

Yhteistyössä on voimaa – työhyvinvointi- suunnitelmasta avaimet hyvinvoivaan työyh- teisöön

LAB-ammattikorkeakoulu

Restonomi (YAMK), Hotelli, - ja ravintola-alan liikkeenjohto (Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen)

2021 Leena Ojala

		Tiivistelmä
Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Ojala, Leena	Opinnäytetyö, YAMK	2021
Ohjaaja:	Sivumäärä	
Lehtori Korpinen, Heli	79 + 5	
Työn nimi		
Yhteistyössä on voimaa-työhyvinvointisuunnitelmasta avaimet hyvinvoivaan työyhteisöön		
Tutkinto		
Restonomi (YAMK)		
Tiivistelmä		
<p>Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli työhyvinvointisuunnitelman laatiminen Lappeenrannan steinerkoululle. Tarkoituksena oli kehittää koulun työhyvinvointia työkonferenssimenetelmää käyttäen.</p> <p>Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää työyhteisön tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila alkukartoituksen perusteella ja selvittää tärkeimmät kehittämisen kohteet. Toisena tavoitteena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma, missä laaditaan yhteisesti sovituille kolmelle tärkeimmälle kehittämiskohteelle toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt sekä miten kehittämiskohteiden toteutumista seurataan.</p> <p>Työhyvinvoinnin alkutilan analysointiin aineistona käytettiin työnantajan toteuttamia työhyvinvointihaastatteluita henkilökunnalle sekä tutkijan osallistuvaa havainnointia. Työhyvinvoinnin tärkeimmät kehittämisen kohteet vuodelle 2022–2023 valittiin kolmessa työkonferenssitapaamisessa työyhteisölle, mikä perustui demokraattiseen dialogiin yhteisön jäsenien välillä. Viitekehyyksenä tutkimuksessa toimi Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaiden malli.</p> <p>Tuloksista selvisi, että työhyvinvoinnin tärkeimmät kehittämisen kohteet koskettivat psykososiaalisia kuormitustekijöitä, jotka johtuivat kasvaneesta työn määrästä, kiireestä sekä työyhteisö-, - ja vuorovaikutusongelmista. Työhyvinvointisuunnitelman tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi nostettiin vuodeksi 2022–2023 luottamuksen kasvattaminen, työyhteisöviestinnän kehittäminen sekä työssä jaksaminen. Toimenpiteinä luottamuksen kasvattamiseen työyhteisössä sovittiin ”mitä kuuluu” – hetken toteuttaminen kerran kuussa. Työyhteisöviestinnän kehittämiseksi sovittiin Wilman aktiivinen lukeminen sekä läpinäkyvyys ja tiedottaminen työyhteisöä koskevissa asioissa. Työssä jaksamisen keinoksi työyhteisö sopi hyvän puhumisen sekä vapaa-ajan vaalimisen.</p>		
Asiasanat		
Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin portaat, työhyvinvoinnin kehittäminen, työkonferenssimenetelmä		

Abstract

Author Ojala, Leena	Type of Publication Master's Thesis	Published 2021
Supervisor: Lecturer Korpinen, Heli	Number of Pages 79 + 5	
Title of Publication The Power of Cooperation – Plan for Developing Wellbeing at Work as the Key to a Healthy Work Community		
Name of Degree Master's Degree of Hospitality Management		
<p>Abstract</p> <p>The goal of this action research was to draw up a plan for developing wellbeing at work in the Lappeenranta steiner school. The purpose was to develop wellbeing at work through the work conference method.</p> <p>The first goal was to conduct an initial mapping of the current state of wellbeing within the work community and to determine major areas of development. The second goal was to write a plan for developing wellbeing at work, determining the actions to be taken, the schedule, persons-in-charge and the methods of monitoring the realization of the three most important areas of development.</p> <p>The data for analyzing the initial state of wellbeing at work consisted of personnel interviews conducted by the employer and participatory observation by the researcher. The major areas of development for 2022–2023 were decided during three work conference meetings within the work community, based on democratic dialog between the members of the community. The steps of wellbeing at work model by Rauramo (2012) formed the frame of reference of the study.</p> <p>The results show that the major areas of development in terms of wellbeing at work concern psychosocial workload factors resulting from increased workload, tight schedules, problems within the work community and communication problems. The most important areas of development in the plan for 2022–2023 include building trust, developing communication within the work community, and coping at work. In order to build trust, the work community agreed to hold a "how are you doing" session once a month. Workplace communication would be improved by actively reading Wilma and by keeping communication transparent. To improve coping at work, saying nice things and cherishing free time were to be highlighted.</p>		
Keywords Wellbeing at work, steps of wellbeing at work, developing wellbeing at work, work conference method		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely.....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	5
1.3	Kehittämistehtävät.....	5
1.4	Tutkimusmenetelmä.....	6
1.4.1	Toimintatutkimuksen syklisyys ja eteneminen.....	7
1.4.2	Työkonferenssi – dialoginen kehittämismetodi.....	9
1.4.3	Triangulaatio.....	13
1.5	Tutkimuksia työhyvinvoinnista.....	14
2	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.....	18
2.1	Työhyvinvoinnin portaat.....	19
2.1.1	Terveystasot.....	21
2.1.2	Turvallisuuden taso.....	22
2.1.3	Yhteisöllisyyden taso.....	22
2.1.4	Arvostuksen taso.....	23
2.1.5	Osaamisen/Itsensä toteuttamisen taso.....	23
2.2	Työkyky on työhyvinvoinnin perusta.....	24
2.3	Työn voimavara- ja kuormitustekijät.....	26
2.4	Työyhteisötaidot.....	30
2.5	Muutosten hallinta.....	32
3	Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa.....	35
3.1	Työhyvinvoinnin keskeinen lainsäädäntö.....	35
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	38
3.3	Työhyvinvoinnin mittarit kehittämisen tukena.....	40
3.4	Työterveyshuolto.....	41
3.5	Varhaisen välittämisen malli.....	43
4	Empiirinen tutkimus.....	46
4.1	Aineiston hankinta.....	46
4.2	Haastattelu- ja havainnointiaineiston analysointi.....	48
4.3	Työkonferenssien analysointi ja kulku.....	49
5	Tulokset.....	54
5.1	Työyhteisön tila.....	54
5.1.1	Terveystasot.....	54
5.1.2	Turvallisuus.....	56

5.1.3	Yhteisöllisyys	57
5.1.4	Arvostus	57
5.1.5	Työyhteisön voimavaratekijät.....	58
5.2	Työkonferenssien tulokset	59
6	Johtopäätökset	63
6.1	Tärkeimmät kehittämisen kohteet	64
6.2	Muut tärkeät kehitettävät kohteet	66
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	71
6.4	Oma arviointi ja jatkotutkimukset	73
	Lähteet	75

Liitteet

Liite 1. Kutsu työkonferenssitapaamiseen

Liite 2. Kehittämiskohteet portaittain

Liite 3. Palautetta työkonferenssipäivästä

Liite 4. Työhyvinvointihaastattelut henkilökunnalle

Liite 5. Työhyvinvointisuunnitelma

1 Johdanto

Työpaikoilla muutokset ovat tänä päivänä enemmänkin sääntö kuin poikkeus ja aiheuttavat työyhteisössä uudelleenorganisointeja, tehokkuuden lisääntymistä ja tätä kautta suurempia paineita työntekijöille. Kiire, aikapaineet ja työmäärä lisääntyvät. Työuupumus on yleistä ja ihmiset väsyvät työpaikoilla yhä nuorempina. Kuitenkin työ on iso osa elämää, sillä työpaikoilla vietetään noin kolmasosa päivittäisestä ajasta, joten siellä olisi tärkeää voida hyvin. Työhön voidaan suhtautua eri tavoin ja sen on huomattava osa elämäämme eikä ole yhdentekevää, kuinka työ vaikuttaa meihin ja hyvinvointiimme. Osalle työ on vain työtä, toisille se on kutsumus ja iso osa identiteettiä. Osalla työ on paikka, jossa käydä päivittäin ja saada elanto. Osa kokee uralla etenemisen tärkeäksi, ja on sitoutunut työhönsä. Jos työ on kutsumus, sitä tehdään intohimoisesti sen itsensä vuoksi. (Yrttiaho & Posio 2021, 18.)

Hyvinvoivassa organisaatiossa arvostetaan työntekijöitä. Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja osaamistaan. Työntekijöitä johdetaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti sekä heidät otetaan mukaan kehittämään yrityksen toimintaa ja palveluita. Monet tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat, että työhyvinvointi, organisaation tulos sekä asiakastyytyväisyys ovat yhteydessä toisiinsa. (Rapatti 2007, 6.)

Suomessa heikon työhyvinvoinnin vuoksi menetetään vuosittain noin 24 miljardia euroa. Summa on noin puolet valtion budjetista. Summassa ovat mukana muun muassa ennenaikainen eläkkeelle jääminen, ammattitaudit, sairauspoissaolokustannukset, sairaana töissä olemisen kustannukset ja terveydenhoitokulut. Työn heikko johtaminen sekä huonot työyhteisötaidot vaikuttavat työn tehokkuuteen: stressin syitä ovat työpaikalla epävarmuus, työpaikkakiusaaminen, esimiehen ja työkavereiden tuen puute sekä roolien ja työtehtävien epäselvyys. (Manka & Manka 2016, 7–8.) Työpahoinvointia esiintyy työpaikalla monin tavoin: uupumuksena, sairauspoissaoloina, työn fyysisenä ja psyykkisenä kuormittavuutena, vähäisinä vaikutusmahdollisuuksina, ihmissuhdeongelmina sekä jatkuvina muutoksina sekä johtamisen toimimattomuutena. Työhyvinvointia taas lisäävät hyvät työolot sekä -työmenetelmät, riittävä perehdytys ja osaaminen, tehtävien oikea mitoitus ja työsuhteen pysyvyys. Tyytyväisyyttä työhön lisäävät tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, työntekijöiden keskinäinen luottamus ja tasa-arvoinen keskustelu sekä vaikutamis- ja kouluttautumismahdollisuudet. (Salovaara & Honkanen 2013, 19–20.)

Saarasen ym. (2014, 3) tutkimuksen mukaan kouluilta, opetukselta ja tukipalveluilta odotetaan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Koulun henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa suoraan oppilaiden hyvinvointiin ja oppimiseen. Opetus- ja kasvatustyössä on tänä päivänä yhä enemmän erityistä tukea tarvitsevia oppilaita, ja hyvinvoiva henkilöstö pystyy tukemaan oppilasta

paremmin muuttuvassa yhteiskunnassa, missä on vaarana syrjäytyminen ja eriarvoisuus. Näin ollen opettajien työhyvinvointi heijastuu oppilaisiin ja koko työyhteisön toimintaan.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen käyttäen Päivi Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaiden mallia, joka on saanut vaikutteita Maslowin (1943) tarvehierarkiateoriasta. Työhyvinvointi jaetaan terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen portaalle ja hyvinvoinnin kannalta on oleellista, miten nämä viisi tarvetta tyydyttyvät niin yksityiselämässä kuin työssä (Rauramo 2012, 8).

1.1 Kohdeorganisaation esittely

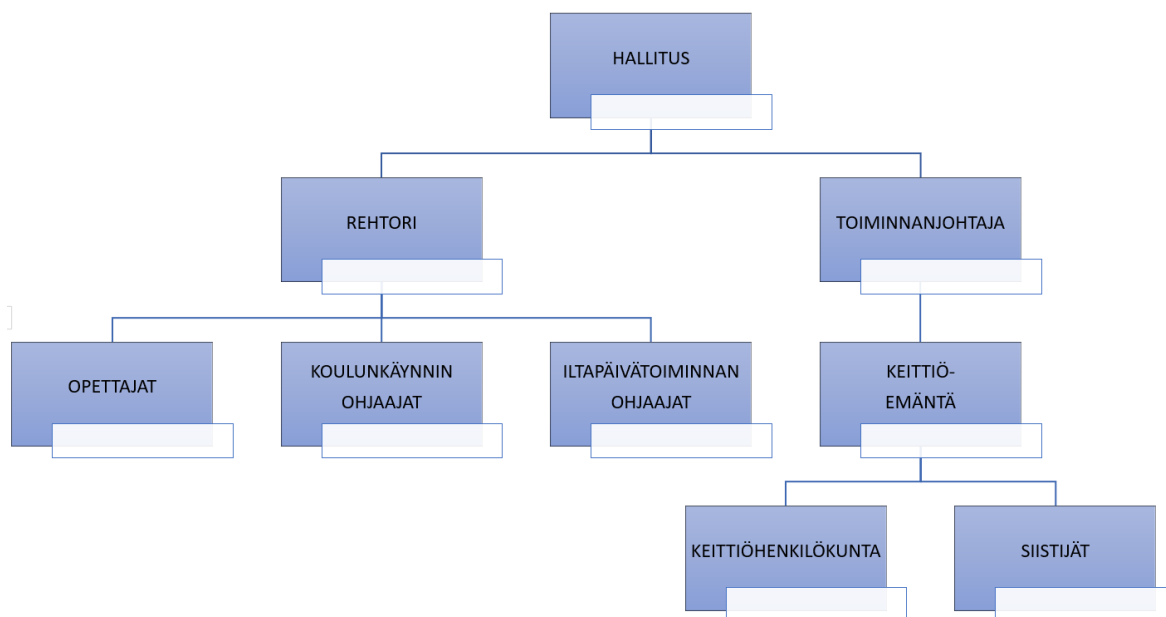
Lappeenrannan steinerkoulu on vuodesta 1989 toiminut yksityisen opetuksen järjestäjän ylläpitämä yhtenäiskoulu. Koulua ylläpitää oppilaiden vanhempien muodostama kannatusyhdistys ry. Rahoituksen koulu saa muiden peruskoulujen tapaan valtiolta ja opetus on maksutonta. Koulussa järjestetään steinerpedagogista perusopetusta 1–9 luokille ja oppilaita on tällä hetkellä 105 ja 14 vakituista sekä 6 määräaikaista henkilökunnan jäsentä. Henkilöstö koostuu luokanopettajista, tuntiopettajista, rehtorista, toiminnanjohtajasta sekä tukihenkilöstöstä. Tukihenkilöstöön kuuluvat toiminnanjohtaja, siistijä, emäntä, kokki, koulunkäynninohjaaja sekä iltapäiväkerho-ohjaaja. Suurin osa henkilöstöä kuuluu opetushenkilöstöön.

Koulutuksen järjestämisestä, kehittämisestä, hallinnosta ja koulun omaisuuden hoidosta vastaavat opettajakunta, toiminnanjohtaja sekä kannatusyhdistyksen hallitus. Koulun hallinnollinen opettajakunta vastaa kasvatuksesta, opetuksesta, oppilashuollosta ja niihin liittyvistä asioista sekä tekee esitykset hallitukselle opettajavalinnoista. Opettajakunnalla on täysi vastuu ja valta määrittellä koulun pedagoginen linjaus. Lisäksi opettajakunta vastaa koulun kehittämisestä yhdessä hallituksen kanssa. Opettajakunta on vastuullinen toiminoistaan kannatusyhdistyksen hallitukselle. Kannatusyhdistyksen hallitus vastaa taloushallinnosta ja siihen liittyvistä asioista. (Lappeenrannan steinerkoulun johtosääntö.)

Koulun tukipalveluhenkilöstön osalta työnantajatehtävät ovat kannatusyhdistyksen hallituksella ja toiminnanjohtajalla. Työnantajatehtävistä opettajien osalta vastaa Lappeenrannan steinerkoulussa kaksi toimielintä; rehtori/hallintoryhmä ja hallitus. Tehtävät jakautuvat toimielinten välillä johtosäännön ja toimielinten mukaan (kuva 1). Tästä organisaatiokaaviosta huolimatta toimintatapa koulussa on mahdollisimman horisontaalinen.

Kannatusyhdistys on oikeushenkilö, jolla on oikeustoimikelpoisuuden käyttämisestä eli käytännön toimintaa varten toimielimiä, joille se antaa niiden tehtävät. Kannatusyhdistyksen tehtävänä on seurata kannatusyhdistyksen edun nimissä, että lakia, työehtosopimusta,

johtosääntöä ja voimassa olevia päätöksiä noudatetaan. (Lappeenrannan steinerkoulun johtosääntö.)



Kuva 1. Organisaatiokaavio

Steinerkoulut rakentuvat vanhempien, oppilaiden, opettajien ja tukihenkilöstön yhteisöllisyydestä. Kaikki voivat vaikuttaa ei-hierarkkisten yhteistyömallien kehittämiseen ja toiminta on horisontaalista. Johtamista ohjaa pyrkimys seurattavuuteen ja läpinäkyvyyteen. Opettajilla sekä vanhemmilla on erilaisia aktiviteetteja ja työryhmiä, jotka osaltaan lisäävät yhteisöllisyyttä. Koulun organisaatio, hallinto, talous jne. voidaan toteuttaa monin erin tavoin: opettajat ja vanhemmat johtavat koulua ja luovat sitä varten asianmukaiset toimielimet lainsäädäntö huomioiden. Vastuista ja tehtävistä sovitaan ja keskustellaan asianomaisten kanssa yhteisymmärryksessä koulun toiminnan tavoitteen kanssa. Tämä koulun johtamisen muoto on olennainen steinerkoulun tunnusmerkki. (Steinerkasvatuksen liitto 2009, 7.)

Steinerkouluissa jokainen opettaja osallistuu jokaviikkoiseen pedagogiseen seminaariin eli opettajainkokoukseen. Tämä opettajainkokous, eli kollegio toimii koulun pedagogisena johtelimenä. Opettajainkokouksissa on pedagogiikan perusteisiin liittyvä osa sekä hallinnollinen osa, joka sisältää koulun johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä asioita. Lisäksi kokoukset toimivat opettajilla tärkeänä arviointi- ja oppimispäikkänä. (Steinerkasvatuksen liitto 2009, 14.)

Keskeisiä steinerkoulun tunnusmerkkejä ovat mm: oppilailla sama luokanopettaja yleensä 6–8 vuotta, eurytmian opetus, vieraiden kielten opetus 1. luokalta saakka, lukujärjestyksen laatiminen psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin näkökulmasta, numeroarvioinnin lisäksi

kirjallinen arviointi, yhteisöä muodostava ja hoitava toiminta kuten kuukausijuhlat ja näytelmät sekä luokkayhteisön säilyminen oppijan yksilöllisestä suoritustasosta riippumatta. (Steinerkasvatuksen liitto 2009, 13.)

Steinerkasvatuksen liitto (2009, 8) kuvaa steinerkouluja seuraavasti:

Steinerkoulu on silloin steinerkoulu, kun suurin osa opettajista elää sytyttävästä hengestä, joka tekee vaikeasta helppoa, mahdottomasta mahdollista ja kirkastaa pimeyden.

Keväällä 2021 työhyvinvoinnin arvio Työhyvinvoinnin johtamisen opintojaksolle toi ilmi, että koululta puuttuu suunnitelma työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiselle toteuttamiselle ja työhyvinvointia tukevat toiminnot jäävät yksittäisiksi arjesta erillisiksi teoiksi. Tämä antoi kipinän tehdä kehittämistyötä koulun työhyvinvoinnin eteen. Lakisääteisessä työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa yhdeksi työterveyshuollon ja organisaation kehittämisen kohteeksi on kirjattu työhyvinvoinnin kehittäminen. Päävastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä on kuitenkin organisaatiolla itsellään. Työhyvinvointikyselyitä on toteutettu silloin tällöin, mutta esiin nousseet kehittämistoimenpiteet ovat eivät ole olleet pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä ja seuranta. Lukion lakkauttaminen, ja sitä kautta oppilaiden väheneminen ovat aiheuttaneet henkilökunnassa työsuhteiden epävarmuuden tunnetta, lomautuksia, osa-aikaistuksia, sekä irtisanomisia ja nämä ovat väistämättä vaikuttaneet työyhteisön työhyvinvointiin. Sairauseräot kuormittavat toisia työntekijöitä pienessä koulussa ja luovat haasteita tasokkaalle opetukselle. Haasteita jaksamiseen tuo myös oppilaiden vähennyttä yhdistelmäryhmit sekä tukea tarvitsevat oppilaat, joille ei löydy tarpeeksi aikaa.

Koulussa kuitenkin koetaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja toimia itsenäisesti ja työnantajalla on halu kehittää henkilöstön työhyvinvointia. Yhteisiä tapahtumia pyritään järjestämään muutaman kerran vuodessa, vaikeaksi koetaan kuitenkin yhteisen ajan löytäminen esimerkiksi TYKY-toiminnalle. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen tulisikin tapahtua pääasiassa työn arjessa. Koulu on kodinomainen pieni yhteisö, ja yhteisöllisyyttä oppilaiden, opettajien ja henkilöstön kesken lisäävät mm. jokavuotinen markkinatapahtuma, missä kerätään varoja luokille sekä koululle, sekä joka toinen vuosi järjestettävä leirikoulu, johon osallistuu koko koulun väki. Työyhteisössä pidetään tärkeänä, että niin tukihenkilöstö kuin opettajat otetaan mukaan toimintaan tasavertaisina jäseninä.

Koulu on elänyt vuosia suurten muutosten ristipaineessa ja niihin sopeutuminen on ollut haastavaa. Työhyvinvointisuunnitelma, missä kehitetään yhteisesti työhyvinvointiin sovitut asioita, tuo toimintamalleja niin johdon kuin henkilöstön käyttöön ja tukee työyhteisöä etenemään kohti yhteistä, suunniteltua päämäärää.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Lappeenrannan steinerkoulun työhyvinvointia yhteistoiminnallisilla menetelmillä luomalla vuosittain päivitettävä työhyvinvointisuunnitelma. Tutkimuksen tärkein menetelmä on koko henkilökunnalle suunnatut työkonferenssit, jotka pohjautuvat demokraattisen dialogin malliin. Työkonferenssien pohjalta laaditaan vuodelle 2022–2023 kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta toimenpiteineen, aikatauluineen, vastuuhenkilöineen sekä arviointikeinoineen. Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan työpaikan omista lähtökohdista ja tutkimusvaiheeseen kuuluu työhyvinvoinnin nykytilan arvioiminen, hyvinvoinnin esteiden ja voimavarojen tunnistaminen sekä tavoitteiden ja suunnitelman laatiminen.

Marraskuussa 2020 koulun hallituksen tekemät työhyvinvointihaastattelut henkilökunnalle toivat useita kehittämisen kohteita työyhteisöön. Näitä haastatteluja hyödyntämällä, osallistuvalla havainnoinnilla sekä yhteistoiminnallista menetelmää käyttämällä on tarkoitus kehittää ja luoda parempia toimintamalleja koko työyhteisön käyttöön. Työhyvinvointisuunnitelma luo keinoja yksilölle ymmärtää, miten hän itse voi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Työhyvinvointisuunnitelma on myös apuna työnantajalle ja esimiehille työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla. Työntekijälle on oikeus toimia työpaikalla terveellisesti, turvallisesti, arvostusta ja yhteisöllisyyden tunnetta kokien sekä saaden riittävää osaamista työlleen.

Tutkimus rajataan koskemaan työhyvinvointisuunnitelman kehityskohteita, toimenpiteitä, vastuuhenkilöitä, aikataulua ja seurantaa, mutta implementointivaihe jää työn ulkopuolelle. Työhyvinvointiin vaikuttavat edellä esitettyjen osa-alueiden lisäksi lähiyhteisö ja perhe, mutta tässä tutkimushankkeessa keskitytään niihin osa-alueisiin, joihin työyhteisössä voidaan erityisesti vaikuttaa. Suurin osa koulun henkilöstöstä on opettajia, ja työssä keskitytään paljon opettajien työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta tavoitteet ja keinot koskettavat yhtä lailla tukihenkilöstöä.

1.3 Kehittämistehtävät

Kehittämistehtävinä ovat opinnäytetyössä:

Kartoittaa tärkeimmät työhyvinvoinnin kehittämiskohteet kohteena olevassa työyhteisössä.

Jotta työhyvinvointia voidaan lähteä kehittämään, tulee työyhteisön tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila kartoittaa. Alkukartoituksesta sekä henkilöstön kanssa yhteistoiminnallisista menetelmistä syntyy tärkeimmät kehittämiskohteet työpaikalle. Alkukartoituksen

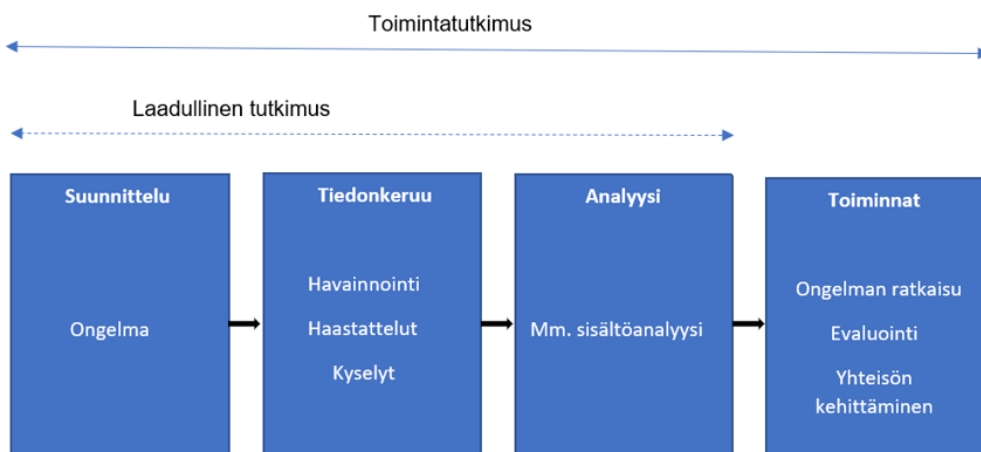
käytetään apuna syksyn 2020 työhyvinvointihaastatteluita sekä osallistuvaa havainnointia, missä tutkija on mukana yhtenä työyhteisön jäsenenä. Yhteistyömenetelmänä tutkimuksessa käytetään työkonferenssimenetelmää, missä valitaan tärkeimmät kehittämisen kohteet työpaikalle.

Laatia työhyvinvointisuunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi kohteena olevaan työyhteisöön.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen käytetään työpaikan omista lähtökohdista yhteistoiminnassa suunniteltua työhyvinvointisuunnitelmaa, joka koostuu työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteista, toimenpiteistä, aikataulusta ja vastuuhenkilöistä. Nämä luodaan yhteisissä työkonferensstapaamisissa. Kehityskohteiden seuranta on tärkeässä roolissa, ja vuoden mittaan yhteisissä työpaikan palaverissa seurataan tavoitteiden toteutumista. Työhyvinvoinnin arvioimiselle on tarkoitus etsiä muutama mittari, jotka auttavat tavoitteiden seurannassa. Mittareita voivat olla esim. sairauspoissaoloseuranta tai säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut, jotka kertovat esimiehille työhyvinvoinnin tilasta työpaikalla. Työpaikalle voidaan luoda myös omia ”pehmeämpiä” mittareita, kuten erilaiset ilmapiirikyselyt sekä työpaikan palaverissa sovitut tavoitteiden väli- ja loppuarvioinnit.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään toimintatutkimusta, mikä on lähellä kehittämistutkimusta. Toimintatutkimus on kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen muoto. Tutkimuksessa voi olla mukana eri tiedonkeruu- ja aineistonanalyysimenetelmiä. Toimintatutkimus voi sisältää myös osia kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta. Kuva 2 havainnollistaa, miten toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy. Laadullinen tutkimus ei pyri vaikuttamaan toimintaan kuten toimintatutkimus. (Kananen 2014, 26–27.)

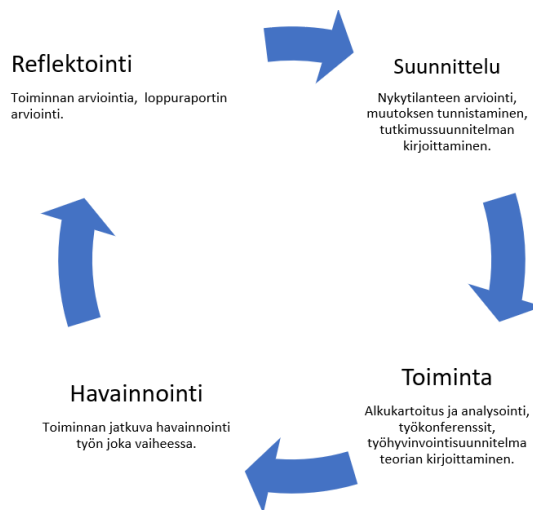


Kuva 2. Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen (mukaihen Kananen, 2014, 26)

Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, eli muutos. Lisäksi yhteistoiminta, tutkimus sekä tutkijan mukana olo muutoksessa on tärkeää. Muutos pitää tutkimuksessa lupauksen paremmasta ja pysyvästä muutoksesta. Yhteistyö on oleellinen elementti toimintatutkimuksessa ja se edellyttää yhteisiä tavoitteita. Tutkimusta tekevät ja siihen osallistuvat ne, joita tutkittava ongelma koskee. Toimintatutkimus ei pyri yleistämiseen perinteisen tutkimuksen tavoin, vaan tutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, mutta toimintatutkimuksessa tutkimustulokset tuovat mukanaan parannusehdotuksia, jotka siirretään käytäntöön. (Kananen 2014, 11–16.)

1.4.1 Toimintatutkimuksen syklisyys ja eteneminen

Toimintatutkimuksessa ei ole erillistä kirjoittamisvaihetta, vaikka tutkimuksella onkin syklin vaiheet. Tutkimusprosessia ei voida vaiheistaa kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan, jossa ensi kerätään ja sitten tulkitaan aineisto. Tiedon kerääminen ja analysointi kulkevat rinnakkain toimintatutkimuksessa, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin. (Kananen 2014, 143.) Toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä suunnittelu-, toiminta-, -havainnointi-, ja reflektointivaiheet etenevät spiraalimaisesti. Tämä kehä muodostaa syklin (kuva 3), jonka tarkoituksena on kehityksen eteenpäin vieminen. (Viinamäki & Saari 2007, 122.)



Kuva 3. Toimintatutkimuksen syklisyys (mukaillen Viinamäki & Saari 20017, 123)

Tutkimus alkoi suunnitteluvaiheella: aiheenvalinnalla ja perehtymisellä tutkittavaan ilmiöön. Työpaikalta puuttuu työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen sekä seuranta, joten työnantajan kanssa koettiin työhyvinvointisuunnitelman laatiminen tärkeäksi. Syksyn 2020 työhyvinvoinnahaastattelujen tulokset sekä työhyvinvointiarvio Työhyvinvoinnin johtamisen opintojaksolle vahvistivat työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeellisuutta työyhteisössä. Työhyvinvointiarvio herätti monia ajatuksia siitä, miten työpaikan työhyvinvointia voisi lähteä kehittämään. Keväällä 2021 tulevaa opinnäytetyötä aloitettiin suunnittelemalla sekä tutustumalla teoreettiseen viitekehykseen. Suunnitteluvaiheen lopuksi valittiin menetelmät työhön. Kesäkuussa 2021 esiteltiin kehittämistyö henkilöstölle.

