



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Onnen reppu -työhyvinvointihanke

Päivi Frantsi Satu Kaski
Konsultit Frantsi Oy & Clear mind Oy

SOL - Onnen reppu

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ.....	3
HANKKEEN KUVAUS.....	4
Hankkeen lähtökohdat SOL-palveluissa	4
Hankkeen tavoitteet.....	4
Hankkeen teoreettinen tausta.....	5
<i>Työhyvinvointi.....</i>	<i>5</i>
<i>Työntekijälähtöinen kehittäminen.....</i>	<i>6</i>
<i>Esimiestyön kehittäminen</i>	<i>6</i>
<i>Stressinhallinta.....</i>	<i>7</i>
HANKKEEN TOTEUTUS	8
Hankkeessa käytetyt mittarit	8
Hankkeen työtavat	8
<i>Työpajat esimiesalueilla.....</i>	<i>8</i>
<i>Työhyvinvointimentorit.....</i>	<i>8</i>
<i>Esimiescoaching</i>	<i>9</i>
<i>Piiritason työpajat ja ideoiden levittäminen organisaatiossa</i>	<i>9</i>
HANKKEEN TULOKSET	10
Työn imu, työuupumus ja hyvinvointianalyysi - mittaukset.....	10
Toteutetut työtavat esimiesalueilla	11
<i>Työpajat.....</i>	<i>11</i>
<i>Hyvinvointimentorit.....</i>	<i>13</i>
<i>Esimiesten coaching</i>	<i>13</i>
Suositukset toimintamalleista SOL-palveluille	14
POHDINTA.....	17
LÄHTEET	19

TIIVISTELMÄ

Onnenreppu-hanke toteutettiin SOL-palveluissa vuosina 2014-2015. Onnen reppu -hankkeen avulla oli tarkoitus kartoittaa, rakentaa ja soveltaa työhyvinvointia, terveyttä ja tuottavuutta tukevia toimintamalleja. Konkreettisina ja mitattavina tavoitteina oli hyvinvoinnin tukeminen työssä työnimun kokemuksen vahvistamisen kautta. Hankkeen tavoitteena organisaatiolle oli rakentaa yhteistyössä työntekijöiden ja esimiesten kanssa lähellä työntekijöitä olevia ja kustannustehokkaita toimintamalleja yksilön ja yhteisön työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Hankkeessa toimivat asiantuntijoina työ- ja organisaatiopsykologit Satu Kaski, Clear mind Oy ja Päivi Frantsi, Konsultit Frantsi Oy. Hanke toteutettiin kahden piirin alueella (pääkaupunkiseutu ja Kaakkois-Suomi), joista mukana oli neljä esimiestä ja heidän palveluvastaavansa (n. 150 henkeä). Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston kehittämisavustuksella.

Lähtökohtamme tässä hankkeessa perustuvat positiiviseen psykologiaan ja erityisesti työnimututkimukseen (Hakanen, 2009; Schaufeli ym., 2002). Pohjalla oli ajatus siitä, että työhyvinvointi toteutuu ja kehittyy työn arjessa. Tämän takia työntekijät, esimies ja koko työyhteisö, jossa työtä tehdään, ovat avainasemassa työhyvin- tai pahoinvoinnin kehittymiselle (ks. mm. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Hakanen 2009). Hankkeen alussa ja lopussa tehdyissä mittauksissa todettiin, että työnimun kokemus oli vahvistunut hiukan, mutta vastaavasti työuupumuksen suhteen ei myönteistä muutosta todettu. Tämän on ymmärrettävää, sillä hanke kohdistui hyvinvoinnin edistämiseen työssä työyhteisötasolla eikä siihen sisällynyt yksilöllistä ohjausta tai tukea työntekijätasolla.

Toteutetut työtavat olivat työpajatyöskentely esimiesalueilla, työhyvinvointimentoritoiminta ja esimiesten yksilöllinen coaching. Hankkeessa pyrittiin hyödyntämään työntekijöiden omaa ammatillista osaamista ja näkemyksiä. Työpajoissa työntekijät itse määrittivät ne keskeiset työn vaatimustekijät, joihin heidän mielestään tuli puuttua. Oleellista oli se, että he saattoivat pohtia työtään omista lähtökohdistaan käsin. Asiat, jotka nousivat pintaan, olivat hyvin konkreettisia ja suoraan työn tekemiseen liittyviä. Työpajoihin kytkeytyivät kiinteästi mentorien ohjausryhmät, joissa työpajoissa esille nousseita asioita ja teemoja kehiteltiin eteenpäin. Lisäksi toteutettiin esimiesten yksilöllinen coaching, jossa kunkin esimiehen kohdalla käytiin keskimäärin 10 coaching-keskustelua. Coachingin fokuksessa oli esimiestyön kehittämisen lisäksi myös esimiehen oma työhyvinvointi. Esimiehet kokivat, että coachingin myötä oma vastuullisuus esimiestyössä vahvistui. Lisäksi he saivat coachingin avulla työkaluja henkilökohtaisten haasteiden kanssa etenemiseen.

Hankkeen ja kokeilun pohjalta suositellut käytänteet liittyivät johtamiseen, työhyvinvointimentoreiden toiminnan jatkamiseen ja työpajatyöskentelyn toteuttamiseen työyhteisön arjessa.

HANKKEEN KUVAUS

Hankkeen lähtökohdat SOL-palveluissa

Yksi tämän hankkeen lähtökohdista oli se, että SOL-palveluissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Yli 6 vuotta organisaatiossa työskennelleitä oli vuonna 2014 15 % kaikista työntekijöistä ja alle 2 vuotta työskennelleitä noin 60 %. Yrityksen johdon intresseissä oli myös löytää ratkaisuja sairauspoissaolojen vähentämiseen. Sairauspoissaoloprosentti SOL-palveluissa vuonna 2013 oli keskimäärin 4,37 ja tapaturmien osuus 0,33, yhteensä 4,7 % (nk. sataluku, jossa yhdistetty sairauspoissaolot ja tapaturmat). Yleinen palvelualojen henkilöstön sairaus- ja tapaturmapoissaoloprosentti oli vuonna 2013 4,6 (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2012). SOL-palveluissa on nähtävissä suuria eroja poissaoloissa piirien ja esimiesalueiden välillä. Joillakin alueilla poissaoloprosentti on vain 2,6 ja toisilla jopa yli 10. Koko organisaatiossa tapaturmien osuus on keskimäärin 0,4 %. Vuoden 2013 alussa tapaturmien osuus on alkanut kasvaa. Lisäksi vammat ovat olleet vakavampia kuin aiemmin. Näiden tekijöiden vuoksi organisaatiossa oli käynnistynyt pohdinta siitä, miten hyvinvointia voidaan tukea entistä paremmin. Tämän lisäksi organisaation johdon kiinnostus työntekijälähtöiseen kehittämiseen vahvistui myös hankkeen toteuttajien väitöskirjatutkimusten myötä (johtajuutta etsimässä, P. Frantsi ja urheiluvalmentajien työhyvinvointi Suomessa, S. Kaski).

