttavat valintoihimme ja toimintoihimme. Positiivinen tunnetila saa meidät ajattelemaan luovemmin ja nostaa taidotkin paremmin esille. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 100–101.) Dunderfelt (2010, 12–13) määrittelee ilon tunteeksi, joka syntyy kun onnistut tai saavutat onnistumisen pitkällisen toiminnan jälkeen. Onnellisuus tarkoittaa hänen mukaan sitä, että saa tehdä pitkällä aikavälillä niitä asioita, joista pitää.

Dunderfelt (2010, 15–17) jakaa yleisesti ilon muodostumisen kahteen erilaiseen tapaan. Luonnolliseksi iloksi hän kuvaa tunnetta siitä, kun perusasiat ovat kun-

nossa ja pystyy iloitsemaan asioista, jotka etenevät suunnitelmien ja toiveiden mukaisesti. Niin sanotuksi psykologiseksi iloksi Dunderfelt kuvaa tilannetta, jossa iloiset asiat syntyvät ”oman tulkinnan, asenteen muutoksen tai tietoisien panostuksen tuloksena.” Asiat eivät voi aina olla hyvin, mutta asioihin suhtautumistapaa sekä tavoitteiden asettelua on mahdollista muuttaa niin, että ilon kokemuksia pääsee syntymään. Paasivaaran (2009,45) mielestä työn ilo on mielentila. Hän kuvaa sitä sisäisen oivalluksen tilaksi, jossa keskeistä on tyytyväisyys ja kielteisten tunteiden vähyys. Työn iloa tunteva työntekijä haluaa kehittää omaa työtään, eikä tunne työtään pelkästään velvollisuutena.

Työtä on oltava mahdollista uudistaa sellaiseksi, että se tukee työn ilon kokemisen todennäköisyyttä. Mitä paremmin työn vaatimukset ja työntekijän osaaminen ja voimavarat vastaavat toisiaan, sitä todennäköisempää on myös työn ilon kokeminen. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 100–101.) Hyvärisen (2012, 31) haastatteleminen terveydenhoitajien mielestä työn iloa kokee silloin enemmän, kun on mahdollista tehdä sitä työtä, josta pitää. Poutun (2011, 33) ja Hyvärisen (2012, 33) tutkimuksien tuloksissa korostui oman panostuksen ja työn tekemisen asenteen merkitys työn ilon kokemisessa. Positiivinen elämänasenne ja oman elämän tasapaino edesauttavat työn ilon kokemista. Myös Paasivaara (2009, 45) korostaa tietoista asenteen valintaa. On tärkeää osata nauttia omasta osaamisestaan. Positiivisen asennoitumisen merkitys tuli esille myös amerikkalaisessa yliopisto-opiskelijoille tehdyssä tutkimuksessa. Terveysteen liittyvät odotukset toteutuivat tutkimuksessa paremmin, jos niihin suhtaudutaan toteuttamiskelpoisina asioina, eikä uhkana menettää jotakin. (Lench 2010, 505–506.)

Varilan ja Viholaisen (2000, 31) mielestä työn ilon kokeminen on hetkellinen emotionaalinen kokemus, joka johtuu siitä, että työntekijä on arvioinut työhönsä liittyvän tapahtuman, asiantilan tai prosessin itselleen tärkeäksi ja poikkeuksellisen myönteiseksi. Hyvärisen (2012, 30) tutkimuksen mukaan terveydenhoitajat kokivat työn iloa lähes päivittäin. Varila ja Lehtosaari (2001, 43) kuvaavat työn ilon ensisijaisesti opituksi ja sosiaalisesti tunteeksi. Työn iloa koetaan työtä tehdessä ja/tai työn tuloksista nautittaessa. Pouttu (2011, 33) ja Kovanen (2013, 38–39) toteavat että, työn iloa tunnetaan silloin, kun koetaan tehtävän hyödyllis-

tä työtä, josta saa palautetta joko asiakkailta, omaisilta, työtovereilta tai esimieheltä.

Kejosen työssä (2006, 31) vanhustyöntekijöiden työniloa pidettiin yllä työyhteisön avoimen keskusteluilmapiirin avulla. Innostunut ilmapiiri, oman työn suunnittelu ja kehittäminen nähtiin työniloa tukevinä asioina. Samoin yhdessä työskentely ja työtehtävissä auttaminen olivat työniloa tuottavia asioita. Myös Dalénin (2010,25) ja Hyvärisen (2012, 34) tutkimuksien tuloksissa luottamus siihen, että saa työkaverilta tukea ja apua, lisäsi työnilon kokemista. Hyvärinen (2012, 33) muistuttaa lisäksi työn vakinaisuuden tuovan mukanaan mahdollisuuden kokea työniloa. Työtä voidaan tehdä luottavaisin mielin.

Kejosen (2006, 34) tutkimuksen tuloksissa nousi esille huumori työntekijöiden voimanlähteenä ja työilmapiirin parantajana. Huumori koettiin tärkeäksi purkautumiskeinoksi, jotta eteenpäin päästiin iloisin mielin. Samankaltaisen huomion on Manka (2011, 195) tehnyt huumorin vaikutuksesta myönteisten tunteiden kokemiseen. Myös Vesan (2009, 114) tutkimustuloksien mukaan huumorin persoonallisella, sopivalla, avoimella ja monisävyisellä käytöllä yhdessä keskinäisen ammattitaitoisuuden vaalimisen kanssa, on keskeisessä roolissa työyhteisön ja työntekijöiden hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävän ilmapiirin muotoutumisessa. Huumori edisti työyhteisön keskinäistä luottamusta ja tasapainoa.

Juuti ja Vuorela (2002, 68, 70) muistuttavat, että töistä tulisi lähteä virkeämpänä kuin sinne on tullut. Silloin työ on oikein mitoitettua. Työ on iloinen asia, joka antaa mielen ihmisten elämään. Juutin ja Vuorelan (2002, 68) sekä Varilan ja Viholaisen (2000, 135) mielestä työ tulisi organisoida sellaiseksi, että haluaisimme itse sitä tehdä. Silloin kun työ luo mielekkään kokonaisuuden, jonka päämäärät työntekijä näkee tavoiteltavina ja hyvinä asioina, saa päämäärien tavoittelusta energiaa. Työ vetää tekijänsä mukaansa. Jokainen haluaa saada hyväksyntää ja tahtoo tuntea tekevänsä arvokasta ja hyvää työtä. Silloin mielekäs työ toimii hyvän elämän perustana. Samankaltaisia tuloksia saivat myös Sergeant ja Laws-Chapman (2012, 17) Englannissa uusille sairaanhoitajille tekemässään tutkimuksessa. Tärkeiksi taidoiksi tutkimuksessa nousivat stressin

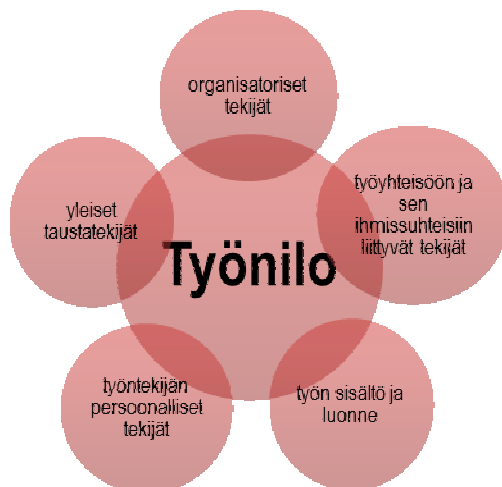
hallintakyky sekä taito reagoida mukautuvasti elämäkriiseihin (emotional resilience).

Varila ja Viholainen (2000, 66–68) sekä Varila ja Lehtosaari (2001, 51) jakavat työnilon kokemisen aktiiviseen ja passiiviseen. Aktiivinen työnilo on työniloa kokevan työntekijän oman toiminnan tuottamaa tai prosessin kuluessa tai päätteen syntyvää onnistumisen iloa. Se voi syntyä fysiologisesti, nopeana ja voimakkaana työn kokemuksena tai passiivisena työtyytyväisyyden kokemuksena, jonka tuottavat tekijät eivät ole työntekijän oman aktiivisuuden tuottamaa, vaan pikemminkin tilanteeseen kuuluvaa.

Varila ja Lehtosaari (2001, 53, 62, 69) jaottelevat lisäksi työnilon luonteen. Jos työnilon kokemus on voimakas ja nopea kokemus, puhutaan tunnetilasta. Jos työnilo on pitkäkestoisempi ja maltillisempi kokemus, se on mieliala. Työnilo on iloa, joka aiheutuu työstä. Työntekijä voi itse vaikuttaa työnilon kokemukseen esimerkiksi ajattelemalla positiivisesti tai korostamalla mielessään omaa rooliaan siinä tapahtumasarjassa, joka johti työniloon. Työniloa voidaan käyttää myös suojautumiskeinona ankean ja vaihtoehdottoman todellisuuden kestämiseen. Samoin sitä voidaan käyttää todellisuutta vääristävänä puolustusmekanismina. Paasivaaran (2009, 46) sekä Tiensuun ja Aaltosen (2004,86) mielestä työnilon kokemusten puuttuminen voi johtaa unelmointiin, jossa haaveillaan innostavasta työyhteisöstä. Unelmointi voi estää kehittämistoiminnan, jos tavoitteiden saavuttamiseksi ei osata luoda oikeanlaisia tapoja. Paasivaara (2009, 46) muistuttaa lisäksi, että työniloa tunteva työtoveri voidaan kokea uhkana. Työyhteisön tilanteet koetaan omista lähtökohdista käsin. Toisen iloinen asenne työhön voi ärsyttää, jos oma into ja halu tehdä työtä ovat kateissa.

Varilan ja Lehtosaaren (2001, 129, 132) mukaan työnilon kokemukset eivät ole sattuman aiheuttamia, satunnaisesti ohimeneviä ja tulevia tapahtumia. Työssä kohdattu haaste, esiin tullut ongelma tai muuten hankalaksi koetun tilanteen kohtaaminen synnyttävät kokemusten sarjan, joka jälkikäteen mietittäessä nimitetään työniloksi.

Kuvioon 2 on koottu työnilon rakentumiseen vaikuttavat tekijät. Niin sanottuihin yleisiin taustatekijöihin kuuluvat esimerkiksi työpaikan yleiset kehitysnäkymät, aiemmat kokemukset työstä sekä työyhteisön johtamistapa. Organisatorisiin tekijöihin kuuluvat organisaation rakenne, vastuu- ja toimivaltasuhteet, organisaatiokulttuuri ja motivointikäytännöt. Työyhteisöön ja sen ihmissuhteisiin liittyviin tekijöihin kuuluvat muun muassa avoimuus, sallivuus, kannustavuus sekä henkilökemiat. Pitkäkestoisimmin työniloon vaikuttavat ne tekijät, jotka liittyvät itse työn sisältöön ja luonteeseen. Työnilon kokemukselle merkityksellistä on se, syntyykö työtehtävistä iloa tuottava kokonaisuus ja miten työn tekeminen yleisesti koetaan. Työntekijän persoonakohtaiset tekijät vaikuttavat myös työnilon rakentumiseen. Näihin kuuluvat esimerkiksi temperamentti ja mielenlaatu, kyky sietää ja hallita muutoksia, optimismi sekä suhtautuminen omaan työhönsä. Iloa tuottava työ on vaihtelevaa omien kykyjen ja taitojen mahdollistamissa rajoissa. Se on tarpeellisen itsenäistä sekä sellaista, josta itse työstä voi saada onnistumisen tunteen. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 102–103.) Samankaltaista jaottelua työniloon vaikuttavista tekijöistä on käyttänyt myös Manka (2006, 16; 2011, 76.)



Kuvio 2. Työnilon rakennusaineekset Kauko–Vallin ja Koirasen (2010) mukaan ja Mankaa (2006) mukaillen.

Työnilon kokemukset ovat samanaikaisesti yksilöllisiä ja yhteisöllisiä kertomuksia. Sen vuoksi henkilöstön ja työn kehittämisessä työnilon kokemukset muodostavat Varilan ja Lehtosaaren (2001, 159–160) mukaan käyttökelpoisen lähtökohdan. Työnilosta keskustelemisen malli on työyhteisön kehittämisen menetelmä, jota on helppo käyttää. Se ei edellytä suuria investointeja, ja sitä voidaan

muokata tilanteen mukaan. Sen avulla keskustelun lähtökohdat ovat yksilön ja työyhteisön vahvuuksissa, mikä taas koetaan henkisesti palkitsevana.

Työnilon keskustelun malli on Varilan ja Lehtosaaren (2001, 160) mukaan seuraava:

1. Kokoonnutaan joka toinen viikko pariiksi tunniksi keskustelemaan työnilon kokemuksista. Jokainen osallistuja kuvaa vuorollaan työniloon johtaneen kokemuksen.
2. Kun kaikkien työnilon kokemuksista on keskusteltu ja pohdittu, seuraavana tavoitteena on pohtia, mikä kokemuksissa oli yhteistä ja mikä niissä oli erityistä. Näin esille saadaan työnilon piirteet, joihin voidaan vaikuttaa.
3. Viimeisenä vaiheena on ”työnilon huoneentaulun” laatiminen. Siihen määritellään työnilo sekä nimetään kahdeksasta kymmeneen toimintasääntöä, joiden avulla työnilon kokemisen edellytyksiä yhteisesti parannetaan.

Työnilon lähikäsitteitä ovat muun muassa työtyytyväisyys, työmotivaatio ja työn imu. Hyvin usein työnilosta puhutaan silloin, kun pohditaan sitä, miten tyytyväisiä ollaan työhön. Tyytyväisyys rakentuu odotusten ja kokemusten vertailusta, ja työnilo edustaa nimenomaan kokemuksellista puolta asiasta. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 101.) Dunderfeltin (2010, 12) mukaan tyytyväisyys taas tarkoittaa sitä, että saat sen, mitä haluat, ja perustarpeet tyydyttyvät samalla. Kauko-Vallin ja Koirasen (2010, 101) mielestä työmotivaatio rakentuu tarpeista ja kannusteista. Ilon kokeminen koetaan tarpeelliseksi ja kannustavaksi, ja sen vuoksi motivaatiolla on suuri merkitys työnilon kokemisessa.

Työn imulla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Siihen liittyvät energisyyden ja omistautumisen kokemukset tuottavat hyvinvointia ja onnellisuutta työntekijälle sekä samalla aloitteellisuutta ja parempia tuloksia työhön. Työn imun seurauksena työssä myös viihtyy, vaikka se olisi vaativaa. Työn imua kokevalla työntekijällä omien voimavarojen käyttö on hyvässä suhteessa tehtävien vaativuuteen nähden. (Hakanen 2009b, 9; Kauko-Valli & Koiranen 2010, 102; Hakanen 2011, 6–7, 38.) Kauko-Vallin ja Koirasen (2010, 102) mukaan työnilo on kuitenkin muutakin kuin työn imun het-

kiä. Se on kokonaisvaltaisempi tila, jossa koetaan myös työn imun kokemuksia. Toisaalta Hakanen (2009a, 54) korostaa työn imussa olevan työntekijän toimivan omistautuneesti ja uppoutuneesti, ja tämän ”sivutuotteena” työntekijä kokee mielihyvää ja iloa työssään. Lisäksi Hakanen (2009b, 9) muistuttaa, ettei työn imu ole hetkellinen huippukokemus, vaan pysyvämpi tila, joka ei kohdistu tiettyyn yhteeseen asiaan tai tapahtumaan.

Tässä opinnäytetyössä työnilo määritellään tunteeksi, joka syntyy jokaisessa ihmisessä sisäsyntyisesti esimerkiksi onnistumisen yhteydessä. Ilo voi syntyä nopeasti tai hitaasti, pitkällisen työskentelyn tuloksena. Työniloon liittyy tunne siitä, että työ tuottaa tyydytystä ja siitä syntyy mielihyvän kokemuksia. Työympäristö mahdollistaa työnilon tuntemisen ja johtamisella tuetaan työntekijöiden työnilon kokemista. Työnilon ei tarvitse olla jatkuvaa, mutta kuitenkin sen verran toistuva tunne, että se antaa voimaa voida työssä hyvin myös huonoina työnteon hetkinä.

3.3 Voimaannuttava johtaminen työnilon tukena

Työhyvinvoinnin johtamisen peruskysymys on se, miten ylläpidetään ja edistetään yhtä aikaa organisaation tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Osaava, motivoitunut, innovatiivinen ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation menestyksen kivijalka. (Pursio 2010, 59.) Sen vuoksi työhyvinvointityö on integroitava luonnolliseksi osaksi päivittäistä, kokonaisvaltaista johtamista, ja se on nostettava strategiatason asiaksi, jota organisaation ylin johto tukee (Suutarinen 2010, 12, 21). Strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen tehtävänä on työvoiman saattaminen tehokkaaseen käyttöön. Työhyvinvoinnin vaje johtaa siihen, että työn tuloksellisuus on heikko. (Elo & Feldt 2005, 317; Pursio 2010, 56.) Strategialähtöiseen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tulevaisuuden toimintaympäristön haasteiden ja voimavarojen tunnistaminen, innovatiivisuus ja kannustavuus joustavaan muutoksen hallintaan (Kasvio 2008, 160).

Voimaantuminen tarjoaa erilaisen lähestymistavan ihmisten kanssa työskenteleeseen ja johtamiseen verrattaessa aikaisempiin johtamisoppeihin. Keskeisesti

voimaantumisessa on kyse luottamuksesta, motivaatiosta ja päätöksenteosta. Työntekijät eivät enää ole passiivia määräysten vastaanottajia, vaan aktiivisia ja itseohjautuvia päätöksentekijöitä, jotka haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää sitä. (Laaksonen 2003, 55–56.) Rauramo (2008, 148) kuvaa uudenaikaista johtajuutta valmentavaksi johtamiseksi, jossa esimiehen on osattava motivoida ja innostaa työyhteisöään.

Voimaantumisen käsite on moniulotteinen, ja se voidaan ymmärtää monin eri tavoin. The New Penguin English Dictionary (2000, 456) määrittelee verbin to empower seuraavasti: “to give official authority or legal power to (somebody)” sekä “to give (somebody) the strength and confidence to act on their own initiative”. Suomi-englanti-suomi-sanakirja (2006) antaa suomennoksen to empower -verbille: ”valtuuttaa, mahdollistaa, antaa tilaisuus, tehdä täysivaltaiseksi, lisätä jonkun oman voiman tai omien kykyjen tuntoa, lisätä rohkeutta toimia omien ehtojen mukaisesti”. Empowerment suomennetaan valtuuttamiseksi, mahdollistamiseksi, täysivaltaisuudeksi, kyvyksi vaikuttaa omaan elämään sekä voimantunnon kasvuksi. Tässä työssä käytetään suomennosta voimaantuminen ja voimaannuttaminen kuvaamaan tutkittavaa asiaa.

Nykypäivän esimiehet tarvitsevat voimaantumisen kaltaisia apuvälineitä työntekijöidensä hyvinvoinnista huolehtimiseen. Kuokkanen (2003, 35 - 36) nostaa esille johtamisen tavan hoitajien voimaantumisen mahdollistamisessa. Hänen mukaansa keskeistä voimaantumisessa on esimiesten myönteinen ja kannustava johtamistapa. Takasen (2005, 173) ja Juutin (2010, 51) mielestä johtajuus on ennen kaikkea jaettava vastuuta ja ryhmätietoisuutta. Esimiehen vastuulla onkin auttaa ryhmää pitämään huomio siinä, mitä he haluavat luoda. Esimiehen on kuitenkin muistettava kunnioittaa sitä, että jokainen on oman työnsä paras asiantuntija.

Voimaannuttava johtaminen on sosiaalisen ympäristön luomista yhdessä työntekijöiden kanssa. Se on mahdollisuuksien ja potentiaalien ilmenemiseen keskittyvää johtamista. Voimaantumisen johtaminen on kokonaisvaltaista, kyselevää, kestäväää, innostavaa ja asiantuntijoita tukevaa. Se on kykyä luoda yhdessä yhteisiä innostavia visioita, strategioita ja arvoja. (Takanen 2005, 176, 179.) Sa-

mankaltaisia tuloksia saatiin sitouttavan johtamiskulttuurin (culture of engaging leadership) tutkimuksessa Englannissa (Alimo - Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathan & Samele 2008, 595) sekä transformatiivisen johtamisen ja voimaantumisen välistä yhteyttä selvittäneessä tutkimuksessa Yhdysvalloissa. (Avey, Hughes, Norman & Luthans 2008, 123.)

Kehusmaa (2011, 112, 121–122) on luonut mallin hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta työyhteisöstä. Keskeisiksi elementeiksi hän nostaa kunnon olosuhteet, reilun johtamisen, tukea antavan työyhteisön sekä mielekkään ja sujuvan työn. Näistä osioista koostuva ihanne työyhteisö vaatii toteutuakseen toimenpiteitä kaikilla osa-alueilla. Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää asennemuutosta ja organisaation tilanteen tunnustamista sekä sitomista strategia-työhön.

Siitosen ja Robinsonin (2001, 63) mukaan voimaantumisen mahdollistavassa työyhteisössä ja johtamistavassa valtasuhteilla ei ole niin suurta merkitystä kuin aikaisemmin, ja kommunikaation avoimuus sekä tasa-arvoisuus korostuvat. Tällaisessa yhteisössä halutaan toimia niin, että ihminen kokee itsensä tervetulleeksi ja hyväksytyksi. Johtamisella ei voi voimaannuttaa ihmisiä, mutta voimme pyrkiä pitkäjänteisellä toiminnalla luomaan hyvinvoinnin mahdollistavan ympäristön. Tällaisessa organisaatiossa työntekijöitä arvostetaan ulkoisten resurssien asianmukaisella järjestämisellä, jolloin ihmisillä on mahdollisuus käyttää osaamistaan ja luovuuttaan yhteistyössä muitten toimijoiden kanssa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi.

Hyvä työyhteisö pyrkii myös mahdollistamaan jokaisen jäsenensä voimaantumisen pyrkien tukemaan prosessin eri vaiheissa. Hyvän työyhteisön keskeisiä ominaisuuksia ovat muun muassa avoimen, kannustavan, suvaitsevan ja vapauden ilmapiirin tukeminen, työntekijöiden kuunteleminen, joustavuus, keskinäinen kunnioitus, arvostus ja luottamus. Näin ollen toimintaympäristön olosuhteet saattavat olla merkityksellisiä, ja tästä johtuen voimaantuminen voi olla josain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. (Siitonen 1999, 143–147; Homan–Helenius & Aho 2010, 17.) Homan–Heleniuksen ja Ahon (2010, 17) tekemän analyysin mukaan hoitajat olivat sitä voimaantuneempia,

mitä korkeammassa asemassa he työskentelevät tai mitä korkeammin koulutettuja he olivat. Tämän mukaan voimaantuminen on sitä korkeammalla tasolla, mitä kauempana välittömästä potilastyöstä ollaan. Löydöksen perusteella organisaatioissa pitäisi pohtia sitä, mitä ollaan valmiita tekemään hoitajien voimaantumiseksi ja millä yhteistyötasoilla asiasta pitäisi keskustella.

Voimaantumista mahdollistava esimies luo puitteet työyhteisön voimaantumiseen. Takasen (2005, 180–182) mukaan esimies ei ole kaikkietävä tai kaikenosaava. Hän on henkisesti kypsä ja tuntee itsensä ymmärtäen toisia. Hänellä on taito olla oma itsensä, ja hän näkee erilaisuuden voimavarana. Voimaantunut esimies toimii sillanrakentajana työyhteisön ja toimintaympäristön välillä. Sergeant ja Laws-Chapman (2012, 17) kuvaavat hyvän resilienssin omaavalla esimiehellä olevan hyvät stressin hallintataidot sekä realistinen käsitys omasta arvostaan, vahvuuksistaan ja tarpeistaan. Hyppäsen (2010,301) mielestä esimiehen ei tule nousta muitten yläpuolelle, vaan hänen on oltava mukana johtamassa keskeltä omalla esimerkillään ja osaamisellaan. Takanen (2005, 181–182) sekä Uusitalo ja Laakso (2005, 25) tuovat esille sen, että esimies näkee osaamisen, hyvinvoinnin ja oppimisen tukevan tuloksien tekoa. Hän on yhtä aikaa nöyrä ja vahva nähden tilaisuudet oppimiseen ja kehittymiseen. Voimaantuva ja transformatiivisia johtamistaitoja omaava esimies on valmis kehittymään ja ottamaan haasteita.

Kivisen (2008, 46) tutkimuksen tuloksissa tärkeimpänä työhyvinvoinnin lähijohtamisen tekijänä esille nousi perustehtävän toteuttamisen mahdollistaminen. Työntekijöiden mahdollisuus sovittaa perhe-elämä yhteen työn kanssa erilaisten joustojen avulla koettiin myös tärkeäksi elementiksi lähijohtamisessa. Kivisen (2008, 46–49) sekä Poutun (2011, 31) tutkimusten tuloksissa työniloa tuottaviksi asioiksi mainittiin johtaminen, johon kuului tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Esimiehen ollessa helposti lähestyttävä, motivoiva sekä puolueeton, koettiin työssä iloa. Lähiesimiehen on oltava toiminnassaan avoin sekä rehellinen, ja hänen on välitettävä aidosti työntekijöistään. Työhyvinvoinnin johtamista edistäväksi tekijäksi nousi moniammatillinen ja lähimpien kesken tehtävä yhteistyö. Samankaltaisia tuloksia saivat Piironen, Lahti, Lindqvist, Hupli ja Leino-Kilpi (2002, 44–45, 64–65) sekä Ojanen (2009, 41) tutkimuksissaan. Ojasen

(2009, 41) tuloksissa korostui luottamuksen rakentamisen merkitys työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Piironen ym. (2002, 64–65) tutkimuksessa positiivisen palautteen antaminen koettiin tärkeäksi. Positiivinen palaute nousi työniloa tuottavaksi asiaksi myös Dalénin (2010, 24) kättilöille tekemässä tutkimuksessa.

Perusterveydenhuollon lähijohtajille tehdyn tutkimuksen tuloksissa lähijohtajat kokivat tärkeäksi luottamuksen ylempää johtoa kohtaan. Samoin kuulluksi tuleminen ja ylemmän johdon arvostus koettiin lähijohtajien työhyvinvointia parantaviksi tekijöiksi. Hyvä työyhteisön ilmapiiri ja huumorin käyttö antoivat voimaa johtamistyöhön ja määrätietoiseen kehittämiseen. Omien virheiden ja epätäydellisyiden hyväksyminen helpottivat päivittäistä työtä. (Kouvalainen 2007, 61–62, 65.)

Tässä työssä voimaannuttavalla johtamisella tarkoitetaan niitä keinoja ja menetelmiä, joilla esimies omalla toiminnallaan mahdollistaa sellaisen työilmapiirin luomisen, joka edesauttaa työntekijöitään ja työyhteisöään voimaantumaan. Näin toimimalla työyhteisössä mahdollistuu myös työnilon kokeminen.

4 Strateginen työhyvinvointi

Opinnäytetyöni toinen näkökulma työhyvinvoinnin määrittelyyn liittyy strategiseen hyvinvointiin. Siinä pyrkimyksenä on yhdistää hyvinvointiajattelu henkilöstötuottavuuteen ja sitä kautta koko organisaation menestymiseen ja vetovoimaisuuteen. Muun muassa Yhdysvalloissa sairaanhoitajille tehdystä tutkimuksesta löytyi selkeä yhteys asiakastyytyväisyyden ja sairaanhoitajien positiivisen asenteen välillä. Sairaanhoitajien positiivinen suhtautuminen heijastui koko työyhteisöön ja hoitotyön laatuun. (Luthans, Lebsack & Lebsack 2008, 185.)

Lisäksi kuvaan työhyvinvoinnin arviointiin käytettäviä menestystekijöitä ja tunnuslukuja. Strategista hyvinvointia on mahdotonta tavoitella ilman toimivia mittareita ja säännöllistä työhyvinvoinnin seuranta- ja arviointia. Mittareilla tarkoite-

taan tarkkaan määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Sitä käytetään usein synonyyminä termille tunnusluku. Menestystekijällä tarkoitetaan organisaation menestymisen ja strategian toteuttamisen kannalta keskeisiä asioita. (Lönnqvist, Kujansivu, Antola 2005, 185; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006,13.)

4.1 Strategisen työhyvinvoinnin määrittelyä

Strateginen työhyvinvointi tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Toiminta on suunnitelmallista, ja sille on määritelty tavoitteet, vastuut, resurssit, ja sitä seurataan säännöllisin mittauksin yritys- ja yksilötasolla. Strategisella hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sitä kautta liiketoiminnan kannattavuuteen. (Hyppänen, 2010, 253; Aura & Saarikoski 2011, 7; Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 8.)

