



Työhyvinvoinnin parantaminen

Henkilöstökysely Hämeenlinnan sotilaskotiyhdistys
ry:lle

Mirva Ikäheimonen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019

Palveluliiketoiminta

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

IKÄHEIMONEN MIRVA:

Työhyvinvoinnin parantaminen

Henkilöstökysely Hämeenlinnan sotilaskotiyhdistys ry:lle

Opinnäytetyö 39 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Joulukuu 2019

Tässä työssä suunniteltiin ja suoritettiin henkilöstökysely Hämeenlinnan sotilaskotiyhdistyksen henkilökunnalle. Henkilöstökyselyn laatimista varten kartoitettiin yleisesti työhyvinvoinnin kokemukseen liittyviä osatekijöitä, joiden pohjalta laadittiin kysymykset. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa työhyvinvoinnin ja yleisesti työolosuhteiden tilaa työpaikalla ja sitä kautta löytää kehittämiskohteita. Kyselyn suorittamiseen käytettiin Google Forms -ohjelmaa, jonka avulla vastaukset saatiin kootusti. Saadut vastaukset käsiteltiin henkilökunnan yhteisessä palaverissa, jossa muotoiltiin yhteistyössä kyselyn pohjalta työyhteisön kehittämiskohteet. Kysely uusitaan puolen vuoden kuluttua ja verrataan, onko kehitystä tapahtunut ja nouseeko mahdollisesti uusia kehittämiskohteita.

Henkilöstökysely suoritettiin tällä työpaikalla ensimmäistä kertaa ja tässä työssä kehitetty kyselypohja antaa mahdollisuuden jatkossa kehittää kyselyä edelleen tarpeiden mukaan. Kyselyyn vastattiin täysin anonymisti, mikä mahdollisti asioiden, joita ei käsitellä päivittäisessä kanssakäymisessä, nostamisen esille ja keskustelun ja vuorovaikutuksen syntymisen.

Kysely purettiin onnistuneesti yhteisessä palaverissa ja löydettiin kehittämiskohteita ratkaisukeskeisesti. Henkilökunta koki kyselyn hyödylliseksi ja toivoi kyselyn uusimista säännöllisesti, tältä osin tehtävä oli onnistunut. Tehtävässä toteutui osallistava vuorovaikutus, henkilökunta löysi yhdessä kehittämiskohteet ja todennäköisesti sitoutuu kehittämiseen paremmin. Kehittymisen seuraaminen ja siitä tiedottaminen jatkossa on tärkeää, jotta henkilökunnan odotukset kyselyjä kohtaan säilyvät positiivina jatkossakin.

Asiasanat: työhyvinvointi, henkilöstökysely, kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

IKÄHEIMONEN, MIRVA:
Improving Well-being at Work
An Employee Survey for the Soldier's Home Association in Hämeenlinna

Bachelor's thesis 39 pages, appendices 1 pages
December 2019

In this study, an employee survey was designed and carried out for the personnel of the Soldiers' Home Association in Hämeenlinna. For making the survey, the components of experiences of well-being at work were generally monitored, and the questions in the survey were formulated basing on that. The objectives of the survey were to monitor the state of well-being at work and the general circumstances at workplace and to find improvement targets through that. Google Forms programme was used for making the survey, which helped to get the answers collected. The answers were processed in a meeting for the whole personnel, where the improvement targets of the work community basing on the survey were designed in collaboration. The survey will be repeated after six months to compare if any development has taken place and whether there will be new improvement targets.

The survey for the personnel was carried out for the first time at this workplace and it is possible to redevelop the survey for the future needs. The survey was handled completely anonymously, which made it possible to bring out subjects that are not discussed on daily basis and made interaction more possible.

The survey was processed successfully in a staff meeting and solution-focused development targets was found. The personnel felt that the survey was useful and wished it to be repeated regularly. In this regard, the survey was successful. Involving interaction was fulfilled in this task. The personnel found development targets together and will probably be more committed to them. In the future, it is important to follow the development and inform the personnel about it, so that they will most likely stay positive towards similar surveys.

Key words: well-being at work, employee survey, developing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	HÄMEENLINNAN SOTILASKOTIYHDISTYS RY	6
3	TYÖHYVINVOINTI.....	8
	3.1. Työhyvinvoinnin kokonaisuus	8
	3.2. Työhyvinvoinnin johtaminen	9
	3.2.1 Esiemistö työhyvinvoinnin kasvattajana.....	10
	3.2.2 Työkyky	12
	3.2.3 Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä	14
	3.3. Työturvallisuus	14
4	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	16
	4.1. Henkilöstötutkimus	16
	4.1.1 Henkilöstötutkimuksen laatiminen	17
	4.1.2 Henkilöstötutkimuksen analysointi.....	18
	4.1.3 Kehittämiskohteet ja toimintasuunnitelma	25
	4.1.4 Tehokkaat palaverikäytännöt.....	27
	4.1.5 Vuorovaikutus.....	28
	4.1.6 Palaute	29
5	POHDINTA	31
	LÄHTEET.....	33
	LIITTEET	34
	Liite 1. Henkilöstökysely.....	34

1 JOHDANTO

Tämä työ on kehittämistyö, jossa kehitetään pientyöpaikalle työhyvinvoinnin parantamiseksi henkilöstökysely, jonka pohjalta valitaan yhteistyössä henkilöstön kanssa kehittämiskohteita. Tavoitteena on kartoittaa nykyistä työhyvinvoinnin tilaa kyselyn avulla sekä työhyvinvoinnin, tyytyväisyyden ja yhteistyön parantaminen. Työskentelen itse tässä yrityksessä, joten työolot kyseisessä paikassa ovat ennalta tuttuja. Aihe valikoitui yhteistyössä työnantajan kanssa.

Tällä työpaikalla ei ole aiemmin suoritettu henkilöstökyselyä. Kyselyjä suoritettaessa on tärkeää, että henkilöstöä tiedotetaan kyselyn tuloksista ja vaikutuksista. Osallistamalla henkilöstö kehittämiskohteiden valintaan, menetelmiin ja tavoitteisiin, saadaan heidät myös paremmin sitoutumaan niihin. On sinänsä hyvä, että kyselyä ei ole suoritettu aikaisemmin, mutta on hyvä huomioida, että jokaisella on kuitenkin tiedostamattaankin jonkinlaisia ennako-odotuksia kyselyä ja sen tuloksia kohtaan. Tarkoituksena on tehdä kyselystä vuosittainen työkalu ja edelleen kehittää työhyvinvoinnin kehittämisprosessia.

Työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja-alainen ja tässä työssä taustoitetaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä pääpiirteittäin. Erilaisten ja erikokoisten työpaikojen rakenteet vaikuttavat siihen, miten laajasti työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota. Jokaisella työpaikalla on jonkinlaisia ongelmia työhyvinvoinnin suhteen, nykykäsityksen mukaan kannattaa työyhteisön ongelmiin suhtautua ratkaisukeskeisesti ja ruokkia työniloa ja -imua kasvattamalla työssä koettuja voimavaratekijöitä. Aihetta on tutkittu paljon ja materiaalia löytyy runsaasti kirjoista ja internetistä.

2 HÄMEENLINNAN SOTILASKOTIYHDISTYS RY

Sotilaskotiyhdistysten toiminnan tarkoitus on lisätä puolustusvoimissa ja rajavartiolaitoksessa palvelevien viihtyvyyttä, edistää heidän henkistä kasvuaan sekä lujittaa myönteisiä maanpuolustusasenteita. Sotilaskotiyhdistyksiä on Suomessa 37 ja kattojärjestönä toimii Sotilaskotiliitto. Sotilaskotijärjestön toimintaa ohjaavat arvoja ovat: vapaaehtoisuus, yhteisöllisyys, osaaminen ja itsensä kehittäminen, luotettavuus sekä iloisuus ja palvelualltius. Hämeenlinnan sotilaskotiyhdistys on toiminut vuodesta 1918 lähtien ja on yksi ensimmäisiä sotilaskotitoiminnan aloitaneita yhdistyksiä Suomessa. (Sotilaskotiliitto.nd.)

Vuonna 2018 Hämeenlinnan sotilaskotiyhdistyksellä työskenteli palkattua henkilökuntaa 16 henkeä ja vapaaehtoisia työntekijöitä, ”vihreitä sisaria” kuului yhdistykseen 321 henkilöä. Vapaaehtoisia työtunteja tehtiin 13346 kpl. Vihreät sisaret työskentelevät omien mieltymystensä mukaan eri jaostoissa, joita ovat: tarjoilu-, liikkuva sotilaskoti, kirjasto/musiikkikirjasto-, ohjelma-, hengellinen, käsityö-, talkoo-, koulutus-, tiedotus-, pikkusisar- ja perinnejaosto. Palkattu henkilökunta hoitaa pääsääntöisesti arjen pyörittämisen sotilaskodeissa, leipomossa ja toimistossa, vapaaehtoiset avustavat etenkin vilkkaaseen ilta-aikaan. Yhdistyksellä on Parolannummella Hattulassa kaksi sotilaskotia, leipomo ja toimisto. Sotilaskodeista on haluttu tehdä paikkoja, joihin on helppo tulla, valikoima on ajankohtainen ja varusmiehiä kiinnostava. Sotilaskodeissa varusmiehet voivat viettää vapaa-aikaansa, hintataso on alhainen, mutta ostopakkoa ei ole. Yhdistys tukee erilaisin lahjoituksin varusmiesten hyvinvointia ja viihtyvyyttä varusmiespalveluksen aikana. (Isotalo 2019, 91-92, 156-157.)

