



TAHTO – Työyhteisömittari

Sovelluspohjaisen työyhteisömittarin kehittämispöessi

Anu Pelkonen

**Opinnäytetyö
YLEMPI AMK-TUTKINTO**

Joulukuu 2008

Terveyden edistämisen koulutusohjelma



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) Anu Pelkonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 38 (60)	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus Salainen <input type="checkbox"/> saakka	
Työn nimi TAHTO –Työyhteisömittari – Sovelluspohjaisen työyhteisömittarin kehittämisprosessi		
Koulutusohjelma Terveyden edistämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Katri Ryttyläinen, Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä Organisaation, työn ja henkilöstön kehittäminen on toimintaa, jonka tavoitteena on ensisijaisesti parantaa tuottavuutta, henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja kasvua työssä, organisaation uudistumis- ja oppimiskykyä, innovatiivisuutta ja muutosvalmiutta. Työssä jaksamisen ja viihtymisen perusedellytys on henkilökohtainen osaaminen ja ammattitaito. Tämä edellyttää ammattitaidon jatkuvaa päivittämistä ja uusintamista myös aikuisiällä. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana on pyritty tarttumaan edellä mainittuihin työelämän haasteisiin, toimimaan muutosagenttina ja kehittämään työvälinettä; TAHTO – Työyhteisömittaria erityisesti 3. sektorin työllistävien organisaatioiden henkilöstöhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Mittausmenetelmää on testattu myös julkisen sektorin työpaikoilla sekä pk-yrityksissä. Työhyvinvointimittarin kehittämistyössä on keskitytty erityisesti huolelliseen suunnitteluun sekä ekologiseen valintaan perustuvien strategioiden näkökulmiin. Prosessin aikana keskityttiin erityisesti työyhteisömittarin kehittämistyöhön, koemittauksiin ja yhden 3. sektorin työllistävän organisaation työhyvinvoinnin edistämisprosessin kokonaistoteutukseen. Saatujen kokemusten innoittamana lähdettiin kehittämään hieman kevyemmin toteutettavaa sovelluspohjaista mittaria. Työväline soveltuu myös julkisen sektorin muutosprosesseista juontuvien työhyvinvoinnin edistämistarpeiden mittaamiseen. Tämä mittariversio perustuu Tasapainotettuun tulokorttiin (BSC) ja sen neljään tulonäkökulmaan, joten sen tuottama tieto on helposti yhdistettävissä julkisen sektorin organisaatioiden käyttämään strategiatyövälineeseen. Kehittämisprosessin aikana syntyneitä kahta hieman erilaista mittausmenetelmää kokeiltaessa havaittiin, että välityömarkkinoita edustavat 3. sektorin työllistävät organisaatiot tekevät vaativaa ja raskasta työtä pitkäaikaistyöttömien sekä vajaatyökykyisten henkilöiden ohjaus- kuntous- ja valmennustyössä. Näillä organisaatioilla ei kuitenkaan ole käytössään työhyvinvointia edistäviä työvälineitä tai menetelmiä. Suurimpana syynä tähän on 3. sektorin toimijoiden rahoituspohja, joka ei huomioi henkilöstön hyvinvointinäkökulmaa. Asian korjaamiseksi päätettiin rakentaa kehittämisprosessi yhdessä näiden 3. sektorin organisaatioiden kanssa. Prosessin tavoitteena oli luoda 3. sektorin toimijoille sopiva, helppokäyttöinen ja kustannustehokas sovelluspohjainen työväline ja menetelmät työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi sekä tuottavuuden lisäämiseksi.		
Avainsanat (asiasanat) Työhyvinvointi, strategia, tasapainotettu tulokortti, 3. sektori		
Muut tiedot		

Author(s) Anu Pelkonen	Type of Publication Master's thesis	
	Pages 38 (60)	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until <input type="checkbox"/>	
Title TAHTO – Work Community Indicator – Development Process of Application-based Work Community Indicator		
Degree Programme Degree programme in Health Promotion		
Tutor(s) Katri Ryttyläinen, Tapio Mäkelä		
Assigned by		
Abstract <p>Development of the organization, work and personnel is activity with top aim to improve productivity, well-being of personnel, motivation and increment in work, regeneration and learning capability, innovation and readiness for change. Person's own know-how and professional skill are the basic condition to her or him to be able to work and enjoy it.</p> <p>This means that professional skill has to be updating and improving also during adulthood. During this thesis process the aim was to address working life challenges, act as an alteration agent and develop tool: TAHTO – Work community indicator, especially to maintain and improve personnel's well-being of 3rd sector employing organizations.</p> <p>Measuring method has been also tested in the public sector and SEMs (small and medium-sized enterprises). In development of work well-being indicator it has been concentrated especially on an accurate planning as well as strategies based on ecological selections. During the process it has been concentrated especially on development of work community indicator, testing and overall implementation of well-being enhancement process in one of the 3rd sector employing organizations.</p> <p>Received experiences inspired us to develop an indicator which was executed in a little bit lighter structure. This tool is suitable to be used in measuring promoting needs of work well-being in public sector. This measure version based on BSC (Balanced Scorecard) and its four result viewpoints, so the results it gives are easy to connect to a strategic tool which organizations in public sector use.</p> <p>During the development process it was noticed when two, dissimilar measure methods were used that 3rd sector employing organizations which represent middle markets are doing demanding work for long-term unemployed people and under fit for work people in guidance, rehab and training. Anyway these organizations don't have tools or methods which improve well-being. The main reason is the financial foundation of 3rd sector doers. This doesn't observe personnel's well-being. To fix this situation it decided to build development process together with the 3rd sector organizations. The aim of the process is to create methods for maintaining and improving well-being as well as increasing productivity.</p>		
Keywords work well-being, strategy, Balanced Scorecard, 3rd sector		
Miscellaneous		

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	3
2. Työyhteisömittarin kehittämistarve	4
2.1. Strategisen johtamisen haasteet työhyvinvoinnin näkökulmasta	5
2.2. Strategista johtamista avustava työväline	6
3. Tutkimuspainotteisuus työhyvinvointimittausten taustalla	7
3.1. Sovelluspohjainen mittaristo	8
3.2. Johtamista avustava väline	9
4. Työelämän haasteen henkilöstöjohtamiselle	10
4.1. Riittävätkö olemassa olevat ratkaisut?	12
4.2. Järjestelmätason työväline	13
5. Kehittämistyö ja muutoksen toteuttaminen – koko työyhteisön asia	13
5.1. Muutos ja muutosagenttius kehittämistyössä	14
6. Työhyvinvointimittarista TAHTO – Työyhteisömittariksi	15
5.2. Työyhteisömittarin jatkokehittämisen tavoitteet	17
5.3. Kehittämistyön prosessi, haasteet ja mallintaminen	18
5.4. Tasapainotettu tulokortti (BSC) työyhteisömittarin tausta- ajatteluna	19
7. TAHTO – Työyhteisömittari	24
7.1. Kysely – palaute – menetelmän hyödyntäminen TAHTO – työyhteisömittausten toteutuksessa	25
7.2. Testaus ja mallintaminen	26
7.3. TAHTO – Työyhteisömittarin hallinta	27
7.4. Kyselyyn vastaaminen	28
7.5. Tulosten esittäminen sovelluksessa	30
7.6. Ajatuksia koemittauksen toteutuksesta ja saadusta palautteista	32
7.7. Silmänliikeanalyysi käytettävyyssuunnittelun lähtökohtana	33
8. Kehittämistyön sisältö ja eteneminen	34
9. Johtopäätökset	36

LÄHTEET	39
LIITTEET	42
Liite 1. Työhyvinvointimittari	42
Liite 2. Tekevän työhyvinvointi - palaute ja kehittämisiltapäivän ohjelma	50
Liite 3. Opinnäytetyön aihe-ehdotus, Matti Humalamäki	51
Liite 4. Huhtasuon pilotti- Työttömän palvelu- ja hoitomallisuunnitelma	53
Liite 5. Työyhteisömittaus Huhtasuolla – Tiedote	56
Liite 6. Huhtasuon työyhteisömittauksen saate	57
Liite 7. Taustatietonäkymä	58
Liite 8. Ohje työyhteisökyselyyn vastaamiseksi	59
Liite 9. TAHTO –Työyhteisömittarin kysymyspatteristonäkymät	60
KUVIOT	
Kuvio 1. Tasapainoitettu mittaristo	21
Kuvio 2. BSC -kehä.	21
Kuvio 3. TAHTO –mittarin hallintasivun näkymä	27
Kuvio 4. Kyselyyn siirtyminen	28
Kuvio 5. Ohjelinkki mittarin kysymyskokonaisuuksien yhteydessä	28
Kuvio 6. Palautekenttä, vastauksen lähettäminen tai kyselyn tyhjentäminen	29
Kuvio 7. Esimerkki tulossivun vastaajamäärät osiosta	30
Kuvio 8. Esimerkki tulossivun näkymästä keskiarvoina	31
Kuvio 9. Kyselyn tulostähtäviä vastausjakaumittain	32
Kuvio 10. Johtamisen ja työhyvinvointiprosessin kehittämisen kehät Honkasta 2006 mukaillen	35

1. JOHDANTO

Työstressi, työhyvinvointi ja niiden tunnistaminen ovat osoittautuneet työyhteisöjen ongelmaksi yhä selkeämmin 2000- luvulla. Voidaankin kysyä onko työympäristöä ja hyvinvointia mahdollista parantaa johtamismenetelmiä kehittämällä?

Työstressitutkimuksessa on korostettu esimiesten keskeistä roolia työstressin synnyssä ja sen hallinnassa. (Elo A-L. & Kuosma E. & Mattila P. 2005. Teoksessa Työ ja ihminen 19, 334). Esimies- alaissuhde ja sen toimimattomuus on todettu työstressin keskeiseksi aiheuttajaksi. Esimiehen toimintatavoilla ja johtamisen menetelmillä on näin ollen suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Organisaatioiden johtamisvalmennuksia ei perinteisesti suunnitella työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi, vaan johtamisvalmennusten tavoitteena on tavallisimmin tuottavuuden lisääminen ja myönteisten asenteiden vahvistaminen parantamalla johtamisprosesseja ja esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. (Elo & Kuosma & Mattila 2005, 335).

Organisaation, työn ja henkilöstön kehittäminen on toimintaa, jonka tavoitteena on ensisijaisesti parantaa organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta (tuottavuustavoite). Tavoitteena on parantaa myös henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja kasvua työssä (hyvinvointitavoite). Organisaation uudistumis- ja oppimiskykyä, innovatiivisuutta ja muutosvalmiutta on tuettava (uudistumistavoite). Lisäksi on parannettava organisaation ja henkilöstön kykyä ymmärtää, tiedostaa ja arvioida oman toiminnan tavoitteita, arvopäämääriä ja seurauksia (ymmärtämis- ja tiedostamistavoite). (Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit, Muutoksen johtamisen ohjaaminen ja johtaminen, 18).

Hyvien käytäntöjen vaikuttavuustutkimuksen mukaan hyvää tasoa oleva työhyvinvointi ei ole sattumaa, vaan pitkäjänteisen kehittämistyön tulosta. Työilmapiirin parantamiseksi on saatava mahdollisimman moni mukaan kehittämistyöhön ja otettava huomioon jokaisen omat näkemykset. Hyvien käytäntöjen työpaikoilla henkilöstö on tyytyväisempi työhönsä, viihtyy paremmin ja arvioi johtamistyylin paremmaksi,

kuin suomalaiset yleensä. (Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma, Seurantaraportti 2001. 28-29).

2. Työyhteisömittarin kehittämistarve

Ajatus uuden tyyppisen työyhteisömittarin kehittämistyölle nousi esiin aluksi pienten ja keskisuurten yritysten helppokäyttöisen ja helposti eri toimialoja edustavien organisaatioiden tarpeisiin muokattavan, laadukkaan strategisen johtamisen apuvälineen puuttumisesta. Sama ilmiö on viime vuosina noussut esille myös kolmannen sektorin työllistävissä organisaatioissa. Nämä kolmannen sektorin organisaatiot tuottavat yhä enenevässä määrin pitkäaikaistyöttömien ja vajaatyökykyisten henkilöiden työ- ja työhönvalmennuspalveluja kunnille tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Euroopan komission tavoitteena on, että kunnat ja palvelun tuottajat, tässä tapauksessa kolmannen sektorin organisaatiot, tuottavat laadukkaita palveluja ja varmistavat niiden alueellisen ja fyysisen saatavuuden (Lindberg, E. 25.11.2008. ESR valtakunnallinen kehittämisohjelma Välttyömarkkinat, Valtakunnallinen seminaari. Paasitorni, Helsinki).

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n mukaan kaikkien työkykyisten on osallistuttava työntekoon omalla työpanoksellaan työaikojen joustojen ja henkilökohtaisia ratkaisuja hyödyntäen. Erilaisuus ja kunkin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet tulee huomioida ja hyväksyä työyhteisössä, mutta niitä ei pidä korostaa liikaa. (Wärn, R. 25.11.2008. ESR valtakunnallinen kehittämisohjelma Välttyömarkkinat, Valtakunnallinen seminaari. Paasitorni, Helsinki). Näiden edellä mainittujen tavoitteiden täyttymiseksi työyhteisöillä tulee olla riittävän selkeä työväline, jonka avulla kunkin mielipide saadaan näkyviin ja työyhteisöt keskustelemaan työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta ja kehitettävistä asioista työpaikoilla.

Kehittämistyön alkuvaiheessa työhyvinvointimittarin manuaalista mallia testattiin muutamissa pk -yrityksissä sekä Pirkanmaan seurakuntayhtymässä. Mittarin kehityksessä sähköiseen muotoon, sitä testattiin myös julkisen sektorin työyksiköissä. Tässä vaiheessa kuitenkin havaittiin, että julkisen sektorin työyhteisömittauksia oli jo toteutettu järjestelmällisesti erilaisiin työyhteisötutkimuksiin liittyen, kun taas kolmannen sektorin organisaatioilla ei pääsääntöisesti ollut lainkaan mittausmenetel-

mää työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen mittaamiseksi ja kehittämiseksi. Näin ollen keskityttiin kehittämään työyhteisömittaria erityisesti kolmannen sektorin työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden parantamisen ja henkilöstöjohtoon strategiatyön välineeksi.

2.1. Strategisen johtamisen haasteet työhyvinvoinnin näkökulmasta

Strateginen johtaminen on organisaation johdon pyrkimys sovittaa yhteen liikeidean eri osa-alueita. Strategia ja strateginen johtamiselle ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää. Eri teoreetikkojen käsitys asiasta vaihtelee suuresti. Mintzerg ym. (1998) tunnistaa kirjassaan *Strategy safari*, ainakin kymmenen erilaista strategiakoulukuntaa. Design, planning, positioning, entrepreneurial, cognitive, learning, power, cultural, environmental ja configuration – koulukunnat. Tämä on siis todellinen viidakko. (Honkanen 2006, 118).

Haberberg & Rieple (2001) taas ovat ryhmitelleet strategiseen johtamiseen liittyvät teoriat, tutkimus ja ajattelusuuntaukset seitsemään luokkaan.

1. *Johtajan visioon perustuva*, jossa strategia on yhden johtajan visio ja siitä seuraava toiminnan tulos
2. *Huolelliseen suunnitteluun perustuva* strategia syntyy systemaattisiin havaintoihin, analyyseihin ja tavoiteasetteluun perustuvan prosessin kautta.
3. *Osallistujien mieltymyksiin perustuva* strategia ilmentää siihen osallistuvien henkilöiden mieltymyksiä, preferenssejä ja intressejä.
4. *Strategia sosiaalisena prosessina* – strategia syntyy organisaation usein monimutkaisen sosiaalisen prosessin kautta
5. *Strategia poliittisen valtapelin ilmentymänä* – strategia muotoutuu toimintaan liittyvien vaikuttajien, vaikuttajaryhmien ja sidosryhmien valtapoliittisten neuvotteluprosessien tai valtapelin tuloksena.
6. *Ekologiseen valintaan perustuvassa* strategiassa kokeillaan erilaisia asioita ja sitoudutaan niihin, jotka toimivat käytännössä.
7. *Anarkiaan tai kaaokseen perustuvassa* luokassa strategiaa ei ole, eikä organisaatio sitä tarvitsekaan, vaan selviytyy ja adaptoituu ilman selkeää strategiaa. (Honkanen 2006, 119-120).

Kehittäjänä ja tässä yhteydessä myös muutosagenttina olen keskittynyt kehittämis-tehtävissäni erityisesti huolelliseen suunnitteluun perustuvan ja ekologiseen valinta-perustuvaan strategian näkökulmiin. Tosin kehittämisprosessin aikana olen väistämättä joutunut huomioimaan myös Haberbergin & Rieplen (2001) kuvaamia muita strategisen johtamissuuntauksen ajatuksia.

Päädyin tähän valintaan siksi, että huolelliseen suunnitteluun perustuva strategia painottaa rationaalista, huolellista ja muodollista suunnitteluprosessia, jossa analyysistä ei vielä seuraa päätöksiä, sitoutumista eikä tahtotilaa. Kaikkea ei myöskään voida analysoida ja mitata koskaan riittävän tarkasti. (Honkanen 2006, 119). Ekologiseen valintaan perustuva strategia perustuu luovaan ajatteluun tai yrityksen ja erehdyksen menetelmään, (Honkanen 2006, 120) jossa on yhtymäkohtia myös toimintatutkimukselliseen työotteeseen. Perusajatuksena toimii se, että erilaisten vaihtokäytöiden kautta valikoituvat elinkelpoisimmat. Tämä strategia edellyttää sallivaa ja omaehtoista yrittämiseen kannustavaa kulttuuria. (Honkanen 2006, 120).