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 -tutkimuksen tuloksien perusteella strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettu vain kolmasosassa suomalaisista yrityksistä. Perusteena tälle on koko työhyvinvoinnin johtamisen prosessissa onnistumisen arvioiminen (sisällön määrittely, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit ja seuranta kirjattuina). Tuloksista selviää, että esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjänä on kehittynyt vuoden 2009 ja 2010 mittauksista. Kehityskeskusteluista ja työpaikkakiusaamisesta saaduista paremmista tuloksista näkyy asiaan panostaminen. Kuitenkin tutkijat suosittelevat, että lähiesimiesten rooliin strategisen hyvinvoinnin edistämiseksi kiinnitetään tulevaisuudessa huomioita. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 51.)

Hyvinvoinnin ja onnellisuuden mittaaminen on muun muassa Mayo (2006,42, 69) sekä Hoffrenin ja Rätön (2011, 219) mielestä haastava tehtävä, koska kyseessä on moniselitteinen ja laaja- alainen ilmiö. Käsitteen laajuuden takia sen kaikkia ulottuvuuksia ei pystytä kattavasti sisällyttämään yhteen tilastointijärjestelmään tai indikaattoriin. Uusien hyvinvoinnin seurantavälineiden kehittämisen keskeisenä haasteena Hoffrenin ja Rätön (2011, 219) mielestä on hyvinvoinnin

moniulotteisuus ja subjektiivisuus sekä hyvinvoinnin osa-alueiden yhteismitattomuus. Mayo (2006, 69) mukaan keskeistä onkin mitata suhteellista muutosta inhimilliseen pääomaan kuuluvissa asioissa absoluuttisen numerotietojen sijaan.

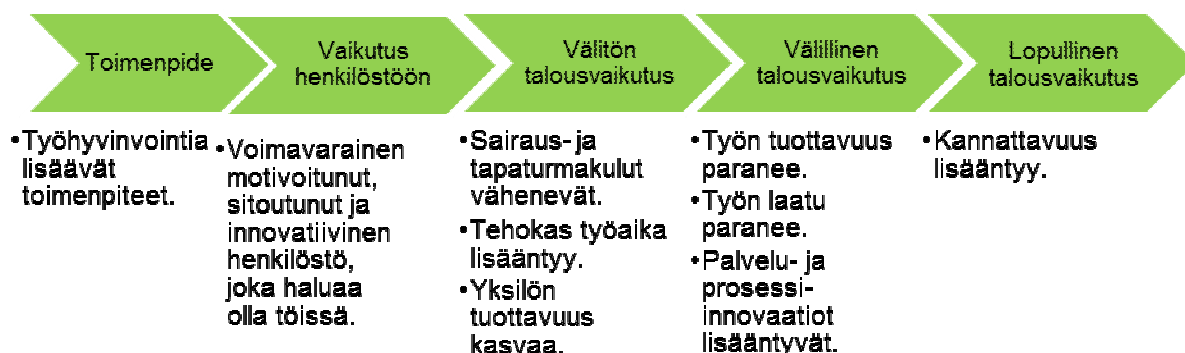
Työhyvinvointityötä suunniteltaessa ja organisoitaessa lähtökohtana on aina oltava organisaation perustehtävä. Työhyvinvoinnin määritelmä sitoutuu organisaation perustehtävään, arvoihin ja visioon. Työhyvinvointityön sisältö jaotellaan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin esimerkiksi organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. (Suutarinen 2010, 32; Forma ym. 2013, 9.) Alkutilanteen, tavoitteiden, mittareiden sekä tulosten ja kustannusten tarkastelusysteemiä voidaan kutsua myös strategisen hyvinvoinnin kehikoksi (Hyppänen 2010, 258). Työhyvinvointisuunnitelmaan määritellään, mitä organisaatiossa tarkoitetaan työhyvinvoinnilla sekä työhyvinvointityön sisältö, tavoitteet ja toimijat sekä heidän roolinsa. Näiden lisäksi siinä on kuvattava työhyvinvointityön prosessi. (Suutarinen 2010, 32; Forma ym. 2013, 8.) Rauramo (2008, 34, 181–185) on luonut yhden tavan työhyvinvointisuunnitelman luomiseksi käyttämällä hyväkseen Työhyvinvoinnin portaatt -mallia. Se perustuu Maslowin tarvehierarkiamalliin, johon on yhdistetty työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

4.2 Työhyvinvoinnin arvioinnissa käytettäviä tunnuslukuja

Yrityksen ja organisaation operatiivisia tunnuslukuja on kolme: tuottavuus, tehokkuus ja laatu. Tuottavuudella mitataan panostusten ja tuotosten suhdetta. Tehokkuudella mitataan sitä miten yritys on käytössä olevilla voimavaroilla saavuttanut asettamansa tavoitteet. Jos ei ole määritelty mitattavia tavoitteita, ei voida myöskään arvioida tehokkuutta. Tehokkuudella mitataan siis tavoitteiden toteutumista. Laatu on taas organisaation kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja ylittää asetetut odotukset. (Liukkonen 2006, 107; Liukkonen 2008, 125–126.)

Työhyvinvointiin panostaminen tuo organisaatiolle mukanaan niin välitöntä kuin välillistäkin taloudellista hyötyä. Kun tuottojen ja panosten suhde parantuu,

myös toiminnan kannattavuus lisääntyy, kuten kuvio 3 huomataan. (Työterveyslaitos 2013.)



Kuvio 3. Työhyvinvointia edistävien toimien vaikutukset tuottavuuteen (Mukailen Työterveyslaitos 2013)

Henkilöstöluvut kuvaavat muun muassa henkilöstön ja työyhteisön, organisaation ja johtamisen tilannetta sekä niihin sijoitettuja panoksia ja tuotoksia. Henkilöstötunnuslukuja voidaan tuottaa erilaisilla laskentakaavoilla ja mittauksilla sekä taulukoilla ja tilastoilla. Perinteisiä henkilöstötunnuslukuja ovat henkilöstön määrää ja rakennetta kuvaavat luvut sekä henkilöstön vaihtuvuutta ja eläköitymistä kuvaavat luvut. Samoin henkilöstöinvestoinneista eli palkkamenoista, osaamisen kehittämiseen ja terveydenhuolto-, työsuojelu- ja virkistymiskuluista saadaan helposti tietoa. Työkyvystä ja sairastavuudesta saadaan tietoa sairauspoissaoloista, osa-aikaisista sairauspoissaoloista, työtaturmista, työkyvyttömyyseläkkeistä ja työkykyindeksistä. (Hyppänen 2010, 254; Hakala 2011; Manka & Hakala 2011, 9.)

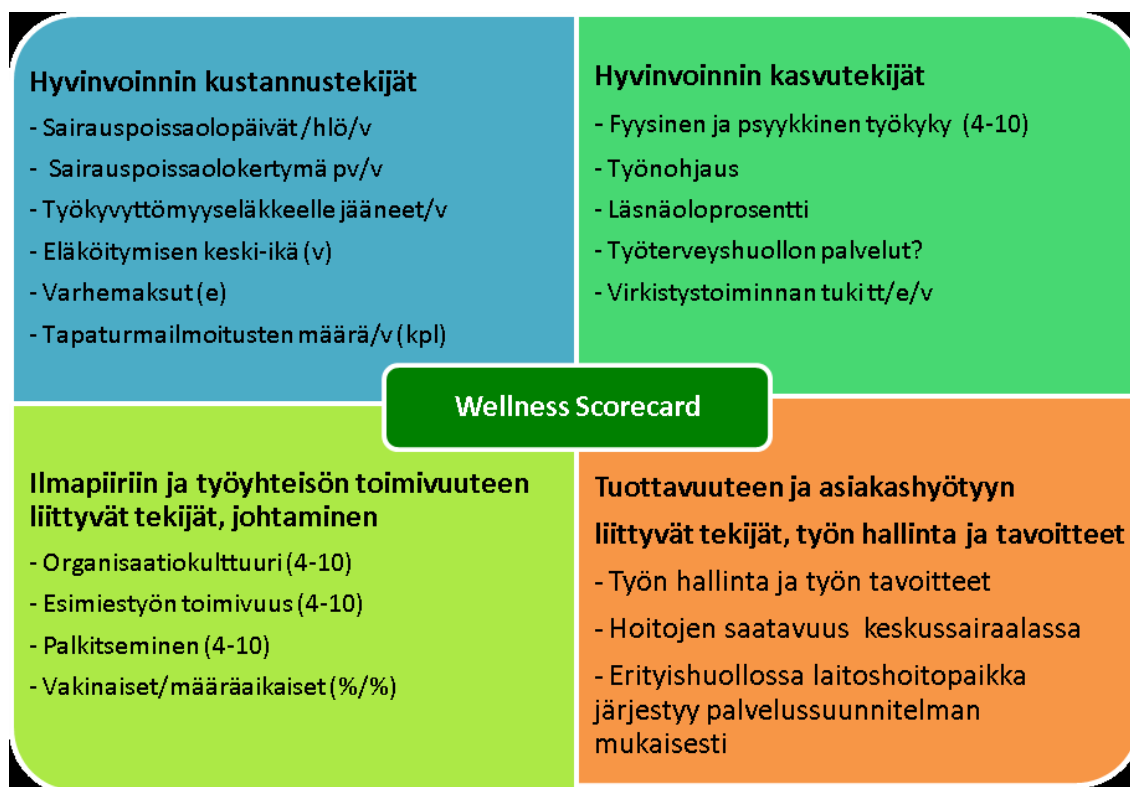
Monet organisaatiot laativat perinteisen tilinpäätöksen osaksi tai rinnalle henkilöstön tilasta kertovan henkilöstötilinpäätöksen tai henkilöstökertomuksen. Ne ovat arvio siitä, kuinka henkilöstöstrategian toteutuksessa on onnistuttu. Se toimii sekä analysoinnin että suunnittelun ja päätöksenteon välineenä sekä lisäksi antaa tietoa henkilöstötilanteesta. Kun henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja työkyvystä kertovia tunnuslukuja seurataan ja niiden kehitystrendeistä raportoidaan, ollaan kiinnostuneita niihin laitettujen panosten ja resurssien tuottavuudesta. (Rastas & Einola- Pekkinen, 2001, 111; Forma ym. 2013, 8–9.)

Tapa reagoida henkilöstöstä kertoviin tunnuslukuihin jaetaan kahteen lähestymistapaan, reagoivaan ja ennakoivaan. Reagoivassa tavassa organisaation johto seuraa tilannetta jälkikäteen esimerkiksi poissaolopäivien kustannusvaikutuksiin reagoiden. Ennakoivassa tavassa nostetaan organisaation visiosta ja strategiasta olennaisia, kriittisiä asioita seurantaan, ja suunnitellaan jo etukäteen seurantatavat. Saadun palautteen tuloksia hyödynnetään strategiaa uudelleen suuntaamisessa. Henkilöstö muuttuu kuluerästä resursseiksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 111–112; Forma ym. 2013, 8–9.) Mitä enemmän panostetaan ongelmien ennaltaehkäisyyn ja korjaaviin toimenpiteisiin, sitä paremmin pystytään vähentämään työkykyyn ja tuottavuuteen liittyviä riskejä (Manka & Hakala 2011, 47). Ennaltaehkäisevä toiminta on myös työturvallisuuden ja työterveyden kannalta kustannustehokkainta (Rauramo 2008, 18).

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä on käytössä toiminnan ohjauksen ja toteutumisen seurannassa tasapainotettuun mittaristoon (BSC) perustuva järjestelmä. Kuntayhtymän strategiassa henkilöstöä koskevaksi päämääräksi on asetettu, että sillä on osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta. Strategiassa on määritelty jokaiselle näkökulmalle menestystekijät eli asiat, joissa tulee onnistua ja joiden tulee erityisesti toteutua, jotta asetetut päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Kuntayhtymän strategia ja siinä asetettuja työntekijöitä koskevia tavoitteita yksityiskohtaistava ja konkretisoiva työhyvinvointisopimus muodostavat kuntayhtymän henkilöstötyön kehyksen. Henkilöstökertomuksessa seurataan sekä strategiassa että työhyvinvointisopimuksessa asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä luodaan pohjaa seuraavien vuosien kehittämistyölle. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä 2012, 2–3.)

Wellness Scorecard™ on Excentan luoma työhyvinvointimittaristo (Hyppänen 2010, 254). Kuviossa 5 on esitetty PKSSK:n strategian työhyvinvoinnin ydinasioita Wellness Scorecard™:n mukaisesti kustannustekijöiden, työhyvinvoinnin kasvutekijöiden sekä ilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden näkökulmista. Siinä voitaisiin lisäksi esittää organisaation toiminnan, tuottavuuden ja asiakasnäkökulman mittareita. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2012,36.) Wellness Scorecard™ yhdistää eri näkökulmia ja antaa välineen

hyvinvoinnin johtamiseen. Se kokoaa yhteen hyvinvoinnin viitekehyksen ja mittarit. Scorecard olisi päivitettävä vuosittain. Se tarjoaa tiiviin nykytilan ja tavoitteiden esittämisen, mutta parhaimmillaan se on pitkän aikavälin seurannassa. (Aura & Saarikoski 2011, 47.)



Kuvio 5. Wellness Scorecard™ (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2012,36; mukailien Aura & Saarikoski 2011, 46).

Hyvinvoinnin kustannustekijöitä ovat ne asiat, jotka aiheuttavat kustannuksia organisaatiolle. Mittareita ovat muun muassa sairauspoissaolot. Hyvinvoinnin kasvutekijöitä ovat asiat, jotka mahdollistavat tehokkaan toiminnan ja kustannusten kurissa pysymisen tai pienentymisen. Mittareita ovat muun muassa kuntokartoitukset ja työkykyfaktori. Ilmapiiiriin ja työyhteisön toimivuuteen liittyvissä tekijöissä korostuvat johtaminen ja esimiestyötä sekä työyhteisöjen ilmapiiiriä kuvaavat tekijät. Mittareita ovat muun muassa ilmapiiirikartoitukset ja kehityskeskustelut. Tuottavuuteen ja asiakashyötyyn liittyvät tekijät kuvaavat organisaation perustehtävän määrällistä ja laadullista toteutumista. Mittareita ovat muun muassa asiakaspalautteet sekä henkilö- ja tiimikohtainen tuottavuus. (Aura & Saarikoski 2011, 46 – 47, Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2012,36.)

Ilmapiirikartoitus on yksi tapa todentaa organisaation strategian ja arvojen toteutumista. Ilmapiirimittauksen avulla voidaan muun muassa kartoittaa henkilöstön näkemyksiä itse työn sisällöstä, johtamisesta, työyhteisön toimivuudesta ja kehittymisen tuesta ja tiedon kulusta. Kartoitus on räätälöitävä niin, että se mittaa niitä asioita, joita sen halutaan mittaavan sekä asioita, joista halutaan saada lisää tietoa kehittämisen tueksi. (Rastas & Einola- Pekkinen 2001, 114.) Kevan tekemässä tutkimuksessa 85 prosenttia kunta-alan organisaatioista keräsi säännöllisesti tai satunnaisesti henkilöstövoimavaroja koskevaa tietoa työhyvinvointia ja työkykyä koskevalla kyselyllä. Yhtä suuri osuus organisaatioista myös arvioi työhyvinvointiin tai työkykyyn liittyviä riskejä säännöllisesti tai satunnaisesti. (Forma ym. 2013, 15.)

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä on tehty vuodesta 2002 lähtien vuosittain työhyvinvointikysely (QPSNordic 34+). Sen avulla selvitetään henkilöstön kokemuksia omasta ja työyhteisönsä työhyvinvoinnista. Sen lisäksi sitä käytetään strategiasolla henkilöstön hyvinvoinnin ja esimiestyön toimivuuden seurannan mittarina. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2012, 21, 36.) QPSNordic on Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Menetelmällä mitataan psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä työssä mukaan lukien työn ja organisaation piirteet sekä yksilön työasenteet. Menetelmästä on kehitetty lisäksi lyhyempi versio QPSNordic 34+, joka sisältää vähemmän kysymyksiä kuin peruskyselylomake. (Elo, Dallner, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogstad & Ørhede 2000, 7, 9, 13.) Ilmapiirikartoitusten yhtenä heikkoutena on se, että ne tuottavat keskiarvotietoa. Johtopäätökset tuloksista voidaan tehdä silloin vain keskiarvojen perusteella. Yksittäisten henkilöiden työhyvinvoinnin selvittämiseen tarvitaan muita menetelmiä. (Kehusmaa 2011, 129.)

Liukkonen (2006, 122, 255 – 256, 258) ja Rauramo (2008, 19) tuovat esille sen, että sairauspoissaolo- ja työtapaturmakulujen rinnalle pitää tuoda positiivisia työtä ja henkilöstöä kuvaavia mittareita. Sen lisäksi pitäisi keskustella työntekijöiden kanssa siitä, millaisilla mittareilla heidän työtään mitataan. Mittarit antavat pelkistetyn kuvan todellisuudesta, minkä vuoksi ennen mittausta tulee muun muassa selvittää miten mittaustuloksia käytetään, miten niitä tulkitaan ja kuka

niitä tulkitsee. Tietoa työpaikan tilanteesta saadaan joko mittaamalla numeroilla tai kuvailemalla sanallisesti. Numerotietojen rinnalle saadaan tietoa työntekijöiden kokemuksista työoloistaan haastattelemalla, kyselytutkimuksin ja järjestämällä yhteisiä keskustelupalavereita.

Hakala (2011) sekä Manka ja Hakala (2011, 42) jakavat mittarit työyhteisömittareihin, esimiestyön mittareihin sekä yksilömittareihin ja analyysihin. Työyhteisön mittareita ovat muun muassa sosiaalisen pääoman mittarit (kuten esimerkiksi Työyhteisön työhyvinvoinnin tikkataulu), työtyytyväisyyskyselyt, 360 asteen palautekyselyt, tiimityön mittarit sekä työyhteisössä työkyvyn tuen tarpeen selvitys. Esimiestyön mittareita ovat esimerkiksi 360 asteen palautekysely, erilaiset johtamis- ja toimintatapa-analyysit sekä tunneälytutkimukset ja esimiesvalmiusanalyysit. Yksilötasolla mittauksia voi tehdä psykologisen pääoman mittarilla, sosiaalisen pääoman mittarilla, työkyvyn tuen kartoituksella, voimavarakyselyllä, stressimittauksella, vuorovaikutustyylytestillä sekä lahjakkuus- ja vahvuusanalyseilla.

Hollannissa on kehitelty Työn imun- menetelmä, joka Työterveyslaitoksella on muokattu suomalaisiin oloihin sopivaksi. Mittaria voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksissa. Menetelmän perustana on myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Alkuperäinen kysely muodostui 17 väittämästä, ja sen pohjalta on kehitetty yhdeksän väittämän lyhyt versio. Menetelmää voidaan käyttää yhdessä laajempien työhyvinvoinnin kartoitusmenetelmien kanssa, esimerkiksi QPSNordic. (Hakanen 2009b, 7, 9, 44.)

Angelöw (2002, Liukkosen 2006, 122 - 123 mukaan) ehdottaa perinteisten mittareiden sijasta terveyden, vahvuuksien ja mahdollisuuksien huomioon ottamista työssä:

- Huomioi mahdollisuudet, vahvuudet ja hyvyydet työssä.
- Näytä hyvillä esimerkeillä, miten on mahdollista menestyä.
- Ota selvää, mikä työssäsi toimii hyvin.
- Tee työtä sen eteen positiivisen asian eteen, jota haluat.
- Kehitä mielekkäät tavoitteet työllesi ja päämäärillesi.

- Ota selvää, mitä resursseja työpaikalla tai sinulla on onnistua.
- Huomioi niin pienet kuin isotkin edistysaskeleet matkalla päämäärääsi.
- Anna positiivista palautetta hyvistä hankkeista ja vahvista hyvyyden ja terveyden luomista.

Työnilon sekä muiden positiivisen työhyvinvoinnin ilmiöiden todentaminen mittaamalla on hankalaa ja moniulotteista. Samoin mittareiden luotettavuuden arviointi on tärkeää. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin löytämään positiivisia, työnilon menestystekijöitä, joita mittaamalla voidaan saada positiivisia tunnuslukuja PKSSK:ssa käytössä olevaan Wellness Scorecard™ -mittaristoon.

5 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää työhyvinvoinnin arvioinnissa käytettävään Wellness Scorecard™ -työhyvinvointimittaristoon positiivisia työnilon menestystekijöitä, joita voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin seurannassa Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä. Opinnäytetyössäni selvitän niitä työniloon liittyviä asioita, joiden avulla työssä voidaan hyvin. Sen lisäksi tarkoituksena oli selvittää voimaannuttavan johtamisen yhteyttä työniloon.

Opinnäytetyössäni hain tietoa työnilosta seuraavien kehittämistehtävien kautta:

1. Miten työnilo ilmenee työssäsi?
2. Miten johtamisella tuetaan työniloa?

Opinnäytetyöni tietoperustana on positiivinen näkemys työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen.

6 Opinnäytetyön toteuttamisprosessi

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on kohdeorganisaatiosta lähtöisin oleva kehittämistarve tai halu saada muutosta. Siihen kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytänteiden, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä ei vain kuvailla ja selitellä asioita, vaan etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään niitä käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellinen tavoite on sen lisäksi tuottaa uutta tietoa käytännöstä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä olemassa olevan teorian ja menetelmien tarkoituksena on auttaa kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksellisuus tuo kehittämiseen järjestelmällisyyttä, analyttisyyttä ja kriittisyyttä. Ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan aiemmin tutkitun tiedon päälle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19 - 21.)

Ojasalon ym. (2009, 36 - 37) korostaa kehittämistyön prosessinomaisuutta ja sitä, että hyvään lopputulokseen on mahdoton päästä, jos oikaisee prosessin jossain vaiheessa. Ennen konkreettisten menetelmien valintaa on tärkeää pohdita, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä lähdetään viemään eteenpäin. Kehittämistehtävä määrittää sen, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kyseiseen työhön. Opinnäytetyöni tutkimusstrategiaksi selkiintyi toimintatutkimus nimenomaan sen toiminnallisuuden takia. Sen avulla pääsin parhaiten löytämään työn ilon elementtejä yhdessä osallistujien kanssa.

6.1 Toimintatutkimus kehittämistyössä

Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa voidaan käyttää välineenä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Sille on tunnusomaista sosiaalisen toiminnan ja tutkimuksen yhtäaikaisuus sekä tavoite saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä. Päämääränä on tutkimisen lisäksi toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toimintatutkimuksessa ei teoriaa ja käytäntöä pidetä erillisinä asioina, vaan ne ovat saman asian eri puolia. Toimintaan liittyvä tieto on luonteeltaan piilevää tietoa. Tarkoituksena onkin tuoda esiin hiljainen tieto tietoiseksi

keskusteltavaksi tiedoksi. (Heikkinen 2007, 196 – 197; Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2007, 34–35; Toikko & Rantanen 2009, 29–30.) Oppiminen tehostuu, kun sanonta osaamista pyritään tietoisesti ajattelemaan ja kun siitä pystytään keskustelemaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71.) Valitsin toimintatutkimuksellisen lähestymistavaksi sen vuoksi, että sen avulla on mahdollista saada osallistujilla oleva hiljainen tieto hyödynnettäväksi yhteiseksi tiedoksi. Osallistavat ryhmätyömenetelmät valitsin keinoksi sen vuoksi että, niiden avulla keskustelut saadaan hyvin käyntiin ja asioihin saadaan monipuolista tietoa eri menetelmiä yhdistämällä.

Eräs toimintatutkimuksen lähtökohdista on reflektiivinen ajattelu, jonka avulla pyritään pääsemään uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja sen avulla kehittämään toimintaa. Tavoitteena on löytää reflektiivinen tarkastelutapa, jossa tavanomaiset käytänteet nähdään uudesta näkökulmasta. (Heikkinen 2007, 201 – 204; Toikko ym. 2009, 50.) Koko opinnäytetyöprosessin ajan reflektoin havaintojani tutkimuspäiväkirjaan. Tutkimuspäiväkirjan avulla pystyin palaamaan aikaisemmin kirjoittamiini asioihin ja peilaamaan niitä senhetkisiin ajatuksiini asiasta. Reflektointialustana toimivat myös muut tutke-ryhmäläiset, joiden kanssa pohdittiin yhdessä eri aineistokeruutilaisuuksiin liittyviä asioita. Aikaisemmin tutkitun tiedon reflektointia tein koko prosessin ajan, ja se auttoi pohtimaan oman opinnäytetyöni roolia suhteessa jo olemassa olevaan tietoon. Aineiston keruutapahtumiin osallistuneet joutuivat refleктоimaan omaa toimintaansa suhteessa työyhteisönsä toimintaan.

Reflektion keskeisyys ilmenee muun muassa siten, että toimintatutkimus hahmotellaan itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Reflektiivisestä kehästä syntyy ajassa etenevä spiraali, kun syklit tulevat peräkkäin. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluvat niin sanotut sivuspiraalit eli uudet, ennakoimattomat ongelmat ja tutkimustehtävät. Nämä luontaiset sivupolut, joita toimintaa aina liittyy, kuvaavat toimintatutkimuksen prosessiivisuutta. (Heikkinen 2007, 202–204; Heikkinen ym. 2007, 80–81, 201–204; Toikko ym. 2009, 66–67.) Asiantuntijaohjaajan ja ohjaavan opettajan kanssa käydyt keskustelut auttoivat prosessin aikana löytämään sen olennaisimman asian, johon kannatti keskittyä. Syklien määrä ei ole toimintatutkimuksen laadun kriteeri, sillä tutkimustavalle luonteenomainen jatku-

vuus ja spiraalimainen kehittäminen voivat sisältyä yhteenkin sykliin. Sykliin määrää tärkeämpää on perusidean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen. (Heikkinen ym. 2007, 82.) Opinnäytetyöprosessi muokkaantui osallistujilta saadun palautteen perusteella toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan syklisesti. Aineistonkeruutapahtumista saadun palautteen perusteella suunniteltiin seuraavan vaiheen toimintaa. Samoin aineiston analysointia tapahtui prosessin eri vaiheissa, ja analysoitu aineisto toimi perustana seuraavalla tapaamisella käydyille keskusteluille.

Toimintatutkimuksessa kehittäjä on mukana yhteisössä, jossa toiminta tapahtuu. Hän tekee aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään. Tutkimusraportissa on tuotava esille ne yhteydet, joiden kautta kehittäjä on suhteessa kehittämistyön taustaorganisaatioon. Yhteisöllisyys korostuu myös toimintatutkimuksessa, jossa toimijat osallistuvat yhdessä kehittämiseen. (Heikkinen 2007, 205; Heikkinen ym. 2007, 19; Toikko ym. 2009, 31.) Kerroin prosessin jokaisessa vaiheessa omasta taustani organisaation työntekijänä. Yhteisöllisyyden tunnetta lisäsi se, että olin yksi työntekijöistä ja osallistuin opinnäytetyön tekijänä oman työorganisaationi kehittämiseen. Roolini keskusteluissa oli enemmän ohjaileva, jotta osallistujat saivat mielipiteensä esille. Toimintatutkimuksessa pyritään luomaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin eli heitä pyritään voimaannuttamaan. Opinnäytetyön tekijän rooli kehittäjänä on käynnistää muutosta ja rohkaista heitä tarttuman asioihin, jotta niitä voidaan kehittää ja muuttaa paremmaksi. (Heikkinen ym. 2007, 20.)

6.2 Opinnäytetyöhön osallistujat

Ensimmäisessä vaiheessa järjestimme tutke-ryhmän kanssa yhteiset aineistonkeruutapahtumat sairaanhoitajille ja esimiehille. Tutke-ryhmässä nimesimme ne Työhyvinvoinnin kahviloiksi. Tapahtumiin liittyvät kirjalliset osiot on tehty yhdessä Tutke-ryhmän kanssa. Yksittäisen opinnäytetyöntekijän luomaa tekstiä on mahdotonta eritellä, minkä vuoksi päädyttiin siihen, että kaikilla ryhmän jäsenillä on yhteinen oikeus käyttää tekstiä omissa töissään.

Opinnäytetyöhön osallistujat olivat PKSSK:n sairaanhoitajia ja hoitotyön esimiehiä Tikkamäen ja Paiholan sairaaloista sekä Honkalampikeskuksesta. PKSSK:n toimistopäällikkö toimitti tutke-ryhmälle lokakuun alussa 2012 e-Populus-henkilöstöhallinnon ohjelmasta tiedot PKSSK:n osastonhoitajista, apulaisosastonhoitajista ja sairaanhoitajista. Listalla oli 48 osastonhoitajaa, 21 apulaisosastonhoitajaa ja 1 047 sairaanhoitajaa. Listalta poistettiin ensin ne hoitotyön esimiehet, joiden tiedettiin olevan virkavapaalla. Samoin listalta poistettiin röntgenosaston, välinehuollon, fysioterapian ja patologian osastonhoitajat, koska heidän yksiköissään ei työskentele sairaanhoitajia.

Esimiesten tapahtumaan kutsuttiin lisäksi hallintoylihoitaja, klinikoitten ylihoitajat sekä kehittämistöiden asiantuntijaohjaajat, joten kutsuja hoitotyön esimiesten tapahtumaan lähetettiin yhteensä 68 kappaletta. Esimiesten tilaisuuksien kutsu on liitteessä 4. Sekä esimiesten että sairaanhoitajien kutsujen liitteenä olivat esitteet tutke-ryhmän opinnäytetyöaiheista (liite 3) sekä Työhyvinvoinnin kahvilasta (liite 5).