Tutkimuksen aineistona työhyvinvoinnin alkutilan selvittämiseen käytettiin työhyvinvointihaastatteluita sekä osallistuvaa havainnointia. Alkutilan analysoinnin jälkeen järjestettiin yhteistyömenetelmää käyttäen työkonferenssit 1–3 koko henkilöstölle. Näissä valittiin tärkeimmät kehittämisen kohteet työhyvinvointisuunnitelmaan, sovittiin toimenpiteet, vastuut ja aikataulu sekä sovittiin seurannasta. Työkonferenssien pohjalta laadittiin työhyvinvointisuunnitelma ja esiteltiin se henkilöstölle. Lopuksi tuloksia ja prosesseja peilattiin teorian tietoon ja kirjoitettiin raportti. Edellä kuvatut vaiheet saavat aikaan intervention, eli muutoksen: työhyvinvoinnin kehittämisen työyhteisössä, mihin ratkaisuna on työhyvinvointisuunnitelman laatiminen.

Kehittämistyön aikana kirjoitettiin päiväkirjaa, joka toimi osallistuvan havainnoinnin työkaluna. Osallistuvaa havainnointia tapahtui työhyvinvoinnin alkutilan analysoinnissa sekä työkonferenssien aikana. Reflektointia tapahtui tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, missä arviointiin ja tarkkailtiin tutkimuksen kulkua ja tarvittaessa muutettiin suunnitelmia. Ensimmäisen

työkonferenssin jälkeen toimintaa refleктоitiin tekemällä palautekysely menetelmästä henkilöstölle, arvioimalla ja havainnoimalla toteutunutta menetelmää sekä kehittämällä sitä seuraavaan työkonferenssikertaan. Tässä korostuu toimintatutkimuksen spiraalimaisuus. Reflektointi aloittaa syklin jälleen alusta antaen pohjan uuden kehittämisen suunnittelulle.

Heikkinen ja Jyrkämä (1999) tiivistävät toimintatutkimuksen yleiset piirteet viiteen ominaisuuteen (Lehtonen 2004, 27–28):

1. *Reflektiivisyys. Ajatteleva henkilö vetää itsensä mukaan ulkoisen ympäristön havainnointiin.*
2. *Tutkimuksen käytännön läheisyys. Toimintatutkija ei mene kohteeseen vain ulkopuolisena tarkkailijana, vaan pyrkii siihen, että tutkimusvaihe tehdään yhdessä kohteen henkilöiden kanssa.*
3. *Muutosinterventio. Toiminnan muutosten toteuttaminen ja niiden vaikutusten arviointi.*
4. *Tiedon subjektiivisuus ja arvosidonnaisuus. Pyritään haastamaan se positivistiseksi ristitty ihanne, jonka mukaan tieto on objektiivinen kuva todellisuudesta, ja jonka mukaan todellisuus on periaatteessa samanlaista aivan riippumatta siitä, kuka sitä katselee.*
5. *Yhteisöllisyys. Korostetaan yhteistoiminnallisuutta, vuorovaikutteisuutta ja osallistumista.*

Nämä viisi ominaisuutta korostuvat myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen spiraalimaisuus korostuu ensimmäisessä ominaisuudessa, missä edetään havaintojen ja niistä syntyvien päätelmien kautta toimintaan sekä toiminnan arviointiin. Tutkija on mukana tiiviisti tutkimuksessa ollen työyhteisön jäsenenä ja tutkimuksessa tähdätään työhyvinvoinnin kehittämiseen, eli pyritään aikaansaamaan interventiota, eli muutosta. Tieto on subjektiivista, eli jokaisen kokemukset ja mielipiteet ovat tärkeitä, eikä yhtä oikeaa vastausta ole. Yhteisöllisyys korostuu työkonferensseissa, missä jokainen osallistuu demokraattiseen dialogiin toisten työyhteisön jäsenien kanssa.

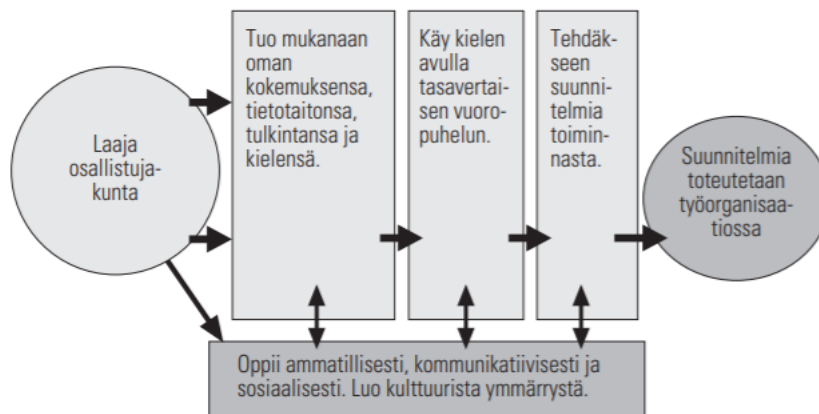
1.4.2 Työkonferenssi – dialoginen kehittämismetodi

Henkilöstön osallistumiseen perustuva työyhteisöjen sisäinen kehittämistyö on erityisesti 1990-luvun aikana yleistynyt suomalaisilla työpaikoilla yhdeksi varteenotettavaksi toimintatavaksi. Omakohtainen aktiivinen osallistuminen eli osallisuus luo vahvan pohjan pitkäjänteisessä kehittämistyössä välttämättömälle edellytykselle - sitoutumiselle. Sitoutumista

tarvitaan kehittämis-, muutos- ja uudistustyön läpiviennissä. (Lehtonen 2004, 5.) Lahtosen & Syväsen (2004) mukaan ensimmäinen työkonferensseja hyödyntävä hanke toteutettiin Suomessa jo 1980-luvulla ja oli nimeltään työministeriön tutkijaryhmän JOY-hanke (johtaminen, organisaatio, yhteistyö). Hanketta kokeiltiin puunjalostus- ja metalliteollisuudessa sekä sairaaloissa. (Leinonen 2016, 20.)

Työkonferenssimetodi perustuu ihmisten väliseen vuoropuheluun, eli dialogiin. Tavoitteena on olla vuorovaikutuksessa niin, että tulokset olisivat työyhteisön kannalta parhaita mahdollisia (Leinonen 2014, 40.) Dialogin käsite on peräisin jo antiikin Kreikasta, missä Sokrates korosti dialogin merkitystä jonkin uuden yhteisen syntymisenä. Sokraattinen dialogi, kyselevä keskustelutapa korostaa, miten voidaan oppia joltain toiselta toisella tavalla ajattelevalta. Tämä tarkoittaa irrottautumista omasta oikeassa olemisesta ja tutkimalla toisen ajatusmaailmaa sekä lopulta löytää yhteinen lanka. Tällä saatetaan estää työpaikoilla syntyvät kuppikunnat, joita samankaltainen ajattelu saattaa aiheuttaa. (Roos & Mönkkönen 2015, 38.) Dialogin avulla työyhteisön jäsenet itse tuottavat varsinaisen asiasisällön. Tällöin voidaan puhua demokraattisesta dialogista, joka toimii työkonferenssin selkärankana.

Työkonferenssissa on monipuolinen osallistujakunta ja menetelmässä tähdätään yhteisymmärryksen löytämiseen. Toimintasuunnitelmat luodaan yhteisymmärryksen kautta. Niiden tarkoituksena on muuttaa puhe yhteistoimintaan perustuvaksi teoksi. Osallistujat toteuttavat itse koko konferenssin osallistumalla siinä käytävään dialogiin ja tuovat siihen sisältöä omien kokemustensa, tietotaitojensa ja ymmärtämisensä pohjalta (kuva 4). Useat esimerkit työyhteisön projekteissa vahvistavat sen, että ihmiset ovat valmiita merkittäviin muutoksiin omissa töissään, vaikka samaan aikaan vastustavat organisaatiomuutoksia. Olennaista on se, että ihmiset kokevat itse pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen. Työkonferenssi ei yleensä ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan se liittyy johonkin toiminnalliseen ketjuun, projektiin. Prosessin aikana järjestetään yksittäisiä työkonferensseja ja näin käytettynä metodista tulee yhteistoiminnallinen ja osallistava kehittämismetodi. Tutkimusmenetelmänä työkonferenssissa on usein toimintatutkimus. (Lehtonen ym. 2014, 10, 28.)



Kuva 4. Työkonferenssin idea (Lehtonen ym. 2014, 13)

Työkonferenssit koostuvat pienempien ryhmien sisäisistä ryhmätöistä sekä niiden välissä käytävistä yhteisistä ryhmätöistä, joissa puretaan pienemmissä ryhmissä nousseet ideat ja ajatukset. Konferensseissa pyritään etenemään saman tason homogeenisistä ryhmistä sekaryhmiin. Homogeenisyys tarkoittaa ryhmän jäsenten samankaltaisuutta, kuten samantasaista asemaa, ammattia, koulutusta tai virkaa. (Lehtonen ym. 2014, 52; Leinonen 2016, 39–40). Ryhmätyön ensimmäisen vaiheen homogeenisyydellä pyritään siihen, että keskustelu olisi tutumpaa saman ammattiryhmän edustajien kanssa, ennen kuin siirrytään sekaryhmiin. Ryhmiin nimetään etukäteen yksi ns. linkkihenkilö, joka pysyy paikallaan kaikissa ryhmätyövaiheissa. Tämä henkilö kertoo edellisen ryhmän työskentelystä ja kirjallisista tuotoksista. Ryhmiin on myös hyvä valita puheenvuorojen jakaja ja kirjuri. (Lehtonen ym. 2014, 53.) Samalla opetellaan ryhmissä demokraattista toimintatapaa, jonka toivotaan siirtyvän myös yhteisöjen omiin käytäntöihin työpaikan arjessa (Leinonen 2016, 40).

Työkonferenssissa on tavallisesti neljä eri työvaihetta, joista jokaisella on oma aiheensa. Ensimmäisessä vaiheessa keskustellaan siitä, millainen organisaatio halutaan, mikä on organisaation visio. Toisessa vaiheessa keskustellaan mitä ongelmia ihannetilään pääsemisellä on. Kolmannessa vaiheessa mietitään, miten ongelmista päästään ja viimeisessä vaiheessa tehdään konkreettinen ohjelma muutokselle. (Kuula 1999, 94.) Lehtosen (2004, 164–165) mukaan voidaan järjestää myös ns. minikonferensseja, joissa joudutaan tinkimään näistä neljästä työvaiheesta. Työskentely voi rajoittua johonkin tiettyyn vaiheeseen tai tuloksena on useampi eri näkökulmista tuotettu visio tai kehittämissuunnitelma. Tällöin myös ryhmät ovat järkevää pitää samana koko työskentelyn ajan. Ryhmät voidaan pitää myös samana, jos on kyse suuresta osallistujajoukosta, jolloin ryhmien sekoittaminen vie

aikaa. Minikonferenssit toteuttavat työkonferenssien keskeiset edellytykset, kun ryhmätyöskentelyssä täyttyvät demokraattisen dialogin periaatteet eli jokainen voi puhua omasta kokemuksestaan sekä perustella oman näkemyksensä.

Tutkijan rooli työkonferenssissa on prosessin ohjaaminen ja sen koossa pitäminen (Lehtonen 2004, 43). Kuten Kuula (1999, 95) kirjoittaa, Gustavsen painotti, ettei työkonferenssiin sisälly luentoja tai muita sisällöllisesti ohjaavia auktoriteettimuotoja. Tutkijalle annetaan lupa kommentoida työkonferenssin keskusteluista nousseita aiheita, ei luennoida. Tämä saa jo itsessään aikaan sen, että organisaation osallistujat itse muodostavat konferenssin sisällön. Tulosten aikaansaaminen on näin ollen osallistujien vastuulla.

Hyvään keskustelu- ja oppimistilanteen luomiseen kiinnitetään suurta huomiota. Työkonferenssi on tila, jossa kommunikaation välinein haetaan yhteisymmärrystä. Työkonferenssin aineistot tulevat ryhmätöiden ja mahdollisesti myös yksilötöiden aineistosta sekä yhteisen keskustelun kirjaamisesta. Tutkijan tai jonkun muun hankkeen vetämiseen nimetyn henkilön tehtäväksi jää aineiston jäsentely sellaiseen muotoon, että se mahdollistaa tutkimuksen jatkotyön. (Lehtonen 2004, 43.)

Kommunikatiivinen toimintatutkimus on suuntaus, mikä painottaa kommunikaatiota eli vuorovaikusta ja sen kautta työyhteisöissä tapahtuvia muutoksia ja uusia keksintöjä (Kuula 1999, 90). Kommunikatiivista toimintatutkimusta toteutetaan pääosin erilaisia osallistujaryhmiä yhteen tuomien foorumien välityksellä. Näitä foorumeita kutsutaan työkonferensseiksi. (Leinonen 2016, 39.) Kuulan (1999, 90) ja Lehtosen ym. (2014, 10) mukaan suuntauksen tärkein vaikuttaja oli norjalainen Björn Gustavssen. Kommunikatiivinen toimintatutkimus korostaa demokraattisen dialogin periaatetta, tasavertaista vuoropuhelua. Demokraattisen dialogin tarkoituksena on määritellä hyvä kommunikaatio 13 standardin tai periaatteen kautta. (Kuula 1999, 92.)

Demokraattisen dialogin periaatteet Gustavsenin (1992) mukaan: (Kuula 1999, 92)

1. *Dialogi on ajatusten vaihtoa ja osanottajien välistä vuorovaikutusta.*
2. *Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.*
3. *Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osallistujan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen kautta myös auttaa muita esittämään omansa.*
4. *Kaikki osallistujat ovat tasavertaisia.*
5. *Työkokemus antaa oikeutuksen esittää mielipiteitä.*

6. *Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin osa tulee nähdä keskustelutilanteessa legitimiinä.*
7. *On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.*
8. *Kaikki esitetyt väitteet ovat oikeutettuja. Mitään väitettä ei saa hylätä ilman että sitä on tarkasteltu riittävän huolellisesti.*
9. *Mielipiteet esitetään suullisesti.*
10. *Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.*
11. *Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti yms. voidaan ottaa keskustelun aiheeksi.*
12. *Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen.*
13. *Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.*

1.4.3 Triangulaatio

Triangulaatio tarkoittaa eri aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Menetelmän käyttöä perustellaan sillä, että yhdellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Usealla menetelmällä voidaan näin ollen parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 2014, 69; Viinamäki & Saari 2007, 176.)

Triangulaatiosta erotellaan neljä päätyyppiä: aineisto-, teoria-, tutkija-, ja metodologinen triangulaatio. Tässä tutkimuksessa voidaan puhua aineistotriangulaatiosta, missä ilmiötä tutkitaan eri aineistoja käyttämällä: työhyvinvointihaastatteluja henkilökunnalle, osallistuvaa havainnointia sekä työkonferenssimenetelmää henkilökunnalle. Aineistotriangulaatio on yleinen keino laadullisessa toimintatutkimuksessa, jossa tutkimus on induktiivista, eli aineistolähtöistä. (Kananen 2014, 123–124.) Aineistot voivat olla myös kvantitatiivisia eli määrällisiä aineistoja tai kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen yhdistelmiä (Viinamäki & Saari 2007, 181.)

Kuten Eskola & Suoranta (2007, 71) sekä Viinamäki & Saari (2007, 185) painottavat, triangulaation käytössä saattaa olla haasteita, koska aineistoa kertyy paljon. Tutkijalta edellytetään moniulotteista tutkimusprosessin hallintaa tiedonkeruumenetelmien tulosten erilaisuuden tulkintaan. Lisäksi Siljander (1992) toteaa menetelmän voivan johtaa käsitteellisiin

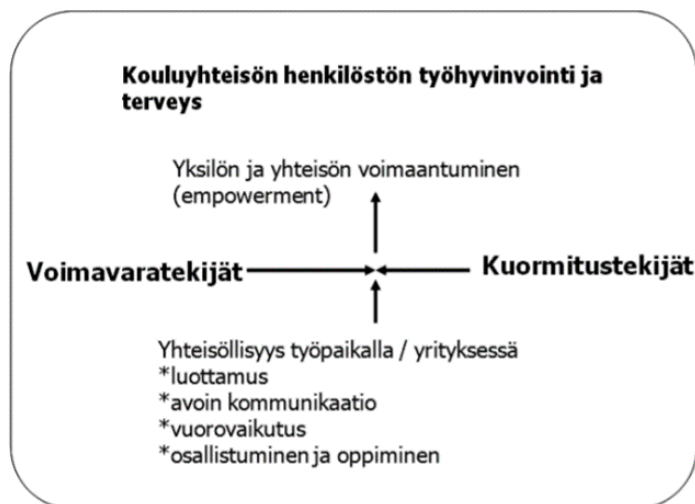
sekaannuksiin, ristiriitojen hyväksymiseen sekä teoriattomaan irtotietoon (Eskola & Suoranta 2014, 71).

1.5 Tutkimuksia työhyvinvoinnista

Tilastokeskuksen Työolotutkimusta pidetään Suomessa tärkeänä työelämän seurantajärjestelmänä. Työolotutkimuksia on julkaistu vuodesta 1977 ja vuonna 2018 digitalisaation kasvu oli merkittävässä asemassa. Ansiotyön merkitys korostuu viime vuosina yhä enemmän, 63 % suomalaisista pitää ansiotyötä tärkeänä. Laman jälkeisinä vuosina 1999 sekä 2013 korostuu työn merkitys, mutta talouden taantuma vuonna 2018 työn merkityksen kasvu johtuu enemmänkin työn arvostuksen kulttuurisesta muutoksesta. (Sutela ym. 2019, 31–32.)

Työolotutkimukset näyttävät paljon myönteistä kehitystä neljän vuosikymmenen ajalta, mitä tulee esimerkiksi palkansaajien mahdollisuuksiin kehittyä työssään ja osallistua työpaikkakoulutukseen, työtehtävien monipuolistumiseen, vaikuttamismahdollisuuksien kasvuun ja työtyytyväisyyteen. Aina kehitys ei kuitenkaan ole ollut suoraviivaista eikä se ole kohdistunut tasapuolisesti eri palkansaajaryhmiin. Lisäksi nähtävissä on ollut pitkällä aikavälillä kielteistä kehitystä esimerkiksi kiireen, työn henkisen kuormittavuuden, työpaikalla kohdatun väkivallan sekä erilaisten psyykkisten oireiden kasvussa. Erityisesti naisilla kiireen kasvu heijastuu jaksamisongelmiin ja työn henkisen kuormittavuuden kasvuun ja psyykkisiin jaksamisongelmiin. Lisääntyneestä kuormittavuudesta huolimatta työpaikan ilmapiiritekiijät tai sosiaaliset suhteet eivät ole heikentyneet viimeisten vuosien aikana. Vuorovaikutuksessa, sosiaalisissa suhteissa sekä ilmapiirissä on tapahtunut myönteistä kehitystä vuodesta 2008 alkaen. Työn epävarmuus jakautuu tänä päivänä uudella tavalla: vaikka työmarkkinat tuntuvat vetävän, uhka nykyisen työpaikan menettämisestä on olemassa (Sutela ym. 2019, 343–351). Manka & Manka (2016, 32) korostavat, että työn epävarmuus aiheuttaa stressiä ja voi vakavimmillaan johtaa työuupumukseen.

Saaranen ym. (2006 a, b) on todennut aiemmissä tutkimuksissaan, että erityisesti koulun yhteisöllisyydellä voimavaratekijänä on merkitystä koulun henkilöstön työhyvinvointiin ja terveyteen (kuva 5). Lisäksi harrastukset ja oman kunnan hoitaminen, yksityiselämä ja ihmissuhteet, motivoiva työ sekä ammatillinen osaaminen on kouluyhteisössä koettu suurimpina voimavaratekijöinä. Saarasen toimintatutkimus koulun työhyvinvoinnista nostaa esille myös sen, että työn kuormituksen lisääntyminen ei välttämättä aiheuta työyhteisön ilmapiiriin heikkenemistä, kun työhyvinvointia kehitetään järjestelmällisesti. (Saaranen ym. 2014, 7–8, 24.)



Kuva 5. Koulun henkilöstön työhyvinvointi ja terveys sekä sitä kuvaavat voimavara- ja kuormitustekijät (Saaranen ym. 2014, 7)

Työterveyslaitos (2020) on julkaissut raportin Hyvinvointia työstä 2030, josta selviää, että suomalaisen työelämän ajattelu- ja toimintamallien on muututtava, jotta työntekijöiden työkyky pysyy yllä koko työuran ajan myös tulevaisuudessa. Mielen terveys ja ihmisten jaksaminen nousevat esille kaikissa raportin skenaarioissa. Työorganisaatioiden ja työntekijöiden arkeen vaikuttaa tulevaisuudessa viisi muutossuuntaa: ylitsepursuavuus, ennakoimattomuus, sidoksisuus, vaihtelevuus ja päivittämisen tarve. Elämään haalitaan yhä enemmän sisältöjä, mikä aiheuttaa ylikuumenemistä ja tähän tarvitaan priorisointia sekä yhdistelemistä. Globaalit uhat ovat ennakoimattomia ja vaaditaan muutosvalmiutta sekä psykologisen turvallisuuden korostamista työpaikalla. Sidoksisuus tulee näkymään mm. siten, millaisia toimintamalleja työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen osalta sovelletaan eri verkostojen lisääntyessä. Työelämä muuttuu ja vaihtuvat tarpeet työpaikalla edellyttävät joustavaa osaamista, jota voidaan rakentaa ennaltaehkäisten. Lisäksi työelämässä tapahtuvat muutokset kasvattavat osaamisen päivittämistä ja uuden oppimiseen tarvitaan uusia toimintamalleja.

Opettajien työhyvinvointi

Opetusalan ammattijärjestö OAJ selvittää työolobarometrillä opettajien ja opetusalan esimiesten työhyvinvointia, työoloja ja turvallisuutta. Vuoden 2019 tulokset kuvaavat edelleen yhteiskunnan ja työelämän muutosta: väkivalta ja kiire heikentävät työelämän laatua merkittävästi. Opettajien työaika ylittää palkansaajien normaalin työviikon ja työ jatkuu myös viikonloppuisin ja lisää työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Työn määrä on myös kasvanut huolestuttavasti, ja yli puolet opettajista kokee, että töitä on liikaa. Vakavaa ja toistuvaa epäasiallista kohtelua, tai kiusaamista oli kokenut lähes 25 prosenttia vastaajista. Työn ilo

oli laskenut huolestuttavasti edellisillä (2015, 2019) opetusalan barometrin mittauskerroilla. Työpaikalla tai työssä väkivallan kohteeksi oli joutunut 10 prosenttia vastaajista, vastaava luku vuonna 2017 oli 9 prosenttia. Työn murroksen ja teknologian aiheuttamat muutokset sekä koronakriisistä selviytyminen edellyttävät työpaikoilta toimintatapojen uudistumista. Työelämää uudistamalla voidaan vaikuttaa työllisyyteen, talouteen, kilpailukykyyn sekä Suomen työelämäbrändiin maailmalla. Työhyvinvoinnin johtamisella on mahdollista parantaa merkittävästi työelämän laatua. Työhyvinvoinnin johtaminen on työssä itsessään oleva tekijä, jonka voi sijoittaa jokaiseen arkipäivän tekoon ja toimintaan, kuten esimerkiksi työajan pituuteen ja työn turvallisuuteen, sekä työstä saatavaan iloon ja innostukseen. (Golnick & Ilves 2019, 2–3.)

Viimeisin selvitys opettajien työhyvinvoinnista on huolestuttavin, missä OAJ (2021) kertoo, että jopa kuusi kymmenestä opettajasta kertoo harkinneensa alanvaihtoa. Kasvaneet luvut ovat seurausta etenkin korona-ajan tuomista oppimisongelmista oppilailla, mikä on nostanut opettajien työaikaa huomattavasti, ja tätä kautta lisännyt merkittävästi kuormittavuutta. Alanvaihtosuunnitelmia on lisäksi vauhdittanut palkkataso. Etenkin uran alussa olevien opettajien palkkataso on heikko suuren työmäärään nähden. Työt jatkuvat opettajilla usein myös viikonloppuisin.

Lerkkanen ym. (2020) toteaa tutkimuksessaan opettajien työhyvinvoinnista ja sen yhteydestä työn pedagogiseen laatuun, että opettajat kokevat työssään vahvaa työn imua. Kuitenkin liian suuri työmäärä, tukea tarvitsevien oppilaiden ohjaaminen ilman riittävää tukea, töiden kasautuminen ja opetustehtävien ulkopuoliset työtehtävät kuormittivat heitä. Tämän lisäksi opettajan heikommat pystyvyyskokemukset olivat yhteydessä koettuun kuormittuneisuuteen. Koulun ilmapiiri, resurssit ja johtajuus vaikuttivat taas työn imuun. Riittävät koulun resurssit, opettajien välinen yhteistyö ja esimiehen tuki sekä opettajanpystyvyyssuostusten vahvistaminen ovat keskeisiä tekijöitä työn kuormituksen vähentämisen ja työn imun lisäämisen kannalta.

Kivistö ym. (2008, 25–26) painottavat, että opetustyössä tarvitaan psyykkisen kuormittumisen kestävyyttä. Irrottautuminen työstä sen päätyttyä, sekä kyky säädellä työtahtia niin että sen haasteellisuus tuntuu sopivalta, ovat hyvän psyykkisen kestävyuden merkkejä. Kollegat ja muut työtoverit lisäävät opettajien kuormituskestävyyttä ja palautumiskykyä.

Fyysisiä ja psykologisia vaatimuustekijöitä etenkin opetustyössä on useita. Opettajien työpäivät ovat pirstaleisiä ja kiireellisiä, sekä melu opetustiloissa ja ruokalassa saattaa nousta desibeleiltään korkealle. Lisäksi taukoja voi olla vähän, tai niitä pidetään liian vähän. Psykkisiä voimavaroja vievät työn vastuullisuus, huoli oppilaista ja monenlaiset tunteet, joita kohdataan vuorovaikutustilanteissa. Hyvin pienissä kouluissa saatetaan kärsiä

vuorovaikutuksen ja kollegiaalisen tuen puutteesta, kun taas isoissa työyhteisöissä voi olla vaikeaa tutustua ja löytää yhteisöllisyyttä. (Yrttiaho & Posio 2021, 28–29.)

2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

”Työhyvinvointi on sitä, että aamulla on kiva tulla töihin.” (Ojala & Ahonen 2005, 27.)

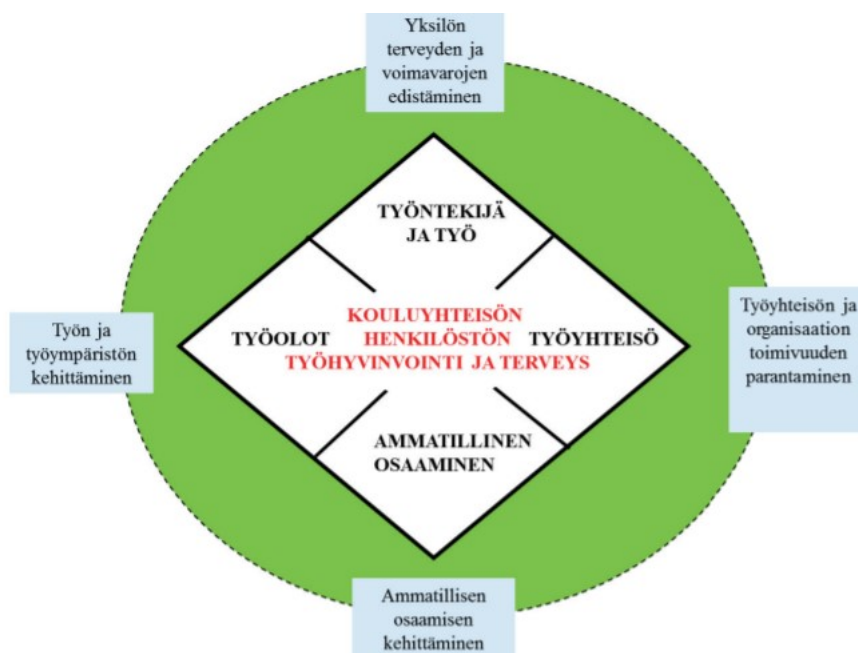
Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa niin yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa, kuin koko työyhteisön yleistä vireystilaa. Se on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työstään iloa. (Ojala & Ahonen 2005, 27.) Lainsäädäntö velvoittaa työpaikkoja huolehtimaan työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtia työntekijän fyysisen hyvinvoinnin ohella myös psyykkisestä hyvinvoinnista. (Manka 2007, 50.)

Niissä työpaikoissa, joissa ei ole henkilöstöasioita hoitavaa henkilökuntaa, ei välttämättä tiedetä tavoitteellisesta työhyvinvointityön sisällöstä. Tavoitteellinen työhyvinvointityö työpaikalla edellyttää suunnitelmallista toimintaa ja tulosten jatkuvaa seurantaa. (Mäkelä – Pusa & Harju 2012, 19.) Työhyvinvointi on määritelty ja ymmärretty usein fyysisen kunnon ja hyvän terveyden ylläpitämistä ja kehittämistä tukevana toimintana. Työpaikkojen työhyvinvointiohjelmista tiedusteltaessa, vastaukset kertovat usein tyky-toiminnasta, liikuntaseteleistä ja työpaikalla järjestettävistä yhteisistä liikuntatapahtumista. Työhyvinvointi koostuu paljon muustakin, kuin pelkästä fyysisestä hyvinvoinnista ja sen riskitekijöiden minimoimisesta. Työhyvinvointiin vaikuttaa paljon myös henkiset, ns. psykososiaaliset, tekijät. Näitä ovat mm. työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta, merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta, nähdäksi ja kuulluksi tuleminen, työyhteisön tuki, ilmapiiri ja tasa-arvoinen kohtelu sekä oikeudenmukainen johtaminen. (Pakka & Rätty 2012, 6.)

Mankan (2006, 16) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat seuraavat osatekijät: 1) Ihminen itse: hänen asenteensa, oma elämänhallinta, kasvumotivaatio, koettu terveys sekä fyysinen kunto. 2) Organisaatio: sen tavoitteellisuus, joustavuus, jatkuva kehittyminen sekä työympäristön toimivuus ja turvallisuus. 3) Esimiestoiminta: ihmisten sekä asioiden johtaminen. 4) Työ: vaikutusmahdollisuudet, työn kannustavuus sekä työstä saatava korvaus. 5) Ryhmä-henki: avoin vuorovaikutus sekä ryhmän toimivuus.

