

Työhyvinvointipeli PALA työhyvinvointi-innovaationa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämi-
nen ja johtaminen
Opinnäytetyö YAMK
Kevät 2018
Mikko Pohjola
Simo Pernu

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

Pernu Simo
Pohjola Mikko

Työhyvinvointipeli PALA
työhyvinvointi-innovaationa

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö YAMK, 72 sivua, 11 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Työelämän muutokset ovat lisänneet työntekijöiden mahdollisuuksia, mutta samalla myös vaatimukset ovat kasvaneet. Kehittämishanke lähti liikkeelle tarpeesta kehittää työhyvinvointia vaikeina työhyvinvointia haastavina aikoina. Kehittämishankkeen taustalla oli kaksi tapaamista syksyllä 2015, joihin osallistui tekijöiden lisäksi Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen päällikkö. Tapaamisten pohjalta nousi tarve kehittää työhyvinvointimalli Lahden kaupungin lapsiperhepalveluille. Lahden lapsiperhepalvelut siirtyivät myöhemmin osaksi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää. Kehittämishanke jatkui myös muutoksen jälkeen samalla kokoonpanolla.

Kehittämishanke toteutettiin vuosina 2015–2018 toimintatutkimuksena. Alkuperäinen tavoite oli luoda uusi työhyvinvointimalli työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittämishankkeen kuluessa idea jalostui työhyvinvointipeliksi, innovaatioksi, jolla lisätä konkreettisesti työhyvinvointia.

Kehittämishankkeessa syntyi työhyvinvointipeli PALA. Peli toimii konkreettisenä välineenä työhyvinvoinnin kehittämisessä työyhteisöissä. Sen lisäksi pelaamisella on itsessään työhyvinvointia lisääviä ominaisuuksia.

Työhyvinvointipeli PALA on herättänyt kiinnostusta Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä ja parhaillaan mietitään parhaita tapoja tuoda peliä mahdollisimman monen käyttöön hyvinvointiyhtymässä sekä mahdollisesti myös muualla. Pelistä on suunnitteilla elektroninen versio sekä mahdollisesti myös fyysinen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän käyttöön.

Asiasanat: Työhyvinvointi, pelillistäminen, innovaatio

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme In Social and Health Care Development and
Management

Pernu Simo
Pohjola Mikko

Game to develop well-being at work
as a well-being at work innovation

Master's Thesis in Master's Degree Programme In Social and Health Care
Development and Management 72 pages, 11 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

Changes in working life has increased the possibilities and demands at the same time. Development project started because of the need to develop well-being at work in times, that challenge everybody's well-being in the workplaces. Development project started with two meetings in the fall 2015, attended by makers of the project and the head of The child services in Lahti. In these meetings a need of a new method to develop well-being at work in the Child services of Lahti came up. Later Child services of Lahti became a part of Päijät-Häme well-being union. Development project went on with the same cast, as before the change.

Development project was carried out in years 2015-2018 as an action research. New method to develop well-being at work was the original objective in the project. The idea of new innovation, a game more concrete way to develop well-being at work rose during the development project. Well-Being at work game PALA was created in the development project. Game is a concrete way to develop well-being at work in workplaces. In addition, playing the game has elements that increase the well-being at work.

Well-being at work game PALA has awaken interest in Päijät-Häme well-being union and the best way to utilize the game in the Päijät-Häme well-being union and perhaps elsewhere is currently under investigation. Electronic and possibly physical version of the game is under planning.

Key words: Well-being at Work, Gamification, Innovation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO	3
2.1	Lahden kaupungin lapsiperhepalvelut	3
2.2	Työhyvinvointi Lahden kaupungin organisaatiossa	4
2.3	Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä	5
2.4	Työhyvinvointia Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä	6
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	8
3.1	Kehittämishankkeen tarkoitus	8
3.2	Kehittämishankkeen tavoite	9
4	TYÖHYVINVOINTI	10
4.1	Muuttuva työelämä	10
4.2	Työhyvinvoinnin määrittelyä	11
4.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen	14
4.4	Työhyvinvointimalleja	18
4.5	Työhyvinvointia ohjaavat keskeiset lait	20
5	PELIN TEKEMINEN JA PELILLISTÄMINEN	23
5.1	Pelin tekeminen	23
5.2	Pelillistäminen	24
5.3	Työhyvinvointipelejä	27
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	28
6.1	Toimintatutkimus kehittämishankkeessa	28
6.2	Työhyvinvoinnin kehittämisaamupäivä	32
6.3	Kehittämishankepalaverit	35
6.4	Kehittämishankeyhteistyö	36
7	TYÖHYVINVOINTIPELI	37
7.1	Pelin tekeminen innovaatioprosessina	37
7.2	Työhyvinvointipeli PALA	39
7.3	Pelin testaus	41
8	KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI	43
8.1	Kehittämishanketoiminnan arviointi	43
8.2	Työhyvinvointipeli PALA testipelit	46

8.3	Toimeksiantajan palaute	53
9	POHDINTA	56
9.1	Johtopäätökset	56
9.2	Kehittämishankeprosessin ja lopputuotoksen pohdinta	58
9.3	Kehittämishankkeen jälkeen	60
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	73

1 JOHDANTO

Muuttuneessa työelämässä yhä useamman henkilökohtaiset resurssit eivät riitä työn koko ajan lisääntyviin vaatimuksiin, mikä laskee koettua työhyvinvointia (Kokkinen 2007, 23). Onkin tärkeää yrittää kehittää keinoja, joilla voidaan lisätä työhyvinvointia. Kehittämishanke lähti liikkeelle tästä tarpeesta. Alkuperäinen tarkoitus oli luoda uusi työhyvinvointimalli. Lopulta syntyi idea työhyvinvointipelistä, innovaatiosta, jonka avulla voidaan kehittää konkreettisesti työhyvinvointia. Innovaatioidea voi syntyä sattumalta tai aktiivisen etsinnän tuloksena. Vaaditaan älyllistä mielenkiintoa ja tarvetta ratkaista ongelmia ja kehittää uutta. (Taatila & Suomala 2008, 50.) Parhaat ideat syntyvät aktiivisen etsinnän ja sattuman yhteistuloksena. Niitä molempia tarvittiin myös tässä hankkeessa.

Työelämän muutos on kiihtyvää. Muutoksen taustalla vaikuttaa globalisaatio, joka monimutkaistaa työelämää. Monikulttuurisuus ja kasvava kansainvälisyys ovat jo nyt työelämässä läsnä päivittäin. Myös teknologian kehitys vaikuttaa työelämän muutoksen vauhtiin. Muutoksia kuitenkin tarvitaan myös yhteiskunnan rakenteissa ja organisaatioiden toimintamalleissa. Työelämän kiihtyvä muutos tuo mahdollisuuksia, mutta asettaa samalla isoja haasteita työhyvinvoinnille. Johtamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa, mutta toisaalta yksilöiden merkitys omalle työhyvinvoinnilleen kasvaa. Organisaatiot ovat entistä vaikeammin määriteltävissä. (Jussila 2014, 11.)

Tämä on Lahden kaupungin lapsiperhepalveluille ja organisaatiouudistuksen myötä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle (myöhemmin raportissa hyvinvointiyhtymä) toimintatutkimuksena toteutetun kehittämishankkeen loppuraportti. Toimintatutkimuksessa suunnitellaan, luodaan ja testataan uusia toimintamalleja ja -tapoja esimerkiksi kehittämisprojektin tai -hankkeen muodossa (Heikkinen 2007, 17).

Toimintatutkimusta tehdään monitahoisessa ihmisten ja asioiden kokonaisuudessa. Toimintatutkimuksessa syntyy paljon erilaista tietoa ja sen pohjalta on pystyttävä kirjoittamaan tutkimusta kuvaava ja tieteellisen kriteeristön täyttävä tutkimusraportti. Tutkimusraportissa kuvataan tutkimuksen tekijöiden tutkimusprosessi, jonka vuoksi raportin rakenne ja tyyli muotoutuu tekijöiden näköiseksi. Ei ole olemassa selkeää kaavaa, jonka mukaan toimintatutkimus raportoidaan. (Rovio, Klemola, Lautamatti & Tiihonen 2007, 132–133.) Raportin tulee kuitenkin olla mahdollisimman selkeä ja kompakti kokonaisuus (Beins 2014, 87).

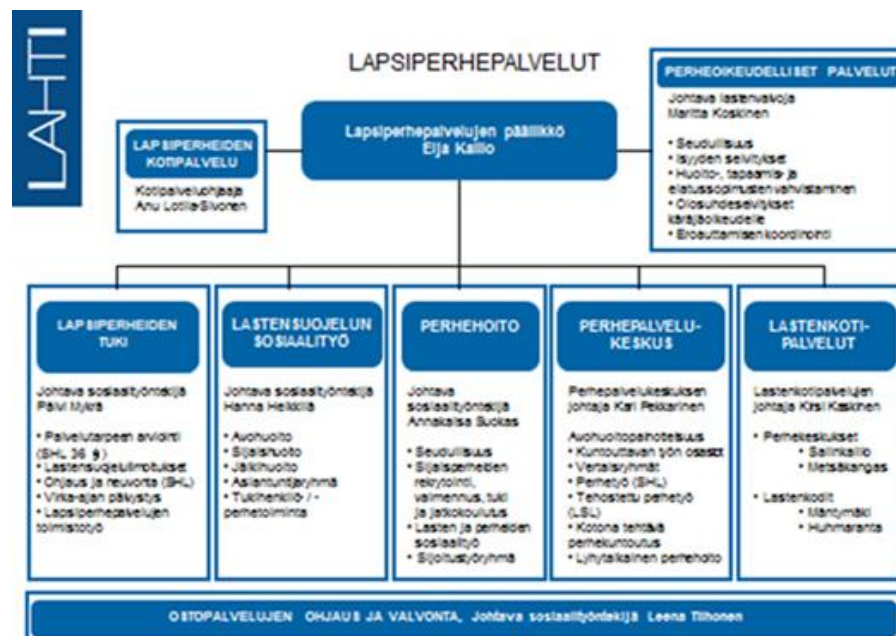
Raportissa esitellään ensin hankkeen alkuperäinen ja uusi toimeksiantaja, niiden strategiaa toteuttaa työhyvinvointia sekä hankkeen tarkoitus ja tavoite. Raportissa on kuvattu teoriaa työhyvinvoinnista, pelin tekemisestä sekä pelillistämisestä, joihin työskentely on nojannut hankkeen kaikissa vaiheissa. Teorian lisäksi kuvataan hankkeen etenemistä ja esitellään hankkeen lopputuotoksena syntynyt työhyvinvointipeli. Lopuksi arvioidaan ja pohditaan kehittämishanketta sekä esitellään kehittämissuhteiden tulevaisuuteen.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO

Luvussa kaksi esitellään kehittämishankkeen alkuperäinen toimeksiantaja eli Lahden kaupungin lapsiperhepalvelut sekä hyvinvointiyhtymä, josta tuli hankkeen toimeksiantaja sen aloitettua toimintansa tammikuussa 2017. Sen lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin linjauksia Lahden kaupungin organisaatiossa sekä hyvinvointiyhtymässä. Toimeksiantaja vaihtui 1.1.2017, kun Lahden kaupungin lapsiperhepalvelut siirtyivät osaksi hyvinvointiyhtymää. Kehittämishankkeen toimeksiantajan edustaja säilyi samana myös muutoksen jälkeen.

2.1 Lahden kaupungin lapsiperhepalvelut

Kehittämishankkeen alkuperäinen toimeksiantaja oli Lahden kaupungin lapsiperhepalvelut. Lahden kaupungin lapsiperhepalveluihin kuuluivat lastensuojelupalvelujen lisäksi myös perheoikeudelliset palvelut sekä lapsiperheiden kotipalvelu. (Lahden kaupunki 2015.)



KUVIO 1. Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen organisaatiokaavio (Lahden kaupunki 2015).

Kuten kuviosta 1 voidaan nähdä, löytyi Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen päällikön alaisuudesta lastensuojelun palvelut, jotka olivat osa sosiaalitoimen kokonaisuutta. Lastensuojelupalveluita olivat lapsiperheiden tuki, lastensuojelun sosiaalityö sekä perhehoito. Lapsiperheiden tuki huolehti muun muassa lastensuojeluilmoitusten käsittelystä sekä palvelutarpeen arvioinnista. Lastensuojelun sosiaalityöhön kuuluivat avohuolto, sijaishuolto sekä jälkihuolto. Lastensuojelun sosiaalityöhön kuuluivat lisäksi asiantuntijaryhmä sekä tukihenkilö- ja perhetoiminta. Perhehoidon vastuulla oli seudullinen sijaisperheiden rekrytointi, valmennus, tuki sekä jatkokoulutus. Perhehoidon alaisuuteen kuuluivat myös sitä varten perustettu sijoitustyöryhmä, sekä sosiaalityö lasten ja perheiden hyväksi. (Lahden kaupunki 2015.)

Perhepalvelukeskus toimii Lahden Nikkilässä. Perhepalvelukeskuksen toiminta on avohuoltopainotteista. Nikkilässä tehdään sosiaalihuoltolain mukaista perhetyötä sekä lastensuojelun tehostettua perhetyötä. Palveluvalikosta löytyy myös kotona tehtävä perhekuntoutus. Nikkilässä toimii kaksi kuntouttavan työn osastoa, Ahonlaita ja Niksula. (Lahden kaupunki 2015.)

Nikkilän perhepalvelukeskuksen lisäksi Lahdessa toimivat Salinkallion sekä Metsäkankaan perhekeskukset. Metsäkankaan perhekeskus on sittemmin lakkautettu. Salinkallion perhekeskuksessa on kaksi osastoa. Metsolakoti on kuusipaikkainen, 13–17-vuotiaille lapsille tarkoitettu osasto. Vastaanotto-osasto puolestaan on seudullinen, kuusipaikkainen, 6–17-vuotiaille lapsille tarkoitettu osasto. (Lahden kaupunki 2015.)

2.2 Työhyvinvointi Lahden kaupungin organisaatiossa

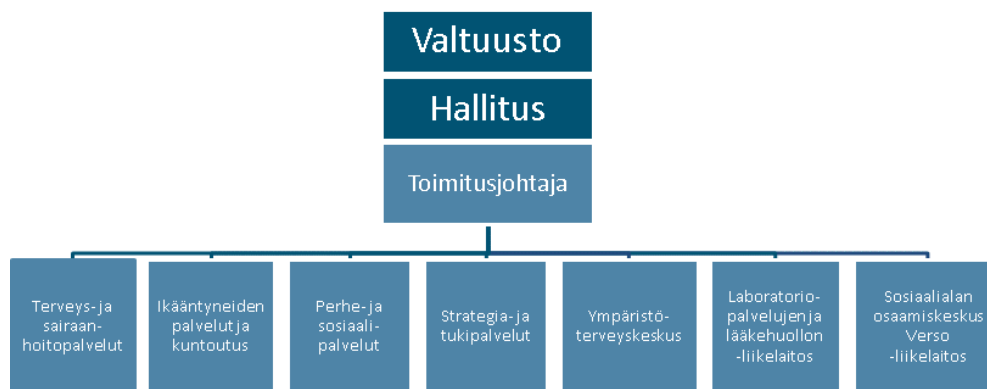
Lahden kaupungin (2014, 1–4) työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintaohjelmasta selviää, että Lahden kaupungin tavoitteena oli parantaa henkilöstön hyvinvointia. Lahti pyrki tavoitteeseen panostamalla työhyvinvointiin ja jaksamiseen, suunnitelmalliseen osaamisen kehittämiseen sekä tukemalla työntekijöiden työurien etenemistä. Työhyvinvoinnin ydinprosesseja olivat työhyvinvoinnin kehittäminen sekä lakisääteiset työsuojelutehtävät. Työhyvinvointia pyrittiin kehittämään työhyvinvointikyselyillä, terveystieteiden

edistämällä, työnohjauksilla, työyhteisötaitojen kehittämällä sekä muutoshallinnan tukemisella. Lakisääteistä työsuojelua olivat muun muassa työsuojelun yhteistoiminnan mahdollistaminen, viranomaisyhteistyö, työpaikkaselvitykset ja riskien arviointi. Työntekijän vastuulla työhyvinvoinnissa olivat osallistuminen työn ja työympäristön riskien arviointiin, omaan työhön perehtyminen, ohjeiden ja määräyksien noudattaminen, osallistuminen yhteistoimintaan sekä omasta työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen.

Lahden kaupungin työhyvinvointiorganisaatioon kuuluivat työhyvinvointipäällikkö, työhyvinvointivaltuutettu sekä työterveyshuolto. Myös henkilöstöjohtajalla oli tärkeä rooli työhyvinvoinnin organisoimisessa. Lahden kaupungin työhyvinvointitoiminnan painopisteiksi oli nostettu turvallinen työympäristö, hyvin toimiva työyhteisö sekä hyvinvoiva työntekijä. (Lahden kaupunki 2014, 7–8.) Kehittämishanke lähti liikkeelle ottaen huomioon nämä Lahden kaupungin työhyvinvointilinjaukset.

2.3 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä

Hyvinvointiyhtymä on 12 kunnan omistama kuntayhtymä. Hyvinvointiyhtymään kuuluvat Lahti, Hollola, Orimattila, Iitti, Asikkala, Kärkölä, Myrskylä, Pukkila, Heinola, Padasjoki, Sysmä ja Hartola. Kuntayhtymän alueella on 212 500 asukasta ja hyvinvointiyhtymän palveluksessa on 7 500 työntekijää. Hyvinvointiyhtymä vastaa kaikkien 12 kunnan hyvinvoinnin ja terveyden palveluista. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017.)



KUVIO 2. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän organisaatiokaavio (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017).

Kuten kuviosta 2 voidaan nähdä, on hyvinvointiyhtymällä viisi toimialaa ja kaksi liikelaitosta. Toimialat ovat Terveys- ja sairaanhoitopalvelut, Ikäntyneiden palvelut ja kuntoutus, Perhe- ja sosiaalipalvelut, Strategia- ja tukipalvelut sekä Ympäristöterveyskeskus. Liikelaitokset ovat Laboratorio- palvelujen ja lääkehuollon liikelaitos sekä Sosiaalialan osaamiskeskus Verso-liikelaitos. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017.)

Hyvinvointiyhtymä on suuri organisaatio. Kehittämishankkeen kannalta olennaisimpia olivat Perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan lapsiperhepalvelut ja varsinkin kehittämishankkeessa alusta asti mukana ollut entinen Lahden kaupungin lapsiperhepalveluiden päällikkö, joka toimii nykyisin hyvinvointiyhtymän lastensuojelun tulosityksikköpäällikkönä. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017.)

2.4 Työhyvinvointia Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä

Hyvinvointiyhtymässä työhyvinvointiin pyritään työhyvinvoinnin, työterveys- huollon ja työturvallisuuden kolminaisuuden kautta. Hyvinvointiyhtymässä

on tavoitteena, että työ on turvallista, terveellistä ja tuottavaa ja sitä tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt. Myös työn mielekkyys ja palkitsevuus nähdään tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Työturvallisuus on tärkeä osa hyvinvointiyhtymän työhyvinvointistrategiaa ja perustuu työturvallisuuslakiin. Tavoitteena on työympäristöjen ja -olosuhteiden kehittäminen sekä työtapaturmien ehkäiseminen ennalta. (Simola 2017, 1–6.)

Hyvinvointiyhtymässä on käytössä aktiivisen tuen toimintamalli, joka pyrkii esimerkiksi tukemaan työntekijän työkykyä erilaisin tarpeeseen perustuvoin tavoin. Toimintamalli toimii myös esimiehille keinona tunnistaa työhyvinvointiin liittyviä riskitekijöitä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Aloitteen aktiivisen tuen toimintamallin prosessiin voi tehdä sekä työntekijä että työnantaja. Työterveyshuollon rooli on suuri aktiivisen tuen mallissa ja tarvittaessa työterveyshuollossa järjestetään työterveysneuvottelu. Neuvottelun tarkoituksena on selvittää työntekijän työkykyä ja löytää esimerkiksi muita työjärjestelyjä, jotka vastaavat työntekijän työkykyä. (Simola 2017, 7–10.)

Työterveyshuollon rooli hyvinvointiyhtymän työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä on suuri. Aktiivisen tuen toimintamallin lisäksi työterveyshuolto huolehtii muun muassa terveystarkastuksista, kuntoutustoiminnasta, influenssarokotuksista sekä erilaisista ryhmänohjauksista. (Simola 2017, 11.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämishankkeen taustalla on kaksi tapaamista, joihin osallistui tämän työn tekijöiden lisäksi Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen päällikkö. Tapaamisten pohjalta nousi tarve kehittää työhyvinvointimalli Lahden kaupungin lapsiperhepalveluille. Lahden lapsiperhepalvelut siirtyivät myöhemmin osaksi hyvinvointiyhtymää. Kehittämishanke jatkui myös muutoksen jälkeen samalla kokoonpanolla.

