



JULKISEN ALAN TYÖELÄKEOSAAJA

Työhyvinvointikysely

Esimiehen opas:
Kyselystä kehittämiseen työyhteisössä

Keva

- Työyksikön vuosikellon ja toimintasuunnitelman tarkistus:
 - Mitä kehittämishankkeita on meneillään, mitä niihin liittyy?
 - Milloin työhyvinvointikysely toteutetaan?
 - Milloin tuloksia käsitellään työyksikössä?
 - Milloin kehittämissuunnitelmien tulee olla valmiina?
- Prosessin näkyväksi tekeminen työyksikössä
- Missä ja milloin (palaveri tms.) työyhteisönne on helpointa puhua tulevasta kyselystä, kuten sen merkityksestä ja tarpeesta yksikössä ja koko organisaatiossa?
- Onko työyhteisössänne tehty aikaisemmin työhyvinvointikyselyitä?
 - Minkälaisia kokemuksia teillä on niistä? Hyvät kokemukset aikaisemmista kyselyistä kannustavat vastaamaan. Myös huonoista kokemuksista on hyvä puhua ja pohtia miten asiat voitaisiin tällä kertaa tehdä paremmin.
- Tarvitaanko erityisjärjestelyjä, jotta varmistetaan rauhallinen vastausmahdollisuus kaikille?

Valmistaudu kyselyyn - vinkkilista työyhteisölle



- Mitä odotatte tulevalta kyselyltä?
- Minkälaisella mielellä odotatte kyselyä?
- Mitä toivotte, että kyselyn avulla voidaan saavuttaa?
- Miten aiotte hyödyntää kyselyn tuloksia?
- Miten kysely kytkeytyy työyhteisönne muihin tavoitteisiin ja kehittämistyöhön?
- Mihin työhyvinvointia työyhteisössänne tarvitaan?
- Miten työhyvinvointi liittyy työyhteisönne perustehtävään?

Miten esimiehenä valmistaudun tulosten käsittelyyn?



- Minkälaisia ajatuksia ja tunteita tulokset herättävät?
 - Omien tunteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta osaat varautua sekä omiin että muiden reaktioihin
- Mitä tulokset kertovat sinulle työyhteisösi työhyvinvoinnista?
- Mikä on ajankohtainen tilanne työyhteisössänne?
- Mitkä seikat mahdollisesti vaikuttivat tuloksiin?
- Ovatko tulokset samansuuntaisia muun muassa kehityskeskusteluissa havaitsemiesi asioiden kanssa?
- Jäikö joitain asioita kyselyn ulkopuolelle?
- Miten esität omat havaintosi?
- Mitä ennakkomateriaalia voisit lähettää, esim. tulokset tai pohdintakysymyksiä?

Mitä teen jos tulokset myönteiset



- Nautitaan yhdessä onnistumisista, nostetaan niitä esille ja varmistetaan että ne säilyvät
- Onnistumisista kannattaa oppia: pohditaan syitä hyvään nykytilaan (minkälaisia asioita ja toimintamalleja taustalla), voitaisiinko hyviä toimintamalleja hyödyntää myös laajemmin?
- Ryhmä usein hyvin kehittämismyönteinen, joten hyvä mahdollisuus innovatiivisiin ratkaisuihin, rohkeisiin kokeiluihin – **hyvästä paremmaksi!**
- Tyytyväisyyteen ei kannata liikaa tuudittautua: pienetkin poikkeamat alaspäin kannattaa ruotia tarkkaan, kehitettävää löytyy aina

Mitä teen jos tulokset keskinkertaiset



- Heikkoja tuloksia ei pidä ottaa hyökkäyksenä itseä kohtaan eikä syyllistää työntekijöitä, sillä kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat työn sujuvuuteen
- Mitkä asiat ovat ryhmälle tärkeimpiä, mistä ei ainakaan haluta luopua?
- Myönteiset asiat (pienetkin) on hyvä nostaa esille ja pohtia, mitä on tehty oikein ja mitä halutaan jatkossakin säilyttää ja edistää?
- Tunnistetaan yhdessä kehittämiskohteet ja analysoidaan missä on parantamisen tarvetta?
- Tehdään yhteinen konkreettinen suunnitelma kehittämistyöhön vastuineen ja aikatauluineen
- Kehittämistyön onnistumisen seuranta tärkeää
- Motivointi ja innostaminen!

