

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Anniina Lehto
Satu Soininen

OSAAJAYHTEISÖ TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

Sosiaali- ja terveysalalla luotu työhyvinvointia edistävä yhteisöllinen malli

Opinnäytetyö
Helmikuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2018
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
Puh. 013 260 000 (vaihde)

Tekijät
Anniina Lehto ja Satu Soininen

Nimeke
Osaajayhteisö työhyvinvoinnin tukena
Sosiaali- ja terveysalalla luotu työhyvinvointia edistävä yhteisöllinen malli

Toimeksiantaja
Joensuun kaupunki

Tiivistelmä
Suomessa on meneillään sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos. Muuttuvan toimintaympäristön keskellä koettiin tärkeäksi kehittää henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen varhaisia keinoja. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Tavoitteena oli löytää työhyvinvointia tukevia keinoja.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Joensuun kaupungin sosiaalipalveluille, josta tuli myöhemmin organisaatiouudistuksen myötä Siun sote -Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, johon osallistettiin toimijoita työpajatoiminnan, haastattelujen, kehitetyn toimintamallin pilotoinnin ja kyselyjen avulla. Lähijohtajia kuultiin, että saatiin heidän näkökulma siihen, miten kehittämisprosessin tuotos voisi tukea työhyvinvoinnin johtamista.

Tulosten pohjalta laadittiin työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen yhteisöllinen työhyvinvoinnin osaajayhteisömalli, joka voi toimia myös työhyvinvoinnin johtamisen työvälineenä. Jatkokehittämisaikana olisi mielenkiintoista selvittää ja arvioida, miten työhyvinvoinnin osaajayhteisömalli vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin vuoden kestävässä osaajayhteisötoiminnan aikana.

Kieli
suomi

Sivuja 94
Liitteet 5
Liitesivumäärä 7

Asiasanat
työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, yhteisöllisyys



THESIS
February 2018
**Master's Programme in Development
and Management of Social Services
and Health Care**

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Authors

Anniina Lehto and Satu Soininen

Title

Communities of Practice to Support Well-Being at Work
A Communal Model Developed to Promote Well-Being at Work in Social and Health Care Sector

Commissioned by
City of Joensuu

Abstract

A reform of the service structure for social services and health care is in progress in Finland. In the midst of a changing operating environment, it was important to develop early ways to support staff well-being at work. The purpose of this thesis was to promote employee well-being at work. The objective was to find ways to support well-being at work.

The thesis was commissioned by the Joensuu City Social Services, which later became Siun sote – Joint Municipal Authority for North Karelia Social and Health Services through an organizational change. The thesis was implemented as a research development activity involving participants through workshops, interviews, piloting the operating model and surveys. The aim of the thesis was to find ways to support well-being at work. Immediate superiors were interviewed for their perspective on how the output of the development process supports the management of well-being at work.

Based on the results, a community of practice model was created to support the employees' well-being at work, which can also serve as a tool for managing well-being at work. As a topic for further study, it would be interesting to explore and evaluate the effectiveness of the community of practice model for well-being at work during its one-year-long period of activity.

Language

Finnish

Pages 94

Appendices 5

Pages of Appendices 7

Keywords

well-being at work, well-being management, communality

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Työhyvinvointi	8
2.1	Työhyvinvoinnin käsite	8
2.2	Työhyvinvoinnin kehittymisen historia	9
2.3	Työhyvinvointia rakentavat pääomat	11
2.3.1	Rakennepääoma	12
2.3.2	Psykologinen pääoma	14
2.3.3	Sosiaalinen pääoma	16
2.3.4	Työhyvinvointipääoma	19
3	Johtaminen työhyvinvoinnin kehittämisen tukena	21
3.1	Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys	21
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	23
4	Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin tukemisessa	26
4.1	Yhteisö ja yhteisöllisyys	26
4.2	Osaajayhteisö	29
5	Aikaisemmat opinnäytetyöt	32
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät	34
7	Opinnäytetyön toteutus	34
7.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	35
7.2	Kehittämistoiminnan suunnittelu	38
7.3	Toimintaympäristö ja osallistujat	42
7.4	Kehittämistoiminnan menetelmälliset valinnat ja kehittäjien rooli	44
7.5	Kehittämistoiminnan toteutus	49
7.5.1	Ensimmäinen työhyvinvoinnin työpaja	51
7.5.2	Toinen työhyvinvoinnin työpaja	54
7.5.3	Kolmas työhyvinvoinnin työpaja	56
7.5.4	Lähijohtajien haastattelut	58
7.5.5	Työhyvinvoinnin osaajayhteisömallin pilotointi	59
8	Tulokset	60
8.1	Työntekijöiden yksilötason työhyvinvointia tukevat asiat	60
8.2	Työhyvinvointia edistävät yhteisölliset keinot	62
8.3	Työhyvinvointia tukeva osaajayhteisömalli	64
8.4	Osaajayhteisötoiminta työhyvinvoinnin johtamisen tukena	66
8.5	Kokemukset pilotoinnista	68
8.6	Työhyvinvoinnin osaajayhteisömallin runko	70
8.7	Osallistettavien kokemukset työpajatoiminnasta	70
9	Pohdinta	72
9.1	Kehittämistoiminnan tulosten ja tuotoksen tarkastelua	73
9.2	Kehittämistoiminnan tarkastelu	78
9.3	Luotettavuus ja eettisyys	82
9.4	Oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	85
9.5	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat	87
	Lähteet	90

Liitteet

- Liite 1 Palautekysely osallistumisesta kehittämistoiminnan työpajoihin
- Liite 2 Suostumuslomake syntyneen aineiston käyttämiseen
- Liite 3 Esimerkki työpajan tuotosten teemoittelusta
- Liite 4 Lähijohtajien haastattelukysymykset
- Liite 5 Työhyvinvoinnin osaajayhteisömalli

1 Johdanto

Suomen tuottavuus ja työelämän laatu ovat Euroopan kärkeä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 6). Monista vahvuuksistaan huolimatta Suomi on tällä hetkellä haastavassa tilanteessa muun muassa korkean työttömyyden ja talouden kasvun hiipumisen vuoksi (Valtioneuvoston kanslia 2017, 8). Sosiaali- ja terveysalalla eletään muutosten aikaa. Käynnissä oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos sekä aluehallintouudistus ovat näkyvimpiä uudistuskohteita ja koskettavat valtakunnallisesti satojen tuhansien ihmisten työtä. (Sote- ja aluehallintouudistus 2016.) Työntekijä voi kokea muutoksen äärellä turvattomuutta miettiessään muuttuvaa työtään, mahdollisesti muuttuvaa työyhteisöään ja omaa pärjäämistään tässä tilanteessa (Virtanen & Sinokki 2014, 218).

Hallitsematon muutos heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15). Työhyvinvoinnin edistäminen on nostettu esille keinona tuottavuuteen ja työurien pidentämiseen vaikuttamisessa (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 131). Suurien ikäluokkien eläköitymisen myötä työelämään tulee lukumääräisesti pienempi nuorempi sukupolvi, joten kaikki voimavarat tulee ottaa käyttöön Suomen kilpailukyvyyn ja työelämän laadun parantamiseksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 2 - 3).

Työelämän kehittäminen on mahdollista (Manka & Manka 2016, 7). Hyvin toimivissa organisaatioissa panostetaan työhyvinvointiin. Nämä investoinnit tuottavat itsensä takaisin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 3.) Työhyvinvointia edistämällä tuetaan työntekijän työkykyä, mikä tukee organisaation tuloksellisuuden parantumista (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 131). Työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuu parhaiten silloin, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa kehittämiseen johdon ollessa myös sitoutunut siihen. Työhyvinvoinnin kehittämisessä kannattaa kiinnittää huomiota työniloa lisäävien keinojen etsimiseen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5, 25.) Näin myös hankalissa oloissa olisi mahdollista selviytyä ja saada aikaan tuloksia sekä innostua ja nauttia työstä (Viitala 2013, 212).

Suomessa on käynnissä työhyvinvoinnin edistämisen ja työelämän laadun parantamiseen kohdistuvia hankkeita. Työelämä 2020 -hankkeen visiona on kehittää Suomen työelämä Euroopan parhaaksi (Työelämä 2020). TyhyverkostoX - Työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia verkostoituen (2015 - 2018) -hankkeessa kehitetään työhyvinvointitoimijoiden yhteistyö- ja osaamisverkostoa (Työterveyslaitos 2017a). Työhyvinvoinnin kehittämisen hankkeita on myös haettu tukea lahjoituksella (Ilmarinen 2017).

Työhyvinvointikeskustelussa on viime vuosina voimistunut positiivinen näkökulma (Viitala 2013, 212). Tässä opinnäytetyössä lähestymistapa työhyvinvointiin oli voimavarakeskeinen. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Joensuun kaupungin sosiaalipalveluille, josta organisaatiomuutoksen myötä muodostui Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä (myöhemmin Siun sote). Opinnäytetyön tarkoituksena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen ja tavoitteena oli kehittää työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen keinoja työntekijöitä osallistavan kehittämisprosessin avulla. Tietoa tuotettiin siitä, millaiset yksilö- ja yhteisötason asiat edistävät työhyvinvointia ja miten syntynyt tuotos voisi tukea työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Opinnäytetyön avulla haluamme olla kehittämässä työpaikkojen työhyvinvoinnin edistämistä ja työhyvinvoinnin johtamista.

2 Työhyvinvointi

Tässä luvussa määritellään työhyvinvoinnin käsite. Luvussa kerrotaan työhyvinvoinnin kehittymisestä historian avulla, jotta lukijalle syntyy käsitys siitä, miten nykytilanteeseen on tultu. Historian katsauksen kautta siirrytään kuvaamaan työhyvinvoinnin tekijöitä pääomien avulla.