Jo yhdistyksen alkua ajoista lähtien on haluttu kiinnittää huomiota henkilökunnan hyvinvointiin, esimerkiksi perustamalla erilaisia rahastoja. Työskentelen itse sotilaskodissa ja yhdessä työnantajan kanssa syntyi ajatus henkilöstökyselyn tekemisestä. Itseäni on aina kiinnostanut työhyvinvoinnin ja työn kehittäminen. Asiaan paremmin perehdyttyäni totesin, ettei pelkän kyselyn tekemisestä ole juuri hyötyä ja idea laajeni kehittämistavoitteiksi. Kysely koskee pelkästään palkattua henkilökuntaa. Henkilökunnan määrä on melko pieni, tällä hetkellä 13 henkeä. Kyselyn

vastaushetkellä työskenteli 15 henkeä, joten vastauksia on 14 kpl, itse en vastannut kyselyyn.

Vapaaehtoiset sisaret työskentelevät vain lyhyitä aikoja ja omien toiveidensa mukaan toiset harvemmin ja toiset useammin. Yhdessä vapaaehtoisten kanssa työskenteleminen kuitenkin rikastuttaa henkilökunnan työtä, joskus se voi asettaa haasteitakin. Sotilaskodeissa työskentely on omaleimaista ja arvopohja heijastaa palkatunkin henkilökunnan työhön.

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1. Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työhyvinvoinnin kokemus syntyy laaja-alaisesti. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat varsinaisesta työstä ja työn tekemisestä syntyvät tekijät, työntekijän sisäiset tekijät sekä työn tekemiseen liittyvät ulkoiset tekijät, kuten paikka, asiakassuhde, luottamus ja osallisuus. Suomalaisten ihannetyöpaikalla vallitsee tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, työllä on tarkoitus, ihmiset tietävät työnsä tavoitteet, on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan kehittämiseen, työpaikan ilmapiiri on luottamuksellinen ja avoin, työolosuhteet ja työvälineet ovat kunnossa sekä työ- ja yksityiselämä on mahdollista yhdistää. (Hyppänen 2013,166, 171.)

Työhyvinvointia lisäämällä voidaan saavuttaa parantavia vaikutuksia tuloksellisuuteen, henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyteen sekä vähentää vaihtuvuutta ja sairaslomia ja pienentää eläkekustannuksia. Mitä aikaisemmin voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ongelmien ennaltaehkäisyyn, sitä pienemmillä kustannuksilla selvittäään. Tarkkoja liikeloudellisia lukuja pelkästään työhyvinvoinnin vaikutuksista yritysten talouteen ei ole mahdollista saada, mutta menestyneet yritykset usein pärjäävät hyvin sekä taloudellisesti, että henkilöstötyytyväisyydellä mitattuna. (Hyppänen 2013,166, Manka 2016, 91-92.)

Työhyvinvointiin liittyvät mittarit voidaan jakaa taloudellisiin sekä yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Henkilöstöä voidaan kuvata esimerkiksi ajankäytön, työsuhteen, terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, osaamisen ja tuloksellisuuden mukaan. Kokoaamalla tilastotiedot henkilöstön tilasta ja kehityksestä mahdollistetaan järjestelmällinen henkilöstöpääoman kehittäminen. Hyvä mittaristo tukee organisaation ja toimialan tarpeita. Mittariston rakentamisen lähtökohtana tulee olla organisaation strategia ja riskienarviointi. Seurantaan tarvitaan erilaisia ennakoivia ja jälkikäteisiä sekä määrällisiä ja laadullisia mittareita. Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää johdon ja koko henkilöstön sitoutumista. Tunnuslukuja seurataan ja esille tulleet puutteet hoidetaan kuntoon. Myös arviointimenetelmiä itsessään tulee arvioida ja kehittää. (Työturvallisuuskeskus, 6.)

Työn imun kokemus on eräänlainen työhyvinvoinnin tila. Työn imun syntyminen mahdollistuu, kun työntekijä kokee työympäristönsä mielekkääksi ja tekemänsä työn merkitykselliseksi. Tällöin työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työssään. Vuoteen 2009 mennessä Työterveyslaitos on tutkinut yli 16000 suomalaisen eri alojen työntekijöiden kokemuksia työn imusta ja vähintään joka kymmenes koki työn imua päivittäin. Kaksi kolmesta työntekijästä koki työnimua viikoittain. Työn imun kokeminen työssä näkyy tarmokkuutena, aloitteellisuutena, tuottavuutena ja sitoutuvuutena. Työn imua kokevat ovat yleisesti tyytyväisempiä ja tartuttavat työn imua myös työtovereihinsa. (Hakanen 2011, 39-42.)

3.2. Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisen keinoja työn ilon kasvattamiseen ovat muun muassa: reiluus, oikeudenmukaisuus ja valtuuttaminen, vastavuoroisuus, henkilökunnan hyvinvoinnista ja voimavaroista huolehtiminen sekä sosiaalisen ja emotionaalisen tuen antaminen. Hyvinvoivassa työyhteisössä vallitsee luottamus, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja hallitsevansa työnsä. Oman työhyvinvoinnin kasvattamisen keinoja ovat: psykologisen pääoman kasvattaminen, myönteisten tunteiden ja tietoisuustaitojen lisääminen, stressin tunnistaminen ja hallinta, palautuminen ja rentoutuminen työssä ja vapaa-ajalla, terveellinen elämäntapa sekä sosiaalinen aktiivisuus ja oma aika. (Manka 2011, 113, 114, 200.)

Positiivisella psykologialla, vahvistamalla työssä koettuja voimavaroja ja sitä kautta työn imua, on monenlaisia hyödyttäviä vaikutuksia sekä organisatorisella että yksilötasolla. Vahvistamalla työn voimavaratekijöitä mahdollistetaan työn imun kokemuksen syntyminen, työn imua kokevat suoriutuvat työstään paremmin, ovat innovatiivisempia, suhtautuvat positiivisemmin muutoksiin ja työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen, ovat sitoutuneempia organisaatioonsa sekä valmiimpia jatkamaan työuraansa. Työn voimavaroja voi vahvistaa pienilläkin muutoksilla ja saada aikaan positiivisen kierteen syntymisen. Vastaavasti voimavaroja kuluttavat negatiiviset kokemukset altistavat negatiivisen kierteen syntymiseen. (Hakanen 2006, 44-45.)

Kohti innostuksen spiraaleja -tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin ja työnimiuun suuresti vaikuttavia tekijöitä organisatorisella tasolla ovat oikeudenmukaisuus ja luottamuksen kokeminen. Luottamusta tarvitaan monisuuntaisesti, esimiesalaisyhteisöissä, työntekijöiden välisissä suhteissa ja koko työyhteisössä, luottamuksellisuudesta syntyy organisaatiota hyödyttävää toimintaa. Oikeudenmukaisuuden kokeminen työpaikalla muodostuu muun muassa päätöksenteon avoimuudesta, mahdollisuudesta tulla kuulluksi ja johdonmukaisesta ja tasapuolisesta toiminnasta. Tutkimuksessa arvioitiin myönteisimmin organisatorisista voimavaroista arjen toiminnassa huomaavaisuus ja ystävällisyys. Parhaimmillaan ystävällinen ja huomaavainen toiminta ulottuu läpi koko organisaation. Saadessaan organisaatiolta tukea toiminnalleen, työntekijä on tyytyväisempi, sitoutuneempi, suoriutuu paremmin työstään ja innovatiivisuus mahdollistuu paremmin. (Hakanen ym. 2012, 9, 15.)

Psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä tarkoittaa sitä, mitä työntekijän näkökulmasta hänelle on luvattu virallisen palkkion eli palkan lisäksi vastineeksi työstään. Psykologiseen sopimukseen liittyviä asioita voivat olla esimerkiksi työn voimavaroihin liittyviä, kuten kouluttautumismahdollisuudet, etenemismahdollisuudet tai varmuus työn jatkumisesta. Jos työntekijä kokee psykologisen sopimuksen rikotuksi, on se omiaan vähentämään työn imua. (Hakanen 2011, 63.)

3.2.1 Esimiestyö työhyvinvoinnin kasvattajana

Toimivan työyhteisön perusta on selkeä organisaation perustehtävä. Hyvin johdetussa organisaatiossa rakenteet tukevat työn tekemistä ja esimiehet huolehtivat työntekijöiden onnistumisesta. Esimiehen tehtävänä on luoda työpaikalle selkeät pelisäännöt ja seurata toimintaa jatkuvasti. Hyvän ilmapiirin luominen ja työntekijöiden työstä suoriutumisen tukeminen sekä ammatillisen osaamisen kehittymisen tukeminen ovat myös esimiehen keskeisiä tehtäviä. Onnistuakseen tehtävässään esimies tarvitsee tukea alaisiltaan ja omalta esimieheltään. Hyvät vuorovaikutustaidot ja koko työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen tukeminen ja kannustaminen auttavat hyvinvoivan työyhteisön toimintaa. (Järvinen 2011, 37-38, Työturvallisuuskeskus, 3.)

Esimiestyön työhyvinvointia tukevaa toimintaa on säännöllisten palaverien järjestäminen, toiminnan yhdessä kehittäminen ja kehittymisen seuraaminen, säännöllisten kehityskeskustelujen järjestäminen sekä henkilöstön oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Esimies on jokaisen alaisen suoriutumisen tuki ja kehittäjä. Huomatuksi tuleminen, osaamisen tunnistaminen ja palautteenanto ovat tärkeitä tekijöitä esimiestyössä onnistumisessa. Esimiehellä on oltava positiivinen ihmis käsitys. Usko ihmisten suoriutumiseen ja kykyihin on esimiehen tärkein työkalu. (Hyppänen 2013, 166-167, Mäkelä & Viitala 2013.)

Hyvän sosiaalisen ilmapiirin ja me-hengen luomiseen ja ylläpitämiseen kannattaa käyttää aikaa ja panostusta työpaikalla. Ilmapiirin luomiseen vaikuttavat työpaikan toimintatavat, joiden kehittäminen ei vaadi suurta rahallista panostusta, mutta voi olla vaikea saada käytäntöön, koska sinänsä tavat toimia eivät ole konkreettisesti näkyvä asia. Hyvä vuorovaikutus ja selkeä johtaminen ja päämäärä auttavat tavoitteisiin pääsemisessä. Työyhteisön konflikteihin on puututtava riittävän ajoissa. (Soininen 2006, 80, 67.) On myös tärkeää kuunnella työntekijöitä arvostaen. Terveiden ja tuottavien pelisääntöjen avulla työyhteisön moninaisuus nähdään rikkautena. Kun sallitaan tuoda omaa itseään työrooleihin, työpaikalla voidaan paremmin. Selkeiden pelisääntöjen avulla jokainen tietää oman vastuunsa ja valtuutensa. (Hakanen 2011, 44-45.)

