

Peetu Peltonen

LÄHIESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTISELVITYS

Tuotantotalouden koulutusohjelma

2015

LÄHIESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTISELVITYS

Peltonen, Peetu
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2015
Ohjaaja: Karinen, Liisa
Sivumäärä: 48
Liitteitä: 1

Asiasanat: työhyvinvointi, esimiestyö, muutosjohtaminen

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia lähiesimiesten näkökulmasta. Työssä selvitettiin työhyvinvoinnin tasoa kohdeorganisaatiossa ja miten sitä voisi kehittää. Opinnäytetyö sisältää teoriaosan ja tutkimusosan. Työssä käytettiin laadullista tutkimusta ja keruu menetelmänä oli kirjekysely

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä. Se ei ole pelkästään fyysistä tai henkistä hyvinvointia, vaan siihen kuuluu myös työilmapiiri, viestintä, työn toimivuus sekä osaaminen. Työhyvinvoinnista on vastuu jokaisella työntekijällä, mutta esimiehellä on iso rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, sillä se parantaa yleistä työilmapiiriä, lisää motivaatiota ja vähentää sairauspoissaolojen määrää. Hyvinvoivat työntekijät parantavat kilpailuetua ja työn sekä toiminnan laatua.

Tutkimus osoitti, että työntekijät voivat kohdeyrityksessä hyvin ja työilmapiiri on hyvä. Suurimpia kehittämisen kohteita olivat kehityskeskustelut ja työntekijöiden perehdytys. Tutkimuksen avoimilla kysymyksillä tarkennettiin tapoja haitata tai edistää työhyvinvointia. Kohdeyritys on muokkaantunut viime vuosina, joten lisäksi kysyttiin organisaatiomuutosten vaikutuksista omassa yksikössä. Tutkimuksesta saatiin selville kehittämiskohteita ja työn lopussa on annettu kehittämiskohteille kehitysideoita.

SURVEY ON WELL-BEING AT WORK FROM THE POINT OF VIEW OF IMMEDIATE SUPERVISORS

Peltonen, Peetu

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Industrial Management

May 2015

Supervisor: Karinen, Liisa

Number of pages: 48

Appendices: 1

Keywords: occupational well-being, supervisory work, management of change

This thesis deals with well-being at work from the point of view of immediate supervisors. The aim was to clarify the level and development possibilities of occupational well-being in the target organization. The thesis includes a theoretical and a research part, with qualitative research as the main method and post questionnaire as a collection method.

Occupational well-being consists of several factors. Not only does it include physical or mental well-being but also work environment, communication, functionality of work and competence are included. All the employees are responsible for occupational well-being but the supervisor plays a major role in the maintenance and development of occupational well-being.

Developing occupational well-being is important as it enhances the general atmosphere, increases motivation and decreases the number of absences from work due to illness. Healthy workers give a competitive edge and enhance the quality of work and functioning.

The study revealed that the workers in the target organization are healthy and the work environment is good. Development discussions and orientation of new employees were found to be the major targets of development. The open questions of the study defined the factors that promote or hinder well-being at work. The target organization has been restructured lately so the effects of organizational changes in worker's own unit were enquired. Development areas were found and as a result development ideas are presented for them.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus	6
2.2	Tutkimusmenetelmät, kyselyn laadinta ja rajaus	6
3	TYÖHYVINVOINTI	8
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	8
3.2	Mistä työhyvinvointi koostuu?	9
3.3	Työhyvinvointitoiminta ja työkyky	10
3.4	Työhyvinvoinnin edistämisen hyödyt.....	12
4	ESIMIESTYÖ JA MUUTOSJOHTAMINEN	14
4.1	Esimiestyö käsitteenä	14
4.2	Muutosjohtaminen.....	15
4.3	Muutostilanteiden hallinta esimiehen näkökulmasta	17
5	ESIMIEHEN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ.....	19
5.1	Viestintä ja vuorovaikutustaidot.....	19
5.2	Kehityskeskustelu.....	19
5.3	Perehdytys	20
5.4	Palkitseminen	22
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	24
6.1	Työhyvinvointikyselyn tulokset	24
6.1.1	Sosiaali- ja perhepalvelut.....	24
6.1.2	Kuntoutus- ja sairaalapalvelut.....	30
6.1.3	Terveys- ja hyvinvointipalvelut	34
6.1.4	Vanhuspalvelut	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	44
8	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia lähiesimiesten näkökulmasta. Kohdealueena sekä tutkimuksen toimeksiantajana selvityksessä toimii Porin perusturvakeskus. Työn tarkoituksena on saada selvyys, miten esimiehet kokevat työhyvinvoinnin nykytilan sekä kehittämiskohteet heidän organisaatiossaan.

Työhyvinvointi on ajankohtainen ja tärkeä asia työelämässä. Hyvä työhyvinvointi on kaiken perusta työelämässä. Lisäksi Porin perusturvakeskuksen organisaatio on muok-
kaantunut vuosien saatossa, mikä tuo omat haasteensa hyvän työhyvinvoinnin ylläpi-
tämiseen.

Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella, joka lähetetään perusturvakeskuksen puo-
lta toimineille ohjaajille ja he välittävät kyselyt eteenpäin lähiesimiestasolle paperi-
sena versiona.

Toimeksiantajana siis toimii Porin perusturvakeskus, joka järjestää sosiaali- ja terveys-
palveluita Porin, Merikarvian ja Ulvilan alueiden asukkaille. Painopisteenä on ennal-
taehkäisevä työ ja se pohjautuu sekä alueelliseen että moniammatilliseen yhteistyöhön
ja kumppanuuteen. (Porin kaupungin www-sivut 2014)

Tärkeimpänä tehtävänä perusturvakeskuksella on edistää yhteistoiminta-alueen asuk-
kaiden terveyttä, hyvinvointia ja turvallisuutta oikea-aikaisten ja asiakasta lähellä ole-
vien peruspalvelujen avulla. Näiden vuoksi sosiaali- ja terveyspalvelut tuotetaan pää-
asiassa lähipalveluina, mutta myös osa palveluista järjestetään keskitetysti. (Porin kau-
pungin www-sivut 2014)

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on saada selvyys työhyvinvoinnin tilasta Porin perusturvakeskuksessa. Perusturvakeskuksen organisaatio on uudistunut viime vuosina ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos eli sote-järjestämislaki tuo uusia toimintamalleja kentälle. Muutosten ja uudistusten takia opinnäytetyössä tutkitaan myös muutosjohtamista, mitä se tarkoittaa ja miten lähiesimiehet ovat sopeutuneet muutoksiin.

Työhyvinvointi on paljon muutakin kuin pelkkää fyysistä tai henkistä hyvinvointia. Siihen kuuluvat myös organisaatioviestintä, sopeutuminen työoloihin ja työilmapiiri.

2.2 Tutkimusmenetelmät, kyselyn laadinta ja rajaus

Tutkimuksen kohdealueena toimivat perusturvakeskuksen lähiesimiehet. Työhyvinvointia tutkitaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen keruumenetelmänä on kirjekysely. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tilanteisiin kun halutaan haastatella valittuja ihmisiä. Haastattelun perusmuotona on avoin kysymys tai teema. (Tilastokeskuksen www-sivut 2015.)

Kyselymenetelmänä käytetään likert-asteikkoa. Siinä on väittämiä, jotka ilmaisevat kielteistä sekä myönteistä asennetta kyseiseen asiaan. Vastajat arvioivat väittämiä viisiportaisella asteikolla, jotka ovat täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä. Lisäksi kyselylomakkeen lopussa on avoimia kysymyksiä, joihin saa vastata vapaasti.

Kyselylomake jaetaan viiteen osa-alueeseen. Ensimmäiseksi tiedustellaan työntekijän taustoja. Sukupuolta, ikää, kauan ollut esimiestehtävissä sekä millä palvelualueella työskentelee. Toisessa osa-alueessa tiedustellaan omalta esimieheltä saatua tukea ja yhteistyötä. Kolmannessa osa-alueessa halutaan selvittää esimiehen omien alaistensa välinen suhde ja yhteistyö. Neljänneksi tiedustellaan enemmän fyysistä ja henkistä

työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Viidenteen osa-alueeseen kuuluvat avoimet kysymykset.

Opinnäytetyö rajataan lähiesimiestasolle, johon kuuluu noin 80 esimiestä. Rajaus toteutetaan lähiesimiestasolle, koska perusturvakeskus on niin laaja organisaatio ja tutkimuksesta olisi tullut todennäköisesti liian työläs, jos kaikki esimiehet olisi otettu mukaan. Rajauksen johdosta myös lähimiestason esimiehillä on esimiehiä, joten tuloksista saadaan todenmukaisempi.

Kyselylomake laaditaan yhdessä perusturvakeskuksen puolelta toimineiden työnohjaajien kanssa. Lisäksi väittämien ideoina toimivat lähdemateriaaleina kirjat sekä Internet. Kyselylomake kirjoitetaan puhtaaksi ja lähetetään perusturvakeskukseen. Siellä ohjaajat välittävät kyselyt eteenpäin esimiehille, jotka vastaavat kyselyyn ja laittavat kyselyt suljettuihin kirjekuoriin, jotta anonyymiyys säilyy.

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

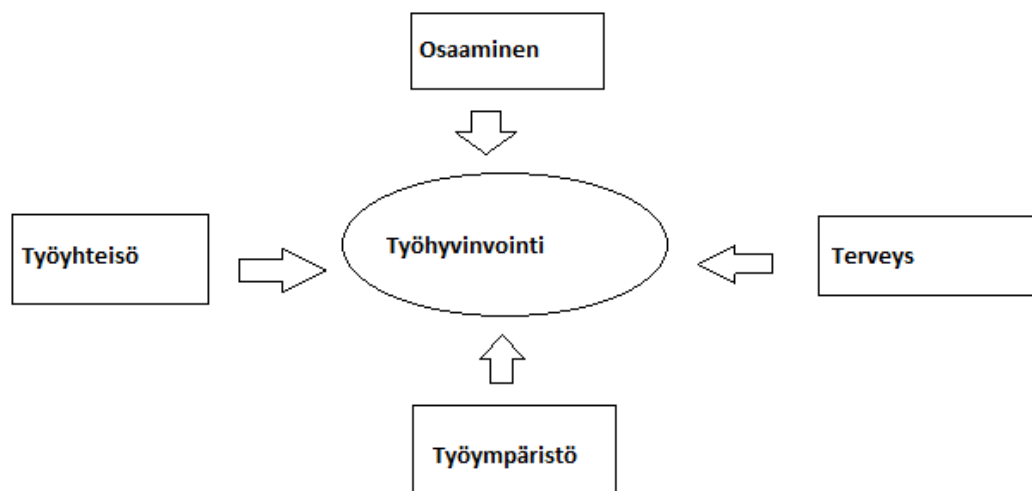
Työelämässä on viime vuosina puhuttu paljon työhyvinvoinnista. Kiire ja aikapaineet ovat lisääntyneet ja työn epävarmuuskin nakertaa hyvinvointia. (Manka 2006, 12.) Mitä työhyvinvointi oikein tarkoittaa ja miten sitä voitaisiin edistää ja ylläpitää? Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy keskeisesti työssä motivoimiseen sekä viihtymiseen. Työhyvinvointia voidaan myös kuvailla tasapainomallin avulla. Kun työn vaatimukset ylittävät työntekijän resurssit, niin työhyvinvointi laskee. (Mönkkönen & Roos 2009, 226–227.)

Oleellista on kuitenkin se, miten ihminen kokee olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön tunnetta ja vireystilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön vireystilaa. Ennen kaikkea työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivinen energia tarttuu myös muihin ja energialla luodaan menestystä. (Ojala 2003, 19.)

Työhyvinvoinnin merkitys on myös korostunut ja kasvanut. Väestö ikääntyy ja sen myötä työvoimapula voi uhata kilpailukykyä. Ihmiset pitää saada viihtymään työelämässä pidempään. Työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia, mutta onneksi nykyään on osittain lakisääteinen velvollisuus, että työhyvinvoinnin perusasiat ovat kunnossa. (Ojala 2003, 25–27.)

Työhyvinvointia on tutkittu jo sadan vuoden ajan. Se on muuttunut sinä aikana työturvallisuuden ja yksilön sairauden painottamisesta työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämiseen. Työhyvinvoinnin katsotaan olevan strateginen menestystekijä, jos henkilöstö voi hyvin. Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista, suunnittelua sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. (Manka 2011, 54.)

3.2 Mistä työhyvinvointi koostuu?



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kokonaisuus. (Vesterinen 2006, 50.)

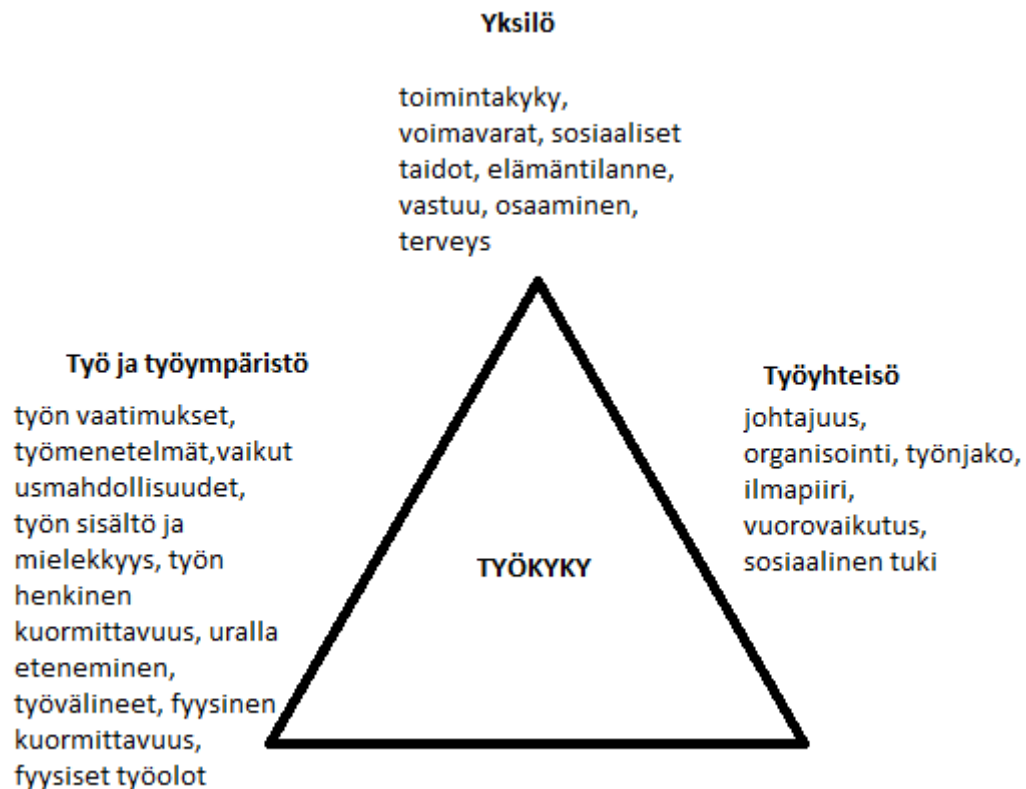
Kuvio 1. kuvaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta organisaatiossa. Useimmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että ihmisten suurimmat pelot nykytyöelämään liittyvät työn hallitsemattomuuteen vaaditulla tasolla mitä organisaatiossa odotetaan. Ajantasainen ja riittävä osaaminen auttavat vähentämään koettua stressiä sekä edistää työnhallinnan tunnetta. Työtehtävien hallintaa edistävä osaaminen sisältää vähintään ammatillisen osaaminen, kielitaidon, viestintäosaamisen, teknologia-osaamisen ja yhteistyötaidot. Kovatkaan tavoitteet eivät ole ahdistavia, kun osaaminen on riittävää ja tukea on tarjolla. Osaaminen on yksi merkittävimpiä asioita työelämässä onnistumisen kokemuksen taustalla. Kun ihminen onnistuu ja saa onnistumisen kokemuksia työhyvinvointi lisääntyy. (Vesterinen 2005, 50–52.)

Työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpidossa työyhteisöllä on keskeinen rooli. Työyhteisö määrittää työtehtävät, tavoitteet, työvälineet, resurssit, vuorovaikutuksen luonteen sekä työn tekemisen tahdin. Nämä kaikki osaltaan edistävät tai haittaavat työhyvinvointia. Erityisesti inhimillisellä johtamisella ja palautekulttuurilla on todettu olevan suuri merkitys työssä jaksamiseen. Työilmapiiriin panostamisella, yksilöiden arvostamisella, esimiestyön kehittämisellä sekä yksilölliset- ja joustavat tavoite- ja työaikaratkaisut ovat erityisiä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Hyvin toimivien työyhteisöjen taustalla on usein toimiva yhteistyö ja viestintä, paljon sosiaalista pääomaa sisäisten ja ulkoisten verkostojen muodossa. Hyvinvoiva henkilöstö heijastaa

oloaan palvelemalla hyvin ja keskittyneesti ja ymmärtää, mikä työssä on tärkeää. Tämä edellyttää työyhteisöltä keskustelua, yhteisesti sisäistettyä visiota, pelisääntöjä, kannustavaa palkitsemista säännöllisiä kehityskeskusteluita sekä johtamisen läpinäkyvyyttä. Hyvässä työyhteisössä yksilö kokee saavansa tukea ja arvostusta sekä tuntee innostumista ja kehittymistä. Toki myös jokaisella yksilöllä on vastuunsa tämän kaltaisen työyhteisön kehittymisestä, sillä jokaisen yksilön panos on myös tärkeä, vaikka johtaminen ja esimies ovatkin ratkaisevassa asemassa. On hyvä muistaa, että hyviä työyhteisöjä rakennetaan yhdessä. (Vesterinen 2006, 53–54.)

3.3 Työhyvinvointitoiminta ja työkyky

Työhyvinvointitoiminta on parhaimmillaan työpaikan eri tahojen omaksuma kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistynyt työpaikassa luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työntekoa. Työhyvinvointitoiminta on olennainen osa johtamista ja se nähdään kohdistuvan koko henkilöstöön. Työhyvinvointitoiminnan käsitteen määrittelyssä on perusteena kokonaisvaltainen työkyvyn käsite. Perusajatus käsitteelle on, että työkyky muodostuu työyhteisön, yksilön ja työympäristön muodostaman järjestelmän lopputuloksena. Kunnossa olevat perusasiat tukevat yksilön työkykyä, mutta ongelmat murentavat sitä. Myös työn ulkopuoliset asiat ja tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe sekä lähiympäristö vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Vesterinen 2006, 30–31.)



Kuvio 2. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. (Vesterinen 2006, 31.)

Kokonaisvaltaisen työkyvyn perusajatuksena on, että jos yksilön työkykyä halutaan tukea tehokkaasti, tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. (Vesterinen 2006, 32.)

Fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämisen toimenpiteitä yksilön näkökulmasta ovat esimerkiksi: terveydenhoito, lääkinnällinen ja ammatillinen koulutus, liikuntatoiminta terveellisten elämäntapojen ja turvallisuuden edistäminen sekä harrastus- ja virkistystoiminta. (Vesterinen 2006, 32.)

Työn ja työympäristön kehittämisen toimenpiteitä ovat työssä esiintyvien riskien määrittäminen ja hallinta, tilojen ja välineiden parantaminen, koneiden käytön haitan vähentäminen sekä haitallisilta aineilta ja tekijöiltä suojautumisen parantaminen. Työyhteisöön ja työorganisaatioon kuuluvat sitten tiedonvälityksen tehostaminen, yhteistyön lisääminen, johtamisen kehittäminen, työn suunnittelun ja laadun parantaminen, kiireen ja aikapaineiden vähentäminen, henkilöstön arvostuksen lisääminen sekä kriisien hallinnan kehittäminen. (Vesterinen 2006, 33.)

3.4 Työhyvinvoinnin edistämisen hyödyt

Työhyvinvoinnin edistämässä on paljon erilaisia hyötyjä organisaatiossa. Jokaisen organisaation olisi hyvä pohtia, miten pitää huolta ja kehittää niin sanottua aineetonta pääomaa. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sosiaalista pääomaa, joka on esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde sekä työntekijöiden keskinäinen suhde. Myös asiakassuhteen ja yhteistyökumppaneiden välillä olevat suhteet koskevat sosiaalista pääomaa. (Manka 2011, 34.)

Henkinen pääoma on myös aineetonta pääomaa, joka näkyy organisaatiossa työntekijöiden asenteina, osaamisena sekä fyysisenä että psyykkisenä terveytenä. Myös aineetomaan pääomaan kuuluu rakennepääoma, joka ilmenee organisaatiossa toimintatapoina ja menetelminä. Aineeton pääoma liittyykin merkittävästi työhyvinvointiin. Ennen aikaisesti eläkkeelle lähtevät työntekijät vievät osaamisensa ja kasvattavat henkilökustannuksia, mikä heikentää kilpailukykyä. Jos työntekijä on uupunut tai pahoinvoiva jossa työskentelee, hän ei välttämättä käytä osaamistaan organisaation hyväksi mahdollisimman hyvin. Se näkyy ennen pitkää asiakassuhteissa. Pelkkä terveys ei enää riitä hyvään työsuoritukseen, vaan vaaditaan sitoutumista ja innostuneisuutta. Työhyvinvoinnin edistäminen onkin tärkeä asia hyvinvointivaltion ylläpitämisessä. (Manka 2001, 34–35.)

Työhyvinvointia edistämällä ja siihen panostamalla pystytään lisäämään inhimillistä tuottavuutta. Tutkimusten mukaan työnjaon epäoikeudenmukaisuus sekä työilmapiiri lisäsi sairauslomien määrää. Työhyvinvointiin tehtyjen investointien on nähty olevan hyvä kehityskohde sekä liike- että kansantaloudellisesti. Tuloksellisuus paranee, kun työntekijöillä on motivaatiota, hyvä työilmapiiri ja asiakaspalvelu toimivat. Työaika kuluu näin ollen työntekemiseen eikä ongelmien tai huhujen miettimiseen. Työntekeminen taas suoraan johtaa organisaation osaamisen ja oppimisen lisäämiseen ja näin voi tulla uusia ideoita, joita voisi kehittää. Työn laatu paranee ja kilpailukyky lisääntyy. (Manka 2011, 35–39.)

Tapaturmakustannukset voivat olla iso palkkaerä organisaatiossa. Lyhyet 1-3 päivän sairauspoissaolot tulevat kalleimmiksi yrityksessä, koska yritys joutuu maksamaan

poissaolokulut, sairauspoissaolojen palkkaamiskustannukset sekä mahdolliset virhekulut. Lisäksi tapaturmilla on negatiivinen signaali yrityksen työnantajaimagoon. Työterveyshuollon kanssa kannattaakin tehdä yhteistyötä ja ennakoida poissaoloja. Useat sairauspoissaolot viittaavat heikentyneeseen työkykyyn. Huomiota kannattaa myös kiinnittää sairaana työskentelyyn, sillä se voi heikentää työn tuottavuutta jopa kolmanneksella. (Manka 2011, 42–44.)

4 ESIMIESTYÖ JA MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Esimiestyö käsitteenä

Esimiestyö on laaja kokonaisuus, joka sisältää paljon velvollisuuksia, vastuuta sekä osaamisen alueita. Esimiestyö on henkilöstöjohtamista, missä osataan toimia yksilöiden ja ryhmien kanssa sekä myös selviytymistä erilaisten lakipykäliden ja muutostilanteiden kanssa. Johtamistilanteessa ovat mukana vaikuttaja, vaikutettava ja työyhteisön tavoitteet. Erilaiset tehtävät ja tilanteet vaativat eri toimintatapoja ja rooleja. (Hyppänen 2007, 7.)

Erilaisten roolien avulla voidaan myös tarkastella esimiestyön sisältöä. Esimiestyön rooleina voi olla valmentaja, ryhmänvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija tai perehdyttäjä. Tilanteet huomioon ottaen joku voi kokea itsensä johtajaksi ja joku toinen taas työnantajaksi sekä joku pitää itseään asiantuntijana. (Hyppänen 2007, 11.)

Hyppönen määrittelee esimiestyöhön liittyvät tehtävät seuraavasti:

- varmistaa töiden sujuminen
- tukea työntekijää
- arvioida ja kehittää
- huolehtia motivaatiosta
- antaa palautetta ja kannustaa
- huolehtia työntekijän jaksamisesta
- varmistaa toimiva tiedonkulku
- asettaa tavoitteita
- seurata tuloksia
- huolehtia ilmapiiristä
- olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen

Tehtävälista on vaativa, mutta esimieskään ei ole tehtävässään yksin. Organisaatiot ovat erikokoisia ja usein esimiehillä on tukenaan omat esimiehet, kollegoita sekä johto. (Hyppönen 2007, 11–12.)

4.2 Muutosjohtaminen

Muutos on sana, jolla yleensä yritetään kuvata aikaa, jota elämme. Usein kerrotaan, että muutos on ainoa pysyvä asia nykyisessä työelämässä. Enää ei voi ajatella, että kun muutokset ja uudistukset on saatu valmiiksi, voidaan hengähtää. Todennäköisemmin näyttää siltä, että muutosten aika vain kiihtyy entisestään. Muutos työpaikoilla on hyvin laaja ilmiö, joka voi olla nopeaa tai hidasta, tiedostamatonta ja tiedostettavaa tai sitten muutos voi olla pakonomaista. (Järvinen 2000, 13.)

Muutosten johtaminen ja muutosten läpivienti organisaatiossa vaatii paljon tietoa, taitoa ja osaamista. Muutokset organisaatiossa voidaan nähdä projektina, joka täytyy suunnitella, toteuttaa suunnitelmien mukaan ja tämän jälkeen arvioida muutoksen onnistumista. Jotta voidaan ensin suunnitella, on ymmärrettävä mistä erilaisista muutostilanteista on kysymys. Pitää pohtia miten ihmiset reagoivat muutostilanteisiin sekä millä keinoin henkilöstö saadaan innostumaan uusista muutoksista ilman muutosvastarintaa. (Hyppönen 2007, 226.)

Useimmille organisaatioille muutokset ovat välttämättömiä jossain vaiheessa. Osa muutoshankkeista voi epäonnistua, mutta muutokset voidaan myös toteuttaa onnistuneesti esimerkiksi noudattaen seuraavia askeleita.

- askel 1: korostaa muutoksen välttämättömyyttä
- askel 2: muutoksen vetäjäjoukon tulee olla vahva
- askel 3: selkeä kuva tulevasta muutoksesta
- askel 4: viestintä tulee olla selkeää
- askel 5: muutoksen kohteena olevan henkilöstön osallistaminen
- askel 6: pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen
- askel 7: uusien toimintatapojen vahvistaminen ja selkeyttäminen
- askel 8: uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Askeleet tulee kulkea yllä mainitussa järjestyksessä tai muuten muutoshankkeet voivat epäonnistua jo alkuvaiheessa. Ensimmäisessä askeleessa on korostettava muutoksen välttämättömyyttä ja täytyy varautua mahdollisiin esteisiin/mahdollisuuksiin sekä tunnistettava ne. Toinen askel korostaa sitä, että isoilla muutoshankkeilla täytyy olla ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen. Tuen on oltava näkyvää, jotta henkilöstä voi sen todeta. Kolmas askel on siinä mielessä haasteellinen, että on vaikea kuvata asiaa, jota ei vielä ole olemassa. Onkin muutosprosessin tässä vaiheessa tärkeää esittää muutoksesta tulevaisuudessa saatavia konkreettisia hyötyjä. (Hyppönen 2007, 226–227.)

Neljäs askel korostaa viestinnän merkitystä. Viestinnän tulee kestää koko muutoshankkeen ajan. Sen on oltava suunniteltua, systemaattista sekä sitä on toistettava tarpeeksi. Erilaisia viestintäkanavia pitää käyttää ja täytyy muistaa, että viestin on pysyttävä samanhenkisenä ja samansuuntaisena viestijästä riippumatta. Viides askel eli henkilöstö osallistaminen on erittäin tärkeä vaihe muutoshankkeen onnistumisen näkökulmasta. Tarkoituksena on ottaa henkilöstö mukaan pohtimaan käytännön toteutusta. Tämä avulla henkilöstö saa enemmän tietoa, kokee pystyvänsä vaikuttamaan sekä henkilöstölle luodaan edellytyksiä sitoutua muutokseen. Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel vaativat organisaation esimiesten, johdon ja projektihenkilöstön kannustavaa otetta sekä heidän kuuluu viestittää kaikista edistysaskeleista. Näillä toimintatavoilla pystytään vaikuttamaan henkilöihin, jotka ovat epäluuloisia muutoshanketta kohtaan. (Hyppönen 2007, 227.)

Kuten yllämainituista asioista huomaa, niin organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, joten niidenkin on muututtava. Muutostarpeita syntyy esimerkiksi kilpailijoiden toiminnasta, lainsäädännöstä, asiakkaista, teknologiasta, globalisaatiosta tai ihmisten kulutustarpeista. Organisaatiossa on siis oltava valmis muuttamaan toimintatapojaan ja rakenteitaan. Muutosjohtamisessa on huomioitava, että on paljon erilaisia muutoksia ja ne kohdistuvat erilaisiin asioihin. Muutokset jotka onnistuvat, ovat elintärkeitä organisaatioiden menestymiselle minkä lisäksi ne vahvistavat työnantajakuvaa. (Hyppönen 2007, 246.)

4.3 Muutostilanteiden hallinta esimiehen näkökulmasta

Muutostilanteessa esimiehen on todella tärkeää tietää riittävästi muutoshankkeen tarkoituksesta. Silloin esimies pystyy vastaamaan henkilöstön kysymyksiin uskottavasti. Jos esimies ei ole suhtautunut muutokseen myönteisesti tai ei ole asiaan perehtynyt, on parempi jättää muutoksesta kertomatta ja antaa jonkun toisen kertoa muutoksen tarkoituksesta. Muutostilanteissa esimiehen aseman tekee hankalaksi muutoksen kohdistuminen myös esimieheen itseensä, joskin hän on myös muutoksen ohjaaja. Ei riitä, että saa muun henkilökunnan tekemään muutoksia toteutukseen, vaan on myös itse muututtava ja kehityttävä. (Järvinen 2000, 57.)

Aluksi esimies käy läpi oman muutosprosessinsa. Hänellä on omat vihansa, surunsa ja ilonsa tulevasta muutoksesta. Usein esimies saa tietää muutoksesta ennen alaisiaan, joten hänellä on enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Hänellä on näin ollen aikaa myös oppia uudet toimintatavat henkilöstöön nähden. Tämän takia on tärkeää, että esimiehet eivät kiirehtisi uuden oppimiseen ennen kuin henkilöstökin olisi jossain määrin samalla tasolla esimiesten kanssa. (Vesterinen 2006, 132.)