2.1 Työhyvinvoinnin käsite

Suomalainen työhyvinvoinnin käsite on laaja, monisäikeinen ja useisiin asioihin viittaava kokonaisuus (Juuti 2010, 46; Manka & Manka 2016, 75; Virtanen & Sinokki 2014, 28). Virtasen ja Sinokin (2014, 28) mukaan työhyvinvoinnin käsite ei voi olla yksiselitteinen, koska työstä ja hyvinvoinnista on useita eri määritelmiä. Työhyvinvoinnin käsite on subjektiivinen. Ojala ja Ahonen (2005, 28) toteavat, että työhyvinvoinnin käsitteellä voidaan viitata koko työyhteisön yhteiseen vireystilaan. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, mikä muodostuu monen eri tekijän summana. Näitä tekijöitä ovat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. (Työterveyslaitos 2017b; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyy työterveys ja työkyky, mutta myös työn sujuminen arjessa (Manka & Manka 2016, 75). Työhyvinvoinnilla voidaankin tarkoittaa hyvin johdetun organisaation ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemää terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Ojala ja Ahonen (2005, 28) kuvaavat työhyvinvointia kehittämisen kautta. Heidän mukaansa työhyvinvointi on työntekijöiden ja työyhteisöjen jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että kaikilla on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa ja innostusta.

Työhyvinvoinnin alan virallinen työhyvinvoinnin määritelmä on Työterveyslaitoksen kansainvälisen tutkimushankkeen yhteydessä muodostunut seuraavanlainen määritelmä (Ahonen 2015, 65; Aura 2015):

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntapaansa.” (Työterveyslaitos 2009, 18.)

Monilla toimijoilla ja viranomaisten toimenpiteillä on vaikutusta työhyvinvointiin, vaikka se ei näiden toimintojen suora pyrkimys olisikaan (Työterveyslaitos 2009, 29). Työhyvinvointi syntyy työpaikoilla, mutta sillä on kytkös julkiseen politiikkaan lainsäädännön kautta (Virtanen & Sinokki 2014, 34). Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö on laaja ja pääosin tiukka (Tarkkonen 2012, 50). Esimies edustaa työsäännän juridisesti työnantajaa ja on siten omalta osaltaan vastuussa työnantajan lakisääteisistä velvoitteista (Salminen 2014, 86). Juridiset normit tukevat kokonaisuudessaan työturvallisuutta ja työterveyttä. Työkyky ja työssä jaksaminen ovat lakisääteisiä velvoitteita ja tavoitteita niiltä osin, mihin työllä on vaikutusta. Työttyytyväisyys ei kuitenkaan ole lakisääteinen velvoite vaan pikemminkin henkilöstöpoliittisesti perusteltu tavoite sen tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja turvallisuuden liittyvän yhteyden vuoksi. (Tarkkonen 2012, 50.)

Nykyisin työ on pitkälti tietotyötä, joten työhyvinvointi liittyy yhä enemmän motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin (Ojala & Ahonen 2005, 31). Työhyvinvoinnista tulee tulevaisuudessa entistä tärkeämpi menestystekijä, koska oletetaan, että suhde työhön tulee muuttumaan. Työ ei välttämättä ole ihmisillä niin keskeisessä asemassa kuin nykyisin. Oleellista on, miten hyvin olemassa olevat voimavarat saadaan mukaan työelämään. Haasteena on, miten työelämää kehitetään niin, että ihmiset pysyvät terveinä, voivat toteuttaa itseään ja nauttia työstään. (Suonsivu 2011, 186 - 187.) Terveydellä on ratkaiseva merkitys siihen, miten ihminen kykenee hyödyntämään osaamistaan. Tämä näkyy oman työn arvostamisena ja entistä parempina työsuorituksina. (Ojala & Ahonen 2005, 31 - 32.)

2.2 Työhyvinvoinnin kehittymisen historia

Työhyvinvointitoiminnan voidaan katsoa alkaneen Suomessa yli 100 vuotta sitten lakisääteisen työsuojelun alkaessa. Kyse oli fyysisen työturvallisuuden turvaamisesta. (Manka 2013, 55.) Työn ollessa fyysistä työhyvinvoinnissa keskityttiin

työympäristön turvallisuuteen ja työntekijöiden fyysisen työkyvyn varmistamiseen (Ojala & Ahonen 2005, 30 - 31).

Työhyvinvoinnin käsite on sidonnainen aikaan ja kulttuuriin (Virtanen & Sinokki 2014, 28). Eri ajankohdat ovat muuttaneet työhyvinvoinnin tarkastelun näkökulmia ja kieltä, jota työhyvinvoinnista puhuttaessa on käytetty. Ennen toista maailmansotaa käytettiin käsitettä työviihtyvyys työhyvinvoinnista puhuttaessa. Käsite liittyi muun muassa siihen, miltä työ työntekijästä tuntui, ja mitä työntekijä työssään koki. 1940-luvun lopulla alettiin suorittaa asennekyselyitä, ja 1960-luvun lopulla terminologiassa tapahtui muutos työtyytyväisyyden termiin. 1970-luvulla puhuttiin työpaikan ilmastosta. (Juuti 2010, 46 - 47.) Sosiaali- ja terveysministeriö loi 1980-luvun lopulla niin sanotun kolmiomallin. Tässä mallissa kehitettiin samanaikaisesti ja koordinoitusti työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta ja työyhteisöä. (Manka 2013, 60.) Mallissa työyhteisön ja työympäristön muodostamasta kokonaisuudesta syntyi työkyky (Virtanen & Sinokki 2014, 82).

Kolmiomalliin liitettiin myöhemmin myös osaamisen osa-alue työkykyä ylläpitävää toimintaa tukemaan. 1990-luvulla kehittämisen kohteena oli erityisesti työntekijöiden fyysinen kunto. Tätä lähestymistapaa on kutsuttu työkykylähestymistavaksi. (Manka 2013, 60.) Työkykyä ylläpitävän toiminnan vastuu oli pitkälti työterveyshuollossa (Ojala & Ahonen 2005, 22). Fyysisen osa-alueen lisäksi tämä lähestymistapa sisälsi myös psyykkisen ja sosiaalisen osa-alueen, jotka yhdessä muodostivat yksilöllisen toimintakyvyn. Työkyky-lähestymistapa loi työpaikoille liikuntaan ja virkistystapahtumiin keskittyvää tyky-toimintaa. Tyky-toiminnan myötä työhyvinvointi on ymmärretty suppeasti vain fyysiseen kuntoon ja hauskanpitoon liittyväksi toiminnaksi. (Manka 2013, 60 - 61.)

Työkyvyn käsitettä monipuolistettiin ja työkyvyn osatekijöitä ja niiden vuorovaikutusta kuvattiin työkykytalon mallilla. Mallissa työkyky rakentuu terveydestä, toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista ja asenteista sekä työympäristöstä, työyhteisöstä ja työn sisällöstä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 69.) Vesterinen (2006, 31) kuvasi työhyvinvointia kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen kautta. Käsitteen ajatus oli, että tuettaessa yksilön työkykyä tulee toimenpiteiden

ja kehittämistyön kohdistua yksilön lisäksi kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen perustalle muotoutui työhyvinvoinnin käsite (Juuti 2010, 47).

Työhyvinvoinnin käsite yleistyi 1990-luvulla (Virtanen & Sinokki 2014, 57). Käsite muodostui työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, jotka olivat organisaatio, ryhmähenki, työ, esimiestoiminta ja ihminen itse (Manka 2008, 16). Työhyvinvoinnin käsite laajensi siten työkykykäsitettä sisällöllisesti ja myös ajallisesti tulevaisuuteen suuntaavan näkökulmansa kautta, mikä tuli näkyville esimerkiksi elämänhallinta-ajattelun kautta (Ahonen 2015, 65). Työhyvinvointi oli pitkään esillä vain suurissa organisaatioissa, koska pienillä työpaikoilla ei ollut osaamista eikä resursseja panostaa työhyvinvointiin (Ojala & Ahonen 2005, 22).

Tohtori Martin Seligmanin 1990-luvun voimavaratekijöihin keskittyvän positiivisen psykologian viitekehyksen myötä työhyvinvoinnin käsite, tutkimus ja näkökulma suuntautuivat voimavaralähtöisiksi. Voimavarakeskeisyyden avulla voidaan etsiä vastauksia kysymyksiin siitä, mitkä työhyvinvoinnin tekijät, organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet tekevät mahdolliseksi kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin syntyminen siten, että tuloksena on mahdollisimman hyvin toimiva työpaikka, mutta myös hyvinvoiva ja terve työntekijä. Työturvallisuuden ja yksilön sairauskeskeisyydestä on siirrytty työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämisen painottamiseen. (Manka 2013, 54, 65, 69 - 70, 75.) Virtasen ja Sinokin (2014, 30) mukaan työelämän laadun parantaminen on noussut keskeiseksi työhyvinvointiin liittyväksi teemaksi. Juuti (2010, 47) toteaa työhyvinvoinnin kohonneen vuosien aikana marginaalisesta asemastaan organisaation strategiseksi tekijäksi.

2.3 Työhyvinvointia rakentavat pääomat

Tässä opinnäytetyössä on käytetty voimavaralähtöistä työhyvinvointimallia. Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli rakentuu kolmesta pääomasta. Näitä ovat rakennepääoma, psykologinen pääoma ja sosiaalinen pääoma. (Manka & Manka 2016, 76.) Tässä opinnäytetyössä on mallin avulla hahmotettu työhyvinvointiin

liittyviä tekijöitä ja yksilön omaa roolia näiden tekijöiden muodostamaan työhyvinvoinnin kokemukseen. Voimavaralähtöisen mallin avulla työhyvinvoinnin kehittäminen on pystytty suuntaamaan voimavaroihin ja niiden lisäämiseen. Tässä alaluvussa tarkastellaan työhyvinvointia voimavaralähtöisen mallin pääomien ja kehittyvän työhyvinvointipääoma-käsitteen avulla.

2.3.1 Rakennepääoma

Rakennepääomaan kuuluvat kaikki organisaation toiminnassa käytettävät rakenteet, järjestelmät, prosessit ja toimintatavat (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 14). Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 53) lisäävät myös arvot ja työilmapiiriin rakennepääoman tekijöihin. Mankan (2014, 93 - 94) mukaan rakennepääomaan vaikuttavat organisaation toimintatapojen lisäksi työntekijän työn hallinnan mahdollisuudet. Rakennepääoma luo siten perustan ja nimensä mukaisesti rakenteet työhyvinvoinnille. Rakennepääoman tekijät Mankan ja Mankan (2016, 76) mukaan ovat kuvattuna rakennepääoman tekijät -kuviossa 1.