Saarasen ym. (2014, 5–6) toimintatutkimushankkeessa koulun henkilöstön työhyvinvointi koostuu neljästä eri osa-alueesta. 1) työntekijä ja työ: terveys, henkinen ja fyysinen työmäärä sekä yksilölliset resurssit ja niihin vaikuttavat tekijät. 2) Työolot: fyysinen, kemiallinen ja biologinen toimintaympäristö sekä työturvallisuus. 3) Ammatillinen osaaminen: ammatillinen pätevyys ja koulutusmahdollisuudet. 4) Työyhteisö: työn johto, organisaation, johtaminen, sosiaalinen tuki ja tiedotus. (Kuva 6.) Koulujen yksilölliset työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet saavat erota merkittävästi toisistaan. Toisille työyhteisöille on tärkeää

ammattillisen osaamisen kehittäminen, toisille taas työyhteisötaitojen kehittäminen. Olennaista on ymmärtää, ettei kaikkea voida kehittää yhdellä kertaa, vaan on lähdettävä liikkeelle tärkeimmistä kohteista.



Kuva 6. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueet (Saaranen ym. 2004, 5.)

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tulevat Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaita, joita ovat terveellisyys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen/itsensä kehittäminen. Näiden portaiden sisällä keskitytään työkykyyn, työn voimavara- ja kuormitustekijöihin, työyhteisötaitoihin sekä muutosten hallintaan. Työhyvinvointia tulee johtaa ja kehittää ja tähän osa-alueeseen paneudutaan työn toisessa teoreettisessa osassa, missä korostuu lainsäädännöllinen velvollisuus työhyvinvoinnin johtamisessa sekä työterveyshuollon merkitys. Ennakoivat toimet ovat olennaisessa roolissa työhyvinvoinnin johtamisessa, joista tärkeimpänä varhainen puuttuminen.

2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaiden malli, joka antaa kokonaisvaltaisen kuvan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, kehittämisestä sekä arvioinnista.

Työhyvinvoinnin portaat – malli juontaa juurensa Abraham Maslowin kehittämästä motivaatioteoriasta 1940-luvulta. Maslowin mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidon inhimillisen toiminnan voimanlähde. Työpaikalla voidaan luoda puitteet, jossa yksilön on

mahdollista asemasta ja työtehtävästä riippumatta hyödyntää omia kykyjään täysipainoisesti sekä kokea onnistumista, työn iloa, mielekkyyttä sekä onnistumista. Maslow loi viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Ne ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2012, 8–13.)

Maslowin mukaan inhimilliset tarpeet näyttävät järjestyvän tiettyyn hierarkiaan. Fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, vaatetus ja suoja, ovat hengissä säilymisen kannalta perustavaa laatua ja sijoittuvat hierarkian yläpäähän. Perustarpeen tullessa tyydytetyksi muut tarpeet tulevat tärkeimmiksi ja alkavat motivoida ja hallita yksilön käyttäytymistä. Näiden tarpeiden tultua tyydytetyksi tulevat uudet tarpeet hierarkian mukaisessa järjestyksessä esille. (Hersey & Blanchard 1980, 34.)

Maslowin tarvehierarkian sekä työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä määritelmiä yhdistäen Päivi Rauramo (2012) on luonut työhyvinvoinnin portaat -mallin. Mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Maslowin tarvehierarkian perustarpeet on nimetty Rauramon (2012) mallissa uudelleen, paremmin työelämään sopivin käsittein: Terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen/itsensä kehittäminen (Kuva 7). Työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla on mahdollista kehittää työhyvinvointia porrastetulta portaalta. (Rauramo 2012, 13–15.)



Kuva 7. Työhyvinvoinnin portaat (Mukaiillen Rauramo 2012, 15)

2.1.1 Terveyden porrass

Rauramon (2012, 25–27) mukaan terveys on hyvinvoinnin perusta. Maslowin tarvehierarkiassa nämä fysiologiset perustarpeet muodostavat portaikon tukipilarin, ja ovat motivaatioteorian lähtöpiste. Perustarpeita ovat esimerkiksi tarve hengittää, juoda vettä, nukkua ja syödä. Työelämässä terveys tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jolla tavoitellaan työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn lisäämistä, kansantautien, työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien ja muiden terveysongelmien vähentämistä sekä ennenaikaisten eläkkeiden vähentämistä. Jokainen voi omalla kohdallaan vaikuttaa omaan terveyteensä terveellisten elintapojen avulla: kohtuullinen ja säännöllinen liikunta, terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuullinen alkoholin käyttö sekä riittävä lepo ja uni.

Sopiva työnkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä ja vahvistaa terveyden porrasta. Kuormitusta on sekä fyysistä että henkistä. Viime vuosikymmeninä erityisesti psykososiaaliset kuormitustekijät työssä ovat lisääntyneet yhteiskunnassa tapahtuneiden muutosten vuoksi.

(Rauramo 2012, 43, 54.) Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön, työn organisointiin, -järjestelyyn sekä sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 65). Työterveyshuolto on tärkeässä roolissa terveyden portaalla: sen tehtävänä on tuottaa sairauksia ehkäiseviä ja hoitavia sekä työkykyä ylläpitäviä palveluita. Useissa työpaikoissa käyttöön otettu varhaisen tuen malli työkykykeskusteluineen on hyvä apuväline työkyvyn seurantaan ja hallintaan. (Rauramo 2012, 37, 39.)

2.1.2 Turvallisuuden porras

Toinen porras muodostuu turvallisuudesta. Työssä tarvitaan niin fyysistä, kuin henkistä turvallisuutta. Fyysinen turvallisuus liittyy työympäristön ja työvälineiden turvallisuuteen. (Ojala & Ahonen 2005, 29.) Keskeistä työpaikalla on turvallisuuden portaalla työn vaarojen tunnistaminen sekä riskien arviointi. Työympäristössä on monia altisteita, kuten melua, valaistusta, lämpöä, ilmastointia, kemiallisia – ja biologisia tekijöitä, kuten kosteusvaurioita, jotka vaikuttavat työntekijän turvallisuuteen. (Rauramo 2012, 74, 80–84.) Henkinen turvallisuus liittyy turvalliseen työilmapiiriin ilman kiusaamisen pelkoa. Samoin ei tarvitse pelätä työyhteisössä ja työntekijä tietää, mitä pitää tehdä ja miten tekemisessään onnistuu. Myös työn pysyvyys luo turvallisuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Salovaaran & Honkosen (2013, 34–36) mukaan turvallisuus rakentuu viidestä tekijästä: hyväksynnästä ja välittämisestä, luottamuksesta, haavoittuvaksi alistumisesta, tuen antamisesta sekä sitoutumisesta. Haavoittuvaksi alistuminen tarkoittaa avoimuutta ja uskallusta ilmaista itseään minuuden eri tasoilla. Turvallisuuden osatekijöistä tärkein on luottamus, joka kietoutuu muihin osatekijöihin. Mitä turvallisemmaksi työntekijä kokee työyhteisönsä, sitä avoimempi voi hän olla. Avoimuuden korostuessa työntekijä altistuu toisten työyhteisön jäsenien luottamuksen varaan ja luottamus kasvaa. Luottamus siis lisää luottamusta.

2.1.3 Yhteisöllisyyden porras

Kolmas työhyvinvoinnin portaiden taso liittyy sosiaalisuuteen, eli ihmissuhteisiin työssä ja työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Yhteishenkeä tukevat toimet korostuvat yhteisöllisyyden portaalla. Työntekijätasolla se tarkoittaa joustavuutta, erilaisuuden hyväksymistä sekä kehitysmuutteisyyttä. Organisaatiotasolla yhteisöllisyys ilmenee toimivana työyhteisönä, johtamisena sekä verkostoitumisena. Yhteisöllisyys ilmenee työpaikalla hyvänä työilmapiirinä, vuorovaikutustaitoina, hyvinä kokouskäytäntöinä, viestimisenä sekä yhteistyönä. (Rauramo 2012.)

Koulujen hyvinvointiin liittyvissä hankkeissa koulun henkilöstöjä on pyydetty määrittelemään, keitä ovat heidän yhteisönsä kuuluvat työntekijät. Vastausten perusteella voidaan todeta koulujen henkilöstöjen määrittelevän yhteisönsä eri tavoin. Joissakin kouluissa esimerkiksi siivous- ja keittiötoimi on ulkoistettu, eivätkä muu henkilökunta tai oppilaat useinkaan tapaa näitä työntekijöitä koulun arjessa. On siis mahdollista, ettei heitä silloin lasketa yhteisöön kuuluviksi. Toisaalta joillain pienemmillä kouluilla myös opetuksen tukihenkilöstö on aktiivisesti mukana ja näkyvänä osana koulun päivittäisessä arjessa, ja heidät voidaan liittää osaksi kasvatustyötä tekevää koulun henkilöstöä. (Saaranen 2014, 6.)

2.1.4 Arvostuksen porras

Arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon (Ojala & Ahonen 2005, 30). Lisäksi työn merkitys on jokaiselle erilainen, joillekin työ on välttämätön paha, toiselle taas kutsumus tai elämäntehtävä. Arvostuksen osoittaminen työyhteisössä nostaa yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuloksellisuuden entistä korkeammalle. Rakentava palaute, työstä saatava palkka sekä palkitseminen ovat merkki työntekijän arvostamisesta. Nämä kuuluvat hyvään johtamiseen. Kehityskeskustelut lisäävät työntekijän arvostuksen tunnetta sekä motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi keskustelut selventävät tavoitteita ja päämääriä, luovat positiivista ilmapiiriä, auttavat kehittymään, selventävät tavoitteita ja päämääriä sekä mahdollistavat tulosten tarkastelun ja palautteen antamisen. Lisäksi arvostus näkyy työpäivällä organisaation arvoin sitoutumisena, hyvinä käytötapoina ja ongelmiin puuttumisena. (Rauramo 2012.)

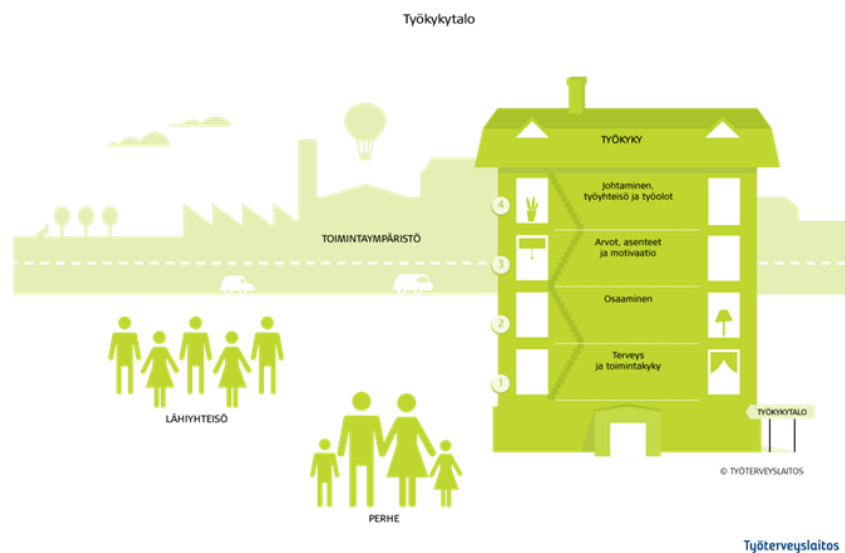
2.1.5 Osaamisen/Itsensä toteuttamisen porras

Ylin porras, itsensä toteuttamisen tarve, perustuu haluun olla enemmän ja parempi, rajojen ylitykseen, uusien kykyjen etsintään itsestään sekä nauttimiseen uuden oppimisesta ja kehittymisestä ihmisenä. Työpaikan osaamisen kehittämisessä on ennakoitava tulevaisuutta. Oman osaamisen ylläpitäminen on myös työntekijän itsensä kannalta merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla, ja se edistää työn hallintaa, jaksamista sekä hyvinvointia. Työyhteisössä jokaisen tulee tuntea organisaation visio ja tavoitteet sekä ymmärtää oma roolinsa ja merkityksensä näiden päämäärien saavuttamisessa. On pohdittava, mitä osaamista työntekijät tarvitsevat tulevaisuudessa, jotta organisaation visio ja päämäärät olisivat saavutettavissa. Esimiehillä on vastuu henkilöstön kehittämisestä ja oppimisen johtamisesta, mutta ihmiset itse ovat vastuussa omasta oppimisestaan. (Rauramo 2012, 145–149.)

Vakinaisessa ja näennäisen turvallisessa työsuhteessa voi vaania työllistymiskyvyn, työkyvyn ja hyvinvoinnin ongelmia. Työelämä muutosvauhti kasvaa, ja saman työnantajan palveluksessa olevat työntekijät ovat heikoimmassa asemassa, koska heitä ei ole pakotettu

oman osaamisen päivittämiseen. Jokaisen tulisi oppia uusia asioita läpi työuran. Erityisen tärkeää on oppiminen opettajille, esimiehille, henkilöstön kehittäjille ja kaikille niille, jota innostavat muita oppimaan uusia asioita. Työntekijän ja työnantajan yhteistyö onkin avainasemassa työntekijän osaamisen kehittämisessä. (Työterveyslaitos 2020, 24–25.)

2.2 Työkyky on työhyvinvoinnin perusta



Kuva 8. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta (Työterveyslaitos a)

Yksilön työkyky koostuu työkyky -talomallin mukaan neljästä eri kerroksesta (kuva 8), joista kolme alimmaista kuvaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja sekä neljäs kerros työtä, työoloja ja johtamista. Jotta talo pysyy pystyssä, on kaikkia kerroksia kehitettävä koko työuran ajan. Työkyky -talomallin on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen. (Työterveyslaitos a.)

Työkykytalon perustana ovat terveys ja toimintakyky, joka luo pohjan yksilön työkyvylle. Terveyttä edistävillä elämäntavoilla sekä terveellisellä työllä voidaan vahvistaa ensimmäistä kerrosta, ja se on työkyvyn perustana. Mitä vahvempi pohjakerros on, sen paremmin ja pidempään se kestää ylempien kerrosten kuormaa ja turvaa terveyshaitoista vapaan työelämän. (Työterveyslaitos a; Työturvallisuuskeskus 2012, 5.)

Toisen kerroksen muodostaa osaaminen, joka muodostuu peruskoulutuksesta sekä ammatillisista tiedoista ja taidoista, jatkokoulutuksesta sekä työssäoppimisesta. Tämän kerroksen kehittäminen on tärkeää, koska uutta tietoa ja taitoa vaaditaan tänä päivänä yhä enemmän työssä. Työn tulisi tarjota yksilölle jatkuvaa oppimisen mahdollisuutta ja kehittymistä ja vahvistaa teknologian ja tietotekniikan jatkuvaa oppimista. (Työterveyslaitos a; Työturvallisuuskeskus 2012, 5.)

Kolmannen kerroksen luovat arvot, asenteet ja motivaatio. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat myös tässä kerroksessa. Työkykyä vahvistaa, jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisena. Mikäli työn on pakollinen osa elämää, eikä vastaa omia odotuksia, heikentää se työkykyä. Kolmanteen kerrokseen vaikuttaa myös perhe ja lähiyhteisö – sen elämäntavat, arvot ja odotukset vaikuttavat työntekijän terveyteen ja sitä kautta työhön. Perheen ja lähiyhteisön toiminta ja muutokset vaikuttavat joko negatiivisesti tai positiivisesti työhön. Voidaankin sanoa, että työhyvinvointi muodostuu kolmannessa kerroksessa: kun henkilön kokemukset omasta työstä ovat positiivisia, antaa se voimaa ja energiaa ja lisää motivaatioita. (Työterveyslaitos a; Työturvallisuuskeskus 2012, 6.)

Neljännän kerroksen muodostavat johtaminen, työyhteisö ja työolot, ja kerros kuvaa konkreettista työpaikkaa. Esimiestyö ja johtaminen ovat merkittävässä roolissa työpaikan työtoiminnan kehittämisessä: esimies vastaa työjärjestelyistä ja toimivuudesta. Esimiehet tarvitsevat tukea niin työnantajalta kuin henkilöstöltä asioiden ja ihmisten johtamiseen. Hyvät alaistaidot tukevat hyvää johtamista. Neljännessä kerroksessa työ muuttuu nopeasti, eikä aina ota huomioon ihmisen edellytyksiä vastata muutokseen. Kerroksen muututtua rasakaaksi, painaa se muita kerroksia alaspäin huonoin seurauksin. (Työterveyslaitos a; Työturvallisuuskeskus 2012, 6.)

Työkykyä taloa ympäröivät perhe, lähiyhteisö sekä toimintaympäristö. Nämä kaikki vaikuttavat yksilön työkykyyn. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja aiheuttaa epävakautta neljänteen, eli työn kerrokseen ja heikentää työntekijän voimavaroja. Myös ikääntyminen vaikuttaa yksilön voimavaroihin ja kestävänsä tasapainon saavuttaminen työssä korostuu. Näin vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen sekä koko yhteiskunnan kesken. Työkyvyn malli korostaa esimiesten ja työntekijän yhteispeliä: esimiehet voivat vaikuttaa työn järjestelyihin, työntekijät taas voivat huolehtia ja panostaa voimavarojensa vahvistamiseen. (Työterveyslaitos a; Työturvallisuuskeskus 2012, 6.)

Työterveyslaitos käyttää laaja-alaista työkyvyn käsitettä, joka sisältää työn ja työolot, taidot, osaamisen ja elämäntilanteen. Työkyvyn vahvistaminen on työntekijän lisäksi esimiehen, muun johdon ja työkavereiden vastuulla. Laaja-alaisessa mallissa yhdistyvät työssä toimimista ja työhyvinvointia edistävät yksilön ja ympäristön toimet, jotka suunnitellaan yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tämä edellyttää useiden eri yhteistyökumppaneiden yhteistyötä. Jos mukana olevien yhteistyötahojen, kuten työterveyshuollon, näkökulmat poikkeavat paljon toisistaan, yhteistyö voi vaikeutua. (Työterveyslaitos b.)

Työyhteisön ja johdon tuki vaikuttavat huomattavasti yksilön työkykyyn. Työkyvyn tukemisessa onnistuminen edellyttää yhteisesti sovittua toimintatapaa ja hyvää yhteistyötä työnantajan, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon välillä. Työkyvyn edistämisen keinoja

on monenlaisia: osaamisen kehittämistä, työaikajärjestelymuutoksien toteuttamista, työnkiertoa, työn uudelleen organisointia, erilaisten kuntoutusten järjestämistä työntekijälle sekä uudelleen koulutuksia. (Rauramo 2012, 40.)

2.3 Työn voimavara- ja kuormitustekijät

”Olen opettaja. Mikä on sinun supervoimasi?” (Yrttiaho & Posio 2021, 32.)

Työn voimavaratekijät ovat niitä seikkoja, jotka tuovat meille energiaa, lisäävät työhyvinvointia ja tekevät työstämme mielekäästä (Yrttiaho & Posio 2021, 32). Voimavaratekijät ovat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai työyhteisöön liittyviä asioita, jotka auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia ja jotka auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Kuormitustekijöiksi ne kääntyvät, jos tekijät ovat väärin mitoitettu, puutteellisesti hallittu tai olosuhteet ovat epäsuotuisat (Työsuojelu 2017, 1). Voimavarat sekä kuormitustekijät voidaan jaotella työn sisältöä, työn järjestelyä sekä yhteisön toimivuutta koskeviksi tekijöiksi (Työturvallisuuskeskus 2020, 37; Työsuojelu 2017, 1).

Työn sisältöä koskevat

- *Tietomäärä*
- *Itsenäisyys, vastuu*
- *Valppaus, keskeytykset, työn sirpaleisuus tai intensiivisyys*
- *Työn tulosten saavutettavuus*
- *Vuorovaikutustilanteet*
- *Jatkuvat muutokset työssä ja työtehtävissä, resilienssi, osaamisen päivittämisen tarve*

Työn järjestelyjä koskevat

- *Työn määrä, työn suunnittelu ja resurssointi*
- *Työajan riittävyys*
- *Tehtävänkuvan ja tavoitteiden selkeys, vastuut ja työnjako*
- *Osaaminen, poikkeamatilanteiden hoito*
- *Sidonnaisuus*
- *Työvälineet tai -olosuhteet*

- *Jatkuvat muutokset työssä, kyky muuttaa suunnitelmia*

Yhteisön toimivuutta koskevat

- *Tiedonkulku*
- *Yhteistyö ja vuorovaikutus*
- *Yksilöiden kohtelu haastavissa tilanteissa*
- *Yhteisön tuki*

Suurimpia opettajan työn voimavaratekijöitä ovat oppilaat ja myönteiset kohtaamiset heidän kanssaan. Rehtorin antama sosiaalinen tuki on myös yksi tärkeä voimavaratekijä. Monille opettajille lisäksi hyvä työyhteisö, opettajainhuoneessa lentävä huumori, toisten opettajien tuki sekä yhteiset hetket ovat tärkeitä. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä vapaus toteuttaa työtään koetaan opetustyössä tärkeinä. Projekteihin ja hankkeisiin osallistuminen sekä uudet opetusmenetelmät ja omaan ammattitaitoon luottaminen toimivat myös työn kannustimina. Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista tiedostaa omat voimavaratekijät, sekä ne tekijät, jotka tuottavat vaativuutta ja stressiä. Tasapaino näiden välillä tukee hyvinvointia. (Yrttiaho & Posio 2021, 32–35.) Työn voimavaratekijöillä on todettu olevan positiivinen vaikutus työn imuun. Kuormituksen hallintaa ja työtyytyväisyyttä voi lisätä kääntämällä kuormitustekijät positiivisiksi voimavaratekijöiksi. Työn imun lähteitä opetustyössä ovat työn itsenäisyys ja kehittymismyönteisyys, työn tulosten näkeminen ja palautteen anto, yhteisön ja esimiehen tuki sekä arvostus. On kuitenkin muistettava, että voimavaratekijät ovat yksilöllisiä. (Työturvallisuuskeskus 2020, 37.)

Työyhteisössä suurena voimavaratekijänä on positiivisten asioiden tuominen esiin. Hyvällä on taipumus lisääntyä, joten sitä kannattaa vaalia ja monistaa työpaikalla. Valitettavasti työyhteisön negatiivisuus vaikuttaa samanlailla. Negatiivisuus synnyttää työyhteisöön psyykkisiä ongelmia ja aiheuttaa ihmissuhteissa vaurioita. Kielteisyys tarttuu työyhteisössä ja sen pysäyttäminen voi olla vaikeaa. Jokainen voi oman ajattelun avulla korjata omaa käyttäytymistään työpaikalla. Jakamalla työyhteisössä myönteisyyttä, uskoa huomiseen, hyvää tuulta, iloa, rakkautta ja välittämistä, saa myös itse sitä. Työyhteisön jäseniä tai esimiestä ei voi itse valita, eikä tarvitse olla paras ystävä heidän kanssaan, mutta siihen, miten työpaikalla käyttäytyään, voidaan itse vaikuttaa. (Hämäläinen 2005, 24–25.) Negatiivisen puheen perinne on suomalaisille tyypillistä ja sallivaa. Mitä kuuluu -kysymyksen sijaan kysytään usein, onko ollut kiirettä. Peiliin katsomisen paikka on jokaisella joskus, ja itseltä olisi kysyttävä, mitä voisi tehdä, jotta työyhteisö olisi innostava, inspiroiva ja hyvinvoiva. Hyvä olo tarttuu ja leviää niin työyhteisöön kuin laajemmin oppilaisiin ja koulun ulkopuolelle. (Salovaara & Honkanen 2013, 21.)

Salovaaran & Honkosen (2005, 55) mukaan tärkein yksilön voimavaroista on psykologinen pääoma. Se tarkoittaa kykyä soveltaa myönteistä ajattelua käytäntöön. Psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, uskosta tulevaisuuteen, myönteisestä ajattelusta sekä sinnikkyydestä. Psykologisen pääoman avulla luodaan yhteistä uskoa myönteiseen tulevaisuuteen. Lisäksi se auttaa työyhteisön jäseniä löytämään omat vahvuudet ja oman piilevän osaamisen mahdollisimman monipuolisesti ja mahdollistaa työssä onnistumisen.

Opetusalalla korostuvat erityisesti henkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Kuormitustekijöitä ovat mm. työajan riittämättömyys, organisaatiossa tapahtuvat muutokset, vaikeat vuorovaikutustilanteet, häirintä ja väkivallan uhka sekä puutteet työoloissa ja -välineissä. Digitaaliset ratkaisut lisääntyvät sekä osaamisen tarve kasvaa ja työn kognitiivinen vaativuus lisääntyy. Näistä tekijöistä syntyy työntekijän kokonaiskuormitus, joka liiallisena ja pitkäkestoisena aiheuttaa fyysisiä ja psykofyysisiä oireita sekä johtavat sairauslomalle ja pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyteen. Pitkäkestoiset sairauslomat kuormittavat toisia työntekijöitä ja aiheuttavat sijaistarvetta. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan puuttumaan haitalliseen kuormitukseen. Työnantajan on ryhdyttävä selvittämään kuormitusta aiheuttavia tekijöitä sekä pyrkiä vähentämään niitä. Työterveyshuollon asiantuntemus kuormituksen vähentämiskeinoissa on tärkeää. Kuvan 9 mukaan opetus- ja kasvatustilan henkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät voidaan jaotella työtehtävien määrälliseen ja laadulliseen kuormitukseen. (Työturvallisuuskeskus 2020, 32–33.) Aina ei kuitenkaan voida poistaa haitallista työn kuormitusta, ja ne kuuluvat osaltaan työhön. Työntekijälle tulisi antaa keinoja työnkuormituksen hallintaan, kuten järjestää koulutusta, lisätä sosiaalista tukea työpaikalla, harkita työaikajoustoa ja tauottamista sekä vahvistaa työn positiivisia piirteitä. (Työsuojelu 2017, 5.)

Määrällinen	Työtehtävä
<ul style="list-style-type: none"> • työtä on liikaa tai liian vähän • liiallinen tai jatkuva aikapaine • liiallinen tai jatkuva kiire 	<ul style="list-style-type: none"> • ylisuuret ryhmät, opiskelijoiden suuri määrä tai ryhmässä olevien erityistukea tarvitsevien suuri määrä • erilaisten pedagogisten asiakirjojen laatiminen, hakemusajat • työtehtävien muutos, esim. opetettavien asioiden määrä suhteessa annettuun aikaan ja tavoitteisiin • arviointien tiukat aikarajat
Laadullinen	Työtehtävä
<ul style="list-style-type: none"> • jatkuva uusien asioiden oppiminen • muistin kuormittuminen • jatkuva tarkkaavaisuus • vaatimus reagoida nopeasti • ihmisten kohtaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • digitalisaatio ja uusien opetusmenetelmien käyttöönotto • lasten ja oppilaiden opetus- ja kasvatustyö, joka vaatii jatkuvaa keskittymistä ja läsnäoloa • häiriöitä aiheuttavien lasten ja oppilaiden jatkuva ohjaaminen • työn sirpaleisuus • oppilaiden, huoltajien ja muiden sidosryhmien tapaaminen • työyhteisössä tehtävä yhteistyö ja sopimukset sekä niiden noudattaminen • toistuvat muutokset normaaliin työjärjestykseen ja työsuunnitelmaan

Kuva 9. Opetus- ja kasvatustalouden määrälliset ja laadulliset kuormitustekijät (Työturvallisuuskeskus 2020, 33)

Salovaara & Honkonen (2013, 98) toteavat, että opettajilla kuormitusta aiheuttavat eniten, ettei yhdessä sovittuja asioita kunnioiteta, eikä tehtyjä pelisääntöjä noudateta. Pelisäännöistä ja toimintatavoista on tärkeää sopia yhdessä, jotta kaikki voivat sitoutua niihin. Koulussa on tärkeää olla pelisäännöt haasteellisten oppilaiden kanssa toimimiseen ja varhaiseen puuttumiseen. Lisäksi koulussa tulisi olla pelisäännöt henkilökunnalle ja ne voivat olla yksinkertaisia arjen asioita. Pelisääntöihin voidaan kirjata esimerkiksi työkaverin tervehtiminen, kokouksiin ajoissa tuleminen, myönteisen palautteen antaminen muille sekä toisten kollegoiden auttaminen. (Salovaara & Honkonen 2013, 98.) Toisen selän takana puhumiseen voidaan kirjata, että asiasta keskustellaan vasta, kun asianomainen henkilö on paikalla. Tämä voi merkittävästi vähentää takanapäin puhumista, jos pelisäännöstä sitoudutaan pitämään kiinni. (Silvennoinen 2004, 197.)

Jatkuva vuorovaikutus oppilasryhmien kanssa aiheuttaa emotionaalista kuormitusta. Päivän aikana sattuu ja tapahtuu kaikenlaista, ja koetaan tunteita laidasta laitaan. Oppilaan murheet seuraavat opettajia usein työpäivän jälkeen myös kotiin. Lasten ja nuorten ongelmia joudutaan ratkomaan heidän perheidensä ja oppilashuollon kanssa ja opettajat saattavat kokea raskasta vastuuta päätöksistään. Lisäksi kuormitusta aiheuttavat työyhteisön ilmapiirin haasteet. (Yrttiaho & Posio 2021, 30.)

2.4 Työyhteisötaidot

Hyvän työyhteisön piirteitä ovat tasa-arvoisuus, oikeidenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät ja kannustava ilmapiiri. Hyvä ilmapiiri edistää niin terveyttä, kuin turvallisuutta työpaikalla. Työyhteisön jäsenet tukevat toinen toistaan ja jakavat osaamistaan ja hiljaista tietoa. (Työturvallisuuskeskus a.) Työyhteisötaitojen tarve kasvaa vuosi vuodelta, koska jatkuva toimintaympäristön muuttuminen aiheuttaa muutospaineita perinteisille toimintatavoille ja tarvitaan toisen tyyppisiä tietoja ja taitoja kuin ennen. Työelämässä menestyminen edellyttää työyhteisötaitojen kehittämistä sekä jatkuvan ammatillisen erityisosaamisen liittyvän tiedon päivittämistä. Lisäksi tarvitaan esimies- ja alaistaitoja, jotka täydentävät toinen toisiaan. (Räty 2009, 4–5.)