Hankkeen tavoitteet

SOL-palveluissa toteutetun Onnen reppu -hankkeen avulla oli tarkoitus kartoittaa, rakentaa, soveltaa ja mallintaa työhyvinvointia, terveyttä ja tuottavuutta tukevia toimintamalleja. Konkreettisina ja mitattavina tavoitteina oli hyvinvoinnin tukeminen työssä työniemun kokemuksen vahvistamisen kautta, sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen. Hankkeen tavoitteena organisaatiolle oli rakentaa yhteistyössä työntekijöiden ja esimiesten kanssa ennakoivia, lähellä työntekijöitä olevia ja kustannustehokkaita toimintamalleja yksilön ja yhteisön työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Hankkeen tavoitteet päätettiin työryhmässä, jossa olivat mukana SOL-palveluiden hallituksen puheenjohtaja Anu Eronen, henkilöstö- ja lakiasiain johtaja Timo Sairanen, SOLEMO:n toimitusjohtaja Peppi Kaira, sekä konsultit Satu Kaski ja Päivi Frantsi. Jatkopalaveriiniin osallistui myös työhyvinvointipäällikkö Anu Källman sekä luottamusmies Janne Forsman ja työsuojeluvaltuutettu Katriina Nelimarkka.

SOL organisaation yhtenä tavoitteena on myös toimia suunnannäyttäjänä naisvaltaisella palvelualalla. Näin tällä hankkeella haettiin malleja sovellettaviksi muille palvelualoille hyvinvoinnin edistämiseksi.

Hankkeen teoreettinen tausta

Työhyvinvointi

Hankkeen teoreettiset juuret ovat positiivisessa psykologiassa ja erityisesti työnimu-tutkimuksessa (Hakanen, 2009; Schaufeli ym., 2002). Tavoitteenamme hankkeessa on ollut löytää ja mallintaa prosesseja, jotka edistävät työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia, ja jotka auttavat työyhteisöä voimaan paremmin ja toimimaan tavoitteellisemmin. Lähtökohtana on ajatus siitä, että työhyvinvointi toteutuu ja kehittyy työn arjessa. Tämän takia työntekijät, esimies ja koko työyhteisö, jossa työtä tehdään, ovat avainasemassa työhyvin- tai pahoinvoinnin kehittymiselle ja sen organisatorisille seurauksille (ks. mm. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Hakanen 2009).

Jari Hakasen (2009) mukaan työpaikkojen on mahdollista edistää samanaikaisesti työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua sekä organisaatioiden menestystä myönteisillä ja voimavaralähtöisillä toimintatavoilla ja – kulttuurilla (ks. myös Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Kaiken kaikkiaan voimavaralähtöinen hyvinvointia ja myönteisyyttä korostava lähestymistapa kehittämistyössä soveltuu yksittäisten työntekijöiden tilanteen arviointiin ja kohentamiseen sekä työyhteisöjen toiminnan ja vuorovaikutuksen sujuvuuden, innostavuuden ja tuloksellisuuden vahvistamiseen. Näiden lisäksi hyvinvoinnin ja työn voimavarojen vahvistaminen voi olla koko organisaation läpäisevä strateginen valinta ja tavoite. Silloin voimavaralähtöisyyden ja rakentavan myönteisyyden tulee ulottua kaikkeen johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Näiden vaikutukset voivat näkyä asiakkaita myöten (Hakanen 2009).

Hyvinvointia on tässä hankkeessa mitattu työn imu – mittarin avulla (engl. work engagement) (Schaufeli, ym., 2002). Työn imu on suhteellisen pysyvä ja myönteinen tunne- ja motivaatiotila, johon kuuluu työntekijän kokemus omasta tarmokkuudestaan, omistautumisestaan ja työhön uppoutumisestaan. Tarmokkuudella (engl. vigor) tarkoitetaan energisyyttä ja henkistä sinnikkyyttä työskentelyssä, halukkuutta panostaa työhön ja sitkeyttä vaikeuksista huolimatta. Omistautumisella tarkoitetaan merkityksellisyyden tunnetta, innostusta, inspiroitumista, ylpeyttä ja haasteellisuuden tunnetta työstä. Uppoutumisella tarkoitetaan täydellistä keskittymistä ja syventymistä omaan työhön, jolloin aika kuluu kuin siivillä ja ihmisellä on vaikeus irrottautua työn tekemisestä. Työn imua kokeva työntekijä on energinen ja työstään innostunut. Sen sijaan, että hän kokisi työnsä stressaavaksi ja vaativaksi, hän kokee sen haasteelliseksi (Bakker ym. 2008; Hakanen, 2005; 2009, Schaufeli ym., 2002).

Kansainvälisten tutkimusten perusteella vahvimmin työn imua tukevat erilaiset työhön liittyvät voimavarat. Työn voimavarat voivat olla työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamista (ks. mm. Bakker & Demerouti, 2007; Mauno, Kinnunen, Ruokolainen, 2007). Käsillä olevassa hankkeessa keskitytään niihin henkisiin ja sosiaalisiin voimavaratekijöihin, joihin työntekijät ja esimies yhdessä voivat vaikuttaa. Eri työtehtävissä ja organisaatioissa kulloinkin merkityksellisimmät työn voimavaratekijät ovat erilaisia, esimerkiksi työn tulokset, mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen, työn organisointia koskevia, vuorovaikutukseen liittyviä tai organisatorisia. Työn voimavaratekijöiden lisäksi työnimua voivat vahvistaa työtehtävässä ja -asemassa tapahtuvat muutokset, hyvinvoinnin tarttuminen ihmisten välillä, palautuminen työpäivän rasituksista ja irrottautuminen työstä (Schaufeli ym. 2002; Hakanen 2009). Vaikka hankkeessa keskityttiin vahvistamaan sekä olemassa olevia että uinuvia voimavaratekijöitä, myös työn vaativuustekijöihin pyrittiin

puuttumaan. Tutkimusten mukaan työn vaatimukset, kuten aikapaine, ristiriitaiset odotukset ja määrälliset vaatimukset ovat yhteydessä työhyvinvoinnin ongelmiin (Demerouti, ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004; Xanthapoulou, ym.,2007).