Kohti innostuksen spiraaleja -tutkimuksessa palvelevaa johtamista arvioitiin kahdeksalla osa-alueella. Esimiehet olivat keskimäärin hyviä suunnannäyttäjiä ja vastuullisia työssään. Rohkeutta ja aitoutta kartoittavat osa-alueet saivat matalampia arvoja, parannettavaa on muun muassa voimaannuttamisessa ja nöyryydessä (esimerkiksi kyvyssä myöntää omat virheet). Työn ilo -kirjassa Marja-Liisa Manka kuitenkin toteaa: ”esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla yli-ihminen, koska ryhmä voi kompensoida häneltä puuttuvia ominaisuuksia.” (Hakanen ym. 2012, 29, Manka 2013, 112.)

Palveleva esimies tai johtaja on työssään aito ja rehellinen eli toimii ja ilmaisee itseään persoonansa mukaisesti. Palveleva esimies tunnistaa omat vahvuutensa ja puutteensa, osaa vahvistaa omia puutteitaan työyhteisön avulla. Tällöin esimies osaa toimia myös itseään taitavampien työntekijöiden kanssa ja arvostaa

heitä. Hyvä esimies on empaattinen ja sallii myös virheitä, mutta osaa ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan ja antaa vastuuta. Toteuttaakseen palvelevaa johtamista, esimies tarvitsee myös organisaationsa ja työyhteisönsä tuen. Palvelevan johtamisen tavoitteena on itseensä luottava työntekijä, joka haluaa toimia luovasti ja uudistusmyönteisesti. (Hakanen 2011, 78-81.)

3.2.2 Työkyky

Työkyvyn tekijät ovat moninaisia. Työkyvyn perustana on työntekijän terveys ja toimintakyky. Myös työhön liittyvät voimavaratekijät ovat moninaisia. Yksilöllisiä voimavaratekijöitä ovat muun muassa ammatillinen osaaminen, positiivinen asenne, motivaatio, hyvä itsetunto ja kyky toimia monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa. Yksilölliset voimavarat vaikuttavat osaltaan siihen, miten työ ja työolot koetaan. Työhön ja työn tekemiseen liittyviä voimavaroja ovat työtehtäviin ja työjärjestelyihin liittyvät tekijät sekä työn sosiaaliset ja organisatoriset tekijät. Työkyvyn ylläpitoon sisältyy kaikki toiminta työuran kaikissa vaiheissa, jolla pyritään edistämään ja tukemaan työkykyä. Itse työ ja työsuhteeseen liittyvät asiat vaikuttavat joko negatiivisesti tai positiivisesti työkykyyn. (Hyppänen 2013, 168-170.) Organisaation hyvät toimintatavat kasvattavat työntekijöiden voimavarakokemuksia voimakkaasti. (Soininen 2006, 75).

Työnantajan on hyvä kerätä tietoa ja ylläpitää tekijöitä, joita koetaan työn mielekkyystekijöiksi. Mielekkyystekijät jokainen työntekijä kokee yksilöllisesti. Tavoitteena Toimiva Työyhteisö -Tapaustutkimuksen mukaan työn mielekkyystekijöitä olivat erityisesti sopivan haasteellinen työ sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Riittämätön työn hallinnan tunne oli suurin työssä koettua kuormitusta aiheuttava tekijä. Työn hallinnan kokemisen parantamiseen voidaan vaikuttaa hyvillä toimintatavoilla, työn paremmalla organisoinnilla ja hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä. Tutkimuksessa työn mielekkyystekijöissä korostuivat työn sisältöön liittyvät tekijät ja kuormitustekijät taas liittyivät harvoin itse työhön. Mielekkyyttä lisääviä tekijöitä ovat mahdollisuus saada työstään tunnustusta ja arvostusta, positiivisen palautteen lisääminen ja työn tulosten näkymisen parantaminen. (Soininen 2006, 45, 67, 69.)

Kohti innostuksen spiraaleja -tutkimuksen mukaan yksilötasolla suurin voimavarekijä oli mahdollisuus muokata, eli "tuunata" työtään yksilöllisesti. Työtään runsaasti tuunaavat vastaajat olivat keskimääräistä sitoutuneempia ja innostuneempia työtään kohtaan. Palvelevalla esimiestyöllä koetaan tutkimuksen mukaan olevan suuri vaikutus yksilöllisiin voimavaroihin. Havaitessa palvelevaa esimiestyötä, koettiin työ itsenäisemmäksi ja kehittävämmäksi, työn tavoitteet olivat selkeämpiä, saatiin enemmän palautetta työstä ja koettiin vähemmän kuormitusta. Työn vaatimuksilla oli vain lievä kielteinen vaikutus ja työn voimavaroilla suuri positiivinen vaikutus työ imuun. (Hakanen ym. 2012, 23, 38, 72.)

Työn imun syntymistä ja taustatekijöitä käsiteltiin tutkimuksessa. Työn imulla tarkoitetaan työntekijän työhön liittyvää aidosti myönteistä tunne -ja motivaatiotilaa. Työn imua kokeva nauttii työstään, uppoutuu siihen ja on yleisestikin tyytyväisempi elämäänsä. Työn imu antaa voimavaroja työhön ja vaikuttaa myönteisesti yksilöön ja työyhteisöön. Työn imun vastakohta on leipääntyminen, johon syynä voi olla liian haasteeton työ, joka alittaa työntekijän kyvyt. Rutinoituminen ei välttämättä ole kielteinen ilmiö, vaan voi vapauttaa voimavaroja muuhun kuten luovaan ja työtä uudistavaan toimintaan. (Hakanen ym. 2012, 11.)

Työtehtävätason voimavarekijöitä ovat esimerkiksi riittävän monipuolinen ja kehittävä työ, mahdollisuus itsesäätelyyn, merkitykselliset tehtävät, asiakastyön palkitsevuus ja työstä saatava välitön palaute. Tehtävätason voimavarekijöitä tukevat organisatoriset voimavarat, on mahdollista kokea itse oma työnsä tärkeäksi, mutta samalla kokea, että työpaikalla sitä ei arvosteta riittävästi. Työn järjestelyjä koskevia voimavarekijöitä ovat esimerkiksi: selkeät työroolit ja tavoitteet, mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin sekä joustavat työajat. Työn sosiaalisia voimavaroja, joita jokainen voi omalla toiminnallaan vahvistaa, ovat: työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukainen toiminta, luottamus, palaute ja arvostus sekä huomaavainen ja ystävällinen käytös. (Hakanen 2011, 52-59.)

3.2.3 Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä

Monet terveyteen, työkykyyn ja jaksamiseen sekä työyhteisöön ja sen jäseniin liittyvät haasteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Työnantajakohtaisesti ja yhteiskunnallisesti sairaspäivillä ja työkyvyttömyydellä on suuret kustannukset, joten työhyvinvoinnin ylläpitäminen taloudellisestakin näkökulmasta on tärkeää. Työyhteisön ratkaisemattomat ongelmat synnyttävät helposti negatiivisen kierteen, siksi ongelmiin tulee puuttua mahdollisimman varhain ja oikeilla toimenpiteillä. Tyypillisesti ristiriitoja aiheuttavat muutos -ja kriisitilanteet, yhteisöllinen stressi ja työuupumus, yksilölähtöiset ongelmat ja kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat. (Hyppänen 2013, 172.)

On arvioitu, että 1/3 osa- 1/2 osa sairauspoissaoloista johtuu organisaatiosta. Sairauspoissaolojen riskiä kasvattavat esimerkiksi johtamisongelmat, työyhteisön huono henki ja liian suuri kiire. Tutkimuksissa on todettu, että sairauspoissaoloja vähentävät muun muassa työn kokeminen merkitykselliseksi, esimieheltä saatu tuki ja oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Työyhteisön toiminta vaikuttaa stressistä ja ylikuormituksesta selviytymiseen yksilöllisten keinojen lisäksi. Suomalaisilla työpaikoilla on yleisesti parannettavaa puheeksi ottamisessa, se tulisi tehdä ennen kuin ongelmat kasvavat liian suuriksi ja aiheuttavat uusia ongelmia. (Manka, 2012, 44-47.) Työn hallitsemattomuuden tunne on voimakkaasti yhteydessä työuupumukseen. (Soininen 2006, 45).

3.3. Työturvallisuus

Työnantajan keskeisiä velvollisuuksia työturvallisuuden näkökulmasta on huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta ja työterveydestä sekä työstä aiheutuvien haittojen ja vaarojen ehkäisemisestä. Työnantajan on laadittava yhteistoimintasuunnitelma, suoritettava riskien arvioinnit ja toimittava yhteistyössä työsuojeluhenkilöstön kanssa. Yhteistoimintasuunnitelma tulisi olla koko henkilöstön tiedossa. Työnantajan on toteutettava tarvittavat määräykset ja ohjeet työnteon turvallisuudeksi sekä valvottava ohjeiden ja mahdollisten suojainten käyttöä. On huolehdittava perehdytyksestä ja opastuksesta työhön ja edistettävä ergonomista työskentelyä. Jos työpaikalla ilmenee häirintää, epäasiallista kohtelua tai

syrjintää, on työnantajan ryhdyttävä toimenpiteisiin asian selvittämiseksi. (Työturvallisuuskeskus, 10.)