Johtajan visio, kyky osua oikeaan ja muiden halu seurata häntä (Honkanen 2006, 119) vaikuttaa väistämässä myös työhyvinvointiin ja on osoitus siitä, kuinka työtekijät arvostavat johtajaansa. Myös osallistujien mieltymykset ns. ryhmäajattelu (group think) (Honkanen 2006, 119) vaikuttaa asioiden toteutumiseen organisaatiossa. Vanha sanonta ”joukossa tyhmyys tiivistyy” toimii valitettavan usein myös strategiayöskentelyn etenemisen esteenä ja asioiden toteutumisena työyhteisössä. Poliittisen valtapelin prosessissa neuvotteluasemat perustuvat eri osapuolten valtaan (Honkanen 2006, 119). Tämä vaikuttaa väistämättä lähes kaikkeen tekemiseemme. Tämä ilmenee varsinkin kolmannen ja julkisen sektorin rahoitusosuuksiin ja ikävä kyllä myös johtaja- ja henkilöstövalintoihin. Anarkiaan tai kaaokseen perustuvassa strategiassakin oletetaan tiettyjen muotojen ja rakenteiden työntyvän ainakin jossain vaiheessa esille systeemissä. (Honkanen 2006, 119).

2.2. Strategista johtamista avustava työväline

Työhyvinvointia mittaavia työvälineitä on olemassa runsaasti ja ne ovat laadultaan hyvin eritasoisia sekä sisällöltään, että toteutettavuudeltaan. Useimmat mittausme-

netelmät vaativat kuitenkin toteutuakseen ulkopuolisen konsultin, raskaita manuaalisesti käsiteltäviä lomakkeistoja sekä erillisiä ohjelmia ja työvälineitä tulosten analysointia varten. Uudemmat sovelluspohjaiset mittaristot ja analysointimenetelmät ovat hankinta-, toteutus- ja ylläpitokustannuksiltaan erittäin kalliita ja näin ollen pienten työyhteisöjen taloudelliset resurssit huomioiden saavuttamattomissa.

Laadun ja taloudellisen hyvinvoinnin lähde on tuotanto. Tuotannon tuloksena syntyy kulutushyödykkeitä ja tuotteita, joita käytetään ihmisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Saari, S. 2002. Laatuun perustuva talous, johdatus tuotannon teoriaan ja mittaamiseen, 11). Tähän tuotantoajatteluun perustuen lähdettiin kehittämään myös tätä tuotetta; TAHTO –Työyhteisömittaria. Laajassa mielessä tuotantoa on kaikki se toiminta, joka edistää tarpeiden tyydyttämistä. Hyödykkeelle, palvelulle tai tuotteelle muodostuva hinta on markkinatalouden keskeinen mekanismi, joka ohjaa järjestelmää, millä kuluttajat ja tuottajat tekevät valintojaan. (Saari 2002, 11).

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kehittämään kevyesti toteutettava, kustannustehokas työyhteisön tilaa mittaava ja analysoiva työväline, jota kolmannen sektorin organisaatiot ja muut pienet työyhteisöt voivat käyttää ilman kalliita konsultteja. Mittausvälineeseen investoineet organisaatiot voivat toteuttaa mittaukset itsenäisesti, ainoastaan mittaustulosten analysointivaihe vaatii asiaan perehtyneen henkilön asiantuntemusta.

3. Tutkimuspainotteisuus työhyvinvointimittausten taustalla

Useimmiten työhyvinvointimittaukset ovat liittyneet erilaisiin työyhteisötutkimuksiin. Nämä tutkimuspainotteiset mittaukset ovat usein kertaluonteisia ja toistettavuudeltaan työläitä. Selvitystemme mukaan erityisesti kolmannen sektorin organisaatioiden tarpeisiin suunnattua mittausten menetelmää ei ole Suomessa aiemmin ollut olemassa. Perinteiset mittausten menetelmät on toteutettu useimmiten manuaalisena lomakekyselynä, kuten muun muassa Maija-Liisa Nakarin väitöstutkimuksesta ilmenee. Tässä julkisen sektorin organisaatioon kohdennetussa työilmapiirin mittauksessa käytettiin Efektia Oy:n kehittämää ja omistamaa 56 kysymystä sisältävää kyselylomaketta. (Nakari, M-L. 2003, Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja

muutoksen mahdollisuus, 102). Tutkimuksessa sadut mittaustulokset analysoitiin ja kuvattiin frekvenssijakaumilla, keskiluvuilla ja hajonnalla. Muut menetelmät Nakarin tutkimuksessa olivat muuttujien yhteyksien tarkastelu, analyysien syventäminen, muuttujiin sisältyvän informaation tiivistäminen, ryhmien välisten erojen tarkastelu ja riippuvan muuttujan vaihtelun selittäminen riippumattomilla muuttujilla. (Nakari 2003, 108-109). Tämä perinteinen lomakekysely edustaa manuaalista mallia, joka on toteutukseltaan erittäin raskas ja vaatii vastausten käsittelijältä erityistä perehtyneisyyttä analysointiohjelmiin ja toiminta painottuu tutkimukselliseen tietämykseen.

Työssä jaksamisen ohjelman vuonna 2000 käynnistämisen Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen – tutkimuksen toteuttivat neljä eri tahoa. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstötilinpäätöksen kehittämistä, käyttöä ja tulkintaa yritysten ja julkisten organisaatioiden johtamisvälineenä. (Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma, Seurantaraportti 2001, 31). Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen – tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman käytännönläheistä tietoa henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi. Avainasemassa em. tutkimuksessa olivat erilaiset raportointimallit, indikaattorit ja vertailuluvut sekä niiden liittyminen henkilöstön jaksamiseen. Tutkimus tuotti pk- yritysten henkilöstötilinpäätösmallin ja ohjeet sekä lyhytmuotoisen työilmapiirikyselyn käyttöoppaain. (Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma, Seurantaraportti 2001, 31).

Tämä Työssä jaksamisen ohjelmaan liittynyt laajamittainen toteutus perustuu puhtaasti tutkimukselliseen osaamiseen. Vaikka huomio kiinnitettiin erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten tarpeisiin, käytetyt menetelmät vaativat ulkopuolisen tutkijan osaamis-pääomaa. Näin ollen menetelmä ja seurantamittaukset on hankala tai lähes mahdoton toteuttaa jatkossa itsenäisesti ilman ulkopuolista asiantuntijaa.

3.1. Sovelluspohjainen mittaristo

Viime vuosina markkinoille on tullut mittausten menetelmiä, kuten esimerkiksi ZEF Solutions Oy:n kuluvan vuoden aikana markkinoille lanseeraama ZEF Arviointikone. Menetelmällä voidaan viikon toteutusajassa mitata muun muassa henkilöstön hyvinvointia 11 kysymyksen osalta. Lisäksi Arviointikoneella voidaan tuottaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjä. (www.zef.fi).

Ainakin aluksi Arviointikone vaatii käyttäjältä erityistä perehtyneisyyttä vastaamislogiikkaan. Mittaukseen osallistuja antaa vastauksensa nelikenttään arvioiden samalla kertaa sekä onnistumistaan kyseisessä asiassa, sekä sitä, kuinka merkityksellinen kyseinen asia on vastaajan arvojärjestyksessä. Näin ollen ensimmäistä kertaa Arviointikonetta käyttävän henkilön vastaukset eivät välttämättä ole vertailukelpoisia, vaan koneen käyttö vaatii harjoittelua. Lisäksi Arviointikoneella ja muilla samankaltaisilla työvälineillä tapahtuvat mittaukset vaativat taloudellisesti suuria investointeja. Keskusteluissa kolmannen sektorin sekä pk- ja mikroyritysten edustajien kanssa on käynyt ilmi, että useimmille pienille yrityksille ja työyhteisöille tämänkaltaiset investoinnit ovat lähes mahdottomia.

3.2. Johtamista avustava väline

Edellä mainitun taloudellisen haasteen lisäksi työelämä asetta vaatimuksia myös muita työhyvinvoinnin mittaamiseen käytettäville työvälineille. Mittausmenetelmän tulee olla helppokäyttöinen, luotettava ja kustannustehokas sekä laadukas strategisen johtamisen työväline. Tulosten on oltava helposti vertailtavissa samaa toimialaa edustavien yritysten tai organisaation eri yksiköiden ja ammattiryhmiä edustavan henkilöstön kesken. Mittauksen toteuttamiseen ja analysointiin ei saa kulua liikaa aikaa, jotta aikaresurssia voidaan käyttää itse mittauksella ja sen tulosten analysoinnilla aikaan saatujen parantamisehdotusten toteuttamiseen.

Nämä vaatimukset nousevat esille erityisesti pk- yrityksissä ja 3. sektorin organisaatioissa, joissa työntekijöitä on suhteellisen vähän, toimitusajat yms. sanelevat pitkälti työtahdin ja työvoiman kysyntä ja vaihtuvuus ovat tätä päivää. Työn mielekkyys on jatkuvasti suuri kehittämishaaste tämän päivän työelämässä niin yrityksissä, kuin julkisen ja kolmannen sektorin työpaikoilla. (Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma, Seurantareportti 2001, 16).

Organisaatioarvioinnin tekeminen kyselyn kautta on tarpeellista, kun jokaiselle henkilöstön jäsenelle halutaan antaa mahdollisuus ilmaista kantansa. Kyselyitä voidaan nykyisin toteuttaa tehokkaasti esimerkiksi internetiä hyväksikäyttäen. Kyselyjen tulosten perusteella voidaan helposti ja selkeästi esittää sekä vertailla esimerkiksi eri

osastojen tai henkilöstöryhmien vastauksia keskenään. Luotettavan kyselyn täytyy olla reliaabeli eli tulosten on oltava samat, jos kysely toistetaan välittömästi uudelleen. Lisäksi sen on oltava validi, joka mittaa oikeita asioita organisaatioelämästä. (Honkanen 2006, 84).

Valmiiksi laadittuja ratkaisuja tai työkalupakkeja työpaikalta toiselle siirrettäväksi ei ole olemassa. Hyvistä käytännöistä voidaan kuitenkin oppia ja saada malleja kunkin oman työyhteisön ja sen hyvinvoinnin kehittämiseen. Työyhteisön kehittymistä ei voi ”ostaa”, vaan se on toteutettava kunkin työyhteisön jäsenten kesken. Asiantuntijat voivat toimia työyhteisön tukena, mutta eivät ottaa vastuuta kehittämistyöstä ja hyvinvoinnista. (Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma, Seurantareportti 2001, 44).

4. Työelämän haasteen henkilöstöjohtamiselle

Tämän päivän työelämässä ihmiset eri organisaatioissa kohtaavat ilmiön nimeltä muutos. Nämä muutokset voivat olla joko pienempiä tai suurempia. Muutoksesta on näyttänyt tulevan ilmiö, joka hallitsee yhä enemmän työelämää ja siihen liittyvää keskustelua. ”Taas täällä hiippailee joku muutoskonsultti ja johtajat käyttävät aikaansa kaikenlaisiin muutosjuttuihin”. Tervetuloa muutosleikkiin... Muutos on tullut jäädäkseen ja on meidän jokaisen arkipäivää. (Honkanen 2006, 9).

Humanistiseen psykologiaan nojaava johtamisvalmennus on korostanut erityisesti kasvun merkitystä. Johtajan itsetiedostuksella on tässä yhteydessä suuri merkitys. Itsetiedostuksen on nähty johtavan alaisten tunteiden ja käyttäytymisen parempaan ymmärtämiseen. Palautteen saaminen omista vahvuuksista ja rajoituksista on perusta oppia myös oman käyttäytymisen vaikutuksista. (Elo & Kuosma & Mattila, 2005. 335).

Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin. Yksi tärkeimmistä suhteutumistapoja selittävistä tekijöistä on se, missä määrin yksilö kokee voivansa vaikuttaa tulevaan muutokseen. Hallinnan ja kontrollin tunne on tärkeä tekijä pohdittaessa ihmisen psykologista tai psyykkistä hyvinvointia. (Honkanen 2006, 10). Asioiden hallitse-

mattomuus tuottaa stressiä, joka pahimmillaan johtaa pahoinvointiin ja jopa sairastumiseen. (Honkanen 2006, 10-11). Hyvinvoivat työntekijät ovatkin luovempia ja tehokkaampia työssään. (Honkanen 2006, 22).

Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntämistä koskevan tutkimuksen tärkeimpiä teoreettisia havaintoja on, että terveys ja jaksaminen ovat osa organisaation osaamispääomaa. Henkilöstöstrategiset mittarit varmistavat organisaation suunnittelua, ohjausta ja seuranta. Niiden laatiminen on oma oppimis- ja kehittämisprosessinsa. Keskeiset toiminnot kattavien mittareiden tulee olla vertailukelpoisia asetettujen tavoitteiden kanssa, jotta todella tiedetään ”missä mennään”. (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma, Seurantaraportti 2001, 31).

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman tutkimuksessa todettiin, että henkilöstötyytyväisyys korreloi merkittävästi asiakastyytyväisyyden kanssa. Sama korrelaatio esiintyy myös henkilöstötyytyväisyyden ja johtamisen sekä osaamisen kehittämisen välillä. Jalostusarvon suhteella henkilöstökustannuksiin mitattuna tuotavuus korreloi erittäin merkittävästi sen kanssa, miten tyytyväinen henkilöstö on esimiestoimintaan. Pienten ja keskisuurten yritysten johto pitää terveyttä, osaamista ja työyhteisöä kuvaavia indikaattoreita tärkeinä henkilöstön jaksamiseen liittyvinä mittareina. Valtionhallinnon organisaatioissa sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja määräaikaisen henkilöstön määrää aliarvioidaan systemaattisesti. Samalla henkilöstön koulutustasoa ja keski-ikää sekä yli- että aliarvioidaan. Kuntasektorilla tärkeimpinä tunnuslukuina pidettiin sairauspoissaoloja ja työpanoksen määrää, jotka ovat osoittautuneet huomattavasti luultua tärkeämmiksi indikaattoreiksi. Lisäksi työturvallisuus on oleellinen henkilöstövoimavarojen ulottuvuus. (Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma, Seurantaraportti 2001, 32).

Työssä jaksamisen ja viihtymisen perusedellytys on henkilökohtainen osaaminen ja ammattitaito. Työntekijöiden ammatillisen osaamisen ajantasaisuus on myös työuran jatkumisen keskeinen edellytys. Elinkeino- ja ammattirakenteissa tapahtuvat muutokset aiheuttavat uusia osaamistarpeita, teknologiaa ja työtehtävät muuttuvat nopeasti. Tämä edellyttää ammattitaidon jatkuvaa päivittämistä ja uusintamista myös aikuisiällä. (Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma, Seurantaraportti 2001, 45). Elinikäisen oppimisen työpoliittinen näkökulma tähtää työvoiman

osaamista vahvistamalla hyvään työvoiman saatavuuteen, rakennetyöttömyyden vähentämiseen ja työuran pidempään keston. Elinikäisen oppimisen lähtökohtia ovat muun muassa aikuiskoulutuksen työelämäkytkennän vahvistaminen ja työssä olevan väestön osaamisen parantaminen työsuhteen jatkuvuuden turvaamiseksi ja yritysten työvoiman saatavuuden parantamiseksi. (Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma, Seurantaraportti 2001, 46 - 47).

Kehittämisen ja muutoksen kohteena ovat siis ihmiset (osaaminen), työtehtävät (tehtäväkokonaisuudet) sekä soveltavat tekniikat ja säännökset. Kehittäminen siis koskettaa useimpia organisaatioihin kuuluvia. Tarkoituksena on, että tuloksena on jokin aikaisempaa parempi, tehokkaampi tai muuten suotavampi asioiden tila. (Seppänen - Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006, Kehittämistyön risteyskiä, 117).

Muutoksen toteuttamiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi tarvitaan aina ihmisiä, kaikkia työorganisaation jäseniä, mutta myös muutosagentteja. Muutosagenttien roolissa ovat perinteisesti toimineet konsultit, kehittäjät, asiantuntijat, valmentajat tai kouluttajat, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta. Heidän tehtävänsä on tukea muutos- ja kehittämistyötä tuomalla siihen jotain omaan erityisosaamiseensa liittyvää tietoa, taitoa ja välineitä. Näitä muutosagentteja voi löytyä myös organisaation sisältä. Usein he ovat henkilöstöammattilaisia tai henkilöstön kehittäjiä, mutta yhtä hyvin muutosagentteina voivat toimia muutkin asiantuntijat ja kehittäjät. Myös linjajohtajat ja esimiehet voivat ottaa muutosagentin roolin. Tällöin esimies on enemmänkin valmentajan roolissa. (Honkanen 2006, 22-23).

4.1. Riittävätkö olemassa olevat ratkaisut?

Ongelmaksi työyhteisöjen kehittämisen edistämiseksi on osoittautunut se tosiseikka, että työhyvinvointimittausten tuloksia ei ole hyödynnetty riittävästi. Usein mittaus-tulokset todetaan työyhteisössä tai ne käydään läpi henkilöstön kesken, mutta puutteisiin ja parantamishdotuksiin ei jostain syystä tartuta, eikä toimenpiteisiin niiden korjaamiseksi ryhdytä riittävällä tehokkuudella. Vertaillaanko saatuja tuloksia jopa liikaa muiden vastaavanlaisten organisaatioiden tuloksiin, jolloin perimmäiseen organisaatiokulttuuriin tai organisaatiokohtaisiin epäkohtiin ei osata puuttua.

Yksi kyselytutkimusten perusongelma on, että niistä saatu informaatio jää pinnalliseksi. Parhaimmillaan kyselyt mittaavat organisaation ilmapiiriä, mutta esimerkiksi organisaatiokulttuurin syvällisempi analyysi jää puuttumaan. Kyselytutkimuksen toistaminen ja siitä saatu vertailutieto voi olla akateemisessa mielessä mielenkiintoista ja hyödyllistäkin, mutta itse kehittämistyössä se voi antaa johdolle väärää signaalia. Mitä tehdään, jos kyselyn tuloksena esimerkiksi on, että organisaatiossa on parempi ilmapiiri, kuin kilpailijoilla? Jätetäänkö kehittämistyö sikseen? (Honkanen 2006, 85).