Hakanen (2009) on luokitellut työn voimavaratekijöitä seuraavasti:

1. **Työn ydin- eli tehtävätason voimavarat:** esimerkiksi työn palkitsevuus ja välitön palaute työstä eli sen koetut tulokset, työn kehittävyys ja kasvumahdollisuudet työssä.
2. **Työn organisointia koskevat voimavarat:** esimerkiksi työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa sekä työroolien ja -tavoitteiden selkeys.
3. **Vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvä voimavarat:** esimerkiksi riittävä esimiehen ja työyhteisön tuki ja ohjaus, henkilöstöä palveleva johtajuus, palaute ja arvostus, esimiehen ja/tai muun tiimin kokemus oikeudenmukaisuus, luottamus, yhteisöllisyys ja muu sosiaalinen pääoma, toimiva yhteistyö ryhmässä sekä myönteisen (kannustus)puheen lisääminen.
4. **Organisatoriset voimavarat:** esimerkiksi hyvä ja kannustava työilmapiiri, uudistushakuihin työkuultuuri, ihmissuuntautunut organisaatiokulttuuri, työn varmuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat ja kannustavat asenteet ja käytännöt.
5. **yksilölliset voimavarat:** esimerkiksi ammatillinen identiteetti, pystyvyys, osaaminen, sinnikkyys, kimmoisuus, organisaatiopohjainen itsetunto ja optimismi.

Johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisellä tavalla yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin. Johtajuuden laatu syntyy vuorovaikutussuhteessa työntekijöiden kanssa. Onnistuakseen esimies tarvitsee aktiivisia ja hyvät työelämätaidot omaavia työntekijöitä. Moderni johtajuus onkin työntekijöitä valtauttavaa, transformationaalista johtamista: kun työntekijät tuntevat työnsä tavoitteet, voivat käyttää osaamistaan, omaavat sananvaltaa ja saavat sosiaalista tukea, luottamus kasvaa ja työelämätaidot sekä nk. työyhteisötaidot vahvistuvat (Wat & Shaffer 2005).

Tässä hankkeessa tavoitteenamme on ollut työn voimavarojen vahvistaminen. Tämä edellyttää johdon ja työntekijöiden suostumusta ja valmiutta uudenlaiseen tapaan olla vuorovaikutuksessa ja toimia yhdessä. Luottamus kasvaa pienistä etenemisistä ja siitä, että jokainen kantaa vastuuta toiminnastaan (Hakanen, 2009). Proaktiivisessa eli ennakoivassa työpaikassa työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, mikä osaltaan taas edistää vastuunottoa työssä. Tällaisessa työpaikassa yhteishenki on hyvä ja siellä on paljon voimavaroja (ks. mm. Antila & Ylöstalo, 2006).

Työntekijälähtöinen kehittäminen

Työyhteisötasolla kehittämisen työkaluna sovellettiin kehittävän työntutkimuksen menetelmää, muutospajaa (Engeström 2001; 2002; 2004). Neljällä esimiesalueilla järjestetyissä työpajoissa etsittiin keinoja, joiden kautta pyrittiin vahvistamaan työn palkitsevuutta ja kokemusta mahdollisuudesta kehittää omaa työtä. Tutkimuksissa on toistuvasti todettu, että työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta oman työn hallinnassa ja kehittämisessä. Tutkimusten mukaan työntekijälähtöisellä toiminnalla ja nk. työpajatyöskentelyllä seurauksena on myönteisiä muutoksia ja muutosten tarvetta laajemmin koko työpaikan toimintajärjestelmään (Launis, Schaupp, Koli, Rauas-Huuhtanen, 2010).

Esimiestyön kehittäminen

Vuorovaikutukseen, johtamiseen ja organisaatioon liittyviä voimavaroja kehitettiin esimiescoachin-
gin avulla. Coaching tähtää yhdessä sovittujen konkreettisten tavoitteiden saavuttamiseen, jotka
liittyvät johtamiseen ja omaan hyvinvointiin. Tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön huomioon
ottavalle ja sitä palvelevalla positiivisella johtajuudella on suuri merkitys työntekijöiden kokemaan
työn imuun (ks. mm. Hakanen, 2009). Hyvinvointi taas vahvistaa työyhteisön muutoskyvykkyyttä.
Tämä puolestaan lisää luottamusta ja vastuullisuutta työyhteisössä (Wat & Shaffer 2005). Coachin-
gissa hyödynnettiin ratkaisukeskeistä kognitiivis-behavioraalista lähestymistapaa (A Solution-
focused cognitive-behavioural) (ks. mm. Grant, Passmore, Cavanagh, & Parker, 2010). Coaching
prosessissa tavoitteet nimetään, niiden saavuttamiseksi tehdään konkreettinen suunnitelma ja niiden
toteutumista seurataan. Tavoitteena hankkeessa oli vahvistaa esimiesten omaa valmentavaa otetta
työntekijöihin (ks. myös Grant & Hartley, 2013).

Stressinhallinta

Yhtenä kantavana stressinhallintamenetelmänä haettiin itsensä johtamisen kautta nk. läsnäolotaitoa
ja taitoa pysähtyä sekä hiljentyä hetkeksi.

Säännöllisen Mindfulness eli hyväksyvän ja tietoisien läsnäoloharjoittelun avulla on saatu hyviä
tuloksia mm. stressinhallintaan, ahdistukseen ja kipuun (ks. mm. Carmody & Baer, 2008; Gross-
man, Niemann, Schmidt & Walach, 2004). Tietoisuustaitojen ja hyväksyvän läsnäolon (mindful-
ness) harjoittamisen avulla voidaan oppia havainnoimaan, säätämään ja hallitsemaan omaa ajat-
telua, tunteita ja käyttäytymistä. Kun esimiehellä ja työntekijöillä on taitoja läsnäoloon, myös hy-
vinvointi voi lisääntyä. Menetelmä edellyttää jatkuvaa harjoittamista, joten menetelmän hallinta on
oleellista työyhteisössä.

HANKKEEN TOTEUTUS

Hankkeessa käytetyt mittarit

Hankkeessa mukana olleilla esimiesalueilla toteutettiin kaikille työntekijöille työnimu (ks. Hakanen, 2009) ja työuupumusmittaukset (Maslach, Jackson & Leiter, 1996; Kalimo, Hakanen, Toppinen-Tanner, 2006)) sekä hankkeen alussa että lopussa. Esimiehille sekä työhyvinvointimentoreille tehtiin myös fysiologinen mittaus First Beat-mittarilla (ks. Mm. Hynynen, 2011). First Beat-mittari mittaa palautumisen ja rasituksen välistä suhdetta. Hyvinvointianalyysin avulla voidaan mitata stressiä ja palautumista, työn kuormitusta, osoittaa liikunnan terveys- ja kuntovaikutukset sekä arvioida elämäntapoihin liittyviä riskejä. Kokemuksemme mukaan kyseisessä organisaatiossa vastuullisissa rooleissa toimivilla stressireaktiot ovat voimakkaita ja palautumista on vähän. Mittauksen tavoitteena oli a) pysäyttää ja herättää pohtimaan palautumisen merkitystä oman ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta sekä b) opettaa keinoja säädellä stressin tunnetta mahdollisesti hektisessä arjessa. Tavoitteena oli, että mentorit ja esimiehet voivat edesauttaa ja pitää yllä työyhteisössä hyvin toimivia stressinhallintakeinoja myös hankkeen jälkeen.