Kuvio 1. Rakennepääoman tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76).

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, mikä edellyttää visiota ja strategista toimintasuunnitelmaa vision toteuttamiseksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee suhteuttaa strategiaan ja tapahtua strategian pohjalta. (Manka & Manka 2016, 80)

- 81.) Joensuun kaupungin henkilöstöohjelmassa 2013 - 2016 yhdeksi neljästä strategisesta henkilöstöprosessista henkilöstö- ja kaupunkistrategian toteutumisen kannalta oli nostettu motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Tavoitteena oli tavoitteellinen ja kokonaisvaltainen työkykyjohtaminen, missä esimiehen vastuulla on tukea työyhteisöjen ja henkilöstön työhyvinvointia. (Joensuun kaupunki 2013, 2, 5.) Myös Siun soten henkilöstöstrategia perustuu johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydelle. Siun soten henkilöstöstrategiassa tavoitteena on tehokas työkykyjohtaminen, jonka päämääränä on taata henkilöstölle lisää työkykyisiä työpäiviä. Henkilöstöstrategiassa todetaan työhyvinvoinnin, uudistumiskyvyn sekä työn tuloksellisuuden kytkeytyvän yhteen. (Siun sote 2017, 6, 16.)

Organisaation joustava rakenne takaa nopean reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin. Osaamisen jatkuva kehittäminen tukee puolestaan selviytymistä nopeaa reagoimista vaativassa ympäristössä. Osaamisen kehittäminen tapahtuu työpaikoilla ja se vaatii vuorovaikutusta niin työkavereiden kuin asiakkaiden kanssa. Erityisesti työntekijöiden kokemustiedon välittämiseen ja ajatusten vaihtamiseen tarvitaan epämuodollista ilmapiiriä, esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluja, tehokkaan työajan oheen. (Manka & Manka 2016, 87 - 88.)

Työntekijällä tulee olla vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä. Hallinnan tunteen kokemista tukee työntekijän mahdollisuus käyttää osaamistaan ja se, että hän tunnistaa perustehtävänsä sekä sen merkityksellisyyden. Työn vastuullisuus ja työstä saatu palaute tukevat työstä innostumista. (Manka & Manka 2016, 107.) Työn hallinnan tunne voi tulla muun muassa siitä, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää aikatauluttamisesta sekä toimintatavoista (Manka & Manka 2016, 107; Virolainen 2012, 49).

Työn tauottaminen vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi. Fyysisen ja psyykkisen ponnistelun jälkeen tarvitaan palautumista. Jos työpäivän aikana on mahdollisuus pitää taukoja, niillä on huomattava merkitys energiatasoon. Ellei taukojen mahdollisuutta ole, voi vaihtoehtoisesti hetkellisesti keventää työtä ja tehdä välillä jotain vähemmän kuormittavaa. Työpäivän aikainen rentoutuminen vähentää poissaoloja ja tunnetta työn kuormittavuudesta sekä parantaa työtehoa ja kykyä käsitellä vaikeita asioita. Usein rentoutuminen mielletään kuitenkin virheellisesti

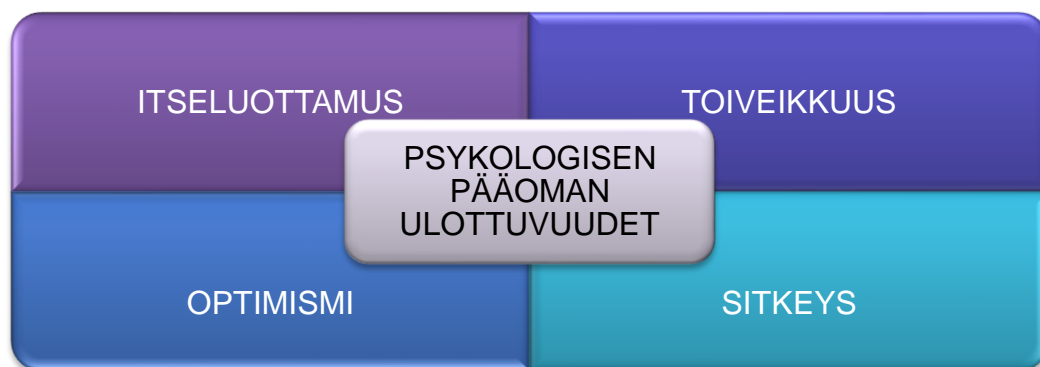
laiskotteluksi. Rentoutumisessa on tärkeää pyrkiä ajattelemaan muita, kuin työasioita. Lyhyet noin 10 minuutin, jopa kahden minuutin, rauhoittumiset tukevat aivojen palautumista. (Virolainen 2012, 94, 97 - 98.) Työt tulee myös organisoida siten, että työpäivän aikainen ruokailu mahdollistuu (Työterveyslaitos 2017c).

Työssä viihtyvyyteen vaikuttavat asema työpaikalla, koulutustaso, työn itsenäisyys, välit kollegoihin, työn tarjoamat haasteet sekä mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen. Palkan osuus työtyytyväisyyteen on melko pieni. (Virolainen 2012, 50.) Joustot erilaisissa elämäntilanteissa luovat pitkällä tähtäimellä työhön sitoutumista. Työnantajan mahdollisuudet huomioida työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja niiden aiheuttamat tarpeet ovat myönteisesti työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. (Virtanen & Sinokki 2014, 237.)

Jokaisella on oikeus tulla töistä terveenä kotiin (Rauramo 2012, 70). Työturvallisuudesta huolehtiminen on työnantajan keskeisin velvollisuus. Työskentelyolosuhteiden, työvälineiden ja työympäristön tulee täyttää työsuoja- ja työturvallisuusmääräykset. (Huhta 2012, 71.) Työturvallisuudesta huolehtiminen on esimiehen ja organisaation vastuulla (Tarkkonen 2012, 52 - 53). Kuitenkin myös työntekijöiden tulee huolehtia niin omasta kuin muidenkin työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä (Virtanen & Sinokki 2014, 210). Työturvallisuus on yksi työhyvinvoinnintekijä. Organisaation työsuojaohjelman toimintaohjelma toimii turvallisen toimintaympäristön ylläpitämisen tukena. (Manka & Manka 2016, 76, 90 - 91.)

2.3.2 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma tulee esiin yksilön ja yhteisön asenteina (Rauhala ym. 2013, 26). Yksilön omat voimavarat, itseluottamus, toiveikkuus, optimistisuus ja sitkeys muodostavat psykologisen pääoman kokonaisuuden (Manka 2014, 99). Nämä psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat kuvattuna kuviossa 2. Kaikkia psykologisen pääoman ulottuvuuksia on mahdollista kehittää (Rauhala ym. 2013, 28).



Kuvio 2. Psykologisen pääoman ulottuvuudet (Manka & Manka 2016, 159).

Itseluottamus kuvaa yksilön luottamusta kyvykkyyteen hoitaa tietty tehtävä menestyksellisesti (Manka & Manka 2016, 161). Ammatillisella itseluottamuksella on merkitystä hyvinvointiin, koska ammatti on yksi identiteettiä luova tekijä (Rauhala ym. 2013, 45). Huomion kiinnittäminen työhyvinvointia lisääviin asioihin on yksi tapa kasvattaa itseluottamusta (Manka & Manka 2016, 162). Toivon määrä on positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen kanssa (Rauhala ym. 2013, 36). Toiveikkuuden avulla asetetaan tavoitteita ja saavutetaan niitä, sekä kyetään etsimään tarvittaessa uusia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi (Manka & Manka 2016, 162). Toivo auttaa käsittelemään pelkoa ja turhautumista ja auttaa sitä kautta ymmärtämään hektisiä organisaatiota (Mckee 2017, 72). Palkitseminen ja itsenäisyyttä tukeva toimintaympäristö, ovat esimerkkejä toiveikkuuden lisäämisen keinoista (Manka & Manka 2016, 163).

Omalla asenteella työpaikkaa kohtaan on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin. Kielteinen asennoituminen kasvattaa tyytymättömyyttä ja lisää sairauslomalle jäämisen riskiä. (Virolainen 2012, 193.) Sitkeyden avulla selvittää vastoin käymisistä ja palaudutaan työelämän eri tilanteissa (Rauhala ym. 2013, 42). Sosiaalinen pääoma, asenteiden kehittäminen ja voimavaroihin suuntautuminen kehittävät sitkeyttä, mikä on tärkeää muutoksiin sopeutumisessa (Manka & Manka 2016, 167). Myönteisen asennoitumisen kautta voidaan vaikuttaa viihtyvyyteen, virkeyteen ja energiatasoon. Myönteiseen asenteeseen työpaikkaa kohtaan vaikuttavat työyhteisö, työntekijöitä huomioiva johtamistapa sekä mieluisaksi koettu työ. (Virolainen 2012, 193.) Se lisääntyy, mihin huomion kiinnittää. Tämän vuoksi työpaikoilla olisi hyvä miettiä myönteisiä asioita. Rauhoittuminen ja rentoutuminen lisäävät myönteisyyttä. (Manka & Manka 2016, 165 - 166.)

Työn ja yksilön voimavarojen tasapainosta syntyy työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös monet työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja muut ihmissuhteet sekä ympäröivä yhteiskunta. (Virtanen & Sinokki 2014, 192, 197.) Psykologisten voimavarojen vaihtelut vaikuttavat yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen. Työntekijä voi voida huonosti, vaikka hän pystyisi työskentelemään ja työpaikan ilmapiiri olisi hyvä. (Manka 2014, 93.) Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden vuoksi merkitystä on myös sillä, pystyykö lähijohtaja huomioimaan työntekijän elämäntilanteen. Työntekijän elämänkriisit ja haasteet edellyttävät työntekijältä paljon voimavaroja työn ja työn ulkopuolisen elämän hallitsemiseksi. Lähijohtajan kyky osoittaa arvostusta henkilöstölle ja kyky luottamuksen ylläpitämiseen luovat henkilöstölle perusturvallisuuden tunteen, mikä toimii tukena työntekijöille ja on työssä hyvin voimisen lähtökohta. (Virtanen & Sinokki 2014, 147, 154.)