Jokainen haluaa kuulua johonkin yhteisöön ja kokea oman arvostuksensa kokonaisuuden kannalta. Osa viihtyy paremmin yhteisön keskellä ja osa taas ei halua olla esillä. Yhteisöllisyyttä vaaditaan tänä päivänä työyhteisössä, mutta aina sitä ei synny tai sitä yritetään edistää liian suurissa kokonaisuuksissa, joissa yhteinen toimijuus ei vain ole mahdollista. Työyhteisöjen toimintakyvyn syventäminen vaatii perinteisestä hallintoalamaiskulttuurista luopumista, ja sitä, että kaikki kantavat vastuun yhteisen työn tuloksesta. (Roos & Mönkkönen 2015, 13.) Työyhteisötaidot kuuluvat siis jokaiselle, ja hyvät työyhteisötaidot ilmenevät työpaikalla vastuullisuutena keskittyen olennaiseen ja käyttämällä annettuja resursseja vastuullisesti, asioiden ennakkoluulottomana soveltamisena käytäntöön sekä haluna osallistua työpaikan kehitystyöhön. Myönteisen organisaatiokuvan rakentaminen on tärkeää jokaiselle. Työyhteisötaitojen edistämiseksi työntekijä kuuntelee ja on läsnä, ajattelee myönteisesti sekä arvostaa kollegoitaan ja esimiestään. Lisäksi hän on luotettava ja rehellinen, viestii selkeästi, antaa ja ottaa palautetta vastaan rakentavasti sekä on avoin ja innostunut kehittämään uutta. Esimiehellä on samat vastuut työyhteisötaitojen edistämiseksi. Lisäksi esimiehen tulee kiinnittää huomiota riittävään perehdytykseen, selkeyttää perustehtävää ja tavoitetta, olla oikeudenmukainen, kannustaa vaikuttamaan sekä kiinnittämään huomiota henkilövalintoihin. (Työturvallisuuskeskus b.)

Työilmapiiri on laaja käsite ja se sisältää organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostaman kokonaisuuden. On tärkeää, että koko henkilökunta on sitoutunut työilmapiirin kehittämiseen ja epäkohdat tulisi poistaa mahdollisimman pian. Isompien ilmapiiriongelmiin ratkaisemiseksi tulisi laatia suunnitelma aikatauluineen sekä vastuuhenkilöineen. Ihmissuhdeongelmat ja niiden käsittely vievät usein kohtuuttomasti aikaa työpaikalla. Usein konfliktit ovat seurausta väärinkäsityksistä ja tiedon puutteesta. Myös yksityiselämän ongelmat heijastuvat työpaikoille. (Rauramo 2012, 107–109.) Jokaisessa työyhteisössä on henkilöitä, jotka toisia enemmän vahvistavat yhteisiä asioita ja tsemppaavat muita

muutoksessa. Lisäksi jokaisessa yhteisössä on heitä, jotka asettuvat hankaliksi ja levittävät epämieluisaa ilmapiiriä yhteisöön. Takanapäin puhuminen ja vihjailu ovat tehokkaita keinoja murentaa työilmapiiriä. Toisaalta työyhteisön vakiintuneissa puhe- ja käytöstavoissa voi olla kyse opitusta kulttuurista. (Roos & Mönkkönen 2015, 107.)

Työpaikan ilmapiiriin vaikuttaa merkittävästi se, miten työyhteisössä suhtaudutaan työntekijöiden tekemiin virheisiin sekä muihin vastoinkäymisiin. Ilmapiiri on jännittynyt ja kireä, jos työntekijät pelkäävät puhua toisilleen virheistään siinä pelossa, että tekivät väärin. Jos työyhteisössä suhtaudutaan virheisiin lempeästi ja suvaitsevasti, ilmapiiri rentoutuu sekä työntekijät ovat spontaanimpia ja uskaltavat ottaa työssään myös riskejä. (Furman ym. 2004, 54.) Salovaara & Honkonen (2005, 56) korostavat, että hyvässä työyhteisössä epäonnistumiset käydään läpi onnistumiskeskeisesti ja oppimiskokemuksina.

Hyvä työilmapiiri edistää terveyttä, kun taas jännittyneessä ja kaavoihin kangistuneessa ilmapiirissä on niin psyykkisiä kuin fyysisiä vaivoja enemmän. Työilmapiiriä voidaan mitata työyhteisön vuorovaikutuksen laadulla, jota arvioidaan esimiehiltä ja työkavereilta saadun tuen määränä sekä yhteisinä keskusteluinä työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. (Manka 2006, 61–62.)

Alaistaidot kytkeytyvät tiiviisti hyviin työyhteisötaitoihin. Hyvillä alaistaidoilla työntekijällä on kyky ja taito toimia työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä. Alaistaidot eivät liity työn muodollisiin vaatimuksiin, vaan enemmänkin työntekijän asenteisiin työtä, työyhteisöä ja esimiestä kohtaan ja lähtevät vapaaehtoisesta halusta. Minimivaatimuksena alaistaidoissa voidaan pitää oman työn tekemistä hyvin. Lisäksi taitoihin kuuluu huolehtia omalta osaltaan työpaikan viihtyisyydestä, vastuun ottamisesta omasta työympäristöstään ja työstään sekä niiden aktiivisesta kehittämisestä. Hyviin alaistaitoihin liittyy lisäksi kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Alaistaitoja voi jokainen kehittää pohtimalla omia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Jo 1980-luvulla on tutkittu, että alaistaidoilla, työhyvinvoinnilla sekä tuottavuudella on selvä yhteys. (Räty 2009, 18–20, 26.)

Luottamus

Laine (2009) korostaa, että luottamus muodostaa kaiken pohjan työpaikan toiminnalle. Luottamuksen ilmapiiri näkyy mm. asioista keskustellessa sekä palautteen annossa. Luottamuksen ollessa korkealla jokaisella on lupa onnistua työssään. Luottamus vaikuttaa viestinnän avoimuuteen sekä työyhteisön jäsenten yhteistyöhalukkuuteen. Luottamuksen kivi-jalka on avoin vuorovaikutus ja tasa-arvoinen dialogi työntekijän ja esimiehen välillä. Tärkeitä ovat työyhteisön säännölliset yhteiset palaverit, joissa jokaisen on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Samoin säännöllisillä kehityskeskusteluilla työntekijällä on

mahdollisuus kertoa, mitä hänelle kuuluu. Työntekijällä on oikeus saada palautetta työstään, jolloin hän voi itse arvioida omaa tekemistään. (Pakka & Rätty 2010, 11, 32.)

Luottamuksen luomisessa esimiehellä on päävastuu ja esimies edustaa koko organisaatiota luottamuksen kokemisen kannalta. Jos esimieheen luotetaan, on helppo uskoa hyvää koko organisaatiosta. Luottamusta lisää, kun esimies ja työnantaja kertovat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa myös kielteisistä asioista. Joskus riittää sekin, että esimies kertoo, ettei hän voi vielä kertoa tarkkoja yksityiskohtia. (Silvennoinen 2004, 81, 83–84; Rätty 2009, 14.) Rätty (2009, 14) painottaa, että selkeä kommunikointi, joka sisältää täsmällisen ja tarkan informoinnin, päätösten selittämisen ja perustelemisen sekä avoimuuden vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. Jos epäkohtiin ei puututa työpaikalla, ne nakertavat luottamusta: joku saa tulla töihin aina myöhässä tai jättää tavarat, minne sattuu, kun taas joidenkin tekemisiin ei kiinnitetä mitenkään huomiota. Työpaikan kielteisyyden levittämiseen sekä jopa aivan pieniin uudistuksiin kielteisesti suhtautuviin esimiehen on myös puututtava, koska yleensä tällainen käytös leviää työyhteisössä ja nakertaa luottamusta. (Silvennoinen 2004, 81, 83–84.) Luottamusta herättävä esimies huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista ja on herkkä huomaamaan työyhteisön hyvinvoinnissa tapahtuvat muutokset. Esimies suojelee työntekijöiden etuja sekä pidättäytyy loukkaamasta muita omien tai työpaikan etuja ajaessa. (Rätty 2009, 14.)

2.5 Muutosten hallinta

Organisaatiomuutokset luovat työntekijöille usein epävarmuuden tunnetta. Monet näistä muutoksista ainakin osittain ovat negatiivisia: toimintaa saatetaan supistaa ja osa henkilökunnasta lomautetaan tai jopa irtisanotaan. Tunne voi vaikuttaa jopa vuosia ja näin heikentää työntekijän työhyvinvointia. Organisaatiomuutosten vaikutukset työhyvinvointiin riippuvat mm. kuinka paljon muutos vaikuttaa työtehtäviin, kuinka muutoksen toteuttaminen koetaan sekä millainen tilanne työpaikalla oli ennen muutosta. Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet sekä voimavarat vaikuttavat myös siihen, miten muutokset koetaan ja kuinka niistä selviydytään. (Työturvallisuuskeskus c; Furman ym. 2004, 101.)

Yksilön kykyä sietää ja selviytyä muutoksista kutsutaan resilienssiksi. Se on psyykkistä selviytymistä ja joustavuutta. Resilienssi rakentuu jo varhaislapsuudessa ja myöhemmät elinolosuhteet muokkaavat selviytymis- ja sopeutumiskeinoja. Hyvä itsetunto ja myönteinen ajattelu vahvistavat resilienssiä sekä toisten auttamisen on tutkittu lisäävään yksilön selviytymiskeinoja. Lisäksi arjen hallinta, kuten riittävä lepo ja palautuminen vahvistavat resilienssiä. (Mieli 2021.)

Organisaatiotasolla resilienssi tarkoittaa kyvykkyyttä sopeutua häiriöön tai kriisiin. Näin normaali toiminta pystyy jatkumaan ilman, että häiriö vaikuttaa negatiivisesti niin organisaation sisä- kuin ulkopuolelle. Yhteistyö ja yhdessä kehittäminen kasvattavat työyhteisön resilienssiä. Tällöin ei tyydytä jonkun toistuvan ongelman pikaiseen ratkaisemiseen, vaan pu-reudutaan yhdessä ongelman syihin. Työnantajan ja esimiesten hyvä itseluottamus ja rauhallinen tapa toimia välittävät työntekijöille hyvää esimerkkiä ja -resilienssiä. On tunnustettu, että organisaation uudistumiskyvyllä on yhteyttä työpaikan kannattavuuteen ja tuottavuuteen. (Kuulu.)

Suuret muutokset ravisuttavat tämän päivän työyhteisöjä ja pakottavat liikkeelle. Kilpailuetua ei saavuteta toistamalla vanhoja rutiineja, vaan se tuo mahdollisuuden tarkistaa jumiutuneita ajattelutapoja. (Manka 2006, 282.) Muutokset aiheuttavat usein vastarintaa, varsinkin silloin, kun emme voi itse niihin vaikuttaa. Vastarinnan voi selittää lähtemällä miettimään tulevaisuutta ja mitä pystyy tulevaisuudessa tekemään, esimerkiksi hankkia uusia taitoja ja tietoja. Työyhteisössä on tärkeää puhua organisaation muutoksista ja sen herättämistä tunteista ja ajatuksista. Epämiellyttävät ja ahdistavat tunteet pitää saada sanoa ääneen. Esimies on tässä avainasemassa, ja hänen on kyettävä ottamaan vastaan kiukkua ja vihan purkauksia. Esimiehen tulee myös oikeuttaa työntekijältä tuleva tunne ja ottaa oma vastuunsa. Kun työntekijän kokemusta tunteesta on puitu riittävästi, keskustelun herättäminen tulevaan yksilö- ja yhteisötasolla voi viedä eteenpäin. Riittävä tiedon saaminen ja arvostava kohtelu auttavat myös muutoksen hallinnassa. (Manka 2007, 69–70; Furman ym. 2004, 104.) Muutosten johtaminen ei siis ole helppoa, koska esimies joutuu myös itse olemaan muutoksen kohteena, ja tekemään töitä sen ymmärtämiseksi ja hyväksymiseksi sekä sietämään epävarmuutta. Tämän lisäksi hänen pitää saada koko työyhteisö ymmärtämään muutoksen tarkoitus sekä tukea työntekijöitä muutoksen toteuttamisessa. Jotta esimies voi onnistua tässä kaikessa, tarvitsee hän tukea niin omalta esimieheltään kuin työyhteisöltään. (Kinnunen ym. 2017, 52.)

Kinnunen ym. (2017, 52–53) luettelee muutosten epäonnistumisten syitä. Muutokset epäonnistuvat, jos muutoksesta ja sen tarpeesta ei ole tiedotettu oikeasisältöisesti, oikea-aikaisesti eikä kaikille asianosaisille. Usein muutettavat asiat saattavat tulla liian nopeasti, jolloin pitää olla tehokas ja nopea eikä tällöin ennätetä huomioida työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia. Näin ollen yhteinen keskustelu ja ymmärrys ovat jääneet olemattomaksi. Pelkääminen siitä, että muutokset aiheuttavat vastarintaa ja kritiikkiä, voi aiheuttaa muutoksen epäonnistumista. Kuitenkin tulisi ymmärtää, että työyhteisön kriittinen suhtautuminen muutoksiin ei ole vain huono asia, se osoittaa ilmapiirin sallivuuden. Vapaalle ja avoimelle keskustelulle on luotava tila ja usein se on kriittistä, mutta myös välttämätöntä ja kehittämisen edellytys.

Muutosprosessiin kuuluu kolme perusvaihetta: taakse jättäminen, välivaihe ja kaaos, sekä uuden alkaminen. Vaiheet eivät välttämättä mene kronologisessa järjestyksessä ja melkein joka hetkessä on elementtejä eri vaiheista. Lisäksi jokainen kokee asiat eri tavoin ja jokaisella on oma järjestyksensä muutosten prosessoinnissa. (Valtiovarainministeriö 2007, 12.)

Taakse jättämisessä jätetään vanha tai osa siitä taakse. Se aiheuttaa muutosvastarintaa ja tunnetta tuttuudesta luopumista. Tällöin olisi tärkeää keskustella muiden työtovereiden kanssa muutoksen aiheuttamista tunteista sekä pohtia, mitä positiivisia asioita vanhan jättämisellä myös saattaisi olla. (Valtiovarainministeriö 2007, 13.)

Välivaiheeseen, kaaokseen liittyy paljon epävarmuutta. Työ- ja henkilöstöjärjestelyjen uudelleenasettelussa vie oman aikansa ja vaiheessa korostuu epävarmuuden sietäminen. Välivaiheeseen on jätettävä riittävästi aikaa ja keskustelumahdollisuuksia. Eteenpäin katsominen tulee olla kuitenkin tavoitteena. (Valtiovarainministeriö 2007, 13.)

Uuden alku vaatii johdonmukaista ja selkeää toimintaa. Muutos tulee ankkuroida arkeen, muuten vanhoihin toimintatapoihin palataan herkästi. Työyhteisössä tulisi arvioida toimintakulttuurin muutosta ja pelisääntöihin luoda täsmennyksiä, ja miten valittuja arvoja tullaan toteuttamaan käytännössä. (Valtiovarainministeriö 2007, 14.)

3 Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa

On havaittu, mitä aiemmin voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteen ratkaisemiseksi ja sitä pienemmiksi jäävät ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset. Työyhteisön hyvä toimivuus ehkäisee ongelmia ja pienentää työkykyriskejä. (Manka & Manka 2016, 91–92.) Alasoinin (2009) mukaan Suomi on euroopalaaisessa vertailussa työhyvinvoinnin edistämisen kärkimaita. Suomessa kehittämistoiminta perustuu usein yhteistoiminnallisiin, paikallisiin prosesseihin ja henkilöstön osallisuuteen. (Jääskeläinen 2013, 34.)

Saaranen ym. (2014, 9) mukaan yhteisölähtöisestä kehittämistoiminnasta tulisi tehdä kiinteä osa koulun arkityötä, missä koko henkilökunta osallistuu kehittämistoimintaan. Tässä koulun johtajalla on tärkeä merkitys, mutta käytännön hoitamiseen ja aktivointiin voidaan perustaa työhyvinvointiryhmä. Näin kehittäminen ei jää yhden henkilön vastuulle. Työhyvinvointiryhmässä olisi hyvä olla 3–5 henkilö koulun joka ammattiryhmästä. Työterveyshoitajan osaamista ja vierailuja kannattaa hyödyntää mahdollisuuksien mukaan.

Kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita ei voida kehittää samalla kertaa, vaan asioita on osattava myös priorisoida ja aikatauluttaa. Saatujen tulosten ja kokemuksen perusteella työhyvinvointitutkimuksen on palveltava myös kouluyhteisön työntekijöiden paikallisia tarpeita heidän resurssinsa, kuten henkilöstön koko ja talous huomioiden. (Saaranen ym. 2014, 66.)

Kouluissa työskentelee useita eri ammattiryhmiä, kuten luokanopettajia, aineenopettajia, kouluavustajia, siivoojia, keittäjiä, toimistotyöntekijöitä ja rehtoreita, mikä tekee työhyvinvoinnin käsitteen ymmärtämisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen entistä haastavammaksi johtuen erilaisista työnkuvista ja niiden asettamista vaatimuksista (Saaranen ym. 2014, 4). Balletin & Kelchtermansin (2009) mukaan koulun työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen haasteellisuutta on lisännyt opetustyön sisällöissä tapahtuneet melko suuret muutokset. Tämä on näkynyt muun muassa opetussuunnitelmien kehittämisenä, uusien opetus- ja oppimismenetelmien käyttöönottona ja lisääntyneinä hallintotehtävinä. (Saaranen ym. 2014, 5.)

3.1 Työhyvinvoinnin keskeinen lainsäädäntö

Työhyvinvoinnin kehittäminen pohjautuu työpaikalla lainsäädäntöön ja se on merkittävä osa työantajatoimintaa (Rauramo 2012, 18). Viime vuosina on tehty useita lakimuutoksia, jotka tähtäävät työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseen. Tänä päivänä työn henkisen kuormittavuuden huomioon ottaminen on tärkeässä asemassa lainsäädäntöuudistuksien toteutuksessa. (Ojala & Ahonen 2005, 36). Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalalla yleisiä terveyttä uhkaavia tekijöitä ovat henkiset- ja sosiaaliset- sekä työaikaan liittyvät

kuormitustekijät. Samoin häirintä, epäasiallinen kohtelu, väkivalta ja väkivallan uhka ovat läsnä. Työtiloihin, kuten epäpuhtaaseen sisäilmaan, liittyvät tekijät saattavat myös uhata terveyttä. (Työturvallisuuskeskus 2020, 25.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) on linjannut vuoteen 2030 saakka työympäristöön ja työhyvinvointiin kolme painopistettä: työsuojelua koskeviin tulevaisuuden työn haasteisiin vastaaminen, turvalliset ja terveelliset työolot kaikille sekä toiminta- ja työkyvyn sekä työllistymiskyvyn edistäminen. Tulevaisuuden työn haasteisiin vastaaminen tarkoittaa uusien teknologioiden ja työntekemisen muotojen mukanaan tuomien mahdollisten riskien tunnistamisen, estämisen ja minimoimisen, sekä arvioimisen niiden vaikutuksista terveyteen. Suomessa työturvallisuuteen ja työolojen terveellisyyteen on panostettu pitkäjänteisesti. Silti meillä on tarve panostaa edelleen työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työperäisten sairauksien sekä haitallisen kuormituksen vähentämiseen. Toiminta- ja työkyvyn sekä työllistymiskyvyn tavoitteena STM:llä on, että niin työnantaja, henkilöstö kuin työterveyshuolto toteuttavat työkykyä ja työhön paluuta edistäviä toimenpiteitä yhteistyössä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 13–19.)

Yhteistoimintalakiin sisältyy tiedotusvelvollisuus erilaisissa työyhteisöä koskevissa muutostilanteissa sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat (Ojala & Ahonen 2005, 36). *Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä* (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 1 §). Työsuojelun yhteistoiminta työpaikalla on vuorovaikutusta – toisen kuuntelemista, keskustelua ja neuvottelua, yhteisistä asioista. Työsuojeluvastuu ja päätösvalta työssä toteutettavista toimenpiteistä ovat työnantajalla. Työsuojelun yhteistoiminta työpaikalla perustuu työturvallisuuslakiin sekä lakiin työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistyöstä. Työsuojelun yhteistoiminnassa käsitellään Työturvallisuuskeskuksen (d) mukaan seuraavia asioita:

- *Työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen, ja työn vaarojen torjuntaan kuuluvat asiat*
- *Terveyteen, työturvallisuuteen, työkykyä ylläpitävään toimintaan ja työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet ja kehittämisohjelmat*
- *Töiden järjestelyyn ja mitoitukseen liittyvät asiat*
- *Työpaikan riskien arvioinnin toteutustapa ja riskien arvioinnissa ja työpaikkaselvityksissä esille tulleet työntekijöiden terveellisyyteen ja turvallisuuteen vaikuttavat tekijät ja näiden pohjalta tehtävät toimenpiteet*

- *Työn turvallisuutta ja terveyttä kuvaavat seurantatiedot ja niiden pohjalta päätetyt toimenpiteet, kuten sairauspoissaoloja koskevat yhteenvedot, turvallisuushavainnot ja vaaratilanteet.*
- *Työterveyshuollon toteuttamista koskevat asiat ja työsuojelun toimintaohjelman tavoitteet*

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1§). Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa laatimaan työsuojelun toimintaohjelman, missä on keskeistä työpaikan omista tarpeista lähtevä työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin järjestelmällinen kehittäminen. Työsuojelun toimintaohjelma perustuu työpaikan riskienarviointiin, missä on mm. kuvattu työsuojelun tavoitteet, -vastuut, työ- ja turvallisuusohjeet, työsuojelun kehittämiskohteet sekä miten työsuojelun yhteistoimintaa toteutetaan työpaikalla. Työterveyshuollon laatimasta työpaikaselvityksestä saadaan tietoja työn ja työolojen aiheuttamista terveysvaaroista. (Työturvallisuuskeskus e.)

Työnantaja on velvollinen laatimaan työpaikalle riskienarvioinnin. Vaara- ja haittatekijät on arvioitava kaikilla työpaikoilla, sekä julkisilla, että yksityisillä sektoreilla, riippumatta työpaikan koosta tai toimialasta. Selvityksen tulee kattaa kaikki työt ja kaikenlaiset vaara- ja haittatekijät. Tekijät tulee mahdollisuuksien mukaan poistaa, ja jäljelle jääneiden haitta- ja vaaratekijöiden merkitys työntekijöiden terveellisyydelle ja turvallisuudelle tulee arvioida. Riskien arvioinnissa ja hallinnassa tulee huomioida kattavasti niin fysikaaliset, kemialliset, biologiset, fyysiset, psyykkiset kuin sosiaalisetkin riskit. Riskienarviointia tulisi ylläpitää ja päivittää säännöllisesti ja riskienarvioinnin paikkansapitävyys on hyvä arvioida vuosittain. Täysimittaisena riskienarviointia ei tarvitse tehdä kovin usein. Uudelleenarviointi tarvitaan erilaisten muutosten yhteydessä, kuten toiminnan luonteen muuttuminen, organisaation muutokset ja uudelleenjärjestelyt tai henkilöstön voimakas kasvu. Riskienarviointi tulisi olla ennen kaikkea käytännönläheinen, ennakoiva ja totuudenmukainen kuva työpaikan vaaroista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 10, 36.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään kustannuksellaan työterveyshuoltopalvelut työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi (Ojala & Ahonen 2005, 37). Työnantajalla on oltava kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, josta selviää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Lisäksi työpaikalla tulee olla päihdeohjelma, mikäli työntekijälle on tarkoitus tehdä huumausainetestejä. (Työterveyshuoltolaki 760/2004, 11 §.) Päihdeohjelma

lisää työyhteisön hyvinvointia ja ohjelman avulla voidaan ennaltaehkäistä ja hallita päihdehaittoja sekä vähentää päihteiden riskikäytöstä aiheutuvia kustannuksia työpaikalla sekä terveyshaittoja yksilölle (Työterveyslaitos c). Työterveyshuoltolaki myös velvoittaa, että työnantajan tulee toimia yhteistoiminnassa työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka liittyvät työterveyshuollon toteuttamiseen, muuttamiseen tai muuhun toiminnan suunnittelemiseen (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 8§).

Miesten ja naisten välistä tasa-arvoa pyritään edistämään tasa-arvolain avulla ja ehkäisemään sukupuolista syrjintää. Yli 30 hengen työpaikoilla tulee olla vuosittain päivitettävä tasa-arvosuunnitelma osana henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. (Ojala & Ahonen 2005, 37.) Perusasioiden, eli lakisääteisten asioiden tulisi olla kaikilla työpaikoilla kunnossa. Työhyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ylittävät nämä lainsäädännön vaatimukset. Tällaiset asiat erottavat työpaikat toisistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 39; Rauramo 2012, 18.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Päävastuu työolojen terveellisyydestä, turvallisuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista on työnantajalla. Esimiehet toimivat työnantajan edustajina työpaikalla, joiden tehtävänä työpaikalla on johtaa niin asioita- kuin ihmisiä. Esimies ohjaa alaisiaan strategialähtöiseen toimintaan, minkä tärkein seikka on perustehtävän ymmärtäminen. Johtaminen koostuu operatiivisesta toiminnasta, organisaation strategisista tavoitteista, esimiehen roolien ja vastuiden sekä lakiasioiden noudattamisesta. Lisäksi esimieheltä vaaditaan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ja tunneälyä sekä kykyä hyödyntää johtamisen työkaluja. Tuottavuuden rinnalle on noussut työhyvinvoinnin johtamisen käsite, mikä on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta. Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa ja kehittää tuloksellisesti, sitä pitää voida mitata ja arvioida. Ennen mittareiden ja arvioinnin kehittämistä on arvioitava henkilöstön työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila sekä tavoitetila. Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää johdon ja koko henkilöstön sitoutumista. Tunnuslukuja tulee seurata ja esille tulleet puutteet on hoidettava kuntoon. (Rauramo 2020, 3–6.)

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa johtamista, missä yksittäiset työhyvinvointia tukevat toiminnot ovat osa suunniteltua kokonaisuutta ja ovat osa koko organisaation strategisia tavoitteita. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla osana normaalia johtamista, johon koko henkilökunta työnantajasta työntekijöihin on sitoutunut. HR-ammattilaiset, työsuojelutoiminta, työterveyshuolto sekä esimiehet ovat vastuussa työhyvinvoinnin johtamisesta. Työhyvinvoinnin johtaminen näkyy organisaatiossa säästöinä mm. sairauspoissaolokustannuksissa sekä työeläkemaksuissa. Työnantajamaineen sekä henkilöstön saatavuuden kannalta työntekijöistä huolehtiminen on kilpailuvaltti. Suurissa muutoksissa työhyvinvoinnin johtaminen saattaa olla haastavaa. Muutokset tulisi toteuttaa työntekijöiden

hyvinvointia tukien huolehtimalla henkilöstön hallinnan tunteesta työssään sekä riittävästä osaamisesta. (Kuntatyönantajat)

Johtamisen oikeudenmukaisuus on työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta yksi merkittävimmistä seikoista. Oikeudenmukaiset päätökset ja -kohtelu on todettu vaikuttavan 13–48 % matalampaan sairauspoissaolorisktiin. Lisäksi oikeudenmukaisuus lisää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, parantaa yhteistoimintaa työpaikalla sekä vähentää jännitteitä henkilöstöryhmien välillä. Oikeudenmukaisuutta lisää:

- *kuulluksi tuleminen omassa asiassa*
- *johdonmukaiset säännöt*
- *samojen sääntöjen päteminen tänään ja huomenna*
- *oikean tiedon hankkiminen päätöksenteon pohjaksi*
- *päätösten korjaaminen tarvittaessa*
- *selkeiden päätöksentekoperiaatteiden kertominen niille, joita päätöksenteot koskevat* (Manka 2006, 56).

Kehityskeskustelut toimivat yhtenä tärkeänä työhyvinvoinnin edistämis- ja kehittämiskeinona työhyvinvoinnin johtamisessa. Kehityskeskusteluista voidaan käyttää myös muita nimiä, kuten tavoite- tai sparrauskeskustelu, arviointi- ja palautekeskustelu tai tavoite- ja tuloskeskustelu. Tyypillisesti kehityskeskustelut käydään 1–2 kertaa vuodessa, ja niissä sovitut asiat kirjataan ylös. Pahimmillaan keskustelut ovat ajanhukkaa, jos idea kehityskeskusteluista ei ole selvillä. Parhaimmillaan se on hyödyllinen työkalu niin esimiehelle kuin työntekijälle. Joissakin työpaikoissa kehityskeskustelut jätetään toteuttamatta vedoten siihen, että työpaikan arjessa keskustellaan muutenkin. Siksi onkin tärkeää erottaa päivittäiseen johtamiseen liittyvät keskustelut kehityskeskusteluista, joissa mennään syvemmälle kuin arjen keskusteluissa. Kehityskeskustelu tulee olla perusteellinen mennyttä ja nykytilaa arvioiva sekä tulevaan tähtäävä keskustelu. Pelkkä kaavamainen lomakkeiden täyttäminen ei riitä kehityskeskustelujen pohjaksi, vaan keskustelut tulee perustua dialogiin. (Salovaara & Honkonen 2013, 291–293.)

Koulun rehtorin yksi tärkeimmistä tehtävistä on innostuksen luominen. Työntekijät haluavat tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeiksi, ja johtajan tehtävä on saada työntekijä tuntemaan näin. Tämä edellyttää arvostusta ja luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä sekä aitoa vuorovaikutusta, jossa jokainen työntekijä nähdään ja kuullaan. Usein kouluissa henkilökunnan kokoonpano muuttuu ainakin osittain lähes lukuvuosittain, ja työyhteisön luottamus ja yhteistyösuhteet täytyy luoda uudestaan. Jotta uusi työntekijä, rehtori tai opettaja ei jäisi

yksin, kuppikunnat ja vetäytymiset tulisi pystyä ennakoimaan. Hyvällä johtamisella ikäviltä yhteentörmäyksiltä on mahdollisuus välttyä. (Yrttiaho & Posio 2021, 42.)

3.3 Työhyvinvoinnin mittarit kehittämisen tukena

Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa ja kehittää tuloksellisesti, sitä pitää voida mitata ja arvioida. On olemassa hyvinkin laaja mittaristo ja arviointimenetelmät. Hyvä mittaristo tukee organisaation ja toimialan tarpeita. Mittariston rakentamisen lähtökohtana tulee olla organisaation strategia ja riskienarviointi. Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei riitä, vaan johdon tulee analysoida ja tulkita henkilöstöä koskevaa tietoa. Kehityshankkeita käynnistettäessä on hyvä sopia seurannasta, eli saavutettiinko tavoitteet ja oliko toteutustapa toimiva. (Rauramo 2020, 5.)