Usein myös puuttuvat aikaisemmin mainitut muutosagentit. Ei ole sovittu kuka ottaa muutosagentin roolin, vaikka se luontaisesti jollekulle sosisikin. Usein työyhteisöissä toimii myös epävirallisia muutosagentteja, jotka häävät muutos- ja kehittämistyön taustalla ja hämmentävät keitosta parhaansa mukaan. (Honkanen 2006, 23).

4.2. Järjestelmätason työväline

Manuaaliset lomakekyselyt ovat tänä päivänä jo historiaa. Työpaikoilla, sen jokaisella jäsenellä on ulottuvillaan välineet, joilla on mahdollista tuottaa ja kerätä tietoa nopealla aikavälillä ilman suuria ajallisia tai ylimääräisiä taloudellisia panostuksia. Jokainen työntekijä voi vastata esimerkiksi työhyvinvointikyselyyn omalta työpisteeltään sähköpostin välityksellä. Tarvitaan vain ajan tasalla olevat työyhteisöjen tarpeita vastaavat järjestelmätason työvälineet, joiden avulla on myös helppo analysoida työhyvinvointimittausten tulokset. Tällöin työvälineen tulee priorisoida ja analysoida mittausten tulokset mahdollisimman pitkälle valmiiksi, jolloin aikaa säästyy syvällisemmälle keskustelulle ja varsinaisten toimenpiteiden toteuttamiselle.

5. Kehittämistyö ja muutoksen toteuttaminen– koko työyhteisön asia

Kehittämistyön merkitys on perustavanlaatuinen koko yhteiskunnassa. Kehittämistyö on uuden kokeilemista, tutkimista ja uusien ideoiden kypsyttelyä. Haetaan toisenlaisia, aiempaa parempia tapoja toimia ja pyritään uudistumaan. Kehittämistyön tulee olla osa arkea ja niitä mahdollisuuksia, joilla toimijoilla on eri yhteyksissä. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen (toim.) 2006, 3). Kehittämisprosessi on jatkuvaa

muutosta, uuden oppimista, uusien yhteistyösuhteiden avaamista, yllättävien pulmien kohtaamista ja tämä kaiken pitämistä rakentavasti kasassa. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen (toim.) 2006, 6).

Mitä kaikkea kehittämistyö oikeastaan on? Millainen suhde sillä on johtamiseen, oppimiseen ja työntekijän ammatti-identiteettiin? Jatkuvan muutoksen pyörteissä kehittämistyön paikka ja tehtävä voi olla vaikea määritellä täsmällisesti. Keskeistä onkin määritellä, mitä on kehittämisen asiantuntijuus. Itse kehittäjän on oltava tietoinen pyrkimyksistään ja tavoitteistaan. Motivoitunut ihminen kehittyy ja ”säteilee” luovuutta myös ympäristöönsä. Kehitykselle suopeissa organisaatioissa ja yhteisöissä arvostetaan uusia pyrkimyksiä. Todellisilla onnistumisen urilla ollaan, kun koko henkilöstö sekä organisaation johto vaalivat ihmisten välistä kommunikaatiota, välittävät toisilleen uutta tietoa ja omia kokemuksiaan. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen (toim.) 2006, 116).

Perinteisesti kehittämistyö on kuulunut johtajille, esimiehille ja asiantuntijoille. Se, että kehittäminen on nähty koko työyhteisön asiana, kytkeytyy moniin samanaikaisesti vaikuttaneisiin seikkoihin. Formaalista henkilöstökoulutuksesta on siirrytty kohti työyhteisökohtaista kehittämistoimintaa. Näkemys johtamisesta on muuttunut ”valvojasta valmentajaksi”. Työkulttuurissa on alettu uudesta ammatillisuudesta, jolle ominaista on oman työn tutkiminen, arviointi ja uudistaminen. Työkulttuurissa on alettu tuloksellisuuden rinnalla korostaa aloitteellisuutta, oppimista ja innovatiivisuutta. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen (toim.) 2006, 29).

5.1. Muutos ja muutosagenttius kehittämistyössä

Työyhteisön muutosagentit jäsentävät kaaosta? Muutosagenttius kuvaa hyvin nykyaikaisissa organisaatioissa toteutettavaa muutos- ja kehittämistyötä. Muutosagenttien tehtävä on tukea muita muutosten toteuttamisessa ja niistä selviytymisessä. Ulkoisen- ja sisäisen kehittäjän sekä esimiesten roolit ovat tässä suhteessa lähentymässä toisiaan. Tämä merkitsee myös sitä, että samantyyppiset kehittämismenetelmät ja välineet istuvat sekä konsulttien, että muutosjohtajien käyttöön. (Honkanen 2006, 16).

Työhyvinvoinnin muutosagentit pyrkivät omalta osaltaan jäsentämään työyhteisön hyvinvointia. Tämän opinnäytetyön yhteydessä muutosagentit keskittyivät kehittämään toimivia ratkaisuja työssä jaksamisen ja sitä kautta työn tuloksellisuuden edistämiseksi. Kehittämistyössä tulee huomioida palvelun tuottajatyöyhteisöjen jäsenten henkilökohtainen osaaminen ja voimavarat sekä palvelun tilaajan vaatimukset tilaaja-tuottajamallin mukaisesti.

6. Työhyvinvointimittarista TAHTO - Työyhteisömittariksi

Työyhteisömittarin kehittämistyö alkoi vuonna 1999 Jyväskylän ammattikorkeakoulun Kuntoutuksen ohjaaja (AMK) opintoihin liittyen. Ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysala hallinnoi tuolloin pienten- ja keskisuurten yritysten työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osa rahoittamaa Sytke-projektia (Syty Kehittämään ja Kehittymään). Hankkeen tavoitteena oli luoda Pk-yrityksille välineitä työssä jaksamisen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Kehittämistyötä sekä konkreettisia työhyvinvointia edistäviä mittauksia ja toimenpiteitä toteutettiin 12:sta pk- yrityksessä Jyväskylän seudulla.

Neljän hankkeeseen osallistuneen pk- yrityksen toimeksiantona lähdettiin kehittää henkilöstötilinpäätösmallia ja sen ohessa myös työhyvinvointimittarin manuaalista mallia (Liite 1). (ks. Airiainen R & Pelkonen A. 2001. Henkilöstötilinpäätös- laatujohtamisen työväline, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala). Hankkeen aikana kehittyi hyvä yhteistyö Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) Työsuojeluosaston ja Sytke- projektissa mukana olleiden yritysten ja työyhteisöjen sekä kehittäjien välille. Työsuojeluosaston tutkija Arto Teronen kokeili soveltuvien osin työhyvinvointimittarin manuaalista mallia Pirkanmaan seurakuntayhtymän henkilöstön hyvinvoinnin mittaamiseen. Mittarin manuaalisen mallin eri osia testattiin myös Talokeskus Oy:n ja Invalidiliiton Jyväskylän palvelutalon sekä IVK- Tuote Oy:n toimesta. Näiden koemittauksista saatujen palautteiden pohjalta mittarin ja laajemmin pk- yritysten henkilöstötilinpäätöksen kehittämistyön toteuttamiseksi haettiin rahoitusta Sosiaali- ja Terveysministeriön Työsuojeluosastolta vuonna 2001. Rahoituksen turvin mahdollistui henkilöstötilinpäätöksen ja työhyvinvointimittarin siihenastisen kehittämistyön raportointi Sosiaali- ja Terveysministeriölle kesällä

2001. Usealla eri taholla heränneen kiinnostuksen vuoksi jatkossa keskityttiin erityisesti työhyvinvointimittarin jatkokehitystyöhön ja jätettiin henkilöstötilinpäätöksen kehittämistyö sivummalle.

Mittarin kehittäjät veivät kehittämisprosessia eteenpäin perustehtävänsä rinnalla ilman ulkopuolisia resursseja, joten jatkotyöskentely mahdollistui vasta vuonna 2004. Tuolloin Jyväskylän seudulla toimiva kolmannen sektorin työorganisaatio Tekeväsäätiö kiinnostui kokeilemaan mittaria työyhteisöissään. Organisaatio nimesi työyhteisön sisältä muutosagentin sekä sovellusasantuntijan kehittämään organisaation työhyvinvointiin liittyviä asioita ja mittausmenetelmää osana perustehtävänsä. Työyhteisöille kehitettiin sovellus, joka asetettiin säätiön omalle palvelimelle. Mittarin kysymykset asetettiin palvelemaan kyseisen monimuotoisen työyhteisön tarpeita ja analysointiosaa muokattiin palvelemaan työyhteisön työhyvinvoinnin, työsuojelun ja työssä jaksamisen edistämistä. Samaan aikaan keskityttiin kehittämään myös mittarin visuaalista ilmettä, ulkoasua ja käytettävyyttä kehittäjien toteuttamalla koemittauksilla. Näillä pyrittiin saamaan aikaan vastaajaystävällinen ulkoasu ja tehdä vastaaminen mahdollisimman yksinkertaiseksi ja houkuttelevaksi. Samalla vastaaminen sidottiin kannustepalkkausjärjestelmään.

Ensimmäinen mittaus tällä sovelluspohjaisella menetelmällä toteutettiin vuonna 2004 ja mittaus toistettiin keväällä 2005. Mittauksen tuloksia analysoitiin työyhteisöpäivässä elokuussa 2005 (Liite 2). Jatkossa mittaukset on toteutettu vuosittain ja saatuja kokemuksia on hyödynnetty mittarin jatkokehitystyössä.

Kehittäjät hakivat toistamiseen rahoitusta mittarin jatkokehitystyön mahdollistamiseksi STM:n Työsuojeluosastolta vuoden 2005 alussa. Rahoituksen saamisen edellytykseksi asetettiin kuitenkin lisärahoituksen järjestäminen muilta tahoilta, ensisijaisesti yrityksiltä ja kehitystyössä mukana olevalta kolmannen sektorin organisaatiolta. Kehittämistyössä mukana olleiden yritysten kohdalla tapahtui fuusioitumisia ja yritysjärjestelyjä, jotka veivät sekä aika, että taloudelliset resurssit minimiin. Mukana ollut kolmannen sektorin organisaatio ei myöskään voinut tässä vaiheessa asettaa taloudellisia panoksia kehittämistyöhön, koska kuntien ja palvelun tuottajan välisessä sopimuksessa ei ole varattu resursseja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen, vaan ainoastaan laadukkaiden valmennuspalveluiden tuottamiseen. Näin ol-

len kehittämistyötä jatkettiin edelleen pienimuotoisesta kehittäjien perustehtävien rinnalla.

6.1. Työyhteisömittarin jatkokehittämisen tavoitteet

Aikaisemman kehittämistyön yhteydessä puhuttiin työhyvinvointimittarista ja sen kehittämistyöstä. Vuoden 2006 alussa nousi esille tarve kevyemmän työyhteisön tilaa mittavan työvälineen kehittämisestä. Ajatus lähti liikkeelle osana Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallinnoiman ja Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) osa rahoittaman Wire –projektin toteuttamaa Jyväskylän kaupungin Huhtasuon kaupunginosan sosiaali- ja terveysasemien laajempaa kehittämishanketta. Samaan aikaan mittarin kehittämistyötä vuodesta 1999 saakka toteuttaneet kehittäjät suorittivat ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Työyhteisömittarin kehittämistyön jatkaminen tässä yhteydessä oli siis luontevaa. Työhyvinvointimittarista alettiin kehittää työyhteisömittaria, johdon strategiatyövälinettä.

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda järjestelmätasoinen, helppokäyttöinen ja helposti eri toimintaympäristöihin muokattava työyhteisön tilaa mittaava menetelmä ja käytännön työväline työyhteisöjen käyttöön sekä strategisen johtamisen tueksi. Tarkoituksena on, että työyhteisöt oppivat käyttämään mittaus ja analysointimenetelmää itsenäisesti ilman ulkopuolisen konsultin apua. Vain tulosten tarkempi analysointi ja jatkotoimenpiteistä sopiminen vaativat asiantuntijan konsultaatiota. Tämä siksi, että usein työyhteisön jäsenten on helpompi antaa ulkopuolisen puolueettoman henkilön laatia jatkotoimenpide-ehdotukset saatujen mittaustulosten pohjalta.

Kehittämistyön lähtökohtana oli myös aikaansaada muutoksia työyhteisöissä ja tätä muutosta mittaava helppokäyttöinen sekä helposti muokattavissa oleva työväline erilaisten työyhteisöjen käyttöön. Lähtökohtana oli luoda kustannustehokas väline työyhteisön tilan mittaamiseksi, jonka avulla työyhteisö jokaisen jäsenen on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöön, sen hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

Tämän uuden työyhteisömittariversion teknisessä toteutuksessa vastasi mediatekniikan insinööriopiskelija Matti Humalamäki. Hänen suunnitelmaansa oli toteuttaa

oma opinnäytetyönsä kyseisen mittausvälineen kehittämisprosessin yhteydessä. (liite 3).

Työyhteisömittarin koekäyttö toteutettiin Jyväskylän kaupungin Huhtasuon sosiaali- ja terveysasemien sekä alueen kylätoimiston henkilöstöille kesäkuussa 2006. Ensimmäisen mittauksen tulosten analysoinnin jälkeen oli tarkoitus asettaa tavoitteet työyhteisöjen kehittämiselle Tasapainotetun tuloskortin (BCS) neljään tulostulosnäkökulmaan ja sitouttaa työyhteisöt ja toimijat henkilöstön, työyhteisöjen ja lähiverkostojen yhteiseen kehittämistyöhön. Tämä oli osa laajempaa alueen sosiaali- ja terveystoimen kehittämistä, missä yhteistyökumppanina toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysala, siellä erityisesti työttömien työkuntoa ja palveluohjauksellista työtä kehittävä Wire – projekti (ESR). Huhtasuon alueen sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön kehittämiseksi laadittiin suunnitelma (liite 4), joka pohjautui Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointiin (IVA) (ks. Liimatainen, L. & Ryttyläinen, K. (toim.) 2006. Innovoi, Vaikuta, Arvioi - Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi), jota tässä yhteydessä myös tarkasteltiin BSC:n neljässä tulostulosnäkökulmassa.

6.2. Kehittämistyön prosessi, haasteet ja mallintaminen

Työyhteisömittarin otsikoinnin ja kysymyksen asettelun pohjaksi valittiin Tasapainotettu tuloskortti (BSC) – malli, jota muokattiin Maiselin tasapainotettua tuloskorttia mukailleen. Tässä kehitetyssä työyhteisömittarissa tuloskortin neljä tulostulosnäkökulmaa nimettiin seuraavasti:

- *asiakastyö*
- *työ- ja muutosprosessit työyhteisössä ja verkostossa*
- *henkilöstö ja henkilöstöjohtaminen*
- *taloushallinto ja strateginen johtaminen*

Näiden tulostulosnäkökulmien kehittämiseen työyhteisöt ja organisaatiot olivat valmiita sitoutumaan. Tasapainotettu tuloskortti (BSC) valittiin mittarin pohjaksi osittain siksi, että se oli käytössä Jyväskylän kaupungin eri hallintokunnissa. Osana edellä mai-

nittua laajempaa kehittämistyötä Jyväskylän kaupungin Huhtasuon sosiaali- ja terveysasemien henkilöstölle järjestettiin Työttömän palvelu- ja ohjausmallikoulutus Jyväskylän ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden toimesta. Tässä yhteydessä myös tätä henkilöstön kehittämisprosessia tarkasteltiin tasapainotetun tulokortin neljästä tulosnäkökulmasta. Pohdinnan jälkeen kysymysten asettaminen neljän tulosnäkökulman mukaisesti osoittautui mielenkiintoiseksi myös työyhteisömittarin kehittämistyössä.

6.3. Tasapainotettu tulokortti (BSC) työyhteisömittarin tausta-ajatteluna

Balanced Scorecard (BSC) on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla kehittämä menetelmä yritysten pitkän aikavälin strategian laa-
timiseksi. Suomessa siitä on käytetty myös termiä menestystekijämittaristo tai tasa-
painotettu tulokortti. Mittaristo on vuosien saatossa kehittynyt yrityksen johdon
strategisesta seurantajärjestelmästä kohti laajemmin sovellettavaa strategista johta-
misvälinettä. Menetelmän taustalla on 1980-luvulla alkanut kritiikki yritysten perin-
teistä laskentatoimintaa kohtaan. Tavoitteena oli tuoda lyhyen perspektiivin taloudellisten
näkökulmien rinnalle pidempiaikaisia laadullisia ja kehittämistä korostavia tar-
kasteluelementtejä.

BSC korostaa tasapainoista arviointia, jossa huomioidaan neljä näkökulmaa:

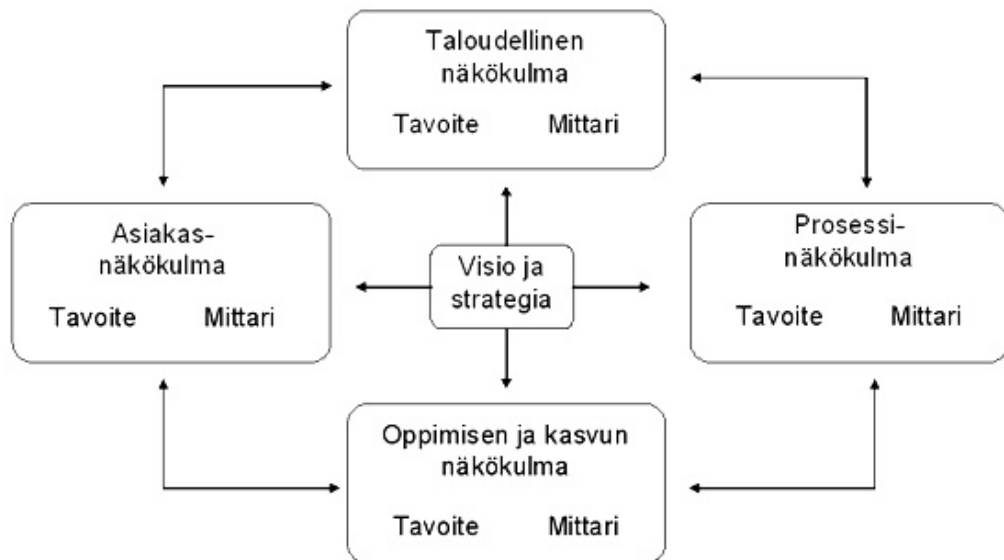
- Asiakasnäkökulma
- Prosessinäkökulma ja toimintatapojen kehittäminen
- Uudistuminen, työkyvyn ja osaamisen uusintamisen näkökulma
- Tulosten ja vaikuttavuuden näkökulma (Kaplan, R, S & Norton, D, P 1996. The
Balanced Scorecard: Translating strategy into action.)