Hyvinvointia voi edistää myös terveellisillä elintapoja koskevilla valinnoilla. Liikunta vahvistaa fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja ja tukee työ- ja toimintakykyä sekä työhyvinvointia. Työhön pitäisi sisällyttää lyhyitä liikuntahetkiä sen työstressin hallitsemiseen ja sosiaalisen toimintakykyyn liittyvien vaikutusten vuoksi. (Työterveyslaitos 2017c.)

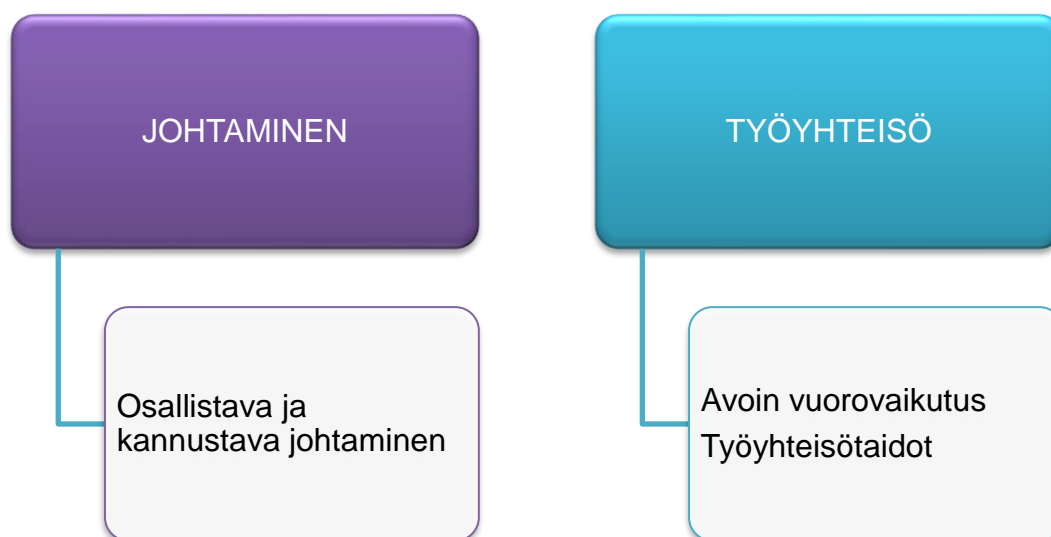
Yksilön lisäksi psykologinen pääoma voi kytkeytyä myös ryhmään. Psykologiseen pääomaan liittyviä asioita voi oppia. Se edellyttää aktiivista itsensä kehittämistä. Psykologista pääomaa voidaan kehittää myös työyhteisötasolla. (Manka & Manka 2016, 159, 171.) Kehittyminen tapahtuu arjessa pitkäjänteisesti asenteiden tasolla arjen kohtaamisissa (Rauhala ym. 2013, 86 - 87).

2.3.3 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman käsite on moniulotteinen. Käsitteen avulla voidaan hahmottaa sosiaalisissa suhteissa syntyviä resursseja. (Oksanen & Virtanen 2012, 55.) Harisalo ja Miettinen (2010, 118, 120, 139) kuvaavat sosiaalisen pääoman tarkoittavan sitä ulottuvuutta, joka antaa ihmisille säännöt, käyttäytymisen yleiset ohjeet ja toiminnan tuen. Se mahdollistaa siten ihmisten kanssakäymisen, jolloin

he voivat etsiä yhteisiä etuja oman edun sijasta. Myös Oksanen ja Virtanen (2012, 55) määrittelevät sosiaalisella pääomalla tarkoitettavan asioita, jotka edistävät ihmisten välistä yhteistoimintaa yhteisen päämäärän hyväksi. Sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus ovat esimerkkejä yhteistoimintaa luovista tekijöistä. Mankan (2014, 94) mukaan sosiaalista pääomaa voidaan kutsua yhteisöllisyydeksi. Harisalo ja Miettinen (2010, 121) tuovat myös esille yhden sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista liittyvän ihmisten kokemaan yhteisöllisyyteen. Pääluvussa neljä (4) avataan yhteisöllisyyden käsitettä laajemmin.

Johtaminen ja työyhteisö muodostavat työhyvinvoinnin voimavaramallissa sosiaalisen pääoman osa-alueen (Manka 2014, 93). Osallistava ja kannustava johtaminen sekä työyhteisön avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot ovat voimavaramallissa sosiaalista pääomaa rakentavia tekijöitä (Manka & Manka 2016, 76). Nämä tekijät ovat esitettyinä kuviossa 3.



Kuvio 3. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76).

Sosiaalinen pääoma vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien motivaatioon ja sillä on merkitystä myös työilmapiiriin (Manka 2014, 93). Työyhteisön ilmapiiriin sekä työntekijöiden kokemaan ilmapiiriin vaikuttaa merkittävästi esimiesten toiminta (Virolainen 2012, 134). Esimiehen ja työntekijän välillä muotoutuva sosiaalinen pääoma sisältää vuorovaikutus- ja luottamussuhteen, mikä on tärkeää

muun muassa mielenterveyden kannalta (Oksanen & Virtanen 2012, 57). Johtaminen ja työyhteisö ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mikä on edellytys yhteisöllisyydelle. Hyvä, osallistava ja kannustava johtaminen luo ja kehittää työyhteisötaitoja ja työyhteisötaidot toimivat puolestaan hyvän johtajuuden muodostumisen tukena. (Manka & Manka 2016, 76, 136, 148.)

Työyhteisöissä tarvitaan sosiaalisia taitoja. Mahdollisuus liittyä ja kuulua ryhmään tarjoaa ihmisille tilaisuuksia osoittaa ja kehittää näitä taitoja. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 298.) Työntekijän olisi hyvä ajoittain pohtia kriittisesti omia työyhteisötaitojaan. Huomaavaisuudella ja positiivisella asenteella voidaan edistää työhyvinvointia. (Virtanen & Sinokki 2015, 211.) Työyhteisötaitoihin kuuluvat muun muassa oman työtehtävän tekeminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen. Aktiivinen auttaminen ja toisten arvostaminen sekä mielipiteiden rakentava ilmaisu lisäävät sosiaalista pääomaa. Osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön sekä työpaikan viihtyvyydestä ja ilmapiiristä huolehtiminen katsotaan myös kuuluvan työyhteisötaitoihin. (Manka & Manka 2016, 148 - 149.) Sosiaalisten suhteiden rakentumista voidaan tukea myös käyttämällä huumoria työyhteisöissä. Huumorin avulla voidaan myös rakentaa työyhteisön jäsenten välistä ymmärrystä sekä keskinäistä luottamusta. (Vesa 2009, 74, 77.)

Sosiaalinen pääoma lisääntyy, kun siihen kiinnitetään huomiota ja sitä käytetään työn arjessa. Se toimii niin työyhteisöjen kuin työntekijöiden voimavarana. (Manka & Manka 2016, 132.) Oksanen ja Virtanen (2012, 57) mukaan kuntatyöpaikoissa on sosiaalista pääomaa ja se on lisääntynyt 2000 -luvulla. Manka (2014, 94) pitää huomioitavana, että sosiaalinen pääoma yhdessä yksilön psykologisen pääoman kanssa on todettu olevan yhteydessä sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja suorituskyykyyn. Sillä on vaikutusta jopa sairauspoissaolojen määrään sekä riskiin sairastua masennukseen. Oksanen ja Virtanen (2012, 58, 62) toteavat sosiaalisen pääoman olevan itsenäisesti yhteydessä työntekijöiden terveyteen ja sosiaalisen pääoman kehittämisen voivan mahdollisesti olla oleellinen vaikutuskeino työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä.

2.3.4 Työhyvinvointipääoma

Aineettoman pääoman rooli on noussut merkittäväksi organisaation menestymisen ja sen tulevaisuuden arvonluojana (Manka & Manka 2016, 51; Puusa & Reijonen 2011, 5). Aineeton pääoma katsotaan koostuvan rakenteellisesta, suhdet pääomasta ja inhimillisestä pääomasta. Sen osa-alueet kytkeytyvät työntekijöiden työhyvinvoinnin, motivaation ja sitoutumisen kokemuksiin. (Puusa & Reijonen 2011, 5 - 6.)

Työhyvinvoinnin tarkasteleminen inhimillisen pääoman kautta on hyödyllistä, koska inhimillisessä pääomassa yhdistyvät useimmat nykytutkimustiedon mukaiset organisaatioiden menestymistä tukevat asiat (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 31). Inhimillisen pääoman tekijöitä ovat muun muassa työntekijöiden tiedot, taidot, kyky luoda uutta sekä asenteet. Myös työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt, joita organisaatio voi hyödyntää arvonluonnissa, kuuluvat inhimilliseen pääoman osa-alueeseen. (Roos ym. 2006, 13.) Inhimillistä pääomaa voidaan tarkastella yksilöllisestä näkökulmasta, mutta myös yhteisöllisestä näkökulmasta käsin (Puusa & Reijonen 2011, 6). Inhimillinen pääoma on henkilöstöön sidoksissa olevaa aineetonta resurssia (Manka & Manka 2016, 52). Rakennepääoma vaikuttaa siihen, miten inhimillinen pääoma realisoituu organisaation aineettomaksi pääomaksi (Puusa & Reijonen 2011, 6). Organisaatioissa olisi tärkeää miettiä, miten aineettoman pääoman osa-alueista huolehditaan ja miten niitä kehitetään (Manka & Manka 2016, 52).

Larjovuori ym. (2015, 31) ovat koonneet organisaation menestymistä edesauttavat aineettoman pääoman inhimillisen pääoman kytkennät yhteen uudeksi työhyvinvointipääoman käsitteeksi. Työhyvinvoinnin pääoman käsite inhimillisen pääoman kytkentöineen on esitetty kuviossa 4. Larjovuori ym. (2015, 31) kuvaavat työhyvinvointipääoman muodostuvan yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta.