Lisäksi hanketta arvioitiin vertaamalla vuoden 2013 ilopuntarin (vuosittain toistettava ilmapiirimitaus), sairauspoissaoloja ja tapaturmia sekä vaihtuvuuslukuja vastaaviin lukuihin vuonna 2015. Nämä mittarit ovat organisaatiossa vuosittain toteutettavia seurantoja. Niiden luotettavuus hankkeen arvioinnissa on tulkinnanvarainen, koska ne eivät ole täysin vertailukelpoisia ja koska hankkeessa ei pyritä vaikuttamaan suoraan kaikkiin organisaatiossa mitattaviin asioihin. Organisaation johto tuntee kuitenkin esimiesalueet suhteellisen hyvin, joten valitut mittarit ovat tärkeää taustatietoa myös arvioinnissa heille. Arvioinnissa asiantuntijoille keskeiset menetelmät olivat a) koettu hyvinvointi (työn imu ja työuupumus), b) fysiologisesti mitattu hyvinvoinnin tila (first beat), c) esimieshaastattelut alussa ja esimiesryhmäcoaching lopussa (syntyneet käytänteet, jotka siirretään muille esimiehille) sekä organisaation mittareista d) ilopuntari sekä e) sairauspoissaolot (% sekä esimiehen tietous ja käsitys, mikä työntekijöiden tilanne on).

Hankkeen työtavat

Työpajat esimiesalueilla

Hankkeessa toteutettiin 4 työpajaa kullakin esimiesalueella. *Ensimmäisessä työpajassa* etsittiin ja nimettiin oman työn vaatimuksia ja vastaavasti voimavaratekijöitä. Lisäksi haarukoitiin yleisellä tasolla, mitkä tekijät ovat oleellisia työhyvinvoinnin kannalta. *Toisessa työpajassa* työhyvinvointityöskentelyä syvennettiin. Lisäksi tehtiin valinnat käytettävistä toimintatavoista ja -malleista sekä vietiin toimenpiteet käytännön kokeiluun. *Kolmannessa työpajassa* arvioitiin ja seurattiin toteutuneita hyvinvointia tukevia toimintatapoja ja -malleja. Tämän lisäksi arjen toimintamalleja täsmennettiin ja fokuoitiin kohti keskeisiä työhyvinvointia tukevia käytänteitä. *Neljännessä työpajassa* arvioitiin toteutettujen käytänteiden toimivuutta ja pysyvyyttä sekä miten käyttöönotetut mallit saadaan toimimaan myös jatkossa.

Työhyvinvointimentorit

Jokaisella esimiesalueella valittiin muutamia hyvinvointimentoreita. Yhteensä heitä oli 16. Hyvinvointimentoreille järjestettiin ohjaustapaamisia pienryhmässä yhteensä 5 kertaa/esimiesalue. Tavoitteena oli, että työhyvinvointimentorit voisivat erilaisilla toimilla edistää työhyvinvointia omassa yhteisössään. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että valitut mentorit toteuttaisivat erilaisia aktiviteetteja työpaikalla esimerkiksi läsnäoloharjoitteita, rentoutumista tai liikuntatuokioita. Tässä muodossaan mentoritoiminta ei kuitenkaan toteutunut millään työpaikalla. Kaikille työhyvinvointimentoreille toteutettiin hyvinvointianalyysi hankkeen alussa ja lopussa niille halukkaille, jotka olivat ottaneet yhdeksi tavoitteeksi henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyviä asioita.

Esimiescoaching

Hankkeen alussa valittujen alueiden esimiehet haastateltiin. Haastattelujen tavoitteena oli tiedon keruun lisäksi auttaa esimiestä hahmottamaan sitä, miten hän työtään tekee, minkälaista tukea hän työhyvinvoinnin johtamiseen tarvitsee sekä lisäksi edistää esimiehen refleksiivistä työtettä omaan johtamistyöhönsä. Haastatteluissa tarkasteltiin toimintamalleja, työn tekemisen käytäntöjä, kokemuksia työyhteisön tilanteesta ja esimiehen omasta hyvinvoinnista. Esimiehille tehtiin myös hyvinvointianalyysi (First beat). Sen tarkoituksena oli hankkia itsearviointitiedon ohelle lisätietoa esimiehen hyvinvoinnista. Esimiehet saivat hankkeen aikana yksilöllistä coachingia maksimissaan 10 kertaa (toteutui 8-10/esimies). Tavoitteena oli vahvistaa esimiesten omaa jaksamista ja etsiä keinoja esimiestyöhön sekä työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen. Coaching toimi myös paikkana, jossa voitiin reflektoida työyhteisötason prosesseja sekä hankkeen aikana tehtyjä toimenpiteitä.

Piiritason työpajat ja ideoiden levittäminen organisaatiossa

Hankkeen loppuvaiheessa, syksyllä 2015 järjestettiin esimiehille myös piiritason työpajoja (2-3 krt/piiri), jossa tavoitteena oli yhtäältä käytäntöjen jakaminen ja edelleen jalostaminen sekä keskinäisen esimiestuen vahvistaminen.

Hankkeen johtopäätökset ja hyvin toimivat käytänteet esiteltiin SOL-esimiespäivillä marraskuussa 2015 ja tämän lisäksi raportti lähetettiin kaikille esimiehille. SOLISTI-lehdessä julkaistiin kaksi hanketta käsittelevää artikkelia ja myös Puhtausportaalissa oli juttu hankkeesta syksyllä 2015.

HANKKEEN TULOKSET

Työn imu, työuupumus ja hyvinvointianalyysi - mittaukset

Hyvinvointia mitattiin hankkeen alussa ja lopussa itsearviointimenetelmällä työn imu- ja työuupumus mittarin avulla. Tulosten mukaan työn imu nousi kaikissa muissa esimiesalueissa, paitsi Helsingissä (Taulukko 1). Yksittäisiä ulottuvuuksia katsottaessa uppoutuminen nousi kaikissa paikoissa, paitsi Porvoossa. Savonlinnassa ja Porvoossa omistautuminen nousi, tarmokkuus nousi Mikkelissä ja Savonlinnassa. Sen sijaan Helsingissä se pysyi samana ja Porvoossa laski. Mittausten perusteella voidaan sanoa, että hankkeella voitiin vaikuttaa työn imun kokemuksiin myönteisesti. Helsingin tilanteessa omistautumiseen (mikä tiputti tulosta hieman) saattoi vaikuttaa yt-neuvottelut.