Maiselin mallissa, joka muistuttaa Kaplanin ja Nortonin mallia monessa suhteessa
toimintaa mitataan neljästä näkökulmasta; rahataloudellisesta, asiakkaan ja liiketoi-
mintaprosessien sekä henkilöstön näkökulmista. Kaplanin ja Nortonin malliin ver-
rattuna erona on siis ainoastaan oppimisen ja kasvun näkökulma, jonka Maisel on
korvannut henkilöstön näkökulmalla. Johdon tulisi kiinnittää huomiota organisaati-
on ja henkilöstön tehokkuuteen ja mitattava sitä. Henkilöstönäkökulmassa mitataan
henkilöstöön liittyviä innovaatioita, koulutusta ja valmennusta sekä henkistä pää-

omaa. (Maisel, L. Performance Measurement The Balanced Scorecard approach. Journal of Cost Management, Vol. 6. Nro. 2. 1992, 6).

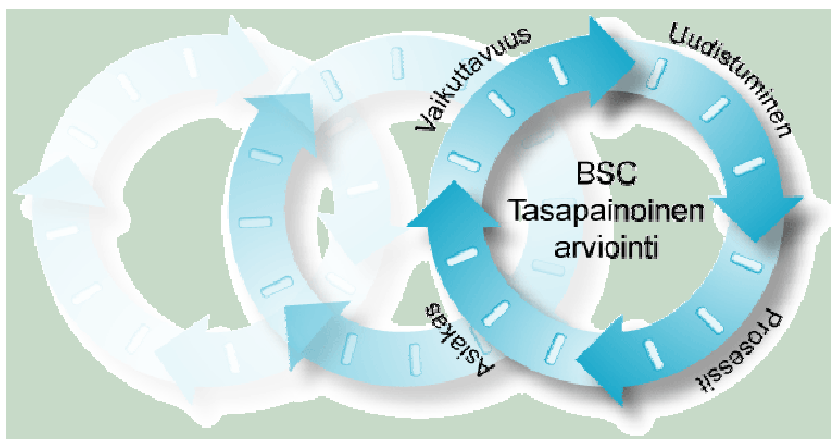
Tämä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma on siis nimetty henkilöstön näkökulmaksi. Sisällöllisesti kyse on lähes samasta asiasta. Mallissa oppiminen on sekä henkilöstöä että organisaatiota koskettavaa. Kuitenkin etenkin sosiaali- ja terveyspalveluissa tavoitteena on toimia niin, että myös asiakas oppii prosessissa. Asiakas tyydyttää palvelun tarpeeseensa, mutta samalla hänelle kehittyy osaamista toimia itsenäisesti. Näkökulman nimeäminen henkilöstön mukaan on sikäläkin toimivampaa, että kuviossa syntyy dialogi henkilöstön ja asiakkaiden välille. Julkisella sektorilla koko kehittäminen tähtää henkilöstö-asiakas suhteen parantamiseen. (<http://www.kotiposti.net/tuurala/BSC.htm>). Kolmannen sektorin kehittämisessä koostuu tilaaja-tuottaja-mallin eli kuntien ja kolmannen sektorin välisen palveluketjun parantaminen. Kehittämishanke saa merkityksen vasta silloin, kun asiakas huomaa sen parantuneena palveluna tai vaikutuksena laadukkaampaan elämään. (Kaplan, R, S. & Norton, D, P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, Tehokkaan strategiaproessin toteutus, 42).

Kaplan ja Norton esittivät myöhemmin ajatuksen strategisesta kartoittamisesta (strategic mapping). Strategiakartan avulla voidaan kuvata strategisten ja operatiivisten tekijöiden välisiä suhteita. Strategiakartassa jokainen mittari asetetaan syyseurausketjuun, joka yhdistää strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät, joilla ne saavutetaan. Oikein rakennettu strategiakartta on tiivis ja looginen esitys siitä, kuinka strategia toteutetaan. Strategiakartat ja BSC –mittaristo muodostavat yhdessä mittaustekniikan ja strategiajohtamisen välineen, jonka avulla voidaan parantaa strategian toteutumista. (Kaplan & Norton 2002, 77-78).



Kuvio 1. Tasapainoitettu mittaristo (Kaplan & Norton 1996.)

Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna menestys talouden ja tuloksen näkökulmalla on siis seurausta menneistä tapahtumista. Prosessien kehittäminen ja asiakastyytyväisyys ovat tässä hetkessä tapahtuvia, lyhyen aikavälin asioita. Henkilöstönäkökulma ja oppiminen tähtäävät tulevaisuuteen. Tulos taas on resurssina tulevalle kehittämiselle. Näin syntyy kehittymisen ja oppimisen spiraali, jota Timo Tuurala kuvaa seuraavasti.



Kuvio 2. BSC -kehä. (Tuurala, T 2002.)

(<http://www.kotiposti.net/tuurala/BSC.htm>)

BSC tukee ja edistää myös oppivan organisaation ajatusta. BSC ei itsessään ole laatufilosofia tai laatujohtamisoppi. Silti tasapainoitettu mittaristo on omiaan operationaalisen strategian toteuttamiseen. Se toimii myös strategian suunnittelu- ja päätök-

sentekoprosessin jäsentäjänä. Lähestymistapana BSC tukee laaja-alaista laatuajattelua. Onnistuminen on seurausta kokonaisuuden toimimisesta. Kehitys tapahtuu syklisenä prosessina ja se korostaa tasapainoa. Kehittämisessä nojaututaan ilmiöiden ja tulosten mittaamiseen ja tutkimiseen. Se luo mahdollisuuksia ja päämääriä organisaation ja ympäristön kestäväälle kehitykselle.

(<http://www.kotiposti.net/tuurala/BSC.htm>)

Näistä päämääristä johdetaan kriittiset menestystekijät eri johtamisulottuvuuksilla ja -tasoilla. Menestystekijät kertovat sen, mitä päämäärien saavuttamiseksi on vähimmillään tapahduttava. Tekijät eri ulottuvuuksilla ovat toistensa determinanteja; kaikki vaikuttaa kaikkeen. Lähtökohtana on hyvä pitää tavoitteita ja katsoa, miten asiakas sen huomaa sekä arvioida, miten toimintatapoja tulee kehittää ja mitä se edellyttää resurssien uudistamiselta. Voidaan kysyä:

Asiakas: Miten asiakas kokee kehityksen onnistumisen?

Prosessit: Miten toimintatapoja on kehitettävä, jotta asiakastyytyväisyys paranee?

Uudistuminen: Miten osaamista ja toimintakykyä pitää uudistaa, jotta toiminta kehittyy odotusten mukaisesti?

Tulos: Millaisia tuloksia pitää saada, että päämäärät katsotaan saavutetuksi? (Kaplan & Norton 2002, 88.)

Nämä neljä strategista teemaa muodostavat strategian pylväät. Jokaisella niistä on oma strateginen hypoteesinsa, oma syy ja seuraus-suhteiden sarjansa. (Kaplan & Norton 2002, 88.) Organisaation resurssien, rakenteiden ja toimintatapojen kehittyminen varmistetaan kehittämisohjelmilla. Osaamista ja kehittymistä varmistetaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmilla, tilojen kehittymistä tilaohjelmalla ja niin edelleen. Ohjelmien laajuus riippuu organisaation koosta ja kysymyksen strategisesta merkityksestä. Ohjelman ei tarvitse olla laaja. Olennaista on, että ohjelma on mietitty, aikataulutettu ja konkretisoitu suunnitelman eteenpäin viemiseksi ja kehittämiseksi. (<http://www.kotiposti.net/tuurala/BSC.htm>)

Strategisia tavoitteita on rajoitettu määrä. Kaikki suunnittelu ei ole strategista. Strategiaan tuodaan organisaation onnistumisen kannalta keskeiset kärkitavoitteet. Pitkän aikavälin päämäärät pilkotaan konkreettisiksi toimintatavoitteiksi ja lyhyemmäl-

le aikavälille. Tavoitteet liittyvät tavallisesti talouden ja toiminnan vuosisuunniteluun. Vuositavoitteet ovat paljolti matemaattinen ratkaisu kokonaisuuden osittamisessa. Strategian yhteydessä voidaan suunnitella, pyritäänkö tavoitteiden toteutumiseen jaksolla tasaisesti vai etu- tai takapainotteisesti. Tavoitteille luodaan mittarit, joiden puitteissa onnistumista arvioidaan. Kaikkien mittarien ei tarvitse olla numeerisia. Hyvästä tavoitteesta ei tarvitse luopua siksi, että sille olisi vaikea löytää numeroilla mitattavaa arviointia. On kuitenkin ilmaistava, miten onnistumista arvioidaan ja miten siitä raportoidaan, miten muutetaan aineeton pääoma aineelliseksi. (Kaplan & Norton 2002, 11).

Strategiset päämäärät viedään tavoitteiksi vuosittaiseen toiminnan ja talouden suunnitteluun ja niiden toteutumista seurataan vuosittain tilinpäätöksen ja henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä. Tässä on apuna, jos ainakin kärkitavoitteet ja niiden toteutuma on voitu kuvata käyriksi. Käyriltä voidaan seurata, miten tavoitteiksi asetetuissa kehittämisteemoissa pysytään ja niitä edelleen kehitetään. (<http://www.kotiposti.net/tuurala/BSC.htm>)

Strategian päävaiheet ovat sen laadinta ja toimeenpano. Nämä yhdessä muodostavat prosessin, jonka seurantaan ja ohjaamiseen tarvitaan menetelmiä. Strategian ”mittaaminen” auttaa määrittelemään täsmällisemmin sen mihin strategialla pyritään. Strategian toteuttaminen on vaikeaa, jos sitä ei kuvata. Pääpiirteet tasapainotetusta mittaristosta ja sen suomalaisesta sovelluksesta, tasapainoisesta onnistumisstrategiasta ovat viime vuosina olleet julkisen sektorin mielenkiinnon kohteena esim. valtiovarainministeriön toimesta (BSC Forum). Yliopistoista mm. Oulun ja Vaasan yliopistot sekä Turun kauppakorkeakoulu ovat kokeilleet järjestelmiä osana toiminnanohjausta. Esitettyjen mallien soveltaminen yliopistojen tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön strategia maailmaan edellyttää mallien jatkomuokkausta. Tässä yhteydessä tärkeämpää kuin mallit, on niiden sanoma mittaamisen merkityksestä osana strategiajohtamista. (Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste - johtaminen julkisella sektorilla, 9).

7. TAHTO – Työyhteisömittari

Aiemmin kolmannen sektorin työyhteisössä toteutettujen mittausten, niiden analysoinnin, jatkosuunnitelmista sopimisen ja toimenpiteiden toteutuksen pohjalta saatuja tuloksia hyödynnettiin jatkokehittämistyössä. Aikaisemmasta Työhyvinvointimittarista ja sen koemittauksista saadun palautteen ja julkisen sektorin edustajien toivomuksesta päädyttiin kehittämään toinen, kevyempi vaihtoehto, TAHTO – Työyhteisömittari (Tiedä, arvioi, hyväksy ja toteuta). Tämä siksi, että julkisen sektorin edustajat katsoivat aiemman mittarin kysymyspatteriston olevan liian laaja heidän työyhteisöjensä käyttöön. Kysymysten asettaminen perustuu aiemmin esitettyyn Tasapainotetun tuloskortin (BSC) neljään tulosnäkökulmaan. Asettamista perusteltiin kuntasektorin henkilöstöhallinnon edustajille myös siksi, että tämä vaihtoehto sopii hyvin niihin organisaatioihin, joille BSC on entuudestaan tuttu strategisen johtamisen työväline.

Tietämys, eli oikeaan asiayhteyteen liitetty tieto, on organisaation tärkeintä pääomaa. TAHTO on väline, joka tehostaa henkilöstöjohtamista ja henkilöstöön liittyvää tietoa ja päätöksentekoa sekä huomioi henkilöstöön sitoutuneet voimavarat aikaisempaan tehokkaammin. TAHTO on tietämyksen hallintaa, sillä se integroi eri tiedonlähteet käyttäjälle yhdeksi yhtenäiseksi hakemistoksi. (Airriainen, R. & Mäkelä, T. & Pelkonen, A. 31.1.2005. Tutkimus- ja kehityshankkeen suunnitelma ja rahoitusesitys, Sosiaali- ja terveysministeriö työsuojeluosasto, tutkimus ja kehittämissankkeet).

Tämä ajattelu luo rakenteen ja pohjan organisaation kattavalle tietämyksenhallinnalle. TAHTO luo teknisen välineen, joka yhdistää saumattomasti eri lähteistä kerättävän tiedon ja kokonaisuuden jota organisaation johto, jonka tarpeita varten menetelmä sovitetaan - voi käyttää päätöksenteon tukena ja apuna. Se lisää johdon tietämystä henkilöstöstä ja siihen sitoutuneiden voimavarojen ja tekijöiden kehityksestä, mallintaa päätösvaihtoehtoja ja arvioi eri vaihtoehtojen seurauksia (teoreettisena taustana paitsi henkilöstötilinpäätös, myös IVA – Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi – ks. esimerkiksi <http://www.stakes.fi/sva/projekti.htm>). Henkilöstön näkökulmasta malli huomioi yksilölliset ja yksikkökohtaiset tarpeet aikaisempia väli-

neitä selkeämmin, kehittää jaksamista ja hyvinvointia sekä ottaa huomioon työturvallisuuteen liittyvät tekijät. (Airiainen & Mäkelä & Pelkonen 2005).

Tavoitteena on kehittää väline, joka perustuu uudemman teknologian hyödyntämiseen ja tietämyksenhallintaan. Välillisenä tavoitteena on yksilöllisen kohtelun ja tarkoituksenmukaisen resurssiallokoinnin sekä paremman päätöksenteon kautta ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia, jaksamista sekä vähentää työn kuormittavuutta ja sekä lisätä työturvallisuutta. (Airiainen & Mäkelä & Pelkonen 2005).

Teknisesti TAHTO toimii internet ympäristössä. Materiaalin koonti sekä teoreettinen jäsentäminen toteutetaan työhyvinvointitilinpäätöksen malliin vrt. Tasapainotettu tulokortti (BSC). Tähän liitetään IVA arviointimenettely, joka siirretään digitaaliseen ympäristöön testattavaksi ja pilotointia varten. Tuloksena organisaation kokonaistehokkuus kasvaa, kun henkilöstövoimavaroihin liittyvät eri tekijät saadaan tarkemmin esitettyä. Päätöksenteon laatu tehostuu, kun tuotetaan tarkoituksenmukaisia päätöksiä ja ”sähly” poistuu. Henkilöstön sitoutuminen ja työhyvinvointi lisääntyvät. Työturvallisuus kasvaa ja tapaturmista aiheutuvat ”turhat” poissaolot vähenevät. (Airiainen & Mäkelä & Pelkonen 2005).

7.1. Kysely –palaute –menetelmän hyödyntäminen TAHTO – työyhteisömittausten toteutuksessa

Lähtökohtana TAHTO – Työyhteisömittarin kehittämiseksi oli, että alkutilanteen kartoittamiseksi lähestytään työyhteisön koko henkilöstöä. Näin saadaan julki kaikkien työyhteisön jäsenten mielipiteet ja haastetaan heidät keskustelemaan ja ottamaan kantaa oman työnsä, työyhteisönsä ja yhteistyöverkostonsa tilasta.

Kysely –palaute –periaatteella toteutettu kysely istuu hyvin kehittämistyön aloitukseen. Tällöin kysely ei pyri olemaan objektiivinen mittaus organisaation tilasta, vaan tapa saattaa ihmiset keskustelemaan oman työyhteisönsä haasteista. Kysely –palaute –menetelmän lähtökohtana on, että kyselylomakkeella nostetaan esille työyhteisölle tärkeistä asioita. (Honkanen 2006, 86).

Tulosten objektiivisuus ei välttämättä ole hyve, vaan tulokset voivat olla jopa provokatiivisia, jotta ihmiset heräävät keskustelemaan ja kyseenalaistamaan asioita. Kysely-palautte-menetelmässä ei keskeisintä ole kyselyn toteuttaminen, vaan se miten tuloksista kerrotaan vastaajille. Jo lomaketta suunniteltaessa on mietittävä, kuinka palautte annetaan tai kuinka palautetilaisuus järjestetään. Kuka niihin osallistuu, minkälaiset ovat ryhmäjaot, kuinka paljon aikaa ja minkälaiset tilat tarvitaan. Palautteenantotilaisuus voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: Muutosagentti esittelee lyhyesti tulokset niitä sen syvemmältä tulkitsematta ja jakaa osallistujille myös kirjallisen yhteenvedon. Tämän jälkeen osallistujilla on mahdollisuus pohtia pienryhmissä, miten he tulokset näkevät ja tulkitsevat. Ryhmätyöt puretaan yhdessä ja niistä keskustellaan. Tämän jälkeen seuraa toinen pohdinta, jossa tavoitteena on poimia kehittämisalueet sekä mahdolliset toimenpiteet ja kuinka ne toteutetaan. Työskentelyä voidaan jatkaa, kunnes on saatu aikaan yhteinen lista kehittämiskohteista, sovittu kehittämistavoitteista, aikatauluista sekä vastuuhenkilöistä. (Honkanen 2006, 86).