Kuvio 4. Työhyvinvointipääoman kehittyvä käsite (Larjovuori ym. 2015, 32).

Henkilöstön hyvinvointi on tärkeää organisaation menestymiseksi. Työhyvinvointipääoman oletuksena on, että työntekijöiden työkyvyn säilyttäminen on edellytyksenä organisaation inhimilliseen pääomaan kohdistettujen panostusten kannattavuuteen. Organisaatioilla voi olla inhimillisen pääoman ohella työhyvinvointipääomaa, jonka taso määrittelee sen, miten organisaatio pystyy hyödyntämään inhimillisen pääoman resurssejaan nyt ja tulevaisuudessa. Työpaikat, jotka hankkivat, kehittävät ja hyödyntävät näitä pääomia, pystyvät luomaan tunneilmastoltaan houkuttelevia työpaikkoja. Positiiviset yhteisöllisyyteen ja yhteisvastuullisuuteen kannustavat työympäristöt saavat osaavimmat ja sitoutuvimmat työntekijät, minkä kautta asiakkaat saavat suurimman hyödyn. (Larjovuori ym. 2015, 31 - 33.)

Ennaltaehkäisevällä toiminnalla pystytään kasvattamaan työhyvinvointipääomaa. Sitä kehittävät myös myönteinen asenne, vastuun ottaminen omasta hyvinvoinnista, työyhteisötaidot, hyvä johtaminen, verkostot ja henkilöstön mukaan ottaminen päätöksentekoon. (Manka & Manka 2016, 53, 55.) Myös sosiaalinen pääoma yksilön voimavarojen ja kehittymisen ohella kehittävät työhyvinvointipääomaa. Inhimillisen pääoman rooli kasvaa työelämässä, joten psykologisen pääoman kehittämiseen liittyvät hankkeet ovat tärkeitä. (Larjovuori ym. 2015, 32 - 33.)

3 Johtaminen työhyvinvoinnin kehittämisen tukena

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin edistämisen hyötyjä niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan näkökulmista. Lisäksi luvussa kerrotaan johtamiseen kuuluvasta työhyvinvoinnin johtamisesta.

3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys

Hyvinvointia luodaan työn arjessa pitkäjänteisellä ja läpileikkaavalla henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen kohdistuvalla toiminnalla (Työterveyslaitos 2017b). Työhyvinvointia voidaan edistää yhteistoiminnallisesti monilla eri keinoilla ja menetelmillä (Suonsivu 2014, 73). Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä työpaikoilla on niin työnantajilla kuin työntekijöillä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä myös työpaikan työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto ovat osa työhyvinvointityön toimijoiden verkostoa (Työterveyslaitos 2017b). Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluukin organisaatiossa monille eri toimijoille, vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on kuitenkin loppujen lopuksi organisaation ylimmällä johdolla (Rauramo 2012, 20).

Organisaation eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt suuntaavat työhyvinvoinnin kehittämistä. Työpaikkojen työhyvinvoinnin kehittämistoimintaa voidaan perustella eri tavoin. Keskeisiä työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmia yhteiskunnallisesti ajatellen, mutta myös yksilöllisestä näkökulmasta ovat työn tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja organisaatioiden kilpailukykyyn liittyvät hyödyt. Työolojen parantamiseen ja työntekijöiden terveyden edistämiseen liittyvät eettiset ja inhimilliset tekijät ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kehittämisen perusteita. (Rauramo 2012, 17, 20.) Työhyvinvointi ja työkyky vaikuttavat työntekijän elämänlaatuun ja elintason suorituskyvyn, urakehityksen, työllisyyden, sairauskulujen ja ansiotason myötä (Virtanen & Sinokki 2014, 143).

Työhyvinvoinnin puutteista johtuvien tekemättä jääneiden töiden hinnan on arvioitu olevan vähintään 24 miljardia euroa vuodessa (Manka & Manka 2016, 7; Ahonen 2015, 60). Arvio sisältää muun muassa kulut, jotka muodostuvat ennen-aikaisesta eläköitymisestä, ammattitaudeista, sairauspoissaoloista, sairaana työssä olemisen kustannuksista ja terveydenhoitokuluista. Stressistä johtuvan terveyden heikentymiseen liittyvistä kuluista on tehty myös laskelmia. (Manka & Manka 2016, 7.) Työhyvinvoinnilla ja työkykyisellä henkilöstöllä on huomattava merkitys kansantalouteemme ja sitä kautta koko hyvinvointiyhteiskunnallemme (Virtanen & Sinokki 2014, 143).

Työhyvinvoinnin kehittämiseen panostamisen taloudelliset mahdollisuudet ovat ajankohtaisesti merkittäviä. On ajateltu, että tulevina vuosina menestyviä organisaatiota yhdistää niiden tekemät mittavat investoinnit työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Virtanen & Sinokki 2014, 237.) Työhyvinvointiin investoimisella on havaittu olevan moninkertainen tuottokerroin (Manka 2014, 94). Työhyvinvoinnin yhteiskunnallista merkitystä voidaan perustella myös työurien pituuden kasvulla (Virtanen & Sinokki 2014, 31). Hyvissä työyhteisöissä panostetaankin työhyvinvointia tukeviin ja työntekijöitä innostaviin käytäntöihin vielä erityisemmin muutostilanteiden aikana (Häggman-Laitila 2014, 155). Organisaation johdolta työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää resursseja. Merkittävää onkin, näkeekö organisaation johto työhyvinvoinnin kehittämisen sijoituksena vai kustannuksina. (Virrolainen 2012, 134.)

Työpaikkojen työhyvinvointitoimintaa ohjaavat arvojen, etiikan ja yhteiskuntavastuun lisäksi työelämän lainsäädäntö ja työehtosopimukset (Rauramo 2012, 18). Lainsäädännön määrittelemän minimitason voi ylittää työyhteisössä (Salminen 2014, 94). Työpaikat, jotka ylittävät lainsäädännön vaatimukset ovat työhyvinvoinnin näkökulmasta ajatellen parhaita työpaikkoja (Rauramo 2012, 18).

Työpaikasta, jossa työhyvinvointi on kunnossa, hyötyvät niin organisaatio kuin työntekijät. Hyvinvoivaan työpaikkaan työntekijöiden saaminen on helpompaa, sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset laskevat ja työpaikka on hyvässä maineessa. Työpaikassa on mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen ja kokea työniloa. Sen myötä tuottavuus, laatu ja innovatiivisuus

paranevat. (Viitala 2013, 229.) Työhyvinvointiin panostamalla edistetään työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan (Virolainen 2012, 53). Työhyvinvointiin investoivat työpaikat kukoistavat ja niissä on työyhteisön yhteistä asennetta ja motivaatiota (Virtanen & Sinokki 2014, 179).

Hyvinvoinnin edistäminen tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä (Työterveyslaitos 2017b). Näyttää siltä, että hyvinvointi tuottaa lisää hyvinvointia. Sen vuoksi hyvinvointiin panostaminen on kannattavaa. (Viitala 2013, 212.) Kun työntekijät voivat hyvin työpaikan tavoitteet voidaan jopa ylittää ja asiakkaat saavat parhainta palvelua (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 287).

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtaminen on kaikille organisaatioille välttämätöntä (Drucker 2007, 7). Menestyvissä organisaatioissa on huomioitu työhyvinvoinnin edistämisen osa-alueen kuuluvan kiinteästi henkilöstöhallinnon ja esimiesten työhön (Suonsivu 2014, 73). Rauramon (2012, 20) mukaan työyksikötasolla tärkein työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttaja on lähiesimies. Johtajan näkökulmilla ja hyvinvoinnilla on siten vaikutusta hänen johtamaansa yksikköön (Feldt, Huhtala & Lämsä 2012, 137 - 138).

Sosiaali- ja terveystalvselvujärjestelmän muutos, yksityisen sektorin kasvu ja julkisen sekä yksityisen sektorin yhteistyö ovat muuttaneet sosiaali- ja terveystalvselvajan johtamista entistä monimuotoisemmaksi. Viime vuosina sosiaali- ja terveystalvselvajan johtamisessa on pyritty keskittymään johtamisen tarkastelemiseen kokonaisuutena. Huomiota on kiinnitetty asia- ja ihmislähtöisyyden yhdistämiseen, strategisen ja käytännön johtamisen yhteyteen sekä johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. Yhteisöllisempi johtamiskäsitys näkyy siinäkin, että alaisten sijaan puhutaan pikemminkin työntekijöistä ja asiantuntijoista. (Rissanen & Hujala 2015, 82, 86, 100.) Työntekijät on alettu näkemään voimavaroina pakollisen tuotannon tekijöiden asemasta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15). Johtaminen onkin muuttunut viime vuosina kohti asiantuntijoiden johtamista. Johtamisen

ydinkysymys on silloin, kuinka yksilön tiedot ja vahvuudet saadaan tuottavaan käyttöön. (Drucker 2007, 18.)

Työntekijät ja heidän hyvinvointinsa tuli mukaan henkilöstökäytäntöihin ja organisaation tuloksellisuuden välisen suhteen keskusteluun vasta 2000-luvun puolella. Tällöin organisaatioissa alettiin ymmärtämään inhimillisen pääoman merkitys ja työpahoinvointiin liittyvät kulut. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 119.) Taustalla oli tietotyöntekijöiden määrän kasvamiseen liittyvä työllisyyden rakenteiden muutos ja laajemmin työn ja työelämän tuottavuuteen liittyvät yhteiskunnalliset kysymykset siitä, miten tietotyöläisten työkyky saadaan säilymään. Näihin asioihin tukeutuu hyvinvointijohtamisen malli. (Seeck 2008 & 2012, 297.) Työhyvinvoinnin ja työterveyden yhdistävä hyvinvointijohtaminen on mahdollisesti nousemassa (Seeck 2012, Seeck 2008 & 2012, 304 - 307, mukaan) vallitsevaksi organisaatio- ja johtamisajatusmalliksi. Ihmisläheisemmän ajattelutavan omaksumisella uskotaan olevan vaikutuksia parempaan tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. On myös ymmärretty huonon johtamisen aiheuttavan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä tuottavuuden laskua ja olevan siten taloudellisesti kestänytöntä.