Työuupumus sen sijaan nousi kaikilla esimiesalueilla (Taulukko 2). Ainoastaan Porvoossa Nesteen Jalostamolla se laski hieman. Jokaisella esimiesalueella työuupumus täytti lievän työuupumuksen rajan jo lähtökohtaisesti. Ainoastaan Helsingin alueella lähtökohtatilanne oli toinen: työuupumusta ei keskiarvoisesti ilmennyt ($ka = 1,44$). Uupumusasteinen väsymys laski Mikkelissä ja Porvoossa, kyynisyys laski ainoastaan Porvoossa ja ammatillinen itsetunto parani hieman Savonlinnassa. Mittausten perusteella voidaan todeta, että hankkeella ei näyttänyt olevan vaikutusta työuupumuksen kokemuksiin.

Taulukko 1: Työn imu mittaukset Mikkelissä, Savonlinnassa, Porvoossa ja Helsingissä.

	Mikkeli		Savonlinna		Porvoo		Helsinki	
	1.mittaus	2.mittaus	1.mittaus	2.mittaus	1.mittaus	2.mittaus	1.mittaus	2.mittaus
Työnimu	4,58	4,67	4,51	4,97	4,06	4,09	4,74	4,73
Uppoutuminen	4,83	5,28	4,38	5,13	4,10	4,00	4,40	4,42
Omistautuminen	4,51	4,17	4,33	4,85	3,80	4,30	4,90	4,85
Tarmokkuus	4,39	4,56	4,81	4,92	4,3	3,90	4,9	4,91

Taulukko 2: Työuupumus mittaukset Mikkelissä, Savonlinnassa, Porvoossa ja Helsingissä.

	Mikkeli		Savonlinna		Porvoo		Helsinki	
	1.mittaus	2.mittaus	1.mittaus	2.mittaus	1.mittaus	2.mittaus	1.mittaus	2.mittaus
Työuupumus	1,71	1,99	1,49	1,81	2,05	2,04	1,44	1,51
Väsymys	2,34	2,23	1,79	2,34	2,36	2,20	1,50	1,56
Kyynisyys	1,72	1,77	1,70	2,06	2,23	2,21	1,34	1,38

Heikentynyt ammatillinen itsetunto	1,30	1,89	0,89	0,85	1,45	1,66	1,45	1,58
------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------

Hankkeella haettiin ennen kaikkea työhön liittyvää hyvinvointia auttamalla työntekijöitä ”tuunamaan” omaa työtään. Hankkeessa keskityttiin ainoastaan hyvinvoinnin vahvistamiseen miettimällä keinoja puuttua työn vaatimustekijöihin ja vahvistamalla työn voimavaroja. Sen sijaan henkilökohtaiseen kokemukseen omasta jaksamisesta ei juurikaan keskitytty ryhmä- eikä yksilötasolla. Ainoastaan mentoreiden ja esimiesten osalta henkilökohtaiseen hyvinvointiin panostettiin.

Hyvinvointianalyysit tehtiin hankkeen alussa hyvinvointimentoreille ja esimiehille. Uusinta mittaukset suoritettiin ainoastaan niille, jotka halusivat ja kokivat, että olivat ottaneet askeleita oman hyvinvointinsa eteen. Hyvinvointianalyysi käytiin jokaisen kanssa henkilökohtaisesti läpi. Näissä tapaamisissa keskityttiin hyvinvoinnin edistymiseen henkilökohtaisella tasolla.

Tulokset FB-hyvinvointimittauksissa osoittivat, että stressikokemukset vähenivät ja kokemus siitä, että palautuu vahvistui, vaikka tosiasiansa palautumisen osuus uusintamittauksessa oli vähäisempää kuin ensimmäisessä mittauksessa. Sen sijaan nukkumisessa tilanne toisinpäin: osallistujat kokivat toisessa mittauksessa nukkuvansa heikommin, vaikka unen määrä ja palautumisen osuus oli mittauksen mukaan parempaa. Tätä voidaan tulkita niin, että yön parantuminen antaa kokemuksen, että virtaa päivällä on enemmän. Tämä voi johtaa siihen, että todellisuudessa pysähtymiseen ei panosteta eikä siihen koeta tarvetta, niinpä se on vähäisempää, mikä näkyy stressireaktioina. Liikunnan määrä väheni mittausjaksolla, mutta tunne liikkumisesta sen sijaan lisääntyi. Positiivinen havainto oli, että osallistujien kokemus omasta voinnista parani. Lisäksi käsitys siitä, että voi itse vaikuttaa omaan terveyteen vahvistui. Tämän tuloksen voi tulkita niin, että hallinnan tunne omaan elämään oli parempi.

Toteutetut työtävät esimiesalueilla

Työpajat

Hankkeessa pyrittiin hyödyntämään työntekijöiden omaa ammatillista osaamista ja näkemyksiä. Työpajoissa työntekijät itse määrittivät ne keskeiset työn vaatimustekijät, joihin heidän mielestään tuli puuttua. Oleellista oli työntekijöiden mahdollisuus pohtia työtään omista lähtökohdistaan käsin. Asiat, jotka nousivat pintaan, olivat hyvin konkreettisia ja suoraan työn tekemiseen liittyviä. Työpajoissa keskustelua käytiin esimerkiksi tietyn siivouskomeron siisteydestä tai viemärikaivon puhdistamisvastuusta. Työpajoissa työntekijät itse miettivät keinoja puuttua havaittuihin ongelma-kohtiin.

Seuraavassa esimerkkejä työn vaatimuksia, jotka kerätty ensimmäisessä työpajassa Mikkelistä.

Heittopussi, Asiakkaan toiminta: fyysinen ja psyykkinen, Kiire: mitoitus, perehdytys, Työvuorojen organisointi – ylityö, Välineet, Välinpitämättömyys – työntekijät, Mahdollisuus suoriutua työstä, Tuuraus, Työ/vapaa-aika, Henkinen kuormitus, Esimiestyö

Lista neljänestä työpajasta käytänteistä, jotka oli otettu käyttöön Mikkelissä.

- Työn sujuminen: tieto siirtyy paremmin, jos ei ehditä tehdä itse. Tiedotetaan esimiehelle, jos jokin ei toimi.
- Ennen lomaa kierrot (avainten palautuksen yhteydessä myös jälkeen kierrot)
- Selkeät ohjeet, ja jos poikkeamia, voidaan puhua auki heti ja antaa sekä ottaa vastaan palautetta
- Yhteisöllisyys ja siihen panostaminen lisääntynyt
- Henkilökohtaisen vastuunotto lisääntynyt
- Esimies: ”touhutunti” kerran kuukaudessa
- Yhteydenotoissa esimies kyselee kuulumiset ja kiertää aktiivisemmin kohteissa

Alla esimerkkejä työn vaatimuksista, jotka kerätty ensimmäisessä työpajassa Porvoosta Nesteen jalostamolta.