Työlain mukaisia työnantajan keskeisiä velvollisuuksia on edistää suhteitaan työntekijöihin sekä edistää työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan tulee mahdollistaa työntekijän työstä suoriutuminen ja mahdollistaa työntekijän kehittyminen ja uralla eteneminen. Työnantajan tulee kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja syrjimättömästi. (Työturvallisuuskeskus, 10.)

4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön kanssa olisi hyvä laatia työhyvinvointisuunnitelma vähintään yhdeksi vuodeksi. Suunnitelmaa varten selvitetään sen hetkinen työhyvinvoinnin tila. Työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi voi tehdä esimerkiksi työhyvinvointikyselyn tai selvittää asian kehityskeskusteluissa. Työhyvinvoinnin puutteita voi arvioida esimerkiksi sairauspoissaolojen määrällä, henkilökunnan vaihtuvuuden määrällä, varhaisten eläköitymisten määrällä sekä tapahtuneiden työtapaturmien kustannuksilla. Taloudellisten mittarien käyttäminen työhyvinvoinnin puutteiden arvioimisessa auttaa näkemään niiden arvon. Lisäksi voidaan seurata työhyvinvoinnin kehittämiseen käytetyn taloudellisen panostuksen hyödyllisyyttä. (Manka 2016, 95.)

Toimiva työyhteisö, osaava johtaminen ja osaava esimiestyö luovat perustan työssä hyvinvoinnille. Lisäksi suuresti vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokeminen ja avoimuus ja yhteisöllisyys työpaikalla. Työnantajan lakisääteisiin velvoitteisiin kuuluvat terveyden ja turvallisuuden edistäminen. Työhyvinvoinnin tavallisia kehittämiskeinoja ovat erilaiset henkilöstökyselyt, mahdollisiin työkykyongelmiin liittyvä työkalut ja vapaa-ajan toiminnan tukeminen. (Hyppänen 2013, 188.)

4.1. Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimuksen avulla voidaan kartoittaa henkilöstön tuntemuksia ja mielipiteitä. Henkilöstötutkimus yleensä räätälöidään yrityksen tarpeiden mukaan. Tutkimuksen suorittaminen on prosessi, jossa kyselyn tarpeiden ja suunnittelun lisäksi on kiinnitettävä riittävästi huomiota tuloksiin, kehittämiskohteisiin ja kehittämishankkeiden seurantaan ja arviointiin. Pelkästään kyselyn suorittaminen ei kehitä mitään. Tutkimuksen tulosten käsitteleminen työpaikalla antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa kehittämiskohteiden valintaan ja sitouttaa paremmin kehittämiskohteisiin. Esimiesten on tärkeää viedä kehittämiskohteet käytäntöön, seurata etenemistä ja tiedottaa henkilöstöä säännöllisesti. (Hyppänen 2013, 189-190.) Sovitut kehityskohteet voivat olla pieniäkin, mutta toteuttaminen

on silti tärkeää, samoin tiedottaminen siitä, jos kaikkia ei pystytä suorittamaan. (Soininen 2006, 76).

Henkilöstökyselyä suunniteltaessa on hyvä pohtia myös sitä, minkälaisia tunteuksia ja ajatuksia kyselyn suorittaminen henkilöstössä herättää. Jo pelkkä tieto kyselyn suorittamisesta synnyttää monenlaisia huolia ja ajatuksia, varsinkin jos aikaisemmat kokemukset ovat olleet kielteisiä tai koetaan, ettei kyselyn suorittamisella ole mitään vaikutuksia. Jos kysely suoritetaan ensimmäisen kerran, saatavat odotukset olla epärealistisia. Ilmapiirikyselyjen tulokset eivät usein kerro niinkään päivittäisistä arkisista kokemuksista vaan työpaikalla tapahtuneista muutamista kielteisistä kokemuksista. On tärkeää tiedottaa, mihin kyselyn tuloksia käytetään ja analysoida tulokset järkevästi toiminnan kehittämistä ohjaaviksi. (Järvinen 2011, 72-80.)

4.1.1 Henkilöstötutkimuksen laatiminen

Hämeenlinnan sotilaskotiyhdistyksessä ei ole aiemmin suoritettu henkilöstötutkimusta. Kyselyn tavoitteena on henkilökunnan hyvinvoinnin kasvattaminen, tasa-arvoisuuden edistäminen ja toiminnan jatkuva parantaminen. Sotilaskotiyhdistykset ovat kohdanneet myös taloudellisia haasteita puolustusvoimien säästöjen, esimerkiksi varusmiesten palvelusajan lyhenemisen myötä, toiminnan parantamisella on myös liiketaloudellinen näkökulma. Hyvinvoiva työyhteisö on myös kilpailuvaltti työmarkkinoilla.

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin perehtymällä työhyvinvoinnin kokemukseen ja työssä hyvinvointia kasvattaviin tekijöihin sekä johtamisen ja esimiestyön työhyvinvointia tukeviin ja kasvattaviin tekijöihin. Kysymykset laadittiin saadun teorian pohjalta, lisäksi tutustuttiin useisiin aiemmin käytettyihin kyselyihin. Kysymykset muokattiin mahdollisimman selkeiksi ja kysely haluttiin pitää melko lyhyenä, jolloin vastaamiseen ei kulu paljon aikaa. Kysely päätettiin suorittaa ilmaisella Google Forms -ohjelmalla, johon pystytään keräämään vastaukset anonyymisti. Google Forms- ohjelmaan on helppo laatia muutoksia ja kehittää kaavaa edelleen jatkokäytössä. (Liite 1)

Kyselyssä haluttiin tietoa laaja-alaisesti työhyvinvointiin ja työhön liittyvistä asioista. Kysymykset laadittiin työssä viihtymisestä, työn arvostuksen kokemisesta, perehdytyksestä, esimiestyöstä, viestinnästä ja tiedonkulusta, työturvallisuudesta -ja terveydestä sekä tehdyn palvelun ja tuotteiden laadusta. Vastaukset annettiin nollassa viiteen asteikolla, viisi oli paras vaihtoehto. Väliin jätettiin vapaasti vastattavia kysymyksiä, joissa haluttiin säilyttää kysymyksen asettelulla kehittämisenäkökulma, kuten: ”Parannusehdotuksesi koskien työtiloja” tai ”Parannusehdotuksesi tuotteiden tai palvelun laadun parantamiseksi”, osa vapaasti vastattavista haluttiin pitää neutraalina, kuten ”Vapaa palaute esimiehille”. Laaja-alaisilla kysymyksillä todennäköisimmin löydettäisiin myös yhteiset kehittämiskohteet.

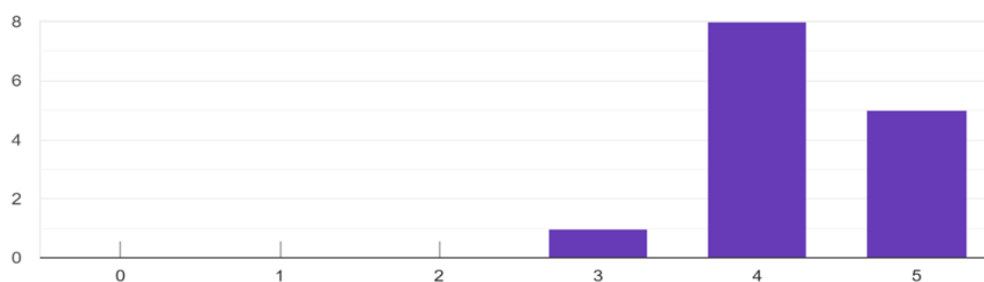
Kyselyn vastaukset kerättiin työajalla työpaikan tietokoneella. Keräsin vastauksista Google Forms -ohjelman avulla pylväskaaviot ja avoimet vastauskentät. Osan avoimien kenttien vastauksista kokosin yhteen ja tiivistin anonyymiyden varmistamiseksi. Vastaukset käsiteltiin yhteisesti henkilöstöpalaverissa ja valittiin kehittämiskohteet ja yhteistyössä suunniteltiin, miten toimintaa voitaisiin kehittää.

4.1.2 Henkilöstötutkimuksen analysointi

Kyselyyn saatujen vastausten mukaan henkilökunta viihtyy työssään pääosin hyvin tai erittäin hyvin.

Viihdytkö työssäsi?

14 vastausta

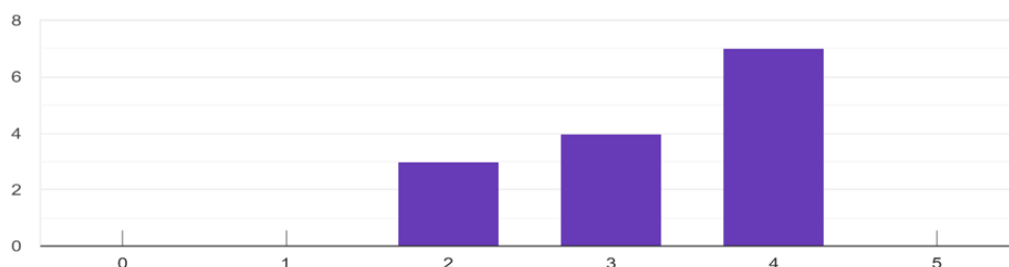


Kuvio 1, Työssä viihtyvyyden kokeminen

Tehdyn työn arvostuksen kokemisessa olisi parannettavaa. Kolme vastaajaa oli arvioinut arvostuksen kokemuksen asteikolle 2, myöhemmässä vaiheessa kysytävä palautteenannon riittävyys linkittyy tähän.

Arvostetaanko tekemääsi työtä?