Työhyvinvoinnin johtaminen on tiiviisti kokonaisjohtamiseen kuuluva osa-alue ja on siten yksi henkilöstöjohtamisen ydinasioista (Rauramo 2012, 20). Englanninkielinen henkilöstöressurssien johtamista tarkoittava ilmaus *human resource management* on käännetty suomeksi myös muotoon henkilöstövoimavarojen johtaminen. On ajateltu, että ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. Henkilöstöjohtamisen tai henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkenttään on siten määritelty kuuluvaksi kaikki se toiminta, jolla varmistetaan organisaation edellyttämä työvoima ja työvoiman riittävä osaaminen, hyvinvointi sekä motivaatio. Henkilöstöjohtamisen keskeisillä toiminnoilla esimies muun muassa auttaa työntekijöitä kehittymään ja ohjaa, motivoi sekä innostaa heitä. (Viitala 2013, 20 - 22.)

Nämä samat elementit kuuluvat myös työhyvinvoinnin johtamiseen. Rauramon (2012, 19 - 20) mukaan työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan toimintaa, jossa esimies ohjaa työntekijöitä myönteisesti henkilökohtaisella kasvu-uralla, kannustaa, valmentaa ja virittää positiivisia tunteita. Työhyvinvoinnin johtaminen on siten jokapäiväistä työyksikön arjessa tapahtuvaa

toimintaa ja vaatii organisaatiossa osaamispääomaa, työyhteisön sosiaalista pääomaa sekä laaja-alaista yhteistyötä.

Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu työhyvinvointiosaamisen omaksuminen. Sillä tarkoitetaan kokonaisuutta, mikä sisältää johtajan arvomaailman, ihmiskäsityksen ja maailmakäsityksen, luottamuksen itseensä ja työntekijöihinsä, itsensä ja muiden kunnioittamisen, vahvan tunneälyn ja viisauden. (Suonsivu 2014, 167.) Arvot, henkilöstöstrategia ja johtamisen toimintakäytäntöjen linjaus ovat työhyvinvoinnin johtamisen rakentumisen perusta (Rauramo 2012, 20). Arvot ohjaavat päätöksentekoa ja johtamista vaikuttaen työhyvinvointiin. Keskeisiä arvoja työhyvinvoinnin eettisyyttä ajatellen ovat vastuullisuus, kaikkien hyvinvoinnista huolehtiminen, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, kohtuus, rakentava yhteistyö ja kanssaihminen arvostaminen ja kunnioittaminen. (Virtanen & Sinokki 2014, 179.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä on esimiehen halu toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Esimiehet, jotka ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittamisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittamisestä, onnistuvat työhyvinvoinnin johtamisessa. (Rauramo 2012, 131.) Esimiehen työ vaatii vastuunottoa ja yhdessä tekemistä (Suonsivu 2015, 100). Kyky johtaa itseään ja sen oivaltaminen, että myös johto tarvitsee kehittämiseen apua ja toiminnan ohjausta, ovat osa esimiehen työhyvinvointiosaamista. Työhyvinvointiosaamisen perusta on johdon oma aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen. (Suonsivu 2014, 167.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden tulosvaikutuksia on vaikea tutkia, mutta henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation suorituskyvyn välillä on ajateltu oleva yhteys. Samoin esimiestyöllä on yhteys työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Viitala 2013, 10.) Kestävä henkilöstöjohtaminen rakentuu molemminpuoliselle luottamukselle pitkän aikavälin kuluessa. Luottamuksen ja kestävän henkilöstöpolitiikan avulla saavutetaan työhyvinvoinnin tavoitteet. Tämä voi mahdollistaa onnistumisen poliittisessa ja yhteiskunnallisessa työurien pidentämisen tavoitteessa ja luo samalla houkuttelevia, innostavia ja sitouttavia työpaikkoja taustoiltaan moninaisille työntekijöille. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 134 - 136.)

4 Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin tukemisessa

Tässä luvussa avataan yhteisön ja yhteisöllisyyden käsitteitä. Luvussa kuvataan yhteisöllisyyden merkitystä työhyvinvoinnin tukemisen kannalta ja avataan myös käsite osajayhteisö. Lisäksi luvussa kerrotaan osajayhteisön mahdollisuuksista tietojen, taitojen ja kokemusten jakamisessa sekä kehittämisen mahdollistajana.

4.1 Yhteisö ja yhteisöllisyys

Suomen kielen sana yhteisö on johdettu sanasta "yhdistää" (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9). Kangaspunnan (2011, 16) mukaan käsite yhteisö ulottuu historiallissosiologisesti ajateltuna Aristoteleen filosofiaan, jonka mukaan ihminen hakeutuu luontaisesti yhteisöllisyyteen ja yhteistoimintaan sekä pyrkii yhteiseen hyvään. Perinteiset yhteisöt perustuivat kokonaisvaltaisuuteen sekä säätymäisyyteen ollen ihmisille arvokas asia ja identiteetin lähde (Aro 2011, 53). Yhteisöllisyyttä on käytetty kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja erilaisia yhteistyömuotoja (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Sosiologian klassikot määrittivät yhteisöllisyydessä olevan tärkeää kokemuksen kuulumisesta yhteisöön. Yhteisöllisyyden ajateltiin olevan ihmisten onnellisuuden ja mielekkään elämän olennainen ehto. (Aro 2011, 38, 46.) Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 12) mukaan ensisijaisena yhteisönä on pidetty perhettä, sukua, etnistä yhteisöä tai heimoa.

Nykyisin organisaatiot ovat heimojamme (Mckee 2017, 73). Työyhteisö voi siten olla perheen kaltainen sitoutumista ja omistautumista vaativa yhteisö (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12). Oksasen ja Virtasen (2012, 56) mukaan työpaikalla tapahtuva kanssakäyminen muodostaa merkittävän osan ihmisten sosiaalisista suhteista. Paasivaara ja Nikkilä (2012, 22) tuovat esille sosiaalisten suhteiden olevan tärkeä työhyvinvointiin liittyvä tekijä.

Työntekijöiden keskinäistä kanssakäymistä kuvataan termillä sosiaalinen työhyvinvointi. Siihen liittyy hyvät välit työntekijöiden kesken ja mahdollisuus

keskustella vapaasti keskenään. Yhteisöllisyyden tunne lisääntyy, kun työntekijät tuntevat toistensa elämää työn ulkopuolelta. Se alentaa myös kynnystä lähestyä toista työasioissa tarvittaessa. (Virolainen 2012, 24.)

Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys tukevat toisiaan. Näitä molempia työelämän ulottuvuuksia tarvitaan toimivissa työyhteisöissä. Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella kollektiivisen näkökulman lisäksi yksilön näkökulmasta, esimerkiksi yksilön yhteisöön liittyvien asenteiden ja arvojen tarkastelun kautta. Yhteisöt muodostuvat yksilöistä, mutta yksilöiden moninaisuuden vuoksi yhteisöt ovat enemmän kuin siinä olevat jäsenensä. Makrotason ja mikrotason näkökulmien yhdistäminen synnyttää työyhteisöön perustuvan yhteisöllisyyden eli työyhteisönäkökulman (kuvio 5). (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12, 19.)



Kuvio 5. Työyhteisöön perustuvan yhteisöllisyyden muodostuminen (mukaillen Paasivaara & Nikkilä 2010, 13).

Työyhteisö on työpaikan työntekijöistä muodostuva kokonaisuus, jonka painopiste on vuorovaikutuksessa. Yhteisö määrittää tietyt käyttäytymistavat, mutta tämän lisäksi yksilöt tekevät omaa käytöstään koskevia valintoja, joilla on myös merkitystä yhteisön toimivuuteen. Työntekijän kiinnostus työyhteisöstä ja osallistuminen yhteiseen toimintaan on yksi tapa kuvata yhteisöllisyyden kokemusta. Työpaikan yhteisöllisyys edistää kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12 - 13, 44.) Hyvät keskinäiset suhteet ovat menestyneen organisaation selkäranka

(Mckee 2017, 73). Jokainen työntekijä kuitenkin omaa henkilökohtaisen tulkin- tansa työyhteisön tilasta ja työpaikan sosiaalisten suhteiden laadusta (Virtanen & Sinokki 2014, 215). Työhyvinvointia luodaan pääasiassa työn arjessa (Työter- veyslaitos 2017b). Myös työpaikan yhteisöllisyyttä edistetään työn arjessa ja se on osa työhyvinvoinnin edistämisen kokonaisuutta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12).

Yhteisöllisyydellä voidaan ajatella olevan kaksi puolta (Harisalo & Miettinen 2010, 121; Paasivaara & Nikkilä 2010, 49). Aito yhteisöllisyys rakentaa siltoja ja rohkai- see kanssakäymiseen ja yhteistyöhön myös tuntemattomien kanssa (Harisalo & Miettinen 2010, 121). Tällainen myönteinen yhteisöllisyys edistää joukkoon kuu- lumisen tunnetta ja toimintaan osallistumista (Paasivaara & Nikkilä 2010, 50). Myönteistä yhteisöllisyyttä edistäviä ja ylläpitäviä tekijöitä on kuvattuna taulu- kossa 1.

Taulukko 1. Myönteisen yhteisöllisyyden ylläpidon ja edistämisen tärkeät tekijät (mukaillen Paasivaara & Nikkilä, 2010, 50).