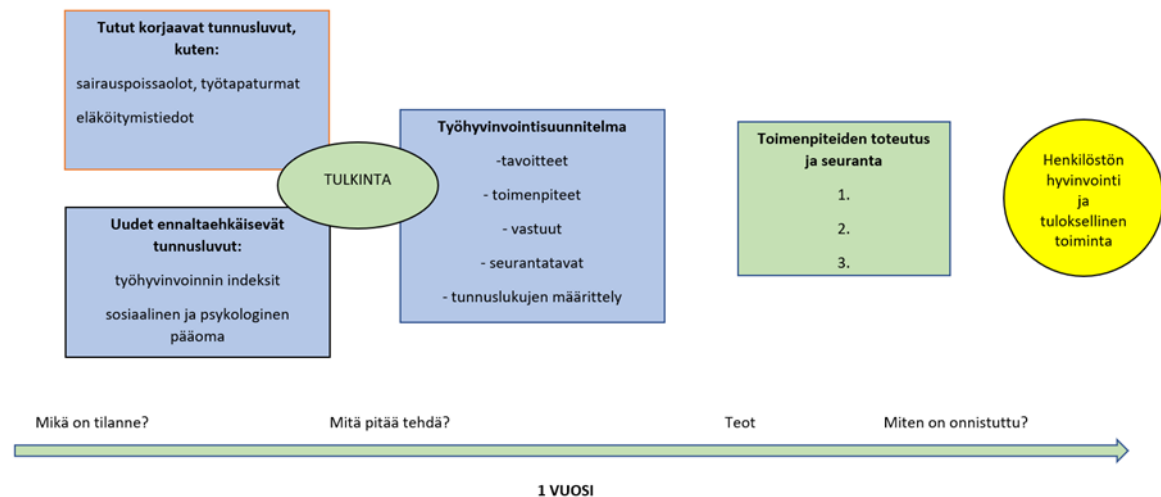
Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on useimmiten pidetty sairauspoissaolojen vähentämistä, koska muita tunnuslukuja on ollut hankala löytää. Työpaikan psykososiaaliset piirteet vaikuttavat kuitenkin työntekijöiden työkykyyn, joten mittaamista kannattaa laajentaa koskemaan myös työolojen laatua. Henkilöstötunnusluvut kuvaavat mm. henkilöstön ja työyhteisön sekä johtamisen tilannetta sekä niihin sijoitettuja panostuksia ja tuotoksia. Mitä aikaisemmassa vaiheessa panostetaan ongelmien ennaltaehkäisyyn ja mitä aiemmin tehdään korjaavia toimenpiteitä, sitä paremmin pystytään vähentämään työkykyyn ja tuottavuuteen liittyviä riskejä. Johdon ja henkilöstön sitoutuminen mittauksiin ja kehittämiseen on niissä onnistumisen edellytys. (Manka & Hakala 2011, 7, 47.)

Osa henkilöstöä koskevan tiedon käsittelystä ja raportoinnista perustuu lainsäädäntöön ja muihin normeihin, osan käyttäminen on työnantajalle harkinnanvaraista. Lainsäädännöllisiä tunnuslukuja ovat työaika- ja vuosilomakirjanpito, riskien arviointi ja työsuojelun toimintaohjelma, henkilöstöä koskevat tiedot sekä tietosuoja-asiat. Lisäksi tilinpäätökset ja toimintakertomukset, henkilöstölle tiedotettavat asiat ja neuvoteltavat asiat, tasa-arvo suunnitelma, kun henkilöstöä on vähintään 30 sekä vakavat tapaturmat sekä sairauspoissaolojen raportointi työterveyshuollolle ovat lainsäädännöllisiä. (Manka & Hakala 2011, 9–10.) Lyhytaikaiset poissaolot (1–3 pv) kertovat työyhteisön toiminnasta, pitkät poissaolot (yli 9 pv) henkilöstön objektiivisesta terveydentilasta. (Ojala & Ahonen 2005.)

Harkinnanvaraisista, uusista henkilöstön tunnusluvuista voidaan arvioida työyhteisön toimintaa ja siellä vallitsevaa yhteisöllisyyttä. Näitä voidaan kutsua ennaltaehkäiseviksi tunnusluvuiksi ja niissä selvitetään henkilöstön tuntemusta erilaisista asioista. Yhteisöön sitoutunutta pääomaa kutsutaan sosiaalisesti pääomaksi. Se sisältää vastavuoroisuuden, luottamuksen, yhteisöllisten arvojen ja normien noudattamisen sekä aktiivisen toiminnan yhteiseksi hyväksi. Sosiaalisen pääoman tilaa yhteisössä voidaan käyttää yhtenä

henkilöstötunnuslukuna. Tunnuslukua voidaan mitata henkilöstölle suunnatulla kyselyllä, missä kysytään sosiaaliseen pääomaan liittyviä kysymyksiä. Kehityskeskusteluissa saadaan selville sovittujen asioiden toteutumista työyhteisössä. Työyhteisökyselyjen tulokset puolestaan kertovat siitä, miten esimiestyö toimii. Kyselyt auttavat saamaan tietoa palautteen annosta työyhteisössä, työyhteisötaidoista, kuormittuneisuudesta, jaksamisesta sekä mikä on työkyky nyt ja tulevaisuudessa. (Manka & Hakala 2011, 40–41.) Muita kokonaisvaltaisia mittareita voivat olla työpaikalla työilmapiirikyselyt, työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyyskyselyt, työn muutokset, koetut kehittämistarpeet, organisaation jaksaminen sekä johtajuus ja johtaminen. (Ojala & Ahonen 2005, 233.)

Kuvassa 10 esitetään tunnuslukujen, niiden taustalla vaikuttavien syiden tulkinna, henkilöstön hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan sekä käytännön välinen yhteys jatkumona.



Kuva 10. Tunnusluvut, työhyvinvointisuunnitelmat, toteutus ja seuranta jatkuvana prosessina (Mukaillen Manka & Hakala 2011, 15)

3.4 Työterveyshuolto

Työpaikan työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä työterveyshuollolla on tärkeä rooli. Rauramon (2012, 37–38) mukaan työterveyshuollon tavoitteena on edistää terveellisen ja turvallisen työympäristön ja hyvin toimivan työyhteisön aikaansaamista. Työterveyshuolto tuottaa niin sairauksia ehkäisevää ja hoitavaa kuin työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työterveyshuollon yhteistyökumppaneita työpaikalla ovat johto, työturvallisuusasiantuntijat, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö ja henkilöstöhallinto.

Työterveyshuollon järjestäminen on lakisääteistä ja työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään henkilöstölleen ennaltaehkäisevään työterveyshuollon palvelut. Näin on toimittava, mikäli työntekijöitä on yksi tai enemmän. Kun työterveyshuoltopalveluja hankitaan ja toimintaa suunnitellaan ja arvioidaan, on asia lain mukaan käsiteltävä yhdessä

henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. Työpaikan koosta riippuen keskustelu käydään työsuojelutoimikunnassa tai työsuojeluvaltuutetun tai koko henkilöstön kanssa. Lisäksi työntekijöillä on oikeus tehdä terveystarkastuksia koskevia ehdotuksia. (Työterveyslaitos d; Työturvallisuuskeskus f.)

Työterveyshuolto on mukana työpaikan työterveys- ja turvallisuusriskien arvioinnissa ja niitä seuraavien toimenpiteiden ja ohjeistusten suunnittelussa. Muita työterveyshuollon tehtäviä ovat terveystarkastukset, terveystarkastus, työkyvyn edistämisen yhteistyö, sairauspoissaolojen hallinta ja onnettomuuksien torjunta. Työterveyshuolto auttaa lisäksi ensiapuvalmiudesta huolehtimisesta, ergonomisissa muutoksissa, kuntoutusyhteistyössä, työyhteisötoiminnassa ja kriisiavussa. Usein työterveyshuoltoon liitetään myös sairaanhoitopalveluita. Työkyvyn seuranta, varhainen tuki sekä sairauspoissaolojen seuranta on tärkeää työterveysyhteistyötä työpaikan kanssa. (Rauramo 2012, 38.) Tutkimustiedon perusteella koulun henkilöstö ei välttämättä ole tietoinen siitä, mikä työterveyshuollon rooli heidän koulussaan on, ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa jää riittämättömäksi (Saaranen ym. 2014, 10).

Työterveyshuolto arvioi ja seuraa työoloja työpaikkakäynneillä ja niiden yhteydessä suoritetuilla mittauksilla ja arvioinneilla. Usein työpaikkaselvitys ja työpaikan riskinarviointi ovat toisistaan erillisiä prosesseja. Työpaikkaselvityksen tekee työterveyshuolto, työpaikan riskinarviointiprosessista vastaa puolestaan työsuojeluorganisaatio. Molemmat tähtäävät kuitenkin työpaikan työolosuhteiden arvioimiseen, parantamiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen. (Rauramo 2012, 38; Työterveyslaitos e.) Työpaikkaselvitys tulee olla ajan tasalla sekä se tulee olla nähtävillä kaikille työntekijöille (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2019, 9).

Työpaikkaselvityksessä arvioidaan työstä, työympäristöstä ja työyhteisöstä aiheutuvien terveysvaarojen ja haittojen, kuormitustekijöiden sekä voimavarojen terveydellistä merkitystä. Työpaikkaselvityksessä hyödynnetään olemassa olevia selvityksiä ja tutkimuksia. Työterveyshuoltohenkilöstö arvioi työolojen merkityksen terveydelle ja työkyvylle työpaikkakäynneillä kerättävien tietojen, havaintojen ja keskustelujen ja tarvittaessa mittausten perusteella. Lisäksi haastatteluilla ja kyselyillä voidaan selvittää työilmapiiriä ja kuormitustekijöitä. (Työturvallisuuskeskus g.)

Työpaikkaselvitykseen liittyvä työpaikkakäynti on lähtökohtaisesti fyysinen. Työpaikkakäynti tulee tehdä fyysisenä ainakin, kun:

- *työpaikkaselvitys tehdään ensimmäisen kerran (perusselvitys) ja sen jälkeen sovitusti työpaikan olosuhteiden tarkistamiseksi*
- *olennaisten työpaikalla tapahtuneiden muutosten jälkeen (uudet työtavat ja –välineet, työtilat, muuttunut organisaatio)*

- *kun työssä esiintyy työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta vaarantavia tekijöitä tai muita terveyden ja työkyvyn kannalta oleellisia tekijöitä, joiden arviointi vaatii havainnointia tai mittaamista työpaikalla, kuten lämpöolot, sisäilma-asiat, melu, työyhteisön sosiaalinen toimivuus (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 8.)*

Työnantaja ja työterveyshuolto laativat työterveyshuollon toimintasuunnitelman, joka perustuu työpaikkaselvitykseen ja siinä todettuihin terveysriskeihin. Toimintasuunnitelma koostuu työterveyshuollon tavoitteista ja työpaikan tarpeista sekä sisältää oleelliset toimenpiteet työkyvyn tukemiseen. Lakisääteisten terveystarkastusten lisäksi kuvataan mahdollisten sairaanhoitopalveluiden laajuus ja sisältö. Toimintasuunnitelma käsitellään yhteistoiminnassa työpaikalla ja tarkistetaan vuosittain. (Työturvallisuuskeskus h.) Toimintasuunnitelmaa päivitettäessä tulisi ottaa huomioon se tieto, mitä työterveyshuollon toteuttamisen yhteydessä, esim. työpaikkaselvityksistä, terveystarkastuksista ja muista asiantuntijoiden työpaikalla tekemistä selvityksistä, on tullut esiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9). Toimintasuunnitelma tulee tarkistaa vuosittain. Työnantaja ja työntekijät arvioivat työterveyshuollon kanssa toiminnan vaikuttavuutta työterveyshuollon toimintaa. Toimintasuunnitelma on käsiteltävä yhteistoiminnassa työntekijöiden kanssa, esimerkiksi työsuojelutoimikunnassa ja sen tulisi olla nähtävillä koko henkilöstölle. (Työturvallisuuskeskus h.)

3.5 Varhaisen välittämisen malli

Työpaikoilla pystytään parhaiten ja tuloksellisemmin vaikuttamaan henkilöstön terveyteen, turvallisuuteen ja työhyvinvointiin ennaltaehkäisevässä vaiheessa. Tyypillisesti henkilöstöä kuvaavat luvut ja tiedot ovat olleet jo tapahtuneiden asioiden tarkastelua eli on katseltu henkilöstön tilannetta ja jaksamista ikään kuin peruutuspeilistä. Organisaatioiden keräämät tiedot sairauspoissaolopäivistä, työkyvyttömyyseläkemaksuista ja työterveyshuollon kustannuksista ovat jo toteutunutta tietoa eikä asioille enää voida tehdä mitään. Näiden jo toteutuneiden kustannusten myötä organisaatiolle aiheutuu myös paljon välillisiä kustannuksia sijaisuusjärjestelyiden, perehdyttämisen ja laatupoikkeamien vuoksi. Ennakoivaan toimintaan ja seurantaan ryhtymistä työpaikoilla on saattanut vaikeuttaa se, ettei yhtenäistä toimintamallia ole. (Ilmarinen, 4.)

Vuoden 2011 alussa voimaan tulleen sairausvakuutuslain mukaan työnantajalla on oikeus saada Kelalta 60 % korvausta työterveyshuollon ennaltaehkäisevän toiminnan kustannuksista. Tämä edellyttää, että työpaikalla on yhdessä työterveyshuollon kanssa laadittu työkyvyn hallintaa, seuranta ja varhaista tukea koskevat toimintatavat. (Manka & Hakala 2011, 49.)

Jotkut työntekijät saattavat kokea varhaisen välittämisen mallin käyttöönoton ”kyttämisenä”. Tällöin onkin tärkeää kertoa, että mallin tarkoitus on tukea työntekijää, eikä saada häntä satimeen. Kun varhaisen välittämisen malli on otettu käyttöön onnistuneesti, kaikki työntekijät tietävät, missä tilanteissa asioista keskustellaan. Tämä luo tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Manka & Manka 2016, 94–96.)

Varhaisen välittämisen toimintamallissa ovat niin työnantaja, työntekijä kuin työterveys-huolto. Kun varhaisen välittämisen toimintamalli päätetään ottaa työyhteisössä käyttöön, työnantajan tulee olla päätöksen takana. Esimiehellä on velvollisuus sekä oikeus ryhtyä selvittämään tilannetta, jos hänellä herää huoli töiden sujumisesta. Samoin jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia sekä omasta että koko työyhteisön hyvinvoinnista. Muuttuneen käyttäytymisen tai heikentyneen työsuorituksen vuoksi työkaveri voi kysäistä, onko kaikki kunnossa tai viedä asiaa eteenpäin esimiehelle. Asiasta selän takana puhuminen ei vie tilannetta eteenpäin. (Ilmarinen, 7–9.) Kun varhaisen välittämisen keskustelussa todetaan, että terveyteen liittyvät asiat vaikuttavat työntekijän työn tekemiseen tai työkykyyn, käy-tään työterveyshuollon asiantuntemusta. Työntekijällä on oikeus hakeutua, esimiehellä oh-jata sekä työterveyshuollolla kutsua työntekijä työterveyshuoltoon työkyvyn arvioimiseksi ja edistämiseksi. (Työterveyslaitos f.)

Työkyvyn varhainen tuki on työhyvinvoinnin perustyötä parhaimmillaan. Alla olevat Työtur-vallisuuskeskuksen (i) kysymykset haastavat miettimään, miten koko henkilöstö on muka-na edistämässä työkykyä ja vaikuttamassa varhaisen tuen käytäntöihin.

1. *Miten työpaikallasi ennaltaehkäistään työkyvyn heikkenemistä?*
 - a. *Onko riskit arvioitu, työpaikkaselvitys ajan tasalla ja niistä johtuvat ke-hittämistoimenpiteet toteutettu?*
 - b. *Keskusteletteko turvallisuudesta, hyvinvoinnista ja kuormittumisesta työpaikan kokouksissa ja kehityskeskusteluissa?*
2. *Onko työpaikallasi laadittu yhteistoiminnassa malli, jossa on määritelty työky-vyn, varhaisen tuen tavoitteet, käytännöt ja mittarit? Entä sairauspoissaolo-käytännöt, työhön paluun tuki sekä henkilöstön, esimiesten, henkilöstöhallin-non, työsuojelun ja työterveyshuollon roolit?*
3. *Tunnetko työpaikkasi varhaisen tuen mallin ja toimiiko se mielestäsi käytän-nössä? Mitä pitäisi vielä tarkentaa?*

4. *Onko esimiehillä valmius työkyvyn puheeksi ottamiseen ja tarvittaessa työn muokkaamiseen? Mitä tapoja teillä on tukea esimiehiä työssään (esim. koulutus, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon tuki)?*
5. *Miten seuraatte eri organisaatiotasolla varhaisen tuen mallin hyötyä ja toimivuutta?*

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Aineiston hankinta

Työhyvinvoinnin alkukartoitusta varten aineisto hankittiin marraskuussa 2020 työnantajan teettämistä työhyvinvointihaastatteluista koulun henkilökunnalle. Alkukartoituksesta selvisi kehittämiskohteet työyhteisöön. Lisäksi aineistona käytettiin osallistuvaa havainnointia, mitä tapahtui koko tutkimuksen ajan. Havainnot kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan.

Pääaineisto tutkimuksessa oli työkonferenssimenetelmä koko työyhteisölle, missä työyhteisö itse tuotti työhyvinvointisuunnitelman sisällön. Suunnitelmassa kuvataan työkonferenssissa valituille kolmelle tärkeimmälle kehittämiskohteelle toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt sekä sovitaan, miten seurantaa toteutetaan. Työkonferenssimetodi perustuu työyhteisön jäsenten väliseen vuoropuheluun, eli dialogiin, mitä kutsutaan demokraattiseksi dialogiksi. Menetelmässä tähdätään yhteisymmärrykseen ja muutokseen, missä olennaista on, että työyhteisön jäsenet kokevat voivansa vaikuttaa muutokseen, eivätkä muutokset tule ylhäältä käsin. Kuvassa 11 on kuvattu, mitä aineistonhankintatapaa on milloinkin käytetty sekä mihin kehittämistehtävään aineistosta saadaan vastaus.

Kartoittaa tärkeimmät työhyvinvoinnin kehittämiskohteet kohteena olevassa työyhteisössä	Laatia työhyvinvointisuunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi kohteena olevaan työyhteisöön
Työhyvinvointihaastattelu koko henkilöstölle <ul style="list-style-type: none"> marraskuu 2020 Osallistuva havainnointi <ul style="list-style-type: none"> koko tutkimuksen ajan 	Työkonferenssimenetelmä <ul style="list-style-type: none"> elokuu – syyskuu 2021 Osallistuva havainnointi <ul style="list-style-type: none"> elokuu – marraskuu 2021

Kuva 11. Tutkimuksen aineistot ja aikataulu

Teemahaastattelut

Toimintatutkimuksen alkukartoituksessa voidaan käyttää apuna haastattelun eri muotoja (Kananen 2014, 87). Haastattelut voidaan jakaa osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa lomakehaastatteluiksi, teemahaastatteluiksi tai avoimiksi haastatteluiksi. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksiltä puuttuu tarkka muoto ja järjestys. Teemat saadaan tutkittavaan ilmiön ennakkonäkemyksestä. Teemahaastattelu vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen muotoja. (Hirsjärvi ym. 2001, 195.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin työhyvinvoinnin tilan alkukartoitukseen hallituksen tekemää työhyvinvointihaastattelua. Näin ollen haastattelu toimi tutkimuksen analysoinnissa jo olemassa olevana dokumenttina. Tällä aikaisemman tutkimuksen (haastattelun) hyödyntämisellä koettiin olevan merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin alkutilan selvittämiseen.

Havainnointi

Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi tiedonkeruumenetelmänä. Lähimpänä toimintatutkimusta on osallistuva havainnointi, missä tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä. Havainnoinnilla saadaan lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sitä käytetään myös muutosprosessin aikana arvioitaessa prosessin etenemistä. Havainnoinnissa peruslähtökohtana on tutkimuspäiväkirjan käyttäminen, johon kirjataan havainnot tutkimuksen ajalta. Päiväkirjan avulla havainnoijan käsitys ja ymmärrys ilmiöstä kasvaa, koska aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat yhtä aikaa. Jos aineistoa vain kerätään perehtymättä siihen, voi tilanne johtaa siihen, että tutkija hukkuu aineistovuoreen, eikä löydä sieltä tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. (Kananen 2012, 96–98.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tarkastelee esim. työyhteisöä sen kulttuurin omista lähtökohdista, jolloin on olennaista tuntea tutkimuskohde sekä sen moraali, kieli ja toiminnot. (Metsämuuronen 2001, 44.) Osallistuva havainnointi on luonteva toimintatutkimuksen muoto, mutta tarvitaan myös muita menetelmiä, kuten haastatteluja tai kyselyitä. (Kananen 2014, 29).

Havainnoinnilla saadusta monipuolisesta tietomäärästä huolimatta voi havainnointi olla haasteellinen tiedonkeruumuoto. Ilmiön tulee olla ”havainnoitavissa”. Työkaluna havainnoinnissa ovat silmät, korvat ja kädet ja ongelmaksi saattaa muodostua, miten saatu tieto kirjataan ylös. Ilmiö pitää näin ollen olla havainnoitavissa, jolloin saadut tulokset voidaan kirjata ylös. (Kananen 2008, 69, 71.) Tässä tutkimuksessa osallistuvaa havainnointia tapahtui niin työyhteisön alkutilan selvittämisessä kuin työkonferenssimenetelmän yhteydessä. Havainnot kirjattiin tutkimuksen aikana tutkimuspäiväkirjaan. Työkonferenssissa havainnointiin ennen kaikkea menetelmän käyttökelpoisuutta sekä ryhmien toimintaa.

Työkonferenssit

Työhyvinvoinnin alkukartoituksen jälkeen järjestettiin työyhteisölle työkonferenssit, jotka toimivat pääaineistona tutkimuksessa. Työkonferenssista syntyneen aineiston pohjalta laadittiin koululle työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelmaan kehitettiin yhteistyössä työyhteisön kanssa työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet, toimenpiteet suunnitelmille, vastuuhenkilöt, aikataulu, sekä sovittiin, miten seurataan suunnitelmien toteutumista.

4.2 Haastattelu- ja havainnointiaineiston analysointi

Tutkimukseen aineistoa kerättiin aiempien työhyvinvointihaastatteluiden, osallistuvan havainnoinnin sekä työkonferenssien kautta. Tämän jälkeen aineisto tuli käsitellä ymmärrettävään muotoon, jotta aineistosta löytyy tulkinta ilmiölle. Aineiston käsittelymenetelmiä ovat esim. litterointi, koodaus, luokittelu tai teemoittelu. (Kananen 2014, 104–105.)

Työhyvinvointihaastattelut analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysiä, missä aineistoista etsittiin tekstin ydin ja kuvattiin aineistoa sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa. Tiivistämisen vaiheisiin kuuluvat aineiston pelkistäminen, eli redusointi; klusterointi ja abstrahointi. Klusteroinnissa koodattu aineisto käydään läpi ja etsitään eroavaisuuksia ja samanlaisuuksia. Samaan asiaan liittyvät käsitteet ryhmitellään yhdeksi luokaksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla nimellä. Abstrahoinnissa oleellinen tieto erotetaan epäoleellisesta ja muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Luokitukset yhdistetään laajemmaksi käsitteeksi. (Kananen 2014, 111–112.)

Työhyvinvointihaastatteluvastauksista haluttiin kartoittaa työyhteisön tärkeimmät työhyvinvoinnin kehittämiskohteet. Tämä oli myös tutkimuksen ensimmäinen kehittämistehtävä. Haastatteluvastaukset sijoitettiin taulukkoon raakatekstimuotoon (kuva 12). Tämän jälkeen vastaus koodattiin tasolle 1 ja 2. Taso 1 kuvaa vastauksista saatuja ongelmia ja kehittämisen kohteita. Taso 2 kuvaa, mille työhyvinvoinnin portaalle kehittämisen kohde sijoittuu. Analyysitapaa voidaan kutsua myös teemoitteluksi. Teemoittelu perustui aineistolähtöiseen analysointiin, missä käytettiin apuna aikaisempaa teoretietoa aiheesta (Kananen 2012, 115). Eskola & Suoranta (2014, 179–180) korostavat, että teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa käytännöllisen ongelman ratkaisemiseksi. Tällöin aineistosta voidaan poimia tutkimusongelman tai kehittämistehtävän kannalta olennaista tietoa. Näin saadaan tutkimuksen kannalta tärkeimmät ja kiinnostavimmat asiat esille.

Raakateksti	Taso 1	Taso 2
Yhdistelmäryhmät Liian paljon hoidettavia asioita	Töitä paljon, päällekkäisyyksiä	Terveys
Kahdet raskaat YT-menettelyt	Työsuhteen epävarmuus, asian riittävä käsittely	Turvallisuus
Selkeät askelmerkit miten toimitaan	Pelisäännöt	Yhteisöllisyys

Kuva 12. Haastatteluvastausten analysointi

Osallistuvan havainnoinnin materiaali kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan ja analysoitiin myös teemoittelun avulla. Alkuanalysointia varten päiväkirjaan teemoiteltiin viisi teemaa: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä itsensä kehittäminen. Teemojen alle kirjattiin havainnot. Päiväkirjan ja teemoittelun avulla havainnoitu materiaali pystyttiin jaottelemaan ja karsimaan epäolennainen tieto tutkimuksen kannalta pois. Tutkimuspäiväkirjaan tuli paljon muistiinpanoja tutkimuksen aikana ja paljon huomiota työkonferenssin toiminnasta.

4.3 Työkonferenssien analysointi ja kulku

Työkonferenssien aineisto analysoitiin ryhmätöiden muodostamista töistä. Näin ollen ryhmätöet toimivat luokitteluperusteena ja tältä osin analyysi oli aineistolähtöistä. Teemat työkonferenssiin tulivat kehittämistehtävistä: tärkeimmät työhyvinvoinnin kehittämiskohteet sekä työhyvinvointisuunnitelman laatiminen.

Ensimmäinen työkonferenssi järjestettiin opettajille sekä tukihenkilöstölle 10.8.2021. Kaikki vakituiset työntekijät olivat paikalla lukukauden aloituksessa, ja yhteistyömenetelmä sulautui hyvin opettajien suunnittelupäiviin ennen oppilaiden koulunaloitusta. Paikalla oli yhdeksän opettajaa sekä viisi tukihenkilöstön jäsentä.

Aluksi käytiin läpi lyhyesti opinnäytetyön tavoite ja työhyvinvoinnin portaiden- ja työhyvinvointisuunnitelman malli. Henkilökunta oli jo keväällä motivoitunut ja kiinnostunut tutkimuksesta ja koki kehittämistyön olevan tarpeellinen työyhteisössä. Seuraavaksi esiteltiin työkonferenssimenetelmä, mikä oli kaikille työyhteisön jäsenille uusi menetelmä. Aikataulun läpikäyminen oli olennaista, koska aikaa työkonferenssille oli vain 2,5 tuntia. Seuraavaksi

jakauduttiin ryhmiin. Ryhmät oli suunniteltu etukäteen, ja jokaisessa ryhmässä oli opettaja- sekä tukihenkilöstön edustajia. Yleensä työkonferenssiryhmät jaetaan ensimmäisessä vaiheessa homogeenisiin ryhmiin, jolloin keskustelu ryhmissä olisi tutumpaa saman ammattiryhmän edustajien kanssa. Koulun työyhteisö on kuitenkin niin pieni ja tiivis, sekä ryhmätöitä on tehty aiemminkin, joten heterogeeniset ryhmät tuntuivat kaikista luontevimmalta.

Ensimmäisen ryhmätyön tehtävänä oli kehittämiskohteiden valinta. Työyhteisön kehittämiskohteet oli jaoteltu työhyvinvoinnin portaikon alle. Kehittämiskohteet saatiin tutkimuksen alkukartoituksesta, missä käytettiin aineistona aikaisempia työhyvinvointihaastatteluiden vastauksia sekä tutkijan osallistuvaa havainnointia. Jokainen oli saanut etukäteen työkonferenssiin kirjallisen kutsun (liite 1), demokraattisen dialogin säännöt, alkukartoituksesta kootut kehittämisen kohteet työpaikalle (liite 2) sekä Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisen mallin, missä oli esimerkkejä kehittämisen kohteista ja toimenpiteistä. Tämä helpotti ryhmiä oivaltamaan, miten konkreettisista keinoista kehittämisessä oli kyse.

Jokainen ryhmä aloitti lukemalla ääneen demokraattisen dialogin pelisäännöt, minkä jälkeen pureuduttiin kehittämisen kohteisiin. Tutkija kierteli ryhmissä ja teki muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan sekä havainnoi ryhmien työskentelyä. Aluksi ryhmissä jokainen mietti itsekseen pohtien kehittämiskohteita, apuna sai käyttää muistiinpanoja. Lyhyen oman pohdinnan jälkeen ryhmissä tehtiin kierros, missä jokainen toi omat ehdotuksensa esille. Tämän jälkeen ryhmissä aloitettiin keskustelu demokraattisen dialogin mallin mukaan. Ryhmissä käytiin vilkasta keskustelua kehittämisen kohteista ja tutkija kävi muistuttamassa ryhmiä valitsemaan mahdollisimman konkreettisia kohteita kehittämiselle. Lopuksi ryhmät esittelivät tuotokset kaikille.

Toisessa ryhmätyössä käytiin läpi työyhteisön voimavaratekijöitä ja valituille kehittämisen kohteille suunniteltiin kolme toimenpidettä. Toisessa ryhmätyössä aikataulu oli sama kuin ensimmäisessä. Yksi ryhmä koki toimenpiteiden keksimisen hieman haasteellisemmaksi, koska kehittämisen kohteet olivat niin laajoja, kuten arvostus ja luottamus. Keinot kuitenkin löydettiin joka ryhmässä. Lopuksi ryhmät jälleen esittelivät omat tuotokset kaikille työyhteisön jäsenille. Kuvassa 13 on havainnollistettu ensimmäisen työkonferenssin kulku.

AIHE	TOTEUTUSTAPA	PERUSTELUT
Avaus Tutkimuksen tavoite	Tutkijan kuvaus hankkeen tärkeystä ja tutkimuksen toteutustavasta	Tervetuloa Työyhteisö virittäytyy konferenssiin sekä viesti tutkimuksen merkityksestä selvenee
Työkonferenssin kuvaus	Tasavertaisen vuoropuhelun periaate	Dialogin merkityksen korostuminen
Aamupäivän ohjelma	Aikataulun läpikäyminen	Jäsentää aamupäivän kulun
Kehittämiskohteiden valinta alkuanalysoinnista	Ensin yksin pohtien Ryhmän kesken valitaan tärkeimmät	Aktiivinen osallistuminen Yhteistoiminta
Kehittämiskohteiden valinta alkuanalysoinnista	Yhteisesti Napakat esittelyt kaikille Kartongille tulokset	Puretaan ryhmistä nousseet kehityskohteet
Voimavaratekijät	Kaikki yhteisesti	Yhteistä keskustelua voimavaroista ja miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin
Toimenpiteet kehittämisen kohteille	Ensin yksin pohtien Ryhmän kesken valitaan tärkeimmät	Voidaan itse vaikuttaa muutokseen Tietotaito, kokemukset ja ymmärtäminen korostuvat
Toimenpiteet kehittämisen kohteille	Yhteisesti Napakat esittelyt kaikille Kartongille tulokset	Puretaan ryhmistä nousseet kehitysideat
Palautteen kerääminen	Palautelomake	Auttaa tutkijaa kehittämään menetelmää seuraavaan kertaan

Kuva 13. Työkonferenssin kulku

Aamupäivän lopuksi tutkija keräsi palautetta menetelmästä (liite 3), jotta seuraavaan työkonferenssiin olisi mahdollista tehdä palautteen perusteella muutoksia. Palaute oli positiivista:

”Hienon asian äärellä olet! Toivon todella, että asiat lähtevät yhteisössä eteenpäin.”