14 vastausta

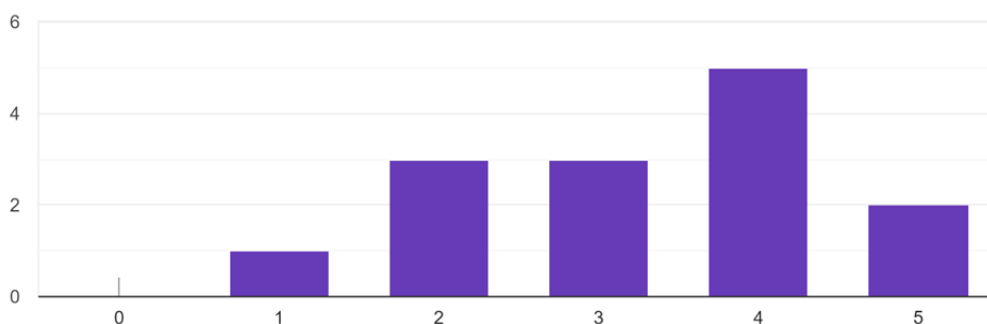


Kuvio 2, Työn arvostuksen kokeminen

Tasapuolisen kohtelun kokemisessa oli huomattavasti parannettavaa. Puolet vastaajista (7 hlö) oli kokenut tulleen kohdelluksi tasapuolisesti hyvin tai erittäin hyvin, puolella vastaajista kokemus oli keskiarvon tai alle sen.

Koen tulevani kohdelluksi tasapuolisesti työssäni

14 vastausta



Kuvio 3, Tasapuolisen kohtelun kokeminen

Vapaasti vastattavan kentän mukaan epätasapuolisuutta koettiin lähinnä työvuorojen jakautumisessa, mikä on huolellisemmalla työvuorosuunnittelulla korjattavissa.

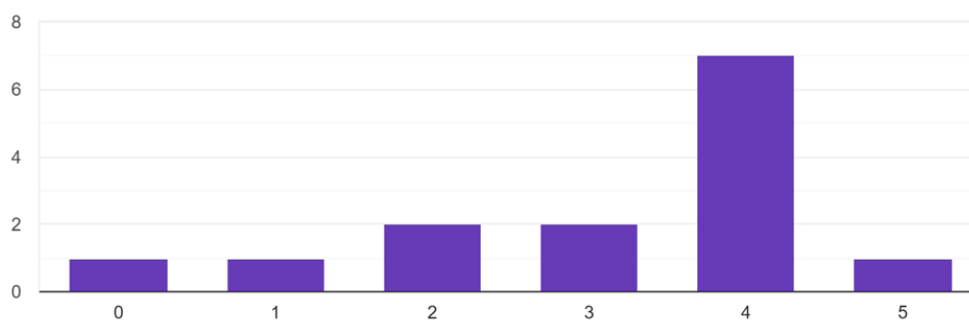
Jos et koe tasapuolista kohtelua, miksi et

1. Työvuorot: iltavuorojen jakautuminen epätasapuolisesti, tuntien jakautuminen epätasapuolisesti, 5 vastausta
2. Epätasapuolinen kohtelu, toisilta vaaditaan enemmän, asioista huomautetaan toisille herkemmin, 2 vastausta

Kehittymismahdollisuuksien kokemisessa oli paljon hajontaa. Kahdeksan henkilöä oli kokenut kehittymismahdollisuutensa hyväksi tai erittäin hyväksi, mutta oli koettu myös, ettei ole minkäänlaisia tai lähes olemattomia mahdollisuuksia kehittyä. Asiaa olisi hyvä pohtia työpaikalla ja tarjota mahdollisuuksia, nostaa henkilökunnan tietoisuuteen ja kannustaa kehittämään itseään.

Minulla on mahdollisuuksia kehittyä työssäni

14 vastausta



Kuvio 4, Kehittymismahdollisuudet

Vapaan vastauskentän kehitysehdotukset olivat hyvin käytännönläheisiä.

Kehitysehdotuksiasi työtä koskien?

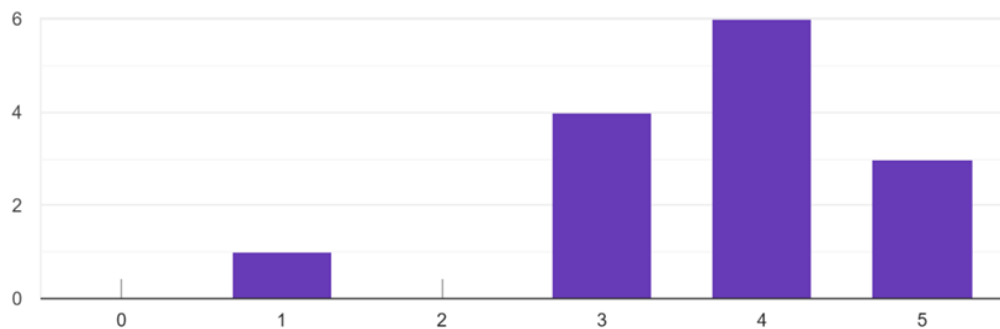
1. Koulutusta sitä haluaville, 2 vastausta
2. Puutteiden merkitseminen (jos ottaa viimeisen), vastuun jakamista, kakkoseen siivousvuoro perjantaisin, hävikkien kirjaaminen (päiväysvanhat, rikkinäiset tuotteet), henk.kunnan ostosten maksaminen tarkemmaksi, hyvät mahdollisuudet kouluttautua ja nähdä muiden sotilaskotien toimintaa, kutakin 1 vastaus

Työtilat ja työvälineet pääosin koettiin keskihyväksi tai hyväksi.

Työskentelyilmapiirissä oli hieman hajontaa. Yhdeksän henkilöä oli arvioinut ilmapiiriin hyväksi tai erittäin hyväksi, kolme henkilöä keskinkertaiseksi ja yksi henkilö huonoksi.

Minkälainen työskentelyilmapiiri on?

14 vastausta



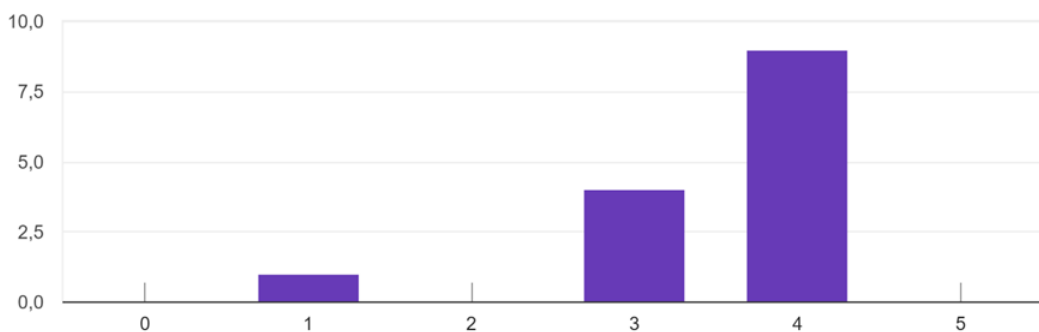
Kuvio 5, Työskentelyilmapiiri

Vapaan vastauskentässä kysyttiin "Onko jotain erityistä, mikä huonontaa ilmapiiriä?". Vastausten mukaan ilmapiiriä huonontavia tekijöitä ovat juoruilu, avoimuuden puute, palautteen puute ja huono tiedonkulku sekä myös turha valittaminen. Ilmapiiri oli koettu myös vaihtelevaksi.

Yhdistyksen hallituksen toiminnan luotettavuus koettiin pääosin keskinkertaiseksi tai hyväksi.

Yhdistyksen hallitus toimii mielestäni luotettavasti

14 vastausta



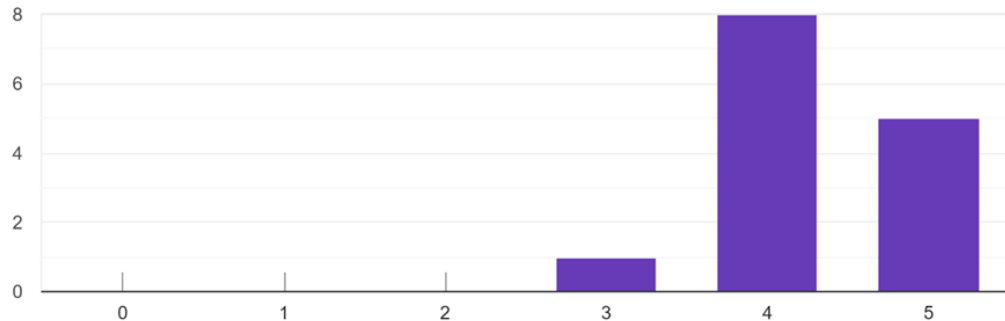
Kuvio 6, Yhdistyksen hallituksen toiminnan luotettavuus

Toimiminen vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa koettiin pääosin hyväksi tai erittäin hyväksi. Sotilaskotityöntekijän ammatissa vapaaehtoisten kanssa työskentely voi

olla yksi työn voimavaratekijä molemmin suuntaisesti, joten toimivaan vuorovai-
kutukseen kannattaa panostaa jatkossakin.

Koen toimimisen vapaaehtoisten sisarten kanssa

14 vastausta



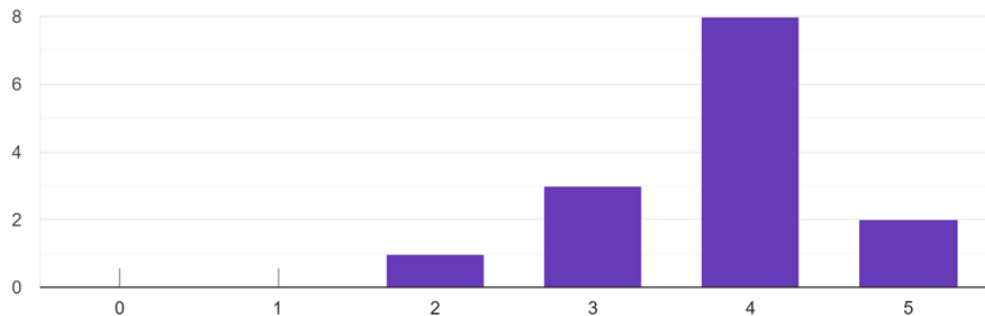
Kuvio 7, vapaaehtoisten kanssa toimiminen

Vapaassa vastauskentässä kysyttiin “Mitä koet hankalana/ hyvänä asiana sisarten kanssa työskennellessä?” Vastausten mukaan joskus kohdataan yksittäisiä, mutta henkilökunta suhtautuu sisarten työpanokseen arvostavasti ja kokee sen tärkeäksi.