Mitä teen jos tulokset kauttaaltaan huonot



- Jos taustalla kriisi tai paha konflikti, se tulisi hoitaa ensin alta pois!
- Älä selitä, kiellä tai vähättele tuloksia
- Onko suhteellisia vahvuuksia tai muutoksia myönteiseen suuntaan? Ne kannattaa nostaa esiin.
- Lähdetään liikkeelle työyhteisön perusasioista, ovatko rakenteet kunnossa?
- Keskitä huomio kehittämiseen, ei menneeseen
- Kehittämiskohteeksi valittava hyvin konkreettisia ja pieniä asioita
- Seuranta erityisen tärkeää- onnistumisia nostettava esille
- Huonot tulokset vuodesta toiseen riski yksilölle ja organisaatiolle sekä hyvinvoinnin että tuottavuuden kannalta

- Kriittisen palautteen vastaanottaminen saattaa tuntua haastavalta, mutta auttaa kehittämään omaa työtä
- Erotta kritisoitava asia ja itsesi henkilönä
 - Erotta toisistaan palaute, joka kohdistuu työhön (esim. prosessit tai työn tavoitteet) tai henkilökohtaiseen käyttäytymiseen
 - Osa esimiehen saamasta palautteesta saattaa olla todellisuudessa kohdistettu organisaatiolle
- Seuraavien kysymysten miettiminen saattaa helpottaa palautteen vastaanottamista
 - Onko työyhteisössä tai koko organisaatiossa tapahtunut jotain, mikä saattaa vaikuttaa tuloksiin, esim. organisaatiomuutos tai muuttuneet työtehtävät?
 - Mitä kehittäviä osa-alueita sinulla mielestäsi on esimiehenä ja kuinka olet päättänyt kehittää niitä?

- **Tavoitteena** yhteinen keskustelu ja polku tulosten tulkinnasta kehittämistoimenpiteisiin sekä niiden toteutuksen seurantaan
- **Tuloksena** kehittämissuunnitelma (tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulu ja seuranta)
- **Organisointi:** varaa aikaa noin 2 - 4 tuntia (voit myös jakaa kahteen osaan), kerro tilaisuuden sisältö ja tavoitteet etukäteen ja varmista, että kaikilla mahdollisuus osallistua
- **Seuranta:** missä, milloin ja miten tarkastelette kehittämissuunnitelmaa ja sen toteutumista

- Milloin ja missä pidämme keskustelutilaisuuden? Paljonko varaan aikaa?
- Miten varmistan, että mahdollisimman moni pystyy osallistumaan tilaisuuteen?
 - Tarvitaanko useampi tilaisuus eri työvuoroissa työskentelevien vuoksi?
- Saanko järjestettyä tilaisuuteen esim. kahvitarjoilua?
- Miten esittelen tulokset?
- Miten edesautan avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin luomista?
 - Mitä aktiivisia menetelmiä tulosten käsittelyssä kannattaa käyttää?
- Miten varmistan kehittämissuunnitelman rakentamisen?

- Tutustu tuloksiin etukäteen
 - Mikä on yleiskuva?
 - Minkälaiseen tilanteeseen kysely "maastoutui"
- Esittele tulokset neutraalista, älä pureskele tuloksia valmiiksi vaan tehkää se yhdessä työyhteisösi kanssa
- Voitte myös peilata tuloksia edelliseen työhyvinvointikyselyyn. Minkälaisia muutoksia on havaittavissa? Mistä nämä voisivat kertoa?
- Voit tuoda keskusteluun myös muita arvioinnin välineitä
 - sairauspoissaolotilastot
 - henkilöstön vaihtuvuus
 - asiakaspalautteet
 - keskeiset käynnistyneet kehittämishankkeet ja suunnitelmat
- Millaisia työhön liittyviä haasteita on odotettavissa?