”Hienoa työtä, ihan alkuun voisi olla vielä jokin lyhyt jäänrikkoja -keskustelu yms.”

”Hyvin selkeä ja ajallisesti pilkottu tehtävänanto.”

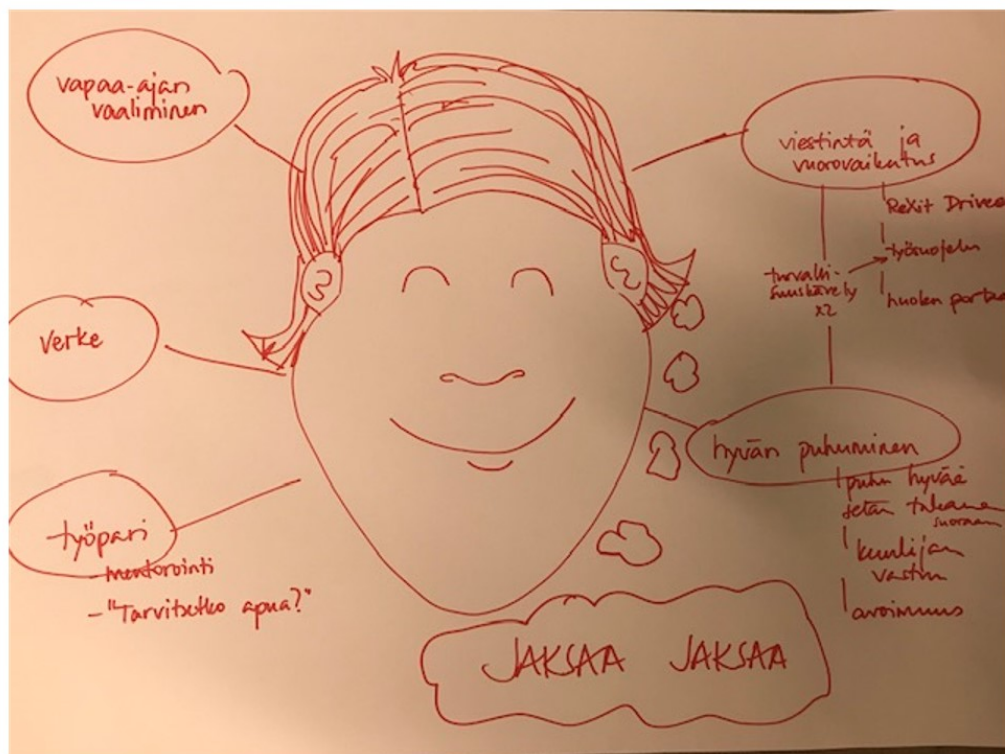
Toinen työkonferenssi järjestettiin 23.9.2021 opettajainkokouksen aikaan klo 14.30–17. Aluksi käytiin läpi ensimmäisen työkonferenssin tuotokset kehittämisen kohteista ja toimenpiteistä. Seuraavaksi kerrattiin demokraattisen dialogin säännöt ja ryhmäydyttiin. Ryhmät sekoitettiin edellisestä kerrasta, jotta saataisiin esille uusia näkökulmia ja -ajatuksia ryhmän sisällä. Jokaisessa ryhmässä oli jälleen edustettuna niin tuki- kuin opettajahenkilöstöä. Ensimmäisen työkonferenssin palautteessa toivottiin alkuun jäänrikkoja- keskustelua aiheesta, joten aluksi pidettiin lyhyt myönteinen ensivaikutelmaharjoitus. Harjoitus oli kirjasta Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään (Furman ym. 2004, 15). Harjoituksessa kunkin

tuli vuorotellen kertoa kustakin muun ryhmän jäsenestä yksi myönteinen ominaisuus tai piirre, jota toisessa arvostaa. Tämä harjoitus valittiin kirjan monista harjoituksista siksi, koska alkukartoituksesta ja ensimmäisestä työkonferenssista nousi esiin toive positiivisiin asioihin keskittymisestä sekä toisen kunnioittamisesta.

Ryhmätyössä 1 ryhmän jäsenet valitsivat ensimmäisestä konferenssista nousseista tärkeimmistä kehittämisen kohteista uudelleen kolme tärkeintä perusteluineen. Tämän jälkeen ryhmästä yksi esitteli oman ryhmänsä tuotokset muille ryhmille. Ryhmien tuotokset kirjattiin kartongille, jotta kaikki pystyivät ne lukemaan. Tämän jälkeen kaikki ryhmät yhdessä pohtivat työyhteisöön kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta seuraavalle vuodelle demokraattisesti keskustellen. Työyhteisön kehittämisen kohteiksi valittiin luottamus, työyhteisöviestintä sekä työssä jaksaminen. Kohteet olivat laajoja, mutta ryhmät keskustelivat siitä, että nämä täydentävät toinen toisiaan, eikä niitä omassa työyhteisössä voi jättää huomioimatta.

Keskustelua herätti se, että koulut elävät lukuvuosittain, ei kalenterivuositain. Kouluvuosi aloitetaan elokuussa ja henkilökunnassa saattaa tapahtua muutoksia, samoin luokille tulee uusia oppilaita ja vanhoja saattaa lähteä pois. Niinpä päätettiin, että ensimmäisen suunnitelman kehittämisen kohteiden aikataulu olisi 2022–2023, eli 1,5 lukuvuotta. Näin saadaan kehittäminen pian käyntiin ja jatketaan sitä vielä seuraava kokonainen lukuvuosi.

Ryhmätyössä 2 jokaiselle ryhmälle annettiin valituista kehittämisen kohteista oma kehittämisen kohde, johon ryhmän tuli miettiä selkeät toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulun sekä miten tavoitteeseen pääsyä seurataan. Toinen ryhmätyö oli haastava ja aika loppui kesken. Yksi ryhmä sai selkeän toimenpiteen luottamuksen kehittämiseksi, sekä aikataulun ja positiivista oli se, että ryhmä halusi aloittaa mahdollisimman pian jo ennen varsinaista työhyvinvointisuunnitelman toimeenpanoa. Kuitenkin vastuuhenkilöt sekä toimenpiteen seuranta jäivät vielä suunnittelematta. Toinen ryhmä koki haastavaksi vuorovaikutuksen kehittämisen sen laajuuden vuoksi, ja konkreettista toimenpidettä oli hankala löytää. Yhdessä tutkijan kanssa pohtien se kuitenkin löydettiin, ja työyhteisöviestintä valittiin kehittämiskohteeksi, mihin löytyikin hyviä ja konkreettisia toimenpiteitä. Kolmannelle ryhmälle tuli paljon ajatuksia työssä jaksamisesta, mutta kehittämiskohteita ja toimenpiteitä tulisi selkeyttää. Kuva 14 kuvaa työssä jaksamisen keinojen visualisointia ryhmässä. Tilaisuuden jälkeen päätettiin rehtorin kanssa kokoontua vielä kolmannen kerran seuraavalla viikolla, jotta saadaan kaikille kolmelle kehittämisen kohteille selkeät toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulu sekä seuranta. Lisäksi valitaan työhyvinvointiryhmä päivittämään työhyvinvointisuunnitelmaa ja huolehtimaan suunnitelman tavoitteiden täyttämisestä, seurannasta ja arvioinnista.



Kuva 14. Ajatuskuplia työssä jaksamisen toimenpiteisiin

Kolmas tapaaminen toteutettiin 30.9.2021. Kolmannessa tapaamisessa ei enää ryhmäydytty, vaan fläppitaululle koottiin taulukkoon valitut kehittämisen kohteet sekä toimenpiteet, mitä edellisellä kerralla ryhmät olivat kerenneet työstää. Konkreettinen taulukko toi selkeyttä puuttuviin kohtiin työhyvinvointisuunnitelmassa ja kaikilla oli mahdollisuus kommentoida ja tuoda ehdotuksia. Kehittämisen kohteet herättivät paljon keskustelua ja lopulta suunnitelma saatiin valmiiksi. Vastuut tavoitteille haluttiin koskevan koko henkilökuntaa, koska koettiin, että kehittämisen kohteet koskevat jokaista työyhteisössä. Tapaamisessa muodostettiin työhyvinvointiryhmä, jonka vastuuksi sovittiin kuuluvan työhyvinvointisuunnitelman päivittäminen sekä yhteisten tapahtumien järjestäminen.

5 Tulokset

5.1 Työyhteisön tila

Tämänhetkinen koulun työhyvinvoinnin tila arvioitiin käyttämällä aineistona marraskuun 2020 työhyvinvointihaastatteluita henkilökunnalle (liite 4). Lisäksi aineistona käytettiin osallistuvaa havainnointia, mitä tapahtui työhyvinvoinnin alkuanalysoinnin ja työkonferenssien aikaan. Jotta työhyvinvoinnin tila voitiin arvioida riittävän laajasti, käytettiin apuna Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat- mallia. Malli kuvaa kattavasti työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet, mihin kuuluvat terveellisyys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen. Monet kehittämiskohteet sijoittuvat useammalle portaalle, ja kohteita käydessä läpi huomataan, miten tietyn portaan toiminta vaikuttaa muihin portaisiin: esim. yhteisöllisyyden portaalla olevat haasteet vaikuttavat terveyden portaan toimintaan nostaten psykososiaalista kuormitusta. Haastattelun toteutti työnantaja ja haastatteluun osallistui koulun 15 vakituista henkilökunnan jäsentä. Haastatteluista etsittiin tietoa kehittämistehtävään: tärkeimpien työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden kartoitus.

5.1.1 Terveys

Havainnoinnista saatujen tulosten mukaan työterveyshuolto toimii koulun kanssa aktiivisessa vuorovaikutuksessa ja on tärkeässä roolissa terveyden ja työkyvyn hallinnassa. Työterveyshuolto seuraa aktiivisesti henkilöstön työkykyä terveystarkastusten ja muiden vastaanottokäyntien yhteydessä. Työkykyneuvotteluja järjestetään tarvittaessa ja ne käydään kolmikantaneuvotteluina, joissa ovat mukana työntekijä, työnantajan edustaja sekä lääkäri/työterveyshoitaja. Tarvittaessa mietitään eri kuntoutusvaihtoehtoja ja työntekijöitä on ollut Kelan korvaamalla kuntoutuksella useasti.

Työterveyshuollon työpaikkaselvitys on tehty työpaikkakäyntiin perustuen. Työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaan työterveyshuolto tekee 3–5 vuoden välein työpaikalle työpaikkaselvityksen. Selvityksessä arvioidaan työn ja työolosuhteisen terveellisyyttä ja turvallisuutta. Viimeisimmässä työpaikkaselvityksessä on lueteltu havaitut terveysvaarat sekä haitat. Työpaikkaselvitys on käsitelty yhteistoiminnassa työnantajan edustajan sekä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon työpaikkaselvityksessä on kirjattu taukoliikunnan nettilinkit, joihin työntekijä voi tutustua. Lisäksi selvityksessä korostetaan ergonomian merkitystä nostotekniikoissa keittiötyöskentelyn ja ulkotyöskentelyn osalta, sekä suositellaan näyttöpäätetyössä taukojen pitämistä sekä istumatyössä asennon vaihtamista. Psykososiaalisista kuormitustekijöistä on mainittu työn keskeytykset ja kiire; ihmissuhdekuormitus sekä työsuhteen epävarmuus. Selvitykseen on haastateltu niin työntekijöitä kuin esimiehiä.

Työpaikkaselvityksen laadinnassa on käytetty myös apuna ympäristötoimen terveystarkastusta. Koko henkilöstön kanssa työpaikkaselvitystä ei ole käyty läpi.

Havainnoinnista selviää, että työterveyshuollon toimintasuunnitelma päivitetään vuosittain. Työterveyshuolto on määritellyt koulun kanssa kolme työterveystoiminnan tavoitetta: työntekijän työkyvyn ja terveyden edistäminen ja tukeminen, työhyvinvoinnin lisääminen sekä työturvallisuuteen ja työssä jaksamiseen positiivisesti vaikuttavien elämäntapojen edistäminen. Toimintasuunnitelmassa on määritelty työterveyshuollon sisällön laajuus, mihin kuuluvat lakisääteinen työterveyshuolto sekä kokonaisvaltainen työterveyshuolto ja etäpalvelut. Työn altisteiksi ja kuormittavuustekijöiksi ovat nostettu fyysinen/ergonominen kuormittavuus sekä psykososiaalinen kuormittavuus. Toimintasuunnitelman mukaan työpaikalla on varhaisen välittämisen malli ja päihdeohjelma käytössä, havaintojen perusteella yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa mallit ovat jääneet käymättä.

Havainnoinnin mukaan työpaikalla seurataan sairauspoissaoloja mm. sairauspoissaoloprosenttein ja sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden kustannukset ovat työnantajan tiedossa. Lisäksi työterveyshuollon kanssa on keskusteltu sairauspoissaolojen pienentämiskeinoista. Työterveyden piiriin kuuluu tällä hetkellä akuutti sairaanhoito, mikä onkin pienentänyt työterveyshuollon kustannuksia. Työterveyshuollon työpaikkaselvityksessä on myös maininta useista sairauspoissaoloista. Oman ilmoituksen käyttöä laajennettiin 3 päivästä 4 päivään ja Covid-19 myötä 7 päivään. Hälytysrajana pidetään kahta omaa ilmoitusta lukuvoitena, ellei kyse ole esim. kausiflunssista tai vatsataudista. Tämän jälkeen käydään esimiehen kanssa keskustelua. Työhyvinvointihaastattelut eivät nostaneet työterveyshuolto-
palveluiden osalta kehitettävää, joten se koetaan toimivaksi.

Työhyvinvointihaastatteluiden mukaan työpaikalle toivotaan varhaisen välittämisen mallin käyttöönottoa, mitkä henkilökunta on nimennyt huolen portaisiksi. Huolen portaisiin toivottiin seuraavia asioita käsiteltäväksi:

- Poissaolot
- Töistä myöhästyminen
- Käyttäytyminen
- Konfliktit
- Yhteistyökyvyttömyys
- Ärtäisyys ja negatiivisuus

Työhyvinvointihaastattelut toivat esille terveydyn portaalla henkilökunnan työnkuormituksen, erityisesti psykososiaalisen kuormituksen. Haastatteluiden mukaan kuormittavuutta aiheuttavat pitkät sairauslomat, jotka kuormittavat toisia työntekijöitä. Moni koki kuormittavuutta liian suuresta työmäärästä ja kiireestä. Tuen tarpeessa oleville oppilaille ei ole riittävästi aikaa sekä yhdistelmäluokat teettävät lisätöitä ja lisäävät työn päällekkäisyyttä. Oman kuormansa tuovat myös haastavat oppilaat sekä -vanhemmat. Lisäksi kuormittavuutta aiheuttavat selvittämättömät konfliktit, pelisääntöjen puuttuminen sekä negatiivisuuteen keskittyminen. Tiedonkulun toiminnassa koettiin kehittämisen tarvetta sekä oikeudenmukaisessa johtajuudessa esiintyvät puutteet aiheuttavat kuormittuneisuutta. Joidenkin työntekijöiden muutosvastaisuus luo haasteita toisten työyhteisön jäsenien voimavaroihin.

5.1.2 Turvallisuus

Työhyvinvointihaastattelut nostivat esille koulussa tapahtuneiden muutosten vaikutusten turvallisuuden tunteeseen. Henkilökuntaa on vähennetty, osa-aikaistettu tai työtunteja supistettu laskevan oppilasmäärän vuoksi. Havainnoinnin ja haastattelun mukaan myös työsuhteen pysyvyys on vaikuttanut henkilöstön turvallisuuden tunteeseen. Osa työntekijöistä kokee, ettei asiaa ole käsitelty tarpeeksi työpaikalla, eikä viestintä ole ollut oikea-aikaista. Työhyvinvointihaastattelut nostivat esille, että organisaation on muututtava ympäristön muuttuessa, ja se on joillekin hankalampaa ja ripustaudutaan liikaa menneeseen. Luottamuksen sekä ajan puute kohtaamiselle aiheuttaa turvattomuutta, mikä tuli esille useammassa haastatteluvastauksessa. Koulun tulevaisuuskuvasta tiedustellessa toivottiin hallinnolliseen rakenteeseen selkeyttä sekä työnantajan mukana oloa enemmän koulun arkeen.

Haastattelujen mukaan turvattomuutta aiheuttavat yhteisten pelisääntöjen puuttuminen. Havainnoinnin mukaan pelisääntöjä ei ole luotu, koska pienessä työyhteisössä on luotettu siihen, että työpaikalla osataan käyttäytyä. Työhyvinvointihaastatteluiden mukaan ongelmia kuitenkin esiintyy työkäyttäytymisessä. Haastatteluiden mukaan muutama kokee, että työpaikalla esiintyy työpaikkakiusaamista, joka ilmenee lähinnä niin, että puututaan toisten töihin eikä käyttäydytä asiallisesti toisia työntekijöitä kohtaan.

Havainnoinnin mukaan riskienarviointi kaipaa päivittämistä. Viimeisimmästä riskienarvioinnista on viisi vuotta. Riskien arviointi on tehty työterveyshuollon riskienarviointilomakkeelle, missä on eritelty haitta, - ja vaaratekijät: fyysiset vaaratekijät, ergonomia, henkinen kuormittuminen, kemialliset ja biologiset vaaratekijät sekä tapaturman vaarat. Riskitasojen todennäköisyys on arvioitu pääsääntöisesti riskitasolle 1 tai 2, eli riskitaso on merkityksetön tai vähäinen kaikissa haitta, - ja vaaratekijöissä. Henkisestä kuormittumisesta vähäiseksi, eli tasolle kaksi mainittiin ihmissuhdekuormitus, kiire, etenemismahdollisuudet, työsuhteen epävarmuus sekä väkivallan uhka. Työsuojelun toimintaohjelma perustuu tehtyyn

riskienarviointiin, missä on kuvattu työsuojelun kehittämistoimet. Havainnoin mukaan riskienarvioinnin yhteistoimintaa tulisi kehittää työpaikalla.

Koululla on työsuojelutoimikunta, johon kuului työhyvinvoinnin tilan arviointihetkellä työsuojelupäällikkö sekä kaksi tasapuolista työsuojeluvaltuutettua. Työhyvinvointiarvion mukaan kokouksia järjestetään tarvittaessa ja pelastus- ja poistumisharjoitukset järjestetään säännöllisesti kerran vuodessa. Tutkijan havainnoinnin mukaan työsuojeluyhteistyö koskee lähinnä organisaation sisällä tapahtuvia työsuojeluasioita, työsuojelupäällikkö työnantajan edustajana toimii pääasiallisesti muiden yhteistyökumppaneiden, kuten työterveyshuollon kanssa. Sairauspoissaolojen seurantaan ja käsittelyyn osallistuu työsuojelupäällikkö, työnantaja ja työterveyshuolto yhteistoiminnassa.

Koulun työsuojelutoimikunta päivittää vuosittain pelastus- ja turvallisuussuunnitelman. Tämä on ollut työsuojelutoimikunnan tärkein vuosittainen tehtävä. Suunnitelmassa on huomioitu palovaarariskit, samoin fysikaalisista vaaratekijöistä on kirjattu yleinen säteilyvaara ja toimintaohjeet. Kemiallisista vaaratekijöistä (keittiön puhdistusaineet sekä desinfiointiaineet) löytyvät käyttöturvallisuustiedotteet. Keittiön omavalvontasuunnitelman yhteydessä on tehty keittiön osalta riskienarviointi, joka sisältää palovaaran, liukastumisvaaran, kemialliset vaaratekijät ja fysikaaliset vaaratekijät(melu). Riskien yhteydessä on kuvattu, miten riskejä voidaan välttää tai pienentää ja miten toimitaan riskiin sattuesssa. Muilta osin riskejä ei ole käsitelty.

5.1.3 Yhteisöllisyys

Työhyvinvointihaastattelut toivat yhteisöllisyyden portaalla kehittämisen kohteita erityisesti työyhteisö- ja vuorovaikutustaidoissa. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että työyhteisössä on haastatteluhetkellä ilmapiiri ongelmia. Työpaikalla tunnistetaan olevan negatiivisuutta ja turhaa valittamista ja selän takana puhumista. Työpaikalla koetaan olevan selvittämättömiä konflikteja ja vastuunkannon riittämättömyyttä sekä toisten töihin sekaantumista. Yhteistyötä toivottiin olevan enemmän niin työnantajan kuin toisten työkavereiden kanssa. Johtamiseen ja tiedonkulkuun / viestintään toivottiin selkeämpää otetta, mitkä vaikuttavat osittain yhteisöllisyyteen. Kokouskäytäntöihin toivottiin vuorovaikutuksellisempaa otetta. Havainnoinnin mukaan läpinäkyvyydessä ja yhteistoiminnassa on kehittämistä, mikä ilmenee riittävän tiedon antamisena ja tiedottamisena henkilöstöä koskevissa asioissa.

5.1.4 Arvostus

Koulun arvoja ovat kunnioitus, laadukkuus, tiedonkulun toimivuus, joustavuus, töiden loppuun vieminen sekä hyvät käytöstavat. Työhyvinvointihaastatteluiden mukaan arvostuksen

portaalla kehittämistä vaativat hyvät käytöstavat, toisten huomioon ottaminen ja kunnioitus toisia kohtaan. Hyviin käytöstapoihin liitettiin oman toiminnan ja käyttäytymisen arviointi. Tuloksista nousi tarve keskustella työyhteisön arvoista, mikä sitouttaisi työyhteisön jäseniä paremmin yhteisiin tavoitteisiin. Haastatteluissa toivottiin palautteen antamisen kulttuurin luomista, missä keskityttäisiin asioiden puheeksi ottamiseen ilman syylistämistä. Havainnointi nosti esille palautteenannon merkityksen luomalla hyvä kehityskeskustelukulttuuri työpaikalle. Selkeää linjausta kehityskeskusteluiden pitämiseksi ei ole esimiehillä. Yhtenä syynä tähän on pidetty sitä, että organisaatio on pieni ja työpaikalla nähdään päivittäin ja keskustellaan asioista. Henkilökunta kokee kehityskeskustelut myös hieman painostaviksi tilanteiksi.

Ylimmälle, itsensä toteuttamisen portaalle liittyy vahvasti oman ammatillisen osaamisen kehittäminen. Työhyvinvointihaastatteluvastauksissa toivottiin opettajille työnohjausta. Työnohjaukset ovat olleet lähinnä ”kriisikokouksia”, missä ei ole keskitytty varsinaiseen työnohjaamiseen.

Havainnoinnista selviää, että organisaatioon on tehty tärkeät osaamiskartoitukset. Samoin osaamisen riittävyttä arvioidaan vapaamuotoisissa keskusteluissa esimiehen kanssa. Koulutussuunnitelma uupuu työpaikalta. Työntekijän koulutukseen osallistuminen arvioidaan tapauskohtaisesti ja riippuen taloudellisesta tilanteesta. Opettajat kokoustavat viikoittain, missä he saavat tärkeää oppimista ja vuorovaikutusta toinen toisiltaan. Pienen tukihenkilöstön kesken käydään keskusteluja päivittäin. Erityisesti keittiössä, missä työskentelee kaksi henkilöä, tapahtuu paljon mallioppimista sekä työnkiertoa. Opettajilla on käytössä perehdytyskansio, opettajanopas. Keittiössä on tarkat työnkuvat ja vastuut määritelty sekä siivoukseen on olemassa siivoussuunnitelma.

Havainnoinnista osaamisen portaalle nousi kehitettäväksi kohteeksi koulutusten tarpeen arvioiminen, erityisesti työturvallisuusasioissa koettiin olevan kouluttautumista. Opettajat ja tukihenkilöstö tarvitsevat myös säännöllisesti osaamisen kehittämistä.

5.1.5 Työyhteisön voimavaratekijät

Työyhteisössä on paljon vahvuuksia ja voimavaratekijöitä, jotka tulivat esille työhyvinvointihaastatteluissa. Opettajille eniten voimavaroja antavat oppilaat ja oma luokka sekä oppilaiden vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö. Opettajilla on monia projekteja koulussa, ja ne koettiin voimavaratekijöiksi. Koulun taide ja luonto koettiin voimavaroja antavaksi tekijäksi. Useissa vastauksissa huumoria pidettiin tärkeänä voimavarana. Hyvä työpari, mukavat työkaverit, kollegoiden välinen yhteistyö ja asioiden jakaminen nähtiin työyhteisön vahvuuksina. Samoin arkipäiväiset keskustelut muusta kuin työstä sekä vapaa-aika ja harrastukset

koettiin tärkeiksi työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Työympäristön viihtyisyys tuli myös esille haastattelusta. Ymmärtävä esimies ja vastuullisemmat työtehtävät koettiin voimavaroja antavaksi tekijäksi. Tutkijan havainnointi toi monia positiivisia asioita esille työyhteisössä: koulu on kodinomainen, turvallinen ja lämminhenkinen työyhteisö. Opettajat ja tukihenkilöstö ovat nivoutuneet vuosien saatossa paremmin yhteen ja yhteisiä tapahtumia henkilökunnan kesken pyritään järjestämään aina kun mahdollista. Yhteisöllisyys korostuu pienessä koulussa hyvin.

5.2 Työkonferenssien tulokset

Ensimmäisen työkonferenssin aiheena jokaisella ryhmällä oli valita alkukartoituksesta nousseista kehittämiskohteista kolme tärkeintä kohdetta sekä näille toimenpiteet. Kehittämiskohteet oli laadittu työhyvinvoinnin portaiden mallin mukaan ja jaoteltu terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen sekä osaamisen portaille. Suurin osa kehittämiskohteista painottui yhteisöllisyyden- sekä arvostuksen portaille, missä korostuvat työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä työtoverin arvostaminen ja kunnioitus.

Ryhmä 1:

1. Oman toiminnan ja käyttäytymisen arvioiminen (arvostuksen tarve)

- Ajankäytön ja oman toiminnan suunnittelu, erilaisuuden hyväksyminen, avun ja tuen pyytäminen tarvittaessa sekä itsekasvatus

2. Työyhteisötaitojen kehittäminen: toisen työn kunnioittaminen ja vuorovaikutustaidot (yhteisöllisyyden tarve)

- Oman osaamisen ja kokemusten jakaminen, esim. jaksoesittelyt, oma kiinnostus työkaveria kohtaan, kuuntelu- ja keskustelutaitojen kehittäminen, käytöstavat

3. Viestintä, yhteistyö, luottamuksen rakentaminen (yhteisöllisyyden tarve, turvallisuuden tarve)

- Aktiivinen osallistuminen työyhteisössä, työyhteisön jäseniin tutustuminen, yhteinen tekeminen, VERSO, luottamuksen ylläpito, aina ei voi onnistua ja on lupa epäonnistua, TYKY, sosiaalisten kohtaamisten lisääminen

Ryhmä 2:**1. Luottamus (turvallisuuden tarve)**

- Kohdataan toisemme, kysytään kuulumisia, tehdään asioita yhdessä

2. Arvostus (arvostuksen tarve)

- Annetaan positiivista palautetta, arvostetaan omaa työtä, kiitetään

3. Kunnioitus (arvostuksen tarve)

- Kuunnellaan toisiamme, annetaan tilaa erilaisuudelle, kuulijalla on myös vastuu

Ryhmä 3:**1. Vuorovaikutustaidot (yhteisöllisyyden tarve)**

- Mentorointi tai työpari sekä vastuuhetket, jossa joku kantaa vastuun tietystä asiasta ja osaa sen

2. Toisen työn kunnioittaminen ja luottamus (arvostuksen tarve, turvallisuuden tarve)

- Tilaa toiselle, luottamus itseen synnyttää luottamusta toiseen

3. Suuri työn määrä (terveys)

- Työtehtävien selkeä jakaminen ja päällekkäisyyksien karsiminen, perehdytyskansio ja yhteinen sijaiskansio, LUPA KARSIA JA LUPA MADALTAA RI-MAA

Työhyvinvointisuunnitelma

Työyhteisön nykytilan arvioinnin perusteella laadittiin työkonferenssiin materiaali, minkä työstämiseen osallistui koko henkilökunta. Työhyvinvoinnin alkuanalyysistä nousseet kehittämisen kohteet pilkottiin yhä pienempiin osiin, ja lopulta saatiin selville työyhteisön kolme tärkeintä kehittämisenkohdetta toimenpiteineen, vastuuhenkilöineen, aikatauluineen sekä arviointikeinoineen (liite 5). Tavoitteet vuodelle 2022–2023 olivat:

1. Luottamuksen lisääminen**2. Työyhteisöviestintä****3. Työssä jaksaminen**

Luottamuksen lisäämistä pidettiin yhtenä tärkeimmistä kehittämisen kohteista työyhteisössä ja luottamus nousi jo ensimmäisessä konferenssissa jokaiselta ryhmältä yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Koettiin, että on olennaista kohdata toisemme, kysyä kuulumisia ja tehdä asioita yhdessä, jolloin luottamus kasvaa. Luottamus koettiin samalla myös haastavana kehittämisen kohteena, ollen laaja käsite. Luottamukseen yhdistettiin myös kunnioitus ja arvostus, jotka toimivat luottamuksen kanssa tiiviissä ympyrässä. Toimenpiteeksi luottamuksen kasvattamiseen nostettiin toisiin paremmin tutustuminen. ”Mitä kuuluu -hetki” pitää sisällään arvotut, kerran kuussa vaihtuvat työparit, jotka suunnittelevat matalan kynnyksen ohjelmaa työyhteisölle. Se voi olla esimerkiksi aamupuuro kaikille ennen töiden aloitusta, kahvihetki opehuoneessa tai jumppatuokio kymppivälkällä, mihin voi osallistua mahdollisuuksien mukaan. Työparit arvottiin kolmannessa kokoontumisessa ja tämä päätettiin aloittaa jo lokakuussa 2021. Seurannaksi kirjattiin väliarviointi helmikuussa 2022, jolloin arvioidaan, mitä eri työparit ovat suunnitelleet ja ovatko yhteiset hetket onnistuneet ja kasvattaneet luottamusta.

Työyhteisöviestintä nousi toiseksi kehittämisen kohteeksi työpaikalla. Toimenpiteiksi tavoitteen saavuttamiseen kirjattiin Wilman aktiivinen lukeminen, koska kaikki viralliset viestit hoituvat yhteisössä sovitusti Wilman kautta. Työpaikan WhatsApp toimii nopeana tiedotuskanavana saman päivän aikana. Viestinnässä tärkeäksi koettiin ennakointi ja suunnitelmallisuus: mitä viestitään ja milloin. Osa kokee tärkeänä, että asioista tiedotetaan mahdollisimman pian, oli kyse sitten työajan sisällä tapahtuvasta tai työajan ulkopuolella tapahtuvasta ajasta, osa taas haluaa rajata vapaa-ajan ja työajan, ja kokee häiritseväksi viestien tulon ilta-aikaan tai viikonloppuna. Tähän todettiin, että vastuu on lukijalla, päättääkö hän lukea viestit vasta aamulla vai saman tien, kun viesti tulee. Tärkeäksi koettiin myös kaikkien huomioiminen viestinnässä. Henkilöstö koostuu sekä opettajista ja tukihenkilöstöstä, ja suuri osa viesteistä koskee molempia ryhmiä. Viestinnän vastuuhenkilöiksi työyhteisö valitsi jokaisen työyhteisön jäsenen, koska viestintä koskee niin esimiehiä kuin työntekijöitä.