Sovimme jo etukäteen, että lähetämme kutsut sadalle (100) sairaanhoitajalle. Sairaanhoitajien kutsukirje on liitteessä 6. Ensimmäisenä sairaanhoitajien listalta poistettiin tutke-ryhmäläisten omat tiedot, minkä jälkeen listalle jäi 1 043 nimeä. Nimet olivat listassa aakkosjärjestyksessä. Sairaanhoitajien valintaan sovellettiin systemaattisen otannan periaatetta (Vilka 2005,79) eli ensimmäisessä vaiheessa listalta poimittiin joka kymmenes nimi (1. nimi, 10. nimi jne.) Uudelle listalle sairaanhoitajia tuli 105 kappaletta. Valikoitujen nimien listalta poistettiin tutkijaryhmän kanssa ne sairaanhoitajat, joiden tiedettiin olevan poissa töistä, esimerkiksi virkavapaalla. Tämän jälkeen listattiin ne työyhteisöt, joissa valitut sairaanhoitajat työskentelevät. Tässä vaiheessa jakauman huomattiin olevan epätasainen, sillä joistakin yksiköistä ei tullut valintaan yhtään sairaanhoitajaa, kun taas toisista yksiköistä valikoitui lähes kymmenen hoitajaa.

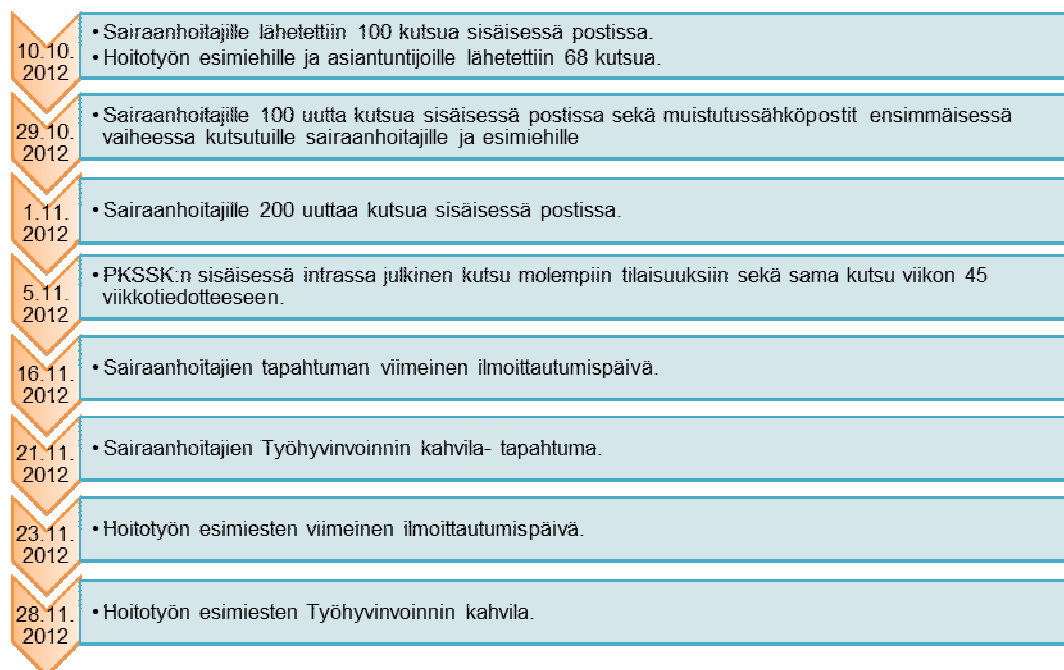
Sen vuoksi päätimme tasata sairaanhoitajien valintaa eri työyksiköiden välillä. Poistimme valittujen sairaanhoitajien listalta ensimmäisen nimen niiden yksiköiden kohdalta, joihin valinnassa oli osunut paljon osallistujia. Korvasimme poistetun sairaanhoitajan nimen alkuperäiseltä nimilistalta valitulla sairaanhoitajalla,

joka oli sellaisesta työyksiköstä, jolle ei vielä ollut kutsun saajaa ensimmäisellä valintakierroksella sattunut. Valinnassa käytimme samaa periaatetta kuin ensimmäisen valinnan yhteydessä eli otimme ensimmäisen sairaanhoitajan nimen, jota ei vielä ollut valittu ensimmäisellä valintakierroksella. Valinta oli näin toimien systemaattinen nimettyjen sairaanhoitajien osalta, emmekä valikoineet kohdalle osuvaa nimeä. Näin menetellen pystyimme lähettämään kutsuja lähes jokaiseen kuntayhtymän yksikköön, jossa työskentelee sairaanhoitajia. Kutsutut sairaanhoitajat valittiin siis sattumanvaraisesti yksikön perusteella, ei kenenkään kutsutun henkilökohtaisten ominaisuuksien tai tunnettavuuden perusteella. Viikka (2005, 126 - 127) pitää tärkeänä tutkimusaineiston monipuolisuutta, kun tavoitteena on tutkimuskohteen, tutkimusta tekevän ryhmän ja tutkimustuloksia hyödyntävien tahojen ymmärryksen lisääntyminen tutkittavasta asiasta.

Vähäisen ilmoittautumisen vuoksi lokakuun lopulla lähetettiin uudelle sadan (100) sairaanhoitajan joukolla kutsu tapahtumaan. Käytimme valinnassa tälläkin kertaa systemaattisen otannan periaatetta. Poimimme listalta joka kymmenennen nimen niiden kesken, jotka eivät olleet osuneet valintaan edellisellä kerralla. Kutsuja lähti myös pienempien erikoispoliklinikoiden sairaanhoitajille (esimerkiksi suupoliklinikka), joille ei ensimmäisessä vaiheessa lähetetty kutsua. Marraskuun alussa lähetettiin uudet kaksisataa (200) kutsua sairaanhoitajille, jotka valittiin alkuperäiseltä listalta aikaisemman periaatteen mukaisesti. Kaiken kaikkiaan sairaanhoitajille lähetettiin 400 henkilökohtaisia kutsua. Aikaisemmin kutsun saaneille sairaanhoitajille ja hoitotyön esimiehille lähetettiin lisäksi työsähköpostiin henkilökohtainen muistutusviesti. Näin toimimalla pyrittiin lisäämään mielenkiintoa ja motivaatiota osallistua sekä muistutettiin lähestyvistä tapahtumista. Hoitotyön esimiehiä pyydettiin viestissä mahdollistamaan omien osastojensa kutsun saaneiden sairaanhoitajien osallistuminen tapahtumaan.

Tutkijaryhmä halusi vielä tehostaa tapahtumista tiedottamista ja saada lisää osallistujia tapahtumiin, ja sen vuoksi laitettiin julkinen kutsu PKSSK:n intranettiin ja organisaation sisäiseen viikkotiedotteeseen viikolla 45. Tapahtumiin osallistuminen avattiin näin kaikille halukkaille sairaanhoitajille. Samalla ilmoittautumisaikaa pidennettiin kahdella viikolla. Laitoimme vielä kahden viikon kuluttua ensimmäisestä PKSSK:n intranetin kutsusta uuden kutsun hoitotyön esimiehille

intranettiin. Lopulta sairaanhoitajien työhyvinvoinnin kahvilaan osallistui 21 sairaanhoitajaa ja esimiesten tapahtumaan 10 osastonhoitajaa. Kuviossa 6 on esitetty osallistujien kutsuprosessi.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin kahviloiden osallistujien kutsuprosessi

Osallistujien ikäjakauma oli 27 vuodesta 60 vuoteen, ja työkokemusta sairaanhoitajilla oli 1,5 vuodesta yli 30 työvuoteen. Esimiehillä työkokemusta oli keskimäärin 25,6 vuotta. Osa esimiehistä oli toiminut esimiestehtävissä lähes 30 vuotta, kun toisilla esimiehen uraa oli takana vähimmillään puoli vuotta. Onnistuimme saamaan yhteen erilaisen kokemuksen omaavat esimiehet ja sairaanhoitajat jakamaan kokemuksiaan ja ideoitaan sekä jatkojalostamaan niitä yhdessä kaikkien yhteiseksi hyödyksi.

Työhyvinvoinnin kahviloiden osallistujille kerrottiin jatkotyöskentelymahdollisuudesta työhyvinvoinnin verstaissa ja vapaaehtoisia pyydettiin ilmoittautumaan tilaisuuksien jälkeen. Vapaaehtoisiksi ilmoittautui 13 sairaanhoitajaa, jonka lisäksi kaksi sairaanhoitajaa jälki-ilmoittautui halukkaiksi jatkamaan kehittämistyötä. Lähetimme työsähköpostiin sairaanhoitajille 15 kutsua sekä hoitotyön esimiehille 20 kutsua (liite 7). Ensimmäisessä Työhyvinvoinnin verstaassa osallistujia oli 10 sairaanhoitajaa. Toisessa verstaassa mukana oli seitsemän sairaanhoitajaa ja yksi esimies.

Järjestämme tutke-ryhmän kanssa yhdessä uuden Työhyvinvoinnin kahvilan opinnäytetyöprosessien loppuvaiheessa. Kahvilassa on tarkoitus esitellä opinnäytetöidemme tuloksia. Lähetämme henkilökohtaiset kutsut kaikille niille henkilöille, jotka ovat osallistuneen tutke-ryhmäläisten opinnäytetyöprosesseihin. Sen lisäksi tapahtumaan voivat osallistua kaikki halukkaat PKSSK:n koulutuskalenterin kautta.

6.3 Aineistonkeruutapahtumat

Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus, koska eri menetelmillä saadaan kehittämisen tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia. Tyyppillistä on, että asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään yhteisöllisiä menetelmiä. Menetelmien valinnassa on keskeistä miettiä, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Suositeltavaa on käyttää rinnakkain useita menetelmiä täydentämässä toisiaan ja lisäämään luotettavuutta kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Käytin opinnäytetyöprosessin aikana erilaisia osallistavia menetelmiä sen vuoksi, että sain niiden avulla paremmin esille osallistujien mielipiteitä. Käyttämäni menetelmät olivat lisäksi toiminnallisia. Aineistonkeruutilaisuuksissa tehtiin töitä erikokoisissa pienryhmissä sekä keskusteltiin yhdessä suuremmalla ryhmällä. Samoin tilaisuuksissa käytettiin hyödyksi kokoontumistilaa, ja osallistujat saivat liikkua tapahtumien aikana. Summa ja Tuominen (2009, 12) ovat tuoneet esille, että aivojen aktivoiminen liikkeen avulla lisää luovuutta ja asioiden uudelleen järjestelykykyä. *"Liike kehossa tuottaa liikettä myös aivoissa."* Kuviossa 7 on kuvattu opinnäytetyöprosessin aikana järjestetyt työhyvinvointitapahtumat ja niissä käytetyt osallistavat menetelmät sekä käytetty palautteen keruumenetelmä. Työhyvinvoinnin kahvila 2 on opinnäyteprosessissani tapahtuma, jossa haluan levittää tietoa opinnäytetyöni tuloksista, eikä se sen vuoksi kuulu aineistonkeruutapahtumiin. Se on osa prosessia ja kuvattu sen vuoksi kuviossa.



Kuvio 7. Opinnäytetyöprosessin aikana järjestetyt työhyvointitapahtumat ja niissä käytetyt osallistavat menetelmät

6.3.1 Työhyvoinnin kahvilat

Tutke-ryhmä järjesti yhdessä kaksi learning cafe -menetelmällä toteutettua Työhyvoinnin kahvila -tapahtumaa PKSSK:n työntekijöille, toinen sairaanhoitajille ja toinen esimiehille. Sairaanhoitajien kahvilassa järjestäjinä oli neljä tutke-ryhmän jäsentä, koska viides ryhmäläinen järjesti vastaavan erillisen tapahtuman omalle asiantuntijaryhmälleen. Esimiesten kahvilan järjestäjinä oli koko tutke-ryhmä. Kahviloihin pyrittiin luomaan rento tunnelma kahvitarjoilulla, viihtyisällä ympäristöllä ja taustamusiikilla. Sairaanhoitajien tapahtumassa kahvilapöytiä oli neljä ja hoitotyön esimiesten tapahtumassa viisi. Pöytäkysymykset olivat ”Miten työn ilo ilmenee työssäsi?” ja ”Miten johtamisella tuetaan työntekijää?” Molemmissa tapahtumissa oli samat pöytäkysymykset.

Työhyvinvoinnin kahviloissa osallistujia oli 3 - 6 keskustelijaa pöydässään. Osallistujat saivat vapaasti valita ryhmänsä. Esimiesten tilaisuuden aluksi tasasimme ryhmien kokoja pyytämällä kahta osallistujaa vaihtamaan paikkaa toiseen kahvilapöytään. Hoitotyön esimiesten tapahtumassa (10 osallistujaa) kahden tutke-ryhmän jäsenen kahvilapöytä oli vuorollaan yhtä aikaa tyhjiällä, jotta keskusteluryhmien koko saatiin riittävän isoksi. Schieffer, Isaacs ja Gyllenpalm (2004, 6) sekä Prewitt (2011, 193) toteavat, että liian suuressa pöytäkeskustelussa yhteys muihin osallistujiin häviää ja vuoropuhelu hajoaa, kun taas liian pienessä ryhmässä monipuolinen näkökulma käsiteltävään aiheeseen jää vajaksi. Ihanteellinen ryhmäkoko pöytäkeskusteluille on neljän henkilöä, koska silloin on mahdollista tuntea yhteenkuuluvaisuutta ryhmän kanssa ja jokainen pystyy osallistumaan keskusteluun yhdenvertaisesti.

Ensimmäisellä keskustelukierroksella aikaa oli 10 minuuttia, jotta toiminta saatiin hyvin käyntiin. Seuraavilla kierroksilla aikaa keskusteluille oli seitsemän minuuttia. Koska keskusteluaika on lyhyt, nousevat esille päällimmäiset ajatukset (Nonaka & Takeuchi 1995, 58–71). Ajan täytyessä pöytäemäntä jäi pöytään muun seurueen siirtyessä myötäpäivään seuraavaan pöytään. Tutke-ryhmän jäsenet toimivat pöytäemäntinä ja osallistuivat keskustelujen kulkuun sekä kirjasivat tarvittaessa keskustelussa nousseita asioita pöydällä oleviin papereihin. Pöytäemännän tehtävänä oli esitellä uudelle seurueelle, millaisia ajatuksia ja ideoita on jo aikaisemmin noussut esille.

Kahvilapöydässä oli isoja papereita, tusseja ja post-it-lappuja, joiden avulla kirjattiin muistiin pöydän aiheisiin liittyviä ajatuksia, ideoita, mielipiteitä ja ehdotuksia. Keskustelun loppuvaiheessa seurue valitsi kolmesta viiteen tärkeimmäksi kokemaansa ajatusta erillisille post-it-lapuille. Isolle paperille kirjatut asiat jäivät seuraavien keskustelijoiden nähtäville, jolloin aikaisempien ryhmien kirjaamat ajatukset ja ideat kehittyivät edelleen. Kun jokainen ryhmä oli kiertänyt kaikissa pöydissä, siirryttiin sairaanhoitajien tilaisuudessa teemoitteluvaiheeseen. Teemoittelussa viimeisenä keskustelupöytään jäänyt ryhmä ryhmitteli post-it-lappujen asiat ja mietti niille yhteiset teemat. Kuviossa 8 on kuvattu sairaanhoitajien learning cafe -menetelmän eteneminen. Lyhyen kahvitauon jälkeen vaihdoin keskustelupöytään toisen työn ilon kysymyksen, jonka tiimoilta keskustelu

jatkuu. Sairaanhoidajien tapahtumassa osallistujat ryhmittelivät jälleen tärkeimmiksi nostamansa asiat viimeisen pöytäkeskustelun jälkeen. Esimiehet eivät teemoitelleet post-it-lapuille nostamia asioita, koska aika haluttiin käyttää kokonaisuudessaan keskusteluun.



Kuvio 8. Sairaanhoitajien learning cafen eteneminen

Tilaisuuksien lopuksi tutke-ryhmän jäsenet kertoivat koosteen pöytäkeskusteluista ja seurueiden valitsemista suosikeista sekä teemoista. Samalla keskusteltiin yleisesti kahvilapöytien kysymyksistä ja esille nousseista asioista. Koosteen läpikäymisen jälkeen osallistujat täyttivät kirjallisen palautteen (liite 8).

6.3.2 Osallistujien arviointia työhyvinvoinnin kahviloista

Keräsimme molemmista kahvilatilaisuuksista kirjallisen palautteen, jossa kysyimme vastaajien ikää, työkokemusta ja toimipaikkaa, sekä arviota menetelmän toimivuudesta, käytännönjärjestelyistä ja aiheiden ajankohtaisuudesta. Kysyimme myös palautetta pöytäkeskustelujen aiheista (liite 8).

Saimme hyvää palautetta niin learning cafe -menetelmän toimivuudesta ja aiheiden ajankohtaisuudesta kuin myös käytännön järjestelyistä. Keskiarvo menetelmän toimivuudesta oli 4,5/5 ja 4,8/5. Samoin aiheiden ajankohtaisuudesta

saimme kiitosta keskiarvolla 4,75/5 ja 4,8/5. Käytännön järjestelyistä saimme samanlaista palautetta kuin menetelmästä ja aiheiden ajankohtaisuudesta.

Learning cafe -menetelmän käytöstä saimme paljon kiitosta osallistujilta. *”Hyvä menetelmä, toivottavasti aineistoa pystytään hyödyntämään kuntayhtymässä.* Menetelmän vuorovaikutuksellisuutta kiiteltiin useassa palautteessa. *”Tulee hyvää vuorovaikutusta, joka kehittävä.”* Kehitysehdotuksiksi seuraaviin tapahtumiin nostettiin pöytäkohtaisen keskusteluajan lyhyys. Pidempää keskusteluaikaa toivottiin, jotta aiheen alustukseen jäisi enemmän aikaa. Uusia ryhmätapaamisia toivottiin, samoin kuin tilaisuuden toistamista uusien osallistujien kanssa. Parempaa ennakkotiedotusta esimiehille ja osallistumisajan kuulumista työaikaan toivottiin myös yhdessä palautteessa.

Palaute työnilosta käydyistä keskusteluista ja aiheesta oli kannustavaa. Aihetta pidettiin tärkeänä ja ajankohtaisena. *”Tärkeä osa työssä jaksamisessa”* sekä *”erittäin tärkeä jaksamisen elementti”* kuvaavat työnilon merkitystä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. *”Ilo vie aina eteenpäin!”* ja *”Huomasit mistä kaikesta saa iloa”* kannustivat jatkamaan opinnäytetyön aiheen työstämistä eteenpäin. Työnilosta keskusteleminen koettiin myös helpoksi.

6.3.3 Työhyvinvoinnin verstaas 1

Työskentely jatkui pienemmällä ryhmällä työpajoissa. Ne saivat nimekseen Työhyvinvoinnin verstaas, jotta ne pystyttiin erottamaan koko tutke-ryhmän järjestämistä Työhyvinvoinnin kahviloista. Verstaasiin käytetty aika kuului osallistujille työaikaan. Työhyvinvoinnin verstaas toteutin yhdessä toisen tutke-ryhmäläisen kanssa, minkä vuoksi myös kirjallinen toteuttamisosio on tehty yhteistyössä. Molemmilla on yhtäläinen oikeus käyttää tekstiä omassa opinnäytetyössään.

Ensimmäisen verstaas tavoitteena oli muodostaa työnilon ja palkitsemisen kehittämisen toimintasuunnitelma Työhyvinvoinnin kahviloissa nousseiden asioiden pohjalta. Osallistavana menetelmänä sovelsimme Toimintopuu-

menetelmää. Menetelmän tarkoituksena on aikataulutetun toimintasuunnitelman luominen. Menetelmä muodostuu neljästä vaiheesta: itsenäinen ideointi, pienryhmien ideointi, ideapuun hedelmät sekä aikataulutus. Ideapuun hedelmävaiheessa valitaan ideoinnin tuloksena syntyneistä ajatuksista kolme parasta ehdotusta ja ne laitetaan näkyville. Viimeisessä vaiheessa näille aikajanelle laitetuille ideoille laaditaan toteuttamissuunnitelma. (Summa & Tuominen 2009, 35–36.) Ohitimme ensimmäisen vaiheen ideoinnin käyttämällä Työhyvinvoinnin kahviloiden materiaalia. Muokkasimme myös menetelmän neljättä vaihetta emmekä luoneet aikataulutettua suunnitelmaa Työnilon toimintopuun hedelmistä.

Yhdistin molempien kahviloiden materiaalin yhteisten teemojen alle. Valitsin jatkokyöstettäväksi kolme työnilon ilmenemiseen liittyvää teemaa: palaute, työn sisältö ja merkityksen sisäistäminen sekä työyhteisön henki. Kyseiset teemat olivat sairaanhoitajien nimeämiä. Osallistujat saivat listan näihin teemoihin kuuluvista ilmauksista. Ne oli listattu kunkin teeman alle alkuperäisinä ilmauksina (liite 9). Osallistujat valitsivat pareittain keskustellen kaikista ilmauksista viisi työnilon kannalta tärkeintä. Valitut asiat kirjattiin ylös erillisille ”omenapapereille” ja liimattiin kaikkien nähtäväksi Työnilon toimintopuuhun. Osallistujat ryhmittelivät yhdessä toimintopuuhun laitetut 32 ”omenaa” ja valitsivat ryhmässä keskustellen kolme tärkeintä asiaa. Nämä kolme tärkeintä asiaa olivat palaute (myös rakentava), oman työn tärkeäksi kokeminen sekä ilmapiiri. Osallistujat olivat valinneet myös Palkitsemisen toimintopuuhun palautteen yhdeksi kolmesta tärkeästä asiasta. Näin ollen päällekkäisyyden välttämiseksi ryhmäläiset valitsivat Työnilon toimintopuun asioista yhden lisää eli kuulluksi tulemisen ja kuuntelemisen. Nämä neljä teemaa toimivat Työnilon toimintopuun runkona.

Koko ryhmä keskusteli ensin palkitsemisen toimintasuunnitelmaan valituista kolmesta asiasta ja sen jälkeen työnilon toimintasuunnitelmaan valituista asioista. Keskustelujen tuloksena kirjattiin käytännön asioita, joiden avulla työniloa voitaisiin itse kokea enemmän ja toisaalta mahdollistaa myös paremmin työyhteisössä työnilon ilmeneminen.

Verstaan lopuksi kokosimme palautetta Kierrätyspalaute-menetelmän avulla (liite 10). Menetelmässä erillisillä papereilla oli jokaisella yksi asia, josta palau-

tetta halutaan. Papereita oli yhtä paljon kuin osallistujia, ja paperit kiersivät ringissä osallistujalta toiselle. Jos omaa mielipidettä vastaava asia oli jo valmiiksi kirjoitettuna tai saman asian oli jo kirjoittanut toiseen paperiin, sitä ei enää uudelleen tarvinnut kirjoittaa. (Ks. Heikinheimo & Hurskainen 2002,98.)

6.3.4 Osallistujien arviointia työhyvinvoinnin 1. verstaasta

Työhyvinvoinnin verstaan lopuksi kysyimme palautetta osallistujilta käytännön järjestelyistä, menetelmästä, oppimisesta ja jatkotyöskentelytavoista. Sen lisäksi kysyimme, mihin itse pystyy vaikuttamaan, jotta työn ilon ja palkitsemisen kokeminen omassa työyhteisössä olisi mahdollista.

Käytännön järjestelyjen koettiin toimineen hyvin, ja paikka oli tämänkokoiselle ryhmälle oikeankokoinen ja toimiva. Menetelmää pidettiin toimivana ja *”hedelmällistä keskustelua tuli ja asiat lähtivät hienosti versoilemaan”*. Menetelmää pidettiin ajatuksia nostattavana, ja erilaisten työyhteisöjen näkökulmat tulivat esille. Osallistajat kokivat oppineensa erilaisia työtapoja ja saaneensa uusia näkökulmia. *”Asioita tuli mietittyä syvällisemmin – ”sanan helinän” voi tehdä konkreettiseksi”*. Keskustelua ja yhdessä pohtimista toivottiin seuraavassa verstaassa olevan entistä enemmän. *”Verstasyöskentely on minusta vapauttavaa ja avointa. Pienemmällä porukalla saa helpommin omia ideoita/ajatuksia tuotua esille”*.

Päällimmäiseksi osallistujien mieleen ensimmäisestä työhyvinvoinnin verstaasta jäi työnjaon miettiminen ja *”perustehtävän arvostuksen kasvattaminen työyhteisössä”*. Työyhteisön kehittäminen avoimempaan suuntaan sekä hyvän yhteishengen lisääminen olivat osallistujien mielessä verstaasta kotiin lähdettäessä.

Kokosimme verstaan jälkeen toimintasuunnitelman työnilosta ja palkitsemisesta. Lähetimme toimintasuunnitelmat sähköisesti ensimmäiseen verstaaseen osallistujille sekä sen lisäksi toiseen verstaaseen ilmoittautuneille. Työhyvinvoinnin verstaan huomiopäiväkirjoihin (liite 11) ohjeistettiin kirjoittamaan omia huomioitaan kyseisten teemojen alle niin sanotun kollektiiviseen muistikirjan

ideaa (Ks. Harisalo 2011, 98 – 99) soveltaen. Huomiopäiväkirjan tarkoituksena oli koota osallistujien mielipiteitä ja ajatuksia pitemmällä aikavälillä kuin mitä verstaiden aikana oli mahdollista. Verstaiden välinen aika (yksi kuukausi) oli kuitenkin lyhyt varsinaiseen ideoiden jalkauttamiseen, mutta kuitenkin riittävä huomioiden tekemiseen. Osallistajat lähettivät muistikirjansa etukäteen analysoitavaksi ennen toista tapaamista.

6.3.5 Työhyvinvoinnin verstaas 2

Toisessa työhyvinvoinnin verstaassa keskityttiin tulevaisuusverstaan tapaan luomaan positiiviseen työhyvinvointiin liittyviä tulevaisuuden näkymiä. Ojasalon ym. (2009, 138–139) mukaan tulevaisuusverstaan tavoitteena on tuoda osallistujille ajatusmalli, jonka mukaan ongelmista voidaan selvitä utopioiden kautta tulevaisuuteen. Utopia tarkoittaa ongelman positiivista vastakohtaa, unelmointia parhaasta mahdollisesta olotilasta.

Tähän työskentelyyn voidaan hyvin yhdistää oman toiminnan arviointia. Virtasen (2007, 177) mukaan itsearviointin motiivit ovat erilaisia, mutta liittyvät erityisesti oppimiseen. Itseään voi arvioida joko yksittäinen työntekijä, työyhteisö tai koko organisaatio. Oleellista on, että arvioinnin kohde on samalla arvioinnin tekijä. Käytimme toisessa työhyvinvoinnin verstaassa vähennä – luovu – vahvistaa – luo – strategiamatriisia arviointimenetelmänä.

Kyseistä matriisia käytettäessä joudutaan kehittämissuunnitelmia tekemään nimenomaan tulevaisuutta ajatellen. Oleellista matriisin käytössä on katsoa työyhteisön tai organisaation nykyistä toimintaa ja sen tulevia haasteita neljästä eri näkökulmasta: Tärkeää on miettiä minkä asioiden merkitystä voidaan toiminnassa lähivuosina vähentää, mistä voidaan luopua kokonaan, mitä toimintaa pitää lähivuosina vahvistaa ja mitä tulee luoda uusiutumisen mahdollistamiseksi.

Kussakin neljässä ulottuvuudessa tarkasteltavat asiat voivat liittyä eri teemoihin, kuten esimerkiksi toimintamalleihin tai arvoihin. Omaa toimintaa tulee pystyä

arvioimaan avoimen kriittisesti. (Virtanen 2007, 190.) Tämä menetelmä soveltui prosessin loppuvaiheen arviointiin erityisesti sen vuoksi, että osallistujien ajatuksia ja suunnitelmia suunnataan eteenpäin korostaen positiivista lopputulosta. Samalla saatiin tietoa siitä, miten ajatukset ovat muotoutuneet kehittämissuorituksen eri vaiheiden läpikäymisen jälkeen.

Toisessa työhyvinvoinnin verstaassa oli kahdeksan osallistujaa, joista seitsemän oli sairaanhoitajia. Verstaas avattiin keskustelulla siitä, mikä juuri sinä päivänä oli ilahduttanut osallistujia eniten. Iloa tuottavia asioita olivat hyvä apu toiselta työkaverilta, ystävällinen suhtautuminen avunpyyntöön toiselta osastolta, hyvät tyypit töissä ja sopivan kiireinen aamuvuoro, jossa työnsä ehti tekemään omassa tahdissaan.

Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, joista toinen mietti työn ilon strategiamatriisia ja toinen palkitsemisen matriisia. Tehtävänä oli miettiä edellisessä verstaassa nostettujen teemojen kautta, miten muuttaisi työniloon liittyviä asioita tulevaisuudessa. Teemat olivat oman työn tärkeäksi kokeminen, työyhteisön ilmapiirin vaikuttaminen ja kuulluksi tuleminen sekä kuunteleminen. Strategiamatriiseihin kirjatuista asioista keskusteltiin verstaan lopuksi koko ryhmän kanssa. Loppukeskustelussa esille tulleet asiat lisättiin strategiamatriiseihin (liite 12).

Myös toisen työhyvinvoinnin verstaaseen loppuyhteenvetoon kului palauteosuus. Verstaaiden päätteeksi kysyttiin arviointia koko työhyvinvoinnin kehittämisen prosessista sekä koulutustarpeista liittyen palkitsemiseen ja työniloon. Näihin kysymyksiin vastaukset kerättiin erillisellä paperilla. Palautekysymykset ovat liitteessä 10. Vilkaasta keskustelua herätti kysymys siitä, mitä osallistujat vievät mukanaan työhyvinvoinnin verstaasta omille osastoilleen.

6.3.6 Osallistujien arviointia työhyvinvoinnin 2. verstaasta

Saamamme palaute oli positiivista. Tuli tunne, että tällaiselle toiminnalle on tarvetta. Osallistujan kommentti, että *"Tänne oli pakko päästä"* lämmitti mieltä. Omiin työyksiköihin haluttiin vielä positiivisuutta ja ajatusta siitä, että jokainen

voi omalla ajattelun muutoksellaan lisätä työhyvinvointia koko työyhteisössä. Asioista ei myöskään tarvitse tehdä liian hienoja, ja muutokset parempaan ovat kiinni pienistä asioista. ”*Kaikkia tarvitaan töissä*” - kommentin mukaisesti toisen työnarvostamista haluttiin myös jalkauttaa omille osastoille. Verstaissa ollutta avointa keskusteluilmapiiriä haluttiin viedä mukanaan. ”*Asia voi olla abstrakti ja hankala, mutta kun siitä aloittaa puhumaan niin se aukeaa ja siitä saa paljon irti*”, samoin kuin se, että ”*ääneen puhuminen oli helppoa ja se jäsentää asioita, vaikka ne olivat jo ennestään tuttuja*” tukivat keskustelun merkitystä.

Palautteessa myös mietittiin sitä, onko nyt paikalla oleva ”*valiojoukko*” oikeita ihmisiä puhumaan työn ilon ja palkitsemisen kehittämisestä. Miten saadaan aktivoitua ne vähemmän aktiiviset ”*naama nutturalla*” olijat? Henkilökohtaiset kutsukirjeet tapahtumiin koettiin tärkeinä. Kutsukirjeet olivat herättäneet mielenkiinnon ja halun osallistua tapahtumiin.

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessia arvioitiin hyödylliseksi ja omia näköaloja laajentavaksi kokemukseksi. Prosessin arvioitiin ”*kuuntelevan aidosti rivinaista*”. ”*Pienistä puroista kasvaa iso virta*” eli ”*olen avainhenkilö, vaikka vain vähän omalta osaltani*”. Positiivisuuden arvioitiin olevan avainsana työssä jaksamiseen sekä yhteen hiileen puhaltamiseen ja toisten arvostamiseen. Valitettavasti myös huonoja asioita havaittiin prosessin aikana; ”*tuntuu, että koko talossa voidaan huonosti. Työilmapiirit on huonoja, jotka ahdistavat työntekijöitä*”. Toisen osallistujan vastauksessa tarjottiin mahdollisuutta parantaa työilmapiiri jakamalla prosessin aikana esille tulleita asioita muillekin.

Kokonaisvaltaista työniloon liittyvää koulutusta toivottiin järjestettävän enemmän. Itseilmais- ja esiintymistaitoja toivottiin myös opetettavan lisää. Positiivisuus-koulutusta eli ”*miten asiat voi nähdä positiivisesta näkökulmasta ensin ja sitten vasta negatiivisesta*” myös haluttiin. Käytännön hoitotyön kokoukset olivat toivelistalla. Kokousten tavoitteena voisi olla käytäntöjen yhtenäistäminen keskustelujen avulla. Henkilökunnan toivottiin vievän omaa erikoisosaamistaan toisille osastoille erilaisten koulutusten avulla. Koulutukset tukisivat yhtenäisten käytäntöjen luomista.

6.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa opinnäytetyön tekijän mielenkiinto vaikuttaa tuloksiin. Esimerkiksi hänen ammattinsa ja aikaisempi elämänhistoriansa vaikuttavat näkökulman valintaan. (Pitkäranta 2010, 118.) Toimin itse sairaanhoitajana organisaatiossa, jonka vuoksi tunsin yhteisön toimintatavat. Oma positiivinen lähestymistapa asioihin sekä mielenkiintoni voimaantumisajatteluun vaikuttivat näkökulmaan, jolla lähestyin opinnäytetyöni materiaalia niin teorian kuin myös aineiston analyysin kannalta. Aiheen valinta tuntui sen vuoksi helpolta, ja mielenkiinto aiheeseen pysyi yllä koko prosessin ajan.

Laadullisen tutkimuksen ideana on tulkita ja luoda selitysmalli tutkittavalle ilmiölle. Tutkimusaineiston, teorian ja todellisuuden välistä suhdetta voidaan kuvata kolmiolla, jonka kärkien välillä on keskinäinen yhteys. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä on kulkea edestakaisin näiden osien välillä. Asiasta käytetään nimitystä hermeneuttinen kehä. Opinnäytetyön tekijä käy läpi aineistoaan monta kertaa koettaessaan ymmärtää sen antamia merkityksiä. Kehää kiertäessään pääsee koko ajan lähemmäksi tutkimuskohdettaan, ja toisaalta itseymmärrys syvenee. Samalla on tärkeää erottaa opinnäytetyön tekijän oma ajattelutapa ja tutkittavasta kohteesta nousseet asiat. (Pitkäranta 2010, 122 – 123.) Hyvänä apuna prosessissa olivat tutkimuspäiväkirjan merkinnät sekä muistiinpanot eri vaiheista. Oma tietoisuus kehitettävästä asiasta lisääntyi aiheeseen syvemmin perehtyessä. Omien odotusten kirjoittamisen ennen aineistonkeruutahtumia oli hyvä tapa, jolla omat ajatukset sai pidettyä paremmin erillään osallistujien tuottamasta materiaalista.

Hermeneuttisessa kehässä edetään aineistossa vaihe vaiheelta eteenpäin löytämällä ensin aineiston edustaman ilmiön kuvailun taso. Sen jälkeen löydetään luokittelun taso ja siitä edelleen tarkastellen sisältöelementtien yhdistelyn taso. Lopulta saavutetaan ilmiön kokoamisen ja selittymisen taso. (Pitkäranta 2010, 124.) Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa, on sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita mielenkiintoisia asioita, joita olisi mielenkiintoista tutkia ja raportoida omassa työssään. Sen vuoksi onkin valittava jokin tarkkaan rajattu ilmiö ja kerrottava

siitä kaikki, mikä on mahdollista. Tämän täytyy olla yhteneväinen kehittämistehtävän tarkoituksen ja tavoitteen kanssa. (Eskola 2001, 136; Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–94.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään useassa vaiheessa ja eri menetelmiä käyttäen. Sen vuoksi aineiston analyysiäkään ei tehdä yhdessä prosessin vaiheessa, vaan pitkin matkaa. Aineistoa siis kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 218.) Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa analyysissä luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jonka analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti aikaisempaa teoriatietoa hyödyntäen (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3, 5; Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–97).

Kynkään ja Vanhasen (1999, 5) mukaan pelkistämällä tarkoitetaan aineistoista tapahtuvaa tutkimustehtävään liittyvien ilmausten koodausta. Tässä opinnäytetyössä pelkistettyinä ilmauksina toimivat kahvilakeskusteluissa isoihin pöytäpapeihin kirjatut ilmaukset. Kirjoitin molempien Työhyvinvoinnin kahviloiden pöytämaterialit sähköiseen muotoon. Seuraavana ryhmittelin ilmaisut samankaltaisuuksien mukaan alustavien teemojen alle. Käytin hyväkseni sairaanhoitajien tekemää teemoittelua. Työnilon ilmenemisen ilmaukset sairaanhoitajat teemoittelivat neljän teeman alle. Näihin teemoihin kuulumattomat ilmaukset ryhmittelin vielä kahdeksi lisäteemaksi. Samalla tavoin hyödynsin sairaanhoitajien valmiiksi tekemää teemoittelua toisen pöytäkysymyksen ryhmittelyssä. Sairaanhoitajien luomia teemoja johtamisen merkityksestä työnilon tukemisessa oli kolme. Sen lisäksi lopuista ilmauksista kokosin kolme lisäteemaa.

Esimiesten työhyvinvoinnin kahvilan pöytämaterialin käsittelin samalla tavoin kuin sairaanhoitajien kahvilan tuotokset. Esimiehet eivät teemoitelleet tuottaansa materiaalia, vaan tein teemoittelun itse. Ryhmittelin samankaltaiset ilmaukset yhteen ja nimesin ryhmälle oman nimensä. Työnilon ilmenemiseen teemoja syntyi kahdeksan ja johtamisen kysymykseen yhdeksän. Tämän jälkeen yhdistin molempien kahvioiden aineistot ja yhdistelin samankaltaiset teemat. Nimesin uudet ryhmät niitä parhaiten kuvaavalla yläteemalla. Esimerkki yhdistetyistä teemoista on liitteessä 13. Johtamiseen liittyvä yläteema jäi suoraan opinnäytetyöni tulokseksi, koska jätin johtamiseen liittyvät asiat tietoisesti pois työhyvinvoinnin verstaissa tapahtuvasta jatkotyöstämisestä. Koin saavani

riittävästi tietoa esimiestyöhön liittyvästä työnilon tukemisesta jo kahvilamateriaalista. Tausta-ajatteluna opinnäytetyössäni on se, että jokainen pystyy muuttamaan ensisijaisesti vain omaa toimintaansa. Olisi siis tarvittu esimiehiä pohtimaan oman työnsä sisältöä. Tämän vuoksi en kokenut hedelmälliseksi lähteä pohtimaan johtamisen olemusta työhyvinvoinnin verstaissa. Tärkeämmäksi koin saada tietoa työnilon syvemmästä olemuksesta. Hyvin moniin resursseihin liittyviin tekijöihin, kuten palkkaan ja kuormitukseen, emme myöskään pystyneet verstaissa käytettävissä olevassa ajassa vaikuttamaan. Sen vuoksi ne rajautuivat verstaisten aiheiden ulkopuolelle ja jäivät omana teemanaan lopullisiin opinnäytetyön tuloksiin.

Työnilon ilmenemiseen liittyvien yläteemojen käsittelyä jatkettiin työhyvinvoinnin verstaissa. Työnilon ja Palkitsemisen toimintopuihin tuotettu materiaali kirjoitettiin sähköiseen muotoon yhdessä toisena tilaisuuden järjestäjänä olleen tutkeriitymäläisen kanssa. Muokkasimme siitä sekä Työnilon että Palkitseminen toimintasuunnitelmat. Työnilon toimintasuunnitelma löytyy liitteestä 11 huomiopäiväkirjan pohjaan kirjattuna. Toimintasuunnitelmaan nostetut teemat olivat osallistujien itsensä valitsemia.

Nämä toimintasuunnitelman teemat toimivat kirjoitusrunkona verstaisten välissä tehtävänä olleelle huomiopäiväkirjoille. Lähetimme molemmat toimintasuunnitelmat samassa sähköpostissa, ja sen vuoksi molemmat opinnäytetyön tekijät hyödynsivät samoja huomiopäiväkirjojen tekstejä. Meille palautui yhteensä seitsemän huomiopäiväkirjaa, joista osa tuli sähköpostiviesteinä, osa käsin kirjoitettuna versioina ja loput sähköiseen huomiopäiväkirjapohjaan kirjoitettuna sähköpostin liitetiedostoina. Kirjoitin käsikirjoitetun materiaalin sähköiseen muotoon, jonka jälkeen etsin tekstien joukosta haluttujen teemojen alle menevät ilmaukset. Käytin näitä suoria lainauksia opinnäytetyön tuloksina yhdessä verstaissa tuotetun materiaalin kanssa. Näin sain monipuolistettua ja vahvistettua pääteemojen kuvauksia.

Toisessa työhyvinvoinnin verstaassa jatkettiin keskustelua ensimmäisessä esille nousseiden teemojen ympärillä. Verstaan tavoitteena oli tuottaa käytännön suunnitelmia työnilon lisäämiseksi strategiamatriisia apuna käyttäen. Osallistujat

kirjoittivat vastauksensa suoraan matriisipohjalle, josta kirjoitin ne sanasta saan sähköiseen muotoon (liite 12). Kokosin matriisipohjalta asiat toimintaehdoiksi, joiden avulla työniloa voidaan lisätä tulevaisuudessa.

7 Opinnäytetyön tulokset

Esitän opinnäytetyön tulokset vaiheittain tapahtumakohtaisesti, jonka jälkeen teen yhteenvedon koko prosessin tuloksista. Molemmissa Työhyvinvoinnin kahviloiden pöytäkysymyksinä olivat ”Miten työnilo ilmenee työssäsi?” ja ”Miten johtamisella tuetaan työniloa?” Esitän kahviloiden tulokset pöytäkysymyskohtaisesti. Käytän suoria lainauksia kuvaamaan kyseisen teeman sisältöä.

Työhyvinvoinnin verstaas 1:ssä osallistujien kanssa yhdessä muokattiin työnilon toimintasuunnitelma. Siihen nostettujen teemojen asioita osallistajat peilasivat omaan työskentelyynsä verstaaden välisellä ajalla huomiopäiväkirjan avulla. Muistikirjojen huomioita olen nostanut esille kunkin teeman alle suorina lainauksina. Työhyvinvoinnin verstaas 2:n aikana tuotetusta materiaalista olen koostanut ehdotuksia työniloa lisäävistä toimenpiteistä ja unelmista.

7.1 Työnilon ilmeneminen

Seuraavat suorat vastaukset kirjattiin sairaanhoitajien kahvilassa kysymykseen ”Miten työnilo ilmenee työssäsi?”. Ne kokoavat yhteen työnilon perusajatuksen. Työnilo ilmenee työssäni...

”kokonaisvaltaisena terveytenä”

”vähäisinä poissaoloina!”

”flow:n tunteena”

”voimavarana”

”voimaantumisenä”

”hyvänä olona”

”sanavapautena”

"keskusteluna"

"hymynä ☺"

"auttamista, antamista, tukemista".

Sairaanhoitajat nostivat seuraavat teemat työn ilon kokemiseen vaikuttaviksi tekijöiksi:

1. työn sisältö ja työn merkityksen sisäistäminen
2. palaute
3. esimieheltä saatu tuki ja
4. työyhteisön henki.

Näitten teemojen lisäksi kahvilapöytien loput ilmaiset ryhmittelin seuraavien teemojen alle:

5. potilastyössä onnistuminen
6. henkilökohtaiset ominaisuudet ja oma asenne työhön.

Edellä mainittujen lisäksi esimiesten työhyvinvoinnin kahvilassa teemaksi tuli:

7. henkilöstön hyvinvointi.

Työn sisältö ja työn merkityksen sisäistäminen

Työhyvinvoinnin kahvilan osallistujien vastauksissa korostui oman työn tärkeäksi kokeminen, ja jo työ itsessään tuotti osalle iloa. Useampi osallistujista korosti myös työn oikeanlaista kuormitusta työn iloa tuottavana asiana. Tärkeäksi koettiin myös se, että pystyi itse osallistumaan työn kehittämiseen ja vaikuttamaan toimintatapoihin sekä sujuvuuteen. Osallistujien työn iloa lisäsi se, että *"joskus työssä on mukavaakin"* ja työtä pystyttiin tekemään ilolla. Samoin työn tekeminen hyvin ja yhdessä toisten kanssa tuotti osallistujille ilon kokemuksia.

Esimiesten työhyvinvoinnin kahvilan vastauksissa korostui hankalista tilanteista selviämisestä tuleva työnilo. Hyvin päätökseen saadut asiat tuottivat iloa, erityisesti silloin jos ne saatiin tehtyä ennen lomalle lähtöä. Samoin konfliktitilanteiden ratkaisemisesta ja ikävien asioiden päätökseen saamisesta koettiin työn iloa. Osa nimesi työn iloa tuottavaksi asiat *"työvoitot"*. Onnistumisen elämyksiä esimiehet saivat rankan työpäivän jälkeen, kun asiat olivat ratkenneet hyvin. Pitkäjänteisyyttä vaativien tilanteiden ratkeaminen tuotti myös työn iloa.

Palaute

Osallistujien kommenteissa korostui palautteen antamisen tärkeys. Palautetta haluttiin esimiehiltä ja työtovereilta, erityisesti myönteisessä, positiivisessa hengessä. Positiivisen palautteen koettiin tuovan työniloa. Potilaalta ja omaiselta saatu palaute ja kiitos koettiin tärkeänä. Suoran palautteen saamisen koettiin myös tukevan työnilon kokemista. Sen lisäksi nähtiin tärkeäksi se, että uskaltaa antaa ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta. Esimiehet kokivat työniloa lisäävänä asiana palautteen esimerkiksi hyvästä työvuorolistasta.

Esimieheltä saatu tuki

Esimieheltä saatu tuki lisäsi työnilon kokemista niin sairaanhoitajien kuin esimiestenkin kahvilatilaisuuksien perusteella. Esimiehen luottamus ja myötäelämisen taito tulivat myös vastauksissa esille. Työrauhan antaminen lisää myös työnilon kokemista. Yhteiset huolet ja asiat kollegoiden kanssa sekä niiden yhdessä käsitteleminen lisäsivät esimiesten työnilon tuntemuksia. Tämän teeman alle vastauksia oli lukumääräisesti vähemmän, mutta suurimmassa osassa ilmaisuja esimiehen tuki koettiin tärkeimmäksi asiaksi, ja sairaanhoitajat nostivat sen omaksi teemakseen.

Työyhteisön henki

Tämä teeman alle tuli lukumääräisesti eniten ilmaisuja molemmissa työhyvinvoinnin kahviloissa. Huumori koettiin tärkeäksi työnilon ylläpitäjäksi. Osallistujat korostivat tietynlaisen, hyvän huumorin tärkeyttä työyhteisössä. Joissakin tilanteissa *"läskiks´ heittäminen"* koettiin auttavan rankan päivän jälkeen eli tilanteessa pelleily ja yhdessä hauskaa pitämällä saatiin vaikeaa tilannetta helpotettua. Hauskojen hetkien ja tilannekomiikan löytäminen päivän työn keskellä koettiin tuovan työniloa. Itseironialla koettiin myös olevan työiloa lisäävä vaikutus.

Useammassa vastauksessa kerrottiin työtovereiden merkityksestä työnilon kokemisessa. Yhdessä rentoutuminen ja se, että tavataan vapaa-ajalla lisäsi myös työniloa työpaikalla. Samoin se, että voidaan puhua muustakin kuin työasioista toi työhön ilon kokemuksia. Työkavereiden myötäelämisen ja miespuolisten työkavereiden koettiin lisäävän työniloa. Joukkoon kuulumisen tunne ja tasavertaisuus tuovat mukanaan työniloa. Erilaisuuden ymmärtäminen sekä hyväksymi-

nen ja avoimuus koettiin työniloa tukevinä asioina. ”*Kun työkaveri kysyy kiireen keskellä; tarvitsetko apua? ja myös auttaa konkreettisesti*”, tuo mukanaan työniloa. ”*Positiivisen asenteen huokuminen*” työyhteisössä oli työniloa tuottava asia, samoin kuin myönteinen ja välitön ilmapiiri. Jaksaminen ja avoimuus koettiin yhdessä tiedon jakamisen kanssa työniloa lisääväksi ilmiöksi.

Potilastyössä onnistuminen

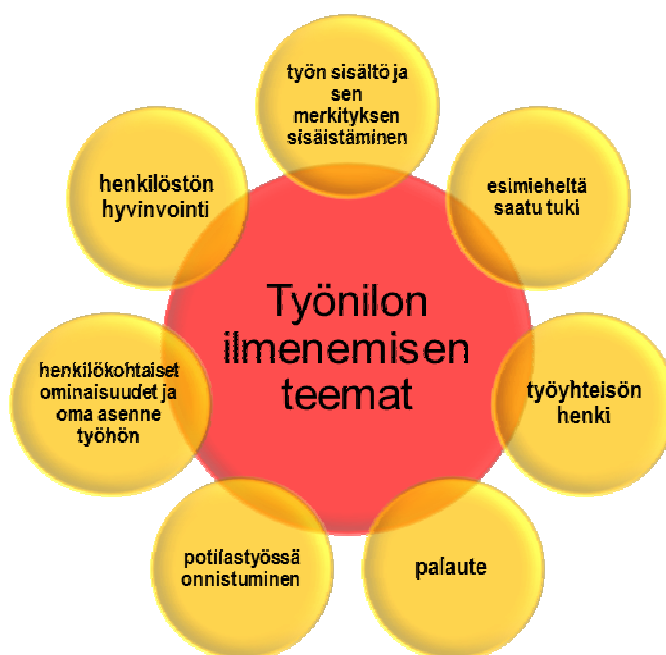
Sairaanhoitajat toivat omassa työhyvinvoinnin kahvilassaan esille potilastyön merkityksen työnilon tuojana. Potilaiden toipuminen koettiin työniloa tuottavana asiana. Erityisesti potilaan kotikuntoon paraneminen toi hoitajille työnilon kokemuksia. Potilaiden avun saaminen hoitajan työn kautta antoi työniloa. Potilaiden ja perheiden hoitomyönteisyys tuotti hoitajille työniloa. Potilaiden antama kiitos hyvästä työstä lisäsi positiivista tunnetta työssä. Kroonista sairautta potevan potilaan suhteellisen lyhyt hoitajakso taudin uusiutuessa tuotti työniloa hoitajille, silloin kun potilaan vointi saatiin nopeasti korjaantumaan oikealla hoidolla. ”*Hetki potilaan kanssa luottamuksen syntyessä*” nimettiin työnilon kokemukseksi silloin, kun potilas pystyy luottamaan hoitajaansa niin, että kertoo asioita, joita ei ole muille aiemmin pystynyt kertomaan.

Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenne työhön

Tiettyjen henkilökohtaisten ominaisuuksien koettiin lisäävän työnilon kokemista. Oman persoonan hyödyntäminen työssä lisäsi työniloa, samoin kuin se, että saa olla oma itsensä työpaikalla. Luovuuden käyttäminen, joustavuus, ongelman ratkaisutaidot sekä auttavaisuus lisäsivät työniloa. Ilmeillä ja eleillä nähtiin myös olevan merkitystä työnilon kokemisessa. Avun pyytäminen oli yksi mainituista asioista. Oman motivaation merkitys ja riittävät haasteet työssä korostuivat kommentteissa. Esimiehet kokivat työntekijöiden oma-aloitteisuuden olevan eräs heille työniloa tuottava asia. Persoonallinen työote eli mahdollisuus tehdä eri tavoin asioita, tuotti myös työniloa. Kokonaisuuden hallinnan tunteella oli merkitystä työnilon ilmenemisessä, samoin kuin onnistumisten koettiin lisäävän työniloa.

Henkilöstön hyvinvointi

Esimiesten työhyvinvoinnin kahvilassa tuotiin esille henkilöstön hyvinvoinnin merkitys esimiehen työn ilon ilmenemisessä. Esimies koki työn iloa, jos henkilösuhteiden koettiin olevan kunnossa. Työntekijöiden onnistuminen työssään toi iloa myös esimiehen työpäivään. Henkilöstön into kehittää asioita ja omaa työtään sekä avun ja kehittämisideoiden tarjoaminen toivat esimiehelle työn ilon kokemuksia. Kaiken kaikkiaan toisten työn ilosta ja motivaatiosta nauttiminen toi esimiehellekin mukanaan työn iloa. Kuvioon 9 on koottu yhteen työn ilon ilmene- miseen liittyvät teemat.



Kuvio 9. Työn ilon ilmenemisen teemat: Mitkä asiat vaikuttavat työn ilon ilmene- miseen?

7.2 Työn ilon johtaminen

Työhyvinvoinnin kahviloissa nousivat esille seuraavat teemat liittyen siihen mi- ten johtamisella tuetaan työn iloa:

1. esimiehen ammatillinen ja eettinen toiminta sekä tuen antaminen
2. perustyöhön sitouttaminen
3. yhteisöllisyyden vahvistaminen
4. resursseista ja rutiineista huolehtiminen
5. yksilöllinen huomioiminen.

Esimiehen ammatillinen ja eettinen toiminta sekä tuen antaminen

Sairaanhoitajat teemoittelivat esimiehen eettiseen toimintaan kuuluvaksi tasapuolisuuden esimerkiksi lomien, palkan ja työtehtävien suhteen. Samoin työttömien ja sijaisten sijoittelun tasapuolisuus kuului eettiseen toimintaan. Kuulluksi tuleminen luettiin myös esimiehin eettisiin toimiin työnolon tukemisessa. Yhtä lailla oikeudenmukaisuus ja luottamus kirjattiin työnoloa tukeviksi asioiksi. Sairaanhoitajien mielestä esimiehen tulee olla myös kiinnostunut työntekijöiden työstä. Rohkeutta puuttua ajoissa asioihin peräänkuulutettiin myös työnoloa tukevana asiana.

Esimiehen ammatillisuuteen kuuluvaksi sairaanhoitajat teemoittelivat esimiehen organisointitaidot sekä sen, että esimies hallitsee hommansa ja huolehtii niiden tekemisestä ajallaan. Esimiehen tulee olla auktoriteetti: *”ei saa olla liian mukava”*. Esimieheltä odotetaan ammatillista käytöstä myös silloin, kun hänen omassa henkilökohtaisessa elämässä on ongelmia. Samoin hänen odotetaan osavaan ottaa palautetta vastaan ilman pelkoa kostotoimista. Esimiehenä tarvitaan myös kritiikin kestävyyttä. Johtamisella tuetaan työnoloa silloin, kun esimies on *”ihminen ihmisten joukossa”* ja hän on helposti lähestyttävä. Esimiehellä pitää olla myös *”tuntosarvet”* työyhteisön tilanteen suhteen ja rohkeutta puuttua epäkohtiin. Positiivinen myötäeläminen koettiin myös lisäävän työnoloa.

Esimiehen johtamistaidoiksi sairaanhoitajat luokittelivat kuuluvaksi seuraavia asioita. Tiedonvälittäminen lisäsi työnoloa, samoin erilaisten toiveiden huomiointi, esimerkkinä työvuorotoiveet. Kehittymisen mahdollistaminen ja ajallaan autetuksi tuleminen tukivat työnoloa. Tärkeäksi nähtiin myös ajanhallintaan liittyvät asiat. Esimiehen tukitoimina nähtiin lisäksi optimaalisten työolosuhteiden luominen työyhteisöön. Konfliktitilanteissa esimiehen haluttiin tukevan työntekijöitään ja vaikuttavan tätä kautta työnolon lisääntymiseen.

Perustyöhön sitouttaminen

Työtehtävien suunnittelu itsenäisesti nähtiin työnoloa lisäävänä asiana esimiesten työhyvinvoinnin kahvilassa. Omaan työhön vaikuttaminen lisäsi työnolon kokemista myös sairaanhoitajilla. Esimiehen haluttiin antavan vapauden ja tuen perustyön tekemiseen, ja sitä kautta vastuu työn onnistumisesta haluttiin työn-

tekijöille itselleen. Toisaalta esimiehet toivoivat mahdollisuutta *”oman työn sanoittamiseen”* ja sitä kautta myös *”omille virheille nauramisen mahdollisuutta”*. Oman paikan löytymisen mahdollistaminen nähtiin eräänä johtamisen keinona työn ilon tukemisessa. Oman ammattiroolin selkiyttäminen ammattiryhmittäin lisää myös työn iloa. Pääallekkäisen työn tekemiseltä välttyminen oli tarkoituksena ammattiroolien selkiyttämällä. Toiminnan läpinäkyvyys lisäsi myös perustyöhön sitoutumista ja työn iloa.

Yhteisöllisyyden vahvistaminen

Työn iloa lisääviksi asioiksi nousi yhteisöllisyyden vahvistaminen. *”Ollaan yhtä porukkaa, ei olla myö ja työ, vaan me”*. Eri ammattiryhmien välisen yhteistyön mahdollistaminen lisäsi myös työn iloa. Tästä esimerkiksi nostettiin yhteisten tapahtumien järjestäminen eri ammattiryhmien kesken. Esimieheltä toivottiin myös *”sormien läpikatsomista”* pienissä asioissa yhteisön parasta ajatellessa. Esimiesten toiveena oli se, että joskus työ itsessään toimisi ilon lähteenä, ettei *”aina tarvitsisi järjestää viihdykettä”*. Toisaalta toivottiin yhteisten virkistymishetkien ja – toiminnan järjestämistä työn ilon tuottamiseksi. Esimiehen toivottiin omalla esimerkillään johtavan työyhteisöä kohti työn iloa. Esimiehen tulee myös olla riittävän jämällä, ettei työyhteisöön pääse syntymään *”pikkujohtajia”*.