Poorly done jobs, Careless clients + workers, Hurry to work, Arvostus, työrauha, Epätasa-arvo, Työergonomia, Palkka!! Kommunikaatio/tehtäväjako/kielimuuri, Ammattimaisuus, ei saa antaa henkilökemioiden vaikuttaa, Resurssit (henkilö, välineet), Noise, Juorut/gossiping, Valitukset, Better management of work, if we have enough working time, then we can work properly, Kun joku on poissa, työt ei tule hyvin hoidettua, Työn epätasainen kuormitus

Lista neljännestä työpajasta käytänteistä, jotka oli otettu käyttöön Porvoossa.

- Tuuraajan ja tuurattavan yhteiset kierrokset tuurattavalla alueella ennen ja jälkeen loman.
- Laatikierroksia työkaverin alueella
- Esimiehellä tapaamistunti joka maanantai
- Mentorit antaneet palautteita, jotka esimies käy läpi, nimettömästi
- Mentoreilta saatu vastuunottoa ja ehdotuksia rohkeasti, näitä myös toteutettu ja otettu käyttöön.
- Palkitseminen (tässä onnenrepussa palkitaan kaksi asiakkaan antaman palautteen vuoksi)

Yleisesti kaikilla esimiesalueilla keskiöön nousivat alla olevat työn voimavaratekijät:

- Esimiehen taidot/mahdollisuudet läsnäoloon
- Esimiehen halu/taito puuttua asioihin ja ongelmiin ja ratkaista ne
- Työyhteisön jäsenten itsenäinen vastuunotto
- Pyrkimys läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen
- Työyhteisön jäsenten osallistaminen työn kehittämiseen
- Hyvät, toimivat ja vakiintuneet työprosessit kuten palaveri- ja perehdyttämiskäytännöt

Vaativuustekijöinä vastaavasti näyttäytyivät:

- Yksin työskentely, esimiestuen puute
- Epämääräisyys työn vaatimusten suhteen
- Sotkuisuus, välinpitämättömyys työvälineistä yms – liittyen huonoon vastuunottoon
- Osaamisen puute

Työpajatoiminta parhaimmillaan näyttäisi edistävän suoraa palautekulttuuria: ihmiset tutustuvat, uskaltavat antaa toisilleen palautetta ja näin rakentaa yhdessä avoimempaa työskulttuuria. Oleellista näytti olevan, että työntekijöille on järjestetty foorumi, jossa työasioista voi puhua. Lisäksi voititiin todeta, että erityisen tärkeää tällainen toiminta on monikulttuurisessa työympäristössä. Se lisää

avoimuutta ja sitä kautta sitoutumista työhön. Työntekijälähtöinen kehittäminen vaatii kuitenkin esimieheltä kärsivällisyyttä ja myönteistä asennetta sekä osaamista työpajatoiminnan vetämisessä. Tämä edellyttää esimiesten osaamisvalmiuksien vahvistamista.

Hyvinvointimentorit

Hyvinvointimentorit ovat toimineet tässä hankkeessa esimiehen apuna mm. työhyvinvointitoiminnan käytännön toteuttajina. He toteuttivat työntekijöiden virkistystapahtumia sekä Mikkelissä että Savonlinnassa. Lisäksi he toimivat esimiehen korvina työyhteisössä ja toivat viestiä esimiehelle asioista, joissa tarvittiin esimiehen toimenpiteitä. Hyvinvointimentorit toimivat myös hiljaisina esimerkkeinä työyhteisössä. Esimerkiksi, kun mentori ryhtyi taukotilassa laittamaan tavarat omille paikoilleen, alkoivat muutkin pikkuhiljaa toimia samalla tavalla. Samoin kun parityöskentelyssä mentori ryhtyi pyytämään työparikseen henkilöitä, joiden kanssa ei aikaisemmin ollut työskennellyt, käytäntö levisi koko tiimiin. Vaihtelevat työparit taas vahvistivat tiimiä ja työntekijöiden osaamista. Mentorit toimivat myös aloitteen tekijöinä hankalien asioiden esille nostamisessa työyhteisössä.

Hankkeessa ei päästy etenemään varsinaisten käytännöllisten hyvinvointia tukevien toimenpiteiden tasolla, joita olisivat voineet olla esimerkiksi mikrotauot, pienet taukojumput tai meditaatio/läsnäolo harjoitteet. Työpajojen keskusteluissa näistä teemoista puhuttiin sekä keinoista, miten niitä voisi lisätä työn arjessa, mutta missään esimiesalueella niitä ei toteutettu.

Kaakkois-Suomen alueella lähdettiin kokeilemaan työhyvinvointimentorien ja organisaatiossa jo käytössä olevien tutorien roolin yhdistämistä. Käytännössä kukin esimies valitsi omista tutoreistaan yhden mentor-tutoriksi. Niin kutsutussa tutor-päivässä he käyvät tehtävään liittyvät asiat läpi.

Lisäksi Kaakkois-Suomen piirissä sovittiin, että mentorin työnä on järjestää kaksi kertaa vuodessa palveluvastaava-riihi (palveluesimies vastaa budjetista), jossa keskiössä on työhyvinvointikysymykset. Lisäksi mentorien tehtävänä on järjestää kerran vuodessa piirin yhteinen tyhy-mentor päivä.

Esimiesten coaching

Keskeiseksi teemaksi coachingissa nousi esimiehen läsnäolon merkityksen oivaltaminen. Esimiehet tulivat entistäkin tietoisemmiksi läsnäolovaatimuksesta osana esimiestyötä. Esimiehet myös rakensivat mahdollisuuksia tällaisia kohtaamisia varten. Tähän lyhyesti liittyy myös ymmärrys siitä, että esimies on kuulolla ja pystyy reagoimaan välittömästi siihen, mitä ilmassa liikkuu.

Esimiehet myös oivalsivat tiedonkulun merkityksen työssään. Asiakkaalta saatu palaute pitää viedä välittömästi organisaatioissa eteenpäin työntekijätasolle. Lisäksi esimiehet tulivat myös tietoisemmaksi työntekijöiden palkitsemisesta sen tärkeydestä.