Blaxter, Hughes ja Tight (2010, 21–54) kuvaavat tutkimuksen ja kehittämisen prosessin alkavan aiheen valinnalla. Aiheen valinnan jälkeen on vuorossa aiheen rajausta sekä sopivan toimeksiantajan valinta. Sen jälkeen määritetään tarkemmin, minkälaista tutkimusta tai kehittämistä esimerkiksi organisaatiossa ryhdytään toteuttamaan. Kehittämishankkeessa prosessi meni hieman toisella tavoin. Hankkeen toimeksiantaja oli tiedossa ennen aiheen lopullista valintaa. Aihe täsmentyi yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

3.1 Kehittämishankkeen tarkoitus

Ajatus konkreettisen työhyvinvointia kehittävän välineen luomisesta on ollut kehittämishankkeen ohjenuorana alusta asti. Kehittämishankkeen alkuperäisenä tarkoituksena oli lisätä Lahden kaupungin lapsiperhepalveluissa työskentelevien työhyvinvointia.

Kehittämishankkeen tarkoitus on täsmentynyt koskemaan myös muita, kuin vain Lahden lapsiperhepalveluissa työskenteleviä. Työhyvinvointipeli otetaan hyvinvointiyhtymän käyttöön ja pelin avulla on tarkoituksena lisätä hyvinvointiyhtymän henkilöstön työhyvinvointia.

3.2 Kehittämishankkeen tavoite

Hankkeella tulee olla hanketta kuvaavat tavoitteet. Tavoitteissa kuvataan se muutos, johon kehittämistoiminnalla pyritään. (Heikkilä, Jokinen & Nurmele 2008, 25.) Tavoitteena oli luoda työhyvinvointimalli Lahden kaupungin lapsiperhepalveluille.

Tavoite täsmentyi kehittämishankkeen kuluessa niin, että toimintamallin sijaan hankkeen tavoitteeksi tuli luoda työhyvinvointipeli, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvointia, ja jonka pelaamisella on jo itsessään työhyvinvointia parantavia ominaisuuksia. Samaan aikaan pelin tavoitteena oli toimia helposti lähestyttävänä tapana käsitellä työhyvinvointiin liittyviä teemoja.

4 TYÖHYVINVOINTI

Luvussa neljä pureudutaan työhyvinvoinnin teoriaan. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat monisyisiä ja kompleksisia ilmiöitä (Eriksson 2017, 140). Työhyvinvoinnin vaikutus on yksilöissä, työyhteisöissä ja koko yhteiskunnassa (Hakkarainen 2017, 46).

Luvussa käsitellään muuttuvaa työelämää ja sen suhdetta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin käsitteen ymmärtämisestä siirrytään työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen. Lopuksi esitellään jo olemassa olevia työhyvinvoinnin malleja sekä lakeja, jotka vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin.

4.1 Muuttuva työelämä

Suomessa lamat ja taantumet ovat näkyneet työelämässä aiempaa yrittäjämäisemmän työorientaation omaksumisen vaatimuksena. Työntekijälle tämä on tarkoittanut sitä, että pehmeitä arvoja on valjastettu määrätietoisesti kohti tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Jatkuvien organisaatiomuutosten myötä työntekijöiden joustovalmius sekä työstä toiseen siirrettävyyden helppous ovat nousseet keskiöön. Tehottomuutta karsimalla on jouduttu tilanteeseen, jossa työtä tekevien työtahti on noussut koko ajan. (Väänänen & Turtiainen 2014, 274–275.)

1990-luvulta eteenpäin yksilön vastuuta on korostettu koko ajan enemmän (Väänänen & Turtiainen 2014, 274). Työtehtävät ovat monipuolistuneet ja niiden tekeminen vaatii entistä itsenäisempää työskentelyotetta. Muun muassa lisääntynyt kiire vähentää työhyvinvointia. Asialla on tietysti myös kääntöpuolensa, eli muuttunut työelämä on tarjonnut työntekijöille enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. (Virolainen 2012, 51.) Oleellista työhyvinvoinnin kannalta onkin yksilön resurssien ja työn vaatavuuden välinen suhde (Hussi 2005, 38–40).

Työntekijät tarvitsevat kykyä sopeutua työelämän muuttuessa. Tarvitaan myös kykyä toimia itse muutoksen alullepanijana. Työntekijöillä on yhä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan ja työyhteisönsä työhön eli

toimia itseohjautuvasti. Muutos on siis myös mahdollisuus. Enää ei voi ajatella, että työhyvinvointi on vain työnantajan hallittavissa ja vastuulla. (Manka & Manka 2016, 158.) Koko työura samassa työpaikassa on nykyisin harvinaista. Uran eteneminen ja kehittyminen ovat työelämän keskiössä ja yksilön omissa käsissä. Voidaan jopa ajatella, että vastuu on vain ja ainoastaan työntekijällä itsellään. (Furnham 2008, 40.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2012, 3) linjaa tulevaisuuden työpaikkojen olevan innovoivia ja tuottavia, joiden toiminta perustuu luottamukselle ja yhteistyölle. Organisaatioissa on osaavaa työvoimaa ja työhyvinvoinnin sekä -terveyden huomioiminen on tärkeässä roolissa. Järvensivun (2010, 266) mukaan työelämä muuttuu ja muutoksen voi nähdä sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Suomalaista työelämää voi näin ollen hahmottaa heikkenemisen tai kehittymisen näkökulmista.

Esimerkiksi sosiaali- ja terveysala voisi tarjota työtä, joka on merkityksellistä ja antoisaa. Siitä huolimatta kasvava joukko ammattilaisia kokee työnsä olevan haastavampaa ja vähemmän antoisaa kuin aiemmin. Työntekijät kamppailevat kasvavan työmäärän ja muiden lisääntyvien työn vaatimusten ristipaineessa. (Stringer 2007, 1–2.)

4.2 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Sen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä yksilöiden ammattitaito. Työnantajan vastuulla ovat johtamisen taso, työympäristön turvallisuus sekä työntekijöiden yhdenvertaisuudesta huolehtiminen. Työntekijän vastuulle jää omasta työkyvystä ja ammatillisesta osaamisesta huolehtiminen. Sen lisäksi jokainen työntekijä voi vaikuttaa oman työpaikkansa ilmapiiriin. Työhyvinvointi paranee, kun kehitetään työoloja ja työntekijöiden ammatillista osaamista. Myös työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä työterveys- huollolla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Virolaisen (2012, 12) mukaan yhteiskunta, organisaatio ja yksilö muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Yhteiskunta luo perustan työhyvinvoinnille säätämällä lakeja ja tukemalla muun muassa terveyttä, oppimista ja osaamista edistäviä toimintoja. Työpaikan turvallisuus, työntekoa koskevan lainsäädännön noudattaminen sekä hyvän työskentelyilmapiirin mahdollistaminen ovat organisaatioiden vastuulla. Yksilö on vastuussa omista valinnoistaan ja elämäntavoistaan sekä siitä, että noudattaa työpaikkojen sääntöjä ja ohjeita. Se, miten työhyvinvoinnin käsite ymmärretään, on myös hyvin yksilöllistä (Hirvikoski 2011, 55). Pahkinin (2015, 60) mukaan työhyvinvoinnin perusta on yksilön voimavarojen ja rohkaisevan työilmapiirin yhteisvaikutuksessa.

Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteena ja tavoitteena voi olla esimerkiksi työtyytyväisyys, työssä viihtyminen, työn ilo, työn imu, haasteellisuus sekä hallinta. Myös työn sujuvuus, merkityksellisyys sekä häiriöttömyys ovat tärkeitä, kun kehitetään työhyvinvointia. Näiden lisäksi on tärkeää, että työssä voi kokea onnistumisen tunteita, arvostusta sekä oikeudenmukaisuutta. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden voi jakaa useampaan päätavoitteeseen, joihin sisältyy yllämainittuja tavoitteita. Päätavoitteet ovat työturvallisuus, työkyky ja työssäjaksaminen sekä henkinen hyvinvointi. (Tarkkonen 2014, 102–104.)

Henkisen hyvinvoinnin merkitys työhyvinvoinnille on suuri. Henkinen hyvinvointi on edellytys työkyvyn säilymiselle ja työssä jaksamiselle. Se vaikuttaa myös yksilön toimintakykyyn, tuloksellisuuteen sekä tuottavuuteen. Henkisen hyvinvoinnin puutteella on haitallisia vaikutuksia esimerkiksi työturvallisuuteen. (Tarkkonen 2014, 106.) Esimerkiksi työn pysyvyyden epävarmuus aiheuttaa ihmiselle stressiä, joka vaikuttaa työn tuloksellisuuteen heikentävästi (Cheng 2013, 57). Sitoutumista edesauttavia tekijöitä ovat muun muassa vastavuoroisuus, luottamus, yhteisöllisyys, sosiaalinen tuki, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kuulluksi tuleminen sekä mahdollisuus kehittyä ja kehittää (Wallin 2012, 103). Henkilökohtaisten taitojen kehittäminen kasvattaa yksilön hyvinvointia (Ponteva 2010, 19).

Organisaatiossa, joka on hyvin johdettu ja jonka työntekijät ovat ammattitaitoisia, mahdollistuu työ, joka on tuottavaa, terveellistä, turvallista ja lisää näin työhyvinvointia. Työ, joka tukee työntekijöiden elämänhallintaa, koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi. Moni ihmisen työhön ja elämään työn ulkopuolella liittyvä tekijä ja näiden tekijöiden yhteensovittaminen vaikuttavat kokemukseen työhyvinvoinnista ja työterveydestä. Hyvinvoiva työntekijä on työhönsä paneutuva, yhteistyökykyinen sekä tuloksellinen. Hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolleen suuri etu. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.) Kuitenkin, jos positiiviset kokemukset ovat satunnaisia ja negatiiviset kokemukset toistuvat useammin, ei hyvinvointi ole kestävää pitkällä aikavälillä (Mänttari-van der Kuip 2015, 57).

Työpaikan sisäinen viestintä on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijöiden ja johdon välisen viestinnän avoimuus ja toimivuus on olennaista henkilöstön hyvinvoinnille. Tärkeiden viestien tulisi kulkea organisaatiossa niin, että ne tukevat organisaation tavoitteita. (Sinisammal 2011, 70.) Viestit eivät itsessään riitä, vaan johdon on aidosti välitettävä henkilöstöstä ja seisottava viestiensä takana. Pelkät hyvin muotoillut viestit vailla todellista sisältöä kääntyvät itseään vastaan. (Kesti 2010, 126.)

Hiltunen (2017, 75) kuvaa työntekijöiden kokemuksia, joihin toimivalla viestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisesti. Tällaisia kokemuksia ovat työhyvinvoinnista huolehtiminen, mielekkäät työtehtävät, onnistunut rekrytointi, pätevät työkaverit, hyvä työilmapiiri, työkaverien merkitys ja työn vaikuttavuus. Myönteisiä kokemuksia, joihin hyvällä viestinnällä ei voida vaikuttaa, mutta joilla on oma tärkeä roolinsa työhyvinvointiin, ovat työn joustavuus, työntekijän autonomian tunne sekä byrokratian puuttuminen.

Korpelan (2017, 58–59) tutkielmassa tärkeimmiksi työhyvinvoinnin osaluokiksi nousivat työsuhteen varmuus, suhteet esimiehiin, kehittymismahdollisuudet, erilaisten työjärjestelyjen mahdollisuus sekä mahdollisuudet kehittää itseään. Työssä viihtymistä lisääviä elementtejä puolestaan olivat työn itsenäisyys ja mielenkiintoisuus sekä hyvät suhteet työtovereihin. Myös vaihtelu työssä, työn haasteellisuus sekä työpaikan ilmapiiri nousivat

esiin tärkeinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Työssä viihtymistä vähentävistä tekijöistä tärkeimpiä olivat kiireen tunne, riittämätön palkka, huono tiedottaminen sekä palautteen ja arvostuksen puute.

4.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen

Nopeat yhteiskunnalliset muutokset ja lama johtavat usein tarpeeseen säästää. Riskinä on, että ihmisiä kohdellaan säästöpainneissa kuin resursseja, joita voidaan tarvittaessa korvata toisenlaisilla resursseilla. Organisaatioiden menestykseen tarvitaan ihmisten osaamista, hyvää keskinäistä yhteistyötä sekä halua kehittää omaa organisaatiota. Nämä eivät toteudu, jos työntekijä kokee olevansa vain korvattavissa oleva resurssi. Vain hyvinvoiva ja terveeksi itsensä tunteva työntekijä saa itsestään ja organisaatiostaan parhaan tehon irti. Työhyvinvoinnin strategia voidaan näin ollen nähdä erittäin oleellisena organisaation kannalta. (Juuti 2010, 53–54.)

Työhyvinvointia lisäävä ja ylläpitävä johtaminen on oikeudenmukaista, tasapuolista sekä puolueetonta. Johtamisen on oltava sellaista, että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä. Työyhteisössä ilmenevissä konflikteissa työhyvinvointia ajatteleva johtaja huomioi kaikki osapuolet. (Perko & Kinnunen 2013, 77.) Esimiehen rooli työhyvinvoinnin lisäämisessä ja ylläpidossa on suurimmillaan siinä, kohteleeoko esimies henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 26). Samaa asiaa voidaan määritellä myös kuuden hyvän henkilöstöjohtamisen elementin avulla. Elementit ovat motivointi, kommunikointi, henkilöstön kehittäminen, johtajuuden jakaminen, arvostuksen ja tuen antaminen sekä oikeudenmukaisuus. (Kokkinen 2007, 23–32.)

Hemmingin (2016, 64) tutkimus tukee johtopäätöstä johtamisen roolista koetussa työhyvinvoinnissa. Mahdollisuudet työajan joustoihin ja se, että esimies kuuntelee työntekijöitään ja ottaa työntekijöiden näkemykset aidosti huomioon, nousivat tutkimuksessa esiin tärkeinä asioina. Työntekijä valittaa herkemmin tai jopa lähtee työpaikastaan todennäköisemmin, jos työpaikalla ei mahdollisteta työntekijän kehittymistä.

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta ensimmäinen ehto on johdon sitoutuminen. Johdon ymmärrys työhyvinvoinnin tärkeydestä tarttuu innostuksena työntekijöihin. Johdon merkitys liittyy myös resursointiin ja kehittämis-kohteista tehtäviin päätöksiin. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaisi nähdä nykyistä enemmän sijoituksena, ei pelkästään menoeränä. (Virolainen 2012, 134.) Organisaatioiden tuloksellisuus riippuu loppujen lopuksi siitä, onko henkilöstön ja johdon tekemä yhteistyö samansuuntaista. Osaa-misen ja ponnistelujen tulee kohdistua yhteiseen tavoitteeseen. Tästä syn-tyy kokonaisuus, joka vaikuttaa organisaation tulokseen, turvallisuuteen sekä koettuun työhyvinvointiin. (Tarkkonen 2016, 221.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä suunnitelmallista toi-mintaa, jossa huomioidaan koko organisaatio (Virolainen 2012, 135). Par-haita asiantuntijoita oman työnsä kehittämisessä ovat työntekijät. Kehittä-minen on työntekijöiden kuulemista, jonka pohjalta kehittäminen tapahtuu. (Nummelin 2008, 137.) Kehittämismyönteinen työyhteisö on tuottava, terveellinen ja henkilöstöään tukeva. Ilman häiriötekijöitä työ on sujuvaa ja tu-kee työhyvinvointia. Oma roolinsa on myös työn fyysisellä suorittamisym-päristöllä sekä ergonomialla. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 131.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, saada tukea ja palautetta työstään, luoda uu-sia toimintamalleja sekä tehdä työtä sopivalla kuormituksella (Elo & Feldt 2008, 312). Työntekijöiden näkemysten huomioiminen on tärkeää työelä-mässä. Työelämän kehitys on johtamassa siihen suuntaan, että työntekijät odottavat organisaatioilta yhä enemmän joustavuutta. (Suonsivu 2014, 166.)

Jabe (2010, 248–249) kuvaa terveen työyhteisön tunnusmerkkejä. Jaben mukaan terveistä työyhteisöistä kertoo se, että työyhteisön organisaatiora-kenne ja työn prosessit ovat selkeitä. Sen lisäksi terveessä työyhteisössä johtaja johtaa omalla esimerkillään ja vuorovaikutusta tapahtuu molempiin suuntiin esimiesten ja henkilöstön välillä. Tärkeää on myös, että työympä-ristö on turvallinen ja työ itsessään innostaa ja on mieleistä.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja johtamisessa vastuu on organisaatiolla kokonaisuutena. Jokaisella organisaatioon kuuluvalla on oma roolinsa työhyvinvoinnin kehittämisessä oman toimintansa kautta. Yhteistyö organisaation sisällä on avain työhyvinvoinnin kehittymiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen on päivittäistä ja sen tulee olla osa organisaation strategiaa ja tavoitteita. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole yksi irrallinen tekijä johtamisessa, vaan se on osa kaikkea päivittäistä toimintaa organisaatiossa. Organisaatiossa tulee olla selkeät yhdessä sovitut pelisäännöt, joiden mukaan kaikki toimivat. Henkilöstön tasapuolinen kohtelu ja työprosessien selkeys ovat osa työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä. Myös liikunnalla ja yhteisöllisyydellä on roolinsa organisaation hyvinvoinnille. Hankkeiden ja ulkopuolisen avun kuten konsulttien palveluja voi myös hyödyntää organisaatioissa, mutta niiden ajoitus ja tarkoituksenmukaisuus on harkittava tarkkaan. (Karttunen, Sipponen, Tukiainen, Taskinen, Hakulinen, Kesti, Laaksonen & Lammintakanen 2017, 57.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen on oltava asiakaslähtöistä ja kytkeydyttävä organisaation toimintaan. Organisaation johdon on tärkeää tukea ja osallistua kehittämistyöhön. Kehittäminen on suunniteltava hyvin, mutta toteutuksen on hyvä olla joustavaa. Kehittämisen aikana on hyvä, jos työntekijät joutuvat aika ajoin myös omalle epämukavuusalueelleen. Epämukavuusalueelle joutuminen voi olla aluksi ikävää, mutta lopulta palkitsevaa. Kannustaminen ja itsensä likoon laittaminen on tärkeää ja pitää olla lupa myös epäonnistua. Ihminen on kokonaisuus, joka koostuu tiedosta, taidosta ja liikkeestä. (Jussila 2014, 73–74.)

Laineen (2013, 360) tutkimuksessa hahmottui työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi. Kehittämisprosessin keskiössä on muutosstrategia. Muutosstrategiaan vaikuttavia tekijöitä ovat systeemisyys ja prosessuaalisuus, geneeriset prosessikriteerit sekä prosessikonstruktio ja interventiot. Kehittämisprosessin kanssa vuorovaikutuksessa ovat kehittämissubstanssi eli sisältö, toimintaympäristö ja toimijat. Näiden yhteisvaikutuksena saavutetaan tuloksellinen työhyvinvoinnin kehittämisprosessi.

Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2016, 3) määrittelevät strategisen hyvinvoinnin olevan se osa työhyvinvointia, joka määrittää organisaation tuloksellisuuden. Tärkeintä strategisessa hyvinvoinnissa on henkilöstötuottavuus ja sen kehittäminen. Tämä tapahtuu motivoinnin, osaamisen ja työkyvyn kehittämisen kautta sen mukaan, mitä organisaatio juuri sillä hetkellä tarvitsee ollakseen tuloksellinen. Strategisessa hyvinvoinnissa avainasemassa ovat esimiehet ja koko organisaation johto.

Oma tärkeä roolinsa työhyvinvoinnille on myös työhyvinvoinnin tukitoimilla. Tällaisia tukitoimintoja ovat työterveyshuolto, työsuojelu, terveelliset elämäntavat, ja erilaiset henkilöstöedut. Työterveyshuollon merkitys korostuu varsinkin työkyvyn ylläpitämisessä. Myös yhteistyö organisaatioiden ja työterveyshuollon välillä on tärkeää ja yhteydessä esimerkiksi henkilöstön työkykyä tukeviin terveellisiin elämäntapoihin. Yleisimmät henkilöstöedut puolestaan liittyvät liikunnan ja kulttuurin tukemiseen sekä käytännön etuihin kuten lounaseteleihin. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 52–61.)

Erilaiset muutokset ovat sekä julkisen että yksityisen sektorin jokapäiväistä arkea. Muutoksessa tärkeään rooliin nousee organisaation sisäinen tiedottaminen. Onnistuneella viestinnällä muutostilanteessa voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen omista vaikuttamismahdollisuuksista työssään. Työntekijöiden käsitys mahdollisuuksistaan vaikuttaa oman työyhteisönsä ja -ympäristönsä toimintaan on olennaista työhyvinvoinnin kannalta. (Hakkarainen 2017, 44–46.)