Mikä on esimiehen rooli kehittämissä?



- Sitoudu ja ole mukana kehittämisessä, sinäkin olet osa työyhteisöä
- Hyväksy, että muutokset herättävät tunteita ja pelkoja
- Tue kehittämismyönteistä ilmapiiriä, kannusta, tue ideoiden esittämistä
- Auta henkilöstöä huomaamaan, että he itse voivat vaikuttaa asioihin ja muuttaa niitä
- Selkeytä tavoitteita kokonaisuus huomioiden; mitä kehitetään ja miksi

- Älä tulkitse tuloksia työntekijöiden puolesta, vaan kysy mieluummin kysymyksiä
- Aktivoi osallistujia keskustelemaan tuloksista joko pareittain tai pienissä ryhmissä
- Ohjaa keskustelua yksittäisistä kysymyksistä käytännön toimintaan
- Varmista, että kaikki saavat mahdollisuuden puhua
- Keskustelutilaisuudessa on hyvä arvioida työyhteisön vahvuuksia ja kehittämiskohteita
 - Vahvuuksien korostaminen on tärkeää, sillä onnistumiset voivat helposti jäädä huomaamatta, jos niitä pidetään itsestäänselvytenä

- Mikä tuloksissa ilahduttaa?
- Mikä on toiminnassa hyvää, mistä halutaan pitää kiinni?
- Missä asioissa on tapahtunut myönteistä kehitystä?
- Mitkä asiat sujuvat hyvin?
- Onko huolenaiheita, joihin kannattaa tarttua?
- Mitkä asiat ovat huonosti? Kuinka paljon tai miten ne vaikuttavat sinuun tai työhösi?
- Mitä voimme tehdä hyvin asioiden vahvistamiseksi, entä mitä niiden kehittämiseksi?
- Jos teemme näin, mitä hyvää/ huonoa siitä seuraa työyhteisölle?
- Mitä käytännössä tehdään?
- Mistä nähdään/ tiedetään puolen vuoden kuluttua, että edistystä on tapahtunut?

■ Vaihe 1: **ideointi**

- Pyydä jokaista kirjoittamaan ajatuksia asiasta paperille (esim. mikä toimii hyvin, mikä huonosti, mitä pitäisi kehittää – kaikki eri lapuille)

■ Vaihe 2: **kuuntelukierros ja näkemykset esille**

- Jokainen kertoo vuorollaan omat ajatuksensa ja laittaa laput seinälle
- Muut kuuntelevat hiljaa, tässä vaiheessa ei kommentoida

■ Vaihe 3: **keskustelu**

- Keskustellaan yhdessä esitetyistä mielipiteistä – ryhmitellään lappuja, löytyykö samanlaisia ehdotuksia jne.

■ Vaihe 4: **päätökset**

- Keskustellaan miten varmistetaan hyvien asioiden jatkuminen ja myös siitä, mitä pitäisi kehittää
- Tarvittaessa "äänestetään" - jokainen voi merkitä 3 - 5 tärkeintä asiaa kehitettäväksi
- Lasketaan eniten ääniä saadut asiat

Esimerkki 2: osallistava palaveri

1. Kerro palaverin tavoitteet ja työskentelytapa
 - näistä on voitu myös sopia jo etukäteen yhdessä työyksikön kanssa
2. Jokaisen omat näkemykset esille
 - yksilöpohdinta
 - tässä vaiheessa ei keskustelua, kaikille työrauha
 - jokainen muodostaa oman listan tärkeistä asioista ja näkökulmista
3. Parin/pienryhmän yhteiset näkemykset ideoista tai ehdotuksista
 - keskustellaan pienissä ryhmissä tai pareittain tärkeistä kehittämisen kohteista, jonka jälkeen ryhmässä valitaan 2 – 4 yhteistä asiaa
4. Ideoiden, ehdotusten, asioiden kerääminen
 - kootaan kaikkien ryhmien ajatukset esim. fläpille
 - vuorotellen jokainen ryhmä/pari tuo esille yhden idean
5. Arviointi, tärkeimpien ideoiden valinta
 - keskustellaan yhdessä, mikä tai mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja valitaan kehittämisen kohteet (tarvittaessa voidaan äänestää)
 - laaditaan kehittämissuunnitelma (tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulu ja seuranta)