Esimiesten toiminnan luotettavuutta kysyttäessä kahdeksan vastaajaa arvioi toiminnan hyväksi, kaksi erittäin hyväksi, kolme keskiarvoiseksi ja yksi alle keskiarvon. Voisi kysyä seuraavalla kerralla, minkälainen toiminta koetaan epäluotettavaksi, koska on kyse kunkin vastaajan henkilökohtaisesta kokemuksesta.

Esimiehet toimivat mielestäni luotettavasti

14 vastausta



Kuvio 8, esimiesten toiminnan luotettavuus

Esimiestyön osa-alueita tarkennettiin kysymällä tiedonsaannista, viestinnästä, riittävästä tuen saannista työlleen, työlle annetusta luottamuksesta, perehdytyksestä sekä palautteensaannista. Tukea ja luottamusta koskevat vastaukset olivat saaneet arvosanaksi keskimäärän neljä, joten näiltä osin tilanne näyttää erittäin hyvältä. Viestintää, perehdytystä ja palutteen saamista koskevat kysymykset olivat saaneet arvosanaksi keskimäärin kolme, joten näissä on parannettavaa. Perehdytyksen taso vastausten perusteella on ollut vaihtelevaa.

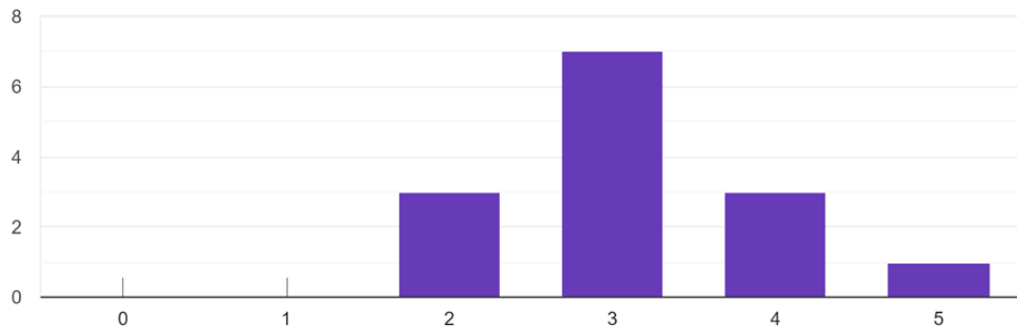
Viestintä koskeva vapaan vastuksen kentässä oli käytännönläheisiä ratkaisuehdotuksia kuten tiedottaminen tasapuolisesti joka pisteeseen, työntekijöiden ehdotukset näkyville ja tieto mahdollisesta toteutuksesta. Lisäksi ehdotettiin myös palautekäytännön kehittämistä sekä säännöllisiä palavereja henkilökunnalle, osa oli myös täysin tyytyväinen viestintään.

Esimiestyöstä kysyttiin vielä kyvystä myöntää omat virheensä sekä työn johdon järkevyydestä. Näissä vastauksissa oli paljon hajontaa, osa oli arvioinut kohdat tasolle kaksi, keskimäärin arvosanalle kolme. Vapaan kentän "Vapaa palute esimiehille" kohdan mukaan koettiin, että esimiehet kuuntelevat ja ovat helposti lähestyttäviä, mutta eivät puutu asioihin riittävän herkästi. Yleisesti suomalaisilla työpaikoilla on parannettavaa viestinnässä ja tasapuolisessa tiedonkulussa sekä palautteenannossa. Esimiehillä on opittavaa nöyryydessä, esimerkiksi kyvyssä myöntää omat virheet ja puutteet. Haasteellista varsinkin pientyöpaikoilla on

saada yksilöiden vahvuudet tukemaan toisia ja säilyttäen tasapuolinen kohtelu.

Esimieheni myöntävät virheensä

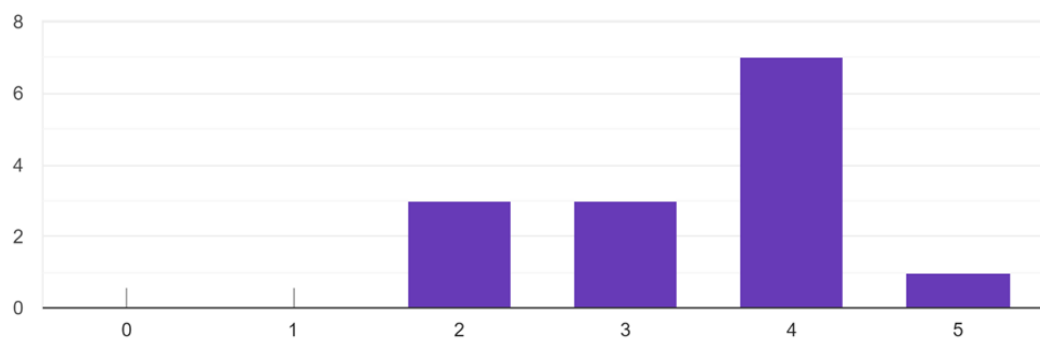
14 vastausta



Kuvio 9, esimiesten kyky myöntää virheensä

Työntekoa johdetaan mielestäni järkevästi

14 vastausta



Kuvio 10, työnjohdon järkevyyys

Työturvallisuudessa ei ole tällä työpaikalla ollut suurempia puutteita, mikä seuraavista vastauksistakin ilmenee. Työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin kiinnitetään vastausten mukaan riittävästi huomiota. Ilta- ja yötyö koetaan vapaan vastauskentän mukaan työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi, muuten työhyvinvoinnin kokemisessa ei vastausten perusteella ole suuria puutoksia.

Lopuksi kysyttiin tuotetun palvelun ja tuotteiden laadusta. Tuotteet ja palvelut, eli työpaikalla tehty työ koettiin pääosin laadukkaiksi. Voisi päätellä, että työntekijät

arvostavat omaa työtään, mutta eivät koe ponnistelunsa tulevan riittävästi huomioituksi ja saavansa riittävästi palautetta työstään. Vapaan vastauskentän parannusehdotukset olivat käytännöllisiä kuten tuoreuden takaaminen ja valikoiman pitäminen riittävän laajana koko aukioloajan. Lisäksi toivottiin, että järjestettäisiin varusmiehille iltaohjelmaa. Kolme henkilöä oli vastannut viimeiseen kysymykseen koskien tätä kyselyä. Palaute oli positiivista ja kysely oli koettu hyödylliseksi.

4.1.3 Kehittämiskohteet ja toimintasuunnitelma

Tilanteisiin, joissa pyritään luomaan tai muuttamaan toimintatapoja sopii hyvin problem based learning (ongelmaperusteinen oppiminen) -menetelmä. Menetelmän avulla käydään läpi koko kehitysprosessi ongelman määrittelystä arviointiin. Käsiteltävään asiaan liittyvä materiaali, joka voi olla ilmapiiri -tai asiakaskyselyn tulos, toimitetaan osallistujille jo palaverikutsun yhteydessä. (Surakka 2006, 73.)

Ongelma rajataan palaverissa keskustelemalla pienryhmissä ja kirjaamalla, mikä tapauksessa on ongelmana tai haasteena. Kun ongelma on saatu rajattua, pidetään pienryhmissä ideariihä, jossa arvioidaan ongelmaa ja kirjataan post it -lapuille käsitteitä, sanoja ja ideoita ongelmaan liittyen. Lapuille kerätyt ajatukset ryhmitellään seinälle ja analysoidaan, jolloin saadaan muodostettua ”kartta” tai viitekehys käsiteltävälle ongelmalle. (Surakka 2006, 73.)

Kehityskohteet (2-4 kpl) muotoillaan ensin kysymyksen muotoon, jaetaan ryhmän jäsenille ja sovitaan, miten kehitystyö toteutetaan. Työstäminen voi kestää muutamasta tunnista muutamaan viikkoon. Päätöskeskustelussa määritellään, miten löydettyjä ratkaisuja hyödynnetään alkuperäisen ongelman ratkaisussa, aktivoidaan keskustelua ja ratkaisujen kehittämistä edelleen. (Surakka 2006, 74.)

Henkilökunnan palaveri henkilöstökyselyn käsittelemiseksi pidettiin 3.10.2019. Kyselyn tulokset lähetettiin etukäteen edellisellä viikolla henkilökunnalle tutustuttavaksi ja saatekirjeessä kerrottiin kyselyn purkamiseksi käytettävästä menetelmästä. Etukäteistiedon avulla päästiin nopeasti itse aiheeseen. Ensin jakauduttiin kolmeen pienryhmään keskustelemaan, mitkä kenenkin mielestä ovat tärkeimpiä

kehitettäviä asioita. Ongelmat ja ideat kirjattiin Post it -lapuille, jotka sitten ryhmiteltiin aihealueittain ja keskusteltiin yhteisesti.

Keskustelussa nousi esille pääosin samoja asioita kuin kyselykin perusteella: palautetta toivottiin enemmän ja arkipäivän asioista nopeammin, vuorovaikutusta toivottiin henkilökunnan ja esimiesten välille, viestintään toivottiin avoimuutta ja tiedon tulisi kulkea samanlaisena kaikille. Työvuorojen suhteen oli koettu epätasapuolisuutta esim. tuntien jakautumisessa ja aamu -ja iltavuorojen jakautumisessa. Itsensä kehittämismahdollisuudet koettiin hyväksi ja hyvää palautetta saatiin myös työnantajan tarjoamista Smartum-seteleistä ja virkistyspäivistä.