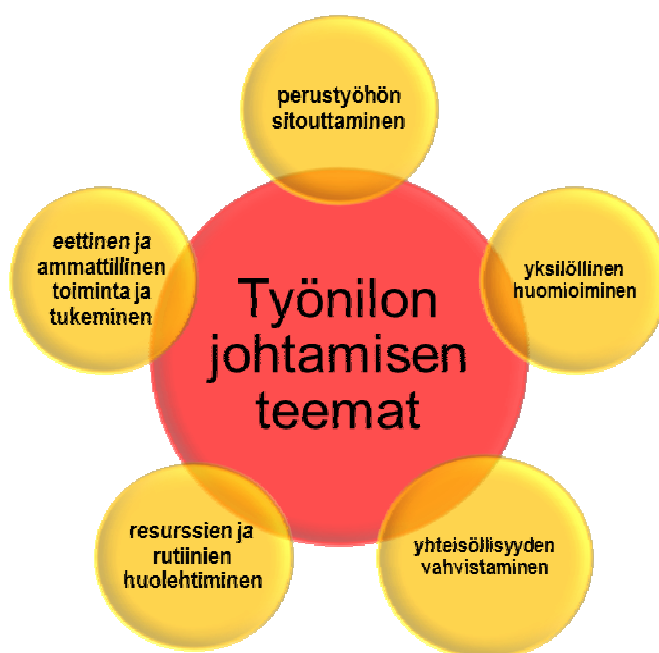
Yksilöllinen huomioiminen

Palautteen antaminen, olipa se positiivista tai rakentavaa palautetta, kuuluu esimiehen tukitoimiin työn ilon edistämiseksi. Tärkeäksi nähtiin se, että palaute on rehellistä. Kiitoksen antaminen ja kannustaminen nähtiin myös johtamisen keinoiksi työn iloa tukevassa toiminnassa. Aito kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen sekä läsnä oleminen koettiin myös iloa tuovina asioina. Aiheellinen palauttaminen oli eräs keino tukea työn ilon kokemista työyhteisössä.

Resursseista ja rutiineista huolehtiminen

Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa työn sujuminen. Osallistujien mielestä tämä onnistuu luottamalla työntekijöihin osaamiseen, mahdollistamalla koulutuksiin osallistuminen ja *”mahdollistamalla mahdollisuudet”*. Tiimien toiminta ja tukeminen lisäsivät myös työn iloa. Hyvät työyhteisön pelisäännöt ja niiden riittävä päivittäminen toivat myös mukanaan työn iloa. Turhien palaverien poisjät-

täminen ja hyvä kokouskäyttäytyminen koettiin työniloa tukeviksi asioiksi. Esimiehen keinoiksi työnilon tukemisessa nähtiin työvuoro- ja lomasuunnittelun oikeudenmukaisuus, työnohjauksien mahdollistaminen, riittävä perehdytys ja selkeiden työnkuvien luominen. Näitten lisäksi kehityskeskusteluilla nähtiin olevan merkitystä työnilon tukemisessa. Työolosuhteiden tasapainolla, jolla tarkoitetaan niin fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ympäristön tasapainoa, sekä riittävää kuormitustilanteen hallinnalla, tuetaan myös työnilon kokemista. Kuvioon 10 on koottu työnilon johtamisen teemat.



Kuvio 10. Työnilon johtamisen teemat: Miten johtamisella tuetaan työniloa?

7.3 Työnilon toimintasuunnitelma

Työnilon toimintasuunnitelma piti sisällään neljä teemaa: oman työn tärkeäksi kokeminen, ilmapiiri ja kuulluksi tuleminen sekä kuunteleminen ja palaute. Verstaaseen osallistujat halusivat palautteen sekä palkitsemisen että työnilon toimintasuunnitelmiin. Palaute-teemaan annettuja vastauksia pystyttiin hyödyntämään molemmissa verstaiden järjestäjien opinnäytetöissä. Esittelen teemakohtaisesti toimintasuunnitelmaan tulleet asiat havainnointipäiväkirjoista saaduilla suorilla lainauksilla täydennettynä.

Oman työn tärkeäksi kokeminen

Tärkeimmäksi kysymykseksi keskusteluissa nousi kysymys siitä, kuka määrää sairaanhoitajan ammatti-identiteetin. Yhdessä keskusteleminen ja avoimuus nostettiin ratkaisuksi sairaanhoitajan työn arvostuksen nostamiseen. Samoin kannustettiin mainostamaan sairaanhoitajan työn monipuolisuutta ja erilaisia vaihtoehtoja tehdä työtä. *”Hullutkin ja jopa absurdit ideat työn toteuttamiseksi kannattaa heittää kehiin > saattaa poikia kuitenkin jotain”.*

Keskusteluissa muistutettiin siitä, että myös sairaanhoitaja on ihminen. Jokaisen tulisi muistaa huolehtia omista riittävästä tauoistaan ja mahdollistaa ne myös työtovereille. *”Koenko liian tärkeäksi eli en malta pitää taukoja? Varsinkaan jos muutkaan eivät pidä”.* Käytännön keinoiksi tähän löydettiin matkapuhelimen jättäminen työkaverille ruokailutauon ajaksi, vuorotellen syömässä käyminen sekä polikliinisessä työssä ruokataukojen merkitseminen ajanvarauskirjalle.

Sairaanhoitajat toivoivat myös pääsevänsä mukaan erilaisiin työryhmiin, joissa käsitellään päivittäistä työn tekemistä ja siihen välillisesti vaikuttavia asioita. Ylemmän johdon toivottiin jalkautuvan osastoille, jotta tieto työn sisällöstä ja osastojen toiminnasta saavuttaisi paremmin päättävät tahot. Tärkeimmäksi asiaksi nostettiin se, että itse arvostamme omaa työtämme ja tiedostamme oman työn arvon suhteessa koko työyhteisöön nähden. *”Arvostus lähtee aina itsestäni, sitten voit odottaa muiden arvostavan sinun tekemää työtäsi. Oma arvostus lähtee siitä, että teet työsi mahdollisimman hyvin.”*

Ilmapiiri

Ilmapiirin luominen lähtee siitä, että itsellä on positiivinen asenne asioihin. Tärkeäksi nähtiin se, että selän takana pahan puhuminen saataisiin pois ja *”työkaverista puhuttaisiin selän takana vain hyvää”.* Toisaalta tarvetta kriittisyyteen myös esitettiin. Täytyisi uskaltaa olla eri mieltä asioista. *”Kun pystyy antamaan kehittämisideoita, pystyy myös olemaan kriittisesti erimieltä. Sen olen oppinut vasta viimevuosina. Se ei tule itsestään, vaan harjoittelemalla ja työkokemusta kartuttamalla.”* Toinen osallistuja kuvasi asian näin *”minun pitää olla avoin kritiikille ja hyväksyä eri tapoja tehdä asioita. On kuitenkin tärkeää, että perustelut*

ovat oikeita.” Hyvän itsetunnon omaaminen ei osallistujien mielestä ole huonoa hoitajuutta. *”Itsensä tunteminen on aikuistumista ja kasvamista”.*

”Tauot ja vapaampi hetki töissä tulisi keskittää iloiseihin asioihin jotka voimaannuttavat kaikkia töissä” sekä *”työpäivään kuuluu aina naurua”* kuvaavat sitä positii-visen ajattelun merkitystä, mitä työyhteisön myönteisen ilmapiirin ylläpitoon tarvitaan. Toinen työniloa lisäävä asia on *”mukava tapa joillakin osaston henkilökunnasta kiittää työkaveria päivästä työpäivän jälkeen”.* *”Tarviitko apua?”* on päivän kysytyin kysymys yhden osallistujan työyhteisössä.

Kuulluksi tuleminen ja kuunteleminen

”Tulen kuulluksi ja kuuntelen muita, on vuorovaikutuksen perustekijöitä. Miten minä sairaanhoitajana voin kehittyä, jos en kuuntele saamaani palautetta?” Työniloa voidaan lisätä huomioimalla muut keskustelujen aikana. Yhteisön tapa viestiä keskenään on tärkeää työnilon muodostumiselle. *”Jos en pysty perustelemaan, miksi ehdotus ei ole hyvä, voi se olla jo viesti siitä, että kannattaisi kokeilla”.* *”Yhteen hiileen puhaltaminen”* ja yhdessä kuunteleminen tuli keskusteluissa myös esille työniloa lisäävänä asiana. Myös hiljaisempien ihmisten kuunteleminen ja mielipiteen kysyminen koettiin tärkeäksi asiaksi. *”Tässäkin vahvemmat persoonat monesti saavat äänen ja mielipiteensä kuuluviin ja ne hiljaisimmat jäävät taka-alalle. Onkin tärkeää että työyhteisössä kysytään hiljaiselta-kin ”mitä mieltä sinä olet”.*

Potilaiden ja heidän omaistensa kuunteleminen koettiin myös tärkeäksi työnilon mahdollistajaksi. *”Mielestäni jokaista potilasta tulee hoitaa siten kuinka toivoo itseään hoidettavan. Silloin myös potilaan toiveet on otettava huomioon.”* Samoin kuin *”potilaan oikeuksiin kuuluu tulla kuulluksi saadakseen parasta mahdollista hoitoa. Ja enhän tiedä potilaan ongelmaa, jos en kuuntele”.*

Palaute

”Kahvihuoneessa paljon keskustellaan asioista taukojen aikana. Epäkohdat olisi syytä myös viedä eteenpäin esimiehille asti esim. työvuorosunnittelu... Rehellisyyttä ja rakentavasti keskustelua kaipaisin enemmän.” Tärkeänä nähtiin rakentavan palautteen antaminen oikealla tavalla. *”Esimiehen tulisi välillä muistaa*

kiittää ja antaa palautetta työstä. Myös työtoverilta saama kiitos lisäisi työssä jaksamista”. Pitäisi myös muistaa tuoda esille asiat jotka ovat hyvin. ”Anna palautetta juuri silloin, kun huomaat sen olevan paikallaan. Positiivinen palaute tuo hyvän mielen.” Yhtälailla nähtiin, että ”perus käyttäytymissäännöt ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta”.

Positiivisuuden viljeleminen nähtiin työnilon kannalta tärkeänä asiana. Yhtenä sen ilmenemismuotona voidaan pitää huumoria. *”Huumori on työn eliksiiriä. Eritäin tärkeää. Ei tietenkään potilaan tai omaisten kustannuksella”.* Esille tuli myös se, että ei olla kateellisia toisen saamasta positiivisesta palautteesta. Tärkeää on myös muistaa, ettei *”kaikki ei voi olla aina hyvin, mutta ei huonostikaan!”*

7.4 Työnilon tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstaan tavoitteena oli unelmoida ja visioda tulevaisuuteen, niin ettei kaikkien ideoiden tarvinnut olla realistisia ja toteutettavia juuri tällä hetkellä. Yhtenä osiona oli miettiä, mistä asioista voisi luopua, jotta työnilon kokeminen mahdollistuisi paremmin. Tehtävänä oli myös miettiä, mitä uutta pitäisi luoda työnilon lisäämiseksi. Esittelen verstas 2:n tulokset strategiamatriisiin mukaisesti heikennä – luovu – vahvista – luo -jaottelun pohjalta.

Minkä työniloa pienentävien asioiden merkitystä voidaan vähentää?

Osallistujien mielestä vähennettäviä asioita olivat juoruilu ja kyräily toisten selän takana. Avoimuutta ja toiseen luottamista ”peräänkuulutettiin”. Toivottiin myös, että tietojen panttaamista pystytään vähentämään. Koettiin, että omaa osaamista ja tietoaan jakamalla päästäisiin työnilon kannalta parempaan lopputulokseen. Organisaation byrokraattisuutta häivyttämällä päästään samaan tavoitteeseen. Vaikka töitä koettiin olevan paljon ja kiire osastoilla oli yleistä, toivottiin että turhasta, joutavasta kiireestä päästävän pois. Tällä tarkoitettiin sitä, että muistetaan hengähtää silloin, kun on rauhallista. Moni osallistuja mainitsi myös siitä, että rauhallisina hetkinä tehty ennakoiva työ vähentää kiirettä silloin, kun on paljon töitä. Aikaa jää perustyölle, kun töitä on valmisteltu etukäteen.

Mistä työniloa vähentävistä asioista voidaan luopua kokonaan?

Verstaaseen osallistujat halusivat luopua kaikkivoipaisuudesta eli siitä tunteesta, jonka mukaan ”vain minä osaan tehdä työt oikein”. Luottamuksella toisen osaamista kohtaan päästään parempaan lopputulokseen, ja työnilokin lisääntyy samalla. Vanhanaikaiseksi koetusta hierarkkisuudesta haluttiin luopua kokonaan. Osallistujat toivoivat avoimempaa keskusteluyhteyttä organisaation johdon kanssa, samoin kuin eri osastojen ja ihmisten välillä. Mielivallan käytöstä haluttiin luopua kokonaan eli toivottiin enemmän työntekijöiden huomiointia esimerkiksi työvuorojen vaihtokyselyissä.

Oman työn aliarvioinnista haluttiin päästä pois. Perustyön arvostusta halutaan lisätä sillä, että itse arvostaa tekemäänsä työtä. Yleisestä välinpitämättömyydestä haluttiin myös luopua. Yhtenä toiveena oli luopua organisaatiossa käytössä olevista lukuisista erilaisista hoitolaitteista ja -käytännöistä. Työniloa vähentää osallistujien mielestä se, että joutuu opettelemaan erilaisten koneiden käyttöä esimerkiksi potilaan siirtyessä osastolta toiselle. Laitteita yhdenmukaistamalla voitaisiin lisätä työniloakin! Myös säästämisen näkökulma nostettiin esille, jos organisaatiossa käytettävien erilaisten laitteiden määrää saadaan vähennettyä. Oheistuotteiden valikoimaa saadaan pieneneväksi, ja ne eivät enää vanhentua.

Mitä työniloa lisäävää toimintaa voidaan vahvistaa?

Poikkiammatillista vuorovaikutusta haluttiin vahvistaa organisaatiossa ja työyksiköiden sisälläkin, samoin kuin toisen työn arvostamista. Eri osastojen erikoisosaamista toivottiin jatkossa hyödynnettävän enemmän. Yhteistyötä kaiken kaikkiaan toivottiin enemmän. Myös potilaiden oikean hoitopaikan määrittelyä toivottiin lisättävän.

Työkavereiden kuunteleminen kuului myös vahvistettavien asioiden joukkoon. Päivittäisen positiivisen palautteen antamista haluttiin vahvistaa, samoin kuin sitä, että muistetaan kiittää työtoveria silloin, kun siihen on tarvetta. Työn kehittämisen näkökulma haluttiin myös saada esille päivittäisessä työssä. Osallistujien mielipiteissä korostui myös riittävän perehdytyksen merkitys työnilon vahvistamisessa.

Mitä uutta luodaan, jotta pystymme uusiutumaan ja lisäämään työniloa?

Aikaa ja resursseja oman työn kehittämiseen toivottiin olevan aikaisempaa enemmän. Palkkaus- ja kannustusjärjestelmän luomista haluttiin. Organisaation sisäistä tiedotusväylää intranetiä haluttiin hyödyntää yhtenäisten hoitokäytäntöjen ja laitehankintojen aikaansaamisessa. Potilaiden sujuvaa siirtoa oikeisiin hoitopaikkoihin toivottiin myös parannettavan, jotta hoitoketjut muodostuisivat järkeviksi. Tällä nähtiin olevan työtaakkaa tasaava vaikutus. Työnilon koettiin parantuvan, kun ei ole jatkuvasti liikaa potilaita niin sanotusti väärissä hoitopaikoissa. Ilmapiiriin haluttiin muodostuvan sellaiseksi, että jokaiselle annettaisiin mahdollisuus kysyä asioita, ilman että tarvitsisi pelätä tehneensä tyhmiä kysymyksiä. Avoin keskustelu ja ongelmien käsittely olivat myös tulevaisuuden toivelistalla.

7.5 Yhteenveto tuloksista

Kuvioon 11 olen tehnyt yhteenveton työnilon teemoista. Tässä opinnäytetyössä työnilon koetaan muodostuvan seuraavista asioista. Oma työn tärkeäksi kokemiseen kuuluvat esimiestyössä perustyöhön sitouttaminen, jokaisen oma asenne työtä kohtaan sekä persoonallisiin piirteisiin liittyvät asiat. Yhteisöllisyyteen kuuluu niin johtamisen avulla tapahtuva yhteishengen vahvistaminen kuin myös kaikki ilmapiiriin ja työyhteisön henkeen liittyvät asiat.

Potilastyössä onnistuminen tuottaa sairaanhoitajille työniloa, ja esimiehet kokevat työniloa silloin, kun henkilökunta voi hyvin ja saa kiitosta. Palautteen antaminen ja saaminen, samoin kuin kuulluksi tuleminen ja kuunteleminen nousivat tärkeiksi asioiksi. Esimiehen eettiseen ja ammatilliseen toimintaan kuuluu tuen antaminen niin omalla henkilökunnalle kuin kollegoillekin. Jokaisen yksilöllinen huomioiminen luetaan myös työniloa tukeviin toimiin.



Kuvio 11. Työnilon teemat: Mistä työnilo muodostuu?

8 Pohdinta

Aineiston analyysin jälkeen tulokset on myös selitettävä ja tulkittava. Tulkinta tarkoittaa sitä, että tekijä pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tulkinnan avulla pohditaan aineiston esille tulleiden merkitysten selkiyttämistä. Tuloksista olisi vielä pyrittävä laatimaan synteesejä. Ne kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin kehittämistehtäviin. Tärkeää on pyrkiä vastamaan kysymykseen siitä, mitkä ovat olennaiset vastaukset asetetuille tavoitteille. Johtopäätökset taas perustuvat tehtyihin synteeseihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 224 – 225.)

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan voimauttava kokemus. Prosessiin osallistuneet ihmiset pystyivät tuottamansa materiaalin kautta tuomaan iloa opinnäytetyöntekijälle myös tilaisuuksien jälkeen. Tapahtumien iloinen ja kannustava ilmapiiri tulee esille osallistujien palautteissa. Pohdin seuraavaksi opinnäytetyöni tuloksia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen, sekä kuvaan prosessin eettisiä ratkaisuja ja luotettavuutta.

8.1 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli löytää työniloa tukevia asioita, jotka lisäävät työhyvinvointia. Sen lisäksi tarkastelin johtamisen vaikutusta työniloon voimaannuttavasta näkökulmasta. Jätin tarkoituksella pois kysymykset työnilon esteistä, koska opinnäytetyöni tausta-ajatuksena ovat positiivisen psykologian näkemykset työhyvinvoinnin kehittämiseen. Pääpaino opinnäytetyössäni on niissä asioissa, joita kehittämällä ja vahvistamalla työiloa voidaan lisätä. Strateginen hyvinvointi liittyy työhöni positiivisten menestystekijöiden ja tunnuslukujen etsimisen myötä. Opinnäytetyöni tulosten ydinasiat nousevat positiivisiksi menestystekijöiksi. Näitä tekijöitä kuvaavien mittareiden etsiminen, valitseminen, testaaminen ja hyödyntäminen ovat toisen opinnäytetyön aihe.

Yhdeksi tärkeimmistä huomioista nousi jokaisessa opinnäytetyön prosessin vaiheessa **oman työn tärkeäksi kokeminen**. Sairaanhoidajat haluavat, että omaa ammatti-identiteettiään tuodaan enemmän esille. Tärkeimmäksi asiaksi nostettiin se, että on muistettava itse arvostaa omaa työtään ja on tiedostettava oman työn merkitys suhteessa työyhteisöön. *”Arvostus lähtee aina itsestäni, sitten voit odottaa muiden arvostavan sinun tekemääsi työtä”*, kuvaa hyvin oikeanlaisen oman arvon tuntemisen merkitystä ammatti-identiteetin ylläpidossa. Samankaltaisia tuloksia oman työn arvostamisesta tuli esille Kovanen (2013, 37), Hyvärisen (2012, 30) ja Poutun (2011, 33) töissä.

Esimiehen odotettiin antavan tietynlaista vapautta tehdä työtä. Tätä vapautta voisi kuvata myös **luottamukseksi**. Vastuu tehdystä työstä haluttiin kantaa itse, mutta esimiehen toivottiin tukevan työskentelyä. Kaikkivoipaisuuden tunteesta haluttiin luopua luottamusta lisäämällä. Luotetaan toisen osaamiseen ja annetaan itselle armoa, ettei kaikesta tarvitse tietää kaikkea. Oman työn aliarvioimisesta haluttiin luopua, ja perustyön arvostus pitää saada nousemaan. Keinoksi osallistujat nostivat asennemuutoksen. Luottamus on yksi voimaantumisen ja myös voimaannuttavan johtamisen tunnusmerkeistä (Siitonen 1999, 155; Laaksonen 2003, 55).

Osallistujat toivoivat, että vanhanaikaiseksi koetusta hierarkiasta päästäisiin eroon ja ylempi johto jalkautuisi osastoille. **Keskusteluhytöiden** saaminen päättäjiin helpottuisi, ja työntekijöiden ääni saataisiin paremmin kuuluviin. Työyhteisön avoimen keskusteluilmapiiirin luomista pidettiin myös Kovasen (2013, 40, 42) ja Kejosen (2006, 31) töissä työniloa lisäävänä tekijänä. Esimiehet saivat tukea omaan työhönsä muilta johtajakollegoilta ja omalta esimieheltään. Keskustelut ja yhdessä asioiden tekeminen lisäsivät esimiesten työniloa. Kivinen (2008, 49) on nähnyt sen merkittävänä työhyvinvoinnin johtamista edistävänä tekijänä.

Työpaikoilla todettiin olevan **kiirettä**, mutta siitä huolimatta ”joutavasta” kiireestä haluttiin luopua. Kannustettiin nauttimaan rauhallisesta hetkestä työpaikalla ja keskustelemaan iloa tuottavista asioista huumoria unohtamatta. **Kuormituksen tasaamiseen** ja sitä kautta kiireen vähenemiseen toivotaan saatavan apua PKSSK:ssä käyttöön otetun Rafaela™-hoitoisuusluokituksen myötä. Luokituksesta saadaan monipuolista tietoa potilaiden hoitoisuudesta suhteessa hoitajien määrään. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011,16.) Kejosen (2006, 26) työssä kiire koettiin joissakin tilanteissa positiivisena asiana, joka lisäsi työntöä ja tehoa. **Avun antaminen ja pyytäminen** olivat asioita, joiden todettiin lisäävän työniloa. Samankaltaisen ilmiön ovat todentaneet myös Dalén (2010, 25) ja Kejonen (2006, 32).

Samoin ilmeni, että työniloa syntyy silloin, kun **työnsä pystyy tekemään hyvin**. Oman työn ”sanoittamisella” eli sillä, että pystyy itse vaikuttamaan toimintatapoihin ja suunnittelemaan omia työtehtäviään, oli suuri merkitys työnilon muodostumiselle. Aktiivisuus ja itseohjautuvuus ovat myös Laaksosen (2003, 56) ja Mankan (2011, 72) mukaan voimaantumiseen liittyviä ominaisuuksia. Hyvärisen (2012, 30) työssä saatiin samanlaisia tuloksia. Esimiestyöllä työniloa pystyttiin lisäämään sitouttamalla henkilökunta perustyöhön. Samanlaisen tuloksen sai myös Kivinen (2008, 46). Esimiehen odotettiin auttavan oman **työroolin selkiyttämässä** eli työyhteisössä odotettiin olevan työnkuvaukset tehtyinä. Selkeitä työnkuvia toivottiin myös Hyvärisen (2012, 33) tutkimuksen tuloksissa.

Itsestä huolehtimisesta, niin fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti kuin henkisesti, keskusteltiin työhyvinvoinnin eri tapaamisissa, mutta osallistujat eivät nostaneet sitä keskeiseksi teemaksi prosessin aikana. Kovasen (2013, 40), Hyvärin (2012, 33), Mankan (2011, 35) ja Kejosen (2006, 35) tutkimuksissa harrastukset ja omasta terveydestä huolehtiminen nimettiin työniloa lisääviksi asioiksi. Kivisen (2008, 44) työssä korostui työn ja perhe-elämän onnistunut yhdistäminen, jota tämän opinnäytetyön tuloksissa ei tuotu esille.

Esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa tuotiin esille työniloa tuottavina asioina niin sanotut **työvoitot**, jolla tarkoitettiin hankalien tai pitkäaikaisten asioiden ratkeamista onnistuneesti. Poutun (2011, 32) tutkimuksen tuloksissa työvoiton tuomaa iloa kokivat kaupunkilähetyksen työntekijät asiakastyössään. Esimiehet kokivat myös työniloa **henkilökuntansa onnistumisista** sekä siitä, että henkilökunta oli oma-aloitteista. Dalén (2013, 27), Takanen (2005, 180 - 181), Kuokkanen (2003, 36) sekä Siitonen (1999, 149 - 155) tuovat esille työntekijöiden toiminnan vapauden paranemisen lisäävän myös esimiesten työniloa ja koko organisaation voimaantumista.

Monilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla oli vaikutusta työnilon kokemiseen. **Oman persoonan** käyttöä tuotiin esille useassa keskustelussa opinnäytetyöprosessin aikana. Vanhustyössä työniloa edistäviä persoonallisuuden piirteitä olivat hiljaisuus, hyvät sosiaaliset taidot sekä reippaus (Kejonen 2006,34). Myös Hyvärinen(2012, 30) nosti reippauden työniloa ilmentäväksi ominaisuudeksi. Luovuus, joustavuus, ongelmanratkaisutaidot ja auttavaisuus luettiin kuuluvaksi työniloa tuottaviksi ominaisuuksiksi tässä opinnäytetyössä. Voimaantuminen mahdollistuu näitä piirteitä omaavassa työyhteisössä (Siitonen 1999, 143; Homan–Helenius & Aho 2010, 1). Näitä ominaisuuksia omaava työntekijä tuottaa työniloa paitsi itselleen, mutta myös ympärillä oleville työkavereille ja koko työyhteisölle. Ilmeillä ja eleillä koettiin myös olevan vaikutusta työnilon muodostumiselle. **Positiivisuuden leviämisen** työyhteisössä ovat todenneet tutkimuksessaan myös Pouttu (2011, 33) ja Hyvärinen (2012, 34).

Huumori koettiin tärkeäksi työnilon ylläpitäjäksi. Osallistujat painottivat, että huumorin tuli olla oikeanlaista, hyvää huumoria, jolla ketään ei tietoisesti louka-

ta. Hauskat hetket ja tilannekomiikka, samoin kuin taito itseironiaan, lisäsivät työniloa. Samanlaisen tuloksen sai myös Vesa (2009,60–61, 66–67) omassa tutkimuksessaan. Lisäksi Pouttu (2011, 31), Dalén (2010, 23) ja Kejonen (2006, 29) tuovat esille huumorin merkityksen työnilon kokevassa työyhteisössä. Työtovereiden merkitys työnilon muodostumisessa koettiin tärkeänä. Joukkoon kuulumisen tunne ja tasavertaisuus, samoin kuin erilaisuuden hyväksyminen ja avoimuus, nousivat tärkeiksi tekijöiksi **yhteisöllisyyden** ja työnilon kokemisessa. Työyhteisön hyvä henki lisäsi työniloa myös Kovanen (2013, 27, 38), Hyvärinen (2012, 13) ja Kivisen (2009, 43) tutkimuksissa.

Palautteen nähtiin lisäävän työniloa, tulipa se esimieheltä, työkavereilta, potilaalta tai omaisilta. Positiivinen sekä rakentava palaute nähtiin tärkeiksi johtamisen elementeiksi. Samankaltaisia tuloksia ovat saaneet Kovanen (2013, 39, 43), Pouttu (2011, 31) ja Ojanen (2009, 31). Omien tietojen panttaamista haluttiin myös vähentää, samoin kuin juoruilua toisten selän takana. Yhteneviä tuloksia saivat myös Dalén (2013, 31) ja Ojanen (2009, 33). Hyvä keino tämän vähentämiseksi on erään osallistujan kommentti siitä, että työkaverin selän takana ei saa puhua kuin hyvää!

Potilastyössä onnistuminen toi sairaanhoitajille työnilon kokemuksia. Positiiviset kokemukset potilastyössä nousivat esille työnilon lisääjinä myös Kovanen (2013, 39), Poutun (2011, 322), Dalénin (2010, 25) ja Kejosen (2006, 26) töissä. Erityisesti työniloa lisäsi potilaiden toipuminen kotikuntoiseksi. *”Hetki potilaan kanssa luottamuksen syntyessä”* nimettiin tilanteeksi, jossa työnilo syntyi siitä, että potilas luotti niin paljon hoitajaansa, että kertoi luottamuksellisia asioitaan. Samankaltaisen luottamuksen syntymisen tilanteen työnilon hetkenä ovat kuvanneet sekä Hyvärinen (2012, 30) että Pouttu (2011, 32) omissa tutkimuksissaan.