Tekijä	Miten saavutetaan
Yhteisöllisten tavoitteiden korostaminen	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiset hankkeet - tavoitteiden toteutumisesta iloitsemi- nen - vuorovaikutus ja kommunikaatio - vapaaehtoinen osallistuminen yhtei- seen toimintaan
Ylpeys jäsenyydestä	<ul style="list-style-type: none"> - yhteenkuuluvuuden tunne - toimivat suhteet työtovereihin - vapaamuotoinen ja työasioihin liitty- mätönkin yhdessäolo - erilaisuuden hyväksyminen
Kaikkien asiantuntemuksen ja osaamisen ar- vostaminen	<ul style="list-style-type: none"> - osallistumisen edistäminen - avoimuus ja asioista tiedottaminen - työmäärän kohtuullistaminen ja töi- den priorisointi
Tulevaisuuteen suuntautuminen	<ul style="list-style-type: none"> - painopiste tulevaisuudessa - optimismi

Aidon yhteisöllisyyden käänköpuolena on yhteisöjen vetäytyminen itseensä ja kieltäytyminen yhteistyöstä muiden kanssa (Harisalo & Miettinen 2010, 121 - 122). Liiallinen samanmielisyys on yksi tällaiseen kielteiseen yhteisöllisyyteen liit- tyvä ilmiö. Kielteistä yhteisöllisyyttä lisäävät ristiriidat ja tunteet, joita ei olla

käsitelty. Jos työntekijä kokee työpaikkansa yhteisöllisyyden kielteisenä voi töihin meneminen tuntua työntekijästä ahdistavalta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49 - 50.) Työntekijöiden pitäessä toisistaan ja kunnioittaessa toisiaan on töihin meneminen miellyttävää (Mckee 2017, 73). Jos yhteisössä ei siedetä erilaisuutta tai sosiaaliset suhteet ovat liian tiiviitä voi ilmestyä ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja ryhmittymien muodostumista (Manka & Manka 2016, 132). Tällöin työskentely yhteisen edun eteen heikkenee ja yhteisöllisyys vähenee (Harrisalo & Miettinen 2010, 119).

Nyky-yhteiskunnassa yhteisöllisyydestä on tullut vapaammin valittavaa ja vähemmän kokonaisvaltaisesti sitovaa. Olennaista on myös, että yhteisöihin liittyminen ja eroaminen tapahtuvat yksilöinä. (Aro 2011, 53.) Keskeistä yhteisöllisyydessä on kokemus työskentelemisestä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22). Yhteisöllisyys ja työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus luovat sosiaalista pääoma, mikä edistää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista (Manka & Manka 2016, 132; Paasivaara & Nikkilä 2010, 38). Tapaamiset edistävät yhteistyötä (Perlow, Hadley & Eun 2017, 64). Kokemukset osoittavat toimivan työyhteisön tuottavan tuloksia ja hyötyjä jäsenilleen, joita ei olisi mahdollista saavuttaa yksin (Salminen 2014, 94).

4.2 Osaajayhteisö

Rauramon (2012, 121) mukaan organisaatiossa voidaan edistää yhteisöllisyyttä esimerkiksi erilaisilla kollegojen välisillä verkostoilla. Myös Heikkilä ja Heikkilä (2005, 298) toteavat yhteenkuuluvuuden tunnetta olevan mahdollista ylläpitää ja vahvistaa organisaatioissa luomalla sosiaalisia yhteydenpitoa tukevia verkostoja. Muita esimerkkejä työyhteisön ja organisaation yhteisöllisyyttä edistävästä käytännöistä ovat muun muassa intranet, sosiaaliset kahvihetket, keskustelut ja yhteisöllisyyden oleminen osana organisaation strategiaa (Rauramo 2012, 121). Sosiaalinen tuki edistää myös työhyvinvointia (Virtanen & Sinokki 2014, 216).

Työyhteisön toiminta on verkostomaista (Paasivaara & Nikkilä 2010, 45). Sosiaaliset verkostot ja niissä toimiminen osallistumisen kautta kytkevät ihmiset

yhteiskuntaan (Pensola & Järvikoski 2006, 190). Inhimillinen vuorovaikutus rakentuu luottamukselle, mikä luo ihmisille uskoa siihen, että he voivat olla osallisia elämäänsä vaikuttavien asioiden ja olosuhteiden parantamisessa sekä kehittämisessä. Merkittävää on myös se, että ihmiset uskovat yhteistyön tuttujen ja tuntemattomien kanssa olevan mahdollista ja tuloksellista. (Harisalo & Miettinen 2010, 15.) Luottamus on yhteisöllisyyden ja ryhmätoiminnan kulmakivi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86 - 87). Luottamus tukee myös ihmisten verkostoitumista sosiaalisen pääoman rakentumisen avulla (Harisalo & Miettinen 2010, 45).

Luottamus on pääomien pääoma, josta johdetaan neljä muuta pääomaa, jotka luovat perustan muun muassa ihmisten keskinäiselle kanssakäymiselle. Näitä luottamukseen liittyviä pääomia ovat tulkinnallinen pääoma, tiedollinen pääoma, taloudellinen pääoma ja sosiaalinen pääoma. Sosiaalisen pääoman avulla muodostuu verkostoja. Yksilöt, ryhmät ja organisaatiot voivat saada verkostoista apua, tukea ja voimavaroja esimerkiksi haasteista selviämiseksi. Verkostojen ja verkostoitumisen hyöty tulee niiden tarjoamista tiedoista, taidoista ja voimavaroista, jotka muuten puuttuisivat näiltä kaikilta toimijoilta. Keskeinen ajatus on, että ihmiset yltyvät parempiin suorituksiin ja tuloksiin yhdessä kuin yksin toimien. (Harisalo & Miettinen 2010, 18 - 19, 128 - 129, 139.)

Verkostot voivat rakentua monista eri tekijöistä. Ne ovat myös dynaamisia, eli muuttuvat jatkuvasti uusien ihmisten, ideoiden ja kokemusten vuoksi. (Harisalo & Miettinen 2010, 132.) Jäsenten yhteisöön sitoutumisen ja osallisuuden aste vaihtelevat (Aro 2011, 53). Kun ihmiset päättävät sitoutumisestaan verkostoon he sitoutuvat myös muihin verkoston toimijoihin. Jokainen verkoston jäsen investoi verkostoihin sosiaalisesti, minkä myötä verkostolla on yhteinen mahdollisuus menestyä verkoston moninkertaistaessa yksilöiden tiedot ja taidot. (Harisalo & Miettinen 2010, 132.) Työterveyslaitoksen (2009, 29) mukaan verkostoitumista ja yhteistyötä työhyvinvointiin liittyen on tarpeen tehostaa kansainvälisellä tasolla, yhteisöjen tasolla, kansallisella ja alueellisella tasolla sekä työpaikoilla. Hyvien käytänteiden jakaminen erityisesti työpaikoilla on ensisijaista.

Työyhteisön kehittämiseen kuuluu yhdessä tapahtuva yhteisöllinen oppiminen, minkä tavoitteena on koko yhteisön kehittäminen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17).

Osaamisen jakamisen avulla turvataan myös kilpailukykyä. Jaettava osaaminen on muutakin kuin koulutuksen ja työssä oppimisen avulla saavutettua. Se on työntekijän tietojen, taitojen ja kokemuksen jakamista yhteiseen käyttöön. (Virtanen & Sinokki 2014, 180.) Osaajayhteisöt ovat vielä melko vähän tutkittu aihealue. Käsitteellä tarkoitetaan ihmisryhmiä, jotka kokoontuvat yhteen epävirallisesti jakamaan asiantuntemustaan yhteisestä kiinnostuksen kohteena olevasta aihealueesta. Tavoitteena on syventää tietoa ja asiantuntemusta kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta. (Pohjola & Puusa 2011, 390; Iskanius, Laine & Marttila 2011, 8.) Keskeisiä osaajayhteisöjen elementtejä ovat myös yksilöiden välinen luottamus ja sosiaalinen vuorovaikutus. Toiminnan luonnetta kuvaa sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi oppiminen. (Pohjola & Puusa 2011, 391.)

Osaajayhteisöihin liittyy monia aineettomia elementtejä. Esimerkiksi toiminnan edellytyksenä ovat yksilöiden tahtotila, motivaatio ja sitoutuminen. (Pohjola & Puusa 2011, 391.) Merkki sitoutumisesta on, kun ihmiset luovat ja toteuttavat yhdessä aktiivisesti jotakin sellaista, jota he myös yhdessä arvostavat. Mitä lähemmästä asiasta on kyse, sitä luontevammalta ihmisistä tuntuu kantaa siitä vastuuta. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 305, 311.) Yhteisön jäsenillä on keskenään erilaista, mutta toisiaan täydentävää osaamista. He toimivat yhteisöissä tasavertaisina asiaintuntijoina. (Iskanius ym. 2011, 8.) Osaajayhteisön toimivuuden kannalta luottamus ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä (Pohjola & Puusa 2011, 400). Luottamuksen ilmapiirissä ihmisten on helpompi jakaa toisille ideoitaan ja kokemuksiaan ja varoittaa heitä mahdollisista riskeistä ja uhkista. Luottamus ohjaa ihmisiä käyttämään tietojaan innovatiivisiin ratkaisuihin ja motivoimaan etsimään yhteisiä mahdollisuuksia sekä ratkaisemaan haasteita rakentavasti. (Harisalo & Miettinen 2010, 40, 45.)

Kaikentyyppisten osaajayhteisöjen toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen (Pohjola & Puusa 2011, 399 - 400; Iskanius ym. 2011, 8). Osaajayhteisöille on tyypillistä, että niiden jäsenet vaihtuvat eikä yhteisöillä ole kiinteää rakennetta. Myös jäsenien osallistumisen aste ja rooli yhteisössä voi muuttua. Yhteisöä luotaessa yhteisön jäsenet päättävät käyttämistään työskentely- ja yhteydenpitotavoista sekä työvälineistä. On tyypillistä, että yhteisölle rakentuu omanlaisensa sanasto ja kieli. Vuorovaikutusta voi tapahtua myös virtuaalisesti ja organisaation rajat

ylittäen. (Pohjola & Puusa 2011, 391 - 393, 396.) Monet osajayhteisöt toimivatkin virtuaalisena ryhmänä (Pohjola & Puusa 2011, 398; Iskanus ym. 2011, 8). Internetin ja erilaisten sosiaalisten verkkopalveluiden kautta on mahdollista verkostoitua yhteisöön, joka ei ole aikaan tai paikkaan, eikä välttämättä edes kieleen tai kulttuuriin sidoksissa (Iskanus ym. 2011, 8).