Esimiehen tulee myötäelää ja johtaa työntekijöidensä muutosta. Tässä saattaa olla syy, että ylin johto panttaa tietoa työntekijöiltä, sillä johto haluaa olla varma siitä, että esimiehet ovat sitoutuneita muutokseen ennen kuin he voivat vastaavasti sitouttaa omat alaisensa. Jos organisaatio on hyvin hierarkkinen, niin muutos valuu todella hitaasti portaalta toiselle. Usein käy niin, että kun ensimmäinen muutos on vasta perillä, uusi muutos valuu jo ylempää organisaatiosta. Näin ollen oman ja alaistensa tilanteen hallitseminen on melkoinen vaatimus esimieheltä. (Vesterinen 2006, 133.)

Kolmanneksi esimiehen tulee ennakoida tulevaisuutta, mitä muutosprosessin aikana tapahtuu ja millaista osaamista jatkossa mahdollisesti tarvitaan. Hyvä esimies oivaltaa, että muutoksissa ole välttämättä vain yhtä oikeaa vastausta tai totuutta. Tämän vuoksi ylin johto näkee ja kokee muutoksen eritavalla kuin keskijohto, työnjohto tai työntekijät. Tieto saattaa lisätä tuskaa, joten esimiehen on tärkeää miettiä missä määrin antaa muutoksista tietoa alaisilleen. Jos esimies kaataa kaiken tiedon, minkä itse on saanut selville kuukauden aikana, niin vartissa työntekijöiden niskaan, niin todennäköisesti

työntekijät vain ahdistuvat. Työntekijä ei pysty sulattamaan kuin osan saamastaan valtavasta tietomäärästä. Muutokseen sitoutuminen vie henkilöstöltä aikaa. (Vesterinen 2006, 134–135.)

5 ESIMIEHEN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

5.1 Viestintä ja vuorovaikutustaidot

Viestintä ja vuorovaikutus kuuluvat esimiestyöhön monin tavoin. Hyvä ilmapiiri ja toimiva työyhteisö edellyttävät avointa vuorovaikutusta, sujuvaa tiedon kulkua, saumatonta työyhteisöä sekä luottamusta. Oppiminen ja kehittyminen edellyttävät toimivaa vuorovaikutusta eikä esimiestyössä onnistuminen voi tapahtua ilman hyviä viestintä ja vuorovaikutustaitoja, sillä työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteisiin viestinnän avulla. (Hyppänen 2007, 25.)

Esimiestyössä tarvitaan erilaisia viestintä kanavia. Kanavan valintaa vaikuttaa käsiteltävä asia, kohderyhmän koko, tavoitettavuus sekä asetettu aika. On syytä miettiä, mitkä asiat kannattaa hoitaa sähköpostitse, puhelimella, kasvotusten vai vaatiiko joku asia käsittelyä koko ryhmän kanssa. Sähköpostiviestintä voidaan kokea loukkaavaksi, koska siinä puuttuu viestinnän pehmentävät elementit kuten ilmeet ja äänensävy. Mitä monimutkaisempi tai ikävämpi asia, johon vaaditaan henkilöstön sitoutumista, sitä enemmän tarvitaan suullista viestintää joko henkilökohtaisesti tai pienryhmissä. (Hyppänen 2007, 27.) Sähköpostiviestejä ei saisi mielellään koskaan lähettää isossa tunnetilassa, sillä silloin on vaarana että viestin vastaanottaja ymmärtää asian vakavuuden väärin. (Järvinen 2008, 100.) Viestejä pitää siis osasta tulkita, koska sama viesti voi merkitä hyvinkin erilaisia asioita.

5.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla on iso vaikutus työpaikan työhyvinvointiin ja kehityskeskustelu on myös tärkeimpiä johtamisen välineitä. Kehityskeskustelu käydään alaisen ja esimiehen välillä ja siinä käydään läpi kehitystarpeet, osaamiset ja palautteet. (Hyppänen 2007, 56.) Säännölliset kehityskeskustelut ovat tulleet jäädäkseen suomalaiseen työelämään. Työpaikoissa, joissa kehityskeskusteluita pidetään oikein ja järjestelmällisesti, työntekijät osaavat myös vaatia esimiehiltään kehityskeskusteluita. (Järvinen 2008, 110.)

Työntekijän työsuoriutumisen arviointi ei ole mahdollista, jos hänelle ei ole tehty selväksi työn tehtäviä ja tavoitteita. Jokaisella työntekijällä on näin ollen oikeus käydä kunnollinen kehityskeskustelu, jotta hän voi tietää mitä häneltä odotetaan ja millä perusteilla hänen onnistumisistaan mitataan. Kehityskeskustelu on myös loistava paikka keskustella työn mielenkiinnosta ja ylipäättään motivaatiosta työtä kohtaa sekä haastavuuteen liittyvistä asioista. Jos työn mielekkyys alkaa kadota, on hyvä pohtia esimiehen kanssa, mistä saisi uutta virtaa. On syytä selvittää, kiinnostaisivatko esimerkiksi uudet tehtävät tai uudenlainen koulutus. Esimies ei voi aina tietää työntekijän toiveet, joten työntekijän pitää ne esittää. (Järvinen 2008, 110–111.)

Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta omalle esimiehelleen. On hyvä muistaa, kun palautetta antaa, että kohdistaa sen esimiehen toimintaan sekä käyttäytymiseen eikä esimiehen persoonallisuuteen. Kannattaa kertoa siitä, mitkä asiat ja toimintatavat on kokenut hyväksi ja minkä asioiden toivoo jatkuvan. On myös tärkeää kertoa asiat ja toimintatavat johon haluaa muutosta. Nämä toiveet kannattaa perustella omasta työstä käsin helpomman ymmärtävyyden kannalta. (Järvinen 2008, 111.)

5.3 Perehdytys

Hyvä perehdytys tukee työntekijän työhön ja työpaikkaan pääsemistä sekä hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.ttl.fi) 2015.) Perehdyttämisellä tarkoitetaan keskeisten työtehtävien hoitamiseen liittyvien asioiden selvittämistä työntekijälle. Perehdytys koskee niin uutta työntekijää, esimiestä kuin työyhteisöäkin. Esimiehen tehtäviin kuuluu perehdyttämisessä suunnittelu, työtilojen ja työvälineiden järjestäminen, tehtävien jako perehdytykseen osallistuville, keskustelu tulokkaan kanssa, työkavereiden esittely, yritysesittely, selvitys työsuojelusta ja selvitys kenen puoleen voi kääntyä, jos on kysyttävää sekä varsinainen työnopastus. (Hyppänen 2007, 194–195.)

Esimiehen on syytä aloittaa perehdytykseen liittyvät asiat jo ennen työn alkamista, jotta kaikki on valmiina kun uusi työntekijä aloittaa työpaikassa. Tärkeimpiä asioita

ovat työpisteen järjestäminen ja tarvittavien työvälineiden kuten tietokoneen ja puhelimen hankinta. Jos käytännön asiat hoidetaan vasta kun uusi työntekijä aloittaa haastakataan aikaa. Työvälineiden lisäksi esimiehen kannattaa laatia perehdytyslista uudelle työntekijälle. Perehdytyslista on aikataulutettu lista henkilöistä ja asioista, joihin henkilön pitäisi tutustua. (Hyppänen 2007, 195.)

Esimiehen on hyvä varata aikaa uuden henkilön aloittaessa työt. Perehdytys aloitetaan usein tutustumisella, jonka jälkeen siirrytään yleisistä asioista yksityiskohtiin. Esimiehen kannattaa kertoa konkreettisesti millaiseen yritykseen uusi työntekijä on tullut ja kertoa yrityksen tärkeimmistä asioista ja menestystekijöistä. Yritystason perehdytyksen jälkeen on hyvä jatkaa perehdytystä osasto- tai yksilötasolla. Miten niiden tehtävät ja tavoitteet liittyvät suurempaan kokonaisuuteen? Perehdytyksessä selvitettäviä työsuhteeseen ja työnopastukseen liittyviä asioita ovat muun muassa:

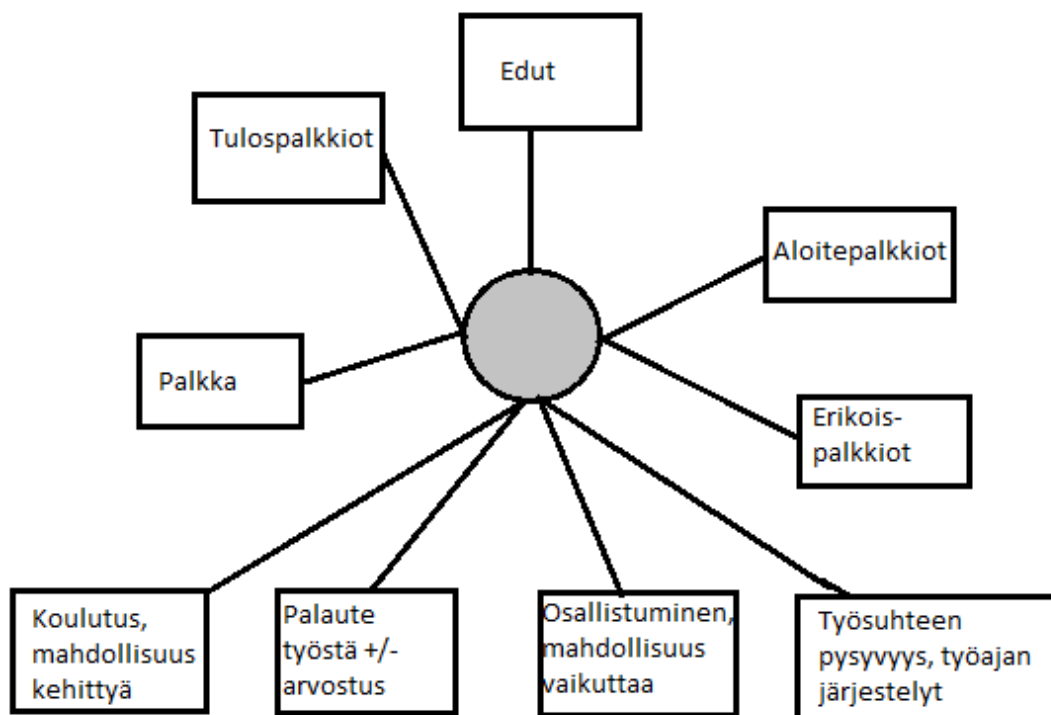
- työ ja organisaatio
- työajat
- palkka, palkkapäivä, palkanmaksuun liittyvät asiat
- poissaolosäännöt
- ruokailu- ja taukotilat sekä sosiaalityilat
- työterveyshuolto
- työsuhde-edut
- virkistyspalvelut
- työkaverit
- työssä tarvittavat koneet ja niiden ylläpito
- työturvallisuus
- toiminta häiriötilanteessa
- työn arviointi ja mittarit

Esimiehen kannattaa valita uudelle työntekijälle ”kummihenkilö”, jolta voi kysyä asioita, sillä esimiehet ovat usein kiireellisiä eivätkä aina ole tavoitettavissa. (Hyppänen 2007, 196–197.)

5.4 Palkitseminen

Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä on tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta sekä työelämän laatua. Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus on tärkeää, jotta sillä on oikeanlaiset vaikutukset. Toimiva järjestelmä auttaa työntekijöitä sitoutumaan paremmin yritykseen ja pitämään heidät kauemmin talossa. (Hyppänen 2007, 133.)

Palkitseminen on laaja kokonaisuus, sillä aineellisten elementtien lisäksi mahdollisuudella kehittyä ja vaikuttaa, palautteilla ja työn organisoinnilla on iso ja tärkeä rooli. Kuvio 3 osoittaa hyvin palautteen kokonaisuuden.



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus. (Hyppänen 2007, 131.)

Rahallisessa palkitsemisessa on erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja: urakka- ja palvelulisät, erilaiset TES-lisät, henkilökohtaiset lisät pätevyyden perusteella, työkohtaiset lisät työn vaativuuden perusteella sekä palkkiot. (Hyppänen 2007, 131.)

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin henkilöstöetuja sekä tulospalkkausta. Luontaisetut on muuna kuin rahana saatu korvaus tehdystä työstä. Luontaiseduilla kuten matkapuhelinetu, autoetu, asuntoetu, työmatkatuki, ruokailutuki on määritelty oma verotusarvonsa. Monet edut liittyvät terveydenhoitoon, fysikaaliseen hoitoon ja sairausvakuutukseen. Hyvinvointietuja ovat esimerkiksi liikuntasetelit, hieronta tai muu tukeminen kuten tupakoinnin lopettamisen tukeminen. Lisäksi etuja voi olla erilaiset muistamiset merkkipäivinä, vuosilomat, vuorotteluvapaa ja lomarahain vaihtaminen vapaaksi. (Hyppänen 2007, 132–133.)

Tulospalkkaus on työsuorituksen perustuvaa palkkausjärjestelmää. Tulospalkkauksen tarkoituksena on edistää tavoitteiden saavuttamista, parantaa yhteistyötä ja ilmapiiriä sekä sitouttaa ja motivoida työntekijöitä. Palkkio ja sen perusteet on etukäteen määritelty ja sen saa, mikäli saamisen edellytykset ovat täytyneet. Esimiehet luovat tulospalkkauksen perusteet tarpeen mukaan. Yhtiötason, osastotason tai yksilötason tavoitemittareiden lisäksi on hyvä käyttää laadun mittaamisen tarkoitettuja mittareita ja tavoitteita, kuten asiakastytyväisyys, henkilöstötytyväisyys, toimitusvarmuus, reklamaatioiden määrä. Mittareita ei saa kuitenkaan olla liikaa ja esimiehen on tärkeää pitää valittuja mittareita esillä ja seurata niiden kehittymistä henkilöstön kanssa. (Hyppänen 2007, 133.)

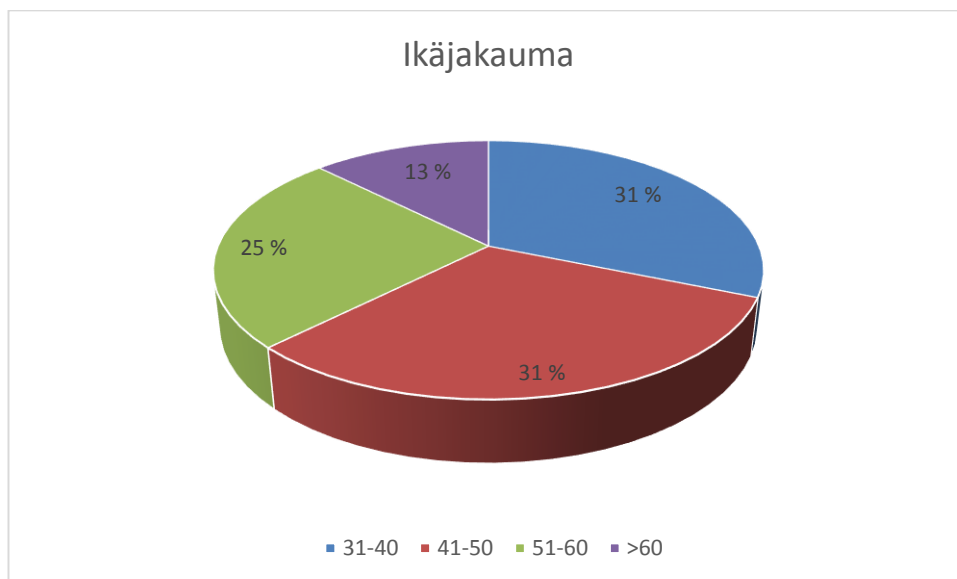
6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Kyselyitä lähetettiin yhteensä 81 kappaletta ja vastauksia saatiin 55. Vastausprosentiksi saatiin yhteensä koko perusturvakeskuksessa 67 prosenttia. Sosiaali- ja perhepalveluiden yksikköön lähetettiin 25 ja palautettiin 16, joten vastausprosentti on 64 prosenttia. Terveys- ja hyvinvointipalveluihin lähetettiin yhdeksän kappaletta, joista palautettiin seitsemän, jolloin vastausprosentiksi saadaan 78 prosenttia. Vanhuspalveluyksikkö on suurin alue, johon lähetettiin 34 kyselyä ja takaisin saatiin 22, joten vastausprosentti on 65 prosenttia. Kuntoutuspalveluihin lähetettiin 13 kyselyä ja vastauksia saatiin takaisin kymmenen ja vastausprosentti on 77 prosenttia. Jokaisesta palvelualueesta julkaistaan oma tutkimustulos.