Ohjaavassa muutosjohtamisessa korostuu toimintakeskeisyys sekä johdon viestintä ylhäältä alaspäin. Esimiehen tulee toimia jämäkästi ja antaa yksityiskohtaisia toimintaohjeita. Työtehtävien selkeä organisointi ja tarkka valvonta ovat oleellisia ohjaavassa muutosjohtamisessa. Taustalla on käsitys siitä, että ihmiset haluavat epävarmassa muutostilanteessa selkeää ohjaavaa johtamista. Osallistava muutosjohtaminen on niin ikään toimintakeskeistä. Ero tulee viestinnässä, joka on kaksisuuntaista esimiesten ja työntekijöiden välillä. Henkilöstö on vahvasti vaikuttamassa ja näin paremmin mukana muutoksessa. Henkilöstön mukana olemisen nähdään lisäävän

motivaatiota, mielekkyyttä työhön sekä kokemusta arvostuksesta ja vähentävän vastarintaa muutosta kohtaan. (Laurila 2017, 200.)

Tunteiden huomiointi sekä esimiehen viestintä ylhäältä alaspäin ovat avainasemassa innostavassa muutosjohtamisessa. Keskiössä on esimiehen mahdollisuus innostaa ja vaikuttaa sekä motivoida työntekijöitä vaikuttamalla heidän tunteisiinsa. Tärkeää on, että työntekijät näkevät muutostilanteen positiivisena asiana ja mahdollisuutena tulevaisuuteen. Merkityksellisiä ovat visio, esimiehen toimiminen esimerkkinä sekä rohkaiseva kannustaminen. Emansipoivassa muutosjohtamisessa tunteiden huomiointi on myös tärkeää. Ero tulee viestinnässä, joka on kaksisuuntaista. Keskiöön nousee esimiehen kyky kuunnella ja tukea alaisiaan. Ahdistuksen tunteiden oikeutus ja purkaminen sekä turvallisuuden tunteen luominen ovat tärkeitä asioita emansipoivassa muutosjohtamisessa. (Laurila 2017, 200.)

Laurilan (2017, 200–201) tutkimuksessa luotiin onnistuneen muutosjohtamisen monimutkaista luonnetta huomioiden niin sanottu muutosjohtamisen kompassimalli. Mallissa huomioidaan ihmisten erilaiset toiveet muutostilanteessa sekä vertikaalinen että horisontaalinen viestintä. Mallissa ylhäältä alaspäin tuleva vertikaalinen sekä kaksisuuntainen horisontaalinen viestintä leikkaavat toisensa. Leikkauskohdassa syntyy kaksi muutosjohtamisen vastinparia, jotka ovat ohjaava ja osallistava muutosjohtajuus sekä innostava ja emansipoiva muutosjohtajuus. Asia on tärkeä, koska niin moni tutkimus tukee käsitystä kommunikaation ja viestinnän merkityksestä onnistuneessa työhyvinvointia tukevassa muutosjohtamisessa.

4.4 Työhyvinvointimalleja

Työhyvinvoinnin portaat -malli perustuu Maslowin motivaatioteoriaan ja siihen sisältyvään tarvehierarkiaan. Työhyvinvoinnin portaat -malli koostuu viidestä portaasta, kuten Maslowin tarvehierarkia. (Rauramo 2008, 29.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin ensimmäinen porras on psykofysiologiset perustarpeet, jossa organisaation vastuulla on muun muassa työkuormitus sekä työterveyshuolto. Yksilön osalta ensimmäinen porras liittyy terveelli-

siin elintapoihin. Psykofysiologisten tarpeiden toteutumista voidaan seurata erilaisilla kyselyillä ja mittauksilla kuten terveystarkastuksilla tai fyysisen kunnan mittauksilla. Ensimmäisellä portaalla korostuu työterveyshuollon merkitys. (Rauramo 2008, 35–81.)

Toinen porras on tarve turvallisuuteen. Organisaation vastuulla ovat työolot sekä työsuhteen varmuus. Työntekijän on huolehdittava turvallisuudesta myös oman toimintansa kautta esimerkiksi työskentelemällä ergonomisesti. Turvallisuuden tarpeen toteutumista voidaan selvittää esimerkiksi työpaikkaselvityksen tai riskikartoituksen avulla. Osallistava ja järjestelmällinen riskienhallinta ja työsuojelutoiminta ovat toisen portaan keskiössä. (Rauramo 2008, 85–119.)

Portaalla kolme on tarve liittymiseen. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa työyhteisöä, johtamista sekä verkostoja. Joustavuus, kehitysmuotoisuus ja erilaisuuden hyväksyminen ovat yksilöön liittyviä ominaisuuksia portaalla kolme. Kokonaisuutena tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisia yhteishenkeä kohottavia toimia, sekä ulkoista ja sisäistä yhteistyötä. Parhaimmillaan kolmannen portaan avulla parannetaan yhteishenkeä ja lisäävät avoimuutta sekä luottamusta organisaatiossa. (Rauramo 2008, 122–140.)

Portaalla neljä on tarve arvostukseen. Organisaation tehtävänä on luoda toiminnalle arvot ja kestävä talous aktiivisen työntekijän tukiessa kokonaisuutta. Muun muassa eettisesti kestävässä toiminnassa käytännössä näkyvät arvot, visio ja strategia ovat neljännen portaan osa-alueita. (Rauramo 2008, 143–158.)

Viidenneltä portaalta löytyy itsensä toteuttamisen tarve. Työntekijä vastaa oman osaamisessa ylläpidosta ja työnsä hallinnasta organisaation tukevana. Toimiessaan organisaatiosta tulee oppiva, jossa sen vahvuuksia hyödynnetään täysipainoisesti. Viidennen portaan arviointi ja kehittämismenetelmiä ovat kehityskeskustelut, innovaatiot sekä tieteelliset ja taiteelliset tuotokset. Tavoite on aktiivinen itseään kehittävä henkilöstö, joka pyrkii oppimaan koko ajan uutta. (Rauramo 2008, 160–179.)

Työkykyalomalli puolestaan koostuu neljästä kerroksesta. Terveys ja työkyky löytyvät ensimmäisestä kerroksesta. Toisessa kerroksessa on osaaminen eri muodoissaan. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Ylimmässä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolosuhteet. Nämä neljä kerrosta muodostavat työkyvyn sekä työhyvinvoinnin kokonaisuuden. (Työterveyslaitos 2014.)

Malli perustuu jatkuvaan eri kerrosten kehittämiseen. Kerroksia kehitetään niin, että ne olisivat sopivassa suhteessa toisiinsa työn sekä sitä tekevien ihmisten muuttuessa. Yksilön vastuu korostuu kolmessa alimmassa kerroksessa. Työnantajien ja esimiesten vastuu on ylimmässä kerroksessa. Kerrokset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja paras lopputulos syntyy yhteistyössä kaikkien kerrosten välillä. (Työterveyslaitos 2014.)

4.5 Työhyvinvointia ohjaavat keskeiset lait

Työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri lait. Lakeja, joiden voidaan ajatella pyrkivän työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitoon ovat työterveyshuoltolaki, työturvallisuuslaki, työsuojelun valvontalaki, yhteistoimintalaki, työterveyshuoltolaki, työeläkelaki sekä tasa-arvolaki. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 11.)

Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijöiden työterveyshuollosta toteutumisesta. Lain tarkoituksena on ehkäistä työtapaturmia ja työhön liittyviä sairauksia sekä edistää työympäristöjen turvallisuutta ja terveellisyyttä. Sen lisäksi työntekijöiden terveydestä ja toiminta- sekä työkyvystä huolehtiminen ovat lain tarkoituksena. Laki painottaa yhteistyötä työnantajien, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä. (Työterveyshuoltolaki 2001/1388, 1 §.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on turvata työntekijöiden työkykyä parantamalla työympäristöjä ja työn olosuhteita. Laki pyrkii myös ehkäisemään työtapaturmia sekä kaikkia muita työstä johtuvia haittoja tai vammoja. Laki velvoittaa sekä työnantajaa että työntekijää noudattamaan lain säädöksiä

työ- sekä virkasuhteissa. (Työturvallisuuslaki 2002/738, § 1 & 2.) Työturvallisuuskeskus (2017) linjaa, ettei olosuhteet työpaikoilla saa vaarantaa työntekijää ja sen varmistamiseen pyrkii työturvallisuuslaki.

Työsopimuslain soveltaminen on tarpeen, kun työnantaja ja työntekijä sopivat yhdessä joko suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti, että työntekijä suorittaa työnantajan hyväksi vastikkeellista työtä. Työsopimuslaissa määritellään työnantajan sekä työntekijän oikeudet ja velvollisuudet sekä säädökset koskien muun muassa työsopimusta ja työntekijän koe- ja irtisanomisaikaa. (Työsopimuslaki 2001/55.) Työsopimuslaissa on yleisvelvoite, joka velvoittaa työnantajaa edistämään kaikin keinoin työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta. Sen lisäksi työnantajan on varmistettava työn olosuhteiden olevan sellaiset, että työ on mahdollista suorittaa. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 11.)

Työsuojelunvalvontalaki tai laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta pyrkii varmistamaan, että työsuojelua koskevia säännöksiä noudatetaan työpaikolla. Viranomaisvalvonnan, työnantajan sekä työntekijän yhteistyö on lain keskiössä. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44, 1 §.) Yhteistoimintalaki tai laki yhteistoiminnasta yrityksissä pyrkii puolestaan edistämään yritysten ja työntekijöiden yhteistoimintamenettelyjen vuorovaikutuksellisuutta. Lain tarkoitus on, että osapuolet kehittäisivät yhdessä työolosuhteita sekä työn sisältöjä ja kaikkea muuta työhön liittyvää. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Työeläkelain tarkoitus on säätää työntekijöiden oikeudesta vanhuuseläkkeeseen, työkyvyttömyyseläkkeeseen, kuntoutukseen ja niin edelleen. Työnantajan velvollisuutena on huolehtia, että työntekijän laissa määritelty eläketurva toteutuu. Työntekijän vastuulle jää lakisääteisten eläkevakuutusmaksujen maksaminen. (Työntekijän työeläkelaki 2006/395, § 1.)

Tasa-arvolain pyrkimyksenä on estää syrjintä, joka perustuu sukupuoleen ja näin edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Naisten aseman parantaminen työelämässä on tärkeän tasa-arvolain tavoite. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609.)

5 PELIN TEKEMINEN JA PELILLISTÄMINEN

Pelaaminen on inhimillistä toimintaa. Kaikissa kulttuureissa harrastetaan pelaamista. Pelaamista ajatellaan nykyään yhä useammin kokonaisvaltaisena elämyksellisenä kokemuksena, jossa on vahva visuaalinen ulottuvuus. (Heljakka 2010, 23.) Luvussa viisi käydään läpi pelin tekemisen ja pelillistämisen teoriaa. Luvussa esitellään myös kaksi jo olemassa olevaa työhyvinvointipeliä.

5.1 Pelin tekeminen

Pelejä on monenlaisia. On pelejä, jotka haastavat älyn, mielikuvituksen tai luovuuden. Peleissä voi olla myös elämyksellisyyttä ja ne voivat toimia seurassa nautittavana viihteenä. Vain pieni osa peleistä toimii ainoastaan yhdessä näistä ulottuvuuksista. (Saari 2007, 10–11.) Lähtökohtana työhyvinvointipelin kehittämisessä oli, että peli sisältäisi useamman ulottuvuuden. Pelissä olisi elämyksellisyyttä sekä seurapelin henkeä ja samalla työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävää vakavampaa pohdintaa.

Pelisuunnittelussa on olemassa useita eri koulukuntia. Voidaan puhua amerikkalaisesta tai eurooppalaisesta koulukunnasta. Eurooppalaisen koulukunnan sisältä löytyy muun muassa saksalainen koulukunta. Eurooppalaisen koulukunnan pelit ovat luonteeltaan yksinkertaisempia ja kevyempiä pelata, kun taas amerikkalaisen koulukunnan peleihin kuuluvat rasfaat, pikkutarkat säännöt. Saksalaisen koulukunnan pelit ovat hyvin lähellä yleistä eurooppalaista koulukuntaa. (Saari 2007, 12–13.) Lähtökohteisesti työhyvinvointipeli ei ole selkeästi tiettyä koulukuntaa vaan siitä löytyy mausteita kummastakin koulukunnasta. Peli on toisaalta yksinkertainen, vaikka siinä on selkeät säännöt ja samalla se pyrkii myös syvällisemmän ymmärryksen lisäämiseen.

Peleissä on runsaasti erilaisia elementtejä, jotka on huomioitava peliä suunnitellessa. Pelissä pelaajat saavat yhteisen pelikokemuksen. Pelaajien minimi- sekä maksimimäärät on huomioitava. Pelillä on aina tavoite tai

tavoitteita, joihin pelin aikana pyritään. Jokaisessa pelissä on oltava säännöt, jotka ohjaavat pelin kulkua. Pelin eri toiminnot ohjaavat pelaajia pelin edetessä ja samalla luovat mahdollisuuden vuorovaikutukselliseen toimintaan. Pelissä on myös oltava resurssi tai resursseja, joiden avulla pelaajat pääsevät pelin tavoitteeseen. Peliin kuuluvat myös konfliktit, jotka vaikuttavat pelin kulkuun. Pelillä tulee olla rajat, joiden sisällä pelaaminen tapahtuu. Kaikilla peleillä tulee lisäksi olla päätepiste. (Manninen 2007, 18–19.)

Työhyvinvointipelistä löytyvät kaikki yllämainitut elementit. Peliä pelataan ryhmissä eli se antaa yhteisen pelikokemuksen. Pelaajien määrä on selkeästi rajattu säännöissä. Pelillä on selkeä tavoite, johon joukkueet pyrkivät. Työhyvinvointipelin säännöt ohjaavat pelin kulkua. Vuorovaikutuksellisuus on pelissä läsnä alusta loppuun asti. Pelissä on resurssi, jota keräämällä peli saadaan päätökseen. Fyysisen resurssin lisäksi voidaan ajatella pelissä olevan myös pyrkimys henkisen resurssin kasvattamiseen, vaikka sen avulla peliä ei voi voittaa. Peli sisältää tekijöitä, jotka voivat johtaa leikkimielisiin konflikteihin pelaajien välillä. Peli tapahtuu tiettyjen rajojen sisällä ja sillä on selkeä alku- ja loppupiste.

5.2 Pelillistäminen

Pelillistäminen on osa isompaa ilmiötä, jossa raja pelien, muiden systeemien ja palvelujen välillä on hämärtyvässä. Pelejä käytetään esimerkiksi osana päätöksentekoa ja tukena monessa asiassa, joita ei ole perinteisesti liitetty peleihin. Pelillistäminen on prosessi, jossa luodaan systeemejä tai aktiviteetteja, joilla pyritään vaikuttamaan edistävästi ilmiöihin, jotka eivät itsessään liity peleihin. (Hamari 2015, 3.) Pelin tunnelmaa pyritään lisäämällä pelillisyyttä konteksteihin, joissa ei itsessään ole pelillisiä elementtejä (Matallaoui, Hanner & Zarnekov 2017, 4).

Pelillistäminen voidaan nähdä kolmiosaisena ilmiönä. Pelillistäminen toimii osaltaan informaatiovälineenä, jota voidaan käyttää esimerkiksi motivoinnissa. Toisaalta pelillistäminen voidaan nähdä hyvänä tapana, kun halutaan päästä tietynlaisiin psykologisiin ja toiminnallisiin lopputuloksiin. Pelil-

listämisen tavoite on yleensä muuttaa tai kehittää esimerkiksi käyttäytymistä. Siksi pelillistämistä mietittäessä on tärkeää ymmärtää psykologiaa ilmiön takana. (Hamari 2015, 31–42.)

Niin kutsutuissa vakavissa peleissä päätavoitteena on ratkaista ongelmia, mainostaa jotain, kouluttaa tai tutkia. Yleisempää on, että pelin elementit on suunniteltu viihdyttämistarkoituksessa. Kuitenkin pelillistämisen viitekehityksessä viiheellisyys voidaan nähdä osana tavoitetta tehdä jotain tärkeämpää, kuin vain viihdyttää. (Asaj, Könings, Poguntke, Schaub, Wiedersheim & Weber 2012, 40.) Pelillistäminen voi toimia vastauksena kysymykseen: kuinka motivoida ihmisiä tekemään totuttuja asioita uudella tavalla (Matallaoui, Hanner & Zarnekov 2017, 3).

Ihmismielen tutkimuksessa kuvataan kahta erilaista tapaa ajatella ja hahmottaa. Ajattelu ja hahmottaminen ovat joko rationaalisia tai intuitiivisia. Psykologiassa samaa asiaa nähdään kahtena erilaisena ajattelun järjestelmänä. Toinen järjestelmä on nopea ja intuitiivinen ja toinen hitaampi, tietoisempi ja enemmän päättelyyn nojaava. Perinteisesti hitaampi ja rationaalisempi tapa ajatella on nähty arvokkaampana. Intuitiivinen puoli on saattanut jäädä vähemmälle käytölle ja ikään kuin hukatuksi resurssiksi. (Hirvonen & Purokuru 2014, 55–56.) Saadakseen mahdollisimman suuren hyödyn pelillistamisestä on ymmärrettävä ihmisten psykologiaa ja käyttäytymistä. Keskittyminen vain pelillisiin elementteihin ei pelkästään riitä. (AlMarshedi, Wanick, Wills & Ranchhod 2017, 20.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja lisääminen luovilla menetelmillä on Suomessa yhä vähäistä, mutta lisääntyy koko ajan. Työhyvinvoinnin kehittämisessä luovien menetelmien avulla on saatu positiivisia tuloksia hankkeissa ja tutkimuksissa. Konkreettinen vakiintuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisössä luovilla menetelmillä, on kuitenkin vasta tulevaisuudessa. Luovuuden ja leikillisyyden avulla ihminen joustaa ja oppii uutta huomaamatta, innokkaasti ja ilman tuskaa. Työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että vakavien asioiden vastapainoksi olisi myös leikillisyyttä. Yhteistyö, yhteiset onnistumisen kokemukset, vuorovaikutuksellisuus ja itsensä voittaminen ovat asioita, joita työyhteisöt voivat pelaamisen ja leikin

varjolla kokea ja jotka edistävät jo itsessään työhyvinvointia. (Häyrynen 2014, 26–27.)

Pelillistämällä pyritään käytännössä luomaan tapoja päästä entistä tehokkaammin merkityksellisiin lopputuloksiin ja tavoitteisiin. Samaan aikaan pelillistäminen antaa mahdollisuuden motivoiviin, nautittaviin ja viihdyttäviin kokemuksiin. Pelillistämällä voidaan nähdä myös voimakas sosiaalinen vaikutus ja hyöty yhteisen kokemisen kautta. (Koivisto 2017, 110.)

Pelillistämällä on potentiaalia toimia yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttamisessa. Pelillistäminen on myös hyvä tapa vaikuttaa yksilöiden motivaatioon. Näkemykset pelillistämisestä ovat vaihtelevia. Joku muu näkee pelillisyyttä siellä, missä joku toinen ei. On tarpeen jakaa pelillistämisen prosessiin ja kokemukseen. Pelillistämisen prosessi liittyy toimintoihin, joissa sovelletaan pelillisiä elementtejä muuten kuin varsinaisissa peliympäristöissä. Pelillisyyden kokemus taas liittyy yksilön kokemukseen pelillisyydestä jossain muussa kuin pelikontekstissa. Pelillisyyden hyödyntämisessä on tärkeää, että valitaan oikeat pelielementit huomioiden kohderyhmä, johon pyritään vaikuttamaan. Voidaan sanoa, että toimiva lähtökohta pelillistämisen prosessille on ymmärrys oman kohderyhmän pelillisyyden kokemuksesta. (Kari 2017, 32–33.)

Motivaation merkitys pelillistämisessä on suuri. Motivaatiota tarvitaan pelaamisen käynnistämiseksi. Tavoitteena on, että pelaaja pelatessaan ymmärtäisi aktiviteetin tärkeyden ja huomaisi haluavansa pelata ilman ulkoista motivaatiota. Pelaaminen itsessään olisi silloin motivoivaa. Pelkäämään ulkoisella motivoinnilla ei päästä haluttuun lopputulokseen, jos aktiviteetti itsessään ei ole motivoiva. Pelaajan motivaatiota ja mahdollista käyttäytymisen muutosta mietittäessä pitää ottaa huomioon sosiaalinen konteksti, jossa peli tapahtuu sekä erilaiset kulttuuriset tekijät, jotka saattavat vaikuttaa siihen, minkälainen pelillistäminen toimii ja minkälainen ei. (AlMarshedi ym. 2017, 19–26.)

5.3 Työhyvinvointipelejä

Muutostaito Oy on luonut työhyvinvointipelin, joka perustuu Teknillisen korkeakoulun Yhteistyöpeliin ja Muutostaidon yhteistyöpeliin. Kyseessä on kokemuksiin aktivoiva valmennus- ja kehittämismenetelmä, jonka avulla voi toteuttaa esimerkiksi työhyvinvointiteemaisia työpajoja. Peli keskittyy erityisesti työyhteisöjen arkisiin tilanteisiin ja niiden ratkaisuihin. Optimaalinen osallistujamäärä peliin on 9–30 henkilöä ja yksi peli kestää noin neljä tuntia. Pelitilanteen ohjaa Muutostaito Oy:n valmentaja. (Muutostaito Oy Changeskills Games 2017.)