Työniloa lisäävä vaikutus oli **työajan ulkopuolella järjestetyillä tapaamisilla**. Virkistys- ja ulkoilu- sekä koulutustapahtumia toivottiin. Niissä pystyttiin puhumaan muustakin kuin pelkästään työhön liittyvistä asioista. Kovanen (2013, 44), Vesa (2009, 80) ja Kejonen (2006, 31) saivat samankaltaisia tuloksia omissa

töissään. Kejosen (2006, 31) aineistossa naisyhteisöön liittyvät lieveilmiöt nousivat esille. Miespuoliset työkaverit lisäsivät työniloa opinnäytetyöni tuloksissa.

Esimiestyön läpinäkyvyys tuotti myös työniloa, koska toiminta on silloin hyvin perusteltua ja oikeudenmukaista. Koko henkilökuntaa koskevat samat säännöt ja arvot, eikä asioita valmistella salaa, vaan kaikilla on vaikuttamisen mahdollisuudet. Esimieheltä vaaditaan rohkeutta puuttua asioihin ajoissa. Tämä nousi esille myös Dalénin (2010, 28) työssä. Siitosen ja Robinsonin (2001, 63) mielestä voimaantumisen mahdollistavassa työyhteisössä esimies toimii niin kuin tämänkin opinnäytetyön tuloksissa osallistujat toivoivat esimiehen toimivan. Myös Takanen (2005, 179) nostaa yhteiset arvot voimaantuneen työyhteisön merkiksi. Puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus nousivat esille tärkeänä esimiestyön arvona myös Poutun (2011, 31) ja Kivisen (2008, 46) tuloksissa.

Esimiehen toivottiin myös **mahdollistavan mahdollisuudet** eli koulutuksiin osallistuminen ja oman ammattitaidon kehittäminen lisäsivät mahdollisuuksia kokea työniloa. Optimaaliset olosuhteet työn tekemiselle pitävät sisällään niin hyvät työyhteisön pelisäännöt, onnistuneet kokoukset, työvuoro- ja lomasuunnittelun oikeudenmukaisuuden kuin työohjaksen mahdollistamisen sekä riittävän perehdytyksen ja kehityskeskustelut. Työnohjaus työniloa lisäävänä tekijänä tuli esille myös Hyvärisen (2012,31) ja Kejosen (2006, 32) töissä. Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin lisääjinä nähtiin hyödyllisinä Mankan (2011, 40) ja Ojasen (2009, 34) työn tuloksissa. Kovanen (2013, 25), Hyvärisen (2012, 31) ja Dalénin (2010, 31) tuloksissa nousi esille työvuoro- ja lomasuunnittelun merkitys työnilolle. Urapolkujen kehittäminen ja moninaisuuden huomioiva koulutus oli Kevan tutkimuksen (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 33) mukaan työyhteisöissä vielä harvinaista, mutta sillä olisi merkitystä myös työnilon kokemisessa opinnäytetyön tulosten perusteella.

Tuloksissa ilmeni, että **fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen työympäristö** on oltava kunnossa. Tämän työn tuloksissa ei korostunut fyysisen ympäristön merkitys työiloa lisäävänä asiana, koska suurin osa opinnäytetyöprosessiin osallistuneista työskentelee tällä hetkellä hyvissä työtiloissa. Työolosuhteiden korjaamiseen on kiinnitetty viime vuosina organisaatiossa paljon huomioita remonto-

malla työtiloja. Dalénin (2010, 26) ja Kivisen (2008, 45) tutkimuksissa hyvä fyysinen työympäristö lisäsi työniloa ja hyvinvointia.

Useassa kommentissa tuotiin esille erilaisten **hoitolaitteiden ja -käytäntöjen** kirjo. Työnilon koettiin vähenevän, kun koko ajan piti opetella uusien laitteiden käyttöä. Organisaation sisäistä tiedotusverkkoa intranetiä ehdotettiin apuvälineeksi laitteiden ja käytänteiden yhdenmukaistamiseen. Intranetiin voitaisiin luoda keskustelu- ja neuvontapalsta, johon pystyttäisiin laittamaan tietoa tulossa olevista hankinnoista. Tiedotuskanavan kautta pystyisi myös ilmoittamaan, jos omalla osastolla on joitakin laitteita tai apuvälineitä joutavana ja joita joku toinen osasto mahdollisesti voisi hyödyntää. Asianmukaiset laitteet työnilon lisääjinä oli mainittu myös Poutun (2011, 31) tekemässä tutkimuksessa. **Hoitokäytäntöjen yhtenäistämisen** mahdollistaisivat myös yhteiset keskustelutilaisuudet, joissa keskusteltaisiin valitusta hoitokäytännöstä ja jaettaisiin tietoa ja kokemuksia kyseisestä asiasta. Samalla pystyttäisiin hyödyntämään paremmin kunkin työyksikön ja työntekijän erikoisosaamista.

Omalla positiivisella asenteella on merkitystä tavoitteiden saavuttamiseen. Niin kuin eräs osallistuja sanoikin *"kaikki ei voi aina olla hyvin, mutta ei huonosti-kaan"*. Kouvalainen (2007, 65) korostaa, että esimiestyössä onnistumisen edellytys on positiivinen asenne työtä kohtaan. **Positiivisen asenteen** merkityksen työnilon löytymiseen ovat todenneet myös Kovanen (2013, 38), Hyvärinen (2012, 33), Pouttu (2011, 33) ja Varila ja Lehtosaari (2001, 62). Työniloa syntyy onnistumisista ja siitä, että tehdään asioita yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jokainen työntekijä vaikuttaa työyhteisönsä ilmapiiriin omalla asenteellaan. Organisaatiossa toivottiinkin järjestettävän positiivisuuskoulutusta myönteisen asenteen löytämiseksi.

Kehusmaa (2011, 121 – 122) on luonut voimaannuttavan, hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön mallin, jonka osa-alueet ovat reilu johtaminen, kunnan olosuhteet, tukea antava työyhteisö sekä mielekäs ja sujuva työ. Opinnäytetyöni tulokset sopivat hyvin Kehusmaan luomaan malliin. Voimaannuttavan, hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön voidaan myös olettaa sen vuoksi olevan työniloa tuottava yhteisö. Tärkeintä olisikin löytää ne toimivat keinot, miten ihannetyöpaikan luo-

minen mahdollistuu. Muutokset aikaansaadaan pienin askelin. Ensimmäinen askel on jokaisen työntekijän oma asennemuutos.

Laaksonen (2008, 220) näkee voimistavan johtamisen muodostuvan tavoitteellisuudesta, rohkaisusta, kehittämisestä ja huolehtimisesta. Nämä elementit löytyvät myös tämän opinnäytetyön tuloksista. Esimiehen rooli työnilon kokemisen mahdollistavassa ympäristössä onkin merkittävä. Esimiehen on johdettava omalla esimerkillään, minkä ovat todenneet myös Ojanen (2009, 29) sekä Hypänen (2010, 301).

Varilan ja Viholaisen (2000, 66 – 68) sekä Varilan ja Lehtosaaren (2001, 51) tekemä jaottelu aktiiviseen ja passiiviseen työnilon laatuun löytyy myös tämän opinnäytetyön tuloksista. Työnilon tuntemukset syntyivät oman aktiivisen työskentelyn jälkeen esimerkiksi potilastyössä tai passiivisena työnilon tunteena, kuten esimerkiksi esimiesten tuntema työnilo oman henkilöstön onnistumisesta. Varila ja Lehtosaari (2001, 53) kuvaavat myös työnilon luonnetta. Osa työnilon kokemuksista syntyi nopeasti, erityisen tilanteen jälkeen ja osassa työniloa tunnettiin pitkällisen työskentelyn jälkeen syntyneenä tyydytyksen kokemuksena kuten esimerkiksi esimiesten kokemat ”työvoitot”.

8.2 Menetelmän tarkastelua

Paljon keskustelua ja pohdintaa herätti Työhyvinvoinnin kahviloiden huono ilmoittautumisinto. Yhtenä syynä voi olla osastoilla oleva jatkuva kiire. Koetaan, että perustyöltä ei jää aikaa kehittämiseen. Osalle myös käytettävä learning cafe -menetelmä saattoi olla vieras ja tuntua monimutkaiselta. Osallistuimme tutke-ryhmän kanssa työelämätapaisiin, missä kerroimme omien opinnäytteidemme etenemisestä. Näihin tapaamisiin osallistui töiden asiantuntijaohjaajat. Kuitenkin tutke-ryhmän olisi pitänyt informoida paremmin osastonhoitajia, jotka olisivat vieneet viestiä tapahtumista omille osastoilleen. Olisimme pystyneet korostamaan sitä, että tapahtumiin osallistuminen kuului työaikaan. Asiasta oli maininta niin henkilökohtaisissa kutsukirjeissä kuin myös organisaation sisä-

sessä tiedotuskanavassa julkaistussa ilmoituksessa. Työajalla tapahtuvaa kehittämistä olisi pitänyt korostaa tiedottamisessa vielä enemmän.

Opinnäytetyön prosessin aikana tapahtui organisaatiossa paljon muutoksia. Joitakin osastoja lopetettiin, osa yhdistyi toisiin osastoihin, potilaspaiikkojen määrä muuttui ja henkilökuntaa joutui siirtymään työpisteestä toiseen. Näillä asioilla voi olla vaikutusta osallistumishalukkuuteen. Kuntatalouden säästöpainneet heijastuivat myös kohdeorganisaatioon, jonka vuoksi koulutuksiin osallistumista jouduttiin työpaikoilla miettimään aikaisempaa enemmän. Olen kuitenkin edelleen vakuuttunut siitä, että kohderyhmä tälle opinnäytetyölle oli oikea. Osallistumiskiinnostuksen lisäämiseen olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomioita. Opinnäytetyöprossiin osallistuneet sairaanhoitajat ja esimiehet olivat siihen hyvin sitoutuneita. Kiinnostus työhyvinvoinnin kehittämiseen oli merkille pantavaa. Jatkossa olisikin tärkeää pohtia, miten vähemmän aktiiviset työntekijät saataisiin mukaan kehittämistyöhön, koska heidän mielipiteensä olisi yhtäläillä tärkeä.

Tutke-ryhmän yhteistyö Työhyvinvoinnin kahviloiden toteuttamisessa oli tärkeää koko opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Toteuttamalla tapahtumat yhdessä saimme koottua yhteen riittävän määrän osallistujia ja saman tilaisuuden aikana koottiin aineistoa viiteen opinnäytetyöhön. Kahviloissa oli hyvä henki ja niissä viihdyttiin, mikä myös näkyi osallistujien palautteissa. Eräs osallistuja kuvasi kahvilatilaisuuteen osallistumista *”kuin olisi työnohjauksessa käynyt”*. Tälle osallistujamäärällä learning cafe -menetelmä toimi hyvin, ja tila menetelmän käyttöön oli sopiva. Suunnittelimme etukäteen päivän ohjelman ja jokaisen opinnäytetyön tekijän roolin, ja tilaisuudet toteutettiin hyvässä yhteistyössä.

Olimme tyytyväisiä, kun saimme jo Työhyvinvoinnin kahviloissa ilmoittautumisia Työhyvinvoinnin verstaisiin. Niihin osallistui aktiivinen kehittäjäryhmä, jolle työhyvinvointi oli sydämen asia. Osallistavat menetelmät verstaisiin löytyivät nopeasti. ”Työnilon hedelmäpuu” oli ollut visiona mielessä jo ennen toimintopuumenetelmän löytämistä. Samoin tulevaisuusverstaas oli tullut menetelmänä esille opintojen aikaisemmassa vaiheessa. Työhyvinvoinnin verstaaiden aihealueet tukivat toisiaan, ja oli hedelmällistä yhdistää voimavarat toisen tutke-ryhmäläisen kanssa myös työskentelyn tässä vaiheessa.

Kaikissa menetelmissä halusin korostaa keskustelun mahdollisuutta ja tukea hiljaisen tiedon esille tuomista. Keskustelua syntyi helposti, ja eripituisen työuran omaavat ihmiset pystyivät jakamaan kokemuksiaan keskenään. Kokemuksista pystyttiin ottamaan oppia omiin työyhteisöihin, samoin kuin hyviä toimintatapoja pystyttiin jakamaan toisillekin. Tutke-ryhmäläiset oppivat myös toinen toisiltaan ja työhyvinvoinnista sai tietoa sekä näkemyksiä useasta eri näkökulmasta. Oppimisprosessi oli paljon monipuolisempi ja syvempi, kun tukena oli tiiviimpi ryhmä opinnäytetyön tekijöitä. Jaettu ilo on kaksinkertainen ilo, näin työn ilon kautta asia nähtynä!

8.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabelius (toistettavuus) sekä validius (pätevyys) liittyvät usein kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kuitenkin myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka kuvaus työn kaikista vaiheista. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kirjattava totuudenmukaisesti ja selkeästi. Samoin laadullisen aineiston analyysin tekeminen on kuvattava selkeästi. Lukijalle on kerrottava aineiston luokittelun alkujuurit ja perusteet. Tulosten tulkinnassa on oltava yhtä perusteellinen kuin muissakin tutkimuksen vaiheissa; on kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja tutkimusaineistosta. (Vaartio 2002, 18–19; Hirsjärvi ym. 2007, 226–228; Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. Se voi olla metodologista triangulaatiota, jossa yhdistetään useita menetelmiä samassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 228.) Tässä opinnäytetyössä oli useita aineistokeruutapahtumia, joissa käytettiin useaa eri osallistavaa menetelmää. Eri menetelmillä kootussa aineistossa samat pääteemat nousivat esille, jonka katson lisäävän opinnäytetyön luotettavuutta. Tutkijatriangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita aineistonkerääjinä sekä tulosten analysoijina ja tulkitsijoina (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Opinnäytetyössäni tutkijatriangulaatiota edustaa vii-

den tutke-ryhmäläisen yhteinen aineistonkeruutapahtumien järjestäminen. Ryhmä pohti yhdessä tapahtuman järjestämiseen liittyviä kysymyksiä sekä samalla toimi toistensa tukijoina. Tapahtumista kerättiin yhteinen palaute, joka käsiteltiin yhdessä. Samoin tutkijatriangulaatiota on työhyvinvoinnin verstaaiden järjestäminen yhdessä toisen ryhmänjäsenen kanssa. Huomiopäiväkirjaan tehdyt palkitsemisen ja työn ilon toimintopuut koottiin yhdessä heti ensimmäisen verstaan jälkeen, jolloin kummankin opinnäytetyöntekijän huomiot pystyttiin kirjaamaan tuoreeltaan ylös. Aineistotriangulaatioissa kehittämistehtäviin kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin learning cafe -menetelmän avulla sekä jatkoverstaaiden avulla ja saatua materiaalia peilattiin aikaisempiin tutkimuksiin ja teorian tietoon. Opinnäytetyöni luotettavuutta parantaa triangulaation käyttö.

Opinnäytetyöni on kehittämistyö, ja sen vuoksi on tärkeää pohtia kehittämistyön luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä käyttökelpoisuus korostuu luotettavuuteen nähden. Kehittämistoiminnalla ei ole merkitystä, jos sen seurauksena ei synny jotain käyttökelpoista. Kehittämisen päämääränä on olemassa olevan arviointi ja tätä kautta mahdollisuus toisin tekemiseen. Tavoitteena on tasavertainen prosessi, jossa kukaan ei ole varsinainen auktoriteetti, vaan kehittämisen lähtökohdat, prosessi ja tuotokset tuotetaan demokraattisesti. Näin toimien joudutaan kriittisesti arvioimaan olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja sekä myös kehittämisprosessia koko sen olemassa olon ajan. (Toikko & Rantanen 2009, 124, 159, 164.)

Osallistavilla menetelmillä toteutetut tapahtumat mahdollistivat osallistujien yhdessä tekemisen ja pohtimisen. Kirjatut asiat olivat yhdessä mietittyjä, mutta toisaalta menetelmät mahdollistivat myös jokaisen oman ajattelun ja ideoinnin. Jokaisen tilaisuuksiin osallistuneen ääni saatiin kuuluviin. Opinnäytetyöprosessi on siihen osallistuneiden ihmisten näköinen prosessi, ja tuloksia ei voi yleistää koskemaan muita. Samankaltaisia tuloksia on saatu muissakin tutkimuksissa, mikä osaltaan lisää myös tämän työn luotettavuutta.

Jossain kohtaa aineiston analyysissä tulee esille aineiston kylläntymisen eli saturaation taso, jolloin uusia näkökulmia ilmiön selittymiselle ei enää löydetä

(Pitkäranta 2010, 124–125). Samat asiat nostettiin keskeisimmiksi molemmissa työhyvinvoinnin kahviloissa. Samoin ensimmäisessä työhyvinvoinnin verstaassa nimettiin tärkeimmiksi asioiksi uudelleen jo aikaisemmassa vaiheessa esille tulleet asiat, vaikka aineistonkeruumenetelmä oli erilainen. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tapahtumien osallistujatavoite oli suurempi, mutta todennäköisesti isommassakin joukossa samat asiat olisivat korostuneet aikaisemmin saatuihin tutkimustulosten samankaltaisuuteen perustuen.

Osallistujat vievät tapahtumista omille osastoilleen käytännön toimia työn ilon lisäämiseksi, ja samalla heidän omaan ajatteluunsa saatiin lisää positiivista näkökulmaa. Opinnäytetyöprosessiin osallistuneet vievät omalla esimerkillään työn ilon ja positiivisuuden asiaa eteenpäin. Näin osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen jatkuu.

8.4 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyössäni noudatin hyvän tieteellisen käytännön toimintatapoja. Niihin kuuluvat huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa sekä arvioinnissa. Aiheesta aikaisemmin tehdyt tutkimukset ja niiden tulokset huomioitiin asianmukaisella tavalla. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 130.) Opinnäytetyöprosessin eettisyyttä lisäsivät säännölliset ohjaukset opettajan kanssa sekä tutke-ryhmän yhteiset palaverit. Yhteisen pohdinnan ja arvioinnin avulla löydettiin eettisesti kestävä opinnäytetyöprosessi ja toimintatavat.

Kehittämistyön osallistujaryhmä valittiin sen perusteella, että heillä on kokemusta työskentelystä PKSSK:ssa, ja tämän vuoksi heidän kauttaan saadaan kuva tutkittavasta ilmiöstä juuri tässä organisaatiossa. Kohdejoukon valintaa varten tutke-ryhmä kysyi PKSSK:n turvallisuuspäälliköltä ohjeita asiasta. Eettisyys tämän osalta toteutuu, kun haku henkilötietojärjestelmästä tehtiin vasta tutkimusluvan saamisen jälkeen, eikä hakuun sisältynyt ylimääräisiä tietoja. Osallistumiskutsut lähetimme organisaation sisäisessä postissa työyksiköihin sekä sähköisesti työ sähköpostiin. Osallistuminen tilaisuuksiin oli vapaaehtoista.

Osallistujilla oli myös kyky ilmaista ajatuksiaan tutkittavasta aiheesta. Ennen learning cafe -tapahtumia osalle osallistujista kutsukirjeen mukana lähetettiin esittely menetelmästä. Tutkijaryhmän ja opinnäytetyöaiheiden esittely lähti kaikille henkilökohtaisen kutsun saaneille. Näin osallistajat pystyvät etukäteen valmistautumaan tapahtumaan. Samoin tilaisuuksien alussa osallistujille kerrottiin tapahtuman kulusta ja käytettävästä menetelmästä. Näin toimien toteutetaan eettistä tutkimustapaa, jossa Tuomen ja Sarajärven (2002, 128) mukaan nousee esille riittävä tiedottaminen tutkittavasta aiheesta sekä tutkimukseen osallistujien vapaaehtoisuus ja heille kuuluvien oikeuksien riittävä tiedottaminen. Meyerin (2006, 280) mukaan on hyvin tärkeää huomioida osallistujien hyvinvointi. Tutkijan ammatillinen suhtautuminen ja kaikkien osallistujien arvostaminen, kunnioittaminen sekä tasavertainen kohtelevinen on tutkimuksen tekemisen eettinen perusta.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 128 - 129) korostavat myös sitä, että tutkimustiedot ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään vain siihen tarkoitukseen, mihin on luvattu käyttää. Niitä ei myöskään luovuteta ulkopuolisille. Learning cafe -tapahtumista kerätty materiaali oli tutkijaryhmän käytössä, ja verstaaiden avulla kerätty tieto oli vain kahden järjestäjän käytössä. Tapahtumiin osallistajat todennäköisesti tunsivat toisensa etukäteen, koska työskentelevät samalla työnantajalla. Erityisesti esimiehet tunsivat toisensa organisaatiossa tehtävän esimiesyhteistyön kautta. Tässä yhteydessä osallistajat eivät siis ole nimettömiä, niin kuin eettisissä ohjeissa suositellaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129). Opinnäytetyön tulosten raportoinnissa yksittäiset vastaukset ja mielipiteet eivät tule yksilöidysti esille, ja niistä ei pystytä tunnistamaan vastauksen antajaa. Osallistavien menetelmien käyttö tukee hiljaisen tiedon esille tuomista ja tätä kautta tukee tutkimuksen eettisyyttä antamalla kaikille osallistujille mahdollisuuden vaikuttaa tapahtuman lopputulokseen.

9 Työnilon menestystekijöillä kohti tulevaisuutta

Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 13) tarkoittavat tunnusluvulla mittaria eli tunnuslukua, joka on määritelty menetelmä tietyn menestystekijän suorituskyvyn mittaamiseen. Menestystekijä määritellään organisaation menestymisen kannalta keskeiseksi asiaksi. Olen selvittänyt työnilon menestystekijöille sopivia työhyvinvoinnin tunnuslukuja eli kysymyksiä ja väittämiä, joita voidaan hyödyntää työhyvinvointikyselyissä. Wellness Scorecardiin™ tarvitaan työhyvinvoinnin positiivista kuvaa ilmentäviä tunnuslukuja ja niitä pystytään saamaan mittaamalla työnilon menestystekijöiden toteutumista.

Sen lisäksi hahmottelen uusia tutkimushaasteita työnilon sekä positiivisen työhyvinvoinnin kehittämistyön jatkamiseksi. Positiivisten asioiden esille nostamista tulee jatkaa ja tämän opinnäytetyön kautta saatua viestiä työnilon lisäämiseksi on tärkeää päästä jalkauttamaan käytännön työhön.

9.1 Positiivisia työnilon menestystekijöitä työhyvinvoinnin arviointiin

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli löytää positiivisia menestystekijöitä, joita mittaamalla pystytään todentamaan työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa. Positiivisiksi menestystekijöiksi nousivat seuraavat työnilon pääteemoista muodostetut asiat: Oman työn arvostus, yhteisöllisyys, palaute, kuunteleminen, kunnossa olevat resurssit niin organisaatio- kuin yksilötasolla sekä onnistunut esimiestyö.

Olen koonnut liitteeseen 14 Työn imu 17- kyselyn, QPSNordic ja QPSNordic 34+- kyselyistä työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ja väittämiä. Sen lisäksi lisäsin kysymyksiä kahdesta Kevan käyttämästä työhyvinvointikyselyistä. Ne on poimittu kyselyittäin niin, että ne sopivat kuhunkin menestystekijään. Taustajatteluna on ollut positiivinen näkemys työhyvinvoinnin kehittämiseen, ja erityistä huomioita on kiinnitetty siihen, miten väittäminen tai kysymys on muotoiltu. Näkökulma kysytyyn asiaan on ratkaiseva. Sen vuoksi osa QPSNordic-kyselyn

väittämistä on jätetty pois työnilon menestystekijöitä mittaavien väittämien ja kysymysten taulukosta.

Oman työn arvostusta voidaan mitata Työn imu -kyselyllä, koska kaikki kyselyn väittämät selvittävät haluttua asiaa. Myös QPSNordic-yleiskyselystä löytyy siihen sopivia kysymyksiä. Yhteisöllisyyttä mittaavia kysymyksiä löytyy PKSSK:ssä käytössä olevasta työhyvinvointikyselystä (QPSNordic 34+), mutta hyvä lisäkysymys organisaation vetovoimaisuudesta on ”Suositteletko nykyistä työpaikkaa ystävällesi?” Palautteen antamista ja saamista koskevaa osuutta ilmapiirikyselyyn kannattaisi lisätä. Työnilon kannalta palautteella on iso merkitys. Palautteen antamista ja saamista olisi hyvä harjoitella työyhteisöissä esimerkiksi kehittämiskokousten aikana. Osallistavat ryhmätyömenetelmät toimivat tässä hyvänä apuna.

QPSNordic-kyselystä löytyy suoraan kaksi kysymystä kuuntelemisesta. Kuunteleminen on yksi tämän työn perusteemoista, jonka vuoksi opinnäytetyöhön osallistuneiden mielestä asiaan täytyy työyhteisöissä panostaa. Resurssien kunnossa oloon liittyviä kysymyksiä on organisaatiossa käytössä olevassa mittarissa jo hyvin käytössä. Resursseilla tässä yhteydessä tarkoitetaan niin koko organisaatioita koskevia resursseja kuin myös yksilötason asioita. Esimiestyön mittareita löytyy useita, ja niitä on myös käytössä PKSSK:ssä.

Työhyvinvointipalveluita tarjoavia yrityksiä löytyy nykyään runsaasti. Usein palveluun kuuluu työilmapiirimittausten tekeminen, ja yrityksillä on siihen tarkoitukseen käytössä omat kyselylomakkeet ja menetelmät. Eräs tällainen menetelmä on Työterveyslaitoksen Sykettätyöhön.fi-palvelu. Kevalta löytyy Työyhteisösyke-menetelmä, jonka avulla organisaation työhyvinvointia voidaan mitata. Palvelut vaativat rekisteröitymistä, jonka vuoksi niiden sisältämistä kysymyksistä ei ole tarkempaa tietoa. Oman työsykkeensä pystyy jokainen mittaamaan Kevan internetpalvelusta ja sen vuoksi liitteessä 14 on esitelty joitakin oman työsykkeen kysymyksiä.

Olen koostanut yhteenvedon tasapainotettua tuloskorttia soveltaen niistä keinoista ja mittareista, joita voidaan hyödyntää positiivisia menestystekijöiden to-

teutumista arvioitaessa (liite 15). Olen määritellyt jokaiselle menestystekijälle tavoitetilan, joka tukee työniloa kokemista sekä sen ylläpitoa työyhteisöissä. Sen jälkeen olen koonnut opinnäytetyöprosessin aikana esille tulleita keinoja, joilla työnilo mahdollistuu. Osaan vaikuttaa oma asennemuutos, kun taas osaan tarvitaan koko työyhteisön yhteistyötä. Lisäksi olen kerännyt yhteen opinnäytetyöprosessin aikana teoritiedossa esiteltyjä sekä osallistujien mainitsemissa mittareita, joilla työnilon menestystekijöitä voidaan todentaa. Taulukko ei ole kaiken kattava, mutta se on kuvaus tämän opinnäytetyön prosessin tuloksista.

Organisaation menestymisen kannalta on olennaista, miten saatuja tuloksia analysoidaan ja saatuja tuloksia hyödynnetään päivittäisen työn kehittämisessä. Tulosten hyödyntämisellä ja jatkuvalla kehitystyöllä on merkitystä siihen, millaista tulosta organisaatio tuottaa. (Lönngqvist ym. 2006, 148.) Työnilon kannalta on erityisen tärkeää kuunnella perustyöntekijöitä ja antaa heille enemmän vaikuttamismahdollisuuksia. Voimaannuttavan johtamisen avulla tämä on mahdollista. On tärkeää katsoa peiliin ja miettiä, mitä omalla asenteella voi tehdä: ajattelenko asioista positiivisesti vai näenkö vain negatiiviset asiat. Työniloa lisäävät asiat lähtevät pienistä muutoksista.

9.2 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Kehittämistyöhön liittyvässä loppuraportoinnissa pääpaino on kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämisprosessin tarkassa kuvaamisessa ja aikaansaannosten arvioinnissa. Olennaista on saada raportoinnin avulla kehittämistyön tulokset yleiseen keskusteluun ja sitä kautta saada tuloksia laajempaan tietoon kehittämistyön jatkumiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 47.) Järjestämme tutkeriikryhmän kanssa yleisen keskustelutilaisuuden opinnäytetöiden tulosten valmistuttua marraskuussa 2013. Tilaisuuteen kutsutaan henkilökohtaisilla kutsuilla kehittämistyöhön osallistuneet sekä asiantuntijaohjaajat, ja sen lisäksi laitamme avoimen kutsun, jolloin myös kaikilla muilla asiasta kiinnostuneilla on mahdollisuus osallistua tapahtumaan. Työhyvinvoinnin kahvila 2 -tapahtumassa esitellään opinnäytetöiden tulokset sekä keskustellaan kyseisistä aiheista. Tavoitteen-

na on työhyvinvoinnin kehittämisen hyvien käytäntöjen jalkauttaminen päivittäiseen työhön lisäämällä tietoisuutta asioista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää positiivisia menestystekijöitä hyvinvoinnin mittaamiseen, jota tämän opinnäytetyö tuloksiin sekä aikaisempiin tutkimuksiin perustuen voidaan pitää näyttöön perustuvina ja organisaation tarpeisiin sopivina. Tulokset antavat tietoa keskeisistä työniloa määrittelevistä asioista ja ovat sen vuoksi hyödynnettävissä Myö ja Työ -hyvinvointisopimuksen seurannassa ja jatkokehittelyssä sekä työhyvinvointimatriisin päivityksissä (Hanhinen 2012). Sen lisäksi opinnäytetyötä pystytään hyödyntämään esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvointikoulutusten suunnittelussa. Opinnäytetyöstä saadaan myös tietoa seuraavan työhyvinvointikyselyn suunnitteluun ja mittareiden kehittämiseen (Hanhinen 2013.)