7.2. Testaus ja mallintaminen

TAHTO- työyhteisömittarin testausta on toteutettu kolmannen sektorin organisaatioissa yhteensä neljä kertaa ja jokaisen mittauksen yhteydessä on koottu myös parantamishdotuksia, joita en tässä yhteydessä lähde erittelemään (ks. Airiainen 2008), vaan keskityn toiseen Tasapainotettuun tulokorttiin (BSC) perustuvan mittarin koekäyttöön liittyviin seikkoihin.

Ensimmäinen Tasapainotetun tulokortin (BSC) neljään tulosnäkökulmaan perustuvan työyhteisömittarin koemittaus toteutettiin kesäkuussa 2006 Jyväskylän kaupungin Huhtasuon alueen sosiaali- ja terveystoimen sekä kylätoimiston henkilöstöille. Ennakkotieto kyselyn toteuttamisesta toimitettiin kullekin alueen työntekijälle heidän omaan sähköpostiinsa (Liite 5). Vastajat olivat siis tietoisia kyselyn toteuttamisesta jo etukäteen. Varsinainen kysely lähetettiin 46 Huhtasuon alueen sosiaali- ja terveysasemalla sekä kylätoimistossa työskentelevälle henkilölle sähköpostitse saattekirjeen kera (Liite 6).

Kyselyyn vastaamisaika rajattiin kolmen viikon pituiseksi, jonka aikana työntekijöiden oli mahdollista vastata kyselyyn oman aikataulunsa mukaan. Testiryhmän te-

kemän koekäytön yhteydessä vaihtoehtokysymyksiin vastaamiseen kului aikaa noin 15 minuuttia. Lisäksi oli mahdollista antaa palautetta mittariston ja kysymyspatteriston kehittäjälle avoimeen tekstikenttään, johon aikaa kului palautteen laajuudesta riippuen 5-15 minuuttia. Laajimmillaankin kyselyyn vastaamiseen aikaa kului siis korkeintaan puoli tuntia.

7.3. TAHTO – Työyhteisömittarin hallinta

Testin toteuttajan on mahdollista laatia uusi kysely, lisätä vastaanottajia sekä seurata mahdollisia kyselyyn vastaamatta jättäneiden henkilöiden sähköpostiosoitteita oheisen hallintasivun kautta. Näin ollen myös uusinta ja seurantakyselyjen tekeminen on vaivatonta. Hallintasivujen kautta myös mittarin ulkoasua ja kysymysten asettelua on helppo muokata. Kyselyyn siis voidaan muuttaa tai lisätä esimerkiksi vastaajaryhmiä kunkin organisaation tarpeiden mukaan.

Uusi kysely

Lisää vastaajat

Vastaamattomat

1/4
Valitse kysely:

- 6/2006 - Testikysely
- 6/2006 - Terveysasema
- 6/2006 - Sosiaaliasema
- 6/2006 - Yhdistys/Projekti

Jatka

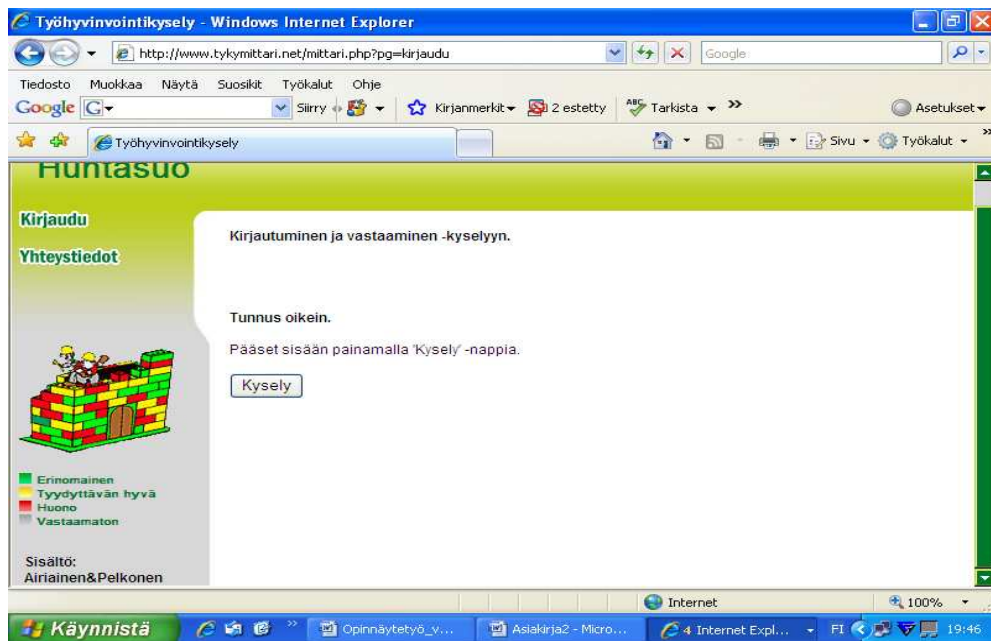
Erinomainen
Tyydyttävän hyvä
Huono
Vastaamaton

Sisältö:
Airiainen&Pelkonen

Kuvio 3. TAHTO –mittarin hallintasivun näkymä.

7.4. Kyselyyn vastaaminen

Työyhteisömittaus avautuu kunkin vastaajan sähköpostiin tulevasta saatekirjeessä olevasta linkistä www.tykymittari.net, jonka jälkeen näyttöön avautuu sivu asetuista taustamuuttujista (Liite 5). Tallennettuaan taustatiedot sovelluksessa, vastaajat pääsevät vastaamaan varsinaiseen kyselyyn kirjautumalla sisään sähköpostiviestissä saamallaan tunnuksilla. Kirjautumisen jälkeen näytölle avautuu ruutu, joka ohjaa varsinaiseen kyselyyn, johon pääsee painamalla painiketta ”kysely”, kuten seuraavasta kuvioista selviää.



Kuvio 4. Kyselyyn siirtyminen.

Kirjaututtuaan sisään kyselyyn, vastaajille avautuu ohje työyhteisökyselyyn vastaamiseksi (Liite 7). Tämä ohje avautuu myös mittarin Taspainotetun tulokortin BSC:n neljään näkökulmaan asetettujen kysymyskokonaisuuksien kohdalta, joista ohje on helposti saatavilla, mikäli sitä haluaa tarkastaa kyselyn edetessä.

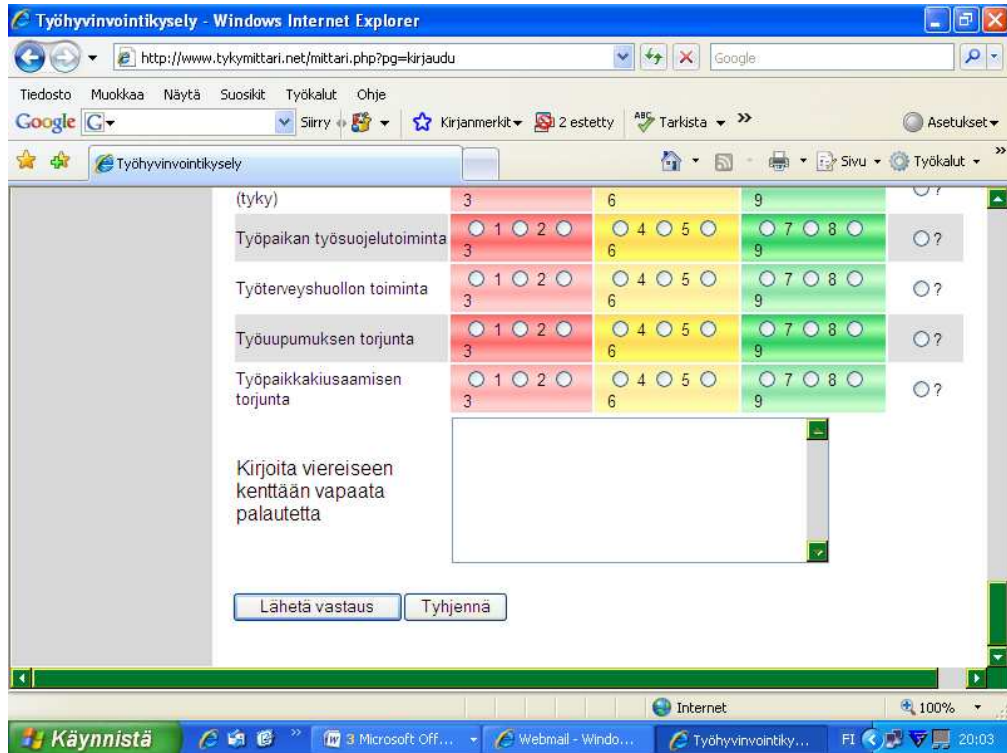
Ohje



Kuvio 5. Ohjelinkki mittarin kysymyskokonaisuuksien yhteydessä

Mittarin kysymykset on asetettu yhdeksänportaisiksi ja ensimmäisen laajemman kysymyspatteriston sovellusversion kokeilujen jälkeen mittariin on lisätty myös vaihtoehto ”En osa sanoa”. Mittarin vaihtoehdot 1-3 on väritetty **punaisella**, joka tarkoittaa, että *vastaaja haluaa välittömästi parannusta kyseiseen asiaan. Vaihtoehdot 4-6 ovat keltaisia*, jolloin *vastaaja on tyytyväinen tilanteeseen, mutta korjattavaa vielä on. Vaihtoehdot 7-9 ovat väriltään vihreitä*, joka puolestaan tarkoittaa, että *vastaajan mielestä kyseinen asia on erinomaisesti, eikä vaadi parannusta*. Numerovälit esim. 4-6 antavat tarkemman kuvan vastaajien mielipiteistä ja niillä voidaan ennakoita asiantiloja. (Liite 8.)

Kyselyyn osallistuja vastaa mittariin asetettuihin kysymyksiin sekä halunsa mukaan antaa palautetta, kehittämisehdotuksia, kritiikkiä tai muuta haluamaansa palautetta mittauksen lopussa olevan avoimen tekstikentän kautta. Tämän jälkeen vastaaja näpäyttää hiirellä ”lähetä vastaus” -painiketta, jolloin vastaukset kirjautuvat vastaustietoihin sovelluksen analysoitaviksi. Tässä vaiheessa vastaajan on mahdollista myös tyhjentää vastauksensa kyselystä ”tyhjennä” painikkeella.



Kuvio 6. Palautekenttä, vastauksen lähettäminen tai kyselyn tyhjentäminen.

Tunnuksella pääsee kirjautumaan kyselyyn *vain kerran*, jonka jälkeen kysely sulkeutuu ja vastaukset palautuivat käsittelijälle, tässä testitapauksessa mittarin kehittäjälle. Sekä kyselyyn vastaajat että vastaanottajat voidaan nimetä kunkin kyselyn yhteydessä halutulla tavalla.

7.5. Tulosten esittäminen sovelluksessa

Seuraavassa on kuvattu esimerkkinä vastaussivuilta saatavia tietoja vastaajamäärien osalta kaikkien testikyselyyn vastanneiden osalta. Määriä voidaan tarkastella sekä kokonaisuutena, että esimerkiksi vastaajaryhmittäin. Myös vastausten alku ja loppupäivämäärät voidaan valita oheisen kaltaisesta valikosta.

Vastaajamäärät:

Valitse alku päivämäärä:

01	01	2004
----	----	------

Valitse loppu päivämäärä:

28	05	2007
----	----	------

Valitse vastaajaryhmä:

Kaikki

Näytä

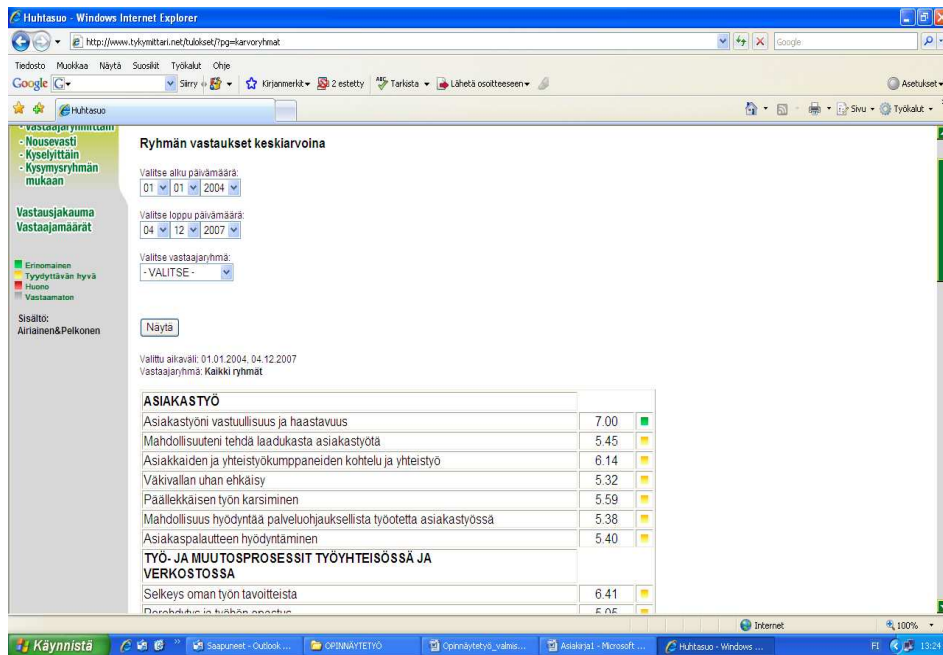
Valittu aikaväli: 01.01.2004, 28.05.2007

Vastaajaryhmä: **Kaikki ryhmät**

ASIAKASTYÖ	0
Asiakastyöni vastuullisuus ja haastavuus	22
Mahdollisuuteni tehdä laadukasta asiakastyötä	22
Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kohtelu ja yhteistyö	22
Väkivallan uhan ehkäisy	22
Päällekkäisen työn karsiminen	22
Mahdollisuus hyödyntää palveluohjauksellista työtettä asiakastyössä	22
Asiakaspalautteen hyödyntäminen	22

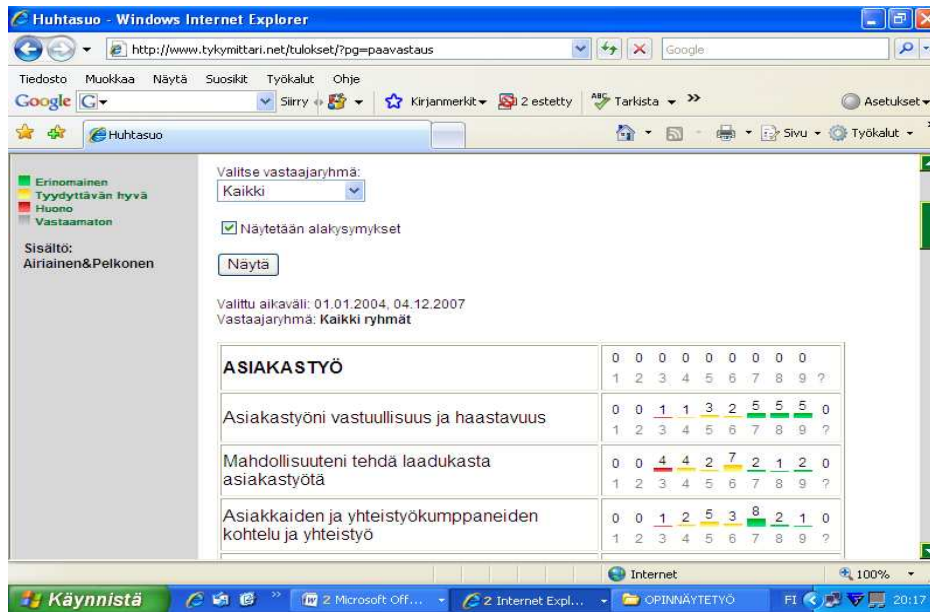
Kuvio 7. Esimerkki tulossivun vastaajamäärät osiosta.

TAHTO – Työyhteisömittarin tulossivuilta on mahdollista saada tulosteet keskiarvoittain sekä vastausjakaumittain. Vastaaajaryhmiä on mahdollista tarkastella joko yhdessä tai esimerkiksi ammattiryhmittäin, työorganisaatio sekä osastokohtaisesti riippuen siitä, miten vastaaajaryhmät on hallintasivulla määritelty. Kuviosta voidaan havaita myös niin sanottu ”liikennevaloefekti” eli vastausten sijoittuminen vastausjakauma-asteikolla **punaiselle** (vastaukset tai keskiarvot sijoittuvat asteikolle 1-3), **keltaiselle** (vastaukset tai keskiarvot sijoittuvat asteikolle 4-6) ja **vihreälle** (vastaukset tai keskiarvot sijoittuvat asteikolle 7-9) alueelle. Seuraavassa on esimerkki tulossivuilta saatavista vastaaajaryhmien yhteenvedoista keskiarviona kaikkien ammattiryhmien ja testiorganisaatioiden osalta.



Kuvio 8. Esimerkki tulossivun näkymästä keskiarvoina.

Sovelluksen tuloksia on mahdollista tarkastella myös vastausjakaumittain esimerkiksi työyksiköittäin tai kuten oheisessa esimerkissä, jossa asiaa tarkastellaan kaikkien kyselyyn vastanneiden osalta.



Kuvio 9. Kyselyn tulostuloksia vastausjakaumittain.