Lahtinen (2017) kirjoittaa Työhyvinvointipelistä, jonka on luonut yritys nimeltään Ahaa Vision Oy. Pelissä osallistujat osallistuvat monipuolisiin tehtäviin työhyvinvointiin liittyen. Pelin käyttötarkoitus on saman tyyppinen kuin Muutostaito Oy:n pelissä ja pelin ohjaa yrityksen valmentaja.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on systemaattinen lähestymistapa, joka pyrkii löytämään uusia lähestymistapoja ja näkökulmia joka päiväisiin ongelmiin elämässä sekä työssä (Stringer 2007, 1). Toimintatutkimus pyrkii myös käytännön ongelmien ratkaisemiseen, sosiaalisten käytäntöjen tai jo olemassa olevien toimintojen kehittämiseen (Metsämuuronen 2008, 29). Luvussa viisi esitellään kehittämishankkeen menetelmää ja hankkeen etenemistä.

6.1 Toimintatutkimus kehittämishankkeessa

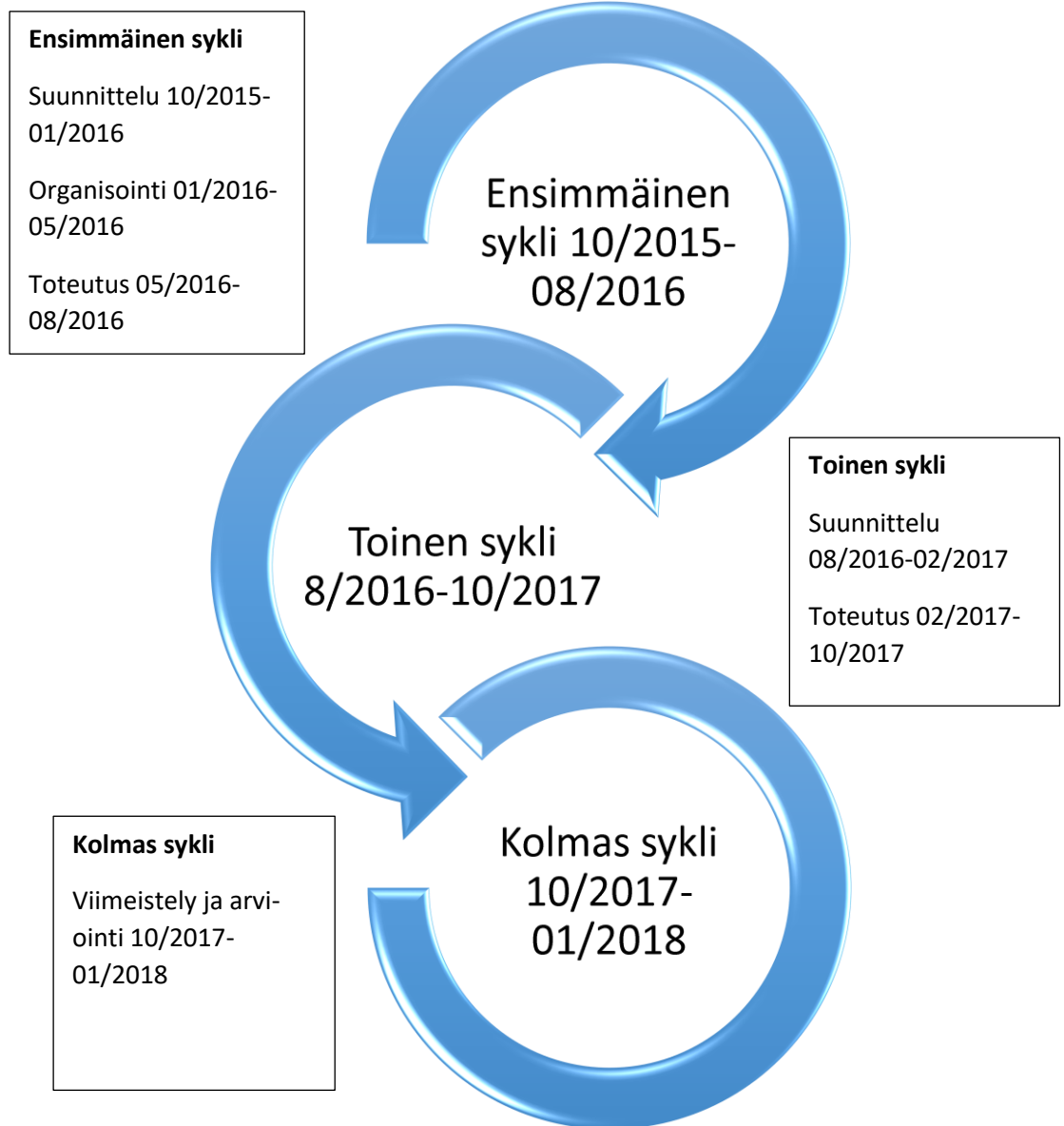
Toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan sekä tutkimaan sosiaalisia todellisuuksia sekä kehittämään toimintaa ja sen seuranta (Toikko & Rantanen 2009, 30). Toimintatutkimus on jatkuvaa uskoa edistykseen (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 82). Osallistavuus on olennaista toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa ei tyydytä vain kuvaamaan ilmiötä, vaan pyritään myös muuttamaan niitä. Ongelmakeskeisyys sekä tutkittavien että tutkijan tiivis yhteistyö ovat osa toimintatutkimusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.) Toimintatutkimuksen kehys on ohjeellinen ja siksi on tärkeää, että toimintatutkimuksen eri osat huomioidaan reflektiivisen suunnittelun avulla paremman lopputuloksen saavuttamiseksi (Forsberg & Wengström 2014, 181).

Olennaista toimintatutkimukselle on, että sillä pyritään reaaliaikaisesti muuttamaan tai kehittämään sen hetkistä todellisuutta (Kuula 1999, 11). Menetelmät toimintatutkimuksessa ovat yleensä laadullisia, mutta myös määrällisten menetelmien hyödyntäminen on mahdollista. Toimintatutkimuksen menetelmiä valittaessa on huomioitava, että toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa. Sopivia menetelmiä ovat erilaiset kyselyt, ryhmäkeskustelut ja haastattelut sekä havainnointi, jota pidetään erittäin tehokkaana aineistonkeruutapana toimintatutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 61.) Toimintatutkimus perustuu osallistujien osallistumiselle ja se pyrkii esimerkiksi yhteisöjen ongelmanratkaisuun (Kuusela

2005, 16). Toimintatutkimuksen on kaiken muun tutkimuksen tapaan oltava ajanmukaista, luotettavaa sekä uskottavaa (James, Slater & Bucknam 2012, 215).

Kehittämishankkeessa sovellettiin toimintatutkimukseen usein liittyvää spiraalimallia. Toikon ja Rantasen (2009, 66) mukaan spiraalimallissa kehittämistoiminnan vaiheet muodostavat kehän. Suunnitteluvaiheen jälkeen seuraa organisointi, toteutus ja arviointi. Arvioinnin jälkeen mallin vaiheet toistuvat uudelleen kehämäisesti yhden tai useamman kerran, josta tulee nimi Spiraalimalli. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 60–61) kuvaavat samaa asiaa käyttäen käsitteitä suunnittelu, toiminta ja arviointi. Spiraalimallin mukainen kehittäminen on pitkäjänteinen ja jatkuva prosessi. Syklin ensimmäinen kehä on vasta pohja kehittämistyölle. Kehittämisen tulokset riippuvat usein siitä, kuinka monta kehää kehittämistyön aikana käydään läpi. (Toikko & Rantanen 2009, 67.) Pelin kehittämiseen sopii hyvin spiraalimainen tuotekehitysmalli (Manninen 2007, 193).

Kehittämishanke etenee usein suunnittelun, toiminnan, reflektoinnin ja uudelleen suunnittelun peräkkäisinä syklimäisinä tapahtumina. Toimintatutkimus on kuin pyörre, joka johtaa koko ajan uusiin ideoihin ja kehittämiseen. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 81.) Kuviossa kolme esitellään kehittämishankkeen syklimäistä kulkua. Kehittämishankkeessa oli kolme sykliä, joista ensimmäinen sisälsi suunnittelun, organisoinnin ja toteutuksen, toinen sykli suunnittelun ja toteutuksen ja kolmas sykli viimeistelyn ja arvioinnin.



KUVIO 3. Kehittämishankkeen syklit.

Kuten kuviosta 3 voidaan nähdä, alkoi kehittämishankkeen ensimmäinen sykli syksyllä 2015 ja päättyi alkusyksystä 2016. Toimeksiantajan varmistumisen jälkeen tuli ensimmäinen suunnitteluvaihe, joka alkoi kehittämishankepalaverilla, jossa määriteltiin hankkeelle aihe. Aiheen selkiinnyttyä tutustuttiin työhyvinvoinnin teoriaan ja pidettiin säännöllisesti palavereja, joihin osallistuivat tekijöiden lisäksi hankkeen toimeksiantajan edustaja.

Suunnitteluvaihe kesti tammikuuhun 2016 ja siihen kuului myös kehittämishankesuunnitelman kirjoittaminen sekä reflektio ja keskustelu aiheen tiimoilta.

Ensimmäisen syklin organisointivaihe oli työläs. Kehittämishankepalaveria pidettiin yhä säännöllisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisaamupäivä järjestettiin 31.3.2016 Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen henkilöstölle. Päivän tarkoitus oli luovien menetelmien ja havainnoinnin avulla saada henkilöstön ääntä kuuluviin työhyvinvointiin liittyen. Kehittämisaamupäivä ja kaikki siihen liittyvä vaati paljon organisointia ja työtä. Kehittämisaamupäivästä on lisää luvussa 6.2.

Ensimmäisen syklin toteutusvaiheessa käytiin läpi kaikki kehittämisaamupäivän aikana syntynyt materiaali. Materiaalin pohjalta kehittämishankkeen tekijät työstivät myös työhyvinvointivideon, joka koostui musiikista ja kehittämisaamupäivän osallistujien ottamista valokuvista. Toteutusvaiheessa syntyivät myös työhyvinvoinnin elementit, jotka ovat käytössä kehittämishankkeessa myöhemmin luodussa työhyvinvointipelissä. Työhyvinvoinnin elementeistä on lisää luvussa 7.2 ja työhyvinvointipelistä kokonaisuudessaan luvussa seitsemän. Tärkeintä ensimmäisen syklin toteutusvaiheessa oli oivallus työhyvinvointipelistä. Ennen oivallusta peli-innovaatiosta tavoitteena oli ollut luoda työhyvinvointimenetelmä.

Kaikkiin ensimmäisen syklin vaiheisiin kuului paljon keskustelua, aiheeseen tutustumista sekä reflektiota. Syklin eri vaiheet olivat myös jonkin verran limittäin ja aina ei ollut ilmeistä, mikä on suunnittelua, mikä organisointia ja mikä toteutusta. Kehittämishankkeen hahmottaminen syklien ja vaiheiden kautta auttoi hahmottamaan kokonaisuutta paremmin ja siksi se oli tärkeää.

Idea entistäkin pelillisemmästä innovaatiosta Työhyvinvointipeli PALAsta alkoi muodostua syksyllä 2016. Alkoi seuraava sykli, joka kesti elokuusta 2016 lokakuuhun 2017 asti. Toisen syklin suunnitteluvaiheessa ideoitiin Työhyvinvointipeli PALAn sisältöjä. Suunnittelussa hyödynnettiin ensim-

mäisen syklin aikana syntyneitä materiaaleja ja esimerkiksi aiemmin mainitut työhyvinvoinnin elementit pysyivät ennallaan. Pelin sisällöt syntyivät suunnitteluvaiheen aikana. Kehittämishankepalavereja oli edelleen säännöllisesti ja hankkeen toimeksiantajan edustaja antoi oman arvokkaan panoksensa pelin suunnittelussa. Myös hyvinvointiyhtymän palveluksessa oleva taiteilija tuli mukaan pelin suunnitteluun ja hänen tehtävänsä olisi toteuttaa myöhemmin pelin prototyypiversio. Suunnitteluvaiheen kanssa liittämällä pelin suunnittelussa hyödynnetty innovaatioprosessi, josta on lisää luvussa 7.1.

Toisessa syklissä ei pysty erottamaan organisointivaihetta suunnittelusta ja toteutuksesta kuten ensimmäisessä syklissä. Toteutusvaiheessa peli syntyi askel askeleelta innovaatioprosessia mukailien. Pelin sisällöt tuotettiin konkreettisesti toimeksiantajan tuella ja taiteilija toteutti kehittämishankkeen tekijöiden ideoiden pohjalta pelin prototyypiversio. Toteutusvaiheessa syntyi valmis pelattava prototyyppi Työhyvinvointipeli PALAsta. Vaiheen lopuksi järjestettiin testipelejä, joista on lisää luvussa 8.2. Samaan aikaan pelin toteutuksen kanssa kirjoitettiin aktiivisemmin kehittämishankeraporttia.

Viimeinen sykli sisältää arvioinnin, josta lisää luvussa seitsemän. Viimeiseen sykliin kuului myös kehittämishankeraportin viimeistely. Arvioinnin lisäksi viimeisen vaiheessa korostui pohdinta. Oli tärkeää pohtia kehittämishanketta kokonaisuutena. Pohdinta on luettavissa luvussa yhdeksän.

6.2 Työhyvinvoinnin kehittämisaamupäivä

Työhyvinvoinnin kehittämisaamupäivä järjestettiin 31.3.2016. Kehittämisaamupäivään kutsuttiin jokaisesta lapsiperhepalvelujen yksiköstä yksi esimies sekä kaksi työntekijää. Sen lisäksi kutsuttiin Lahden kaupungin hyvinvointijohtaja, työhyvinvointipäällikkö, työhyvinvointivaltuutettu ja työterveyshuollon edustaja. Yhteensä kehittämisaamupäivään kutsuttiin 43 henkilöä. Syy osallistujien rajaamiseen oli Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen suuri henkilöstömäärä. Osallistujamäärän mietittiin yhdessä Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen päällikön kanssa.

Helmikuussa 2016 lähetettiin ennakkotehtävä (Liite 1) jokaiseen Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen yksikköön, jotta myös muut kuin kehittämissaamupäivään osallistuneet pystyivät antamaan oman panoksensa työhyvinvointinsa kehittämiseen. Työyhteisöt päättivät itse, ketkä mistäkin yksiköstä osallistuvat varsinaiseen kehittämissaamupäivään. Yksiköt saivat ennakkotehtävän kanssa samaan aikaan myös kutsun kehittämissaamupäivään (Liite 2).

Kehittämissaamupäivä järjestettiin Fellmanniassa 31.3.2016. Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen organisaatio vastasi kehittämissaamupäivän kuluista. Kehittämissaamupäivän ohjelma (Liite 3) oli seuraavanlainen:

Aamu alkoi 15 minuutin esittelyllä, jonka tarkoituksena oli orientoida päivän teemaan. Ensimmäisen varsinaisen työskentelyosion nimi oli Kuvan taika – työhyvinvoinnin lähteillä. Ensimmäiseen osioon oli varattu aikaa tunti. Osallistujat jaettiin noin viiden hengen ryhmiin. Ryhmät suunnittelivat ja toteuttivat valokuvan, jolla he vastasivat kysymykseen, mikä nykyisessä tavassa toteuttaa työhyvinvointia kannattaa säilyttää ja mikä siinä on hyvää. Kuvan sai toteuttaa vapaamuotoisesti joko omalla älypuhelimella tai tarkoitukseen varatuilla kameroilla. Lisäksi ryhmät kirjoittivat kuvasta selostuksen.

Tunteet ja mahdollisuus niiden ilmaisemiseen ovat olennainen osa työhyvinvointia ja sen kehittämistä (Juuti & Salmi 2014, 188). Kuvatyöskentelyn avulla toivottiin, että tiedon lisäksi saadaan myös tunteiden ilmaisua sekä luovuutta mukaan kehittämissaamupäivän aikana kertyvään materiaaliin. Luovuudella on merkitystä yksilön sopeutumiskykyyn ja mielen joustavuuteen. Luovuus lisää kommunikaatiota yhteisöissä ja kehittää kilpailukykyä organisaatiossa. Luovuuden avulla asioihin voi löytää uusia näkökulmia. (Tuisku 2012, 28.)

Toisen työskentelyosion nimenä oli Voimaa valokuvasta – työhyvinvoinnin polulla. Myös toiseen osioon oli varattu aikaa tunti. Toisen osion aikana osallistujat vastasivat valokuvan ja tekstin avulla kysymykseen, mitä työhy-

vinvoinnin pitäisi olla. Osiot pohjautuivat voimauttavan valokuvan menetelmään, jota käytetään muun muassa työyhteisöjen kehittämisen prosessina. Kehittämisaamupäivän aikana pystyttiin toteuttamaan vain osa voimauttavan valokuvan prosessista, mutta menetelmän elementtejä hyödynnettiin. Voimauttavan valokuvan menetelmässä valokuvaa ja kuvaustilannetta käytetään esimerkiksi tunnepitoisten asioiden selkiyttämiseen tai yhteisön toiminnan tutkimiseen ja reflektointiin. Voimauttavan valokuvan perusideassa kuvattava ihminen toimii päähenkilönä ja päättää miten häntä kuvataan. (Savolainen 2016.) Kehittämisaamupäivässä ryhmä päätti itse, miten he halusivat esittää kuvassa sen, mitä työhyvinvoinnin tulisi olla. Tämän lisäksi ryhmä kirjoitti myös selostuksen kuvasta ja ideoistaan työhyvinvoinnin suhteen. Kuvauksessa ryhmällä oli apunaan kaksi mukaan pyydettyä Voimauttava valokuva -menetelmän ohjaajaa.

Valokuvassa näkyväksi tulevan on mahdollista tulla todeksi myös tunnetasolla. Kuvan kautta todellisuus jaetaan toisten kanssa, jonka seurauksena kuvassa näkyvä hyvä voi saada lisää tilaa ihmisten ajatuksissa ja työtaivoissa. (Savolainen 2016.) Tämä mahdollisti työhyvinvointiajattelun siirtymisen myös arkityöskentelyyn työhyvinvointiaamupäivän osallistujille.

Työskentelyn resurssit eivät organisaatioissa todennäköisesti tule kasvaan lähitulevaisuudessa. Vaativa ja tiukkatahtinen työ sekä kovempia arvoja peilaavat muutokset voivat etäännyttää työn käytännöt ihannearvoista, sekä uuvuttaa työntekijät työkyvyttömiksi. Voimauttavassa valokuvassa työntekijän hyvinvointi on oleellinen osa työskentelyä. (Savolainen 2016.)

Kun työyhteisöä tai menetelmiä kehitetään voimauttavan valokuvan elementtien avulla, on olennaista turvallinen ja arvostava työskentely. Kukaan ei saa tuntea itseään häväistyksi, vaan kaikki tulevat näkyväksi itse määrittelemällään tavalla. (Savolainen 2016.) Tämän vuoksi osallistuminen työhyvinvointiaamupäivään oli vapaaehtoista.

Kehittämishankkeen tekijät toimivat työhyvinvointiaamupäivässä osallistuvina havainnoijina. Havainnointia pidetään yhtenä toimintatutkimuksen

olennaisimmista tiedonkeruumenetelmistä. Suorassa havainnoinnissa osallistujat tietävät, että heitä havainnoidaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on itse läsnä ja usein myös osallistuu toimintaan. Iso etu on, jos tutkija on itse osa yhteisöä ja tuntee kentän, jota on tutkimassa. Tämä vähentää tutustumisen tarvetta ja voidaan edetä nopeasti tiedonkeruuvaiheeseen. Tuttuus voi olla myös ongelma objektiivisuuden kannalta. (Kananen 2014, 80.) Toimintatutkimuksen voi tehdä osallistavana, jolloin korostuu organisaation jäsenten tutkimukseen osallistuminen (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2007, 50). Organisaation osallistuminen ei varsinaisesti korostunut kehittämishankkeessa, mutta sillä oli oma tärkeä osansa prosessissa.

Työhyvinvointiaamupäivän aikana syntyi suuri määrä erinomaista materiaalia, joka ohjasi osaltaan työhyvinvointipelin suunnittelua. Varsinkin pelin kannalta tärkeissä työhyvinvoinnin elementtien määrittelyssä työhyvinvointiaamupäivällä oli merkitystä.

6.3 Kehittämishankepalaverit

Kehittämishankkeen aikana järjestettiin kehittämishankepalavereita noin kolmen kuukauden välein. Palaverien tarkoituksena oli keskustella hankkeen etenemisestä, sopia käytännön asioista ja suunnitella peliä eteenpäin. Kokoonpano palavereissa oli vaihteleva. Suurimmassa osassa palavereista oli läsnä tekijöiden lisäksi vain hankkeen toimeksiantajan edustaja. Toimeksiantajan edustajan lisäksi myös Lahden kaupungin työhyvinvointipäällikkö osallistui osaan palavereista niin kauan, kun hankkeen toimeksiantajana toimi Lahden kaupungin lapsiperhepalvelut. Myöhemmin, kun pelin sisällöt oli suunniteltu, osallistui palavereihin myös taiteilija, jonka tehtävänä oli tehdä pelin tekijöiden ideoiden pohjalta pelin prototyyppi.