6.1.1 Sosiaali- ja perhepalvelut

Sosiaali- ja perhepalveluyksikön vastausprosentti on 64. Naisia vastaajista on 88 prosenttia ja miehiä 12 prosenttia. 31–40-vuotiaita sekä 41–50-vuotiaita on kumpaakin 31 prosenttia. Seuraavana on 51–60-vuotiaita 25 prosenttia ja vähiten 60-vuotiaita on 13 prosenttia. Jakaumaa on havainnollistettu kuvoissa 4.



Kuvio 4. Sosiaali- ja perhepalveluiden ikäjakauma

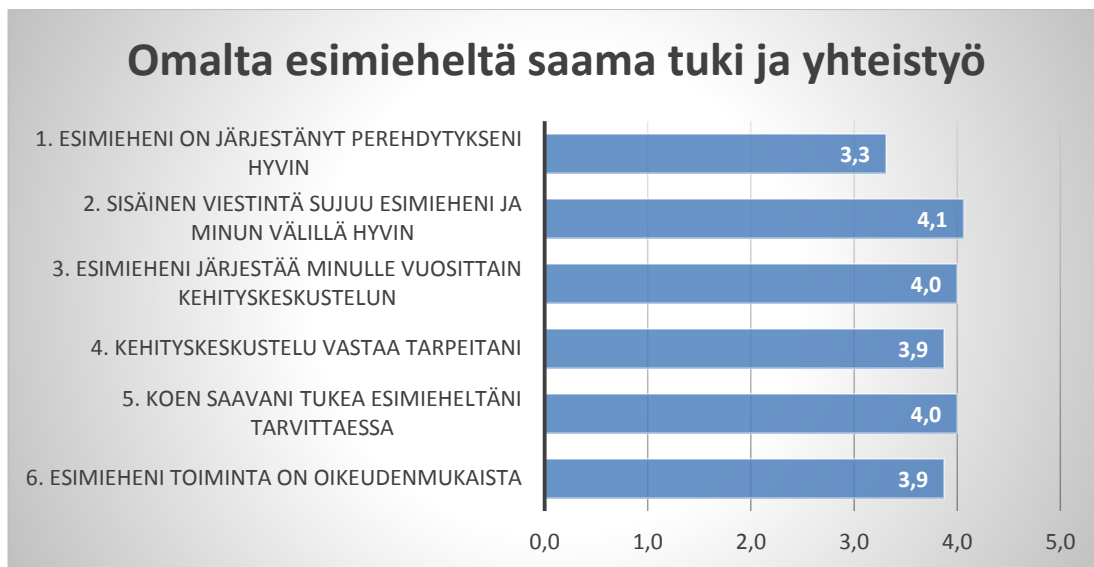
Sosiaali- ja perhepalveluiden lähiesimiehistä ainoastaan viisi tekee 100 prosenttista esimiestyötä. Muut 11 työntekijää tekee esimiestyötä vaihtelevasti aina 30 prosentista 90 prosenttiin. Suurin osa sosiaali- ja perhepalveluiden lähiesimiehistä on ollut yli kymmenen vuotta Porin kaupungilla töissä ja yli puolet vastaajista on ollut jopa yli 15 vuotta. Ainoastaan kaksi vastaajista on ollut alle kymmenen vuotta Porin kaupungin palveluksessa. Suurta vaihtelua on havaittavissa, kysymyksessä kauanko olet ollut nykyisissä esimiestehtävissä. 11 työntekijää on ollut alle kymmenen vuotta nykyisissä esimiestehtävissä. Loput ovat olleet yli kymmenen vuotta ja heistä kaksi on ollut yli 20 vuotta töissä nykyisissä esimiestehtävissä.

Työhyvinvointikyselyn toisessa osiossa kysyttiin omalta esimieheltä saamaa tukea ja yhteistyötä. Kysymyksiä osiossa oli yhteensä kuusi. Ensimmäinen väite oli: Esimieheni on järjestänyt perehdytykseni hyvin. 50 % ovat osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, 12,5 % on osittain eri mieltä ja 12,5 % täysin eri mieltä sekä 25 % eivät osaa sanoa. Toinen väite oli: Sisäinen viestintä sujuu esimieheni ja minun välillä hyvin. Viestintä sujuu hyvin, sillä 81 prosenttia vastaajista on tyytyväisiä. Heistä 31 prosenttia on täysin samaa mieltä. Ainoastaan yksi vastaajista on osittain eri mieltä ja kaksi ei osaa sanoa.

Kolmannella väitteellä haluttiin tietää järjestääkö esimies vuosittain kehityskeskustelun. Esimies järjestää vuosittain kehityskeskustelun, sillä 75 prosenttia on täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Kolme vastaajista on eri mieltä ja heistä yksi on täysin eri mieltä. Yksi vastaajista ei osaa sanoa. Neljäs väite oli: Kehityskeskustelu vastaa tarpeitani. 75 prosenttia vastaajista vastasi olevan osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Ainoastaan kaksi vastasivat olevansa osittain eri mieltä.

Viides väite koski esimieheltä samaa tukea. 75 % vastasi saavansa esimieheltä tukea sitä tarvitessaan. Vain kaksi vastaajaa on osittain eri mieltä. Kuudennessa väitteessä tiedusteltiin esimiehen oikeudenmukaisuutta. Väite oli: Esimieheni toiminta on oikeudenmukaista. 69 prosenttia on tyytyväisiä esimiehen toimintaan. Heistä 31 prosenttia

on täysin samaa mieltä. Loput 38 prosenttia on osittain samaa mieltä. 12,5 % on osittain eri mieltä ja kolme vastaajaa ei osaa sanoa. Vastausten keskiarvot ovat kuviossa 5.



Kuvio 5. Omalta esimieheltä saama tuki ja yhteistyö (Sosiaali- ja perhepalvelut)

Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraavaa:

”Kehityskeskustelu ei vastaa tarpeita, ei johda mihinkään muutokseen.”

”Osaan asioista saa tukea hyvinkin, osaan ei tai asioihin vastaaminen kestää.”

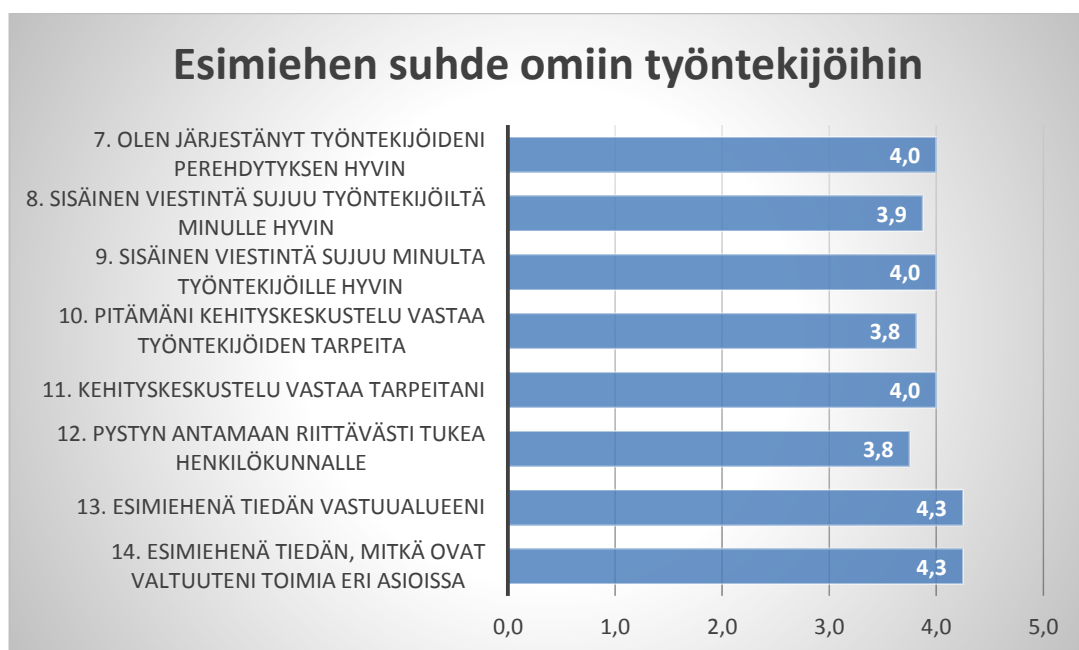
”Perehdytys oli puutteellinen”

”Silloin kun aloitin, ei silloinen esimieheni juurikaan perehdyttänyt/autanut minua uuden toimen toiminnassa.”

Väitteissä 7-14 käsiteltiin esimiehen suhdetta omiin alaisiin. 81 prosenttia vastaajista on osittain samaa tai täysin samaa mieltä, että on järjestänyt perehdytyksen hyvin. Loput kolme vastaajaa ei osaa sanoa. Väitteissä kahdeksan ja yhdeksän käsiteltiin sisäistä viestintää. Kahdeksas väite oli: Sisäinen viestin sujua työntekijöiltä minulle hyvin. 75 prosenttia on sisäiseen viestintään tyytyväisiä ja heistä 19 % vastasi täysin samaa mieltä. Neljä vastaajaa (25 %) ei osaa sanoa. Yhdeksäs väite oli: Sisäinen viestintä sujua minulta työntekijöille hyvin. Vastaajista 88 prosenttia on osittain tai täysin samaa mieltä sekä kaksi vastaajista ei osaa sanoa.

Väitteet kymmenen ja yksitoista koski kehityskeskusteluita. Väite numero 10 oli: Pitämäni kehityskeskustelu vastaa työntekijöideni tarpeita sekä väite yksitoista oli: Kehityskeskustelu vastaa tarpeitani. Molempiin väittämiin 69 prosenttia vastaajista ovat täysin samaa tai osittain samaa mieltä. Molempiin väitteisiin täysin samaa mieltä on kaksi vastaajaa. Neljä vastaajista ei osaa sanoa, mitä mieltä ovat. Väitteessä 12: pystyn antamaan riittävästi tukea henkilökunnalle. Vastaajista 31 % ei osaa sanoa, 31 % on osittain samaa mieltä, 38 % on täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

Väitteissä 13 ja 14 tiedusteltiin vastuualueesta ja valtuuksista. Väitteet olivat: Esimiehenä tiedän vastualueeni ja väite 14 oli: Esimiehenä tiedän, mitkä ovat valtuuteni toimia eri asioissa. Vastuualueet ja valtuudet toimia olivat selvät vastaajille. Molempiin väittämiin 87,5 prosenttia tietävät vastuualueet ja valtuudet toimia. Ainoastaan kaksi (12,5 %) vastaajista ei osaa sanoa. Vastausten 7-14 keskiarvot ovat kuviossa 6.

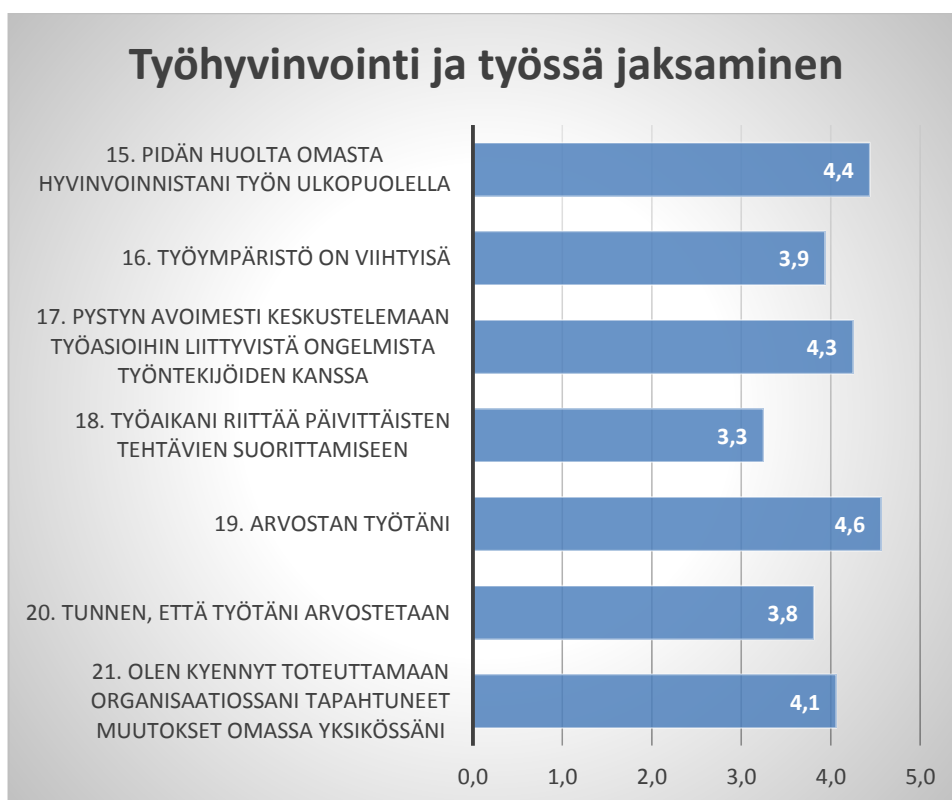


Kuvio 6. Esimiehen suhde omiin työntekijöihin. (Sosiaali- ja perhepalvelut)

Väitteissä 15–21 käsiteltiin lähiesimiesten työhyvinvointia, työympäristön viihtyvyyttä ja työssä jaksamista. 15. väite koski oman hyvinvoinnin huolehtimisesta työn ulkopuolella. Kaikki lukuun ottamatta yhtä vastaajaa pitivät huolta omasta hyvinvoinnistaan. 16. väite oli: Työympäristö on viihtyisä. 87,5 % vastaajista pitää työympäristöä viihtyisänä ja vain kaksi vastaajista on osittain eri mieltä. 17. väitteessä tiedusteltiin pystyykö keskustelemaan työasioista koskevista ongelmista työntekijöiden kanssa.

Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta pystyvät keskustelemaan työasioihin liittyvistä ongelmista. 18 väite oli: Työaikani riittää päivittäisten tehtävien suorittamiseen. Tässä väitteessä tuli eniten hajontaa. 44 prosenttia vastaajista selviytyy päivittäisistä tehtävistä, 38 prosenttia vastaajista työaika ei riitä päivittäisistä työtehtävistä. Heistä yksi vastaaja on täysin eri mieltä väitteen kanssa. Loput vastaajista ei osaa sanoa.