7.6. Ajatuksia koemittauksen toteutuksesta ja saadusta palautteista

Tasapainotettuun tuloskorttiin (BSC) pohjautuvan mittarin testikyselyn ajankohta oli alkavien vuosilomien vuoksi ilmeisen huono, koska vastausprosentti jäi erittäin alhaiseksi (48%). Kysely toistettiin aikaisemmin vastaamatta jättäneiden sähköpostiosoitteisiin uudelleen elokuussa 2006. Tämä uusintakysely ei kuitenkaan tuottanut lisää vastauksia ja näin ollen vastausprosentti 48% (n= 22) jäi niin alhaiseksi, että uusintamittauksesta, mittaustuloksen tarkemmasta analysoinnista ja työyhteisön BSC –kehikkoon laadittavasta kehittämissuunnitelmasta luovuttiin ja keskityttiin mittarin edelleen kehittämiseen sekä kehittämisprosessin kuvaamiseen.

Yksi syy alhaiseen vastausprosenttiin oli kyseisen sosiaali- ja terveysaseman pysyvyyden epävarmuus ja se, että Jyväskylän kaupungin kaikille hallintokunnille ja yksiköille suunnattu laajamittainen työhyvinvointikysely (Nakari & kumpp.) oli toteutettu noin puolta vuotta aikaisemmin.

Mittauksen yhteydessä pyydettiin vastaajia antamaan mittaria koskevat parannusehdotukset mittauksen lopussa olevaan avoimeen kenttään. Mittausmenetelmää pidettiin kaiken kaikkiaan helppona käyttää. Tosin muutaman vastaajan mielestä ohjeistus ei ollut riittävän selkeästi näkyvillä, vaikka jokaisen kysymyskokonaisuuden ot-

sikon yhteydessä oli ohjelinkki niiden tarkistamiseksi kyselyn edetessä. Mittaukseen asetetut kysymykset koettiin myös helpoiksi vastata. Muutama vastaajista ei myöskään löytänyt ohjetta siitä koskettavatko kysymykset omaa työyhteisöä vai kaupungin sosiaali- ja terveystoimea yleensä.

7.7. Silmänliikeanalyysi käytettävyys-suunnittelun lähtökohtana

Aikaisempien Tekevä-säätiön työyhteisöihin toteutettujen mittausten yhteydessä on myös kerätty palautetta, joita on huomioitu TAHTO – Työyhteisömittarin kehittämisessä. Osa aikaisempaa työhyvinvointimittaria käyttäneestä Tekevä – säätiön henkilöstöstä osallistui silmänliikeanalyysiin, jonka tarkoituksena oli saada selville ne epäkohdat, jotka voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä mittarin kysymyksiin vastattaessa. Työhyvinvointimittarin kehittämistyössä alusta alkaen mukana ollut Ritva Airiainen käsittelee kehittämistyötä käytettävyyden näkökulmasta omassa Hyvinvointiteknologian ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään; Hyvinvointiteknologiastako johtamisstrateginen täsmäase työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden mittaamiseen ja edistämiseen (ks. Airiainen 2008).

Käytettävyysnäkökulma ja käyttäjästävällisyys ovat ohjanneet suunnittelua myös TAHTO – Työyhteisömittarin kehittämistyössä. Tavoitteena on ollut tuottaa käyttäjästä ja käyttöympäristöstä katsottuna toimiva mittausmenetelmä. Em. silmänliikeanalyysi suoritettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun tuotekehityslaboratoriossa ja siihen osallistui 6 testihenkilöä.

Silmänliikeseurannalla saadaan syvempää ja tarkempaa tietoa ihmisen ja mittarin vuorovaikutuksesta. Testillä paljastuu käytettävyyteen liittyviä ongelmia, joita käyttäjät eivät itse välttämättä tiedosta. Testaus mahdollistaa kriittisten epäkohtien korjaamisen. Käytettävyystestit ovat yleistymässä tuotekehityksessä. Käytettävyystestit ovat erittäin ajankohtaisia. Käytettävyystestit räätälöidään yrityksen tuotekehitystarpeiden mukaan. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa palvelua tarjoaa tekniikan ja liikenteen yksikön Design for Human- tuotekehityslaboratorio.

(http://www.jamk.fi/uutiset/2/silmanliikeanalyysi_apuna_suunnittelussa)

8. Kehittämistyön sisältö ja eteneminen

Koko vuosia kestänyt kehittämisprosessi on noudattanut Honkasen (2006) esittämää johtamisen ja kehittämisen syklimäistä kehää, jossa erilaiset johtamisen tehtävät, kehittämisen mallit ja menetelmät liittyvät toisiinsa.

Kehittämistyö organisaatioissa nousee eri johtamisfunktioista. Kehittäminen voidaan määritellä siten, että konsultatiivinen kehittämistyö on toimintaa tai asiantuntijapalvelua, jonka tarkoitus on tukea eri johtamisfunktioiden toteutumista organisaatiossa. Tällöin muutosagentti, kehittäjä tai konsultti pyrkii tukemaan ja auttamaan organisaation johtoa ja henkilöstöä työssä suoriutumisessa. Johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä laajasti sitä työtä, jota organisaatiossa on tehtävä, jotta se pysyisi kasassa, elinvoimaisena ja kykenisi suoriutumaan eri tehtävistään. (Honkanen 2006, 29-30).

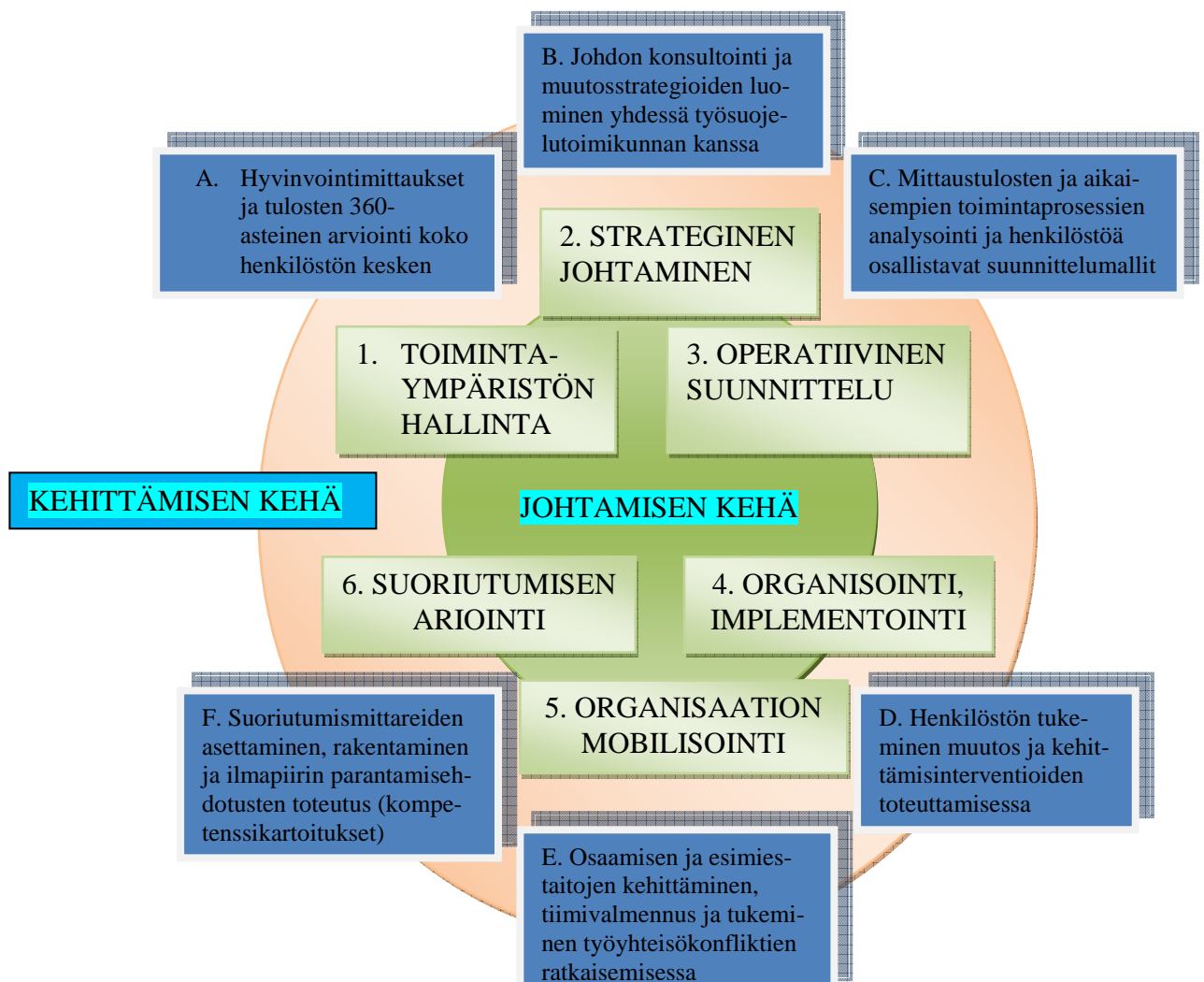
Johtamisen kehää voidaan kuvata myös ongelmanratkaisukehänä. Elävässä elämässä ilmaantuu erilaisia tekijöitä, jotka estävät toiminnan häiriöttömän kulun kehällä. Ongelmat voivat liittyä esimerkiksi kommunikaatiokatkoksiin, jonkin heikomman lenkin suorituskykyyn, päätöksenteon vaikeuteen, johtamistaidon puuttumiseen tai vaikeuteen ymmärtää liian monimutkaista toimintaympäristöä. Jos johto, esimiehet, työntekijät ja organisaation järjestelmät kykenevät huolehtimaan kehän tehtävistä ja ratkaisemaan myös esille nousevat uudet haasteen ja ongelmat, muutosagentteja ei luonnollisesti tarvita. Nykyorganisaatioissa näyttää kuitenkin siltä, että johto ja henkilöstö kohtaavat jatkuvasti uusia yllättäviä kompleksisia, aikaa vieviä ja haasteellisia tilanteita, joiden käsittelyyn ei omasta takaa löydy tietoa, taitoja, voimavaroja, aikaa tai halua. (Honkanen 2006, 30).

Konsultoinnin ja johtamistyön roolit eivät poikkea paljonkaan toisistaan, vaan niiden tulisi olla itsestään selviä. Konsultoinnin tavoitteenahan on tukea johtamisfunktioiden toteutumista organisaatiossa. Käytännössä näiden kahden alueen yhteensovittaminen voi kuitenkin olla äärimmäisen vaikeaa. (Honkanen 2006, 30).

Johtamisen ja kehittämisen kehät voisivat ihannetilanteessa linkittyä toisiinsa. Kehittämisen kehällä kuvatut konsultointimallit ja keinot tulee siis liittää kiinteästi vas-

taavien johtamisen mallien kanssa. Muutosagentit tarjoavat usein asiakkailleen ratkaisuja ja toimintamalleja, jotka paljastavat johdon heikon ymmärryksen siitä, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. Mitä siis voitaisiin tehdä paremman yhteensopivuuden varmistamiseksi? Ensiksi johdon ja konsultin on osattava lukea organisaation elämää paikantaakseen todelliset ongelmat ja kehittämisen kohteet. Toiseksi kyse on siitä, kuinka hyvin eri osapuolet osaavat kuvata omat tarpeensa, odotuksensa ja toimintamallinsa toisilleen. (Honkanen 2006, 31-32).

Johtamisen ja kehittämisen kehä voidaan kuvata seuraavanlaisella syklimäisellä kuviolla, jossa Honkasen mukaan erilaiset johtamisen tehtävät, kehittämisen mallit ja menetelmät liittyvät toisiinsa. (Honkanen 2006, 30). Tätä mallia sovellettiin kehitettäessä TAHTO –Työyhteisömittarin parhaiden käytäntöjen (best practice) löytämiseksi ja työvälineen parantamiseksi.



Kuvio 10. Johtamisen ja työhyvinvointiprosessin kehittämisen kehät Honkasta 2006 mukaillen.

9. Johtopäätökset

TAHTO –Työyhteisömittarin kehittämisprosessin aikana vuosina 2004-2008 kehittyi kaksi hieman erilaista työyhteisön tilaa mittaavaa sovellusta. Näiden sovellusten erot ovat melko selkeät vrt. liite 1 ja liite 9, vaikka visuaalinen ulkoasu onkin hyvin saman kaltainen. Tämä on toisaalta etu tulevaa tuotetta markkinoitaessa. Samankaltainen ulkoasu helpottaa markkinointimateriaalin luomista, mutta toisaalta mittarin muokattavuus on myös kilpailuetu tarjottaessa tuotetta erilaisiin organisaatioihin ja ympäristöihin. Kilpailu olemassa olevien mittausmenetelmien ja työhyvinvointipalveluiden välillä on kova ja TAHTO –työyhteisömittarin lanseeraaminen vaatii kehittäjien resursseja edelleen.

Kehittämisprosessin aikana ei ollut käytettävissä ulkopuolisia taloudellisia resursseja, eikä viimeisen BSC –pohjaisen sovelluksen osalta myöskään ylimääräistä aika-resurssia. Kehittäjät ovat hankkineet omalla kustannuksellaan vuokrapalvelimen www.avaruus.net, jonne viimeinen kehitysversio koemittausvälineestä on asetettu. Vuokrapalvelin www.avaruus.net tarjoaa web- hotellipalveluita ja Hosting- peruspaketteja, joiden ominaisuudet sekä paketteihin liitettävät lisäpalvelut soveltuvat yhteisöjen tai yksityisten käyttöön. Tämä palvelimen vuokratyö aiheuttaa kuitenkin ajan mittaan melkoisia kuluja, joten kehittäjänä toivon, että ammattikorkeakoulun tulisi miettiä testipalvelimien käyttöönottoa kaikilla koulutusaloilla. Uskon, että jatkossa samankaltaisia kehittämistöitä tullaan toteuttamaan yhä enemmän myös sosi-aali- ja terveysalan opinnäytteinä, kehittämistehtävinä ja yrittäjyysopintoihin liittyen.

Kehittäjät ovat tehneet pyyteettömästi työtä työyhteisöjen hyväksi kehittäen samalla kahta erilaista mittausmenetelmää oman perustehtävänsä ohessa. Mittaus ja analysointityövälineet asetettiin eri palvelimille väärinkäytösten ehkäisemiseksi. Toiselle palvelimelle, mittauksen tuloksiin, oli mittarin kehittäjien lisäksi pääsy vain käyttäjäorganisaation henkilöstöjohtolla. Muutoin tulokset ja tarvittava ohjeistus lähetettiin vastaajien sähköposteihin. Toinen, jälkimmäinen versio, sen hallinta ja tulosten käsittely oli vain kehittäjien käytössä. Kummallakaan organisaatiolla ei tässä vaiheessa ollut mahdollisuutta katsella toistensa kysymyspatteristoja tai mittauksia. Pääsy toisen kehittäjän palvelimelle ei myöskään ollut mahdollista.

Taloudellisten ja aikaresurssin oikea kohdentaminen olisivat edesauttaneet työvälineiden kehittymisen nopeammalla aikavälillä. Mahdollisuus esimerkiksi osaaikaiseen kehittämistyöhön olisi antanut resursseja paneutua myös tutkimukselliseen työotteeseen. Mittausmenetelmien kehittäminen oman työn ohessa on erittäin raskas ja hidaskäyttöinen tapa kehittää työvälineitä ja toimia samalla muutosprosesseja läpi vievänä muutosagenttina työyhteisöissä. Siksi mittaustulosten läpikäyminen työyhteisöissä, niiden analysointi ja työhyvinvointisuunnitelmien laatiminen yksikkökohtaisesti jäi varsinkin viimeisen BSC -ajatteluun perustuvan sovelluksen osalta erittäin vähäiseksi.

Tässä kehittämisprosessissa hyödyn saajia olivat työyhteisöjen johto, esimiehet ja henkilöstö, jotka voivat mittauksen ja sen toistettavuuden avulla ylläpitää innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma, parantaa työssä jaksamista ja sitä kautta varmistaa organisaation tuottavuutta. Kehittäjiä on mahdollista hyödyntää syntynyttä tieto-taitoa myös jatkossa työyhteisöjen ja erilaisten mittaus- ja johtamismenetelmien kehittäjinä esimerkiksi omassa yritystoiminnassa tai muissa johtotehtävissä.

Jatkossa mittaria tulee kehittää edelleen siten, että sovelluksen kautta mahdollistuu yhteys suoraan BSC:n neljään tulosnäkökulmaan asetettuun strategisen johtamisen kehittämistyökaluun. TAHTO – Työyhteisömittarin tulos-sivuihin on laadittava osio, johon työyhteisön kanssa yhdessä priorisoidut ja analysoidut kehittämisalueet siirtyvät automaattisesti BSC:n neljään tulosnäkökulmaan asetettuun kehikkoon. Nämä kehittämisalueet ovat organisaation seuraavan tarkastelujakson, esimerkiksi seuraavan vuoden aikana toteutettavia kehittämisalueita. Näin kehitettävien asioiden tilaa on helppo seurata ja siirtää toteutuneet tavoitteet pois uusien kehittämistavoitteiden tieltä.

Tasapainotetun tuloskortin (BSC) tarkastelunäkökulmat eivät ole sinänsä uusia ja näin ollen ne ovat helposti linkitettävissä eri laatujärjestelmiin. Esimerkiksi Euroopan laatupalkintomalli EFQM, ISO 9000 ja BSC täydentävät toinen toisiaan. ISO-9000 luo rakenteen laatujärjestelmän dokumentoinnille. Euroopan laatupalkintomalli EFQM avaa mahdollisuuden kokonaisuuden arvioimiseksi ja vertailemiseksi. BSC taas on strateginen työkalu. Se auttaa organisaatiota suuntaamaan visionsa tulevai-

suuteen. Useissa organisaatioissa on käytössään sekä BSC, että esimerkiksi EFQM –laaturpalkintomalli. Jatkossa onkin mietittävä TAHTO - Työyhteisömittarin yhteensovivuutta esimerkiksi edellä mainittujen laatujärjestelmien kanssa.