Palaverit olivat vapaamuotoisia tapaamisia, joissa kerrottiin hankkeen etenemisestä, keskusteltiin pelistä ja suunniteltiin miten ja missä aikataulussa jatkossa toimitaan. Palavereilla oli myös oma osansa pelin ideoinnissa ja hankkeen toimeksiantajan edustajan sekä taiteilijan ideoilla oli tärkeät roolit pelin lopullisen muodon selkiytymisessä.

6.4 Kehittämishankeyhteistyö

Kehittämishankkeen aikana tehtiin paljon yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Eniten yhteistyötä tehtiin hankkeen toimeksiantajan edustajan kanssa. Hän osallistui työhyvinvointiaamupäivään sekä lähes kaikkiin pelin tiimoilta pidettyihin palavereihin. Yhteistyötä oli myös Lahden kaupungin työhyvinvointiorganisaation ja myöhemmin hyvinvointiyhtymän työhyvinvointiorganisaation kanssa.

Henkilöstön rooli hankkeessa oli vastata ennakkotehtävään ja osallistua työhyvinvointiaamupäivään. Taiteilija osallistui jonkin verran pelin suunnitteluun ja toteutti ohjeiden pohjalta pelin prototyypin. Pelissä käytettävät kortit teetettiin pelin tekijöiden ohjeiden mukaisiksi Päijät-Painossa.

Joulukuussa 2017 ja tammikuussa 2018 yhteistyö hyvinvointiyhtymän työhyvinvointi- ja hr-organisaation kanssa on tiivistä. Neuvottelut pelin oikeuksista, testipelit sekä pelin tulevaisuuden suunnittelu ovat asialistalla.

7 TYÖHYVINVOINTIPELI

Kehittämishankkeen lopputuotoksena syntyi työhyvinvointipeli PALA, joka esitellään luvussa seitsemän. Luvussa esitellään myös pelin innovaatioprosessia mukailleen tapahtunut suunnittelu ja toteutus.

7.1 Pelin tekeminen innovaatioprosessina

Innovaatio tarvitsee ensin luovaa ideointia ja sitten aktiivista toimintaa ideoiden jalostamisessa innovatiiviseksi palveluksi tai tuotteeksi (Matthews & Brueggemann 2015, 28). Apilon, Taskisen ja Salkarin (2007, 131) mukaan innovaatioprosessin voi nähdä prosessina, joka sisältää kaikki vaiheet ideoiden etsimisestä niiden syntyyn. Oli kyse sitten tuote-, palvelu- tai prosessi-innovaatiosta, on niissä kaikissa löydettävissä prosessin alkuvaihe ja toteutusvaihe. Innovaatioprosessi koostuu alkuvaiheesta ja tutkimusosuuksista sekä varsinaisesta kehitysohjelmasta. Alkuvaihe on prosessin tärkein. Mitä pidemmälle innovaatioprosessi etenee, sitä vaikeampaa on enää muuttaa suuntaa.

Innovaatioprosessin voi jakaa suunnittelu-, konseptointi- ja tuote/palvelukehitysvaiheisiin. Prosessin alkuvaiheessa korostuvat kyky hankkia ja tunnistaa tietoa. Tarvitaan tulkitsevaa johtamista sekä kykyä oivaltaa milloin ollaan olennaisen uuden äärellä. Tarvitaan myös leikillisyyttä, luovuutta ja kykyä sietää epävarmuutta. Konseptointivaiheessa olennaista on, että saatu tieto sulautuu aidosti osaksi organisaatiota ja muuttuu vielä tarvittaessa, jotta prosessin eteneminen pystytään priorisoimaan oikein. Viimeisessä vaiheessa korostuu analyttinen ja johdonmukainen johtaminen sekä kyky hyödyntää prosessin aikana saatua tietoa. (Pässilä, Harmaakorpi, Kallio & Konsti-Laakso 2011, 9–10.)

Yllä esitetyt ovat erilaisia tapoja hahmottaa pohjimmiltaan samaa asiaa. Kaikissa tavoissa korostuu ensimmäisen vaiheen tärkeys. Ensimmäinen vaihe on tärkein ja samalla myös vaikein. Se ei ole yhtä käytännönläheinen kuin myöhemmät vaiheet. Siksi vaihe saattaa jäädä epäselväksi. Kun näin käy, on todennäköistä, että lopullinen tuote tai palvelu ei ole niin

hyvä, kuin se olisi ollut, jos innovaatioprosessin ensimmäinen vaihe olisi onnistunut paremmin. Jotain ratkaisevaa on voinut jäädä havaitsematta.

Pelin tekemistä lähestyttiin innovaatioprosessin näkökulmasta. Ensin oli pelin suunnitteluvaihe, joka kesti kahdeksan kuukautta alkuperäisen idean syntymisestä. Ensimmäinen vaihe on tärkein, joten siihen käytettiin eniten aikaa. Peliä suunnitellessa jouduttiin sietämään myös innovaatioprosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluvaa epävarmuutta.

Pelin alkuperäinen idea oli palapeli, jossa jokainen pala olisi jokin työhyvinvoinnin elementeistä. Työyhteisö voisi poistaa niitä paloja, joissa koettaisiin olevan kehittämisen tarpeita. Kehittämistyöskentely olisi tapahtunut tuotekorttien avulla. Tuotekorteissa olisi ollut pohdintatehtäviä, joiden avulla työhyvinvoinnin puutekohtiin olisi voinut tarttua.

Idea jalostui sen jälkeen, kun oivallettiin, että pelkkä palapeli ei riitä. Pelin tulisi jo itsessään olla sellainen, joka luo hyvää mieltä ja sillä tavalla työhyvinvointia. Syntyi ajatus pelistä, josta löytyisi pelilauta ja muita perinteisesti peleihin liitettäviä ominaisuuksia. Ideana oli pelilauta, jossa olisi kuusi erilaista osiota luotujen työhyvinvoinnin elementtien mukaan. Pelilauta olisi samalla myös palapeli, josta eri elementit voisi irrottaa. Hyvin pian tuli selväksi, että idea on liian rönsyilevä ja peli alkoi muuttua liian monimutkaiseksi.

Kehittämishankkeessa mukana oleva taiteilija toi mukaan idean onnenpyörästä. Peli alkoi hahmottua paremmin. Pelissä olisi jokaiselle tiimille oma palapelinsä, johon saisi lisätä paloja pohdintojen myötä. Pelillisyyttä peliin tulisi onnenpyörän ja jokerikorttien tuoman sattumuksellisuuden kautta. Alkuperäinen idea palapelistä siis säilyi, mutta idea jalostui koko ajan pelillisemmäksi.

Idean konseptointivaiheen tuloksena syntyi Työhyvinvointipeli PALA, jonka avulla tiimit voivat kasvattaa omaa yhteistä palaansa. Pelin nimi tulee yhteisen palan kasvattamisen lisäksi peliin kuuluvista palapeleistä. Pelissä pohditaan työhyvinvointia työn, työyhteisön, johtamisen, turvallisuuden, ke-

hittymisen ja terveyden näkökulmista. Pelissä on yleisiä pohdintoja aihepiiriin liittyen. On myös työhyvinvointiin liittyviä pohdintoja, jotka on sidottu omiin työyksiköihin. Sen lisäksi on pohdintoja, joissa on vahva kehittämisen näkökulma. Pelin pohdinnat ovat lyhyitä. Ne toimivat ajattelun, keskustelun ja kehittämisen herättäjinä. Samoja pohdintoja voi pohtia useita kertoja ja löytää asioihin uusia näkökulmia. Pohtimisen lisäksi sattumalla, hauskanpidolla ja yhteisellä tekemisellä on oma tärkeä roolinsa. Pelissä pyöritetään onnenpyörää, kasataan palapeliä, pohditaan ja nauretaan yhdessä. Niin se yhteinen pala kasvaa!

7.2 Työhyvinvointipeli PALA

Peli sisältää Palahyrräsalkun, neljä palapeliä, 36 pohdintakorttia, 50 jokerikorttia, tiimalasin sekä peliohjeet. Palahyrräsalkku on puinen salkku (Liite 4), jonka sisälle pelin kortit sekä muut tarvikkeet laitetaan. Salkulla on myös pelin kannalta olennainen rooli, koska pelin onnenpyörä on kiinni salkun sivussa. Onnenpyörässä on kahdeksan ruutua. Sininen, keltainen ja punainen sekä jokeriruutu kaksi kertaa.

Pelissä on neljä kolmen palan palapeliä. Kuva pelin sisällöistä on liitteessä viisi (Liite 5). Peliä pelataan 2–4 pelaajan joukkueissa. Jokainen joukkue saa pelin alussa oman palapelin. Peliin voi osallistua yhdessä pelissä vähintään neljä ja korkeintaan 16 pelaajaa. Palapeli sisältää sinisen, keltaisen ja punaisen palan. Se joukkue voittaa, joka saa palapelin ensimmäisenä täyteen. Palapelin saa täyteen pohtimalla yhden kerran sinisen, keltaisen ja punaisen pohdinnan, ellei jokerikorttien tuoma sattumuksellisuus muuta asetelmaa. Palan saa vain ensimmäisellä kerralla, eli joukkue voi pohtia pelin aikana esimerkiksi keltaisia pohdintoja useampaan kertaan riippuen onnestaan onnenpyörän pyörittämisessä.

Pohdintakortit, joista esimerkki liitteessä kuusi (Liite 6) sisältävät jokainen kolme pohdintaa. Jokaisessa kortissa on yksi sininen, yksi keltainen ja yksi punainen pohdinta. Joukkueet nostavat kortteja sattumanvaraisesti riippuen onnenpyörästä. Jos joukkue esimerkiksi pyöräyttää onnenpyörän siniseen kohtaan, nostavat he pohdintakortin ja pohtivat yhdessä kortista

löytyvän sinisen pohdinnan ja laittavat sinisen palan palapeliinsä. Aihepiiri voi olla mikä tahansa kuudesta työhyvinvoinnin elementeistä. Työhyvinvoinnin elementit eli aihepiirit, joita pelissä pohditaan työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat työ, työyhteisö, johtaminen, turvallisuus, kehittyminen sekä terveys. Elementit syntyivät pelin tekijöiden kokemuksen, teorian ja työhyvinvointiaamupäivän materiaalien pohjalta. Pohdintoja on yhteensä 108. Aikaa pelissä mitataan noin kahden minuutin tiimalasilla. Näin pohdinnat toimivat ajatuksen herättäjinä ja samoja pohdintoja voi pohtia useampaan kertaan uusien näkökulmien ja ajatusten löytymiseksi.

Esimerkki sinisestä pohdinnasta:

Pohtikaa, mistä tunnistaa oikeuden- ja johdonmukaisen johtamistavan.

Esimerkki keltaisesta pohdinnasta:

Pohtikaa työaikanne ja työn määrän suhdetta. Onko työn määrä tällä hetkellä sopiva työaikaan nähden?

Esimerkki punaisesta pohdinnasta:

Haastakaa työpaikkanne arvoja. Miettikää, pitäisikö niitä päivittää? Puuttuuko jotain arvoja, jotka näkyvät arjessa?

Jokerikortit, joista esimerkki liitteessä seitsemän (Liite 7) tuovat peliin satumuksellisuutta ja toiminnallisuutta. Jokerikortti nostetaan, kun joukkue pyöräyttää onnenpyörän kysymysmerkkikohtaan. Joukkue nostaa tällöin jokerikortin ja toimii ohjeiden mukaan. Myös tehtävissä aikaa mitataan tiimalasilla. Pari esimerkkiä jokerikorttien sisältävistä tehtävistä:

Kehukaa toisianne. Päästäkää irti sisäinen hehkuttajanne ja hehkuttakaa toisianne. Mikäli tehtävä aiheuttaa spontaania vaivaantuneisuutta, voitte toki hehkuttaa toisianne myös hiljaa omassa päässä hehkuttaen.

Kiukuttaako? Ärsyttääkö? Syökö miestä tai naista? Nyt on lupa päästää hieman höyryä, vaikka spontaanisti örisemällä tai murisemalla. Muistakaa kuitenkin ottaa toiset huomioon, ettei lähde mörinät lapasesta.

Tehtävistä ei saa pisteitä, eivätkä ne vaikuta pelin lopputulokseen. Niiden tehtävä on toimia mukavana yhteisenä tekemisenä, josta tulee hyvä olo. Jokerikortit tuovat peliin myös sattumuksellisuutta. Esimerkki jokerikortista, joka tuo peliin sattumuksellisuutta:

Olette täynnä halua lisätä yhteistä palaa. Voitte lisätä palapeliinne, minkä vaan puuttuvan palan.

Pelissä voittaja on joukkue, joka ensin saa palapelinsä täyteen. Tärkeämpää kuitenkin on, että tiimit miettivät yhdessä tärkeitä työhyvinvoinnin elementtejä, pitäen samalla hauskaa yhdessä. Pelin ohjeet (Liite 8) on suunniteltu niin, että peliä voi pelata ohjeet lukemalla, eikä ohjaavaa henkilöä tarvita.

7.3 Pelin testaus

Pelitestauksen tarkoitus on saada palautetta ja sen avulla parantaa peliä niin paljon kuin mahdollista ennen kuin peli on valmis. Pelinkehittäjän on pelin aluksi hyvä antaa lyhyt esittely pelistä, käynnistää peli ja siirtyä sitten itse sivummalle pelitilanteesta. (Plennert 2017, 119.) Pelin pelaamiseen ei sen valmistuttua tarvita ohjaajaa. Pelin testaamisen vaiheessa oli kuitenkin tärkeää, että hankkeen edustaja oli mukana testipeleissä pelin kehittäjän ominaisuudessa.

Kehittämishankkeen aikana pelistä syntyi yksi pelin prototyypiversio. Peliä esiteltiin hyvinvointiyhtymän työhyvinvointiorganisaatiolle tapaamisessa 30.10.2017. Pelistä kiinnostuttiin. Syntyi ajatus pelin elektronisesta versiosta sekä selaimen että sovellusversiona. Peli tulisi jatkossa käyttöön korvausta vastaan hyvinvointiyhtymän yksiköissä. Alustavassa keskustelussa oli myös tarkoitus laajentaa pelin jakelua Lahteen hyvinvointiyhtymän ulkopuolella sekä koko Päijät-Hämeeseen. Tätä kirjoitettaessa suunnittelu on vielä kesken. Tarjous pelin elektronisesta versiosta on jo tilattu ja parhaillaan neuvotellaan pelin oikeuksista hyvinvointiyhtymän kanssa. Myös fyysinen versio pelistä esimerkiksi työsuojeluvaltuutettujen käyttöön on suunnitteilla.

Pelin testaus järjestettiin Salinkallion perhekeskuksessa 26.10.2017. Peliin osallistui yhdeksän Salinkallion työntekijää. Peliin osallistui sekä henkilöstöä että esimiehiä. Toinen testipeli järjestettiin hyvinvointiyhtymän hr-organisaatiolle 23.11.2017. Peliin osallistui 15 hr-organisaatioon kuuluvaa henkilöä. Peliin osallistui muun muassa hyvinvointiyhtymän työhyvinvointi- ja henkilöstöpäälliköt. Kolmas testipeli toteutettiin 19.12.2017 hyvinvointiyhtymän työhyvinvointiorganisaatiolle.

Pelin tekijät eivät osallistuneet pelien kulkuun, mutta kertoivat kehittämiss-hankkeesta ja pelistä osallistujille pelin aluksi. Osallistujat pelasivat peliä käyttämällä pelin ohjeita. Haluttiin saada tietoa, toimivatko pelin ohjeet ja voiko niiden avulla pelata peliä ilman, että peliä jo osaava on neuvomassa. Pelin tekijät toimivat peleissä havainnoijina. Pelin kulusta kirjoitettiin ylös huomioita ja poimittiin asioita, joilla voidaan kehittää peliä paremmaksi. Pelin lopuksi osallistujilta kerättiin palautetta sekä kehittämissuhteita palautelomakkeella. (Liite 9) Pelin testipeleissä saama palaute on esitelty luvussa 8.2.

8 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI

Toimintatutkimuksessa arvioinnin on hyödynnettävä vaihtoehtoisia totuuksia. Tiedon ja toimintatutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida sen käyttökelpoisuuden avulla. Myös erilaisten näkökulmien yhteensovittaminen tiedon pohjana on hyvä tapa arvioida toimintatutkimusta. (Heikkinen, Huttunen, Kakkori & Tynjälä 2007, 166.)

Luvussa kahdeksan arvioidaan kehittämishanketoimintaa ajankäytön näkökulmasta ja SWOT-analyysin avulla. Luvusta löytyy myös testipelien palautteet sekä toimeksiantajan edustajan palaute kehittämishankkeesta.

8.1 Kehittämishanketoiminnan arviointi

Kehittämishanke on pyrittävä aikatauluttamaan mahdollisimman tarkasti sen haasteellisuudesta huolimatta. Aikataulun on hyvä olla mahdollisimman realistinen ja toteuttamiskelpoinen. (Hakala 2000, 63.) Hankkeen aikataulu on järkevää pilkkoa osiin. Näin hankkeen läpi vieminen helpottuu. (Hakala 2004, 75.)

Kehittämishankkeen alkuperäinen aikataulu oli seuraava:

- Suunnitelmaseminaari 26.2.2016
- Työhyvinvoinnin kehittämisaamupäivä Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen henkilöstölle 31.3.2016
- Teemapäiväaineiston analysointi 2016
- Työhyvinvointimallin suunnittelu, kehittäminen ja arviointi spiraalimallin mukaisesti 2016–kesä 2017
- Hankeraportin kirjoittaminen 2016–2017
- Opinnäytetyön julkaisuseminaari syksy 2017
- Työhyvinvointimallin käyttöönotto syksy 2017

Suunnitelmaseminaari ja työhyvinvoinnin kehittämisaamupäivä järjestettiin alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Kehittämisaamupäivän materiaalit analysoitiin suunnitellusti vuonna 2016. Työhyvinvointipelin suunnittelu, kehittäminen ja arviointi sujuivat myös alkuperäisen suunnitelman mukaan.

Pelin prototyypiversio valmistui lokakuussa 2017. Työhyvinvointipelin ensimmäinen peli oli lokakuussa 2017. Pelin mahdollinen laajempi käyttöönotto tulee kuitenkin ajankohtaiseksi vasta vuoden 2018 puolella.

Kehittämishankkeen ajankäytölle yhden haasteen toi Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen muuttuminen hyvinvointiyhtymäksi. Kehittämishanke oli kriittisellä hetkellä vuoden vaihteessa 2016–2017 vailla varmuutta jatkumisesta. Työskentelyä jatkettiin valmistautuen samalla mahdollisuuteen, että hankkeesta menetetään toimeksiantaja. Siitä huolimatta, että kehittämishankkeen aikana kohdeorganisaatioon kohdistui näin iso muutos, onnistuttiin ajankäytössä erinomaisesti.

Toinen haaste kehittämishankkeen ajankäytölle oli hankkeen tekijöiden työ- ja perhe-elämä. Tekijöiden elämäntilanne ei ole mahdollistanut opintovapaata, mikä olisi ajankäyttöä ajatellen ollut hyödyllistä. Hyvin toimiva ja luottamuksellinen yhteistyö toi vastapainoa käytettävissä olevalle ajalle ja mahdollisti sen, että kehittämishanke sujui alkuperäisessä aikataulussaan. Kokonaisuuden huomioiden arvioidaan kehittämishankkeen ajankäytön onnistuneen suunnitellusti.

SWOT-analyysi on Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitetty edelleen erittäin suosittu strategiatyökalu (Vuorinen 2013, 64). Kehittämishankkeen alussa käytetään usein SWOT-analyysia, joka on hyödyllinen hankkeen suunnittelussa sekä reflektoinnin apuna hankkeen aikana. SWOT-analyysissa kehittämishanketta pohditaan sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 63.)

Kehittämishankkeen suunnitelmaan tehtiin SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä käsiteltiin kehittämishankkeen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Kuviossa 4 on alkuperäinen kehittämishankkeen suunnitelmasta löytyvä SWOT-analyysi.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajankohtainen ja tarpeellinen aihe - Tekijöiden toimiva yhteistyö - Tekijöiden ennakkoluulottomuus ja rohkeus 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajanhallinta - Tekijöiden aikataulujen yhteensovittamisen haasteet - Oma jaksaminen
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimeksiantajan innostuneisuus - Teemapäivän rahoitus ja mahdollistaminen toimeksiantajan taholta 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön mahdollinen kielteinen suhtautuminen kehittämishankkeeseen - Kehittämishankkeen jääminen vain opinnäytetyöksi, eli käyttöön vieminen jäisi puuttumaan

KUVIO 4. SWOT-analyysi.