Väitteet 19 ja 20 käsittelivät työn arvostusta. Kaikki vastaajat arvostavat omaa työtään. 75 % vastaajista tuntee muiden arvostavan hänen työtään. Kaksi vastaajista ovat osittain eri mieltä ja kaksi ei osaa sanoa. Viimeinen väite liittyi muutoksiin, joita perusturvakeskuksessa on tapahtunut. Väite meni näin: Olen kyennyt toteuttamaan organisaatiossani tapahtuneet muutokset omassa yksikössäni. Suurin osa on sopeutunut muutoksiin, sillä 81 prosenttia vastaajista on täysin samaa tai osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajista ei osaa sanoa ja yksi on osittain eri mieltä. Vastausten keskiarvot ovat kuviossa 7.



Kuvio 7. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen (Sosiaali- ja perhepalvelut)

Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraavaa:

”Vastuullani on kahden henkilön tehtävät, osin kolmen.”

”En ehdi tekemään esimiestöitä riittävästi, sillä osastotyön kiireet menevät ohi.”

”Ylitöitä kertyy usein.”

”Oma esimieheni arvostaa työtäni, mutta en koe valitettavasti saavani arvostusta häntä ylempiltä esimiehiltä.”

Kyselyn viimeisessä osiossa oli avoimia kysymyksiä, joissa kysyttiin seuraavia kysymyksiä: Mikä mielestäsi edistää työhyvinvointiasi, mikä mielestäsi haittaa työhyvinvointiasi ja miten koet, että yhteistoiminta-alueen käynnistyminen on vaikuttanut työhösi? Monen lähiesimiehen työhyvinvointia edistävät mukavat työkaverit, hyvä ilmapiiiri työpaikalla, tuki omalta esimieheltä sekä vapaa-ajan toiminta työn ulkopuolella sekä oma perhe. Seuraavia vastauksia tuli muun muassa:

”Kannustava työyhteisö ja avoin vuorovaikutus.”

”Harrastukset ja ystävät työn ulkopuolella.”

”Toisten lähiesimiesten vertaistuki.”

Lähiesimiesten työhyvinvointia haittaavat hitaat päätöksen teot, liian paljon töitä, jatkuvat muutokset, ylempien esimiesten johtamistyyli, joka koetaan uhkaavana, palkkaerot sekä liikaa saadaan ohjeita kerralla. Esimerkkejä avoimista vastauksista:

”Hidas organisaation päätöksenteko.”

”Ylempien esimiesten johtamistyyli, joka muistuttaa uhkailua ja pakottamista: Jos ei kiinnosta niin voi lähteä muualle töihin!”

”Kuormittava työ, liikaa töitä.”

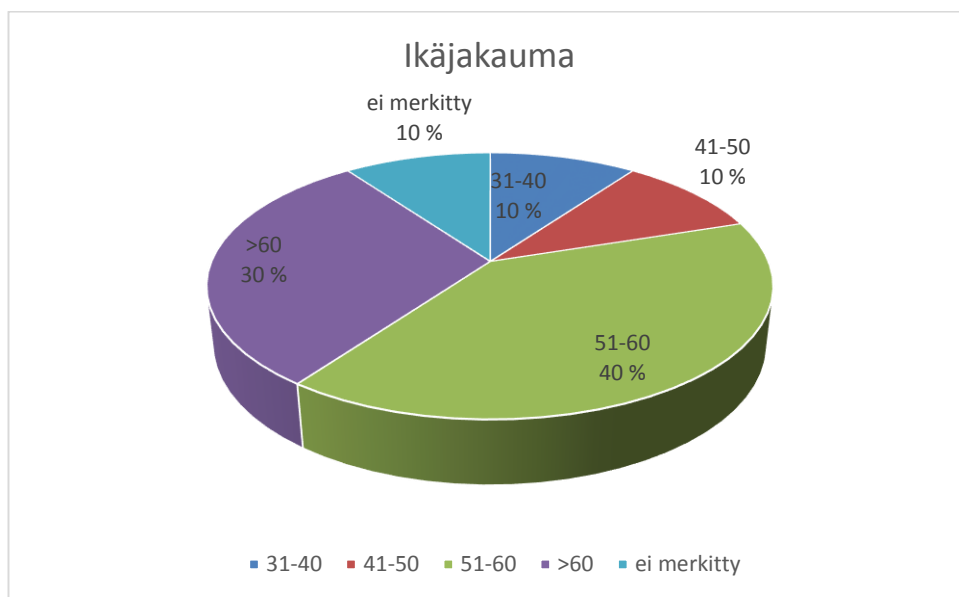
Avoimissa kysymyksissä liittyen yhteistoiminta-alueen käynnistymiseen vaikutuksiin tuli ilmi, että se on lisännyt asiakasmääriä myös Porin ulkopuolelta ja lisää sen takia ajokilometrejä. Työnkuvaan se on vaikuttanut mm. tullut enemmän esimiestehtäviä ja lisännyt muutenkin työmäärää. Esimerkkejä avoimista vastauksista:

”Työt lisääntyneet ja asiakkaiden välimatkat pidentyneet.”

”Tuonut työhön tarvittavaa muutospainetta muista kunnista.”

6.1.2 Kuntoutus- ja sairaalapalvelut

Kuntoutus- ja sairaalapalveluissa työskentelee 13 lähiesimiestä ja niistä 10 vastasi kyselyyn. Vastaajista vain yksi on mies ja yksi ei merkinnyt lainkaan, loput ovat naisia. Vastaajista yli puolet tekevät 100 prosentista esimiestyötä ja kaksi vastaajista tekevät 80 prosenttia esimiestyötä eli iso osa työstä kuuluu esimiestehtävissä. Ikäjakauma oli jakautunut jonkin verran, mutta enemmistö on 51–60 vuotiaita. Ikäjakauman näkee kuviossa 8.

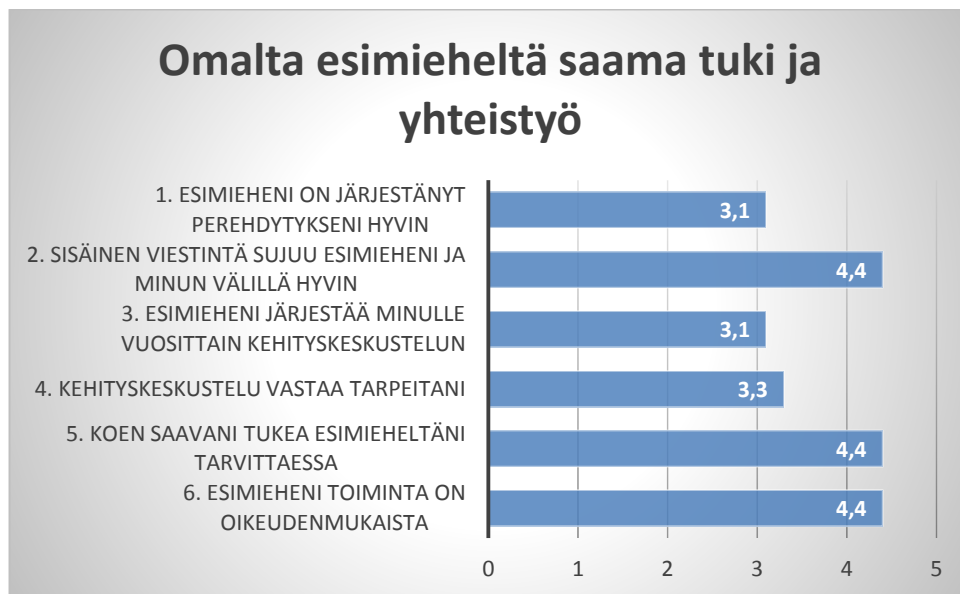


Kuvio 8. Kuntoutus- ja sairaalapalveluiden ikäjakauma

Kuntoutus- ja sairaalapalveluiden palvelualueella on paljon lähiesimiehiä, jotka ovat olleet Porin kaupungilla töissä kauan. 60 prosenttia vastaajista on ollut yli 15 vuotta ja heistä suurin osa on ollut yli 30 vuotta Porin kaupungilla töissä. Nykyisissä esimiestehtävissä 70 prosenttia vastaajista on ollut 5 vuotta tai enemmän. Heistä kaksi (20 %) on ollut yli 20 vuotta tai enemmän nykyisissä esimiestehtävissä. Kaksi vastaajista on ollut vasta puoli vuotta nykyisissä esimiestehtävissä.

Kuntoutus- ja sairaalapalvelun vastaajista 40 prosenttia on osittain samaa mieltä, että oma esimies on perehdyttänyt heidät hyvin. 40 prosenttia ei osaa sanoa ja 20 prosenttia on osittain eri mieltä. Kaikkien vastaajat ovat tyytyväisiä sisäiseen viestintään esimiehen välillä. Seuraavat kaksi väitettä liittyi kehityskeskusteluihin. 40 % vastaajien mielestä esimies järjestää vuosittain kehityskeskustelun. 30 prosenttia on eri mieltä ja 30

prosenttia ei osaa sanoa. Vastaajista yli puolet eli 60 prosenttia mielestä kehityskeskustelu vastaa tarpeita. 20 prosenttia on täysin eri mieltä ja 20 prosenttia ei osaa sanoa. Väitteet 5 ja 6 koski oman esimiehen toimintaa. Vain yksi vastaajista ei osaa sanoa saako esimieheltä tukea tarvittaessa. Loput ovat osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kaikkien vastaajien mielestä esimies on oikeudenmukainen. Heistä 40 prosenttia on täysin samaa mieltä. 1-6 väitteiden keskiarvot kuviossa 9.



Kuvio 9. Omalta esimieheltä saama tuki ja yhteistyö. (Kuntoutus- ja sairaalapalvelut)

Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraavaa:

”En ole käynyt kehityskeskusteluja kuin 2 kertaa 30 vuoden aikana.

”Nykyisen esimiehen kanssa ollut vuonna 2013 kehityskeskustelu, vuonna 2014 jäi väliin.”

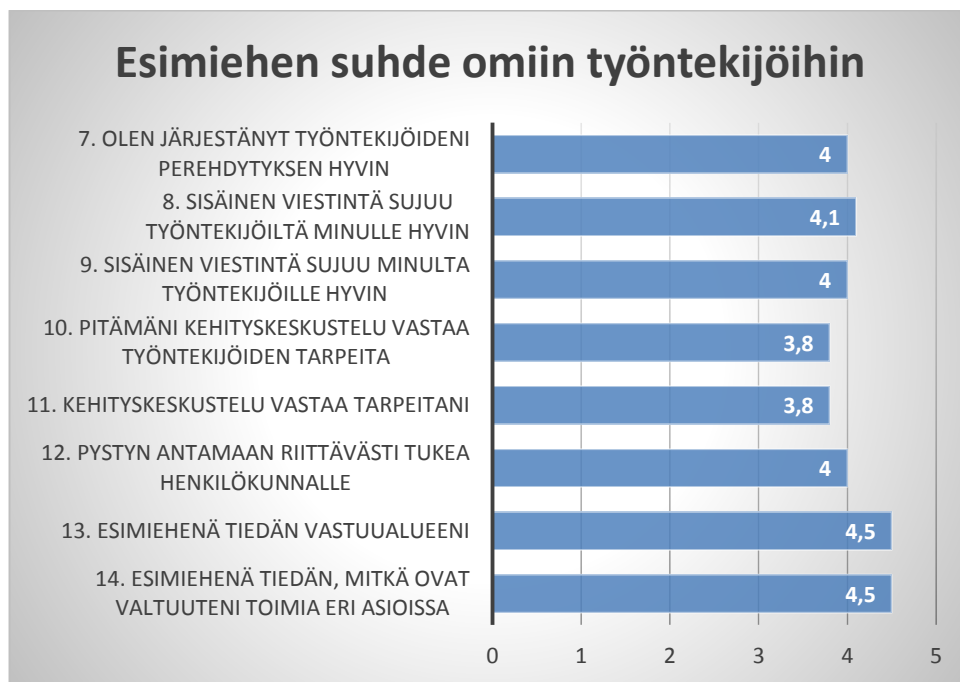
”Aikoinaan perehdytys oli hyvin pintapuolista.”

”Edellinen kehityskeskustelu käyty vuonna 2008.”

”Kiire haittaa esimiehen tuen saamista.”

Seuraavissa väitteissä 7-14 käsiteltiin esimiehen suhdetta omiin työntekijöihin/alaisiin. 80 prosenttia on järjestänyt omasta mielestään perehdytyksen hyvin. 2 (20 %) vastaajista ei osaa sanoa. Sisäinen viestintä sujuu molempiin suuntiin hyvin. Ainoastaan molemmissa väitteissä yksi vastaaja ei osaa sanoa.

10. väitteessä tiedusteltiin kehityskeskustelun tarpeita. Puolet vastaajista ei osaa sanoa vastaako kehityskeskustelu työntekijöiden tarpeita. Loput ovat osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Seuraavassa väitteessä suurin osa eli 80 prosenttia esimiesten mielestä kehityskeskustelu vastaa omia tarpeita. Yli puolet vastaajista pystyy antamaan tukea henkilökunnalle ja 3 vastaajista ei osannut sanoa. Kaikki vastaajista tietää vastualueet ja valtuudet toimia eri asioissa. Kuviossa 10 on 7-14 väitteiden keskiarvot.

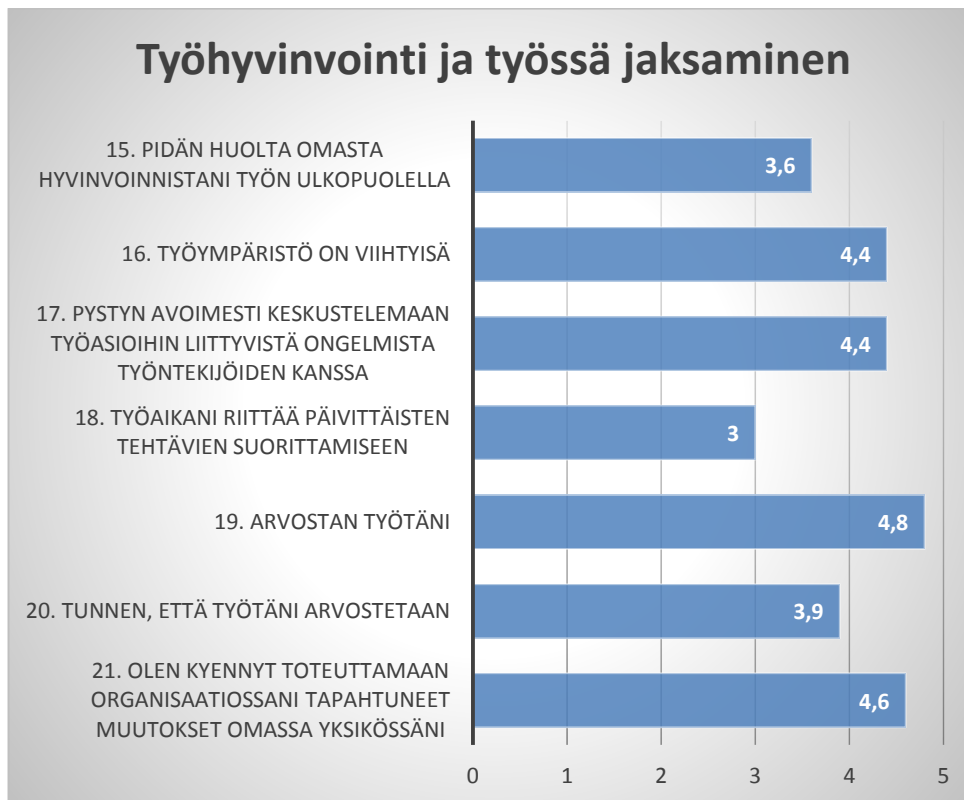


Kuvio 10. Esimiehen suhde omiin työntekijöihin. (Kuntoutus- ja sairaalapalvelut)

Väitteissä 15–21 käsiteltiin työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kaksi (20 %) vastaajista ei pidä huolta omasta hyvinvoinnistaan työn ulkopuolella. Puolet ovat täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että pitävät hyvinvoinnistaan huolta ja kolme (30 %) ei osannut sanoa. Kaikki ovat täysin samaa tai osittain samaa mieltä työympäristön hyvästä viihtyisyydestä. 90 % pystyy keskustelemaan työasioihin liittyvistä ongelmista, vain yksi ei osaa sanoa. Väitteessä 18 tiedusteltiin työajan riittävyyttä päivittäisten töiden tekemiseen. Vajaa puolet eli 40 prosenttia vastaajista ei ehdi selviytyä päivittäisistä tehtävistään. Heistä 20 % on täysin eri mieltä väitteen kanssa. 60 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä.