Jakautuminen ensin pienryhmiin auttoi hiljaisempiakin saamaan äänensä kuuluviin ja yhteiskeskustelussa syntyi hyvää vuorovaikutusta. Ilahduttavan nopeasti päästiin ongelmista ratkaisuihin, keskustelua ei tarvinnut paljonkaan johdatella. Päätettiin **viestinnän tehostamiseksi** ja yleisesti toiminnan parantamiseksi ottaa käyttöön **kuukausittaiset palaverit** koko henkilökunnalle. Aikaisemmin palaverikäytäntö on ollut hyvin epäsäännöllinen ja palavereita on järjestetty niin, ettei kaikilla henkilökunnan jäsenillä ole ollut mahdollisuutta osallistua niihin. Palaveria varten voi kirjata mieleen tulevia asioita etukäteen yhteiseen vihkoon, josta esimiehet tarvittaessa etukäteen selvittävät lisäselvitystä tarvitsevia asioita. Päätettiin ottaa käyttöön myös **puutelistat**, joihin kirjataan tilattavien tuotteiden ja tarvikkeiden puutteet ja muut vastaavat asiat.

Palautteenantoa ja vuorovaikutusta pyritään lisäämään monisuuntaisesti koko henkilökunnan välillä. Jatkossa mietitään vielä, minkälaisia mittareita voitaisiin käyttää työn onnistumisen mittaamiseksi ja miten palautteenantoa voisi edelleen kehittää. Henkilökunnan WhatsApp -ryhmä on jo otettu tehokkaampaan käyttöön ja on vaivaton ja nopea tapa kenen tahansa viestiä. Pian käytävissä kehityskeskusteluissa käydään läpi työvuoroja koskevat toiveet. Henkilöstökysely oli koettu hyödylliseksi ja uusitaan puolen vuoden kuluttua. Uusinnan perusteella arvioidaan, onko asioihin tullut parannusta ja mahdollisten uusien kehityskohteiden hakemisen tarvetta.

4.1.4 Tehokkaat palaverikäytännöt

Jotta palaverit olisivat mahdollisimman tehokkaita ja hyödyllisiä, tulee niiden valmistelussa ottaa huomioon muutamia seikkoja. Merkitykselliset palaverit suunnitellaan ja toteutetaan hyvin, ne mielletään tavoitteelliseksi yhteistyöksi, joissa osallistujat tietävät vastuunsa ja palaverin tarkoituksen. Palavereja on monenlaisia ja yksittäisen palaverin tarkoituksen hahmottaminen on onnistumisen lähtökohta. Johto ja esimiehet vastaavat siitä, että palaverikäytännöt ovat tehokkaita ja työpaikkaan sopivia. Organisaatiokulttuurin vaikutuksia vuorovaikutukseen ja viestintään on vaikea arvioida, sillä ihmisten odotukset ja usein vuosien saatossa muotoutuneet käytännöt ovat näkymättömiä. Palavereihin liittyvien näkyvien toimintatapojen, kuten vuosisuunnittelun tai tuloskortin arvioiminen on yksinkertaisempaa. Hyvin toimivissa palavereissa edistetään yhteistyötä ja oppimista sekä tuotetaan yhteistä tietoa. Palaverin vetäjän tehtävänä on huomioida palaveriin osallistujat tasapuolisesti ja edistää myönteistä ilmapiiriä, jossa voidaan avoimesti osallistua vuorovaikutukseen. (Surakka 2006, 10, 18, 48-50.)

Palaverien suunnittelun pohjana voidaan käyttää organisaation vuosisuunnittelua ja mahdollisia tuloskortteja. Vuosisuunnittelusta voidaan nostaa palavereihin ajankohtaisia asioita, kuten budjetointi, toimintasuunnitelmat, arviointi ja työ -ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Organisaation koon mukaan palavereja jaetaan tarvittaessa yksiköiden, osastojen ja tiimien keskinäisiksi. Tuloskortti on yksi apuväline, jonka avulla voidaan johdonmukaisesti seurata toimenpiteitä ja toimintaa. Tuloskorttiin määritellään yrityksen kriittiset menestystekijät, eri palavereissa voidaan seurata tuloskortin avulla eri asioita. (Surakka 2006, 32-36.)

Palaveria valmistellessa määritellään palaverin tarkoitus, valitaan käsiteltävät asiat, asetetaan tavoitteet käsiteltäville asioille, laaditaan asialista, ohjataan osallistujia valmistautumaan ja valitaan menetelmät. Palaverin asialistalle kannattaa valita asioita, joiden yhdessä käsittelemisestä syntyy lisäarvoa ja saadaan aikaan vuorovaikutteista keskustelua. Jos palaverit ovat lähinnä yksisuuntaisia tiedotus-tilaisuuksia, ei synny hedelmällistä vuorovaikutusta. Myös vain muutamaa henki-

lää koskevat asiat kannattaa käsitellä muilla tavoin. Tavallisesti palaverien tehtävänä on hyvien päätösten tuottaminen. Johdon ja esimiesten harkittavaksi jää, minkälaisiin päätöksiin henkilökunta kannattaa osallistua, ainakin käytyjen keskustelujen avulla saa monenlaisia näkökulmia käsiteltäviin asioihin. (Surakka 2006, 40-42.)

Erilaisia aktivoivia menetelmiä voidaan käyttää tilanteen mukaan. Aktivoivilla menetelmillä voidaan kannustaa osallistuvaan palaverikulttuuriin ja saada esiin mahdollisimman paljon tietoa ja näkemyksiä käsiteltävistä asioista. Aktivoivan menetelmän valinnassa huomioon otettavia tavoitteita ovat esimerkiksi: keskustelun virittäminen, ongelman tunnistaminen, analysointi tai arviointi, vaihtoehtoisten ratkaisujen löytäminen tai valitseminen, toimenpidesuunnitelman tekeminen, muutoksen ymmärtäminen, tehdä ongelmasta saavutettava tavoite, käsitellä muutosvastarintaa, seurata päätösten toteutumista, toiminnan kehittäminen tai palaverin annin arvioiminen. (Surakka 2006, 66-67.)

4.1.5 Vuorovaikutus

Työpaikoilla yhteisestä hyvästä viestintäkulttuurista syntyy arvostuksen tunnetta, yhteenkuuluvuutta, yhteisiä tavoitteita ja yhteinen työkenttä. Sisäisellä viestinnällä on yhteys työhyvinvoinnin ja työilmapiirin muodostumiseen. Hyvä viestintäkulttuuri mahdollistaa palaverien onnistumisen yhteisenä keskustelun ja kehittämisen areenana. Lisäksi tarvitaan myös tahtoa osallistua vuorovaikutukseen, vaikuttaa yhteiseen toimintaan ja muilta oppimiseen. (Surakka 2006, 78-79.)

Kuuntelemisen ja läsnäolon taito ovat keskeisiä tekijöitä rakentavaan vuoropuheluun. Kuuntelemisen taito tarkoittaa kykyä keskittyä, olla läsnä, kuunnella sanomisen sisältöä mahdollisimman arvovapaasti, eritellä ja käsitellä kuulemaansa, oman ymmärryksen tarkastamista kysymällä, muiden rohkaisulla ja muiden havainnoinnilla. Rakentava vuorovaikutus edellyttää toisten mielipiteitä arvostavaa suoraa puhetta, jotta osallistujat rohkaistuvat kertomaan mielipiteensä. Vuorovaikutuksen tukemiseen liittyy sanallisia ja sanattomia keinoja, kuten tasapuolisesti kohdistuva katsekontakti, osallistujien ilmeiden ja eleiden havainnointi. Puhumi-

sen ja kuuntelemisen taidon oppimista edistää kysymisen taito. Palavereissa vetäjä voi esittää ratkaisukeskeisiä kysymyksiä pelkästään ongelmien selvittämiseksi. (Surakka 2006, 84-86.)

Palaverikäytännöissä voidaan vuorovaikutuksesta tehdä sopimus, jossa sovitaan roolit, puheenvuorojen jakaantuminen, ymmärryksen tarkistaminen, nakitus, keskustelun tempo ja keskeyttäminen. Ryhmä voi esimerkiksi sopia, miten puututaan dominoivaan tai vetäytyvään vuorovaikutukseen, minkälaisia rooleja tarvitaan hedelmällisen keskustelun kannalta tai miten mieltä ryhmä on puheenvuorojen keskeyttämisestä. Ymmärrystä tarkistetaan keskustelun kuluessa ja päätteeksi, erityisen tärkeää on todeta ääneen, onko jostakin asiasta vain keskusteltu vai päätetty. Nakitus on ryhmädynamiikan ilmiö ja tarkoittaa, että idean esittäjälle sysätään vastuu idean toteutuksesta, jolloin ideointihalukkuus saattaa kärsiä. (Surakka 2006, 88-89.)

4.1.6 Palaute

Korjaavan palautteen antamisessa tärkeää on, että palaute kohdistuu työsuoritukseen tai käyttäytymiseen, ei syyllistämiseen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä palautteen antaminen on helpompaa. Asian selventäminen kertomalla minkälaisia vaikutuksia virheellisellä toiminnalla on, auttaa ihmistä ymmärtämään kritiikin perusteet. Itsetunto ja itsetuntemus vaikuttavat siihen, miten korjaavan palautteen pystyy ottamaan vastaan. Usein ensireaktio on negatiivinen, mutta hyvän itsetunnon omaava henkilö pystyy näkemään realistisesti omat puutteensa kehittymistarpeensa. Korjaava palaute voidaan tällöin nähdä mahdollisuutena tulla työssään paremmaksi ja oppia uutta. Suhtautumista korjaavan palautteen saamiseen on mahdotonta tietää etukäteen, nostamalla esiin myös myönteisiä puolia, voidaan tukea itsetuntoa. (Järvinen 2011, 133-134, Ranta, Tilander, 120.)