Sisäisiksi vahvuuksiksi ennakoitiin ajankohtainen ja tarpeellinen aihe, tekijöiden toimiva yhteistyö sekä tekijöiden ennakkoluulottomuus ja rohkeus. Yhteistyö kehittämishankkeen aikana oli toimivaa. Kehittämishankkeen aikana tuli näkyväksi, että tekijät tuntevat toisensa ja toistensa vahvuudet. Varsinkin hetkinä, jolloin motivaatio oli koetuksella työn, opiskelun ja muun elämän ristipaineessa, pystyttiin yhdessä löytämään tie eteenpäin. Tekijät toimivat rohkeasti koko kehittämishankkeen ajan ja uskoivat omaan visioonsa työhyvinvointipelistä ja sen tarpeellisuudesta.

Sisäisiksi heikkouksiksi arvioitiin ajanhallinnan, tekijöiden aikataulujen yhteensovittamisen haasteet sekä jaksamisen. Kehittämishankkeen loppuksi voi sanoa, että ennakoidut heikkoudet eivät ole olleet varsinaisia heikkouksia, vaan enemmän haasteita, jotka selvitettiin.

Ulkoisiksi mahdollisuuksiksi arvioitiin toimeksiantajan edustajan innostuneisuus sekä rahoituksen kautta mahdollistunut kehittämisaamupäivä. Sama innostuneisuus toimeksiantajassa säilyi koko kehittämishankkeen ajan ja sillä oli oma tärkeä roolinsa kehittämishankkeen onnistumisessa. Kehittämisaamupäivä toteutettiin suunnitelman mukaan ja toimeksiantajan edustaja huolehti kuluista. Toimeksiantajan edustaja huolehti myös työhyvinvointipelin prototyypin kuluista.

Ulkoisiksi uhiksi arvioitiin henkilöstön mahdollinen kielteinen suhtautuminen hankkeeseen sekä se, että kehittämishanke jäisi lopulta vain opinnäytetyöksi. Henkilöstö asennoitui kuitenkin positiivisesti sekä kehittämisaamupäivään että testipeleihin myöhemmin. Työhyvinvointipeli PALA on herättänyt kiinnostusta hyvinvointiyhtymän työhyvinvointiorganisaatiossa ja siitä on suunnitteilla elektroninen versio, joka tulisi käyttöön koko hyvinvointiyhtymän organisaatioon. Vaikuttaa siltä, että myös uhka kehittämishankkeen jäämisestä vain opinnäytetyöksi on aiheeton.

8.2 Työhyvinvointipeli PALA testipelit

Kehittämishankkeessa on tärkeää kerätä palautetta, jotta arviointi ei olisi täysin subjektiivista. Palautetta on hyvä pyytää muun muassa tuotoksen onnistumisesta, uutuusarvosta, toimivuudesta ja visuaalisesta ilmeestä. Palautetta voi kerätä myös työn toteutuksesta ja sen onnistumisesta. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 157.) Palautetta peliin liittyen pyydettiin testipeleihin osallistuneilta pelaajilta heti pelien päätyttyä.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ja kehittämishankkeessa tutkimuskäytäntöjä voi käyttää hieman väljemmin merkityksin kuin tutkimuksellisemmassa opinnäytetyössä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että saatu tieto, eli tässä tapauksessa palautteen laatu varmistetaan käyttämällä jotain perustason valmista tutkimuskäytäntöä. Saatu aineisto analysoidaan yleensä perustason tunnuslukuja, kuten prosentteja, käyttäen ja esitetään taulukoina tai kuvioina. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57.)

Palautetta kerättiin lomakkeella, jossa pelaajat ensin arvioivat peliä Likert-asteikon avulla. Likert-asteikko on järjestysasteikko, jossa johonkin esitettyyn väittämään vastataan esimerkiksi skaalalla 1, 2, 3, 4 ja 5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä (Grönroos 2003, 22). Lomakkeen lopussa pelaajat antoivat myös vapaata palautetta ja kehittämisehdotuksia.

Salinkallion perhekeskuksen testipeli

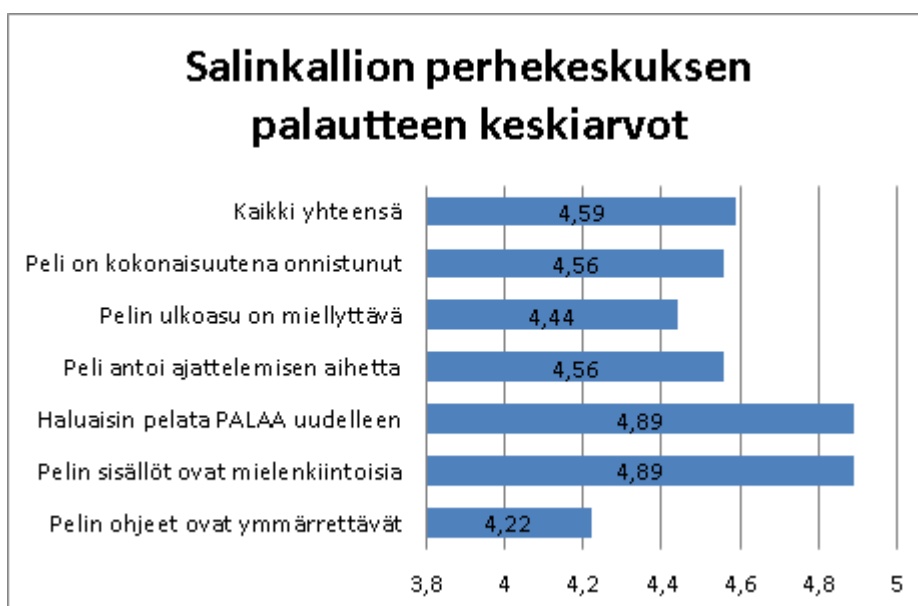
Salinkallion perhekeskuksessa järjestettiin testipeli 26.10.2017. Peliin osallistui yhdeksän Salinkallion työntekijää. Peliin osallistui sekä henkilöstöä että esimiehiä. Osallistujat vastasivat palautelomakkeeseen heti pelin päättymisen jälkeen.

Kuten kuviosta 5 voidaan nähdä, jaettiin palautteita pelin jälkeen yhdeksän kappaletta. Kaikki osallistujat vastasivat palautteeseen, joten palautusprosentiksi tuli 100. Salinkallion perhekeskuksen työntekijöiden palaute pelistä oli erittäin positiivinen. Suurin osa numeraalisesta palautteesta oli joko neljä tai viisi, asteikon ollessa yhdestä viiteen.

Työhyvinvointipeli PALA		Palautteita jaettu		9 kpl							
Salinkallion perhekeskus		Palautettu		9 kpl							
		Palautusprosentti		100							
		5 = Täysin samaa mieltä									
		4 = Osittain samaa mieltä									
		3 = Neutraali									
		2 = Osittain eri mieltä									
		1 = Täysin eri mieltä									
		1	2	3	4	5					
		kpl	%	kpl	%	kpl	%				
Pelin ohjeet ovat ymmärrettävät	1 2 3 4 5	0	0,0	1	11,1	0	0,0	4	44,4	4	44,4
Pelin sisällöt ovat mielenkiintoisia	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	8	88,9
Haluaisin pelata PALAA uudelleen	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	8	88,9
Peli antoi ajattelemisen aihetta	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	1	11,1	2	22,2	6	66,7
Pelin ulkoasu on miellyttävä	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	55,6	4	44,4
Peli on kokonaisuutena onnistunut	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	44,4	5	55,6

KUVIO 5. Salinkallion perhekeskus testipelin palautteet.

Alla olevasta kuviosta 6 näkyy Salinkallion perhekeskuksen työntekijöiden palautteiden keskiarvot. Pelin todettiin olevan mielenkiintoinen ja PALAA haluttiin pelata uudelleen. Molempien keskiarvo oli 4,89. Pelin ohjeet saivat palautteessa korjausehdotuksia ja niiden osalta palautteen keskiarvoksi muodostui 4,22. Pelin ohjeisiin tehtiin korjauksia palautteen perusteella. Muiden osioiden palautekeskiarvot olivat näiden välissä, kokonaiskeskiarvon ollessa 4,59.



KUVIO 6. Salinkallion testipelin palautteen keskiarvot.

Esimerkkejä pelin saamasta vapaasta palautteesta ja kehittämissuhteista:

Hauska tapa esim. virittäytyä tyhy-päivän aloitukseen.

Monipuolisia ja mietittyjä kysymyksiä.

Peli oli mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä. Pelin "varjolla" oli helpompi jutella ehkä myös niistä ei niin helpoista ja kiivoista aiheista.

Enemmän aikaa pohtia/vastata kysymyksiin; isompi tiimalasi.

Jotkut kysymykset vaativat etukäteispohdintaa (2 min ei riitä).

Tuplatiimalasi, jolla jää aikaa pohtia kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli liian pitkiä.

Se, että pitää vastata nopeasti on ihan hyvä juttu.

Ei liian tosikkomainen, vaikeillekin kysymyksille oli helppo nauraa.

Työyhteisön yhteenkuuluvuutta ehdottomasti lisäävä juttu.

Kovin oli virkistävä kokemus.

Hyvä peli työhyvinvoinnin keskustelun herättämiseksi.

Erinomainen kokonaisuus!

Todella mielenkiintoinen ja mukava, en ole peli-ihminen, mutta nyt...

Pelaaminen oli hauskaa ja kiinnostavaa vaikka en yleensä pelaista innostu.

Hr-tiimin testipeli

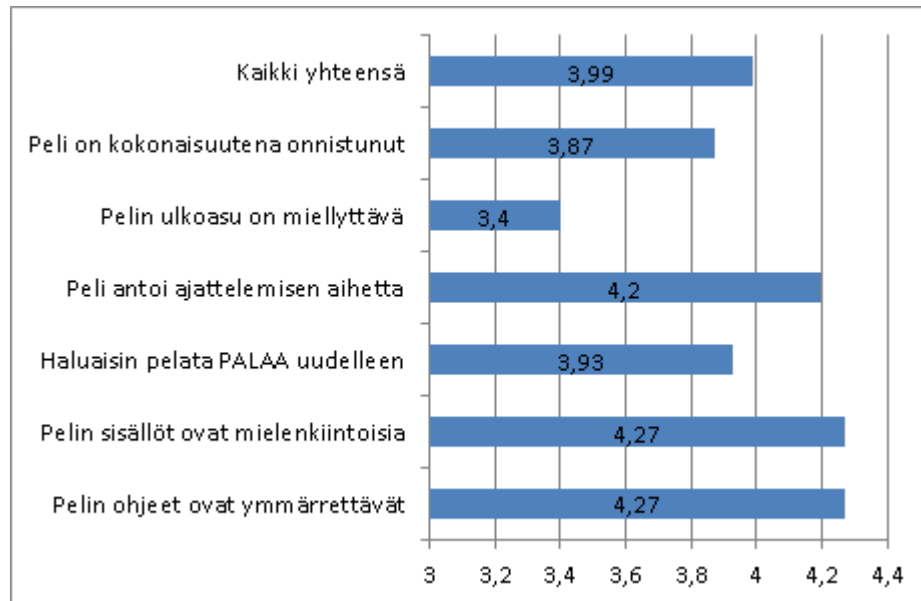
Hr-tiimin testipelin toteutettiin 23.11.2017. Paikalla oli 15 hyvinvointiyhtymän hr-tiimin jäsentä ja kaikki osallistuivat testipeliin. Kyseessä on erilainen työyhteisö Salinkallion työyhteisöön verrattuna. Hr-tiimin työ on asiantuntijatyötä, kun Salinkalliolla tehdään suoraa asiakastyötä.

Kuviosta 7 näkyy hr-tiimin testipelin palautteet. Palautteita jaettiin 15 kappaletta ja palautteita saatiin takaisin 100 %. Hr-tiimiltä pelin saama palaute vaihteli enemmän numeroiden kaksi ja viisi välillä.

Työhyvinvointipeli PALA		Palautteita jaettu	15 kpl																																																																																								
HR-tiimi		Palautettu	15 kpl																																																																																								
		Palautusprosentti	100																																																																																								
		5 = Täysin samaa mieltä																																																																																									
		4 = Osittain samaa mieltä																																																																																									
		3 = Neutraali																																																																																									
		2 = Osittain eri mieltä																																																																																									
		1 = Täysin eri mieltä																																																																																									
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">1</th> <th colspan="2">2</th> <th colspan="2">3</th> <th colspan="2">4</th> <th colspan="2">5</th> </tr> <tr> <th>kpl</th> <th>%</th> <th>kpl</th> <th>%</th> <th>kpl</th> <th>%</th> <th>kpl</th> <th>%</th> <th>kpl</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0,0</td> <td>1</td> <td>6,7</td> <td>1</td> <td>6,7</td> <td>6</td> <td>40,0</td> <td>7</td> <td>46,7</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0,0</td> <td>0</td> <td>0,0</td> <td>2</td> <td>13,3</td> <td>7</td> <td>46,7</td> <td>6</td> <td>40,0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0,0</td> <td>2</td> <td>13,3</td> <td>1</td> <td>6,7</td> <td>8</td> <td>53,3</td> <td>4</td> <td>26,7</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0,0</td> <td>1</td> <td>6,7</td> <td>1</td> <td>6,7</td> <td>7</td> <td>46,7</td> <td>6</td> <td>40,0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0,0</td> <td>2</td> <td>13,3</td> <td>7</td> <td>46,7</td> <td>4</td> <td>26,7</td> <td>2</td> <td>13,3</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0,0</td> <td>0</td> <td>0,0</td> <td>5</td> <td>33,3</td> <td>7</td> <td>46,7</td> <td>3</td> <td>20,0</td> </tr> </tbody> </table>										1		2		3		4		5		kpl	%	kpl	%	kpl	%	kpl	%	kpl	%	0	0,0	1	6,7	1	6,7	6	40,0	7	46,7	0	0,0	0	0,0	2	13,3	7	46,7	6	40,0	0	0,0	2	13,3	1	6,7	8	53,3	4	26,7	0	0,0	1	6,7	1	6,7	7	46,7	6	40,0	0	0,0	2	13,3	7	46,7	4	26,7	2	13,3	0	0,0	0	0,0	5	33,3	7	46,7	3	20,0
1		2		3		4		5																																																																																			
kpl	%	kpl	%	kpl	%	kpl	%	kpl	%																																																																																		
0	0,0	1	6,7	1	6,7	6	40,0	7	46,7																																																																																		
0	0,0	0	0,0	2	13,3	7	46,7	6	40,0																																																																																		
0	0,0	2	13,3	1	6,7	8	53,3	4	26,7																																																																																		
0	0,0	1	6,7	1	6,7	7	46,7	6	40,0																																																																																		
0	0,0	2	13,3	7	46,7	4	26,7	2	13,3																																																																																		
0	0,0	0	0,0	5	33,3	7	46,7	3	20,0																																																																																		
Pelin ohjeet ovat ymmärrettävät	1 2 3 4 5																																																																																										
Pelin sisällöt ovat mielenkiintoisia	1 2 3 4 5																																																																																										
Haluaisin pelata PALAA uudelleen	1 2 3 4 5																																																																																										
Peli antoi ajattelemisen aihetta	1 2 3 4 5																																																																																										
Pelin ulkoasu on miellyttävä	1 2 3 4 5																																																																																										
Peli on kokonaisuutena onnistunut	1 2 3 4 5																																																																																										

KUVIO 7. Hr-tiimi testipelin palautteet.

Kuviossa 8 on esitetty hr-tiimin antaman palautteen keskiarvot. Eniten kritiikkiä sai pelin ulkoasun miellyttävyys, palautteen keskiarvon ollessa 3,4. Pelin sisältöjen mielenkiintoisuus ja pelin ohjeiden ymmärrettävyys saivat palauttekeskiarvon 4,27. Hr-tiimin jäsenillä oli käytössään ohjeet, joita oli muutettu Salinkallion testipelin palautteen perusteella. Hr-tiimin palautteiden kokonaiskeskiarvoksi muodostui 3,99.



KUVIO 8. Hr-tiimin testipelin palautteen keskiarvot.

Esimerkkejä pelin saamasta vapaasta palautteesta ja kehittämisehdotuksista:

Hyvä osa esim. tyhy-päivään.

Rento ja erilainen tapa keskustella, tästä voi ryhmä jatkaa hyvin keskustelua.

Ohjeistukseen lisäys, miten kirjataan hyvät kehitysideat ylös.

Lämmittelykierron alkuun voisi olla hyvä.

Ensimmäinen kierros kankea → jokerialoitus?

Myös sähköinen versio ehkä tarpeen.

Jokereita enemmän.

Ideoiden kokoaminen pelin aikana – eteenpäin vieminen.

Hyvä peli. Esimiehille ohjeita, miten hyödyntää peliä omassa yksikössä.

Digitaaliseen muotoon.

Peli on ihan ok. Sopii ympäristöön, jossa vapaa keskustelu esim. po. aiheesta ei synny ilman vetoapua

Keskustelujen hyvät ideat käytäntöön.

Peli toimii hyvin, ja kiva että siinä on aikamääre pohdinnoille.

Pelissä syntyneet hyvät ideat voisi sisällyttää peliin niin, että parhaat otettaisiin käyttöön.

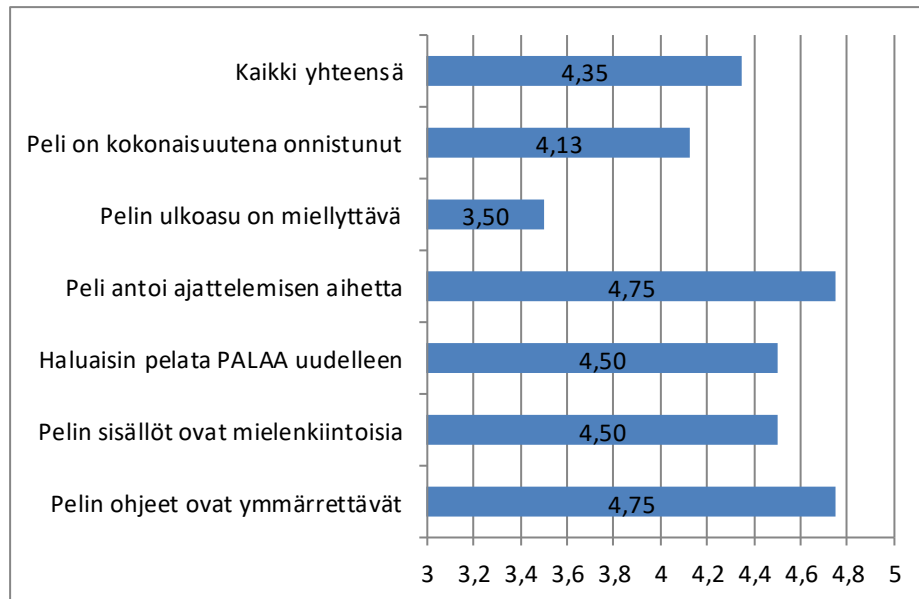
Työhyvinvointiorganisaation testipeli

Kolmas testipeli järjestettiin hyvinvointiyhtymän työhyvinvointiorganisaation tiimikokouksessa 29.12.2017. Työhyvinvointiorganisaation testipelin jälkeen jaettiin palautelomakkeita peliin osallistuneille, yhteensä kahdeksan kappaletta. Kaikki osallistujat palauttivat palautelomakkeen, joten palautusprosentti oli 100. Suurin osa numeraalisesta palautteesta oli neljä tai viisi.

Työhyvinvointipeli PALA		Palautteita jaettu		8 kpl							
Työhyvinvointiorganisaatio		Palautettu		8 kpl							
		Palautusprosentti		<u>100</u>							
		5 = Täysin samaa mieltä									
		4 = Osittain samaa mieltä									
		3 = Neutraali									
		2 = Osittain eri mieltä									
		1 = Täysin eri mieltä									
		1	2	3	4	5					
		kpl	%	kpl	%	kpl	%				
Pelin ohjeet ovat ymmärrettävät	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	6	75,0
Pelin sisällöt ovat mielenkiintoisia	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	50,0	4	50,0
Haluaisin pelata PALAA uudelleen	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	50,0	4	50,0
Peli antoi ajattelemisen aihetta	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	6	75,0
Pelin ulkoasu on miellyttävä	1 2 3 4 5	0	0,0	1	12,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5
Peli on kokonaisuutena onnistunut	1 2 3 4 5	0	0,0	0	0,0	2	25,0	3	37,5	3	37,5

KUVIO 9. Työhyvinvointiorganisaation testipelin palautteet.

Kuviossa 10 on esitetty työhyvinvointiorganisaation antaman palautteen keskiarvot. Heikoimman keskiarvon palautteissa sai pelin ulkoasu. Työhyvinvointiorganisaation jäsenet kokivat, että peli antaa ajattelemisen aihetta, palautteiden keskiarvon ollessa 4,75. Palautteen mukaan pelin sisällöt ovat mielenkiintoisia ja he halusivat pelata PALAA uudelleen. Palautteiden kokonaiskeskiarvoksi muodostui 4,35.



KUVIO 10. Työhyvinvointiorganisaation testipelin palautteen keskiarvot.