Kaikki vastaajat arvostavat työtään ja vastaajista 70 % mielestä muutkin arvostavat heidän työtään. 10 % on osittain eri mieltä ja 20 % ei osaa sanoa. Kaikki yhtä lukuun

ottamatta ovat pystyneet toteuttamaan organisaatiossa tapahtuneet muutokset omassa yksikössään. Kuviossa 11 on väitteiden keskiarvot.



Kuvio 11. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. (Kuntoutus- ja sairaalapalvelut)

Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraavaa:

”Työtä tehdään myös kotona iltaisin, sillä työaika ei riitä.”

”Omasta jaksamisesta huolehtiminen välillä unohtuu, kun on niin paljon muutoksia.”

”Työaika ei riitä, töitä tulee tehtyä vapaapäivinä.”

”Ei jaksa pitää huolta.” (omasta hyvinvoinnista)

”Työkyky hidastunut, tehdä loppuun yhtä ennen kuin ottaa uutta, sanoa ei.” (väite 18.)

Avoimiin kysymyksiin tuli paljon samoja, mitä jo sosiaali- ja perhepalveluiden lähiesimiehetkin vastasivat. Työhyvinvointia edistää työkaverit, selkeät tavoitteet, hyvä esimies sekä avoin keskusteluyhteys. Muun muassa seuraavia vastauksia tuli:

”Avoin keskusteluyhteys, joka tukee myös hankalissa asioissa.”

”Esimieheltä saatu palaute ja tuki.”

Työhyvinvointia haittaa työmäärä, stressi kun ei ehdi tehdä kaikkea, niin kuin haluaisi. Lisäksi negatiiviset ihmiset haittaavat hyvinvointia ja myös liian paljon tulee muutoksia. Seuraavia asioita tuli muun muassa:

”Työtehtävien määrä suhteutettuna työaikaan.”

”Ristiriidat työyhteisössä-”

”Jatkuvat muutokset.”

”Valtava määrä erilaisia asioita, joita pitää hallita, hoitotyö, talousasiat, esimiestyö, atk-ohjelmat.”

Yhteistoiminta-alueen käynnistyminen on vaikuttanut kuntoutus- ja sairaalapalveluiden palvelualueella muun muassa laajentanut toiminta-aluetta ja lisännyt työntekijämäärää. Lisäksi kehitystä on palvelualueella syntynyt.

”Minusta on tärkeää, että tapahtuu myönteistä kehitystä.”

”Lisännyt reissaamista.”

”Rikastuttanut uusilla tuttavuuksilla.”

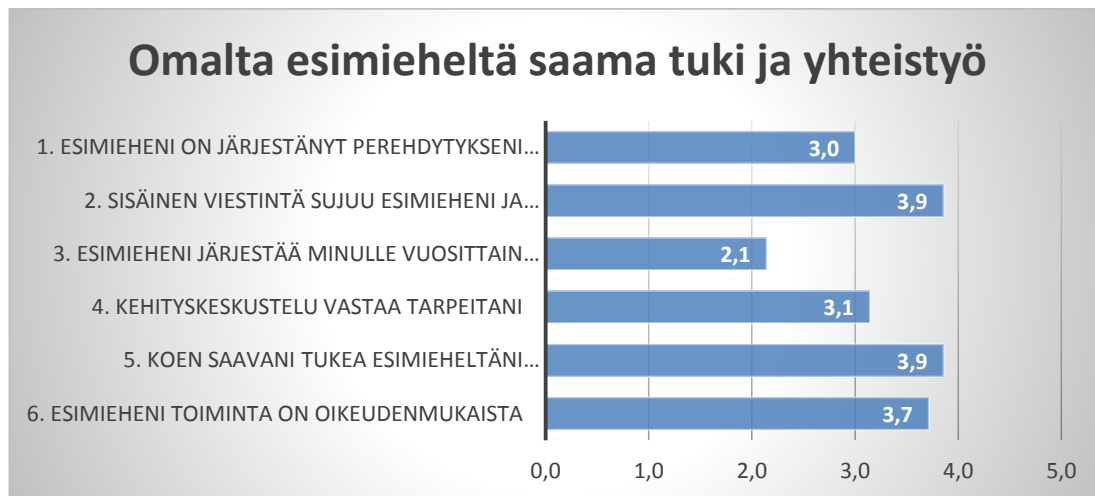
6.1.3 Terveys- ja hyvinvointipalvelut

Terveys- ja hyvinvointipalveluiden vastaajista kaikki ovat naisia ja yksi ei merkinnyt lainkaan. Suurin osa vastaajista on 51–60 vuotiaita, vain yksi on yli 60-vuotias. Vastaajista kolme on ollut yli 10 vuotta Porin kaupungilla töissä ja heistä yksi jo yli 30 vuotta. Loput ovat olleet noin viisi vuotta. Nykyisissä esimiestehtävissä kysyttäessä on jonkin verran hajontaa. Yksin on yli 20 vuotta ollut, kaksi vähän yli kymmenen vuotta ja loput ovat olleet viiden vuoden molemmin puolin. Kaikki vastanneista lähiesimiehistä tekevät 100 prosenttista esimiestyötä.

Terveys- ja hyvinvointipalveluiden lähiesimiehistä vajaa puolet, 43 % mielestä heidän esimiehensä on järjestänyt perehdytyksen hyvin. Heistä yksi on täysin samaa mieltä. 29 prosenttia vastaajista on täysin eri mieltä ja loput eivät osanneet sanoa. Sisäinen viestintä sujuu terveys- ja hyvinvointi palvelualueella, sillä vain kaksi vastaajista ei osannut sanoa.

Vuosittaista kehityskeskustelun järjestämistä käsiteltäessä 71 % vastaajien mielestä heidän esimies ei kehityskeskustelua vuosittain järjestä. Loput 29 prosenttia on osittain samaa mieltä, että kehityskeskustelu järjestetään. Väitteeseen kehityskeskustelu vastaa tarpeitani vajaa puolet eli 43 prosenttia on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, 28,5 prosenttia oli osittain eri mieltä ja loput eivät osanneet sanoa.

Suurin osa vastaajista on tyytyväisiä esimiehen toimintaan. Viisi (71 %) prosenttia kokee saavansa tukea esimieheltä. Ainoastaan yksi on täysin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Myös esimiehen oikeudenmukaisuuteen ollaan tyytyväisiä, sillä 72 prosenttia kokee esimiehen olevan oikeudenmukainen, yksi ei osannut sanoa ja yksi on täysin eri mieltä. Väitteiden keskiarvot ovat kuviossa 12.



Kuvio 12. Omalta esimieheltä saama tuki ja yhteistyö (Terveys- ja hyvinvointipalvelut)

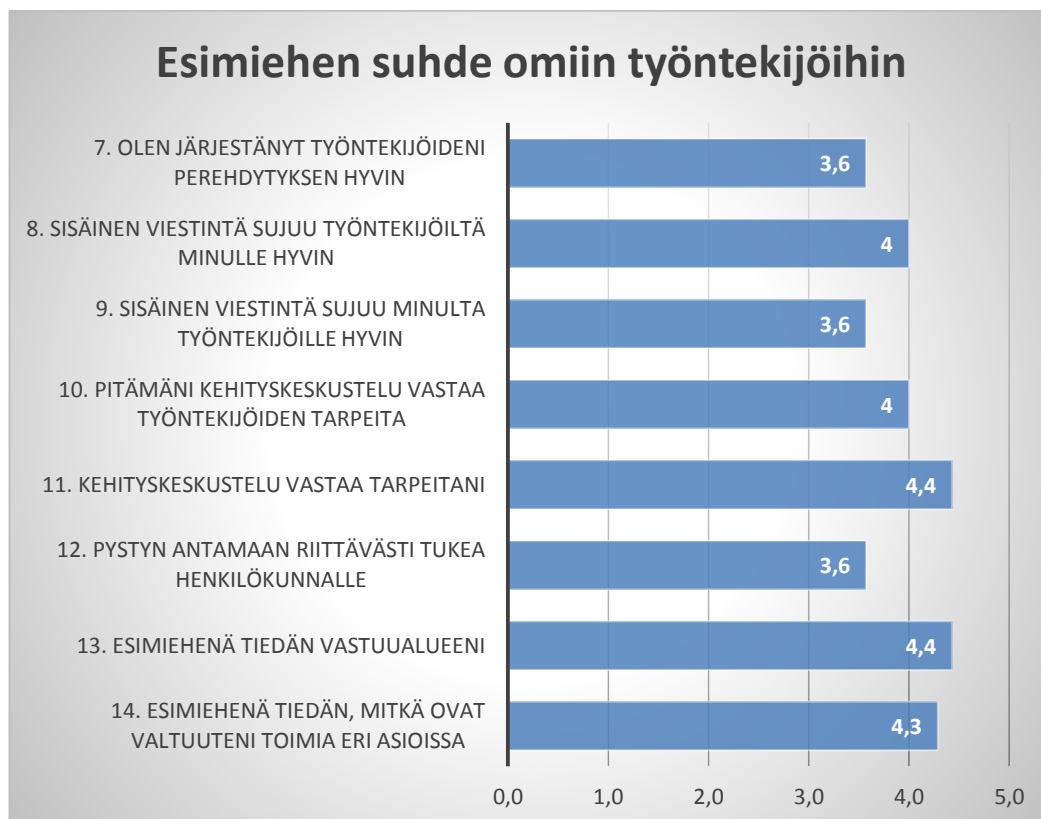
Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraava:

”En ole nykyisessä tehtävässäni ollut kertakaan kehityskeskustelussa.”

Väitteeseen seitsemän, jossa käsitellään perehdytystä, niin 57 prosenttia vastaajista on tyytyväisiä perehdytykseen. Loput eivät osanneet sanoa. Vastaajista 71 % mielestä sisäinen viesti sujuu työntekijöiltä vastaajille hyvin. Myöskin yli puolet vastaajista on tyytyväisiä viestinnän sujuvuuteen vastaajilta työntekijöille hyvin. Kuitenkin 43 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa sujuuko sisäinen viestintä vastaajilta työntekijöille hyvin.

Väitteet 10 ja 11 käsittelivät kehityskeskusteluita. 86 prosenttia vastaajien mielestä kehityskeskustelu vastaa työntekijöiden tarpeita. Ainoastaan yksi ei osaa sanoa. Kaikki vastaajat ovat täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että kehityskeskustelu vastaa omia tarpeita.

Viisi (71 %) vastaajista pystyy antamaan tukea henkilökunnalle. Ainoastaan yksi on osittain eri mieltä ja yksi ei osaa sanoa. Kaikki vastaajat ovat täysin samaa tai osittain samaa mieltä omasta vastuualueesta kuin valtuuksistaan toimia eri asioissa. Vastauksien keskiarvot ovat kuviossa 13.



Kuvio 13. Esimiehen suhde omiin työntekijöihin (Terveys- ja hyvinvointipalvelut)

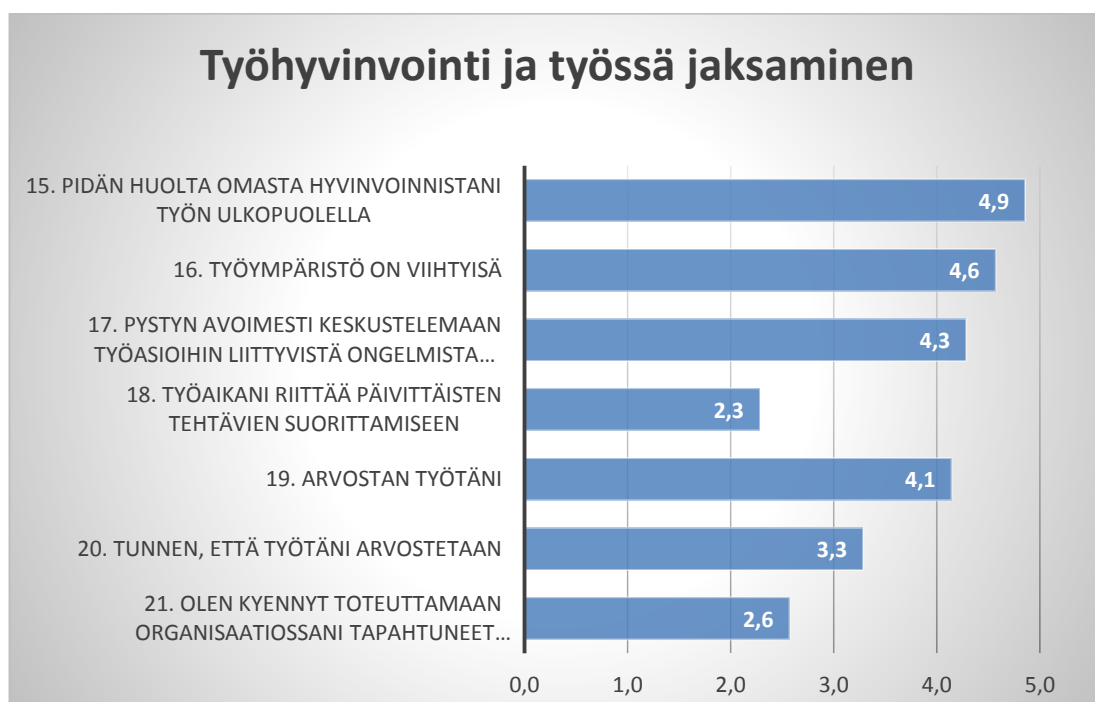
Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraavaa:

”Aika ei riitä haluamaani läsnäoloa.” (12.)

”Pitkät välimatkat eri toimipisteisiin hankaloittavat monia asioita ja alaisia on paljon ja lisää vain tulee kuntaliitosten myötä.”

Kaikkien vastaajien mielestä he pitävät huolta omasta hyvinvoinnistaan työn ulkopuolella. Myös kaikkien vastaajien mielestä työympäristö on viihtyisä. Lisäksi kaikki vastaajat pystyvät keskustelemaan työasioihin liittyvistä ongelmista. Sen sijaan väitteeseen: työaikani riittää päivittäisten tehtävien suorittamiseen. Viidelle (71 %) vastaajista työaika ei riitä päivittäisten tehtävien suorittamiseen. Lopuille kahdelle vastaajille työaika riittää tehtävien suorittamiseen.

Kaikki yhtä lukuun ottamatta arvostavat työtään ja viiden vastaajan mielestä heidän työtään arvostetaan. Kaksi ovat täysin eri mieltä väitteen kanssa. Väitteeseen: olen kyennyt toteuttamaan organisaatiossani tapahtuneet muutokset omassa yksikössäni. 43 % vastaajista on eri mieltä väitteen kanssa. Heistä kaksi on täysin eri mieltä. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa ja kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Vastausten 15–21 keskiarvot ovat kuviossa 14.