Teemoja, joita esimiesten coachingissa käytiin läpi

Johtamistyö:

- Läsnäolo ja tilanteisiin/ongelmiin tarttuminen
- Hereillä sen suhteen, mitä kulloinkin ilmassa
 - o Esimerkkinä touhutunti

- Asiakastyytyväisyys (ASTY)-palautteesta, saman tien palaute työntekijälle
- Laatuierrokset työntekijöiden kesken (esim. lomatuurausten yhteydessä tai muutoin)
- Palkitseminen; karkkipussillakin on väliä!
- Palautekulttuuri: sanotaan suurempaan, työpajassa keskusteltu asiasta (avoin käsittely tärkeää)
- Seinätaulu muistuttamassa yhteisessä tilassa näkymättömistä, mutta tärkeistä yhteisistä asioista
- Kiinteistöpuolen osaamisen vahvistaminen, avun pyytäminen/vaativuus
- Keskiössä asiakasyhteistyö, mitoitukset
- Työkulttuurin muuttaminen, pyrkimys prosessien selkiinnyttämiseen, jämäkämpään johtamiseen ja esimiestyön parempaan hallintaan
- Työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen
- Luottohenkilöt työyhteisössä
- Vastuiden ja kommunikoinnin selkiinnyttäminen
- Vastuun jakaminen, delegointi

Oma itse:

- Omien rajojen tunnistaminen/tunnustaminen, vastuun luovuttaminen ja työntekijöiden omavastuisuuden tukeminen
- Esimiesten keskinäisen yhteistyön vahvistaminen
- Oman hyvinvoinnin haasteisiin tarttuminen
- Omien toiveiden ja näkymien rohkea esilletuominen – ja näiden tunnistaminen – mikä itselle työssä tärkeää
- Uudet tulevaisuuden haasteet, motivaatio, myönteinen vire ja into

Esimiehet kokivat, että oma vastuullisuus esimiestyössä vahvistui. He saivat coachingin avulla työkaluja henkilökohtaisten haasteiden kanssa etenemiseen. Coachingissa oli mahdollista pohtia omia toimintatapojaan ja sisäisiä omaa johtamistyötä ohjaavia perusolettamuksia. Esimiesten oman työhyvinvoinnin haasteiden kanssa ei juurikaan päästy eteenpäin, ne jäivät varsinaisen esimiestyön teemojen alle. Kaikki esimiehet kokivat coachingin myönteisenä mahdollisuutena käydä keskustelua työstään ulkopuolisen valmentajan kanssa. Se tarjosi pysähdyspaikan oman työn arvioinnin ja kehittämisen äärelle.

Suosituksia toimintamalleista SOL-palveluille

Piiritasolla:

- Piirikokoukset ja niiden merkitys jatkossa myös vertaistukena, joka vahvistaa esimiesten sitoutumista, yhteenkuuluvuutta ja jaksamista
- Piirikokoukset kehittämisen paikkoja, ei vain tulosten läpikäymispaikkoja
- Työhyvinvoinnin vuosikellon rakentaminen piirikohtaisesti. Vuosikello auttaa esimiestä hahmottamaan, mitä milloinkin tapahtuu ja tulee tehdä hyvinvointikentällä.

Työyhteisötasolla:

- Työpajatoiminta, esimerkiksi 1-2 kertaa vuodessa, jolloin keskiössä on työntekijälähtöinen työn ja siihen liittyvien asioiden käsittely, työstäminen ja kehittäminen
- Hyvinvointimentoriryhmän hyödyntäminen a) tilaisuudet ja niiden järjestäminen b) kuulolla, mitä kentällä tapahtuu, c) palaute esimiehen toiminnasta, d) delegoinnin väline, e) kokeilut

Esimiestyön arjessa onnistumisessa näytti olevan tärkeää, että esimies

kontakti kaikkia säännöllisesti: Ottaa yhteyttä säännöllisesti, kysyy kuulumiset, kertoo heti asty-palautteen

on läsnä kohtaamisissa: kuuntelee, keskittyy, kertoo, milloin paikalla,

rakentaa luottamusta: pitää lupaukset, ei kerro eteenpäin omia asioita

on lähellä: kiertää, jotta näkee, missä esim. apuvälineitä tarvitaan, hankkii ne/auttaa hankkimaan, ”askeleen siis ikään kuin edellä”, antaa vastuuta eli antaa hoitaa myös itsenäisesti

ottaa asioita puheeksi rohkeasti: kysyy työntekijöiltä, puuttuu heti eli jos kuulee jotain, tarkistaa, miten ymmärretty/selkeyttää, mistä kyse

toimii linjakkaasti: työntekijä tietää, mitä ja miten esimies toimii, kun puuttuu, vie loppuun eikä siis jätä kesken, esimies tekee selkeän päätöksen, perustelee sen ja pitää kiinni sekä kykenee tarvittaessa myös päättämään toisin

Jatkossa näyttäisi olevan tärkeää tarjota esimiehille mahdollisuus a) hyvinvoinnin yksilölliseen tukeen, b) johtamisen kehittämiseen henkilökohtaisella tasolla sekä c) haastavassa tai muutostilanteessa ulkopuoliseen apuun.

Työntekijätasolla:

- Työntekijät tekevät toisilleen laatukierroja
- Työntekijä perehdyttää lomatuuraajan, joka loman päätyttyä kierrättää kyseisen alueen ja kertoo, miten mennyt ja mitä tehty
- Vaihtaa paria, ei valitse aina samaa työkaveria
- Kirjoittaa/laatii itse kohteen tekemisjärjestyksen/tavan, jotka vain omaa nk. Hiljaista kokemukseen perustuvaa tietoa
- Huolehtii mikrotavoista

Työhyvinvointi on seurausta hyvin toimivista työn käytänteistä. Esimiehen tehtävänä on pitää huoli siitä, että kohtaamisia on säännöllisesti ja riittävän usein sekä näissä tilaisuuksissa antaa tilaa keskustelulle. Lisäksi hankkeen perusteella voidaan suositella työsuojeluvaltuutettujen ja luottamushenkilöiden hyödyntämistä myös proaktiivisesti hyvinvoinnin tukemisessa sekä hankkeissa jotka tähän liittyvät

Mittarit organisaatiossa

First beat eli hyvinvointianalyysin avulla voidaan saada selville työntekijöiden kuormittuneisuuden kokonaistilanne. Esimerkiksi tässä hankkeessa päivystys työaikoihin tehtiin muutoksia mittau-

losten vuoksi, mikä edisti palautumista työstä. Hyvinvointianalyysi on myös hyvä menetelmä py-sähtyä tarkastelemaan omaa todellista palautumista ja toisaalta käsityksiä siitä.