Esimerkkejä pelin saamasta vapaasta palautteesta ja kehittämissuhteista:

Kaipaa jatkokehitykseen työkaluja

Hyvä tapa herätellä ajatuksia

Varmaan jatkokehittämiseen voisi kehittää tärkeimmät pointit lomakkeen.

Teemoittaiset luokittelut ehkä mahdollisia nettiversiossa.

Ehdotusten kirjaus --> ohjeeseen

Hyvä jos kortteja tulisi myöhemmin lisää.

2 min lyhyt jos ryhmä on isompi

8.3 Toimeksiantajan palaute

Hankkeessa alusta asti mukana ollut toimeksiantajan edustaja antoi kehittämishankkeesta vapaamuotoisen palautteen. Toimeksiantajan edustaja antoi palautetta tekijöiden toiminnasta kehittämishankkeesta sekä kehittämishankkeen lopputuotoksesta eli työhyvinvointipeli PALAsta. Seuraavana on toimeksiantajan palaute kokonaisuudessaan.

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen —koulutusohjelman sosionomi YAMK — opiskelijat Mikko Pohjola ja Simo Pernu ovat kehittäneet työhyvinvointipelin opinnäytetyönään. Monien ideoiden ja kehittymisvaiheiden jälkeen työhyvinvointipeli on saanut nimekseen "PALA".

Mikko Pohjolalle ja Simo Pernulle syntyi idea tehdä opinnäytetyö työhyvinvointiin liittyen ajatuksella, että työyhteisöissä työhyvinvoinnista keskusteleminen olisi helpompaa, mukavampaa ja työntekijöitä osallistavaa. Kokemus työhyvinvoinnista oli kärjistetyksi, että se tarkoittaa kahta työhyvinvointi-iltapäivää vuodessa, johon työnantaja on varannut tietyn summan/työntekijä. Työhyvinvointipelin "taustaorganisaationa" oli Lahden kaupungin lapsiperhepalvelujen lastensuojelu, 1.1.2017 alkaen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalvelujen lastensuojelu.

Olen osallistunut syksystä 2015 alkaen reilu kymmeneen palaveriin Mikko Pohjolan ja Simo Pernun kanssa. Palavereissa on ideoitu työhyvinvointipeliä ja noin kahden vuoden aikana se on päätynyt nykyiseen malliinsa. Mikko ja Simo ovat tehneet erinomaista työtä ideoidessaan peliä. Johtoajatuksena heillä on ollut pelin toimivuus, käytettävyys, työntekijöiden osallisuus ja se, että työhyvinvoinnista olisi helpompi keskustella, sekä ottaa työhyvinvointiin liittyviä asioita esille "matalalla kynnyksellä".

Työhyvinvointipelin kehittämisprosessi on ollut selkeää ja edennyt laajoista ideoista ja runsaasta materiaalista hyvin selkeäksi ja jäsenytyneeksi kokonaisuudeksi. Aluksi peli oli palapelin muotoinen ja paloja/työhyvinvoinnin osa-alueita oli useita. Prosessin aikana käyty keskustelut ovat olleet mielenkiintoisia ja niissä on korostunut se, että Mikko ja Simo ovat aidosti halukkaita tekemään työyhteisöjä hyödyntävän pelin, eikä "vain" opintoihin liittyvää lopputyötä. Jotta peli palvelisi parhaiten työyhteisöjä, oli keväällä 2016 lastensuojelun henkilöstölle kehittämisaamupäivä, jonka ryhmätöiden tuotoksena syntyi videoesitys. Mikko ja Simo ovat hyödyntäneet kehittämisaamupäivän materiaaleja laatiessaan pelin kysymyksiä [tehtäviä].

Kevään ja syksyn 2017 aikana työhyvinvointipeli sai lopullisen muotonsa eli "onnenpyörän" kaltainen peli, jossa pyörittämällä päästään tiettyyn aihealueeseen ja nostetaan siihen liittyvä tehtäväkortti. Pelin visualisoinnissa on ollut apuna Vuoksi-hankkeen yhteisötaiteilijat Eili Ikonen ja Sami Leutola.

Mikko Pohjola ja Simo Pernu ovat tarkoin miettineet pelin tehtäväkorttien määrän, tehtävään kuluvan ajan, pelin ohjeistuksen yms, jolloin peli voidaan saada pelatuksi tunnissa tai reilu tunnissa. Lokakuussa 2017 "PALA" — peliä on koepelattu Sa-linkallion perhekeskuksen Metsolakodissa ja palaute sieltä oli

erinomainen. Tämän jälkeen Mikko Pohjola ja Simo Pernu ovat esitelleet peliä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän työhyvinvointiorganisaatiolle, peliä on koepelattu ja pelin muuttamista sähköiseen muotoon on mietitty.

Työnantajan/toimeksiantajan näkökulmasta arvioin, että työhyvinvointipelin kehittämisprosessi on ollut selkeä, koko ajan etenevä ja jäsentynyt. Lopputuotos "PALA" on erinomainen ja aidosti hyödynnettävissä oleva työhyvinvoinnin väline. Mikko Pohjolan ja Simo Pernun innostuneisuus ja kiinnostus työhyvinvointiteemasta on ollut nähtävissä koko prosessin ajan. Heidän käytännön tietämyksensä siitä, mitä työyhteisötasolla tarvitaan, jotta työhyvinvointi (jaksaminen, asiallinen käytös, toisten huomioiminen, rakentava palaute, kehittäminen yms) olisi parempaa, on ollut pelin vahva taustatekijä. Olen ylpeä ja iloinen Mikon ja Simon panostuksesta lastensuojelun työyhteisöjen työhyvinvointiin. Peli sopii hyvin moneen muuhunkin työyhteisöön.

9 POHDINTA

Luvussa yhdeksän pohditaan kehittämishanketta reflektoiden kokonaisuutta teoriaan, johtopäätöksiin, prosessiin ja lopputuotokseen peilaten. Lopuksi esitellään idea kehittämishankkeelle, joka voisi jatkaa siitä, mihin tässä työssä päästiin.

9.1 Johtopäätökset

Kehittämishankkeen aikana tuli selväksi, kuinka monimutkaisesta ilmiöstä työhyvinvoinnissa on kysymys (mm. Eriksson 2017, 140; Laurila 2017, 200–201; Jussila 2014, 11). Erilaisia tapoja hahmottaa pohjimmiltaan samaa ilmiötä on lukemattomia. Erilaista kirjallisuutta ja tutkimuksia on paljon. Keskityimme mahdollisimman tuoreeseen kirjallisuuteen ja tutkimustietoon työhyvinvoinnista. Kehittämishankkeen aikana käytiin läpi suuri määrä erilaista kirjallisuutta, artikkeleja sekä tutkimuksia. Ymmärrys työhyvinvoinnista syventyi ja Työhyvinvointipeli PALAan löytyi kuusi tärkeintä työhyvinvoinnin elementtiä ja jokaiseen aihepiiriin liittyen luotiin monipuolisia pohdintoja. Tämän kaltaisen pelin luominen ei onnistuisi ilman syvälistä ymmärrystä aihepiiristä.

Työelämä on muuttunut ja lisääntyneiden mahdollisuuksien lisäksi myös vaatimukset ovat kasvaneet (mm. Väänänen & Turtiainen 2014, 274–275; Jussila 2014, 11). Ihmisten kyky hallita esimerkiksi stressiä ja olla itseohjautuvia nousevat keskiöön (mm. Furnham 2008, 40; Väänänen & Turtiainen, 274; Virolainen 2012, 51). Näin ollen tarvitaan keinoja ja välineitä, joilla helpottaa stressiä ja lisätä työhyvinvointia sekä työssäjaksamista. Välineiden on oltava konkreettisia ja sellaisia, joihin olisi mahdollisimman helppo tarttua. Kehittämishankkeen aikana tuli näkyväksi, että isojen muutosten vaikutus työntekijöiden motivaatioon saattaa johtaa tilanteeseen, jossa jopa työhyvinvoinnin esiin ottaminen voi aiheuttaa ahdistusta. Paradoksaalisesti voisi ajatella, että juuri silloin, kun olisi kaikkein tärkeintä puhua ja kehittää työhyvinvointia, ovat ihmiset vastahakoisia niin tekemään. Näin on, koska he kokevat työhyvinvointinsa niin alhaiseksi, etteivät halua koko aihetta edes ajatella.

Työhyvinvoinnin johtamisessa nousi vahvasti tarve johdonmukaisuuteen ja siihen, ettei työhyvinvointi olisi irrallista vaan osa organisaatioiden strategiaa (mm. Perko & Kinnunen 2013, 77; Juuti 2010, 53–54). Toimivan viestinnän rooli on suuri ja nykytutkimuksen valossa enemmän nousee esiin horisontaali viestintä vertikaalisen sijaan (mm. Sinisammal 2011, 70; Laurila 2017, 200–201). Työhyvinvoinnin kannalta on siis tärkeää, ettei viestintää koeta sanelemiseksi ylhäältä. Sen lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja mahdolliseen muutokseen on olennaista työhyvinvoinnille.

Perko (2017, 81) toteaa tutkimuksessaan työhyvinvoinnin ja koetun johtamisen välisen yhteyden olevan vahva. Tutkimus osoittaa, että se miten johtaminen koetaan, vaihtelee paljon riippuen yksilöstä. Myös pelillistämisen kohdalla tuli näkyväksi se, kuinka eri tavalla ihmiset asioita kokevat (mm. Kari 2017, 32–33; AlMarshedi, Wanick, Wills & Ranchhod 2017, 19–26). Toiminto, joka lisää jonkun muun työhyvinvointia on jollekin toiselle työhyvinvointia vähentävä seikka. Joku taas kokee pelillisyyden mukavana tapana kehittää ja joku toinen jo lähtökohtaisesti ikävänä. Kaikkia ei siis voi miellyttää teki minkälaisen menetelmän tai pelin tahansa. On hyväksyttävä, että peliin suhtaudutaan myös kriittisesti, oli lopputulos kuinka onnistunut tahansa. Asia huomioitiin suunnittelussa ja pelistä pyrittiin tekemään mahdollisimman helposti lähestyttävä, monipuolinen, mutta samalla selvärajainen kokonaisuus. Pelin suunnittelussa pyrittiin huomioimaan myös elämyksellisyys ja visuaalisuus, mutta kuitenkin niin, että pelin sisällöt ovat tarpeeksi vahvoja ilman visuaalista ulottuvuutta. Testipelien palautteiden perusteella tässä onnistuttiin hyvin.

Pelillistämällä on mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, jotka eivät sinällään liity peleihin (mm. Koivisto 2017, 110; Asaj, Könings, Poguntke, Schaub, Wiedersheim & Weber 2012, 40). Käsitys vahvistui kehittämishankkeen aikana, kun tuli näkyväksi, että työhyvinvointipeli PALAn avulla työyhteisöt pääsivät huomaamattaan pohtimaan tärkeitä asioita, jotka eivät muuten olisi ehkä tulleet edes puheeksi. Lisääntynyt ymmärrys työhyvinvoinnista ja pelillistämisestä mahdollisti sen, että pelistä tuli niin onnistunut.

Kehittämishankkeen aikana tutustuttiin muihin työhyvinvointimenetelmiin ja peleihin. Varsinaisia työhyvinvointipelejä löytyi kaksi, mutta niissä molemmissa organisaation on maksettava myös pelin mukana tulevasta valmentajasta, jota ilman pelaaminen ei onnistu. Työhyvinvointipeliä, joka on pelattavissa ilman erillistä valmentajaa tai ohjaajaa vain peliohjeet lukemalla, ei löytynyt. Työhyvinvointipelit, jotka tarvitsevat mukaansa valmentajan ovat enemmän ohjattuja työhyvinvointimenetelmiä kuin varsinaisia pelejä, kuten PALA on.

9.2 Kehittämishankeprosessin ja lopputuotoksen pohdinta

Hankkeen tekijöiden työskentely on ollut tavoitteellista, hallittua ja suunnitelmallista koko kehittämishankkeen ajan. Alkuperäinen visio ja suunnitelma on muuttunut hyvin vähän prosessin aikana. Siirtyminen Lahden kaupungilta hyvinvointiyhtymään toi omat haasteensa ja työhyvinvointimenetelmä muokkautui pelillisempään muotoon, mutta kokonaisuutena prosessi on ollut sujuva ja hallittu. Prosessin kokonaisuuden hallinta on ollut hyvällä tasolla ja perustunut osaamiseen sekä toimivaan yhteistyöhön.

Toimeksiantajan palaute oli kokonaisuudessaan positiivista. Sama toimeksiantajan edustaja oli mukana koko kehittämishankeprosessin ajan. Tätä taustaa vasten toimeksiantajan edustaja arvioi kehittämishankkeen, sekä sen lopputuloksena syntyneen työhyvinvointipeli PALAn erinomaiseksi ja aidosti hyödynnettäväksi kokonaisuudeksi.

Toimintatutkimuksellinen ote ja spiraalimaisuus osoittautuivat erittäin toimiviksi tavoiksi toteuttaa kehittämishanke. Kokonaisuus pysyi hallittuna, mutta samalla spiraalimaisuus mahdollisti kehittämishankkeen kehittymisen hiljalleen kohti tavoitteita. Suorempi lähestymistapa, jossa jo kerran suunnitellusta olisi pidetty kiinni ei olisi johtanut nykyiseen lopputulokseen. Työhyvinvointipeli PALAN suunnittelussa hyödynnetty ja sovellettu innovaatioprosessi oli myös onnistunut ja auttoi hahmottamaan pelin prosessia paremmin sekä pelin tekemisen aikana, että pelin prototyypin valmistuttua.

Kehittämishankkeen prosessin kuluessa selkiytyneenä tarkoituksena oli lisätä hyvinvointiyhtymän henkilöstön työhyvinvointia. Kehittämishankkeen tarkoituksen onnistuminen selkiytyy lopullisesti vasta ajan kuluessa. Pelin lopullinen muoto ja se, miten laajasti peli tulee käyttöön hyvinvointiyhtymässä, on vielä auki. Pelistä on olemassa prototyypiversio ja parhaillaan mietitään hyvinvointiyhtymän työhyvinvointiorganisaation kanssa, tuleeko pelistä sähköinen, fyysinen vai molemmat versiot.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda työhyvinvointimalli Lahden kaupungin lapsiperhepalveluille. Tavoite selkiytyi kehittämishankkeen kuluessa siten, että toimintamallin sijaan hankkeen tavoitteeksi tuli luoda työhyvinvointipeli, jonka avulla kehitetään työhyvinvointia ja jonka pelaamisella on jo itsessään työhyvinvointia parantavia ominaisuuksia. Samaan aikaan pelin tavoitteena oli toimia helposti lähestyttävänä tapana käsitellä työhyvinvointiin liittyviä teemoja.

Tavoitteissa onnistuttiin erinomaisesti. Arvio perustuu pelin testipeleissä saamaan palautteeseen, toimeksiantajan palautteeseen sekä kiinnostukseen, jota peli on hyvinvointiyhtymässä herättänyt. Testipeleissä tuli näkyväksi, että pelin avulla päästään pohtimaan myös vaikeita asioita. Samaan aikaan testipelitilanteet täytyivät pelaajien naurusta ja hyvästä mielestä kuten pelin tekijät olivat ajatelleet. Myös se, että Työhyvinvointipeli PALAn pelaaminen ei vaadi ohjaajaa tai valmentajaa, vaan on pelattavissa vain ohjeet lukemalla, onnistui testipelien perusteella halutulla tavalla. Testipeleistä saatiin palautteen lisäksi hyviä kehittämissuhteita ja niiden pohjalta tehtiin peliin pieniä muutoksia, jotka tekevät pelistä vielä toimivamman.

Pelin suunnittelun aikana käytiin läpi valtava määrä materiaalia pelin tekemiseen, pelillistämiseen ja työhyvinvointiin liittyen. Ilman sitä aineistoa peli ei olisi syntynyt. Peli on suunniteltu huomioiden erilaisia hyväksi havaittuja tapoja, miten luodaan onnistunut ja loogisesti etenevä peli, jota on hauska pelata. Siitä huolimatta peli on syntynyt luovuudesta, innovatiivi-

suudesta ja rohkeudesta tehdä jotain uutta ilman varmuutta onnistumisesta. Tiettyyn pisteeseen asti on tärkeää tutkia, mitä on tehty aiemmin, mutta luovuudessa ei kannata nojata liikaa aiemmin tehtyyn.

9.3 Kehittämishankkeen jälkeen

Reflektiivisyys on toimintatutkimuksen keskiössä. Aiemman toiminnan reflektointi on uuden kehittämisen reunaehto. Toiminnan arvioinnilla puolestaan lisätään ymmärrystä, jonka pohjalta voidaan löytää uusia kehittämiskohteita ja -tapoja. Ideoiden kannalta sekä tutkimus että toiminta ovat tärkeitä ja siten voi syntyä uusia tutkimus- ja kehittämishanketarpeita. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 153–154.) Toimintatutkimuksen kannalta on myös tärkeää, kuinka tehokkaasti ja uskottavasti tutkimuksen tulokset ja reflektointi dokumentoidaan (Franklin 2013, 213).

Kehittämishankkeen tekijät refleктоivat työtään koko kehittämishankkeen ajan. Tutkimukset, kirjallisuus, keskustelut, pohdinta sekä uuden oppiminen olivat tärkeä osa kehittämishanketta. Ymmärrys työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä lisääntyi koko prosessin ajan. Tämän pohjalta syntyi kehittämisidea menetelmästä, jolla voisi tarttua niihin kehittämistarpeisiin, joita työhyvinvointipeli PALAa pelaamalla työyhteisöissä nousee. Uuden menetelmän tulee olla sellainen, että sillä on looginen jatkumo työhyvinvointipeli PALAn pelaamisesta esiin nousseiden asioiden jatkotyöstämiseen työyhteisöissä.

Menetelmän luominen uuden kehittämishankkeen avulla sopii ihanteellisesti YAMK-opinnäytetyöksi. Kyseessä on kehittämishanke, jonka aikana kehitetään uusi toimintamenetelmä hyödyntäen tämän kehittämishankkeen aikana luotua menetelmää ja saatua ymmärrystä. Myös hyvinvointiyhtymän työhyvinvointiorganisaatio on ollut kiinnostunut menetelmästä, joka olisi seuraava askel työhyvinvointipeli PALAlle.

Työhyvinvointipeli PALA on herättänyt paljon kiinnostusta hyvinvointiyhtymässä. Myös testipelit osoittivat, että peli kerää pelaajiltaan pääosin posi-

tiivista palautetta. Pelistä on alustavasti tilattu elektroninen versio. Elektronisen version maksaa hyvinvointiyhtymän työhyvinvointiorganisaatio. Pelin oikeudet tuovat tilanteeseen oman haasteensa ja tätä kirjoittaessa pelin oikeudet ovat vielä neuvotteluvaiheessa. Myös hyvinvointiyhtymän hyödyntämä Kevan rahoitus saattaa mutkistaa neuvotteluja. On mahdollista, että mikäli elektroninen versio maksetaan Kevan rahalla, ei peliä voida tulevaisuudessa hyödyntää kaupallisiin tarkoituksiin.

Pelillä on kaupallista potentiaalia ja on harmi, jos mahdollisuus jää käyttämättä. Myös fyysinen versio pelistä on ollut alustavasti suunnitteilla. Totuudessaan pelin sisällöt eivät muutu, mutta pelialustana toimiva kotelo kaipaa kehittämistä. Kotelosta olisi saatava kevyempi ja helpommin monistettava. Pelin tekijät toivovat, että työhyvinvointipeli PALAa voitaisiin pelata mahdollisimman laajasti.

LÄHTEET

AlMarshedi, A., Wanick, V., Wills, G. & Ranchhod, A. 2017. Gamification and Behaviour. Teoksessa Stieglitz., Lattemann, C., Robra-Bissantz, S., Zarnekov, R. & Brockmann, T. (toim) Gamification – Using Game Elements in Serious Contexts. Cham: Springer International Publishing AG. 19–29.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda Innovaatioita. Helsinki: Talentum Media Oy.

Asaj, N., Könings, B., Poguntke, M., Schaub, F., Wiedersheim, B. & Weber, M. 2012. Research Trends in Media Informatics [viitattu 18.10.2017]. Saatavissa: https://oparu.uni-ulm.de/xmlui/bitstream/handle/123456789/1800/vts_7866_11380.pdf?sequence=1#page=39.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 [viitattu 11.11.2017]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strategisen hyvinvointi 2016 [viitattu 26.11.2017]. Saatavissa: http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf.

Beins, B.C. 2014. Succesfull Research Projects – A Step-by-Step Guide. Los Angeles: SAGE Publications Inc.

Blaxter, B., Hughes, C. & Tight, M. 2010. How To Research. Fourth edition. Maidenhead: Open university press.

Cheng, T. 2013. Revisiting the Buffers of Job Insecurity Investigating New Buffering Factors Between Perceived Job Insecurity and Employee Outcomes. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Elo, A-L. & Feldt, T. 2008. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Jyväskylä: Ps-kustannus, 311–384.

Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi – 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöskirja.

Forsberg, C. & Wengström, Y. 2014. Att göra systematiska litteraturstudier – Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning. 3. utgåvan. Stockholm: Författarna och Bokförlaget Natur & Kultur.

Franklin, M.I. 2013. Understanding Research – Coping with the Quantitative – Qualitative Divide. London: Routledge.

Furnham, A. 2008. Head & Heart Management – Managing attitudes, beliefs, behaviours and emotions at work. Basingstoke: Palgrave & Macmillan.

Grönroos, M. 2003. Johdatus tilastotieteeseen: Kuvailu, mallit ja päättely. Tampere: Oy Finn Lectura Ab.

Hakala, J. 2000. Opinnäyte luovasti – kehittämis- ja tutkimustyön opas. Helsinki: Gaudeamus.

Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hakkarainen, M. 2017. Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma.

Hamari, J. 2015. Gamification – Motivations & Effects. Aalto university. Aalto university publication series doctoral dissertations 11/2015. School of Business. Department of Information and Service Economy.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: Wsoy.

Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen.H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Toinen tarkennettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 15–38.

Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R., Kakkori, L. & Tynjälä, P. 2007. Totuuden ongelma. Teoksessa Heikkinen.H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Toinen tarkennettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 163–183.

Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2007. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen.H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Toinen tarkennettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 39–76.

Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen.H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Toinen tarkennettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 144–162.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen.H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Toinen tarkennettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 78–93.

Heljakka, K. 2010. Hiljaisen tiedon pelikentällä – Lautapelisuunnittelu vuorovaikutusprosessina. Teoksessa Suominen, J., Koskimaa, R., Mäyrä, F. & Sotamaa, O. (toim.) Pelitutkimuksen vuosikirja 2010, 22–32 [viitattu 5.1.2017]. Saatavissa: <http://www.pelitutkimus.fi/vuosikirja2010/ptvk2010-kaikki.pdf>.

Hemminki, A. 2016. Esimies ilmapiirin rakentajana. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Pro gradu-tutkielma.

Hiltunen, K. 2017. Mitä Vincitillä tehdään oikein? – Viestinnän rooli työssä viihtymiseen. Jyväskylän yliopisto. Viestinnän johtaminen. Pro gradu-tutkielma.

Hirvanen, M. & Purokuru, V. 2014. Taide ja luovat menetelmät organisaation kehittämisessä – Humap Oy. Teoksessa Jussila, P. (toim.) Taide ja liike työelämän kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 173. 11–20.

Hirvikoski, P. 2011. Kokemuksia työhyvinvoinnista – Työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro-Gradu-tutkielma.

Hussi, T. 2005. Essays on managing knowledge and work related well-being. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

Häyrynen, T. 2014. Merkityksellinen leikki. Teoksessa Jussila, P. (toim.) Taide ja liike työelämän kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 173. 26–37.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? – Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

James, E.A., Slater, T. & Bucknam, A. 2012. Action Research for Business, Nonprofit, Public & Administration – A Tool for Complex Times. Los Angeles: SAGE Publications Inc.

Jussila, P. 2014. Työhyvinvointia liikkeen ja taiteen avulla. Teoksessa Jussila, P. (toim.) Taide ja liike työelämän kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 173. 11–20.

Jussila, P. 2014. Yhteinen matkamme työyhteisöjen maailmaan. Teoksessa Jussila, P. (toim.) Taide ja liike työelämän kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 173. 67–76.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava, 45–55.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ – Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: University Press.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Mitä kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kari, T. 2017. Pelillistämisestä ja pelillisyyden kokemisesta. Valmentaja 2/2017, 32–33.

Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen – Käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland General Series No. 20.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Koivisto, J. 2017. Gamification – A Study on Users, Benefits and Literature. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere university press.

Kokkinen, L. 2007. Henkilöstön johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto, Terveystieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Korpela, J. 2017. Työelämätiedon jäsenyys työssä viihtymisen osa-alueiden ja lähikäsitteiden näkökulmasta – Review-tutkimus Työelämän tut-

kimus-Arbetslivsforskning -lehden vuosien 2003–2016 tieteellisten artikke-
lien abstrakteista. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutus laitos. Pro
gradu-tutkielma.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus – Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä.
Tampere: Vastapaino.

Kuusela, P, 2005. Realistinen toimintatutkimus – Toimintatutkimus, työor-
ganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lahten kaupunki. 2014. Työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma.
Lahti: Lahden kaupunki.

Lahten kaupunki. 2015. Organisaatioesite. Lahti: Lahden kaupunki.

Lahtinen, A. 2017. Pelaamalla uutta näkemystä työhyvinvointiin [viitattu
27.11.2017]. Saatavissa: <https://www.ahaavision.com/yritys/ajan-kohtaista/112-pelaamalla-uutta-naekemystae-tyoehyvintoiin>.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen – Hyvän kehittämisen
reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Väitös-
kirja.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja -tervey-
den johtaminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609 [viitattu
24.12.2017]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1986/19860609>.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta
2006/44 [viitattu 17.12.2017]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2006/20060044>.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 [viitattu 17.12.2017]. Saata-
vissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>.

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" – Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Akateeminen väitöskirja.

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

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi [viitattu 17.12.2017]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>.

Manninen, T. 2007. Pelisuunnittelijan käsikirja – Ideasta eteenpäin. Oulu: Kustannus Oy Rajalla.

Matallaoui, A., Hanner, N. & Zarnekov, R. 2017. Introduction to Gamification – Foundation and Underlying Theories. Teoksessa Stieglitz., Lattemann, C., Robra-Bissantz, S., Zarnekov, R. & Brockmann, T. (toim) Gamification – Using Game Elements in Serious Contexts. Cham: Springer International Publishing AG. 3–18.

Matthews, C. & Brueggemann, R. 2015. Innovation and Entrepreneurship - A Competency Framework. Oxford: Routledge.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Muutostaito Oy Changeskills Games. 2017. Työhyvinvointipeli [viitattu 27.11.2017]. Saatavissa: <http://www.muutostaito.fi/tyohyvinvointipeli/>.

Mänttari-van der Kuip, M. 2015. Work-Related Well-Being among Finnish Frontline Social Workers in an Age of Austerity. Department of Social Sciences and Philosophy, University of Jyväskylä. Akateeminen väitöskirja.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WS Bookwell Oy.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3. uudistettu painos. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro oy.

Pahkin, K. 2015. Staying Well in an Unstable World of Work – Prospective Cohort Study of the Determinants of Employee Well-being. Finnish Institute Of Occupational Health. People and Work Research Reports 107. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being – A psychological perspective based on resource theories. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus – Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopisto. Loppuraportti. Julkaisuja 11/2013 [viitattu 1.2.2017]. Saatavissa: http://www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf.

Plennert, S. 2017. A Serious Game as a Market Research Method for Purchase Decision Processes. Teoksessa Stieglitz., Lattemann, C., Robra-Bissantz, S., Zarnekov, R. & Brockmann, T. (toim) Gamification – Using Game Elements in Serious Contexts. Cham: Springer International Publishing AG. 111–121.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi – Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. 2017. Esittelymateriaalia. Lahti: Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä.

Pässilä, A., Harmaakorpi, V., Kallio, A. & Konsti-Laakso, S. 2011. Taitava ammattilainen ei ole vain taitava työn suorittaja, vaan myös taitava työn kehittäjä [viitattu 25.8.2016]. Saatavissa: <http://amke.multimedia.fi/www/fi/liitetiedostot/vanhemmat/Loppuraportti10032011final.pdf>.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita publishing.

Rovio, E., Klemola, U., Lautamatti, L. & Tiihonen, A. 2007. Toimintatutkimuksen ohjaaminen. Teoksessa Heikkinen.H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Toinen tarkennettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 131–142.

Saari, M. 2007. Uudet lautapelit. Helsinki: BTJ Finland Oy.

Savolainen, M. 2016. Voimauttavan valokuvan menetelmä – Dialoginen näkemisen tapa työväliseen oman itsen ja toisen korjaavaan katsomiseen [viitattu 22.1.2016]. Saatavissa: <http://www.voimauttavavalokuva.net/menetelma.htm>.

Simola, M. 2017. Työhyvinvointi yhtymässä. Lahti: Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Akateeminen väitöskirja.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työhyvinvointi [viitattu 21.11.2015]. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Stringer, E.T. 2007. Action Research. 3rd. edition. Los Angeles. SAGE Publications Inc.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNIpress.

Taatila, V. & Suomala J. 2008. Innovaattorin työkirja. Porvoo: Wsoy oppimateriaalit Oy.

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla – Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. Kuopio: UNIpress.

Tarkkonen, J. 2016. „Näin on tehty ennenkin“ – Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon [viitattu 21.11.2015]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789514477324>.

Tuisku, K. 2012. Luovuuden ja luovan toiminnan merkitys työhyvinvoinnille. Teoksessa Laine, P. (toim.) Luovuutta työhön – Taidelähtöiset menetelmät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen välineinä. Kuopio: UNIpress, 17–34.

Työsopimuslaki 2001/55 [viitattu 17.12.2017]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Työturvallisuuslaki [viitattu 17.12.2017]. Saatavissa: [https://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/terveellinen_sisailmasto/esimerkkeja_saadoksista/tyoturvallisuuslaki](https://ttk.fi/etusivu_(vanha)/terveellinen_sisailmasto/esimerkkeja_saadoksista/tyoturvallisuuslaki).

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 [viitattu 17.08.2017]. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf.

Työntekijän työeläkelaki 2006/395 [viitattu 24.12.2017]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395>.

Työterveyshuoltolaki/ 2001/1383 [viitattu 27.11.2017]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Työterveyslaitos. 2014. Mitä työkyky on [viitattu 25.10.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvointi/tyky-toiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx.

Työturvallisuuslaki 2002/738 [viitattu 17.12.2017]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kus-tannusosakeyhtiö Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua [viitattu 17.6.2017]. Saatavissa: <https://masto.finna.fi/Record/masto.142611>.

Väänänen, A. & Turtiainen, J. Suomalaisen työntekijyyden muutos 1945–2013. Teoksessa Väänänen, A. Turtiainen, J. (toim.) Suomalainen työntekijäyys 1945–2013. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, 261–302.

Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen – Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

LIITTEET

- LIITE 1 Kehittämisaamupäivän ennakkotehtävä
- LIITE 2 Kutsu kehittämisaamupäivään
- LIITE 3 Kehittämisaamupäivän ohjelma
- LIITE 4 Kuva työhyvinvointipeli PALAn palahyräsalkusta
- LIITE 5 Kuva työhyvinvointipeli PALAn sisällöistä
- LIITE 6 Esimerkki työhyvinvointipeli PALA pohdintakortista
- LIITE 7 Esimerkki työhyvinvointipeli PALA jokerikortista
- LIITE 8 Työhyvinvointipeli PALA peliohjeet
- LIITE 9 Testipeliä palautelomake

ENNAKKOTEHTÄVÄ

Työyhteisössänne on erittäin suuri määrä arvokasta tietoa työhyvinvointiin liittyen. Toivomme, että jaatte sen tiedon kanssamme ja vaikutatte näin uuden työhyvinvointimallin kehittämiseen. Toivomme teiltä vastauksia seuraaviin asioihin:

1. Miettikää työyhteisössänne 6-8 keskeistä työhyvinvointiin vaikuttavaa osa-aluetta. Kyseessä voi olla suuri tai pieni asia, tärkeää on että koette sen oleellisena työhyvinvoinnin kannalta.
2. Listatkaa jokaisesta osa-alueesta lyhyesti, jossa vastaatte ainakin seuraaviin kysymyksiin.
 - a. Mikä on osa-alueen positiivinen vaikutus työhyvinvointiin?
 - b. Mitä seuraa siitä, jos osa-aluetta ei huomioida riittävästi?
3. Mikä nykyisessä tavassa toteuttaa työhyvinvointia on hyvää ja mikä siitä kannattaa säilyttää?
4. Mitä työhyvinvoinnin pitäisi olla, miten työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään?

Kiitos arvokkaista vastauksistanne!

KUTSU

Hyvät työkaverit. Suoritamme työmme ohessa sosionomi YAMK – opintoja. Opinnäytetyönämme toteutamme työhyvinvoinnin kehittämishankkeen, johon kuuluu työhyvinvoinnin kehittämisaamupäivä sekä sen ja teoriatiedon pohjalta luotava työhyvinvointimalli Lahden kaupungin lapsiperhepalveluille.

Teemme kaikki arvokasta ja tärkeää työtä Lahden kaupungin lapsiperhepalveluissa. Tekemämme työn vaatimukset, tiukka taloudellinen tilanne sekä jatkuva muutostila haastavat meidän kaikkien työhyvinvoinnin. Haluamme tästä huolimatta voida hyvin työssämme. Toivomme samaa myös kaikille teille muille lapsiperhepalveluissa työskenteleville.

Miksi emme kehittäisi työhyvinvointiamme yhdessä? Tarvitsemme siihen jokaisen panosta ja positiivista asennetta. Nyt on kaikilla huipputilaisuus vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa!

Järjestämme torstaina 31.03.2016 yhteisen kehittämisaamupäivän kello 8–12 (Fellmannia, Kirkkokatu 27, Ars & Cultura koulutustila), jossa pohdimme yhdessä työhyvinvointiamme ja sen kehittämistä. Kutsumme yksiköstänne kehittämistyöhön mukaan esimiehen ja 2 työntekijää. Toiveemme on saada aamupäivän aikana arvokasta tietoa siitä, mikä nykyisessä tavassa toteuttaa työhyvinvointia kannattaa säilyttää ja mitä muuta siihen pitäisi sisältyä.

Myös muilla kuin aamupäivään osallistuvilla on mahdollisuus kehittää työhyvinvointiaan. Tämän kutsun liitteenä on ennakotehtävä, jonka avulla saamme kaikkien äänen kuuluviin kehittämistyössä. Toivomme että teette ennakotehtävän yhdessä työyhteisössänne ja palautatte vastaukset 21.3.2016 mennessä sähköpostilla osoitteeseen simo.pernu@lahti.fi tai mikko.pohjola@lahti.fi. Laittakaa samaan viestiin sitovat ilmoittautumiset erityisruokavaliointien kehittämisaamupäivää varten.

OHJELMA 31.3.2016

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISAAMUPÄIVÄ ARS & CULTURA

8.00

PÄIVÄN ESITTELY JA ORIENTOITUMINEN TEEMAAN

8.15

KUVAN TAIKA – TYÖHYVINVOINNIN LÄHTEILLÄ

9.15

AAMUPALA

10.15

VOIMAA VALOKUVASTA – TYÖHYVINVOINNIN POLULLA

11.30

OIVALLUKSIA JA KITEYTYKSIÄ

12.00


KIITOS!


MUKAVAA PÄIVÄNJATKOA





 Minkälainen on hyvä johtaja?

 Pohtikaa keinoja, joilla voitte vaikuttaa työpaikkanne johtamiskulttuuriin. Jos joukkueessa on mukana esimiehiä, voitte pohtia asiaa sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmista.

 Miten kehittäisitte johtajuutta työpaikallanne. Heittäkää ideoita vapaasti.



**Voitte valita
vastustajajoukkueen,
jonka tulee poistaa
keltainen pala, jos jollain
joukkueella sellainen on.**



Työhyvinvointipeli PALA

Yhteistä palaa metsästämissä. Työhyvinvointi on tärkeää! On monia tapoja kehittää työpaikan viihtyvyyttä ja jokaisen omaa kokemusta työhyvinvoinnista. Pala on yksi keinoista. Pelin kuluessa pohditte työhyvinvointia eri näkökulmista. Samalla toimitte tiiminä ja pidätte hauskaa yhdessä. Kasvatatte yhteistä palaanne!

Pelissä pohditaan työhyvinvointia työn, työyhteisön, johtamisen, turvallisuuden, kehittämisen ja terveyden näkökulmista. Siniset ovat yleisiä pohdintoja aihepiiriin liittyen. Keltaiset pohdinnat on sidottu omiin työyksiköihinne. Punaisissa pohdinnoissa on vahva kehittämisen draivi. Pelissä pohdinnat ovat lyhyitä. Ne toimivat ajattelun, keskustelun ja kehittämisen herättäjinä. Samoja pohdintoja voi pohtia useita kertoja ja löytää asioihin uusia näkökulmia.

Pohtimisen lisäksi sattumalla, hauskanpidolla ja yhteisellä tekemisellä on oma tärkeä roolinsa. Pyörittäkää onnenpyörää, kasatkaa palapeliänne, pohtikaa ja naurakaa yhdessä. Niin se yhteinen pala kasvaa!

Peliohjeet:

Peliin kuuluu

4 palapeliä

36 pohdintakorttia (suuremmat kortit)

50 jokerikorttia (pienemmät kortit)

Tiimalasi

Palahyrräsalkku

Alkuvalmistelut (4-16 pelaajaa)

Asettakaa palahyrräsalkku vakaalle alustalle. Sekoittakaa sekä pohdinta- että jokerikortit ja asettakaa ne omiin pinoihinsa kuvapuoli ylöspäin palahyrräsalkku viereen.

Peliä pelataan 2-4 joukkueen kesken. Jokaisessa joukkueessa on 2-4 pelaajaa. Joukkueet saatte muodostaa oman makunne mukaan. Rohkaisemme muodostamaan joukkueita, joissa olisi sekä työntekijöitä että esimiehiä. Jokainen joukkue saa oman palapelinsä. Palat otetaan pelin aluksi irti palapelistä.

Pelin kulku

Pelin aloittaa ensimmäisenä sinisen pyörittänyt joukkue. Joukkueet pyörittävät hyrrää myötäpäiväisessä järjestyksessä. Vuorossa oleva joukkue pyörittää hyrrää ja nostaa joko pohdintakortin, jokerikortin tai viettää happihyppelyä ohivuoron merkeissä. Hyrrää tulee pyörittää niin, että se tekee vähintään yhden täyden kierroksen.

Pelin voittaa se joukkue, joka pohtii ensin punaisen, sinisen ja keltaisen pohdinnan ja saa oman palapelin valmiiksi. Joukkueen pohtiessa muut joukkueet kuuntelevat, eivät osallistu. Palan saa, kun pohtii ensimmäisen kerran uutta väriä. Joukkue voi pohtia pelin aikana useamman kerran saman värin pohdinnan, mutta vain ensimmäisellä kerralla saa palan. Peliä pelataan, kunnes kaikkien joukkueiden palapelit ovat täynnä. Pelin jo lopettaneet joukkueet toimivat kuuntelijoina siihen asti, kun vain yksi joukkue on jäljellä. Kun vain yksi joukkue on jäljellä ei enää nosteta jokerikorttia, vaan pyöritetään hyrrää uudelleen niin kauan, että kohdalle osuu pohdintakortti ja kaikki joukkueet osallistuvat pohdintaan, kunnes viimeinen palapeli on täynnä.

Yksi pohdinta kestää noin kaksi minuuttia. Mikäli jokerikortissa on tehtävä, on aikaa sen suorittamiseen myös noin kaksi minuuttia. Aikaa mitataan tiimalasilla. Joukkue saa suorittaa tehtävät omalla tavallaan, eikä niistä jaeta pisteitä. Sekä pohdinnoissa että jokeissa tiimalasi käännetään vasta, kun joukkue on lukenut tehtävän ja valmis aloittamaan.

Pohdinnoissa sana on vapaa ja korteissa esiin nostettuja teemoja saa pohtia juuri kuten sillä hetkellä tuntuu. Pelissä ei ole oikeita tai väriä vastauksia. Kaikki näkökulmat, tavat tehdä ja pohtia ovat yhtä arvokkaita. Voittoa tärkeämpää on kasvattaa yhteistä palaa, löytää uusia näkökulmia ja voida taas astetta paremmin työssänne.

Palahyrrä

Punainen

Nostakaa pohdintakortti ja pohtikaa punainen pohdinta

Sininen

Nostakaa pohdintakortti ja pohtikaa sininen pohdinta

Keltainen

Nostakaa pohdintakortti ja pohtikaa keltainen pohdinta

Jokeri

Nostakaa jokerikortti ja toimikaan ohjeen mukaan. Jokerikortit sisältävät tehtäviä ja peliin sattumanvaraisuutta tuovia elementtejä.

Työhyvinvointipeli PALA

Palautelomake

5 = Täysin samaa mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 3= Neutraali, 2= Osittain eri mieltä,
1= Täysin eri mieltä

Pelin ohjeet ovat ymmärrettävät

5 4 3 2 1

Pelin sisällöt ovat mielenkiintoisia

5 4 3 2 1

Haluaisin pelata PALAA uudelleen

5 4 3 2 1

Peli antoi ajattelemisen aihetta

5 4 3 2 1

Pelin ulkoasu on miellyttävä

5 4 3 2 1

Peli on kokonaisuutena onnistunut

5 4 3 2 1

Pelin kehittämisen ja viimeistelyn kannalta on tärkeää saada parannusehdotuksia, kritiikkiä ja palautetta. Annathan hetken aikaasi ja kirjoitat ajatuksiasi. Kiitos jo etukäteen.