Mittarin tulosgraafikat on helppo muokata vastaamaan kunkin organisaation tarpeita. Tosin tämä, kuten muutkin edellä mainitut kehittämisalueet vaativat sovellusasiantuntijan työpanosta yhdessä sisällön kehittäjien ja tilaajaorganisaatioiden kanssa. Tästä luonnollisesti aiheutuu myös jatkossa taloudellisia haasteita.

Tekijänoikeuksista on keskusteltu paljon myös opinnäytetöiden osalta. Tekijänoikeuksien määrittäminen onkin tärkeää kehitettäessä erilaisia tuotteita opinnäytetöinä. Määritelmän mukaan tekijänoikeus on tekijällä oleva oikeus, joka tuottaa, erikseen säädetyin [rajoituksin](#), tekijälle **"yksinomaisen oikeuden määrätä teoksesta valmistamalla siitä kappaleita ja saattamalla se yleisön saataviin**, muuttamattomana tai muutettuna, käännöksenä tai muunnelmana, toisessa kirjallisuus- tai taidelajissa taikka toista tekotapaa käyttäen". Tämä muodostaa tekijän ns. taloudelliset oikeudet. (<http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/tekoik/1.2.html>) Tietokoneohjelma voi tässä yhteydessä olla myös teos.

Yksi suuri tulevaisuuden haaste on mittarin tuotteistaminen ja kaupallistaminen. Suurimmiksi haasteiksi muodostuu usein asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden sitouttaminen, rahoittajien löytyminen, tuotteen hinnan tai arvon määrittely sekä ajan puute, joka on tullut kehittämisprosessin yhteydessä useaan kertaan todettua. Haasteeksi on osoittautunut myös se tosiseikka, että hyvät ideat varastetaan. Kilpailuttamis- ja rahoitushakukäytännöt sekä kehittämistyön raportointi ovat osoittautuneet juuri tällaisten ”ideavarkauksien” areenaksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kehittämisprosessi on ollut erittäin antoisa, mielenkiintoinen ja haastava. Prosessi on vaatinut kehittäjiltään ”verta ja hikeä”, mutta on kaikista vastoinkäymisistään ja suunnan muutoksista huolimatta edelleen erittäin ajankohtainen. Kehittämistyö siis jatkuu.

LÄHTEET:

- Alasoini, T., Ramstad, E. 2007. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit, Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita, Helsinki.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum, Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.
- Maisel, L. S. 1992. Performance Measurement The Balanced Scorecard approach. Journal of Cost Management, Vol. 6. Nro. 2. s.6.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia – Balanced Scorecardin tuolla puolen. Infoviestintä Oy. Helsinki.
- Määttä, S., Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla. Valtiovarainministeriö, Hallinnon kehittämiskeskus. Edita, Helsinki.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus, Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Seppänen-Järvelä, R., Karjalainen, V. (toim.) 2006. Kehittämistyön risteyksiä. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.
- Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma, Seurantareportti 2001. Kirjapaino Keili Oy, Vantaa 2002.

OPINNÄYTETYÖT:

Airiainen, R. 2008. Hyvinvointiteknologiastako johtamisstrateginen täsmäase työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden mittaamiseen ja edistämiseen? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Opinnäytetyö, Hyvinvointiteknologian ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Airiainen, R., Pelkonen, A. 2001. Henkilöstötilinpäätös- laatujohtamisen työväline, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala, Opinnäytetyö, kuntoutussuunnittelun ja ohjauksen koulutusohjelma.

INTERNET

<http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/tekoik/1.2.html>

http://www.jamk.fi/uutiset/2/silmanliikeanalyysi_apuna_suunnittelussa

<http://www.kotiposti.net/tuurala/BSC.htm>

<http://www.virtuaaliyliopisto.fi/strategiapalvelu/tyokalupakki/Pohjonen.html> BSC

www.cis.hut.fi/~parvi/TU-53.252/SEMMA_OOs98.html

www.zef.fi

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Airiainen R., Mäkelä T., Pelkonen A. 31.1.2005. Tutkimus- ja kehityshankkeen suunnitelma ja rahoitusesitys. Sosiaali- ja terveysministeriö työsuojeluosasto, Tutkimus ja kehittämishankkeet.

Lindberg, E. 25.11.2008. Suomen kuntaliitto. ESR valtakunnallinen kehittämisohjelma - Väilyömarkkinat Valtakunnallinen seminaari.

Wärn, R. 25.11.2008. Elinkeinoelämän keskusliitto. ESR valtakunnallinen kehittämisohjelma - Väilyömarkkinat Valtakunnallinen seminaari.

LIITTEET

Liite 1(1)



TYÖHYVINVOINTI-MITTARI

TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEKSI

Seuraavassa on esitetty väittämiä, jotka liittyvät työhösi, työympäristöösi, esimieheesi ja koko yrityksen/organisaation toimintaan. Ympyröi se vaihtoehto, joka vastaa mielipidettäsi parhaiten.

Vaihtoehdot **1-3** tarkoittavat, että haluat **mahdollisimman pian parannusta** kyseiseen asiaan. Vaihtoehdot **4-6** tarkoittavat, että olet **tyytyväinen tilanteeseen, mutta parannettavaa vielä on!!!**

Vaihtoehdot **7-9** tarkoittavat, että **kyseinen asia on erinomaisesti eikä vaadi parannusta**.

Numerovälit (esim. 4-6) antavat tarkemman kuvan mielipiteestäsi.

Vastaa kysymyksiin rehellisesti sillä vastaukset auttavat työpaikkasi ja työyhteisösi kehittämässä.

	Huono			Tyydyttävän hyvä			Erinomainen		
<u>1. ILMAPIIRI/ IHMISSUHTEET</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Oma tyytyväisyyteni	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työyhteisön ilmapiiri	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Oma toimintani työyhteisössä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työtoverideni toiminta työyhteisössä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ammattiryhmäni sisäinen yhteistyö	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Esimies-alaissuhteen toimivuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Koko työyhteisön yhteistyön sujuvuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Liite 1(2)

Tasa-arvon kokeminen/ tasavertaisuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työntekijöiden arvostus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työntekijöiden ja johdon välinen luottamus	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	Huono			Tyydyttävän hyvä			Erinomainen		
<u>2. TYÖN MIELEKKYYS</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tietoni yhteisestä visiosta ja tavoitteista	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Selkeys työni tavoitteista	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tuntemus työstäni osana yrityksen kokonaisuutta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tietämys suunnitelmista ja toteutuneista tuloksista	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tyytyväisyyteni työtehtäviin	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työni vastuullisuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työni mielenkiintoisuus/ haastavuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Oma motivoitumiseni työhön	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työaikoihin ja työnjakoon liittyvä joustavuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vaikutusmahdollisuuteni työni suunnitteluun	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Palautteen saaminen yrityksessä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organisaation julkikuva työnantajana	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työni arvostus yrityksessä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mahdollisuus tehdä hyvää työtä/ laatua	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	Liite 1(4)								
Esimiehen/ henkilöstön välinen tiedonkulku	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Yksikön/ eri osastojen sisäinen tiedonkulku	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Yhteisten palaverien määrä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Johdon läsnäolo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Henkilöstön valmius osallistua keskusteluun	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Perehdytys/ työhön opastus	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Huonosti

Tyydyttävän hyvin

Erinomaisesti

5. TYÖTURVALLISUUS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työolosuhteet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työn fyysinen kuormittavuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työn henkinen kuormittavuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työn yli- tai alikuormittavuus/ stressaavuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työuupumuksen torjunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työpaikkakiusaamisen torjunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Päihteiden käytön ehkäisy	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Väkivallan uhan (fyys./psyyk./sex) ehkäisy	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ongelmien selvittäminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työn sisältöön vaikuttaminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työympäristö, työtilat ja -välineet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Laitteiden ja koneiden hyödynnettävyys	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työaikajärjestelyt	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Liite 1(5)

Työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työpaikan oma työsuojelutoiminta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työsuojelupiirin työsuojelutoiminta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työterveyshuollon toiminta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työlainsäädännön seuranta ja tiedottaminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Huonosti **Tyydyttävän hyvin** **Erinomaisesti**

<u>6. KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mahdollisuus vaikuttaa suunnitteluun, kehitystyöhön ja päätöksentekoon	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Henkilöstön osallistumisfoorumit ja –kanavat toimivat	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kehityskeskustelut toimivat	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Aloitetoiminta toimii	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Turhan/ päällekkäisen työn karsiminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Huonosti **Tyydyttävän hyvin** **Erinomaisesti**

<u>7. PALAUTEJÄRJESTELMÄT</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mahdollisuus arvioida oman työn tuloksia esimiehen kanssa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mahdollisuus arvioida muiden työn tuloksia esimiehen kanssa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työstä saadaan säännöllisesti palautetta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Palautekeskustelut toimivat	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Asiakastyytyväisyyden/ palvelun- sekä tuotteiden tason seuraaminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Asiakaspalautteen hyödyntäminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Liite 1(6)

	Huono			Tyydyttävän hyvä			Erinomainen		
<u>8. JOHTAMINEN</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Lähimmän esimiehen antama tuki	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Töiden yleinen organisointi työyksikössä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Töiden yleinen organisointi ja ohjeistus yrityksessä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Palautteen saaminen/ antaminen työn tuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Palkkauksen kannustavuus/ oikeudenmukaisuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Esimiesten toiminta ja johtamistyyli	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tasavertaisuus/ oikeudenmukaisuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Huono			Tyydyttävän hyvä			Erinomainen		
<u>9. KEHITTYMISMAHDOLLISUUS</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Halukkuuteni työpaikassani pysymiseen lähitulevaisuudessa/ työtyytyväisyys	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Halukkuuteni täydennys/ jatkokoulutukseen ja urasuunnitteluun	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Halukkuuteni työkiertoon/ henkilökiertoon	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mahdollisuuteni koulutukseen/ opintovapaaseen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Elinikäinen oppiminen/ mahdollisuus jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nimityspolitiikka	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ikäjohtaminen/ iän tuoman kokemuksen/ osaamisen oikeudenmukainen hyödyntäminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Osaamisen ja ammattitaidon arvostus sekä suunnitelmallinen kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mahdollisuus hyödyntää omia kykyjä	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Liite 1(7)

Mahdollisuus työnohjaukseen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Huono			Tyydyttävän hyvä			Erinomainen		
<u>10. PALKKA/ PALKITSEMINE</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työn innostamiskeinot/ motivointi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Palkan vastaavuus työn vaativuuteen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Omien aikaansaannosten vaikutus palkkaukseen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Palkan ja työajan vastaavuus/ ylitöiden korvaaminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Johdon/ esimiehen toiminta tulosyksikössä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Huono			Tyydyttävän hyvä			Erinomainen		

11. TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN

YHTEEN SOVITTAMINEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Suhtautuminen raskauteen, äitiys-/ isyyslomaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Suhtautuminen poissaoloon perhesyistä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mahdollisuus säilyttää osaamisensa perheloman aikana	1	2	3	4	5	6	7	8	9

MITKÄ ASIAT HALUAISIT ENSIMMÄISEKSI KORJAANTUVAN?

Liite 1(8)

MITEN HALUAISIT KEHITTÄÄ OMAA TYÖTÄSI/ TEHTÄVÄNKUVAASI?

MITEN HALUAISIT KEHITTÄÄ YRITYKSEN TOIMINTAA/ PALVELUJA?

MITÄ MUITA NÄKÖKULMIA/ KEHITETTÄVIÄ ASIOITA/ IDEOITA HALUAT TUODA ESIIN?

MITÄ MUUTA HENKILÖKOHTAISTA OSAAMISTA SINULLA ON ESIM. HARRASTUSTE- SI JA VAPAA-AJAN TOIMINTOJESI KAUTTA, JOITA VOISIT / HALUAISIT HYÖDYNTÄÄ TYÖSSÄSI?

MUITA MIELEESI NOUSSEITA KOMMENTTEJA TYÖYHTEISÖN JA TYÖN KEHITTÄ-MISEKSI SEKÄ TYÖSSÄ JAKSAMISEN JA VIIHTYMISEN PARANTAMISEKSI:

MITÄ TOIVEITA SINULLA ON TYÖTERVEYSHUOLLON, TYÖSUOJELUN JA TYKY -TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI?

Kiitos vastauksistasi!



PUHUTAAN VALMENNUKSESTA

TEKEVÄN TYÖHYVINVOINTI

palaute- ja kehittämisiltapäivä

to 8.9.2005 Klo 13.00 - 16.00

- | | |
|----------------------|---|
| 13.00 - 13.15 | Ajankohtaiskatsaus, toimitusjohtaja Harri Halttunen,
työsuojelupäällikkö |
| 13.15 - 14.00 | Työhyvinvointimittauksien tuloksia,
hankevastaavat Ritva Airiainen ja Anu Pelkonen |
| 14.00 - 14.30 | Edellisen vuoden työhyvinvointimittauksen jälkeen tehdyt toimenpiteet, työsuojeluvaltuutettu Martti Veijanen |
| | Palkkatyöryhmä ja tulokset,
työsuojelutoimikunnan jäsen Terjo Kiljunen |
| 14.30 - 15.00 | Palkka - palkitseminen,
taluspäällikkö Asko Hiltunen |
| | Johtaminen - oman työn johtaminen,
valmennuspäällikkö Hannu Mattila |
| 15.00 - 16.00 | Miten työhyvinvointiasioissa mennään eteenpäin?
hankevastaavat Ritva Airiainen ja Anu Pelkonen |

Opinnäytetyön aihe-ehdotus esitetään koulutusvastaavalle. Koulutusvastaava valitsee hyväksytylle aihe-ehdotukselle opinnäytetyön ohjaajan. Opiskelija, ohjaaja ja toimeksiantajan edustaja tekevät kirjallisen opinnäytetyösopimuksen.

Opiskelijan nimi	Matti Humalamäki
Opiskelijan vuosikurssi	IDM2S1
Opiskelijan sähköpostiosoite	matti.humalamaki.idm@jypoly.fi
Toimeksiantaja	JAMK/ Sote/ kehittämissyksikkö
Toimeksiantajan edustajan nimi ja yhteystiedot	Katri Ryttyläinen, vs. kehittämisspäällikkö Tapio Mäkelä, yliopettaja. 050 – 590 8772
Opinnäytetyön nimiehdotus	(Työnimi) Tiedä, arvioi, hyväksy ja toteuta – TAHTO – mittari. Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin tietämyksenhallintaan perustuva selainpohjainen työkalu
Lyhyt kuvaus opinnäytetyön tavoitteesta ja sisällöstä	<p>Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä JAMK/Sote kehittämissyksikön ja kahden ylemmän AMK -tutkinnon opiskelijan kanssa.</p> <p>Tausta / Lähtökohdat: : Opinnäytetyössä on tavoitteena valmistaa selainpohjainen käyttöliittymä työolomittauksessa käytettävälle mittarille. Mittarin kehittämisen lähtökohtana on perinteinen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötilinpäätösajattelu. Ongelmana, johon opinnäytetyöllä haetaan vastausta, on toimivan teknisen ratkaisun suunnittelu ja rakentaminen – ratkaisun joka yhdistäisi saumattomasti tiedonkeruun ja analyysiprosessin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Mittarin avulla saa kattavan yleiskuvan koko henkilöstön ja organisaation tilanteesta</p> <p>Taustateoria / Viitekehys: Tausta-ajattelu tukeutuu seuraaviin lähtökohtiin:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Laatuajattelu – EFQM : mittarien kriteerien ryhmittely. Sisällön tuotannosta – mitattavat kohteet - vastaavat ylemmän AMK tutkinnon opiskelijat. 2. BPM – business process management – eri toimintojen (tiedonkeruu, tallentaminen, analysointi, esittäminen) puristaminen yhteiseksi, saumattomaksi prosessiksi 3. Käytettävyys ja sen testaaminen: lopputuotteen ja prosessin validiteetin ja reliabiliteetin sekä käytettävyyden testaaminen <p>Tutkimustehtävä: Käytettävyystutkimus. testataan kehitetty selainpohjainen ratkaisu loppukäyttäjien (asiakkaat) ja hyödyntäjien (tut-</p>

	<p>kijat, kehittäjät) näkökulmista. Liite 3(2)</p> <p>Tavoite: on kehittää ja testata selainpohjainen BPM ajatteluun perustuva toimiva väline toiminnan tutkijoille ja kehittäjille.</p> <p>Käyttöliittymä tehdään joko PHP- tai Flash-tekniikalla sql-tietokantoja hyödyntäen.</p> <p>.....</p>
Opinnäytetyön arvioitu valmistuminen	30.8.2006
Päiväys ja opiskelijan allekirjoitus	

Aihe-ehdotus

hyväksytty hylätty

Opinnäytetyön ohjaaja (JAMK/IT)

Päiväys

Koulutusvastaavan allekirjoitus

HUHTASUO -pilotti = Työttömän palvelu- ja hoitomalli

Pilotin punainen lanka: moniammatillisen, palveluohjauksellisen yhteistyöverkoston rakentaminen

Visio:

Työtön henkilö on saanut parhaan mahdollisen tuen Jyväskylän sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmässä pyrkiessään yksilöllisiin hyvinvointia edistäviin ratkaisuihin elämässään.

Toimintastrategia:

- Lisätä henkilöstön valmiuksia tunnistaa työttömän syrjäytymis- ja terveystriskit.
- Vahvistaa henkilöstön osaamista moniammatillisissa ja palveluohjauksellisissa työtaidoissa sekä yhteisöllisessä työskentelyssä.
- Soveltaa WIRE -toimintamallia perusterveydenhuoltoon.