Toimintatutkimuksellista lähestymistapaa pystyn hyödyntämään tulevaisuudessa omassa työssäni. Opinnäytetyössä käytettyjä osallistavia menetelmiä kannattaa hyödyntää työhyvinvointityössä jatkossa, koska ne on todettu toimiviksi. Voin myös lämpimästi suositella tutkimuksellisia kehittämistyön ryhmiä ammatikorkeakoulujen opinnäytetöiden tekijöiden tueksi. Yhteistyö on voimaa, vaikka lopulta opinnäytetyön teko onkin yksilötyötä. Toivon myös pääseväni kertomaan opinnäytetyöni tuloksista eri työyhteisöihin, esimerkiksi työhyvinvointitapahtumiin tai osastotunneille. Ensimmäinen työnilon koulutustapahtuma on jo sovittu lokakuulle 2013. Näin pystyn jatkamaan työskentelyä työnilon asialla.

9.3 Opinnäytetyön jatkokehitysmahdollisuudet

Työpajatoimintaa jatkamalla voitaisiin organisaatioon luoda omat työnilon periaatteet mukaillemalla Mankan työnilonjulistusta (2012). PKSSK:n julistukseen olisi kirjattava ne periaatteet ja käytännön toimet, joiden avulla työniloa pystytään ylläpitämään ja lisäämään. Mielenkiintoista olisi jatkokehittää positiivisia menestystekijöitä ja niiden mittaamista. Olisi kiinnostavaa tehdä seurantatutkimusta mahdollisesta muutoksesta, jota työnilon esille nostaminen organisaatiossa ja prosessiin osallistuneissa työntekijöissä, on saanut aikaiseksi. Esimies-

ten johtamiskulttuurin tutkiminen voimaannuttavan johtamistavan periaatteiden toteutumisesta olisi mielenkiintoista selvittää ja kehittää edelleen. Työnilon ilmenemisen ja voimaannuttavan johtamisen tutkiminen muissa ammattiryhmissä kuin hoitohenkilöstössä olisi kiinnostavaa. Sukupuolen merkitystä työnilon kokemisessa voitaisiin todentaa tekemällä tutkimus miesvoittoisella alalla.

Mielenkiintoinen näkökulma jatkotutkimukselle olisi myös onnellisuus työpaikoilla. Onnellinen organisaatio Tiensuun ja Aaltosen (2004, 21) mukaan tarkoittaa sitä, että on sekä työntekijän että organisaation etu, kun yritys menestyy taloudellisesti ja samanaikaisesti työntekijät voivat hyvin. Onnellisen organisaation idea kuulostaa hyvin samalta kuin mitä työnilolla ja voimaantumisella saavutetaan silloin, kun se yhdistetään strategiseen hyvinvointiin. Olisi mielenkiintoista tutkia käsitettä ja sen soveltamista käytännössä.

Engström ym. (2010, 21) toivat artikkelissaan esille voimaannuttavan johtamisen merkityksen työtyytyväisyyden lisäämisessä. He olivat toteuttaneet tutkimuksensa voimaantumisen kehittämisohjelman kautta. Olisi mielenkiintoista päästä jatkamaan kehittämistyötä voimaantumistyöpajojen avulla sekä selvittää lisää voimaantumisen ja työnilon yhteyttä.

Aineettoman pääoman mittaamiseen ja saadun aineiston analysointiin tarvitaan hyviä menetelmiä sekä kiinnostusta saatujen tulosten jalkauttamiseen käytännön työhön. Vasta silloin organisaatio ja sen työntekijät voivat hyvin, kun aineettoman pääoman johtaminen ja kehittäminen on hallinnassa. Tähän työhön olisi mielenkiintoista päästä mukaan tutkimalla aihetta lisää.

Lähteet

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J. & Samele, C. 2008. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management* 22 (6), 586–598.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Arola, M., Rintamäki, J. & Tiainen, S. 2009. Pohjois- Karjalan hyvinvointiohjelma 2015. Strategiaosa. Pohjois-Karjalan maakuntaliiton julkaisuja 121. Joensuu: Pohjois-Karjalan maakuntaliitto.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Tutkimusraportti. Helsinki: Excenta Oy.
- Aura, O. & Saarikoski, V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. & Luthans, K.W. 2008. Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal* 29 (2), 110–126.
- Baker, S. L., Fitzpatrick, J.J. & Griffin, M.Q. Empowerment and job satisfaction in associate degree nurse educators. *Nursing Education Perspectives* 32 (4), 234–239.
- Dalén, M. 2010. Työnilo synnytyssalin kätilöiden kokemana. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Kätilötyön suuntautumisohjelma. Opinnäytetyö.
- Dunderfelt, T. 2010. Ilon psykologia. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Elo, A.-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A. & Ørhede, E. 2000. QPSNordic – käsikirja. Pohjoismaiden työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elo, A.-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava, 311–331.
- Engström, M., Wadensten, B. & Häggström, E. 2010. Caregivers' job satisfaction and empowerment before and after an intervention focused on caregiver empowerment. *Journal of Nursing Management* (18), 14–23.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS – kustannus, 133–157.
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtamisen rooli kunta-alalla. Kevan julkaisuja 1/13. Helsinki: Keva.
- Hakala, L. 2011. Muistiinpanot Työhyvinvoinnin arviointi ja mittarit -luennolta 16.11.2011. Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen

- ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston selvitys. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Helsinki: Työterveyslaitos.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf. 5.9.2013.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hanhinen, H. 2012. Työhyvinvointipäällikkö. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Henkilökohtainen keskustelu. 26.7.2012.
- Hanhinen, H. 2013. Työhyvinvointipäällikkö. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Henkilökohtainen keskustelu. 20.9.2013.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.
- Heikinheimo, K. & Hurskainen, V. 2002. Harjoituksilla voimaa, luovuutta ja työniloa. Helsinki: Sanopase Oy.
- Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS- kustannus, 196–211.
- Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, H. 2012. Työnilon lähteellä – Terveystieteiden tutkimuskeskuksen kokemuksia työnilosta. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Hoffren, J. & Rättö, H. 2011. Hyvinvoinnin mittarit. Teoksessa Saari, J. (toim.) Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus. 219–239.
- Homan – Helenius, P. & Aho, S. 2010. Hoitohenkilökunnan työssä voimaantumiseen yhteydessä olevat tekijät: kirjallisuuskatsaus. Tutkiva Hoitotyö. 8 (1), 12–19.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja n:o 51. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P.-L. (toim.), Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45–55.
- Kaartinen, R., Forma, P. & Pekka, T. 2011. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 2/2011. Vantaa: Keva.
- Kasvio, A. 2008. Työn muutos uuden teollisen vallankumouksen kynnyksellä. Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M. Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) Kohti uutta työelämää. Tampere: University Press, 149–162.
- Kauko – Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 100–110.

- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kejonen, T. 2006. Työnilo vanhustyössä. Vanhustyöntekijöiden työnilon kokemuksia. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Sosiaalipedagoginen suuntautuminen. Opinnäytetyö.
- Kouvalainen, T. 2007. Hoitotyön lähijohtajien työhyvinvointi perusterveydenhuollossa. ”Se on semmoinen palapeli tää juttu”. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kovanen, T. 2013. Työnilon lähteillä. Vesannon vuodeosaston hoitohenkilökunnan kokemuksia työnilosta. Savonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.
- Kivinen, L. 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen lähijohtajan näkökulmasta. ”Antaa henkilöstön loistaa”. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kuokkanen, L. 2003. Nurse empowerment: a model individual and environmental factors. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, H. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–11.
- Laaksonen, H. 2003. Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineenä. *Hallinnon tutkimus* 22 (1), 55–67.
- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Vaasan yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Väitöskirja.
- Lench, H.C. 2011. Personality and health outcomes: Making positive expectations a reality. *Journal of Happiness Studies* (12), 493–507.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Luthans, K.W., Lebsack, S.A. & Lebsack, R.R. 2008. Positivity in healthcare of optimism to performance. *Journal of Health Organization and Management* 22 (2), 178–188.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO – Palvelut Oy. Aavaranta-sarja.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M.-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M.-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnuksluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Mayo, A. 2006. The human value of the enterprise. Valuing people as Assets – Monitoring, Measuring, Managing. London, Boston: Nicholas Brealey International.
- Meyer, J. 2006. Action Research. Teoksessa Gerrish, K. & Lacey, A. (toim.) *The Research Process in Nursing*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 274–288.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. USA: Oxford.
- Ojanen, L. 2009. *Työhyvinvointia edistävä johtaminen*. Turun ammattikorkeakoulu. *Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma*. Opinnäytetyö.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritolahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Helsinki: WSOYpro.
- Paasivaara, L. 2009. *Työnsä kokoinen ihminen*. Helsinki; Tammi.
- Piironen, T., Lahti, S., Lindqvist, L., Hupli, M. & Leino-Kilpi, H. 2002. *Henkilökunnan jaksaminen muuttuvassa työyhteisössä. Kuvaus työn koetusta hallinnasta yliopistosairaalan iho- ja sukupuolitautien klinikalla. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:38/2002*. Turku: Turun yliopisto.
- Pitkäranta, A. 2010. *Laadullisen tutkimuksen tekijälle*. Työkirja. Satakunnan AMK.
http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf. 24.7.2012.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2010. *PKSSK strategia 2010-2013 →2020*. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän julkaisuja 2010:9. Joensuu: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2011. *Myö ja Työ työhyvinvointisopimus 2011 – 2014*. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän julkaisuja 2011: 14. Joensuu: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2012. *Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä henkilöstökertomus 2012*. Joensuu: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.
- Pouttu, K. 2011. *"Juku, kun töissä on mukavaa" Kokemuksia työn ilosta*. Tampereen ammattikorkeakoulu. *Sosiaalialan koulutusohjelma*. Opinnäytetyö.
- Prewitt, V. 2011. *Working in the café: lessons in group dialogue*. The Learning Organization. USA: North Carolina.
- Pulkkinen, A. 2011. *Työhyvinvointia tukeva johtaminen pääkaupunkiseudun Validia – palveluissa*. Kirjallisuuskatsaus. Metropolia ammattikorkeakoulu. *Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen*. Sosionomi ylempi AMK: Opinnäytetyö.
- Pursio, H. 2010. *Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli*. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 56–66.
- Rastas, T. & Einola – Pekkinen, V. 2001. *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Tammi.
- Rauramo, P. 2008. *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita.
- Schieffer, A., Isaacs, D. & Gyllenpalm, B. 2004. *The World Café*.
<http://www.collectivewisdominitiative.org/papers/WorldCafe.pdf>. 17.7.2012.

- Seligman, M.E. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology. An introduction. *American Psychologist* 55 (1), 5–14.
- Sergeant, J. & Laws-Chapman, C. 2012. Creating a positive workplace culture. *Nursing Management* 18 (9), 14–19.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Väitöskirja.
- Siitonen, J. & Robinson, H. 2001. Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa Järvisalo, L. (toim.) Muutoksen kautta kasvuun. Kotilo ry:n julkaisuja. Pieksämäki: Kotilo ry, 61–72.
- Siitonen, J., Repola, H. & Robinson, H. 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen: empowerment- kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä. Tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Työtieteen laboratorion hankeraportteja. Oulun yliopisto.
- Sivonen, A. 2006. Elämäkartta aikuisten oppimissopimuskoulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Oinasmaa, J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kasvatustieteen laitos. Vantaa: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 241–274.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012 - 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Suomi- Englanti- suomi-sanakirja. 2006. Jyväskylä: Gummerus.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilisaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 11–44.
- Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta. Helsinki: Sun Innovations.
- The New Penguin English dictionary. 2000. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books.
- Tiensuu, V. & Aaltonen, J. Onnellisen organisaation jokapäiväinen elämä. Teoksessa Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. (toim.) Onnellinen organisaatio. Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita, 13–135.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Helsinki.
http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf. 8.11.2012.
- Työterveyslaitos. 2011. Hyvinvointia työstä. Työterveyslaitoksen strategia 2011 – 2015. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos. 2013. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. 27.8.2013.
- Utriainen, K. 2006. Hoitajien hyvinvointi: Positiivisen hyvinvoinnin lähestymistapa. *Tutkiva Hoitotyö* 4 (3), 4–9.
- Utriainen, K., Kyngäs, H. & Nikkilä, J. 2010. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhy-

- vinvointi suomalaisissa sairaalaorganisaatioissa. Tutkiva Hoitotyö 8 (1), 36 – 42.
- Uusitalo, T. & Laakso, H. 2005. Osastonhoitajien johtamistaito hoitohenkilöstön arvioimana. Tutkiva Hoitotyö 3 (1), 22–28.
- Vaartio H. 2002. Teemahaastattelu ja sisällön analyysi. Teoksessa Salanterä S. & Suominen T. (toim.). Hoitotieteellisen tutkimuksen metodologisia pohdintoja.. Hoitotieteellisen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:40/2002. Turku: Turun Yliopisto, 2–26.
- Valtion säädöstietopankki, 2013. www.finlex.fi.26.8.2013.
- Varila, J. & Viholainen, T. 2000. Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen? Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 79. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. Työnilo- Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 80. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävää huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi: arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

Opinnäytetyön toimeksiantosopimus



OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTOSOPIMUS

Toimeksiantaja	
Organisaation nimi:	Pohjois- Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä
Toimeksiantajan edustaja:	Helena Hanhinen
Osoite:	Tikkamäentie 16, 80210 Joensuu
Puhelinnumero:	
Sähköposti:	Helena.hanhinen at pkssk.fi

Opiskelijan/opiskelijoiden tiedot	
Koulutusohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Opiskelijanumero(t) ja nimi(et):	Hyttinen Piia
Puhelinnumero:	työ 013-171 6508
Sähköposti:	

Toimeksiantajan sitoumukset	
Toimeksiantaja tukee opiskelijaa opinnäytetyön suorittamisessa antamalla työn suorittamiseen tarvittavia tietoja ja sisäisiä aineistoja tarpeelliseksi katsomallaan tavalla. Toimeksiantaja vastaa aineiston keruusta aiheutuvista kustannuksista (kopiointi- ja postituskulut, Learning cafe- ja työpajatilaisuuksista aiheutuvat tilavuokrat sekä kahvituskustannukset).	

Opiskelijan sitoumukset	
Opiskelija laatii toimeksiantajana laadullisen toimintatutkimuksen toimeksiantajan käyttöön. Toimeksiantaja saa oikeudet käyttää tutkimussuunnitelmaa, tutkimusaineistoa ja sen tuloksia sisäisessä kehitystyössään. Lisäksi toimeksiantaja saa hyödyntää nyt tehtävää tutkimusta tilatessaan myöhemmin omaan käyttöönsä samansisältöisiä seurantatutkimuksia kolmannelta osapuolelta.	

Opinnäytetyön ohjaus PKAMK:ssa	
Ohjaaja(t):	Arja- Irene Tiainen, Ari Tarkiainen

Opinnäytetyön julkisuus	
Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se voidaan julkaista Theseus-verkkokirjastossa.	

Allekirjoitukset	
Päiväys 3.9.2012 Joensuu	Opiskelijan allekirjoitus ja nimenselvennys <i>Piia Hyttinen</i> PIIA HYTTINEN
Päiväys 3.9.2012 Joensuu	Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus ja nimenselvennys <i>Helena Hanhinen</i> Helena Hanhinen

Tutkivan kehittämistyöryhmän yhteinen tutkimuslupa

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä Sairaanhoidon yhteiset palvelut Hallintoylihoitaja	Päätöspöytäkirja Tutkimuslupapäätös 1.10.2012	1 (2) 3 §
---	---	--------------

Positiivisen työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä / Kaisu Jeskanen, Piia Hyttinen, Marika Lappalainen, Tiina Simpura ja Marika Valve

Selostus asiasta Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opiskelijoiden Kaisu Jeskanen, Piia Hyttisen, Marika Lappalaisen, Tiina Simpuran ja Marika Valveen hakemus "Positiivisen työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä" - opinnäytetyöhön liittyvän toimintatutkimuksen tekemiseksi.

Opinnäytetöiden (5kpl) tarkoituksena on tuottaa tietoa PKSSK:n työhyvinvoinnin tasapainomallin arvioinnista ja seurannasta. Samalla opinnäytetöiden tarkoituksena on kehittää työhyvinvoinnin tasapainomallin eri osa-alueita yhteistoiminnassa henkilöstön, esimiesten ja työhyvinvoinnin ammattilaisten kanssa. Opinnäytetyöt toteutetaan toimintatutkimuksen menetelmin ja kohderyhminä ovat PKSSK:n sairaanhoitajat ja hoitotyön esimiehet. Tarkemmat tiedot tutkimuksen tavoitteista ja kulusta löytyvät päätöksen liitteenä olevasta tutkimussuunnitelmasta.

Opinnäytetyön ohjaajina toimivat Ari Tarkiainen ja Liisa Suhonen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta.

Päätös Myönnän luvan Kaisu Jeskaselle, Piia Hyttiselle, Marika Lappalaiselle, Tiina Simpuralle ja Marika Valveelle "Positiivisen työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä" -opinnäytetyöhön liittyvän toimintatutkimuksen tekemiseksi.

Lain, asetuksen tai kunnallisen säännön kohta, johon päätös perustuu

Kuntayhtymän johtosääntö 12 §

Allekirjoitus ja virka-asema

Johanna Bjerregård Madsen
Hallintoylihoitaja

Tiedoksianto Annettu tiedoksi sähköpostilla 2.10.2012
Tiedoksi Ylihoitajat, osastonhoitajat
Tiedoksiantaja Anu Mutanen

Jakelu Kaisu Jeskanen, Piia Hyttinen, Marika Lappalainen, Tiina Simpura ja Marika Valve

Tutkivan kehittämistyöryhmän yhteinen tutkimuslupa

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä Sairaanhoidon yhteiset palvelut Hallintoylihoitaja	Päätöspöytäkirja Tutkimuslupapäätös 1.10.2012	2 (2) 3 §
---	---	----------------------

Muutoksenhaku

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kuntayhtymän jäsenkunta ja sen jäsen.

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Jäsenkunnan ja niiden jäsenten katsotaan saaneen päätöksestä tiedon kun pöytäkirja on asetettu julkisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä. Lähettäjä on vastuussa siitä, että oikaisuvaatimus saapuu perille oikaisuvaatimusajan kuluessa.

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, osoite ja postiosoite:
Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän hallitus
Tikkamäentie 16
80210 JOENSUU

Opinnäytetyön aiheet – esite tiedonantajille

Opinnäytetöiden aiheet

Positiivisen työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen

POSITIIVINEN TYÖHYVINVOINTI

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä

Opinnäytetyö	Tekijä	Toimeksiantaja
Työn iloa etsimässä: voimavaralähtöinen näkökulma työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen	Sairaanhoitaja Piia Hyttinen	P-KSSK
Palkitsemisen kehittäminen ja sen merkitys työhyvinvoinnille	Sairaanhoitaja Marika Lappalainen	P-KSSK
Sairaanhoidajien osaamisvaatimukset osaamisen johtamisen tukena esimiestyössä	Sairaanhoitaja Tiina Simpura	P-KSSK
Verkkoperehdyttäminen osana työn hallinnan edistämistä ja työhyvinvointia	Sairaanhoitaja Marika Valve	P-KSSK
Työterveyshuolto esimiestyön työhyvinvoinnin tukena	Työterveyshoitaja Kaisu Jeskanen	Joensuun Työterveys


Kutsukirje hoitotyön esimiehille

HYVÄ HOITOTYÖN ESIMIES

Meillä on ilo kutsua Sinut mukaan tuomaan ajatuksiasi ja ideoitasi "Työhyvinvoinnin Kahvilaan" ke 28.11.2012 klo: 8.00-12.00 Vetrea Terveys Oy:n Joensuun Hoviritariin osoitteeseen Nepenmäenkatu 2. Sisäänkäynti ja opastus tapahtuvat pääovesta. Aamupäivän aikana kahvilatunnelman virittävät kahvikuppi hyvässä seurassa ja vilkas puheensorina taustallaan leppoisat sävelet. Keskustelun aiheet kumpuavat työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä, joihin juuri Sinun ajatuksillasi ja mielipiteilläsi on merkitystä.

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä otti käyttöönsä vuoden 2011 aikana "Myö ja Työ"- työhyvinvointisopimuksen, jonka päämääränä on työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Henkilöstön ajatukset ja mielipiteet ovat erityisen tärkeitä työhyvinvointisopimuksen kehittämistarpeiden kartoittamisessa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on meidän jokaisen asia!

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (YAMK) koulutusohjelmasta viiden opiskelijan tutkijaryhmä järjestää hoitotyön esimiehille työhyvinvoinnin keskusteluiltaapäivän, jossa kerätään Learning Café - menetelmällä aineistoa kehittäviin toimintatutkimuksiin. Opinnäytetöiden tarkoituksena on selvittää, miten työhyvinvointisopimuksen eri osa-alueita voidaan kehittää ja johtaa positiivisen työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tutkijaryhmän jäsenet kehittävät itsenäisesti omaa aihealuettaan "Työhyvinvoinnin Kahvilassa" kerätyn aineiston ja aikaisemman teoretiedon kriittisen analyysin pohjalta. Tutkimusaineisto kerätään vain tutkijaryhmän opinnäytetöitä varten ja hävitetään niiden valmistuttua tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Tulokset raportoidaan ilman tunnustietoja.



Kehittävän toimintatutkimuksen eteneminen on monivaiheinen. "Työhyvinvoinnin Kahvila" on ensimmäinen vaihe tutkimusaineiston keräämisestä. Opiskelijat jatkavat oman aihepiirinsä kehittämistä valintansa mukaisesti. Valmiit opinnäytetyöt ovat saatavilla Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden tietokannasta www.theseus.fi.

Pyydämme Sinua ilmoittautumaan Työhyvinvoinnin kahvila - tapahtumaan 13.11.2012 mennessä osoitteeseen marika.lappalainen@pkssk.fi. Osallistujille lähetetään osallistumisvahvistus sähköpostitse. Tapahtumaan mahtuu 50 ensimmäiseksi ilmoittautunutta! Tilaisuudessa vietetty aika sisältyy PKSSK:n hallintoylihoitajan luvalla työaikaasi.

Olet lämpimästi tervetullut viihtymään kahvikupillisen ääreen!

Työhyvinvoinnin kahvila – esite tiedonantajille

”Työhyvinvoinnin Kahvila”

”Työhyvinvoinnin Kahvilassa” käytetään Learning Café-nimistä metodia, jolla kerätään ennalta laadittujen kysymysten ja yhteisen keskustelun avulla positiivisen työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä ajatuksia ja ideoita. Learning Cafessa tieto ja kokemukset virtaavat vapaasti osallistujalta toiselle. Tarkoituksena on saada esille osallistujien ajatukset, mielipiteet sekä kokemuseräinen ja hiljainen tieto. Menetelmä tarjoaa luovan tavan lisätä yhdessä ajattelemisen voimaannuttavaa vaikutusta. Learning Café perustuu ajatukselle, että ihmisillä on jo valmiiksi sisällään se viisaus ja luovuus, jonka avulla he voivat kohdata vaikeimmatkin haasteet. Oikeassa asiayhteydessä ja fokuksessa on mahdollista päästä käsiksi tähän tietoon.

”Työhyvinvoinnin Kahvilassa” on kaksi aluetta, joissa on kahvilapöytä ja jokaisessa pöydässä erilaisia työhyvinvointiin liittyviä keskustelun aiheita. Voit tapahtuman aloitusvaiheessa valita mieleisesi pöydän ja keskustelukumppanit. Valitsette keskuudestanne yhden pöytäemännän, joka jää pysyvästi pöytään. Pöytäseurue keskustelee seitsemästä (7) kahteentoista (12) minuuttia pöydän keskusteluaiheesta. Koska keskustelu-aika on tarkoituksella lyhyt, nousevat esille päällimmäiset ajatukset aiheesta. Kun keskustelu-aika tulee täyteen, pöytäemäntä jää pöytään ja muut siirtyvät keskusteluseurueen kanssa omalla keskustelualueellaan myötapäivään seuraavaan pöytään. Pöytäemännän tehtävänä on esitellä uudelle seurueelle, millaisia ajatuksia ja ideoita on jo aikaisemmin noussut esille. Opinnäytetyön tekijän roolina on ohjata toimintaa, tarkkailla keskustelun kulkua ja tarvittaessa osallistua keskusteluun.



Kahvilapöydässä on pöytäliina ja tusseja, joiden avulla kirjataan ylös pöydän kysymyksiin liittyviä keskustelussa esille nousevia ajatuksia, ideoita, mielipiteitä ja ehdotuksia. Keskustelun loppuvaiheessa seurue valitsee kolme mielestään tärkeintä esiin nousutta ajatusta erilliselle post-it lapulle ja sijoittaa lapun sille varatulle pöytäliinan alueelle. Kirjatut asiat jäävät seuraavien keskustelijoiden nähtäville ja jokainen voi kehittää ideoita edelleen samaan pöytäliinaan. Kun jokainen on kiertänyt kerran kaikissa kahvipöydissä, päätetään kahvipöytäkeskustelut ja siirrytään arviointi- ja palautekeskustelun vaiheeseen. Kahden keskustelualueen pöytäseurueet arvioivat ristiin toisen keskustelualueen esille nousseita kohokohtia kustakin kysymyksestä ja kirjaavat omat suosikkivaihtoehdot erilliselle post-it lapulle. Opinnäytetyön tekijä kertoo koosteen kahvipöydissä käydyistä työhyvinvointiin liittyvistä keskusteluista ja seurueiden valitsemista suosikeista. Tuossa yhteydessä on vielä mahdollisuus keskustella yleisesti kahvilapöytien kysymyksistä ja esille nousseista asioista. Koosteen läpikäymisen jälkeen on kirjallisen palautteen aika, joka vie aikaa noin 10 minuuttia. Kahvila sulkeutuu palautteenannon jälkeen.

Näin toimii ”Työhyvinvoinnin Kahvila” – unohtamatta kahvia ja leivoksia!

Kutsukirje sairaanhoitajille

HYVÄ SAIRAANHOITAJA

Meillä on ilo kutsua Sinut mukaan tuomaan ajatuksiasi ja ideoitasi "Työhyvinvoinnin Kahvilaan" ke 21.11.2012 klo: 13.00-17.00 Vetrea Terveys Oy:n Joensuun Hoviritariin osoitteeseen Nepenmäenkatu 2. Sisäänkäynti ja opastus tapahtuvat pääovesta. Iltapäivän aikana kahvilatunnelman virittävät kahvikuppi hyvässä seurassa ja vilkas puheensorina taustallaan leppoiset sävelet. Keskustelun aiheet kumpuavat työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä, joihin juuri Sinun ajatuksillasi ja mielipiteilläsi on merkitystä.

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä otti käyttöönsä vuoden 2011 aikana "Myö ja Työ"- työhyvinvointisopimuksen, jonka päämääränä on työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Henkilöstön ajatukset ja mielipiteet ovat erityisen tärkeitä työhyvinvointisopimuksen kehittämistarpeiden kartoittamisessa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on meidän jokaisen asia!

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen (YAMK) koulutusohjelmasta neljän opiskelijan tutkijaryhmä järjestää kuntayhtymän sairaanhoitajille työhyvinvoinnin keskustelu-iltapäivän, jossa kerätään Learning Café - menetelmällä aineistoa kehittäviin toimintatutkimuksiin. Opinnäytetöiden tarkoituksena on selvittää, miten työhyvinvointisopimuksen eri osa-alueita voidaan kehittää ja johtaa positiivisen työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tutkijaryhmän jäsenet kehittävät itsenäisesti omaa aihealuettaan "Työhyvinvoinnin Kahvilassa" kerätyn aineiston ja aikaisemman teorian tiedon kriittisen analyysin pohjalta. Tutkimusaineisto kerätään vain tutkijaryhmän opinnäytetöitä varten ja hävitetään niiden valmistuttua tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Tulokset raportoidaan ilman tunnistetietoja.



Kehittävän toimintatutkimuksen eteneminen on monivaiheinen. "Työhyvinvoinnin Kahvila" on ensimmäinen vaihe tutkimusaineiston keräämistä. Opiskelijat jatkavat oman aihepiirinsä kehittämistä valintansa mukaisesti. Valmiit opinnäytetyöt ovat saatavilla Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden tietokannasta www.theseus.fi.

Pyydämme Sinua ilmoittautumaan Työhyvinvoinnin kahvila - tapahtumaan 6.11.2012 mennessä osoitteeseen marika.lappalainen@pkssk.fi. Osallistujille lähetetään osallistumisvahvistus sähköpostitse. Tapahtumaan mahtuu 50 ensimmäiseksi ilmoittautunutta! Tilaisuudessa vietetty aika sisältyy PKSSK:n hallintoylihoitajan luvalla työaikaasi.