Havainnoinnista nousi työyhteisöviestintään toinen tärkeä kehittämisen kohde, joka lisättiin työhyvinvointiryhmän kanssa työhyvinvointisuunnitelmaan: läpinäkyvyyden lisääminen viestimisessä. Työyhteisöä koskevat työhyvinvoinnin-, sekä muut työyhteisöä koskevat dokumentit, tulisi käydä yhteistoiminnassa läpi. Työterveyshuollon malli varhaisen välittämisen mallista sekä päihdeohjelmasta jaetaan henkilöstölle. Mallin pohjalta aloitetaan suunnittelemaan työyhteisön omaa varhaisen välittämisen mallia, huolen portaita. Dokumenttien jaossa esimiehillä on suurin rooli. Aikatauluksi työyhteisöviestintään sovittiin 2022 keuhukausi – 2022 syksy. Väliarviointi suoritetaan työyhteisön yhteisessä tapaamisessa kesäkuussa ja lopuarviointi lokakuussa 2022.

Kolmanneksi kehittämisen kohteeksi työyhteisöön nousi työssä jaksaminen. Työtehtäviä ja työtehtävien päällekkäisyyksiä on paljon, mm. henkilökunnan vähenemisen ja oppilasmäärän laskun myötä. Myös yhdistelmäryhmät aiheuttavat työssä kuormittumista sekä riittämättömän tukea tarvitseville oppilaille ja ajoittain esiintyvä negatiivisuus. Toimenpiteiksi sovittiin hyvän puhuminen työyhteisössä: joka päivä puhutaan vähintään yhdestä työkaverista tai työyhteisöä koskettavasta asiasta hyvää, mikä lisää voimavaroja työhön. Kun pystytään muuttamaan työskulttuuria negatiivisista asioista hyvän puhumiseen, myös työssä jaksaminen kohenee. Toisena keinona työssä jaksamiseen sovittiin vapaa-ajan vaaliminen: rajataan työ- ja vapaa-aikaa niin, että voidaan ja jaksetaan hyvin. Tämä linkittyy hyvin myös edelliseen kehittämisen kohteeseen, eli työyhteisöviestintään: rajataan viestitulkua omien voimavarojen antamissa rajoissa. Työssä jaksamista arvioidaan säännöllisesti opettajien ja tukihenkilöstön palavereissa koko työhyvinvointisuunnitelman ajan ja loppuarviointi suoritetaan keväällä 2023.

Työyhteisössä ei koettu merkitykselliseksi valita ”kovia” mittareita kehittämiskohteiden seurantaan kuten sairauspoissaoloprosentteja, koska työyhteisö on pieni ja koettiin, että nämä mittarit palvelevat enemmän suuria työyhteisöjä. Lisäksi aikataulu oli rajallinen, joten ei enää käydä läpi laajaa mittarivalikoimaa. Sovittiin yhteisesti, että kirjataan seuranta-ajankohdat työhyvinvointisuunnitelmaan, ja työpaikan yhteisissä kokoontumisissa arvioidaan tavoitteiden toteutumista. Työhyvinvointiryhmän kanssa sovittiin, että keväälle 2023 työhyvinvointiryhmä ja työnantaja yhdessä sopivat työilmapiirikyselyn. Kyselyssä keskitytään omaa työyhteisöä koskeviin asioihin. Työhyvinvointiryhmä vastaa siitä, että työhyvinvointisuunnitelman tavoitteita kehitetään ja seurataan.

Työhyvinvointisuunnitelman valmistettua tehtiin viimeinen koonti suunnitelmalle, ja suunnitelma käytiin läpi kokouksessa työhyvinvointiryhmän kanssa. Tämän jälkeen suunnitelma kirjoitettiin puhtaaksi ja esiteltiin koko henkilöstölle. Työhyvinvointisuunnitelma jaettiin kaikille sisäiseen tiedotuskanavaan.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää koulun työhyvinvointia toimintatutkimuksen avulla luomalla vuosittain päivitettävä työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvointisuunnitelman laadintaan käytettiin apuna alkukartoitusta, jotta saataisiin selville työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila ja kehittämisen kohteet. Lisäksi tarkoitus oli luoda yhdessä valittuihin tärkeimpiin työhyvinvoinnin kehittämisen kohteisiin konkreettisia keinoja, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Pelkät keinot eivät kuitenkaan takaa suunnitelman onnistumista, vaan työyhteisössä tulisi sopia myös kehittämisen kohteille aikataulu, vastuuhenkilöt sekä miten kehittämisen kohteita seurataan.

Kehittämistehtävinä tutkimuksessa olivat:

Kartoittaa tärkeimmät työhyvinvoinnin kehittämiskohteet kohteena olevassa työyhteisössä

Laatia työhyvinvointisuunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi kohteena olevaan työyhteisöön

Tutkimuksen tavoite onnistui, ja koululle kehitettiin omista lähtökohdista ja tarpeista noussut työhyvinvointisuunnitelma. Jotta saatiin selville työhyvinvoinnin tärkeimmät kehittämisen kohteet, työhyvinvoinnin alkutila tuli selvittää. Työhyvinvoinnin alkutila selvitettiin käyttämällä apuna työhyvinvointihaastatteluja henkilökunnalle sekä tutkijan havainnointia, missä oli apuna tutkimuspäiväkirjaan kirjatut havainnot. Dokumentit analysoitiin käyttämällä sisällyslönnälyä ja koottiin työhyvinvoinnin portaikon alle. Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat toimivat tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä ja portaiden kautta on selkeä arvioida oman työpaikan käytänteitä ja työhyvinvoinnin toteutumista sekä kehittämistä. Alkukartoituksella saatiin selvitettyä laajasti työyhteisön tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila. Alkukartoituksesta nousseiden kehittämisen kohteiden pohjalta järjestettiin kolme työkonferenssitapaamista henkilökunnalle.

Työkonferenssien tuotoksena syntyi koululle työhyvinvointisuunnitelma, joka sisältää kolme työhyvinvoinnin alkutilasta tärkeimmiksi nostettua kehittämisen kohdetta toimenpiteineen, aikatauluineen, vastuuhenkilöineen sekä seurannan vuodeksi 2022–2023.

Tutkimus on aloitettu keväällä 2021, ja dokumentaatiot alkukartoitukseen on saatu vuonna 2020. Organisaatiossa on tapahtunut paljon muutoksia tämän jälkeen, ja monia asioita on jo kehitetty eteenpäin, vaikka varsinaista suunnitelmaa ei tuolloin kehittämislle vielä ollut. Lisäksi henkilöstöstä on vaihtunut neljännes. Tiedottamista ja läpinäkyvyyttä on lisätty ja

työyhteisön vuorovaikutustaidot ja ilmapiiritekijät ovat parantuneet. Asioita on käsitelty paljon työyhteisön yhteisissä tilaisuuksissa ja tunnistettu työyhteisön kehittämisen kohteita.

6.1 Tärkeimmät kehittämisen kohteet

Työhyvinvoinnin tila alkukartoituksen perusteella oli työyhteisössä kehittämiskohteista huolimatta hyvä. Kartoituksessa nousi esille kehittämisen kohteita erityisesti terveyden, turvallisuuden ja yhteisöllisyyden portaalle. Tuloksien mukaan erityisesti psykososiaaliset kuormitustekijöiden hallinta nousi tutkimuksen tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi. Kuormitustekijät olivat niin määrällisiä kuin laadullisia. Määrällisiä kuormitustekijöitä olivat suuri työn määrä ja kiire. Laadullisia tekijöitä olivat erilaiset työyhteisö- ja vuorovaikutusongelmat.

Kun vertaillaan opettajien tutkimuksia työhyvinvoinnista, voidaan huomata paljon samankaltaisuuksia psykososiaalisissa kuormitustekijöissä koulun kanssa. OAJ:n (2021) mukaan opettajilla suuri työn määrä, useat tukea tarvitsevat oppilaat, työyhteisön ilmapiiritekijät sekä johtajuus vaikuttavat kuormittavuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Koulun työhyvinvointihaastattelut nostivat samanlaisia kuormitustekijöitä esille. Lerkkasen ym. (2020) mukaan opettajien yhteistyö ja esimiehen tuki koetaan tärkeäksi voimavaratekijäksi kouluissa, mikä korostuu myös kohdeorganisaatiossa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin portaiden malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja kehittämisestä oli tässä tutkimuksessa hyvä. Mallin avulla saatiin selville työyhteisön kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin tila. Työhyvinvointisuunnitelmaan nousseet kolme kehittämisen kohdetta luottamus, työyhteisöviestintä ja työssä jaksaminen linkittyvät ja tukevat toisiaan. Osa kehittämisen kohteista jakautuu useammalle portaalle, kuten työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintään sisältyy sekä riittävä yhteistoiminta henkilöstön kanssa että läpinäkyvyys, ja nämä liittyvät niin turvallisuuden-, kuin yhteisöllisyyden tunteeseen työpaikalla. Ihmissuhdeongelmat liittyvät myös turvallisuuteen sekä työpaikan yhteisöllisyyteen. Hyvät käytöstavat kuuluvat sekä yhteisöllisyyden portaalle sekä arvostuksen portaalle.

Luottamuksen kehittäminen sijoittuu työhyvinvoinnin portaissa turvallisuuden portaalle. Luottamuksen vahvistamisessa työyhteisössä koettiin tärkeimpänä vuorovaikutus ja kohtaaminen toisiin työyhteisön jäseniin. Vuorovaikutus ilmenee lisäksi oikea-aikaisena ja läpinäkyvänä viestimisenä työyhteisön yhteisistä asioista. Luottamusta koettiin työyhteisössä lisäävän positiivisiin asioihin ja tulevaisuuteen keskittyminen, mikä lisää myös työssä jaksamista, ja sitä kautta kannattelee alinta terveellisuuden porrasta. Luottamuksen vahvistamisessa korostuvat myös alaistaidot, ja jokaisen tulisi työyhteisössä välillä pohtia omaa käyttäytymistään työpaikalla. Alaistaitojen vähimmäisvaatimuksena on huolehtia oman työn

tekemisestä niin hyvin kuin mahdollista, ja olla puuttumatta liiaksi toisen työhön. Luottamuksen ketjusta voidaan hyvin havaita työhyvinvoinnin portaiden systeemiajattelu, missä eri portaat vaikuttavat kokonaisuuteen ja toiminnan yhteistulokseen (Rauramo 2012, 14).

Positiivista oli huomata, että luottamuksen kehittämisen työkalu otettiin heti käyttöön työpaikalla. Vaikka yhteisen ajan löytäminen työpäivän keskellä koetaan haasteelliseksi, *”Mitä kuuluu-hetki”* on onnistuttu suunnittelemaan hyvin arjen keskelle. Matalan kynnyksen tapahtumana ei sido ketään, ja osallistua voi omien voimavarojensa ja aikataulun mukaan. Pääasia on, että hetkeksi irrottaudutaan työajatuksista ja nähdään sekä kuullaan toisia. On hienoa, että työyhteisö ymmärsi tämän arjen pienen, mutta niin tärkeän keinon luottamuksen rakentamiseen.

Hämäläinen (2005, 101) korostaa luottamuksen merkitystä työyhteisön sisällä. Kun työyhteisökoulutuksissa muistellaan innostavinta ja palkitsevinta aikaa työssä, kerrotaan yleensä kohtaamisista työkaverin kanssa. Ne ovat olleet pieniä tapaamisia työpaikan käytävällä tai lounastauolla keskustellen. Olennaista siinä on ollut hetkeksi pysähtyminen ja kiinnostus siitä, mitä toiselle kuuluu. Tästä syntyy tunne, että on tullut kuulluksi, ja on jollekin toiselle tärkeä.

Luottamuksen lisääntyessä on myös helpompi antaa ja ottaa vastaan palautetta, mihin työyhteisössä toivottiin kehittämistä. Laine & Rauramo (2017) lisäksi korostavat luottamuksen näkyvän siinä, että työkaveri hoitaa oman hommansa, eikä toisen tarvitse siihen puuttua. Näin työkaverien välinen luottamus koostuu luottamuksesta toisen osaamiseen, luotettavuuteen ja hyvántahtoisuuteen.

Työyhteisöviestintä on muuttunut vuosien kuluessa, eikä ole enää ylhäältä alaspäin tulevaa viestintää. Nykyään kaivataan vuorovaikusta yhä enemmän (Työturvallisuuskeskus 2016, 4). Työyhteisöviestintä liitetään yhteisöllisyyden tarpeeseen työhyvinvoinnin portaikossa. Tärkeimpänä toimenpiteenä työyhteisöviestintään sovittiin kaikkien työyhteisön jäsenien aktiivinen Wilman lukeminen. Lisäksi tiedotusta toivottiin lisäävän molemmille henkilöstöryhmille, koska koulun asiat koskettavat myös tukihenkilöstöä. Tämä lisää myös arvostuksen ja yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä.

Työyhteisöviestintä on myös tärkeä osa johtamista, ja havainnoinnin perusteella myös tämä tuli lisätä viestinnän kehittämiseen. Onko työyhteisö perillä heitä koskettavista asioista ja muutoksista, miten muutokset vaikuttavat heidän työhönsä ja miten he voivat vaikuttaa omaan ja työyhteisön tulevaisuuteen (Työturvallisuuskeskus 2016, 5). Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajaa tiedotusvelvollisuuteen työyhteisöä koskevissa asioissa. Havainnoin mukaan yhteistoimintaa ja tiedotusta tulee kehittää työsuojelu- työterveyshuolto- ja palveluiden sekä varhaisen puuttumisen asioissa. Työterveyshuollon työpaikkaselvityksessä on

huomioitu koulun psykososiaaliset kuormitustekijät, ja työpaikkaselvitys tulisi käydä henkilöstön kanssa yhteistoiminnassa läpi sekä keskustella työtä kuormittavista asioista. Saaranen (2014) toimintatutkimus vahvistaa myös sen, että työterveyshuollon rooli ei välttämättä ole tiedossa koko henkilöstöllä ja yhteistyö saattaa jäädä siitäkin syystä vähäiseksi.

Työssä jaksaminen nostettiin kolmanneksi kehityskohteeksi työhyvinvointisuunnitelmaan, ja liittyi terveyden portaaseen. Työyhteisössä ymmärretään, että kaikkia kuormitustekijöitä ei voida poistaa, vaan olennaista on keskittyä hyviin asioihin, mikä vähentää kuormitusta. Työyhteisöä pitää pystyssä hyvien asioiden esiin tuominen.

Kaisa Vuorinen on positiivisen psykologian moniosaaja ja opettaja ja korostaa työpaikoilla hyvän puhumista. Jokainen kaipaa positiivista palautetta ja kehuja työpaikalla. Hyvän huomaaminen ja puhuminen itsessä sekä kollegassa luo työhyvinvointia työpaikalla. Se ei ole vain johdon ja esimiesten asia, vaan koskee kaikkia työyhteisössä. (Hakanen & Vuorinen.)

Vapaa-ajan vaaliminen koettiin tärkeänä työssä jaksamisen kannalta. Vaikka tässä tutkimuksessa keskityttiin, miten ennen kaikkea työyhteisössä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, vapaa-aika liittyy työhyvinvointiin voimakkaasti ja vaikuttaa siihen, miten työssä voidaan. Työtaakka opettajilla on kasvanut merkittävästi viimeisinä vuosina, ja korona-aika on lisännyt tukea tarvitsevien oppilaiden määrää sekä opettajien työaika on kasvanut kohtuuttomiin mittasuhteisiin (OAJ 2021). Monet opettajat tekevät myös vapaa-ajallaan töitä ja tärkeää on kiinnittää huomiota riittävään palautumiseen työn ohella.

Tulosten mukaan eniten opetustyössä voimavaroja antavat oppilaat, mikä tulee ilmi myös aiemmista opettajien työhyvinvointitutkimustuloksista. Työn imu on etenkin opetushenkilöstöllä voimakasta, mikä näkyy koulun arjessa hyvin. Toinen monessa haastatteluvastauksessa tullut voimavaratekijä oli huumori sekä vapaa-aika. Toisaalta vapaa-ajan vaaliminen nousi myös yhdeksi kehittämisen kohteeksi työhyvinvointisuunnitelmaan, joten sen korostamista ei voi väheksyä. Jokainen kokee voimavaroja eri asioista ja tärkeintä onkin voimavara-, - ja kuormitustekijöiden tasapaino. Huolman (2021) mainitsee artikkelissaan, että luottamuksen vallitessa työyhteisössä on tilaa myös huumorille, ja uskalletaan heittäytyä sekä jokaisella on lupa myös epäonnistua. Taide ja luonto korostuvat steinerkouluissa ja näiden nähtiin antavan voimavaroja opettajille.

6.2 Muut tärkeät kehitettävät kohteet

Ilmarisen (9) mukaan esimiehen velvollisuus on puuttua työntekijän työsuoritukseen huomattessaan muutoksia käyttäytymisessä, sekä ennakoita ennen kuin ongelmat kasvavat suuremmiksi. Samoin työntekijällä on vastuu huolehtia sekä omasta että koko työyhteisön hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin alkutilan analysoinnin tuloksista nousi varhaisen

välittämisen malli, ”huolen portaat” tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Yllättävää oli, ettei työkonferenssista kuitenkaan noussut varhaisen välittämisen malli tärkeimpiin kehitettäviin kohteisiin. Työyhteisö halusi keskittyä arjen pieniin keinoihin, jotka olisi helppo toteuttaa. Työkonferenssissa todettiin yhteisesti, että keskitytään koko työyhteisöä koskeviin tavoitteisiin ja keinoihin, joista vastuu on kaikilla työyhteisön jäsenillä tasapuolisesti. Tämä yhteisöllisyyden halu ja piirre ovat steinerlaisuudessa keskeistä, missä painotetaan koko koulun yhteisöllisyyttä ja osallistumista. Myös tutkija oli painottanut työkonferenssissa, että työyhteisö keskittyisi mahdollisimman konkreettisiin ja käytännönläheisiin toimenpiteisiin, joten saattoi olla, että huolen portaat nähtiin liian raskaana ja laajana kehittämisen kohteena. Työhyvinvoinnin portaiden luominen on kuitenkin niin kokonaisvaltainen ja tärkeä elementti työhyvinvoinnin kehittämisessä, ja niiden suunnittelu kannattaa aloittaa mahdollisuuksien mukaan jo hyvinkin pian.

Hyvä keino kuormitustekijöiden hallintaan ja varhaiseen välittämiseen on kehityskeskusteluiden säännöllisyys työpaikalla. Kehityskeskustelujen tarve ei noussut työhyvinvoinnin alkutilasta eikä työkonferenssista esille. Kuitenkin niillä on paikkansa työpaikan ja työntekijän työhyvinvoinnin kehittämisessä, koska keskusteluissa käydään läpi perusteellisemmin työntekijän työssä selviytymistä ja tavoitteita sekä osaamista. Keskustelut lisäävät myös luottamusta niin työntekijän kuin esimiehen välillä ja työntekijä kokee, että häntä arvostetaan työpaikalla. Tulosten perusteella osa työntekijöistä koki kehityskeskustelut epämiellyttäväiksi. Tällöin voidaan pohtia myös nimen muuttamista, mikä voi laskea kynnystä keskusteluun. Miten olisi esim. sparrauskeskustelu? Voisiko paikka keskustelulle olla myös jokin muu kuin esimiehen huone, voisiko keskustelun käydä muussa ympäristössä, esim. luonnon ympäröimänä.

Rauramon (2012, 98) mukaan luottamuksen rakentamisen peruselementtejä ovat yhteiset pelisäännöt työpaikalla. Päätöksiä tehdään yhdessä ja niissä pysytään, kunnes päätetään toimia toisin.

Työhyvinvointihaastatteluissa nousi tarve kehittää työpaikan pelisääntöjä. Se, että koulu on pieni työyhteisö, ei takaa sitä, että kaikkien kuvitellaan toimivan kirjoittamattomien ohjeiden mukaan. Nämä ovat ns. epävirallisia pelisääntöjä. Furmanin ym. (2004, 7–8) mukaan nämä ovat yhdessä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Nämä pelisäännöt ovat nousseet tarpeesta sopia hyvästä vuorovaikutuksesta ja reilusta yhteistyöstä ja niiden kieli on erilainen kuin muodollisten pykälien.

Työyhteisössä ilmeni negatiivisuutta toisiin työyhteisön jäseniin, ja yhtenä keinona tähän voisi olla sääntö, ettei toisesta puhuta, ellei asianomainen ole itse paikalla. Hyvän

puhuminen selän takana on tosin sallittua, ja tämä nousi työssä jaksamisen yhdeksi toimenpiteeksi ja samalla pelisäännöksi.

Toimintaympäristön muutokset lisäävät työntekijöiden, niin opettajien kuin tukihenkilöstön fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta. Tässä tutkimuksessa suurin muutos koulussa kosketti oppilasmäärän vähenemistä, mikä vaikutti koulun taloudelliseen tilanteeseen. Tästä seurasi tiukkoja vähennystoimia mm. henkilöstössä sekä töiden uudelleenorganisointeja. Muutosten hyväksyminen työyhteisössä saattaa kestää vuosia. Riittävä muutosten käsittely työyhteisössä ja avoin vuorovaikutus vievät työyhteisöä eteenpäin ja muutokset voidaan nähdä vähitellen mahdollisuutena. Mukavuustasolla pysyminen saattaa tuoda turvallisuutta, mutta muutos saa aikaan myös omien lukkiutuneiden ajattelutapojen tarkistamista ja tämän myötä eteenpäin menemistä, jota toimintaympäristö vaatii. Muutosten hallinnassa esimiesten ja työntekijöiden resilienssillä on merkittävä vaikutus organisaation jatkoa ajatellen.

Muutoksissa työhyvinvoinnin johtaminen nousee merkittäväksi rooliksi työelämän murroksessa ja se vaikuttaa huomattavasti työssä jaksamiseen. Kuntatyönantajat painottavat, että työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteissa on erittäin haastavaa, ja muutokset tulisi toteuttaa henkilöstön työhyvinvointia tukien sekä huolehtimalla riittävästä osaamisesta. Eri-tyisesti koulun opettajat kokivat jäävänsä muutoksessa ”jalkoihin”, ja omaan jaksamiseen sekä osaamiseen toivottiin apuja työnohjauksen kautta. Työnohjaus on ollut tähän asti ns. kriisityönohjausta, missä on selvitelty erilaisia ristiriitatilanteita. Tällaista työnohjausta myös tarvitaan, jolloin se on moniulotteisempaa ja laajempaa: työhön ja työyhteisöön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua ja jäsentämistä työnohjaajan avulla (Salovaara & Honkonen 2000, 295). Opettajien työtä kuormittavat ristiriitatilanteiden lisäksi oppilaiden suuri tuen tarve sekä haastavat oppilaat ja yhdistelmäryhmät. Työnohjauksen kautta opettajat sekä muu henkilökunta voivat kehittää ammatillista osaamistaan (Salovaara & Honkonen 2000, 295). Tukihenkilöstön kohdalla tuloksista ei noussut esiin osaamisen kehittäminen, mutta havainnoinnin mukaan osaamista tulisi ylläpitää myös koulunkäyntiohjaajilla, siistijällä sekä keittiötyössä. Osaamisen kehittäminen edistää työn hallintaa, jaksamista sekä hyvinvointia (Rauramo 2012, 146). Yhteistoimintalaki (334/2007, 16 §) velvoittaa organisaatiota laatimaan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Koululla on tehty osaamiskartoitukset, jotka ovat osa koulutussuunnitelmaa sekä henkilöstön rakenne on kuvattu. Koulutustavoitteiden laatiminen henkilöstöryhmittäin olisi hyvä lisätä suunnitelmaan.

Pelkistä talousasioista keskustelemista ei koettu vuorovaikutuksellisenä muotona kertoa muutoksien syistä. Valtiovarainministeriö (2007, 9) korostaa, että muutostilanteiden syyt saatetaan kokea taloudellisten arvojen ylikorostamisena. Tällöin organisaation arvot eivät

työntekijöiden mielestä merkitse mitään, vaan jäävät taloudellisten paineiden alle. Muutos-tilanteissa olisi tärkeää ymmärtää muutoksen syyt myös arvojen pohjalta. Toisaalta tosiasia on, että koulun toiminta on sopeutettava taloudelliseen tilanteeseen ja henkilöstön on hyväksyttävä faktat sekä ”kovat luvut”.

Globaaleja uhkia ei tulisi sivuuttaa tämän päivän työyhteisössä, koska ne ovat tulleet jäädäkseen. Korona on tästä viimeisin esimerkki, ja on vaikuttanut koulussa mm. opetuksen muotoihin sekä oppilaiden, opettajien sekä tukihenkilöstön työhyvinvointiin. Opettajilla tämä on näkynyt lisääntyvinä erityisen tuen oppilaiden määrinä sekä digitaalisten ympäristöjen kasvuna. Tukihenkilöstöllä korona on aiheuttanut lisääntyvää fyysisen työn määrää mm. kasvavina siivoustoimina sekä ruokailun erikoisjärjestelyinä. Uhat vaativat ennakoimista ja suunnittelua ja niihin tulisi kiinnittää huomiota jo strategisen johtamisen tasolla.

Ilmastonmuutokset tulevat lisääntymään, ja työpaikoilla tulisi varautua kehittämään resilienssiä, eli sopeutumista uuteen tilanteeseen. Muutoksissa korostuu oman osaamisen kehittäminen. Sääolot vaikuttavat ihmisten psyykkiseen hyvinvointiin, joka tulee ottaa huomioon työntekijöiden terveyden seurannassa työkyvyn tuen toimissa. (Työterveyslaitos 2020.)

Haastatteluista saatujen tulosten mukaan fyysisissä työoloissa ei ollut kehitettävää. Havainnointi toi muutamia kehitettäviä kohteita työsuojeluun, kuten riskienarvioinnin päivittämisen sekä paremman yhteistoiminnan riskienarvioinnin vaarakohteiden tunnistamisessa. Työntekijät itse, jotka tekevät työtä, ovat parhaita arvioimaan riskejä oman työpisteen läheisyydessä. Esimerkiksi työpaikan turvallisuuskävelyn yhteydessä olisi hyvä jokaisella olla mahdollisuus kirjata riskit, jotka käsitellään ja arvioidaan myöhemmin yhteistoiminnassa. Mitä riskejä esimerkiksi omassa luokassa voi olla: kahvinkeitin saattaa jäädä päälle tai ikkuna auki yöksi. Lisäksi siistijän yksintyöskentely tulisi huomioida riskienarvioinnissa. Jotta työsuojelua voidaan kehittää työpaikalla, tulisi arvioida työsuojeluhenkilöstön koulutusten tarve.

Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat opetustyössä merkittävä haitta, - ja vaaratekijä, ja ne tulisi huomioida riskienarvioinnin päivittämisessä. Opetustyö ja toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja aina toimintaympäristön muuttuessa myös riskienarviointi tulisi päivittää. Koulussa haitallista kuormitusta opettajilla aiheuttavat nykyään yhdistelmäryhmät, sekä osittain korona-ajasta johtuvien tuen tarpeessa olevien oppilaiden tarve ilman riittäviä resursseja. Tämä on merkittävästi muuttunut viidessä vuodessa, kun koulun haitta- ja vaaratekijät on arvioitu viimeksi.

Haitta- ja vaaratekijöiden arvioinnin jälkeen työnantajan tulee tehdä tarvittavat toimenpiteet, että kuormitustekijät eivät aiheuta terveydellä vaaraa. Hyvänä tukikäytäntönä kuormitustekijöiden hallintaan on varhaisen tuen toimintamallit. Tämän vuoksi varhaisen välittämisen

malli tulisi olla työyhteisössä kaikkien tiedossa ja saatavilla. Toinen tärkeä keino työnkuormituksen hallintaan on riittävä koulutus. Koulutuksen tarve ilmenee työyhteisössä kasvaneiden työtehtävien, työtehtävien päällekkäisyyksien sekä muutosten vuoksi. Lisäksi Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään esimiehille riittävää perehdytystä haitallisten kuormitustekijöiden tunnistamiseksi ja käsittelemiseksi (Työsuoja 2017, 5).

Yhteiset kokoukset ovat säilyttäneet viestinnässä paikkansa, mutta aiheellista on välillä pohtia oman työpaikan kokouskäytäntöjä (Rauramo 2012, 117). Koulussa opettajat kokoukset viikoittain opettajainkokouksissa, mihin toivottiin vuorovaikutuksellisempaa otetta.

Puheenjohtajalla on keskeinen rooli kokouksissa, ja hänen tulee mm. huolehtia siitä, että pääsääntöisesti pysytään asiassa ja aikataulussa sekä keskeytetään puheenvuorossa olija tarvittaessa. Puheenjohtajan olisi hyvä pyytää palautetta kokouksen onnistumisesta. (Rauramo 2012, 119–120.) Työhyvinvointiarvion sekä havainnoinnin mukaan opettajainkokoukset koetaan välillä raskaiksi ja kuormittaviksi. Viime aikoina on kehitetty työpaikalla kokouskäytäntöjä liittämällä osaan kokouksista tyky-toimintaa, kuten sulkapalloa tai muuta kevyempää toimintaa, mihin on mahdollistettu myös tukihenkilöstön osallistuminen. Tämä on koettu toimivana ja työhyvinvointia edistävänä keinona.

Yllättävää on se, ettei tuloksista noussut esille opettajien eikä tukihenkilöstön palkkaus. OAJ:n (2021) teettämän tutkimuksen mukaan erityisesti vastavalmistuneet opettajat kokivat työtehtävien määrän ja palkkauksen olevan epäsuhteessa. Rauramon 2012, (123,137) mukaan oikeudenmukainen palkka lisää työn arvostusta ja tätä kautta työhyvinvointia. Erityisesti steinerkoulujen opettajat antautuvat työlleen koko sydämestään ja heidän tehtäväänsä on kannatella koko koulun pedagogista puolta harteillaan. Tämä koetaan niin voimakkaana velvollisuutena ja työ ei ole vain homma, mikä pitää suorittaa, enemmänkin elämäntehtävä. Tällöin työstä saatava korvaus ei ehkä nouse etusijalle. Tämä saattaa nousta joskus myös opettajaa vastaan, ja valtava työn imu voi johtaa pahimmillaan työuupumukseen.