Hankkeen alussa toivottiin myös jonkinlaista uutta kysymystä ilopuntariin. Tämän hankkeen perusteella hyvinvoinnin näkökulmasta keskeistä on esimiehen läsnäolo. Näin ollen Ilopuntariin voisi lisätä kysymyksen, jolla varmistetaan kokemus esimiehen riittävästä läsnäolosta: ”Koetko, että esimies on riittävästi sinuun yhteydessä”

POHDINTA

Tämän hankkeen ja näiden kokemusten perusteella näyttäisi siltä, että tämän tyyppisellä hyvinvointihankkeella, jossa osallistetaan työntekijät ja panostetaan esimiesten tukemiseen, voidaan vaikuttaa hyvinvoinnin kokemuksiin työssä.

Hankkeemme pohjalta nousi esille myös jatkokehittämiseen liittyviä teemoja. Merkittävimmäksi asiaksi hankkeessamme nousi esimiestyö ja esimiehen osaamisen kehittäminen. Esimiehet ovat ratkaisevassa roolissa vahvistaa työyhteisön tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Esimiehet kokivat coachingin mahdollisuutena pysähtyä oman johtamistoimintansa äärelle. Coaching tarjoaa esimiehelle myös mahdollisuuden tarkastella omia kehittymistarpeitaan. Jatkossa ohjauksellinen coaching voidaan toteuttaa joko talon sisäisten tai mahdollisesti ulkopuolisten valmentajien avulla.

Työpajatoiminta osoittautui toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi kehittämisen tavaksi. Se vaatii työntekijöiltä tottumista siihen, että asioita uskalletaan tuoda esille ja myös siihen, että työntekijät itse lähtevät hakemaan ratkaisuja oman työnsä ongelmiin. Esimiehiltä se edellyttää paitsi aikaresurssin varaamista, myös rohkeutta heittäytyä pois tavanomaisesta roolista sekä kykyä kuunnella ja ottaa vastaan työntekijöiden ideoita. Jotta tällainen työtapatoinninta voidaan jalkauttaa, se vaatii esimiesten kouluttamista ja valmentamista tähän tehtävään. Hankkeen aikana toteutetuissa työpajoissa oli mukana myös työsuojeluvaltuutettu ja luottamusmies. He toimivat työpajoissa aktiivisessa roolissa pienryhmien vetäjinä. Tällainen toiminta voisi jatkossa tarjota uudenlaisen foorumin näiden toimijoiden yhteistyölle.

Työhyvinvointimentoritoiminta on myös elinkelpoinen toimintamalli työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Jatkossa työhyvinvointimentorit voisivat toimia esimiesalueilla yhteistyössä koko piirin alueella ja linkkinä esimiesalueiden välillä. Tämä edellyttää organisaatiolta sitä, että toiminta ajetaan sisään mm. koulutuksessa ja että toiminnalle nimetään vastuuhenkilö keskushallinnossa. Hyvin toimiessaan mentorit voisivat olla aktiivinen verkosto, jonka kautta erilaisia työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä ja prosesseja voitaisiin toteuttaa organisaation kaikilla tasoilla.

Hankkeen alussa ja lopussa toteutetuissa työuupumus-mittauksissa tulokset olivat toisessa mittauksessa hiukan huonompia kuin ensimmäisessä. Vaikka mittaukset eivät ole täysin luotettavia, sillä vastaajajoukko ei ollut täysin sama molemmissa mittauksissa, niitä ei kannata sivuuttaa. Tärkeä huomio näyttäisi olevan, että työuupumukseen (ensimmäisessä mittauksessa kaikilla alueilla oli todettavissa lievää työuupumusta) ryhmätasolla vaikuttaminen ”työn tuunaamisen” kautta ei näytä parantavan uupuneiden työntekijöiden tilannetta. Puuttuminen työntekijöiden jaksamisongelmiin edellyttää varhaista yksilöllistä puuttumista ja mahdollisesti yhteistyötä työterveyshuollon kanssa.

Jatkossa olisi tärkeää kehittää rinnalle yksilöllisiä jaksamista tukevia polkuja, joiden avulla työntekijöiden pitkäaikaisterveyttä ja työssä jaksamista saadaan tuettua nykyistä paremmin. Tässä hankkeessa keskityttiin ryhmätasoiseen tukeen, jolloin henkilökohtaisiin haasteisiin ei puututtu.

Hankkeen etenemisestä ja tuloksista on julkaistu 2 artikkelia SOL-palveluiden omassa Solisti Lehdessä. Hankkeen loputtua on Solisti lehteen tulossa vielä yksi artikkeli, jossa keskitytään niihin konkreettisiin askeliin ja tuloksiin, joihin organisaatiossa panostetaan hankkeen tulosten pohjalta. Lisäksi Puhtaus & palvelusektori-lehdessä julkaistiin juttu hankkeesta syksyllä 2015. Hankkeen vetäjät Satu Kaski ja Päivi Frantsi pitivät esityksen hankkeesta SOL-päivillä Jyväskylässä 20.11.15.

Hankkeesta on toteuttajien kokemuksen perusteella hyötyä yleisemminkin työelämään. Luodut ja toteutetut toimintamallit voivat toimia muillakin toimialoilla edistää työhyvinvointia esimerkiksi mentoritoiminta ja työpajatoiminta ovat työntekijälähtöisiä kehittämisen työkaluja.

Clear mind Oy

Satu Kaski PsT

Satu.kaski@clearmind.fi

Arkadiankatu 21 A 10

00100 Helsinki

Konsultit Frantsi Oy

Päivi Frantsi PsL, KTT

paivi@frantsi.com

Visiotie 9

19120 Vierumäki

SOL-palvelut Oy

Timo Sairanen

timo.sairanen@sol.fi

Vanha talvitie 19 A

00 580 Helsinki

LÄHTEET

- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2006). Proaktiivinen toimintatapa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Teoksessa: A.-M. Lehto & H. Sutela (Toim.), *Kaikilla mausteilla: artikkeleita työolotutkimuksesta*, 95–120. Helsinki: Tilastokeskus.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Position paper. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
- Carmody J. & Baer, R. A. (2008). Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Behavioral Medicine*. (31), 23–33
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125–168.
- Grant, A.M. & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102–115.
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits. A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57 (1), 35–43.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Elinkeinoelämänkeskusliitto, (2012)
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*, Vol. 14, No. 1/2001, 133 - 156.
- Engeström, Y. (2002). Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Engeström, Y. (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2009b). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää*. Tutkimusraportti. Työsuojelurahasto.

Hynynen, E (2011). Heart rate variability in chronic and acute stress: with special reference to nocturnal sleep and acute challenges after awakening. *Väitöskirja*, Jyväskylä.

Kalimo, R., Hakanen, J., & Toppinen-Tanner, S. (2006). *Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä: MBI-GS*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huuhtanen, S. (2010). *Muutospajaohjaajan opas. TYKES Raportteja 71*.

Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory: manual* (3. ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293–315.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Wat, D. & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34 (4), 406–422.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M.F., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Schreurs, P.J.G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766–786.