Tulevaisuuden muistelu apuna kehittämissuunnitelman laatimisessa

- Pohtikaa yhdessä, mikä olisi ihannetilanne työyksikössänne jollakin kehittämistä vaativalla osa-alueella. Esim. millainen olisi hyvä työpaikkapalaveri? Tarkastelussa katse siis tulevaisuuteen esim. vuosi eteenpäin. Kirjatkaa tämän tilanteen kuvaus esim. fläpille
- Tämän jälkeen "muistelkaa" yhdessä sitä kehittämisen polkua, mikä on johtanut ko. ihanne tilanteeseen. Minkälaisia asioita olette tehneet matkan varrella? Mitkä asiat ovat auttaneet teitä pääsemään tavoitteeseen? Keneltä olette saaneet apua asiassa?
- Lopuksi kirjatkaa ylös (esim. fläpeille) ne keskeiset toimenpiteet, joiden avulla muistelite, että olitte päässeet tavoitteeseen
- Kirjatkaa nämä toimenpiteet kehittämissuunnitelmaan

Työyhteisötason kehittämissuunnitelma



Kehittämis- kohde	Tavoitteet	Toimen- piteet	Vastuu- henkilöt	Aikataulu	Seuranta

Miten vastata haasteisiin, joita voi tulla vastaan kehittämissuunnitelmaa laadittaessa?



- Muutokseen ei uskota
 - mietitään mitkä muutokset ovat itsestämme kiinni
 - muistetaan, että konkreettinen suunnitelma rooleineen ja vastuineen tukee muutoksen onnistumista
 - tehdään yksikön ja koko organisaation kehittämisprosessi mahdollisimman näkyväksi
- Vaaditaan lisää resursseja tai ulkopuolista muutosta ennen kuin voidaan kehittää
 - keskitytään asioihin, joihin työyksikön sisällä voidaan vaikuttaa
- Keskustelua ei synny
 - lähdetään liikkeelle jokaisen omista odotuksista ja kirjoitetaan ne ylös
 - Pariporinat ja pienryhmäkeskustelut ovat myös hyviä tapoja aktivoida keskustelua

- Kehittämissuunnitelman etenemisen arviointiin on hyvä varata säännöllisesti aikaa (vrt. kehittämissuunnitelma)
 - Miten on päästy alkuun?
 - Mitä on konkreettisesti saatu aikaan?
 - Minkälaisia haasteita on tullut vastaan?
 - Mitkä asiat ovat sujuneet hyvin?
 - Jatketaanko alkuperäisen suunnitelman mukaisesti vai täytyykö jotain muuttaa?
- Myös onnistumisten esille nostaminen on osa seurantaa, sillä se motivoi ja kannustaa eteenpäin
 - Missä asioissa on jo tapahtunut kehitystä (muutokset voivat olla hyvinkin pieniä askeleita, mutta ansaitsevat silti tulla huomatuiksi)

Mitä jos kehittäminen ei etene?



- Saattaa olla, että yhdessä sovitut tavoitteet unohtuvat työpaikan arjessa ja kehittäminen hiipuu. Siksi säännöllinen kehittämistyön edistymisen seuranta on tärkeää
- Mikäli asioissa ei tapahdu muutosta, on hyvä arvioida tilanne uudestaan
 - Mikä on estänyt tai hidastanut kehittämistä?
 - Ovatko tavoitteet yhä relevantteja ja realistisia?
 - Miksi halusimme kehittää tätä asiaa?
 - Ovatko kehittämisen roolit ja vastuut selkeät?
 - Onko kaikilla käsitys siitä, mitä hyötyä kehittämisestä on?