Kuvio 14. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. (Terveys- ja hyvinvointipalvelut)

Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraavaa:

”Tehtäviä niin paljon, että en suoriudu niistä ilman ylitöitä.”

”Työmäärästä ja työntekijöiden hajalla olosta johtuen muutosjohtaminen on puutteellista ja hankalaa.”

”Työtä on niin paljon, että ei tiedä miten niistä selviää.”

Avoimiin kysymyksiin tuli pitkälti samoja asioita kuin muutkin palvelualueen lähiesimiehet ovat vastanneet. Työhyvinvointia edistää mm. hyvä ilmapiiri, perhe, luottamus työkaverihin, esimiehen tuki sekä harrastukset. Muun muassa seuraavia vastauksia tuli:

”Tunnen olevani tervetullut aina töihin.”

”Oma työrauha.”

”Ihanat työkaverit ja tasapainoinen kotielämä.”

Vastaajien työhyvinvointia sen sijaan haittaa kiire, paljon töitä, esimiesten käytös, työtehtävien määrä. Seuraavia vastauksia tuli muun muassa:

”Ylimmän johdon käskytykset, ei keskustella vaan käsketään.”

”Johtamistyyli puolueellista, joitain ei edes tervehditä.”

”Minulla ei ole tukea organisaatiossa.”

”Jatkuva tiedon tulva ja sen saattaminen eteenpäin.”

Myös kysymykseen, miten yhteistoiminta-alue on vaikuttanut työhön, niin pitkälti samoja vastauksia, mitä muidenkin palvelualueiden esimiehet ovat sanoneet. Työmäärä lisääntynyt, ohjeistus vaihtuu usein. Vastauksia seuraavasti:

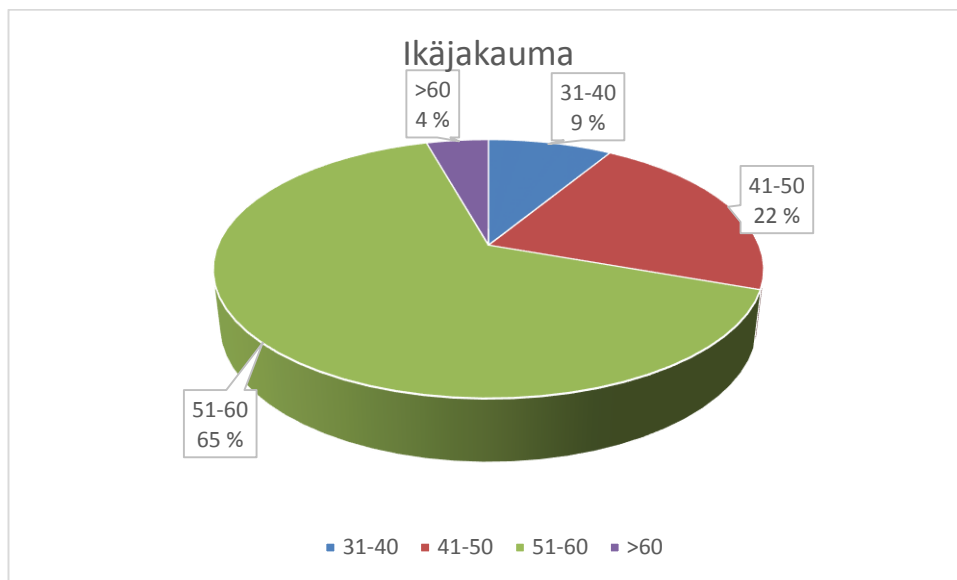
”Ohjeistus vaihtuu turhan usein ja tietoa saa hakea milloin mistäkin.”

”Nykyään tehtäviä, jotka voisi tehdä joku muu kuten laskujen tiliöinti.”

”Työtä sysätään vain lisää eikä kukaan kysy pystytäänkö työt tekemään.”

6.1.4 Vanhuspalvelut

Vanhuspalveluiden 34 lähiesimiehestä 23 vastasi kyselyyn ja heistä yhtä lukuun ottamatta kaikki on naisia. Suurin osa vastaajista on iältään 51–60 vuotiaita, mutta myös muun ikäisiä on. Ikäjakauma on kuviossa 15.



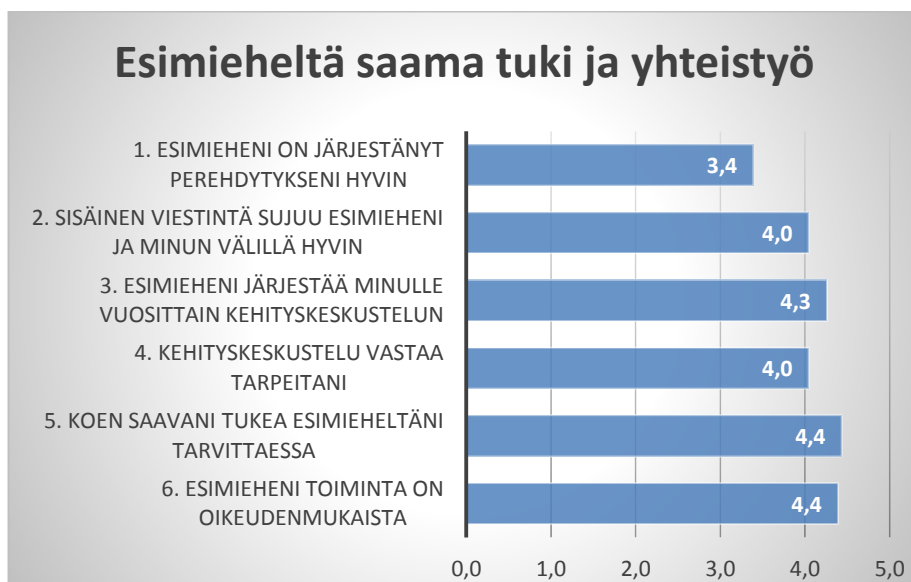
Kuvio 15. Ikäjakauma (Vanhuspalvelut)

Vastaajista yli puolet on ollut yli kaksikymmentä vuotta Porin kaupungilla töissä ja heistäkin osa on ollut jo yli kolmekymmentä vuotta. Ketään vastaajista ei ole ollut alle viittä vuotta Porin kaupungilla töissä. Nykyisissä esimiestehtävissä yli puolet on ollut kymmenen vuotta tai enemmän. Kuusi vastaajista on ollut alle viisi vuotta. Loput vastaajista ovat viiden ja kymmenen vuoden välillä.

Reilu puolet (51 %) vastaajista ovat tyytyväisiä oman esimiehen järjestämään perehdytykseen, 27 % vastaajista ei osaa sanoa ja 22 % vastaajista on eri mieltä. 74 % vastaajista ovat myös tyytyväisiä heidän esimiehensä väliseen sisäiseen viestintään. 17 % vastaajista on eri mieltä ja loput eivät osanneet sanoa.

Vuosittaiset kehityskeskustelut järjestetään suurimmilta osin, sillä 13 % oli väitteen kanssa eri mieltä. Yksi vastaajista ei osannut sanoa ja loput olivat samaa mieltä. Lisäksi kehityskeskustelu vastaa suurimman osan vastaajien tarpeita, sillä 83 % vastasi täysin samaa tai osittain samaa mieltä. Loput 17 % oli osittain tai täysin eri mieltä.

Yli 90 prosenttia vastaajista kokee saavansa esimieheltä tukea tarvittaessa. Ainoastaan 8 prosenttia oli eri mieltä. Lisäksi suuren osan mielestä esimiehen toiminta on oikeudenmukaista, sillä vain 1 vastaajista on osittain eri mieltä ja kaksi ei osaa sanoa. Vastausten keskiarvot ovat kuviossa 16.



Kuvio 16. Esimieheltä saama tuki ja yhteistyö. (Vanhuspalvelut)

Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraavaa:

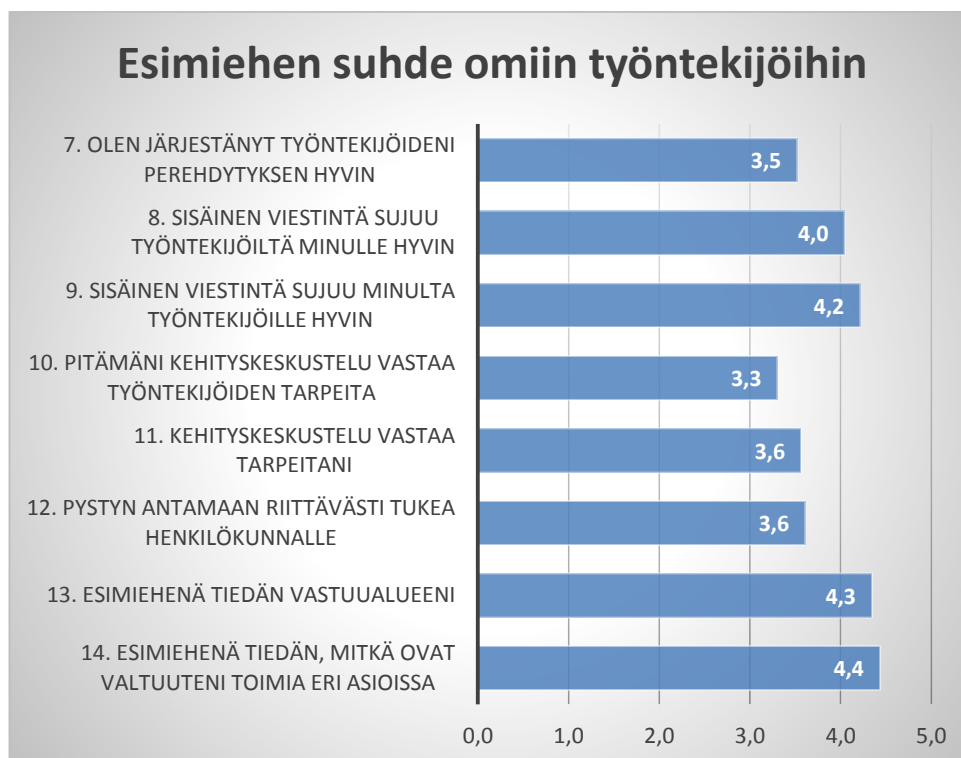
”Perehdytys ja ohjeet voisivat olla yksiselitteisempiä ja konkreettisempia.”

”Kehityskeskustelussa esimiehen kanssa on pakko miettiä, mitä sanoo jotta työnteko ei jatkossa vaikeudu.” – Tunne on tämä.

Vastaajista suurin osa järjestää työntekijöiden perehdytyksen hyvin, sillä vain 17 prosenttia vastaajista on osittain eri mieltä väitteen kanssa. Kolme vastaajista ei osaa sanoa. Sisäistä viestintää käsittelevät väitteet ovat myös positiivisia. Ainoastaan kaksi vastaajista on osittain eri mieltä väitteen kanssa ja yksi ei osannut sanoa. Loppujen vastaajien mielestä sisäinen viestintä sujuu työntekijöiltä vastaajalle hyvin. Sisäinen viestintä vastaajalta työntekijöille myöskin sujuu, koska vain yksi vastaajista on osittain eri mieltä ja loput olivat täysin samaa tai osittain samaa mieltä.

Väitteet 10 ja 11 käsittelivät kehityskeskustelua. Melkein puolet vastaajista eli 49 prosenttia ei osaa sanoa vastaako kehityskeskustelu työntekijöiden tarpeita. 13 prosenttia on osittain eri mieltä väitteen kanssa ja loput täysin samaa tai osittain samaa mieltä. 70 prosenttia vastaajista on täysin samaa tai osittain samaa mieltä, että kehityskeskustelu vastaan omia tarpeita, kahdeksan prosenttia ei osaa sanoa ja 22 prosenttia on osittain eri mieltä. 75 prosenttia vastaajista pystyy antamaan tukea henkilökunnalle tarvittaessa. Kahdeksan prosenttia ei osaa sanoa ja 17 prosenttia on osittain eri mieltä.

Väitteet 13 ja 14 käsittelivät esimiehen vastuualuetta ja valtuuksia. Ainoastaan yksi vastaajista on osittain eri mieltä väitteen kanssa ja yksi ei osaa sanoa. Loput vastaajista tietävät vastuualueensa. Myös väitteen: Esimiehenä tiedän, mitkä ovat valtuuteni toimia eri asioissa, on yksi osittain eri mieltä ja yksi ei osaa sanoa. Loput ovat samaa tai osittain samaa mieltä. Väitteiden keskiarvot ovat kuviossa 16.



Kuvio 17. Esimiehen suhde omiin työntekijöihin (Vanhuspalvelut)

Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraavaa:

”Perehdytys jää vähiin, pitää lähteä heti töihin, kiire, ei ole annettu työntekijälle perehdytysaika.”

”3-vuorotyö hankaloittaa viestintää, palavereissa vähän vakituksia, samaa asiaa pitää selvittää moneen kertaan.”

”Vastuu ja valtuudet vaihtelevat eivätkä aina kohtaa.”

”Esimies delegoi asioita, jotka kuitenkin joutuu vahvistamaan häneltä, edestakaista ja hidasta asioiden hoitoa.”

Väitteet 15–21 käsittelivät työhyvinvointi ja työssä jaksamista. Vain yksi vastaaja on täysin eri mieltä ja yksi ei osaa sanoa, mutta loput vastaajista pitävät huolta omasta hyvinvoinnistaan työn ulkopuolella. Työympäristön viihtyisyydestä on pientä erimielisyyttä. 22 % vastaajista on osittain eri mieltä työympäristön viihtyisyydestä. Yksi vastaajista ei osannut sanoa ja loput ovat täysin samaa tai osittain samaa mieltä. Iso osa pystyy keskustelemaan työasioihin liittyvistä ongelmista, sillä vain yksi on osittain eri mieltä ja yksi ei osaa sanoa.

70 % vastaajista työaika riittää päivittäisten tehtävien suorittamiseen. 17 % vastaajista on osittain eri mieltä ja 13 % ei osannut sanoa. Yhtä lukuun ottamatta kaikki muut vastaajat arvostavat työtään. Lisäksi 83 % vastaajista tuntee muidenkin arvostavan heidän työtään. 78 prosenttia vastaajista on pystynyt toteuttamaan organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Vain 8 prosenttia oli väitteen kanssa osittain eri mieltä ja 13 prosenttia ei osaa sanoa. Vastausten keskiarvot ovat kuviossa 18.



Kuvio 18. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen (Vanhuspalvelut)

Perusteluina vastattaessa ”eri mieltä” saatiin mm. seuraavaa:

”Ylempi johto ei aina ymmärrä, mitä erilaiset tilanteet vaativat, asioita ei valmistella tarpeeksi.”

”Ohjeet muuttuvat usein.” (21.)

”Työaika ei riitä, ei ehdi tekemään niin hyvin kuin haluaisi.”

”Alkeelliset käytöstavat puuttuvat, tämä on syy että vaihdan työtä, jos sopiva löytyy.”

Avoimiin kysymyksiin tuli samoja vastauksia paljon, mitä muidenkin palvelualueiden lähiesimiehet jo vastasivat. Työhyvinvointia edistää liikunta, perhe, selkeät ohjeet esimiehiltä, esimiesten tuki, luottavainen työilmapiiri. Työhyvinvointia sen sijaan haittaa lisääntyvät työtehtävät, esimiesten suhde alaisiin, nopeat muutokset ilman perehdytystä, palkkiojärjestelmä, ei pysty vaikuttamaan asioihin. Muun muassa seuraavia vastauksia tuli:

”Kova kiire ja jatkuvat muuttuvat ohjeet.”

”Ei pysty vaikuttamaan päätöksen tekoon.”