Tavoite:

Sisäisen hoito- ja moniammatillisen palvelumallin kehittäminen ja juurruttaminen Jyväskylän sosiaali- ja terveyspalveluihin niin, että se on hyväksytty ja käyttöön otettu työttömien henkilöiden palveluissa vuoden 2007 loppuun mennessä.

IVAA hyödynnetään pilotissa:

- prosessikuvaus HUHTASUO -mallin kehittämisestä
- pilotin eli kehittämisprosessin arviointisuunnitelma
 - o tavoitteet
 - o toteutustapa
 - o tekijät ja osaaminen + muut resurssit
 - o pilotin Tasapainotetun tulokortin (BSC) -tavoitteiden arviointi
 - o aikataulu
- pilotin raportointisuunnitelma (Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi (IVA) -prosessin vaiheiden mukaan)

BSC -näkökulmat	Nykyinen malli =0-malli, johon muita malleja verrataan	HUHTASUO -malli	WIRE -malli
asiakas			
henkilöstö			
prosessi			
talous ja hallinto			

IVAn peruslähtökohtia:

Liite 4(2)

- kaikkien osallistuminen, myös asiakkaiden
- vuorovaikutus eri kokoonpanoissa
- avoin tiedotus
- havainnollisuus ja ymmärrettävyys
- soten asiantuntemus

IVA-prosessin vaiheet (suluissa vastuuhenkilöt tai -tahot)

1. Arvioinnin tarpeellisuuden selvittäminen (Huhtasuo-työryhmä)
 - a. tarvitaanko IVAa ja miksi tarvitaan
 - b. voidaanko IVAlla vaikuttaa päätöksentekoon

2. Tietojen hankinta ja täydentäminen
(Paula, Anne V-V, Kuntoutusohjaajaopiskelijat tekevät selvityksen?)
 - a. onko asialla merkittäviä vaikutuksia
 - b. mitä tiedetään alueesta ja yhteisöstä
 - c. millaisia vaikutuksia Huhtasuo-pilotti tuottaa
 - d. vaihtoehtoiset työttömien palvelu- ja hoitomallit ja niiden vaikutukset
 - e. tietävätkö päättäjät eri vaihtoehtojen/mallien vaikutukset
 - f. onko vaikutukset arvioitu oikein

3. **Vaikutusten tunnistaminen ja rajaaminen (Kuntoutusohjaajaopiskelijoiden selvitys, Huhtasuo-työryhmä)**
 - a. vaikutukset väestöön: määrä, rakenne, erityisryhmät, tasa-arvo
 - b. vaikutukset terveyteen: syrjäytyminen, liikunta, ravinto, elintapasairaudet
 - c. vaikutukset asumiseen ja liikkumiseen: asumisen viihtyisyys
 - d. vaikutukset talouteen ja palveluihin: työllisyys, tulotaso ja –rakenne, varallisuusolot ja –rakenne, julkinen ja yksityinen palvelurakenne
 - e. vaikutukset yhteisöön ja alueeseen: arvot, normit, käyttäytyminen, elämänlaatu, alueen julkinen kuva, sosiaaliset suhteet, alueidentiteetti, viihtyvyys
 - f. vaikutukset asenteisiin ja ristiriitoihin: asenteet toimea kohtaan
 - g. vaikutukset osallisuuteen: osallistuminen päätöksentekoon ja vaikuttaminen, vaikutukset organisaatioihin

Vaikutusten jaotuksia

- sosiaaliset ja terveysvaikutukset
- määrälliset ja laadulliset vaikutukset
- suorat ja välilliset vaikutukset
- vaikutusten kohdentuminen: eri väestöryhmiin, alueisiin, ajallisesti, eri toimijoihin
- tarkastuslistat

Arviointiin valittavien vaikutusten rajaaminen

- aiheuttaako vaikutus kuolemia, vammautumisia, sairauksia tai muita fyys/psykk oireita
- kuinka todennäköisesti vaikutus toteutuu
- millainen on vaikutuksen kohteena oleva väestö
- vaikutuksen kesto

Liite 4(3)

- mikä on vaikutuksen kohteena olevan väestön käsitys hyödyistä ja haitoista
 - vaikutuksen peruuttamattomuus ja lieventämismahdollisuudet
 - onko vaikutus osa laajempaa vaikutusketjua tai -verkkoa ja siksi tärkeä
 - liittyykö vaikutuksiin ristiriitoja
4. Vaihtoehtojen muodostaminen ja kuvaaminen
 - a. nollavaihtoehto eli nykyinen toimintamalli
 - b. Huhtasuo -malli
 - c. WIRE -malli

 5. Vaikutusten ja vaihtoehtojen arviointi (Huhtasuo-työryhmä)
 - a. määrälliset arviointimenetelmät
 - i. kyselyt
 - ii. indikaattorit
 - iii. kustannus-hyöty -analyysi
 - b. laadulliset arviointimenetelmät
 - i. haastattelu
 - ii. ryhmätyö, neuvottelu ja keskustelu
 - iii. skenaariot
 - c. taulukointi; vaihtoehdot ja vaikutukset
 - d. toiminto-tavoite – analyysi
 - e. asiantuntija- tai ryhmäarviointi

 6. **Arvioinnin raportointi (Huhtasuo-työryhmä)**
 - a. onko hanke rauennut tai oleellisesti muuttunut
 - b. onko saatu tietoa hankkeen vaikutuksista
 - c. onko löytynyt uusi vaihtoehto
 - d. onko kielteisten vaikutusten lieventämisen (suunnittelussa) onnistuttu
 - e. onko tapahtunut yhteistyötä ja tutustumista eri ryhmien välillä
 - f. onko tiedon levittämisessä onnistuttu
 - g. onko sitouduttu yhteisiin tavoitteisiin

 7. Seuranta (~ Huhtasuo-mallin juurruttaminen ja kehittäminen)
 - a. tiedonkeruuta hankkeen, suunnitelman tai ohjelman toteutumisesta ja toteutuneista vaikutuksista
 - b. oppimisprosessi
 - c. tietoa päivittämiseen

7.6.2006

TIEDOTE

Liite 5



TYÖYHTEISÖMITTAUS HUHTASUOLLA

Taustaa

Huhtasuon sosiaali- ja terveysasemalla sekä alueella projektityötä toteuttavissa työyhteisöissä toteutetaan työyhteisömittaus viikkojen 24-25 aikana. Mittaus liittyy kiinteänä osana Huhtasuon alueen työttömän palvelu- ja hoitomallin käyttöönottoon.

Mittauksen tarkoituksena on nostaa esille työyhteisöjen tilaan, työssä jaksamiseen, muutosprosesseihin ja verkostoyhteistyöhön liittyviä epäkohtia sekä hyviä käytäntöjä. Saatuja tuloksia hyödynnetään työyhteisöjen edelleen kehittämiseksi, jolloin hyöty tulee suoraan verkostolle, työyhteisöille ja Teille yksittäisille työntekijöille. Mittauksen ja sen analysoinnin toteuttaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan ylemmän AMK- tutkinnon opiskelija Anu Pelkonen opinnäytetyönään. Ohjaajina toimivat Paula Käyhkö Jyväskylän kaupungilta sekä Katri Ryttyläinen ja Tapio Mäkelä Jyväskylän ammattikorkeakoululta. Mittarin teknisestä toteutuksesta vastaa mediatekniikan opiskelija Matti Humalamäki Jyväskylän ammattikorkeakoululta.

Mittausmenetelmä ja siihen liittyvä kysely ovat osa uuden tyyppistä työyhteisön tilaa mittaavaa työvälinettä. Mittari on kehitetty Jyväskylän seudun eri työyhteisöjen, työterveyshuollon, työsuojelupiirin ja Sosiaali- ja terveysministeriön Työsuojeluosaston kanssa yhteistyössä.

Kyselyyn osallistuminen

Käytännössä kysely tapahtuu vastaamalla jokaiselle henkilökohtaiseen sähköpostiin lähetettävään kyselyyn. Kehitetty tietokoneohjelma mahdollistaa mittarin täyttämisen verkossa, jossa valmis vastaus on myös helppo palauttaa takaisin lähettäjälle. Vastaus välittyy luottamuksellisesti suoraan mittauksen analysoijalle sähköisesti, tässä tapauksessa allekirjoittaneelle. Kyselyyn voi vastata kahden viikon aikana sähköpostiviestin saapumisesta, jonka jälkeen ohjelma sulkeutuu automaattisesti. Aikaa kyselyn täyttämiseen kuluu n. 10-15min.

Tulokset

Kyselyn tulokset on mahdollista käsitellä sekä työyksikkökohtaisesti kolmessa eri ryhmässä (terveysasema, sosiaaliasema, yhdistys/projekti) että kaikkien vastanneiden tulokset yhteisesti. Kaikki vastaukset kootaan nimettöminä ja mittariohjelma tekee yhteenvedot automaattisesti vastausten pohjalta, jotta kukaan ei henkilöidy. Tulokset käydään läpi työyhteisöissä alku syksystä 2006. Samalla niiden pohjalta laaditaan Huhtasuon alueen organisaatioille ja toimijoille yhteinen kehittämissuunnitelma työyhteisöjen ja toimijaverkoston epäkohtien korjaamiseksi ja edelleen kehittämiseksi.

Annan mielelläni lisätietoja. Tarkemmat ohjeet kyselyn täyttämiseksi saat sähköisen kyselyn yhteydessä.

Ystävällisin terveisin, Anu Pelkonen, Gsm: 0400-531 099, E-mail: anu.pelkonen@jypoly.fi

12.6.2006

SAATE

Liite 6

Hyvä työyhteisömittaukseen vastaaja,

Huhtasuon sosiaali- ja terveysasemien sekä Huhtasuon kylätoimiston henkilös-
töille toteutetaan työyhteisömittaus kesäkuussa 2006 viikoilla 24-25. Kysely
avautuu oheisen linkin www.tykymittari.net kautta. Avattuasi em. linkin ohjelma
kysyy kirjautumistunnusta, jonka saat tämän viestin mukana. **Tunnus on henki-
lökohtainen ja voit käyttää kyseistä tunnusta vain kerran.** Kyselyyn voi vas-
tata kahden viikon aikana tämän sähköpostiviestin saapumisesta, jonka jälkeen
ohjelma sulkeutuu automaattisesti. Kirjautumistunnus lakkaa toimimasta, kun
olet vastannut kyselyyn ja lähettänyt sen vastaanottajalle. Aikaa kyselyn täyttä-
miseen kuluu n. 10 -15min.

**Tarkemmat ohjeet kyselyn täyttämiseksi löytyvät avattuasi mittarin ohei-
sella tunnuksella.**

Anu Pelkonen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

puh: 0400-531 099

E-mail: anu.pelkonen@jypoly.fi

Taustatietoja

Liite 7

Ikä:

- alle 25v
- alle 26-35v
- alle 36-45v
- alle 46-55v
- yli 55v

Sukupuoli:

- Nainen
- Mies

Koulutus:

- Ei ammatillista koulutusta (kansa-, perus-, tai keski-koulu)
- Ammatillinen koulutus (koulu- tai opistotaso)
- Korkeakoulututkinto (Amk tai yliopisto)

Työyhteisö:

- Terveysasema
- Sosiaaliasema
- Yhdistys-/Projektityö

Työsuhteen kesto:

- alle 1v
- 1-5v
- 6-10
- yli 10v

Työsuhteen laatu:

- Vakinainen
- Määräaikainen

Osallistuminen työttömän palvelu- ja hoitomalli-koulutukseen:

- Kyllä
- Ei

Tallennus

Tyhjennä

OHJE TYÖYHTEISÖKYSELYYN VASTAAMISEKSI

Seuraavassa on esitetty väittämiä, jotka liittyvät työhösi, työympäristösi, esimies-alaisuuteeseen ja koko toimintaan työyhteisössä, organisaatiossa ja yhteistyöverkostossa. Vastatessasi kyselyyn valitse se vaihtoehto, joka vastaa mielipidettäsi parhaiten.

Kyselyn tulokset on mahdollista käsitellä sekä työyksikkökohtaisesti kolmessa eri ryhmässä (terveysasema, sosiaaliasema, yhdistys/projekti) että kaikkien vastanneiden tulokset yhteisesti. Kaikki vastaukset kootaan nimettöminä ja ohjelma tekee yhteenvedot automaattisesti vastausten pohjalta, jotta kukaan ei henkilöidy.

Vastaa kysymyksiin rehellisesti, sillä vastaaminen auttaa työyhteisösi sekä Huhtasuon alueen verkostoyhteistyön kehittämisessä ja muutosprosessin toteuttamisessa. Vastausten määrä vaikuttaa myös kokonaisarviointiin. Koeta löytää hetki (n. 10-15min) työpäiväsi lomasta vastataksesi kyselyyn.

Ole hyvä ja lue taulukossa olevat vastausvaihtoehdot huolellisesti ja vastaa kysymyksiin otsikoiden (ASIAKASTYÖ, TYÖ- JA MUUTOSPROSESSIT TYÖYHTEISÖSSÄ JA VERKOSTOSSA, HENKILÖSTÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN, TALOUSHALLINTO JA STRATEGINEN JOHTAMINEN) näkökulmasta seuraavilla vaihtoehdoilla.

Vaihtoehdot **1- 3** tarkoittavat, että haluat **mahdollisimman pian parannusta** kyseiseen asiaan! **(punainen)**
Vaihtoehdot **4- 6** tarkoittavat, että olet **tyytyväinen tilanteeseen, mutta parannettavaa vielä on!** **(keltainen)**
Vaihtoehdot **7- 9** tarkoittavat, että **kyseinen asia on erinomaisesti eikä vaadi parannusta.** **(vihreä)**

Numerovälit (esim. **4- 6**) antavat tarkemman kuvan mielipiteestäsi.

Myös muita kommentteja, toiveita ja ehdotuksia työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen sekä työyhteisön ja verkoston muutosprosessin kehittämiseksi voit laittaa kyselyn lopussa olevaan **avoimeen kenttään**.

Työyhteisö = oma työyksikkö (terveysasema, sosiaaliasema, yhdistys/projekti)
Verkosto = Huhtasuon alueella yhteistyössä toimivat tahot

Liite 9

Tyhyvinvointikysely - Windows Internet Explorer

http://www.tykyntari.net/mittari.php?pg=kirjaudu

Tiedosto Muokkaa Näytä Suosikit Työkalki Ohje

Google Kirjamerkit 2 estetty Tarkista Läheta osoitteeseen

Tyhyvinvointikysely

Huhtasuo

Kirjautuminen ja vastaaminen -kyselyyn.

Ohje
ASIAKASTYÖ

	Huono	Tyydyttävän hyvä	Erinomainen	En osaa sanoa
Asiakastyöni vastuullisuus ja haastavuus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Mahdollisuuteni tehdä laadukasta asiakastyötä	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kohtelu ja yhteistyö	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Vakavallan uhan ehkäisy	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Päällekkäisen työn karsiminen	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Mahdollisuus hyödyntää palveluohjauksellista työtettä asiakastyössä	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Asiakaspalautteen hyödyntäminen	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?

Ohje
TYÖ- JA MUUTOSPROSESSIT TYÖYHTEISÖSSÄ JA VERKOSTOSSA

	Huono	Tyydyttävän hyvä	Erinomainen	En osaa sanoa
Selkeys oman työn tavoitteista	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Perehdytys ja työhön opastus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Tietämys tulevaisuuden suunnitelmista	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Henkilöstön mahdollisuus osallistua muutokseen liittyvään keskusteluun	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Organisaation sisäinen tiedonkulkukku	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Verkostokumppaneiden välinen tiedonkulkukku	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Verkostoyhteistyön ilmapiiri	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Verkostokumppanin työn arvostus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Luovuuden hyödyntäminen työn kehittämisessä	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Mahdollisuus vaikuttaa kehitystyön suunnitteluun ja päätöksentekoon	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?

En osaa sanoa

Käynnistä Saapuneet... Työhuone... OPINNÄYTETYÖ SISÄLLYS Dth... Opinnäytetyö... Keski-Suomen... Huhtasuo - W... Tyhyvinvoin... FI 12:34

Tyhyvinvointikysely - Windows Internet Explorer

http://www.tykyntari.net/mittari.php?pg=kirjaudu

Tiedosto Muokkaa Näytä Suosikit Työkalki Ohje

Google Kirjamerkit 2 estetty Tarkista Läheta osoitteeseen

Tyhyvinvointikysely

HENKILÖSTÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

	Huono	Tyydyttävän hyvä	Erinomainen	En osaa sanoa
Oma työttyväisyteni	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Työyksikön sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Toisen työntekijän työn arvostus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Motivoitumiseni työhön ja koulutukseen	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Esimiehen antama tuki ja palaute	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Vastuunottoon ja -jakamiseen kannustaminen	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Työn fyysinen kuormittavuus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Työn henkinen kuormittavuus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Työn yli- tai alikuormittavuus ja stressaavuus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Ristiriitojen selvittäminen työyhteisössä	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Kehitys- ja palautekeskustelujen toimivuus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Halukkuuteni työpaikassani pysymiseen lähitulevaisuudessa	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Mahdollisuus työnohjaukseen	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?

Ohje
TALOUSHALLINTO JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

	Huono	Tyydyttävän hyvä	Erinomainen	En osaa sanoa
Tietoni yhteisestä visiosta ja tavoitteista	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Tiedottamisen luonne ja kanavat	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Ylimmän johdon läsnäolo työyhteisössä	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Ylimmän johdon toiminta verkostossa	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Iän tuoman kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Palkkauksen kannustavuus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Työhön motivaati	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky)	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Työpaikan työsuojelutoiminta	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?
Työturvallisuuden toiminta	1 2 3	4 5 6	7 8 9	?

Käynnistä Osoite E... OPINNÄYTETYÖ SISÄLLYS Dth... Opinnäytetyö... Aankinat - M... Aankinat - M... Keski-Suomen... Tyhyvinvoin... FI 12:36