Loppuyhteenvetona tuloksista voidaan päätellä, että työhyvinvoinnin johtaminen on yksi tärkeä kokonaisuus työhyvinvoinnin kehittämisessä ja seurannassa. Esimiehen luottamus, vuorovaikutus sekä oikeudenmukaisuus synnyttävät työntekijöissä turvallisuuden ja arvostuksen tunnetta. Nämä kaksi asiaa koettiin työyhteisössä erittäin tärkeinä ja turvallisuus ja arvostus nousivat työkonferenssissa voimakkaasti esille. Läpinäkyvyys ja yhteistoiminta työyhteisöä koskevissa asioissa ja lainsäädännön noudattaminen lisäävät luottamuksen syntyä, joka on tärkein yhteisöllisyyden tekijä työpaikalla. Luottamus kietoutuu kaikkiin kolmeen työhyvinvoinnin kehittämiskohteeseen: vuorovaikutus sekä tutustuminen toisiin lisää luottamusta työntekijöiden sekä esimiehen välillä, toimiva työyhteisöviestintä lisää

luottamusta sekä hyvän huomaaminen ja puhuminen nostaa työyhteisössä luottamuksen ilmapiiriä.

Pelisäännöt ja mallit luovat työpaikalla turvallisuutta ja vähentävät epätietoisuutta ja hämmennystä. Hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella näytetään mallia työntekijöille, miten toimitaan työpaikalla muutosten tullessa, vaikka asiat saattavat välillä olla haastavia, ja miten pidetään yllä positiivisuutta ja hyvän puhumista. Työhyvinvointi on jokaisen työntekijän vastuulla, ja koulun työhyvinvointisuunnitelman laatiminen sen myös osoittaa: kaikki haluavat kantaa vastuun paremman työhyvinvoinnin puolesta ja työpaikalla halutaan voida hyvin. Siihen tarvitaan alaistaitoja, itsensä kuuntelemista ja reflektointia. Kuitenkin työhyvinvointia tulee johtaa, ja siihen työnantajalla ja esimiehillä on suurin vastuu. Työpaikalle luodaan sellaiset puitteet, että siellä on mahdollista työskennellä terveellisesti ja turvallisesti, kokien arvostusta ja luottamusta. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee sisällyttää organisaation muuhun johtamiseen, koska ilman hyvinvoivaa henkilöstöä työntekeminen ei ole mahdollista. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja seuranta sekä työhyvinvoinnin vastuiden jakautuminen tulisi lisätä koulun johtosääntöön.

Saaranen ym. (2014, 14) painottavat, että koulujen työhyvinvoinnin kehittäminen on haasteellista johtuen kouluilla työskentelevistä monista eri ammattiryhmistä. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin kehittäminen onnistui kuitenkin hyvin ja työhyvinvointisuunnitelma laadittiin hyvässä yhteistyössä niin opettajille kuin tukihenkilöstölle. Opettajien ja tukihenkilöstön välinen yhteisöllisyys korostui myös työkonferenssissa: ollaan samaa perhettä ja kaikki halutaan mukaan kehittämiseen sekä ollaan jo tuttuja keskenään. Yhteisöllisyydessä on merkittävää se, että tukitoimia ei ole ulkoistettu, vaan kaikki ovat aktiivisesti mukana ja näkyvänä koulun arjessa (Saaranen 2014, 6). Tämä piirre näkyy voimakkaana myös tässä koulussa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012, 6) korostaa, että tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tieteellisessä tutkimuksessa keskeisimpiä seikkoja ovat tutkimuksen rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus. Tieteellisessä tutkimuksessa tulee noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden työt tulee ottaa huomioon kunnioittavasti sekä tehdä viittaukset asianmukaisella tavalla. Tutkimus tulee suunnitella, raportoida sekä tallentaa vaatimusten edellyttämällä tavalla sekä hankkia tarvittavat tutkimusluvut.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta. (Kananen 2008, 123–124.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti eivät toteudu täysin samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida, vaikka ne toteutuvatkin eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 2001, 214.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haasteensa toteuttaa validiteettia, koska aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja ja jokaisella tutkijalla on omat kokemuksensa ja näkemyksensä ilmiöstä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Reliabiliteetti taas voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen. (Kananen 2008, 124.)

Guba & Lincoln (1981) tutkivat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden sekä vahvistettavuuden näkökulmasta. **Luotettavuudella** tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että tutkimustulokset ovat tutkittavan kannalta luotettavia ja uskottavia, joten tulokset kannattaa hyväksyä tutkittavilla. **Siirrettävyys** käsite voidaan rinnastaa yleistettävyyteen kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja sillä tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten pitävyyttä myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Siirrettävyyttä voidaan parantaa tarkalla dokumentoinnilla. **Riippuvuus** voidaan varmistaa myös tarkalla dokumentoinnilla, jossa ulkopuoliset arvioijat voivat tarkastaa ratkaisujen virheettömyyden. **Vahvistettavuudella** tarkoitetaan sitä, päätyvätkö myös muut tutkijat samaan lopputulokseen tuloksista. (Kananen 2008, 126–127.)

Tutkimuksen validiteettiä voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. Tätä tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä kutsutaan triangulaatioksi. Usealla menetelmällä tai useilla eri aineistoilla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja on mahdollisuus saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 2014, 69; Viinamäki & Saari 2007, 176.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus perustuu tarkkaan dokumentaatioon tutkimuksen toteuttamisesta. Toimintatutkimuksen syklisyyttä käsiteltäessä kuvailtiin tutkimuksen prosessi vaihe vaiheelta: mitä kuului tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen sekä mitä aineistoja tutkimuksessa käytettiin ja mitä seurasi interventiosta. Työkonferenssien toteutus kerrottiin myös vaihe vaiheelta. Aineistojen analysointitapa kerrottiin lukijalle kappaleessa 4, sekä miksi päädyttiin kyseiseen analysointiin.

Triangulaation avulla lisättiin tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa aineistoina käytettiin syksyn 2020 työhyvinvointihaastatteluita sekä osallistuvaa havainnointia, missä työkaluna käytettiin tutkimuspäiväkirjaa. Pääaineisto tutkimukseen saatiin koko henkilöstön työkonferenssimenetelmästä.

Osallistuva havainnointi saattaa olla haasteellista tutkimustulosten luottavuuden näkökulmasta. Tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa ja tiedonkerääminen voi olla näin ollen haasteellista ja pienentää tutkimuksen objektiivisuutta (Kananen 2014, 80). Tutkimuspäiväkirjan pitäminen tässä tapauksessa auttoi lisäämään tutkimuksen objektiivisuutta: työkonferenssin aikaan kirjoitettiin muistiinpanoja sekä havaintoja ylös, jotka helpottivat tutkimuksen tulosten kirjoittamisvaiheessa sekä johtopäätösten sekä reflektoinnin tekemisessä.

Tutkimuksen luonnetta tulee tarkastella kriittisesti. Tutkija toimi yhtenä työyhteisön jäsenenä ja asioiden uudella tavalla näkeminen saattaa kärsiä sekä irrottautuminen työyhteisöstä on hankalampaa. Tiedon siirrettävyys ei toteudu samoin, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska kyse on ainutlaatuisesta tapauksesta, ei yleistettävästä tapauksesta. Toimintatutkimus tähtää muutokseen, ei siis pyri ymmärtämään ilmiötä, kuten tutkimus yleensä. (Kananen 2014, 138, 140.)

Etuna tässä tutkimuksessa voidaan pitää tutkijan tiivistä mukanaoloa tutkimuksessa, jolloin asiantuntemus aiheeseen on entuudestaan vahvaa. Tutkimus nivoutuu voimakkaasti käytäntöön sekä tutkimusta tekevät ja siihen osallistuvat koko työyhteisö, jotka tuovat tutkimukseen mukaan omat kokemukset, tietotaidot sekä ymmärryksen. Muutoksen toteutuminen on huomattavasti suurempaa toimintatutkimuksessa kuin tavallisessa tutkimuksessa juuri siitä syystä, että muutosvoima lähtee itse toimijoista eikä ylhäältä annetuista ohjeista (Kananen 2014, 139).

6.4 Oma arviointi ja jatkotutkimukset

Tutkimus oli erittäin tarpeellinen työyhteisölle, koska tutkimuksen avulla saatiin laadittua koulun ensimmäinen työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvointikyselyitä henkilöstölle on teetetty aikaisemminkin, mutta niiden pohjalta saadut tulokset eivät johtaneet kehitystyöhön. Syynä saattoi olla ajan puute ja epäselvyys, miten muutoksia lähdetään viemään eteenpäin, sekä kyselyt eivät välttämättä olleet kohdentuneet juuri oman työyhteisön tarpeisiin. Nyt työhyvinvoinnin kehittämiseksi on rakennettu pohja, minkä ansiosta kehittämistyö on helpompaa. Jatkossa esim. työyhteisölle suunnatuista työhyvinvointikyselyistä saadaan työhyvinvointisuunnitelmaan kehittämisen kohteet, joita aloitetaan toteuttamaan suunnitelman mukaan.

Tutkimuksen tekeminen venyi hieman aikatauluhaasteiden vuoksi ja alkukartoitusdokumentaatiot suoritettiin noin puoli vuotta ennen varsinaista tutkimusta. Haastatteluiden pohjalta oli jo muutoksia lähdetty viemään eteenpäin, mikä oli hyvä asia. Samoin henkilöstöä oli vaihtunut. Työnantaja tunnisti työyhteisössä olevat ongelmat ja haastattelut koettiin tärkeiksi. Haastatteluista saatiin paljon tietoa työhyvinvoinnin tilasta, ja ongelmakohtiin

haluttiin puuttua. Tutkimuksen työhyvinvointiarvio sekä havainnointi toi tutkimukseen lisää luotettavuutta ja aineistoa, ja työhyvinvoinnin alkutila saatiin kokonaisvaltaisesti tunnistettua.

Tutkimuksen toteutusvaihe, etenkin työkonferenssit työyhteisön kanssa olivat mieleenpainuvia ja erittäin hedelmällisiä, ollen koko tutkimuksen ”suola”. Työyhteisö oli mukana kehittämässä alusta asti, ja kokivat tutkimuksen aiheen tärkeäksi voiden itse vaikuttaa kehittämiseen. Ilmapiiri työkonferensseissa oli turvallinen ja lämmin. Tutkijana oloa itsellä helpotti se, että työyhteisö oli ennestään tuttu. Joissain tilanteissa tämä saattaa heikentää tutkimuksen objektiivisuutta, mutta itse tunsin tästä olevan vain hyötyä tutkimuksen teossa. Ryhmätöissä nousi paljon keskustelua ja töihin käytettävästä ajasta tuli välillä muistutella. Toinen työkonferenssi venyi ajallisesti, koska konferenssissa tuli tuottaa paljon materiaalia aina kehittämiskohteiden arvioinnista seurantaan. Seuraavalle viikolle saatiin sovittua vielä kolmas tapaaminen, missä työhyvinvointisuunnitelman runko muodostettiin.

Haastavin vaihe tutkimuksessa oli aloitus: miten ja mitä? Aihe oli itselle selvä, joka valkeni Työhyvinvoinnin johtamisen opintojaksolla keväällä 2020, mutta hankalinta oli valita mitä kaikkea aineistoon otetaan mukaan. Tutkimuksesta jäi pois työterveyshuollon asiantuntijan teemahaastattelu. Haastattelu oli erittäin tärkeä, mutta en kokenut saavani siitä tähän tutkimukseen lisäarvoa. Koin saavani haastattelusta enemmän hyötyä nykyiseen toimenkuvaaani.

Tämä kehittämistutkimus on poikittaistutkimus, joten olisi mielenkiintoista tutkia työhyvinvoinnin kehittymistä myös pitkittäistutkimuksena omassa koulussa: miten työhyvinvoinnin kehittämistyö on onnistunut työpaikalla, onko sovitut toimenpiteet kehittämiselle tehty ja seurantaa suoritettu? Onko psykososiaalisten riskitekijöiden haitat päivitetty ja tunnistettu sekä lisätty työnkuormituksen hallintaa? Oma toimenkuvani on osittain muuttunut työpaikalla prosessin aikana, ja tutkimuksen jälkeen rehtorilla ja itselläni on mahdollisuus enemmän vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämisen toteutusvaiheeseen. Tutkimuksen avulla rehtori saa hyvän toimintamallin työhyvinvoinnin kehittämiseen ja koen sen myös omassa työssäni hyödylliseksi.

Lähteet

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Furman, B., Ahola, T., Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi.
- Golnick, T. & Ilves, V. 2019. Opetusalan työolobarometri 2019. OAJ. Viitattu 13.6.2021. Saatavissa https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/opetusalan_tyoolobarometri_2019_nettiin.pdf
- Hakanen, J. & Vuorinen, K. Palaute on välittämistä! Viitattu 10.10.2021. Saatavissa https://www.youtube.com/watch?v=1Py6BT_FjBM&t=290s
- Hersey, P. & Blanchard KH. 1980. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Espoo: Weilin+Göös.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.
- Huolman, S. 2021. Keskusteluälykkyyttä voi opetella. Teoksessa Alma Talent. 2019. Keskusteluälykkyyks painetilanteessa. Helsingin Sanomat. 03.06.2021, C14.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ilmarinen. Pidä huolta – välitä varhain. Käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa [file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/pida-huolta_valita-varhain%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/pida-huolta_valita-varhain%20(2).pdf).
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 18.7.2021. Saatavissa https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kinnunen, M., Maukola-Juuso, S., Veijalainen R. 2017. Yhteinen ymmärrys työelämän muutoksissa. Vantaa: Ketterä Kirjat Oy.
- Kivistö, E., Kallio, E. & Turunen, G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyslaitos.
- Kuntatyönantajat. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Kuntatyönantaja-lehti. Viitattu 17.10.2021. Saatavissa <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimystä. Tampere: Vastapaino.
- Kuulu. Löytyykö sinulta resilienssiä. Viitattu 21.11.2021. Saatavissa <https://www.kuulu.fi/blogi/loytyyko-sinulta-resilienssia/>

Laine, K., Rauramo, P. 2017. Digijulkaisut: Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus TTK. Palveluryhmä. Viitattu 13.11.2021. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Lappeenrannan steinerkoulun johtosääntö. Ei saatavissa.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi - dialoginen metodi. Teoksessa Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Lehtonen, J. (toim.) 2004. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä.

Lehtonen, J., Syvänen, S., Kokkonen, A. & Tamminen, H. (toim.). 2014. Työkonferenssi - dialoginen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus TTK. Kuntaryhmä.

Leinonen, M. 2016. Toimintatutkimus ja työkonferenssimenetelmä työpaikkojen tasa-arvon edistämiseksi. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 16.7.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99605/978-952-03-0165-1.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Lerkkanen, M-K., Pakarinen, E., Messala, M., Penttinen, V., Aulén, A-M. & Jögi, A-L. 2020. Opettajien työhyvinvointi ja sen yhteys työn pedagogiseen laatuun. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 358. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. Viitattu 13.6.2021. Saatavissa <https://oma.tsr.fi/api/projects/f2ef97aa-cc75-4406-921f-716fd046a36/attachment/faf6ae40-7bfd-44b1-8b40-cd405123dcf5>

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua. Helsinki: Talentum Pro.

Mattila, L. & Rauramo, P. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 4.9.2021. Saatavissa https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ ja_ varhainen_tuki_pdf.pdf

Mieli. 2021. Resilienssi auttaa selviytymään. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>

Mäkelä-Pusa, P. & Harju H. 2012. Pientyöpaikkojen työkyvyn tuki. Kuntoutussäätiö. Viitattu 13.6.2021. Saatavissa https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/pientyopaikkojen_tyokyvyntuki.pdf

OAJ. 2021. Dramaattinen muutos: jo kuusi kymmenestä opettajasta harkitsee alanvaihtoa. Viitattu 8.11.2021. Saatavissa <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/alanvaihtokysely-09-21/>

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Pakka, J. & Rätty T. 2012. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

- Rapatti, H. 2007. ”Miten ihmees me sit päästään alkuun?” Opas PK-yrityksen työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/Miten-ihmees-me-sitte-paastaan-alkuun-opas-pk-yrityksen-tyohyvinvointisuunnitelman-laatimiseksi>
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rauramo, P. 2020. Esimiesten perehdyttäminen-keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 29.8.2021. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyoyhteisosovittelu#a02333e1
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU: United Press.
- Räty, T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus. 1. painos.
- Saaranen, T., Pertel, T., Streimann, K., Laine, S. & Tossavainen, K. 2014. Koulun henkilöstön työhyvinvointi. Kokemuksia ja tutkimustuloksia toimintatutkimushankkeesta Suomessa ja Virossa 2009–2014. Reports and Studies in Health Sciences. Kuopion yliopisto. Viitattu 19.7.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/14087/urn_isbn_978-952-61-1569-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salovaara, R. & Honkanen, T. 2013. Voi hyvin, opettaja! Juva: Bookwell Oy.
- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Viitattu 9.10.2021. Saatavissa Riskien arviointi työpaikalla -työkirja. Työsuojeluosasto. Työturvallisuuskeskus
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Viitattu 19.7.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Steinerkasvatuksen liitto. 2009. Kuvaus steinerpedagogiikan peruspiirteistä. Steinerkoulujen kansainvälinen foorumi (IF/Haagin piiri). Viitattu 4.9.2021. Saatavissa <https://docs.google.com/document/d/1hrJ6UAcJHTSVOATKe7pCCSXRtlg-pfd3YDZJJroJ14/edit#heading=h.annilq nawb4z>
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyrilainen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Viitattu 18.7.2021. Saatavissa <https://oma.tsr.fi/api/projects/edd195f9-8073-411b-b666-5fd738aa8c5c/attachment/a5fc44b5-0b9c-4ce5-ba4d-72b466f5fc46>
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 1.11.2021. Saatavissa https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työsuojelu. 2017. Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla – esite. Työsuojeluhallinnon julkaisuja. 2/2012. Viitattu 10.11.2021. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>
- Työterveyshuoltolaki 760/2004.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001.
- Työterveyslaitos a. Työkykytalo. Viitattu 29.8.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos b. Työkykyjohtaminen - mitä ja miksi? Viitattu 21.10.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-muutoksessa/>

Työterveyslaitos c. Päihdeohjelmaopas. Viitattu 28.7.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/paihdeohjelmaopas-malli-paihdeohjelman-tekemiseen-tyopaikalla/>

Työterveyslaitos d. Työterveysyhteistyö. Viitattu 13.6.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyoterveysyhteistyo/>

Työterveyslaitos e. Tee työpaikkaselvitys työsuojelun ja työterveyshuollon yhteistyönä. Viitattu 13.6.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoterveysyhteistyon-hyvat-kaytannot/suunnittele-ja-koordinoi/varmista-sujuva-tiedonkulku/#1-2-3>

Työterveyslaitos f. Työterveyshuolto edistää työpaikalla varhaista välittämistä. Viitattu 11.5.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Viitattu 27.10.2010. Saatavissa

Työturvallisuuskeskus a. Toimiva työyhteisö. Viitattu 9.9.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvaluus-ja-tyosuojelu/tyoturvaluuden-perusteet/tyoyhteiso#a02333e1>

Työturvallisuuskeskus b. Työyhteisötaidot. Viitattu 29.8.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvaluus-ja-tyosuojelu/tyoturvaluuden-perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotai-dot#a02333e1>

Työturvallisuuskeskus c. Työntekijöiden työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Viitattu 27.7.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>

Työturvallisuuskeskus d. Työsuojelun yhteistoiminta. Viitattu 12.10.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvaluus-ja-tyosuojelu/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta#a02333e1>

Työturvallisuuskeskus e. Työsuojelun toimintaohjelma kiteyttää tavoitteet. Viitattu 12.9.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvaluus-ja-tyosuojelu/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-ja-veloitteet/tyosuojelun-toimintaohjelma#a02333e1>

Työturvallisuuskeskus f. Työterveyshuolto. Tavoitteena aktiivinen työterveysyhteistyö. Viitattu 21.10.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/files/4198/Tyoterveyshuolto-tietolehti-2021.pdf>

Työturvallisuuskeskus g. Työpaikkaselvityksen toteutus. Viitattu 13.6.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvaluus-ja-tyosuojelu/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-ja-veloitteet/tyoterveyshuolto/tyopaikkaselvitys#a02333e1>

Työturvallisuuskeskus h. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja päihdeohjelma. Viitattu 13.6.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvaluus-ja-tyosuojelu/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-ja-veloitteet/tyoterveyshuolto#a02333e1>

Työturvallisuuskeskus i. Työkyvyn varhainen tuki – työhyvinvoinnin perustyötä parhaimmillaan. Viitattu 11.5.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/files/5384/Tyokyvyn-varhainen-tuki-keskustelukysymykset.pdf>.

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Viitattu 5.9.2021. Saatavissa <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Työturvallisuuskeskus 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Viitattu 2.10.2021. Saatavissa https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2020. Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan työsuojelu. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.9.2021. Saatavissa https://ttk.fi/files/7419/Kasvatus_koulutus_ja_tutkimusalan_tyosuojelu_202002.pdf

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Valtiovarainministeriö. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Valtionkonttori. Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy. Toinen painos. Viitattu 6.11.2021. Saatavissa <https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf.pdf>

Viinamäki, L. & Saari, E. 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Tammi.

Yrttiaho, R. & Posio S. 2021. Opettajan hyvinvointi kirja. Positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi. Keuruu: PS-kustannus.

Kuva 1. Organisaatiokaavio

Kuva 2. Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen

Kuva 3. Toimintatutkimuksen syklisyys

Kuva 4. Työkonferenssin idea

Kuva 5. Koulun henkilöstön työhyvinvointi ja terveys sekä sitä kuvaavat voimavara- ja kuormitustekijät

Kuva 6. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueet

Kuva 7. Työhyvinvoinnin portaat

Kuva 8. Työkykytalo

Kuva 9. Opetus- ja kasvatusalan määrälliset ja laadulliset kuormitustekijät

Kuva 10. Tunnusluvut, työhyvinvointisuunnitelmat, toteutus ja seuranta jatkuvana prosessina

Kuva 11. Tutkimuksen aineistot ja aikataulu

Kuva 12. Haastatteluvastausten analysointi

Kuva 13. Työkonferenssin kulku

Kuva 14. Ajatuskuplia työssä jaksamisen toimenpiteisiin

Liite 1 Kutsu työkonferenssitapaamiseen

Sydämellisesti tervetuloa osallistumaan yhteistoiminnalliseen työkonferenssitapaamiseen tiistaina 10. elokuuta klo 9-12!

Aamupäivän aikana keskustelemme yhdessä siitä, miten voimme parantaa työhyvinvointiamme työyhteisössä. Tapaamisen tavoitteena on luoda vuodelle 2022 meidän koulumme työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelmaan laaditaan yhteistyössä 2-3 tärkeintä kehittämisen kohdetta seuraavalle vuodelle tavoitteineen, toimenpiteineen sekä vastuuhenkilöineen. Toinen työkonferenssitapaaminen järjestetään syksymmällä, missä luodaan yhdessä lopullinen työhyvinvointisuunnitelma.

Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaattmallia hyödyntäen, mikä kuvaa kattavasti kaikki työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavat osa-alueet.

Päivä toteutetaan ns. työkonferenssimenetelmällä. Sen perusajatuksen mukaan osallistujat itse rakentavat tilaisuuden sisällön. Aluksi pidetään lyhyt pohjustus aamupäivän aiheesta ja työkonferenssimenetelmästä, sen jälkeen työskennellään yksilöinä, ryhmissä ja kaikkien osallistujien yhteisissä istunnoissa. Aamupäivän kuluessa

- keskustellaan meidän työyhteisömme vahvuuksista
- mietitään kehittämisen kohteita ja toimenpiteitä kehittämiselle

Keskustelua ohjaavat ns. tasavertaisen vuoropuhelun säännöt. Ne korostavat erilaisten näkemysten vaihtamisen ja hyväksymisen tärkeyttä sekä osanottajien yhdenvertaisuutta työtehtävästä ja asemasta riippumatta. Keskustelujen lähtökohdana ovat jokaisen omat kokemukset.

Mukaan tarvitetset omat kokemuksesi, avointa keskustelumieltä ja ripauksen vaikuttamisen halua.

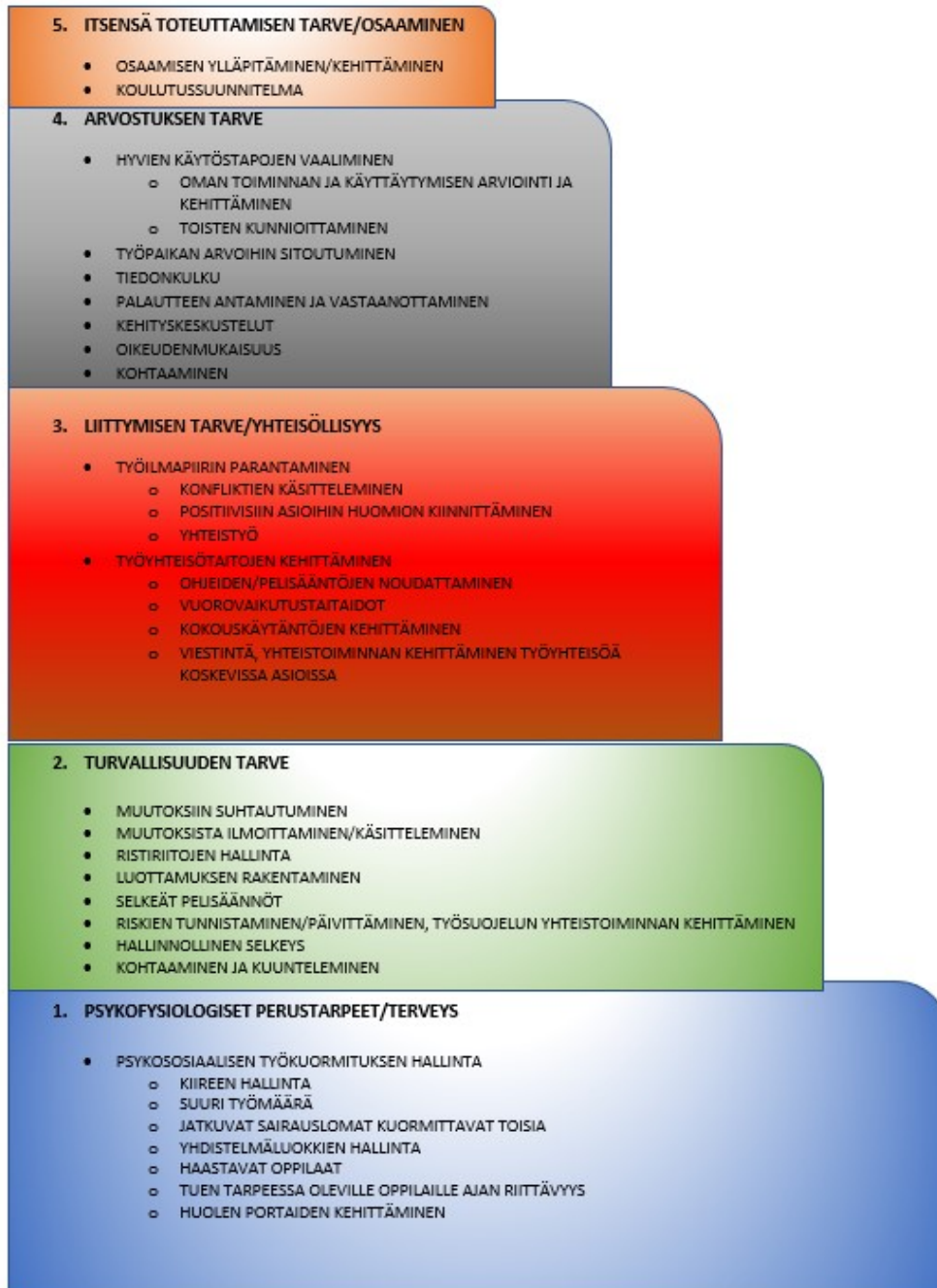
Tervetuloa työkonferenssiin!

Litteenä "tasavertaisen vuoropuhelun, demokraattisen dialogin säännöt" sekä Päivi Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaiden malli. Toivoisin, että tutustuisit materiaaliin etukäteen.

Terveisin;

Leena

Liite 2 Kehittämiskohteet portaittain



Liite 3 Palautetta työkonferenssipäivästä

Oliko työkonferenssimenetelmä ennestään tuttu sinulle?

Oliko menetelmä toimiva?

Jos muuttaisit ohjelman kulkua, miten?

Oliko ympäristö turvallinen ja aito?

Saitko mielipiteesi esille ja huomioitiinko se?

Oliko tehtäviä: 1.Liian vähän 2.Sopivasti 3. Liian paljon

Oliko työryhmäjaot onnistuneet?

Sana vapaa, jos haluat vielä kommentoida päivää 😊

Liite 4 **Työhyvinvointihaastattelukysymykset henkilökunnalle**

Koetko, että omassa työyhteisössä on tällä hetkellä ongelmia?

Mitkä asiat hiertävät omassa työyhteisössä?

Mikä tai mitkä asiat kuormittavat sinua?

Oletko kokenut tai nähnyt työpaikkakiusaamista?

Mikä tai mitkä asiat antavat sinulle voimia?

Miten kehittäisit oman työyhteisön hyvinvointia ja keskinäistä yhteistyötä, vuorovaikusta?

Mikä olisi sinun mielestäsi luonteva tapa tuoda työyhteisöön kehittämis ehdotuksia, antaa palautetta?

Mitä asioita/signaaleja sinun mielestäsi pitäisi kirjata oman työyhteisön ”Varhaisen puutumisen malliin”?

Miten näet koulun vuoden päästä?

Mitä muuta haluaisit sanoa?

Liite 5 Työhyvinvointisuunnitelma

Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta/ Tunnusluvut
Luottamuksen lisääminen	Mitä kuuluu – hetki -kerran kuukaudessa vaihtuva työpari suunnittelee matalan kynnyksen yhteistä tekemistä muille työyhteisön jäsenille	Etukäteen arvotut parit	2021 lokakuu – 2022 toukokuu	Väliarviointi helmikuussa työyhteisön yhteisessä kokoontumisessa, loppuarviointi kesäkuussa opettajapäivillä.
Työyhteisöviestintä	1. Wilman aktiivinen lukeminen, ennakointi ja suunnitelmallisuus viestinnässä (mitä ja milloin), kaikki huomioidaan viestinnässä 2. Läpinäkyvyys ja yhteistoiminta työyhteisöä koskevilla asioissa	Kaikki Esimiehet	2022 kevät- 2022 syky	Toteutumista seurataan kesäkuussa 2022 opettajapäivillä
Työssä jaksaminen	Hyvän puhuminen Vapaa-ajan vaaliminen	Kaikki	2022 kevät- 2023 kevät	-Väliarviointi työyhteisön yhteisissä palavereissa -Työilmapiirikysely työyhteisölle kevät 2023