”Palkkiojärjestelmä ei ole tai se on heikko, kannustimia ei ole, töitä lisätään, mutta palkkaus pysyy samana.”

Yhteistoiminta-alueen käynnistäminen on vaikuttanut työhön muun muassa tuonut lisää haasteita, uutta informaatiota tulee jatkuvasti, sekavuutta, tuonut monipuolisuutta sekä uusia näkemyksiä, uusia työkavereita. Seuraavia vastauksia tuli:

”Muutosten tahti nopeampaa verrattuna aikaisempaan.”

”Paljon eri käytäntöjä pääsee näkemään.”

”Vertaistuki omien kollegoiden kanssa on vähentynyt.”

”Päätöksiä tehdään päällikkötasolla, kuulematta lähiesimiehiä.”

”Epäselvät ohjeet, oletetaan että tiedetään, miten pitäisi toimia.”

”Ajoittainen työmotivaation lasku, huonosti tehty työ sysätään muutosten syyksi.”

”Haasteita tullut lisää, mistä pidän.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia millaisessa tilassa työhyvinvointi koetaan lähiesimiesten mielestä Porin perusturvakeskuksessa ja mitä kehittämisen kohteita on. Työhyvinvointikyselyn perusteella perusturvakeskuksessa perehdytys on järjestetty osalle työntekijöistä hyvin ja osalle huonosti. Perehdytyksen pintapuolisuus ja riittämättömyys nähtiin kehityksen kohteena. Hyvä perehdytys auttaa työntekijää pääsemään hyvin sisälle työhön. Lisäksi perehdyttäminen tukee työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2015.) Muutosten vaikutuksessa olevassa perusturvakeskuksessa riittävä ja huolellinen perehdyttäminen on tärkeää. Lähes kaikki vastaajat ovat tyytyväisiä sisäiseen viestintään perusturvakeskuksessa. Palautekohteina olivat hidas tiedonkulku johdolta ja jatkuvasti muuttuvat ohjeet.

Kehityskeskusteluiden vuosittaisesta järjestämisestä tuli jonkin verran hajontaa. Sosiaali- ja perhepalveluiden sekä vanhuspalveluiden palvelualueella järjestetään kehityskeskustelu vuosittain. Kuntoutus- ja sairaalapalveluiden sekä varsinkin terveys- ja hyvinvointipalveluiden palvelualueella kehityskeskustelun järjestämisessä on puutetta. Joillekin vastaajista ei ole järjestetty kehityskeskustelua moneen vuoteen. Kehityskeskustelullakin on iso vaikutus työhyvinvointiin. (Hyppänen 2007, 56.) Kehityskeskustelut ovat erinomainen paikka keskustella muutoksista ja kehitysideoista. Työntekijät näkevät esimiehiä paremmin muutosten vaikutukset käytäntöön. Tätä tietoa on esimiesten syytä käyttää hyväksi.

Järjestetyt kehityskeskustelut vastaavat suurimmaksi osaksi vastaajien tarpeita. Vastauksissa, joissa kehityskeskusteluja pidettiin turhina, todettiin niillä olleen olemattomat vaikutukset käytäntöön. Lähes kaikki vastaajat jokaiselta palvelualueelta saavat esimieheltä tarvittaessa tukea ja kokevat hänen toimintansa oikeudenmukaiseksi.

Yleisesti vastaajat kokevat järjestäneensä perehdytyksen työntekijöille hyvin. Muutamia ”en osaa sanoa” vastauksia tuli. Muutama päivä perehdytyksestä on hyvä keskustella asioista ja perehdytyksen onnistumisesta ja kehityskohteista. Missä on onnistuttu ja mihin kannattaa enemmän perehtyä? Ongelmakohteita oli ajan puute, jolloin perehdytys jää vajavaiseksi. ”Kummihenkilöltä” voi kysyä asioita, sillä esimiehet ovat usein

kiireisiä eivätkä aina ole tavoitettavissa. On hyvä, jos tukena on henkilö, joka tietää ja tuntee käytännön asiat ja tavat toimia. (Hyppänen 2007, 196–197.) Pitkään työskennelleillekin voi tulla uusia asioita, jolloin kaikille asia on uutta. Silloin olisi hyvä työskennellä pienissä ryhmissä ja perehdyttää toinen toistaan.

Monet vastaajat eivät osanneet sanoa vastaako kehityskeskustelu työntekijöiden tarpeita. Osa syy on varmaan siinä, että monella kehityskeskustelua ei ole ollut tai se on ollut pintapuolista eikä olla varmoja työntekijöiden tarpeista. Kehityskeskustelussa on hyvä paikka keskustella työntekijöiden ideoista ja tarpeista, jos niissä havaitaan puutteita. Vastaajien omia tarpeita kehityskeskustelu vastaa. Kuten kehityskeskustelun tarpeisiin olevassa väitteessä, niin myös tuen antamisessa henkilökunnalle monet eivät osanneet sanoa antaako tarpeeksi tukea. Työn kiireellisyys vaikuttaa suurimmaksi osaksi tähän. Yleisesti jokaisen vastaajan jokaisessa palvelualueessa on hyvin tiedossa omat vastualueet ja valtuudet toimia eri asioissa.

Työhyvinvointikyselyn perusteella suurin osa pitää omasta hyvinvoinnistaan huolta työn ulkopuolella. Myös työympäristöä pidetään viihtyisänä jokaisella palvelualueella, paitsi vanhuspalvelualueella oli pientä eri mielisyyttä. Palvelualueilla vallitsee avoin ilmapiiri, joka ilmenee kun työasioista pystytään keskustelemaan avoimesti. Yleisesti ottaen jokaisella vastaajalla on vaikeuksia saada työtehtäviään tehtyä työajan puitteissa. Varsinkin terveys- ja hyvinvointipalveluiden lähiesimiesten työaika ei riitä vastausten keskiarvon perusteella. Työntekijät tekevät paljon ylitöitä ja vievät töitä jopa kotiin. Työtehtävien selkeämpään jakamiseen tulisi kehittämistoimena jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Nyt jotkut tekevät töitä, jotka voisi kuulua muille.

Suurin osa arvostaa omaa työtään, mutta kaikki vastaajat eivät tunne että muut arvoistaisivat tai eivät osaa sanoa. Muun muassa palkkauksella perustellaan, että työtä ei arvosteta. Syytä olisi miettiä olisiko rahapalkkion lisäksi joku muu palkitsemismahdollisuus. Mikä tahansa palkitsemismuoto on omiaan tuomaan lisämotivaatiota ja osoittamaan työn arvostamisen. Lähes suurin osa on pystynyt toteuttamaan tapahtuneet muutokset omassa yksikössään, mutta terveys- ja hyvinvointipalveluiden yksikössä keskiarvo oli alempi kuin muiden. Ongelmakohteina oli suuri työmäärä ja työntekijöiden sijoittuneena laajalle tuottaa vaikeuksia muutosjohtamiseen.

Työhyvinvointikyselyn avoimissa kysymyksissä tärkeimmiksi työhyvinvointia edistäviksi asioiksi paljastui terveys, oma perhe, liikunta, työkaverit, työilmapiiri ja esimieheltä saama tuki. Nämä asiat ovat tärkeimpiä ja niitä kannattaa vaalia. Moni vastasi liikunnan tukevan työhyvinvointi. Näin ollen liikuntasetelit ovat hyvä kannustin työntekijöille. Erilaiset työntekijöiden kanssa yhdessä tehdyt ryhmäliikunnat työpäivän jälkeen parantavat työilmapiiriä.

Työhyvinvointia haittaaviksi tekijöiksi sanottiin stressi, kiire, työtehtävien määrä, ristiriidat työyhteisössä sekä esimiehen käytös. Kyselyn perusteella esimiesten kannattaa pohtia, miten ottaa vastaan palautetta ja reagoida niihin. Jonkin verran kävi vastauksista ilmi, että palautetta ei kuunnella ja johtaminen on käskemistä. Ristiriitoja ei suoraan sanottu paljon olevan, mutta niihin kannattaa heti puuttua, etteivät ristiriidat paisu liian isoksi. Toki negatiivista palautetta kannattaa muistaa antaa harkiten ja sävyä miettiä. Ketään ei saa nolata ja kahdenkeskinen keskustelu on aina hyvä. Avoimempi keskustelukulttuuri parantaa työhyvinvointia ja esimiesten ja alaisten suhdetta.

Yhteistoiminta-alueen käynnistymisen suurimmat vaikutukset ovat lisääntyneissä työmäärissä ja usein muuttuvissa ohjeissa. Esimiesten vastuulla ovat selkeät ohjeet sekä pitää huoli, että työmäärä ei kuormita alaista liikaa. Siksi perehdytystä ja kehityskeskusteluita olisi hyvä lisätä, jos vaan aikaa riittää. Työnkuvaa tulee selkeyttää paremmin. Epätietoisuus lisää stressiä ja työpainetta sekä voi laskea työmotivaatiota.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selvyys työhyvinvoinnin tilasta perusturvakeskuksessa. Tavoitteet saavutettiin suurimmilta osin, vaikka tuli en osaa sanoa-vastauksia jonkin verran. Tutkimus oli luotettava, sillä kysely toimitettiin suljetuissa kirjekuorissa ja nimiä ei kerrottu missään vaiheessa.

8 YHTEENVETO

Tavoitteeni oli, että työstäni on hyötyä perusturvakeskukselle. Työn tarkoituksena oli käsitellä työhyvinvointia lähiesimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyöhön sisältyi kysely, jossa haluttiin tiedustella lähiesimiesten työhyvinvointia ja miten he kokevat työhyvinvoinnin tilan perusturvakeskuksessa. Tutkimustulosten ansiosta saatiin ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Teoriaosiossa käsiteltiin työhyvinvoinnin teoriaa näkökulmin: mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin ja mistä työhyvinvointi koostuu. Lisäksi teoriaosiossa käytiin läpi esimiestyötä ja muutosjohtamista. Mitä esimiestyö on ja mitä esimiehen kannattaa huomioida, jotta se ylläpitää ja parantaisi myös työhyvinvointia. Muutosjohtamisesta kerrottiin pääpiirteet ja miten muutoksiin kannattaa suhtautua ja miten reagoida, jotta muutokset onnistuisivat mahdollisimman hyvin.

Tutkimusosio koostui työhyvinvointikyselyn tulosten tarkastelusta sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyn vastausprosentiksi tuli 67 prosenttia. Pääosin oltiin tyytyväisiä työhyvinvointiin, mutta perehdytykseen, kehityskeskusteluihin, muuttuviin ohjeisiin sekä työmäärän hallintaan haluttiin parannusta.

Tuloksia tarkastellessa ja työtä tehdessä huomasin asioita, joita olisi voinut tehdä paremmin. Esimerkiksi kyselyssä tuli vastaan aika paljon en osaa sanoa-vastauksia, jotka ovat vaikeasti tulkittavissa. On syytä pohtia, mistä syystä ”en osaa sanoa” – vastauksia annettiin. Oliko oikeasti asia niin, että ei osaa sanoa vai eikö ehtinyt tai jaksanut pohtia väitettä kunnolla ja en osaa-vastaus tuntui helpoimmalta. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut parempi jättää en osaa -vastaus kokonaan pois ainakin joistakin kohdista. Vapaa-sana-osio sekä avoimet kysymykset antoivat parhaiten vastauksia, mitkä asiat vaativat kehitystä.

LÄHTEET

- Hyppönen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisen kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt, Helsinki: WSOYpro.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työniloa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mönkkönen, K & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Suomi.
- Otala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.
- Porin kaupungin www-sivut. 2014. Viitattu 16.12.2014. <http://www.pori.fi/perusturva.html>
- Tilastokeskuksen www-sivut 2015. Viitattu 10.05.2015. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2015. Viitattu 10.2.2015. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/maahanmuuttajat_ja_tyoy/integroituminen_tyohon_ja_tyopaikalla/pe-rehdytys/sivut/default.aspx
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Saatekirje

LIITE 1

18.12.2014

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa tuotantotalouden koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönä henkilöstötyöhyvinvointikyselyn Porin perusturvakeskuksen lähiesimiehille. Selvityksen avulla saadan selvyys työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämiskohteista perusturvakeskuksessa. Työhyvinvointi näkyy monissa erilaisissa osa-alueissa organisaatiossa.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena lähiesimiehille, johon toivon että vastaatte. Vastausaika vie noin 5-10 minuuttia. Kysely on täysin luottamuksellista ja anonyymiyys säilyy. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja kenenkään henkilökohtaiset tiedot eivät näy tuloksissa. Toivoisin, että vastaisit mahdollisimman pian, mutta kuitenkin viimeistään 31.1.2015 mennessä.

Kiitän vastauksista jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Peetu Peltonen

Puh: 050 5746409

peetu.peltonen@student.samk.fi

Taustaa

Sukupuoli Mies Nainen

Ikä 20-30 31-40 41-50 51-60 >60

Millä palvelualueella työskentelet?

Sosiaali- ja perhepalvelut Terveys- ja hyvinvointipalvelut
 Kuntoutus ja sairaalapalvelut Vanhuspalvelut

Kuinka kauan olet ollut Porin kaupungin palveluksessa töissä? _____

Kuinka kauan olet ollut nykyisissä esimiestehtävissä? _____

Teetkö 100% esimiestyötä? Kyllä En

Jos vastasit En, arvioi esimiestyöhösi käyttämäsi aika viikoittain prosentteina. _____

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Valitse mielestäsi parhaiten vastaava numero.

1. Täysin eri mieltä, 2. Osittain eri mieltä, 3. En osaa sanoa, 4. Osittain samaa mieltä, 5. Täysin samaa mieltä.

Omalta esimieheltä saama tuki ja yhteistyö

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Esimieheni on järjestänyt perehdytykseni hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Sisäinen viestintä sujuu esimieheni ja minun välillä hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Esimieheni järjestää minulle vuosittain kehityskeskustelun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Kehityskeskustelu vastaa tarpeitani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Koen saavani tukea esimieheltäni tarvittaessa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Esimieheni toiminta on oikeudenmukaista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jos vastasit johonkin kohtaan eri mieltä, niin perustele:

Esimiehen suhde omiin työntekijöihin.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. Olen järjestänyt työntekijöideni perehdytyksen hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Sisäinen viestintä sujuu työntekijöiltä minulle hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Sisäinen viestintä sujuu minulta työntekijöille hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Pitämäni kehityskeskustelu vastaa työntekijöiden tarpeita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Kehityskeskustelu vastaa tarpeitani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Pystyn antamaan riittävästi tukea henkilökunnalle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Esimiehenä tiedän vastualueeni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Esimiehenä tiedän, mitkä ovat valtuuteni toimia eri asioissa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- Jos vastasit johonkin kohtaan eri mieltä, niin perustele:

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Pidän huolta omasta hyvinvoinnistani työn ulkopuolella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Työympäristö on viihtyisä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Pystyn avoimesti keskustelemaan työasioihin liittyvistä ongelmista työntekijöiden kanssa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Työaikani riittää päivittäisten tehtävien suorittamiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Arvostan työtäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Tunnen, että työtäni arvostetaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Olen kyennyt toteuttamaan organisaatiossani tapahtuneet muutokset omassa yksikössäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jos vastasit johonkin kohtaan eri mieltä, niin perustele:

Avoimet kysymykset

22. Mikä mielestäsi edistää työhyvinvointiasi?

23. Mikä mielestäsi haittaa työhyvinvointiasi?

24. Miten koet, että yhteistoiminta-alueen käynnistyminen on vaikuttanut työhösi?