Oikeanlaisen palautteen antamisen tärkeys on tavallisesti esimiesten tiedossa, mutta kuitenkin vain harva työntekijä kokee saavansa riittävästi palautetta työstään. (Soininen 2006, 80). Palautteen tulee olla tavoitteellista, tarkoituksena on kehittää työtä ja estää virheitä. Palaute parhaimmillaan on keskustelun avaus,

jonka jälkeen tuodaan eri näkökulmia esille. Palautteen saajan tulisi myös ilmaista mielipiteensä, jos kokee palautteen loukkaavana tai epäoikeudenmukaisena, ettei asia jäisi kaihertamaan mieltä ja tulisi esille taas myöhemmässä vaiheessa. Korjaavan palautteen lisäksi jokaisen tulee saada myös positiivista palautetta ja kiitosta tehdystä työstä. Positiivisuus ruokkii itseään ja mahdollistaa positiivisen kierteen syntymisen. Suomalaisilla perinteisesti on oppimista myös kiitoksen ja positiivisen palautteen vastaanottamisessa, ei pitäisi suhtautua vähätellen kiitosta kohtaan. (Ranta, Tilander 2014, 120-122.)

5 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen valikoituessa, ensin koin innostusta ja sitten työn edetessä epävarmuutta, miten työtä tulisi viedä eteenpäin ja miten työhön suhtaudutaan työpaikalla. Positiivista oli, että työ koettiin tärkeäksi ja otettiin hyvin vastaan. Uskon, että tämä työ on ollut hyvä alku hedelmällisille palaverikäytännöille ja kaikenlaisen vuorovaikutuksen lisäämiselle. Käytäväkeskustelutkin voivat olla hyödyllisiä, kun viestintäkulttuuri on rakentavaa ja ilmapiiri keskustelua ruokkivaa. Pyrin työn edetessä kautta linjan pitämään henkilökunnan osallisena kehittämistyöhön, pysymään ratkaisukeskeisenä ja välttämään liian luennoivaa tyyliä.

Tehtävän tavoite täyttyi, luotiin pohja henkilöstökyselylle ja saatiin yksi kanava palautteen keräämiseksi henkilökunnalta. Löydettiin kehittämiskohteita ja tavoitteita, päätettiin ottaa kysely jatkuvaan käyttöön. Kyselyä on helppo kehittää edelleen. Vuorovaikutuksen ja keskustelun lisääntyessä kommunikointi paranee kautta linjan. Oma tavoitteeni opinnäytetyön tekemiseen oli se, että työ olisi hyödyllinen. Tutkimuksellisesti tässä työssä on pieni otanta, mutta työ on hyödyllinen juuri tälle työpaikalle ja voisi olla sovellettavissa muillekin pientyöpaikoille alasta riippumatta. Tarvitaan tahtoa pitää yllä uusia käytäntöjä, tahtoa taas löytyy, kun asiaa pidetään tärkeänä. Työhyvinvointia voi aina parantaa ja aina nousee uusia parannuskohteita.

Henkilöstökyselyn analysoinnissa ilmeni, että teoriaosuudessa käsitellyt tiedot linkittyvät vastauksiin. Onneksi tällä työpaikalla ei ilmennyt suuria ongelmia tämän kyselyn, eikä omankaan kokemuksen perusteella. Toteuttamiskelpoisia ratkaisuja ja parannusehdotuksia löytyi runsaasti sekä henkilökunnalta kiinnostusta ja innostusta. Jatkokehitystä voisi olla työhyvinvointisuunnitelman laatiminen, jossa kysely voi olla yhtenä osana. Toimintasuunnitelmaan voi sisällyttää halutunlaisia teemoja ja tavoitteita, vaihtoehtoja on runsaasti olemassa. Yksi keino työn imun parantamiseksi on Työterveyslaitoksen kehittämä Työn imu - polku -palveluprosessi, joka auttaa työyhteisöjä löytämään omat vahvuutensa ja voimavaransa ja johtaa työyhteisön kukoistukseen ja menestymiseen. (Hakaniemi, 2016). Ideoiden kerääminen henkilökunnalta on yleensä lähes ilmaista pääomaa ja auttaa henkilökunnan sitoutumista tavoitteisiin.

Oivalsin tämän työn edetessä, miten monisäikeinen käsite on työhyvinvoinnin kokemus ja miten kaikki tässä työssä käsitellyt asiat nivoutuvat yhteen. Miten tärkeää on hyvän viestintäkulttuurin ylläpitäminen ja ruokkiminen kaikessa toiminnassa. On tärkeää vaihtaa välillä kuulumisia ja antaa ja saada vertaistukea työkavereilta. Hommat luistavat parhaiten, kun tavoitteet ovat yhteiset ja kaikilla tiedossa jokaisessa tässä työssä käsitellyllä osa-alueessa. Oivallusten jälkeen on vielä tehtävä jatkokehitystyötä ja ylläpidettävä hyväksi todettuja käytäntöjä.

LÄHTEET

Hakanen, J. Työterveyslaitos. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., Pahkin, K. Työterveyslaitos. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Tampere: Juventus print. Luettu 14.6.2019. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiiraali.pdf?sequence=1

Hakanen, J., Perhoniemi, R. Työterveyslaitos. Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät -kolmen vuoden seurantatutkimus. 2006. Luettu 17.11.2019. <https://docplayer.fi/2911506-Tyohyvinvoinnin-myonteiset-voimavarakehat-kolmen-vuoden-seurantatutkimus.html>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3.painos. Porvoo: Edita publishing Oy.

Isotalo, M. 2019. Hämeenlinnan sotilaskotiyhdistys ry 100 vuotta 1918-2018. Hämeenlinna: Ilves-Paino Oy.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L., 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L., 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mäkelä, L., Viitala, R. 2013. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta Työsuojelurahaston tutkimus- ja kehityshanke 110314. Kuunneltu 1.7.2018. Kuunnelma. <https://www.tsr.fi/-/lahijohtamisen-ketjureaktio>

Ranta, I., Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014, Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy.

Soininen, M. 2006, Tavoitteena Toimiva Työyhteisö – Tapaustutkimus työhyvinvoinnista ja sen edistämisen mahdollisuuksista. Pro -gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93834/gradu01323.pdf?sequence=1>

Sotilaskotiliitto. Luettu 20.8.2019. <https://www.sotilaskotiliitto.fi/toiminta/arvot>

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit -yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työturvallisuuskeskus. Esimiesten perehdyttäminen -keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Luettu 13.10.2019. https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstökysely

Kysely on osa Mirvan opinnäytetyötä, tavoitteena on kehittää työhyvinvointia. Tulokset käsitellään yhteisesti palaverissa, jossa suunnitellaan ja valitaan 2-3 kehittämiskohdetta. Tavoitteena olisi toistaa kysely vuosittain. Vastaukset tallentuvat täysin anonyymisti.

Viihdytkö työssäsi?

En lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Arvostetaanko tekemääsi työtä?

Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin paljon

Voin vaikuttaa omaan työhöni

En lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Koen tulevani kohdelluksi tasapuolisesti työssäni

En lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Jos et koe tasapuolista kohtelua, miksi et

Oma vastauksesi

Minulla on mahdollisuuksia kehittyä työssäni

Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Kehitysehdotuksiasi työtä koskien?

Oma vastauksesi

Minkälaiset työtilat mielestäsi ovat?

Erittäin huonot 0 1 2 3 4 5 Erinomaiset

Parannusehdotuksesi työtiloja koskien?

Oma vastauksesi

Millainen on työvälineiden kunto?

Erittäin huono 0 1 2 3 4 5 Erinomainen

Mitä parannettavaa työvälineissä?

Oma vastauksesi

Minkälainen työskentelyilmapiiri on?

Erittäin huono 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvä

Onko jotain, mikä erityisesti huonontaa ilmapiiriä?

Oma vastauksesi

Yhdistyksen hallitus toimii mielestäni luotettavasti

Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin luotettavasti

Koen toimimisen vapaaehtoisten sisarten kanssa

Erittäin hankalaksi 0 1 2 3 4 5 Erittäin helpoksi

Mitä koet hankalana/ hyvänä asiana sisarten kanssa työskennellessä?

Oma vastauksesi

Esimiehet toimivat mielestäni luotettavasti

Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin luotettavasti

Saan esimiehiltä riittävästi tietoa työtäni koskien

En lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Viestintä on selkeää ja ymmärrettävää

Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Vapaa sana viestintää ja tiedonkulkua koskien

Oma vastauksesi

Saan esimiehiltä tarvittaessa tukea työni tekemiseen

En lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Esimieheni luottavat minun hoitavan hommani

Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Olen saanut hyvän perehdytyksen työhöni

En lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvän

Saan palautetta työstäni

En koskaan 0 1 2 3 4 5 Säännöllisesti

Työntekoa johdetaan mielestäni järkevästi

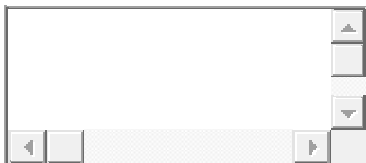
Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Esimieheni myöntävät virheensä

Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Vapaa palaute esimiehille

Oma vastauksesi



Työturvallisuuteen kiinnitetään riittävästi huomiota

Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Osaan kiinnittää huomiota työturvallisuuteen työskennellessäni

En lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Työhyvinvointiin kiinnitetään riittävästi huomiota

Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

Kehitysehdotuksesi työturvallisuuteen tai työhyvinvointiin liittyen

Oma vastauksesi



Myymämme tuotteet ovat mielestäni laadukkaita

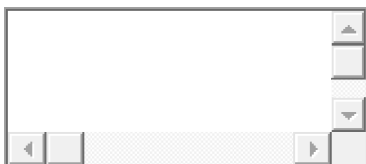
Ei lainkaan 0 1 2 3 4 5 Erittäin

Palvelemme asiakkaat hyvin ja laadukkaasti

Hyvin huonosti 0 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

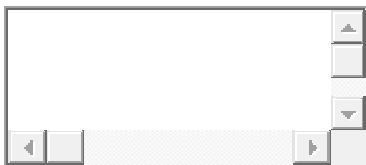
Parannusehdotuksesi tuotteiden tai palvelun laadun parantamiseksi

Oma vastauksesi



Palautteesi koskien tätä kyselyä

Oma vastauksesi



Kiitos vastauksestasi!

Oma vastauksesi