Olet lämpimästi tervetullut viihtymään kahvikupillisen ääreen!

Työhyvinvoinnin verstaiden kutsukirje

Tervetuloa Työhyvinvoinnin verstaaseen!

Olet lämpimästi tervetullut **13.2. ja 18.3. 2013** klo 14-16 PKSSK:n ruokasalin Tikankontti-kabinettiin pohtimaan työn ilon ja palkitseminen merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Verstaaseen käytetty aika kuuluu työaikaasi hallintoylihoitajan myöntämän tutkimusluvan mukaisesti. Mielipiteelläsi ja ajatuksillasi on merkitystä!

Olemme kaksi PKAMK:n ylemmän amk-tutkinnon opiskelijoita ja jatkamme marraskuussa aloittamiimme opinnäytetöitä. Verstaiden materiaalista tullaan työstämään yhteenveto osallistujien käyttöön. Tutkimusaineisto tullaan hävittämään opinnäytetöiden valmistuttua tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen.

Pyydämme Sinua ilmoittautumaan 1.2.2013 mennessä

piia.hyttinen@pkssk.fi tai

marika.lappalainen@pkssk.fi

Työhyvinvoinnin kahvilan palautelomake

”Työhyvinvoinnin Kahvilan” palaute

Lämmin kiitos osallistumisestasi! Kysymme aineiston keruumme tueksi vielä esitietojasi ja palautettasi ”Työhyvinvoinnin Kahvilasta”!

ESITIEDOT

Ikä: _____ Työkokemus vuosina: _____

Työpaikka/toimipiste:

Tikkamäki/vuodeosasto <input type="checkbox"/>	Tikkamäki/poliklinikka <input type="checkbox"/>
Tikkamäki/LEIAN <input type="checkbox"/>	Tikkamäki/sisäiset sijaiset <input type="checkbox"/>
Honkalampikeskus <input type="checkbox"/>	Paiholan sairaala <input type="checkbox"/>
Työterveyshuolto <input type="checkbox"/>	Muu/Mikä _____ <input type="checkbox"/>

PALAUTE

Menetelmän toimivuus: 😞 1 2 3 4 5 😊

Miten kehittäisit aineistomme keruuta? _____

Käytännön järjestelyt: 😞 1 2 3 4 5 😊

Aiheiden ajankohtaisuus: 😞 1 2 3 4 5 😊

Aihekohtainen palaute, sana on vapaa!

Työn iloa etsimässä: _____


Palkitsemisen merkitys: _____

Sairaanhoidtajien osaamisvaatimukset: _____

Verkkoperehdyttäminen: _____

Esimiestyön työterveyshuolto: _____

Kiitos palautteestasi!



Työhyvinvoinnin verstaas 1:n aloitusteemat ja alkuperäiset ilmaisut

<p>PALAUTE JA KIITOS kehuminen suora palaute kiitos hyvästä työvuorolistasta potilaan /omaisten kiitos potilaalta saatu palaute positiivinen palaute uskaltaa antaa ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta kiitos esimieheltä ja työtovereilta palaute (myös rakentava) antamalla kiitosta rehellinen palaute läpinäkyvyys kuuleminen positiivinen palaute kannustaminen aiheellinen palkitseminen kuulluksi tuleminen toisten kuunteleminen aito kuunteleminen</p>	<p>TYÖN SISÄLTÖ/TYÖN MERKITYKSEN SISÄISTÄMINEN kokee oman työnsä tärkeäksi työ itsessään sopiva työn kuormittavuus pystyy osallistumaan työn kehittämiseen töissä on kiva olla! – kokonaisuutena työn sujuvuus yhdessä tekeminen pystyy vaikuttamaan toimintatapoihin joskus on mukavakin työssä työn tekeminen ilolla työn tekeminen hyvin oman työn sanoittaminen – omille virheille nauraminen oman ammattiroolin selkiyttäminen ammattiryhmittäin työtehtävien suunnittelu itsenäisesti vaikuttaminen omaan työhön perustehtävään sitoutuminen motivoituminen kokonaisuuden hallitsemisen tunne persoonallinen työote – mahdollisuus tehdä eri tavoin oma-aloitteisuus ongelmanratkaisutaidot hallussa auttavaisuus joustavuus ilmeet, eleet, luovuus omassa työssä avun pyytäminen</p>	<p>TYÖYHTEISÖN HENKI ei pelkkiä työkavereita – yhdessä rentoutuminen erilaisuuden hyväksyminen myönteinen asenne tasavertaisuus saa olla oma itsensä (myönteinen) ilmapiiri positiivisen asenteen huokuminen jaksaminen välitön ilmapiiri työpaikalla tilannekomiikka tiedon jakaminen työkavereiden myötäeläminen kun työkaveri kysyy kiireen keskellä, ”tarvitsetko apua?” ja myös auttaa konkreettisesti voi puhua muustakin kuin työstä erilaisuuden ymmärtäminen avoimuutena joukkoon kuulumisen tunne hyvä kollega ”läskiks” heittäminen työyhteisössä huumorin kautta – voi nauraa yhdessä hyvän työyhteisön pelisäännöt ja niiden päivittäminen hauskat hetket asiakastyössä ja työyhteisössä hymyäkkin pitää olla kaikkea ei tarvitse ottaa niin vakavasti, leikkimielitä kerro ajatukseksi siitä mistä huono olo/mieliala johtuu eri ammattiryhmien välinen yhteistyö yhteisöllisyyden vahvistaminen ollaan yhtä porukkaa, ei olla ”myö” ja ”työ” vaan me miespuoliset työkaverit ☺</p>
---	---	--

Työhyvinvoinnin verstaiden palautekysymykset

Työhyvinvoinnin verstaas 1. palautekysymykset

Miltä asioiden käsittely tuntui tällä tavalla?

Miten käytännön järjestelyt toimivat?

Mitä opit?

Miten toivoisit asioiden käsittelyä jatkettavan seuraavalla kerralla?

Mihin asiaan erityisesti pystyisit itse vaikuttamaan, jotta työn ilon kokeminen työyhteisössäsi on mahdollista?

Mihin asiaan pysyt erityisesti itse vaikuttamaan, jotta palkitsemisen kokeminen työyhteisössäsi on mahdollista?

Miltä verstaaden välinen työskentely tuntuu?

Mitä tästä tilaisuudesta jäi päällimmäisenä mieleen?

Sana on vapaa. Voit antaa palautetta

Työhyvinvoinnin verstaas 2. palautekysymykset

Kerro kaksi asiaa jotka ilahduttivat sinua tänään?

Ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämisen prosessista

Millaista koulutusta toivoisit palkitsemiseen liittyen?

Millaista koulutusta toivoisit työn iloon liittyen?

Mitä sait näistä tapaamisista?/ Mitä veisit omalle osastolle?

Työhyvinvoinnin verstaan huomiopäiväkirja

Kiitos aktiivisesta osallistumisesta Työhyvinvoinnin verstaaseen 13.2.2013! Toivomme, että kirjaat ajatuksiasi, huomioitasi ja ideoitasi toimintasuunnitelmiin nostetuista asioista. Lisäksi toivomme huomioita myös siitä, kuinka asiat toimivat käytännössä.

Voit kirjata huomiosi lyhyesti esim. ranskalaisilla viivoilla tai kirjoittamalla vaikka tarinan. Tärkeää on, että kaikki arvokkaat ajatuksesi tulevat kirjatuksi muistiin!

Toivomme sinun palauttavan päiväkirjan **13.3.2013** mennessä.

Voit palauttaa päiväkirjan sähköpostilla:

marika.lappalainen@pkssk.fi tai piia.hyttinen@pkssk.fi

tai sisäisessä postissa:

Marika Lappalainen, talo 7/3. kerros

Piia Hyttinen, os. 3K



Työhyvinvoinnin verstaan huomiopäiväkirja

TYÖNILON TOIMINTASUUNNITELMA

KOEN OMAN TYÖNI TÄRKEÄKSI...

- ...Olen avoin ja keskustelen työstäni
- ...Huolehdin tauoistani ja mahdollistan myös työkavereideni tauot
- ...Olen avoin mahdollisuuksille vaikuttaa työnkuvaani
- ...Arvostan itse omaa työtäni
- ...Korostan työni monipuolisuutta

VAIKUTAN TYÖYHTEISÖNI ILMAPIIRIIN...

- ...Suhtaudun asioihin positiivisesti
- ...Puhun työkaverini selän takana vain hyvää
- ...Uskallan olla kriittisesti eri mieltä
- ...Keskustelen tekemistäni valinnoista ja hyväksyn myös muiden tekemät valinnat
- ...Olen avoin mahdollisuuksille tehdä työtä eri tavoilla
- ...Hyväksyn itseni sellaisena kuin olen

TULEN KUULLUKSI JA KUUNTELEN MUITA...

- ...Esitän perusteltuja mielipiteitä
- ...Viestin työyhteisöni kanssa rakentavasti
- ...Huomioin potilaalta / asiakkaalta tulevat vinkit
- ...Annan tilaa myös muiden mielipiteille

PIDÄN PALAUTETTA TÄRKEÄNÄ...

- ...Tuon esille asiat, jotka ovat hyvin
- ...Muistan kiittää
- ...Annan positiivista palautetta
- ...Annan rakentavaa palautetta oikealla tavalla
- ...Jaan osaamistani tarvittaessa
- ...Käytän huumoria sopivissa tilanteissa
- ...Muistan hyvät käytöstavat, tervehdin
- ...Annan tukea työkavereilleni

Strategiamatriisi

TYÖNILO: Mieti miten alla olevien teemojen kautta muutat työniloon liittyviä asioita tulevaisuudessa.

KOEN OMAN TYÖNI TÄRKEÄKSI, VAIKUTAN TYÖYHTEISÖNI ILMAPIIRI, TULEN KUULLUKSI JA KUUNTELEN MUITA

<p>HEIKENNÄ: minkä asioiden merkitystä voidaan vähentää?</p> <ul style="list-style-type: none"> • juoruilu • kyräily • tietojen pitäminen itsellä • byrokraattisuus • joutava kiire (ennakointia rauhallisena hetkenä kiirettä varten) 	<p>LUOVU: Mistä voidaan kokonaan luopua?</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaikkivoipaisuus – kukaan ei voi tehdä asiaa, kuin minä • vanha hierarkkisuus • mielivallan käyttö- ei kuunnella (työvuorolistojen teko, vuosilomien siirto, vapaapäivältä töihin pyytäminen) • omantyön aliarvioinnista • erilaisista laitteista – hoitokäytännöistä (yhdenmukaiset koko taloon) • byrokraattisuus • välinpitämättömyys
<p>VAHVISTA: Mitä toimintaa vahvistetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • poikkiammatillista vuorovaikutusta • huumori • kuuntele toista • riittävä perehdytys • positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen päivittäin – miten työtä voisi kehittää • hyödynnetään osastojen erikoisosaamista • potilaiden oikea hoitopaikka määritely • toisten työn arvostaminen • työtoveruus 	<p>LUO: Mitä uutta tulee luoda, jotta pysytään uusiutumaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • aikaa – resursseja omaan työn kehittämiseen • palkkaus, kannustusjärjestelmä • yhtenäiset hoitokäytännöt ja laitehankinnat (intran hyödyntäminen) • oikeanlainen hoitoketju (sujuvat siirrot hoitopaikasta toiseen, ettei olisi liikaa potilaita – työnilo kärsii) • anna oikeus kysyä – ilmapiiri (ei ole olemassa tyhmiä kysymyksiä) • avoin keskustelu • ongelmista puhutaan • vuorolista ajan tasalle - varallaololisä

Teemoittelu esimerkki. Miten johtamiselle tuetaan työniloa?

ALKUPERÄINEN ILMAUS	ALATEEMA	PÄÄTEEMA
<ul style="list-style-type: none"> • palaute (myös rakentava) • antamalla kiitosta • rehellinen palaute • läpinäkyvyys • positiivinen palaute • aiheellinen palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • PALAUTE 	<ul style="list-style-type: none"> • HUOMIOIMALLA YKSILÖLLISESTI
<ul style="list-style-type: none"> • kuuleminen • kannustaminen • kuulluksi tuleminen • toisten kuunteleminen • aito kuunteleminen • olla läsnä 	<ul style="list-style-type: none"> • KUUNTELEMINEN, KUULLUKSI TULEMINEN 	
<ul style="list-style-type: none"> • oman työn sanoittaminen – omille virheille nauraminen • kerro ajatuksesi siitä mistä huono olo johtuu (esimiehen huono olo) • "sormien läpikatsominen" pikku asioissa • joskus työstä ilo, ei aina tarvitse järjestää viihdykettä • mahdollistaa yhteisen hetken/toiminnan/virkistymisen avoimuus 	<ul style="list-style-type: none"> • INHIMILLISYYS/AVOIMUUS 	<ul style="list-style-type: none"> • SITOUTTAMALLA PERUSTYÖHÖN/VAHVIKAMALLA YHTEISÖLLISYYTTÄ
<ul style="list-style-type: none"> • vallan – vastuun tasapaino • johdonmukaisuus • olla esimerkkinä • jäämäkkyys- ei pikkujohdajia • antamalla haasteita 	<ul style="list-style-type: none"> • VASTUUTTAMINEN 	
<ul style="list-style-type: none"> • oman ammattiroolin selkiyttämisen ammattiryhmittäin • eri ammattiryhmien välinen yhteistyö lisää työniloa 	<ul style="list-style-type: none"> • SELKEÄT TYÖNKUVAT/SELKEYTTÄMINEN 	
<ul style="list-style-type: none"> • yhteisöllisyyden vahvistaminen • ollaan yhtä porukkaa, ei olla "myö" ja "työ" vaan me • työtehtävien suunnittelu itsenäisesti • vaikuttaminen omaan työhön • vapaus, tuki – vastuu työntekijällä • perustehtävään sitouttaminen • mahdollistetaan että jokainen löytää oman paikkansa = työpaikka 	<ul style="list-style-type: none"> • SITOUTTAMINEN 	

Teemoittelu esimerkki. Miten johtamiselle tuetaan työntoimintaa?

ALKUPERÄINEN ILMAUS	ALATEEMA	PÄÄTEEMA
<ul style="list-style-type: none"> • resurssit • huolehtii perehdytyksen • koulutus • kehityskeskustelut • selkeät työnkuvat • kehittymisen mahdollistaminen • työvuorosunnittelu – erilaiset työaikajärjestelmät • työnohjaus • pomon tehtävänä on mahdollistaa työn sujuminen • resurssit kunnossa • ettei tarvitse yksin puurtaa • tiimien tukeminen • työolosuhteet balanssissa – ympäristö, kuormitus (fyysinen, psyykinen, henkinen) 	<ul style="list-style-type: none"> • RESURSSIEN JÄRJESTÄMINEN 	<ul style="list-style-type: none"> • HUOLEHTIMALLA RESURSSSEISTA JA RUTIINEISTA
<ul style="list-style-type: none"> • turhat palaverit pois ja kokouskäyttäytyminen • työvuoro-ohjeet • työvuorosunnittelu • lomasuunnittelu • toiveet • mahdollista työnohjaukset • perehdytys • hyvän työyhteisön pelisäännöt ja niiden päivittäminen (lähtien ihan tervehtimisestä) • tietyt pelisäännöt!!! • luottamus osaamiseen • mahdollistaa mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • RUTIINIT KUNNOSSA 	
<ul style="list-style-type: none"> • tiedottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • TIEDOTTAMINEN 	<ul style="list-style-type: none"> • ESIMIEHEN EETTINEN JA AMMATILLINEN TOIMINTA JA TUEN ANTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • tiedonvälitys • resurssien järjestäminen • työvuoro-ohjeet • luo työyhteisöön optimaaliset työolosuhteet • kehittymisen mahdollistaminen • ajassa toimiminen • lomatoiveet • ajanhallinta esimerkiksi kokouksissa • osastokokoukset • ajallaan autetuksi tuleminen • osaa organisoida • vastuunkanto 	<ul style="list-style-type: none"> • ESIMIEHEN JOHTAMISTAIDOT 	
<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen tuki konfliktitilanteissa esim. potilaan omaisten kanssa • tuki/”suojeleminen” esim. uhkatilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> • ESIMIEHEN TAUSTATUKI 	
<ul style="list-style-type: none"> • on kiinnostunut alastaan työstä • tasapuolisuus x 2 • rohkeus puuttua ajoissa asioihin • kuulluksi tuleminen • ruskeakielisyys on perseestä! • työntekijöiden tasapuolinen kohtelu • oikeudenmukaisuus • luottamus • työntekijöiden + sijaisten tasapuolinen kohtelu • tasapuolisuus: lomat, palkat, työtehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> • EETTINEN TOIMINTA 	
<ul style="list-style-type: none"> • esimies hallitsee ja huolehtii omat tehtävänsä • osaa organisoida • vastuunkanto • ei saa olla liian mukava (on oltava auktoriteettia) • esimiehen ammatillinen käytös riippumatta hänen omista ongelmistaan esim. henkilökohtaisessa elämässä • esimies osaa ottaa vastaan palautetta – ei ”kosta” työntekijälle • esimiehen ”tisetunto”, kritiikin kestävyys • auktoriteetti, myötäeläminen • esimies tekee tehtävänsä, hoitaa lupaamansa asiat • rohkeutta puuttua epäkohtiin • joustavuus • ihminen ihmisten joukossa = esimies • helposti lähestyttävyyttä • ”tuntosarvet” työyhteisön tilanteen suhteen 	<ul style="list-style-type: none"> • ESIMIEHEN AMMATILLISUUS 	

Työnilon menestystekijöitä mittaavia tunnuslukuja

Tunnusluku	Työn imu 17-kysely	QPSNordic/QPSNordic 34+:	Muut
Oman työn arvostus	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni. Työni on merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni. Olen innostunut työstäni. Työni inspiroi minua. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni. Olen ylpeä työstäni. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. Olen hyvin sinnikäs työssäni. Minulla on vaikeaa irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut. Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin.	Pidätkö työtäsi mielekkäänä? Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat? Täytyykö sinun tuoda esille kykyjäsi ja taitojasi päästäksesi suorittamaan kiinnostavia tehtäviä ja projekteja? Tiedätkö, mitä sinulta edellytetään, jotta saisit kiinnostavana pitämäsi työn kahden vuoden kuluttua? Pidätkö uusien työtehtävien tuomasta haasteellisuudesta? Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun? Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. Arvoni ovat hyvin samanlaiset organisaation arvojen kanssa. Voitko vaikuttaa työmäärääsi? Voitko määrätä oman työtahtisi? Voitko itse päättää milloin pidät taukoja? Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi? Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi? Onko työillesi määritelty selkeät tavoitteet? Tiedätkö tarkalleen mitä sinulta odotetaan työssäsi? Onko työsi haasteellista? Useimmiten minusta on mukavaa uppoutua työhöni Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde.	<u>Keva:</u> Osaamiseni on sopiva suhteessa työni vaatimuksiin. <u>Oma Työsyke:</u> Osaamiseni on sopiva suhteessa työni vaatimuksiin.
Yhteisöllisyys	Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä? Tiedätkö etukäteen, ketkä ovat työtovereitasi kuukauden kuluttua? Pidätkö uusien työtovereiden kanssa työskentelyn tuomasta haasteellisuudesta? Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita työtovereihin työssä? Kerron ystävälleni, kuinka hyvä paikka työskennellä tämä organisaatio on. Toimiiko ryhmäsi tai tiimisi joustavasti? Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi? Arvostatko jäsenyyttä omassa ryhmässäsi tai tiimissäsi? Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisussa? Mitä toivoisit tehtävän toisin, jotta työhyvinvointisi lisääntyisi? (PKSSK)	<u>Keva:</u> Suosittelisitko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi? Työyhteisössäni on hyvä tai erinomainen ilmapiiri. Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin. <u>Oma Työsyke:</u> Työyhteisössäni on hyvä tai erinomainen ilmapiiri.
Palaute		Tiedätkö, mitä sinulta edellytetään, jotta saisit kiinnostavana pitämäsi työn kahden vuoden kuluttua? Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta? Voitko välittömästi arvioida työtäsi, kuinka hyvin se on tehty? Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostain asiasta?	Oletko saanut kiitosta työstäsi? Miten usein saat palautetta työstäsi? Saatko rakentavaa palautetta työstäsi? Saatko positiivista palautetta työstäsi?
Kuunteleminen		Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita asiakkaisiisi? Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi? Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi? Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin? Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi? Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltä? Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?	<u>Keva:</u> Olen tyytyväinen tiedonkulkuun työpaikallani.

Työnilon menestystekijöitä mittaavia tunnuslukuja

Tunnusluku	Työn imu 17-kysely	QPSNordic/QPSNordic 34+:	Muut
Kunnossa olevat resurssit (organisaatio ja yksilötasolla)	Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan.	Edellyttääkö työsi uusien tietojen ja taitojen hankkimista? Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin? Huolehditako työntekijöistä hyvin organisaatiossasi? Rohkaiseeko lähiesimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin? Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössäsi? Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta (raha, kannustus)? Fyysinen työkykyni vastaa hyvin työni ruumiillisia vaatimuksia. (PKSSK) Psyykinen työkykyni vastaa hyvin työni henkisiä vaatimuksia. (PKSSK) Työni tarjoaa minulle kehittymismahdollisuuksia, kuten vaativia työtehtäviä ja koulutusmahdollisuuksia. (PKSSK) Työpaikallani on käytettävissä riittävästi työn hallintaa tukevia keinoja, esimerkiksi työnopastus, työnohjaus, perehdytys, toimintaohjeet. (PKSSK) Onko työssä kuormittuneisuutesi muuttunut viimeksi kuluneen vuoden (12kk) aikana? (PKSSK) Mitä toivoisit tehtävän toisin, jotta työhyvinvointisi lisääntyisi? (PKSSK) Kerro, missä työhyvinvointia edistävässä asiassa on viime aikoina onnistuttu hyvin? (PKSSK)	<u>Keva:</u> Minulla on riittävästi aikaa saada työni tehdyksi. En koe laiminlyöväni kotiasioitani ansiotyön vuoksi. Työpaikallani on riittävästi työntekijöitä. <u>Oma Työsyke:</u> Fyysinen työkykyni on hyvä tai erinomainen Henkinen työkykyni on hyvä tai erinomainen Minulla on riittävästi aikaa saada työni tehdyksi. Työn jatkuvuus on turvattu. Työni ei ole henkisesti raskasta. Työni ei ole fyysisesti raskasta.
Onnistunut esimiestyö		Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin? Tiedätkö etukäteen kuka on esimiehesi kuukauden kuluttua? Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi? Puuttuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua? Jakaako esimiehesi työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti? Kohtelee lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti? Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi? Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksia työssäsi? Rohkaiseeko lähiesimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin? Auttako lähiesimiehesi sinua kehittämään taitojasi? Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin? Kuinka kiinnostunut johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista? Työpaikallani on käytettävissä riittävästi työn hallintaa tukevia keinoja, esimerkiksi työnopastus, työnohjaus, perehdytys, toimintaohjeet. (PKSSK) Onko esimiesten johtamistapa mielestäsi muuttamassa? (PKSSK) Onko kannustuksen ja tuen saanti lähiesimieheltäsi muuttunut viimeksi kuluneen vuoden aikana? (PKSSK) Miten hyvin tunnet HARAVAn? (PKSSK) Miten hyvin tunnet Myö ja Työ- työhyvinvointisopimuksen? (PKSSK)	<u>Keva:</u> Olen tyytyväinen lähimman esimieheni johtamistapaan. Käytän vuosittain esimiehesi kanssa etukäteen suunnitellun vuosikeskustelun tai vastaavan. <u>Oma Työsyke:</u> Työnantajani pyrkii parantamaan ja ylläpitämään työhyvinvointia työpaikallani. Olen tyytyväinen lähimman esimieheni johtamistapaan.

Lähteet: Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A., Ørheide, E. QPSNordic – käsikirja. Pohjoismainen työn psykisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Helsinki: Työterveyslaitos. Kaartinen, R. Forma, P. & Pekka, T. 2011. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 2/2011. www.keva.fi/tyossa_jaksaminen/omatyosyke

Työnilon menestystekijöitä työhyvinvoinnin arviointiin

Positiivinen tunnusluku/tavoitetila	Keinot	Mittarit
Oman työn arvostus: Arvostan omaa työtäni	Asennoidun työhöni myönteisesti. Muistan iloita onnistumisistani. Arvostan itse omaa työtäni. Korostan työni monipuolisuutta. Olen avoin ja keskustelen työstäni. Huolehdin tauoistani ja mahdollistan myös työkavereideni tauot. Olen avoin mahdollisuuksille vaikuttaa työnkuvaani. En panttaa osaamistani, vaan jaan sitä muillekin.	Kirjalliset (yhdessä sovitut) toimenkuvaukset Palkitsemisskäytännöt Lahjakuus- ja vahvuusanalyysit Työkyvyn tuen kartoitus Voimavarakysely Käytännön hoitotyön meetingit Vertaiskeskustelut Perehdytysohjelma Työkierromahdollisuus Täydennyskoulutukset
Yhteisöllisyys: Vaikutan positiivisesti omassa työyhteisössäni	Suhtaudun asioihin positiivisesti. Puhun työkaverini selän takana vain hyvää. Uskallan olla kriittisesti eri mieltä. Keskustelen tekemistäni valinnoista ja hyväksyn muiden tekemät valinnat. Olen avoin mahdollisuuksille tehdä työtä eri tavoilla. Annan työrauhan työyhteisössäni. Hyväksyn itseni sellaisena kuin olen. Tapaan työtovereitani vapaa-ajalla niin halutessani. Pyydän apua tarvittaessa. Annan apua tarvittaessa. Edesautan eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä.	Työyhteisöpelisäännöt ja niiden seuranta Työyhteisön kehittämissalaverit Työyhteisön työhyvinvoinnin tikkataulu Tiimipalaverit Vuosipalaverit johdon kanssa Työyhteisön virkistymistapahtumat Käytännön hoitotyön meetingit Vertaiskeskustelut Perehdytysohjelma
Palaute: Annan ja otan vastaan palautetta	Tuon esille asiat, jotka ovat hyvin. Muistan kiittää. Annan positiivista palautetta. Annan rakentavaa palautetta oikealla tavalla. Jaan osaamistani tarvittaessa. Käytän huumoria sopivissa tilanteissa. Muistan hyvät käytöstavat, tervehdin. Hyödynnän saamani palautteen.	Toimiva palautteenantokulttuuri Kehityskeskustelut Puheeksi ottamisen kulttuuri Organisaation johdon jalkautuminen työyhteisöihin Perustyöntekijät asioita valmis-televiin työryhmiin Perehdytysohjelma Asiakaspalautteet
Kuunteleminen: Kuuntelen itseäni ja muita	Olen avoin ja keskustelen työstäni. Esitän perusteltuja mielipiteitä. Viestin työyhteisöni kanssa rakentavasti. Huomioin potilaalta/asiakkaalta tulevat vinkit. Annan tilaa myös muiden mielipiteille.	Kehityskeskustelut Puheeksi ottamisen kulttuuri

Työnilon menestystekijöitä työhyvinvoinnin arviointiin

Positiivinen tunnusluku/tavoitetila	Keinot	Mittarit
Kunnossa olevat resurssit: Huolehdin omalta osaltani resursseista (organisaatio- ja yksilötasolla)	Tasainen kuormitus eri tiimeissä/osastoilla toteutuu. Osallistun oman työni ja työyhteisöni kehittämiseen. Huolehdin omasta henkilökohtaisesta työkunnostani. Hoitolaitteiden ja hoitokäytäntöjen yhdenmukaistaminen. Hyödynnän muitten erikoisosamista.	Rafaela- hoitoisuusmittari Vuosipalaverit johdon kanssa Kehityskeskustelut Kuntokartoitus Liikunta- ja kulttuuriseteleiden käyttö Intranetin hyödyntäminen laitehankinnoissa sekä hoitokäytäntöjen yhdenmukaistamisessa HaiPro - raportit
Onnistunut esimiestyö: Onnistun esimiestyössä/tuen esimiestäni työssään	Annan työrauhan esimiehelleni. Tuen esimiestäni päivittäisessä työssä. Iloitsen työntekijöideni onnistumisesta. Kannustan työntekijöitä kertomaan kehitysideoitaan. Toimin oikeudenmukaisesti palkka-, loma-, työvuoro- ja työtehtävien suunnittelussa. Puutun rohkeasti asioihin. Toimin työyhteisöni edunvalvojani organisaatiossa. Edesautan eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä.	Kehityskeskustelut Esimiestyön tuki- ja ohjausjärjestelmä Uusien henkilöiden ja työtehtävien perehdytyskäytännöt Ristiriitatilanteiden ratkaisukäytännöt määriteltyinä 360 asteen palautekysely Empowering Leadership Questionnaire – ELQ ja Transformational Leadership Questionnaire – TLQ testit (Niitamo 2003, 87) Esimiestyön työohjaukset Varhaisen havaitsemisen toimintamalli HARAVA