Tyypillisesti yhteisön jäsenet tarvitsevat sopivaa teknologiaa, yhteisiä mielenkiinnon kohteita ja arvostusta mielipiteilleen pysyäkseen mukana toiminnassa. Nämä tekijät vaikuttavat myös siihen, kokevatko jäsenet yhteisön hyödylliseksi. Yhteisöiden menestyksen kannalta on olennaista, että sen jäsenille on selvää, miten he hyötyvät osallisuudestaan osajayhteisön toiminnassa. Osajayhteisöt voivat tuottaa arvoa useille tahoille oman yhteisön ja organisaation lisäksi. Lisäarvoa voi syntyä asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja jokaiselle osajayhteisössä mukana olevalle yksilölle. (Pohjola & Puusa 2011, 394, 398, 402.)

5 Aikaisemmat opinnäytetyöt

Työhyvinvointi on noussut 2000-luvun Suomessa esille työhön liittyvässä puheessa ja tullut myös työelämän kehittämiskohteeksi (Kauhanen 2016, 11). Tämä näkyy myös ylemmistä ammattikorkeakoulututkinnoista valmistuneiden opinnäytetöiden aiheissa. Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä opinnäytetöitä on tehty paljon eri YAMK-koulutusohjelmissa niin Karelia-ammattikorkeakoulussa kuin valtakunnallisesti muissakin Suomen ammattikorkeakouluissa.

Tätä opinnäytetyötä suunnitellessa tutustuttiin Karelia-ammattikorkeakoulussa tehtyihin työhyvinvointiin liittyviin opinnäytetöihin, jotta saatiin käsitys siitä, millaista työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää toimintaa tällä alueella on jo tehty. Samalla pohdittiin, sopisiko tämän opinnäytetyön aihe jatkokehittämiskohteeksi johonkin aikaisemmin tehtyyn opinnäytetyöhön. Suoranaista jatkokehittämiskohdetta toimeksiantoamme tukemaan ei tehdyistä opinnäytetöistä löytynyt. Opinnäytetöihin tutustuessa kävi ilmi, että 2010-luvulla Karelia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman

opinnäytetöissä työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamisen roolia työhyvinvoinnissa on tarkasteltu useista eri näkökulmista. Opinnäytetöitä oli tehty muun muassa palkitsemisen (Lappalainen 2013), osaamisen kehittämisen (Penttinen 2015), työ- ja potilasturvallisuuden (Laminsalo 2015), työterveyshuollon roolista työhyvinvoinnin kehittämisessä (Jeskanen 2014; Turunen 2015) ja työhyvinvointiin vaikuttavien käytänteiden ja työntekijöiden osallisuuden kehittämisestä (Gröhn & Väisänen-Mutanen 2016). Opinnäytetöissä oli mielenkiintoisia tuloksia, mutta niiden näkökulma poikkesi tämän opinnäytetyön ideasta.

Opinnäytetöihin tutustuessa pohdittiin, millaisia kehittämismahdollisuuksia työhyvinvoinnin ja yhteisöllisten keinojen aiheella olisi. Pohdittiin, voisiko tavoitteeksi ottaa työhyvinvoinnin vuosikellon laatimisen, kuten Halonen (2016, 2, 9) oli työhyvinvoinnin tukeminen yhteisöllisyyden lisäämisen avulla kehittämisprosessissa tehnyt. Tästä ajatuksesta luovuttiin, koska kehittämistoiminnassa ei tulisi olla osallistettuna vain yhtä tiettyä työyhteisöä. Patrikka (2017, 2, 36 - 37) oli työhyvinvoinnin kehittämishankkeessa paneutunut verkostotyön yhteisölliseen työhyvinvointiin. Kehittämishankkeen tuloksena nousi sosiaaliseen pääomaan liittyviä kehittämiskohteita, joiden avulla voidaan edistää työhyvinvointia. Kallio (2015, 3, 69 - 70, 77) oli käyttänyt osana opinnäytetyönsä kehittämistoimintaa voimavaralähtöistä ajattelua kuvaamalla vahvuuksia, joiden avulla työhyvinvointia voidaan kehittää ja etsi työhyvinvointia kehittäviä yhteisöllisiä keinoja. Keinot liittyivät muun muassa työyhteisötaitojen, ajanhallinnan ja ilmapiirin kehittämiseen ja tuotoksena syntyi työhyvinvointisuunnitelma.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ollut varsinaisesti yhteisöllisen työhyvinvoinnin edistäminen vaan näkökulma yhteisöllisyyteen tuli mahdollisten yhteisesti käytettävien keinojen kautta. Esille ei ollut myöskään noussut yhtä tiettyä työhyvinvoinnin osatekijää, mikä vaatisi kehittämistä, kuten esimerkiksi ilmapiiri tai työyhteisötaidot. Kysymyksessä ei ollut myöskään yksi työyhteisö, johon kehittämistoiminta kohdentui, eikä toimeksiantaja ollut esittänyt tarvetta laatia työhyvinvoinninsuunnitelmaa opinnäytetyön kehittämistoimintana. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työhyvinvointia tukemaan ennaltaehkäisevä toimintamalli. Aikaisempiin opinnäytetöihin tutustuessa ei löydetty tämän idean kaltaista opinnäytetyötä, mikä vahvisti ajatusta tämän opinnäytetyön tarpeellisuudesta.

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää Siun soten sosiaalipalvelujen työntekijöiden työhyvinvointia. Kehittämistoiminnan tavoitteena oli löytää työn arjessa käytettäviä yhteisöllisiä keinoja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön kehittämistyön tehtävänä oli tuottaa tietoa yhdessä osallistettavien kanssa siitä, millaiset yksilölliset ja yhteisölliset asiat tukevat työhyvinvointia. Lisäksi haluttiin saada lähijohtajien näkökulmia siihen, miten kehittämisprosessin tuotos voisi tukea työhyvinvoinnin johtamista.

Opinnäytetyön kehittämistehtävinä oli

1. Tuottaa tietoa siitä, millaiset yksilölliset asiat ja keinot tukevat työntekijöiden työhyvinvointia.
2. Tuottaa tietoa siitä, millaisia yhteisöllisiä keinoja voidaan käyttää työhyvinvoinnin tukemisessa.
3. Luoda yhdessä osallistettavien kanssa työhyvinvointia tukeva yhteisöllinen malli.

7 Opinnäytetyön toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksellisesta kehittämistoimintaa ja kuvataan, miten tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutettiin. Lisäksi kerrotaan opinnäytetyössä käytetyistä tutkimuksellista kehittämistoimintaa tukevista menetelmistä ja opinnäytetyöntekijöiden sekä osallistettavien roolista tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessissa.

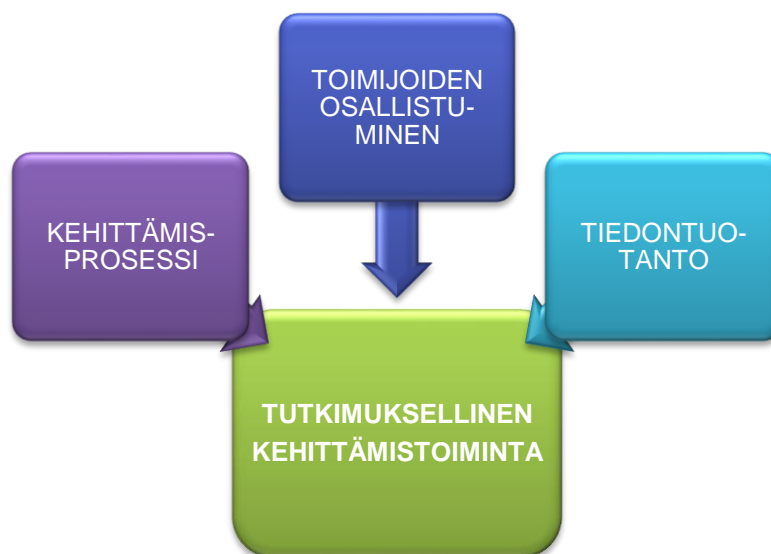
7.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Kehittämistoiminta kuuluu kiinteästi nykyajan työelämään. Kehittämistoiminnan tuloksena luotujen uusien toimintatapojen avulla pyritään asioiden korjaamiseen, parantamiseen ja edistämiseen. Kehittämistoimintaa toteutetaan niin yksilöiden, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin tasoilla. (Toikko & Rantanen 2009, 9, 16.) Mankan ja Mankan (2016, 81) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen tulee tapahtua strategian pohjalta. Tämän opinnäytetyön kehittämiskohde suhteutui niin toimeksiantajan kuin uuden organisaation strategiaan. Opinnäytetyön kehittämisprosessi tapahtui organisaation yhdellä palvelualueella samana säilyneen osallistettavien ryhmän keskuudessa.

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnassa noudatettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteita. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, jonka tavoitteena on ratkaista käytännöstä nousevia ongelmia ja kehittämishaasteita (Arola & Suhonen 2014, 19). Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on tuottaa tietoa toimijoita osallistavan kehittämisprosessin avulla. Kehittäminen on konkreettista toimintaa kohti alussa määriteltäviä yhteistä päämäärää. Kehittämistoiminnassa tieto syntyy vuorovaikutuksesta ja sen kriittisestä tarkastelusta. Tuotettu uusi tieto on monitieteistä metodisesti tuotettua luonteeltaan kumuloitavaa käytännön yhdistävää tietoa, jota toimijat voivat hyödyntää. Tiedon käytettävyys on keskeinen asia. Tulosten tulee olla käyttökelpoisia ja hyödynnettävissä olevia. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 42 - 43, 125.)

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan liittyy kolme (3) näkökulmaa (kuvio 6). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on prosessi, joten prosessin suunnittelu on merkittävää. Kaikkea ei kuitenkaan ole mahdollista suunnitella ennalta ja kehittämistoiminnan kulkua joudutaankin koko ajan korjaamaan ja suuntaamaan uudelleen. Toimijoiden osallistumisen näkökulma tulee esille kehittäjien ja käytännön toimijoiden kehittämiseen osallistumisesta sekä dialogista heidän välillään. Kehittämistoimintaan saadaan lisäarvoa tutkimuksellisen työotteen kautta. Tutkimustieto, tutkimusmenetelmät ja käsitteellistäminen voivat tukea kehittämistoiminnan

toteutusta. Nämä tekijät myös edistävät tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 10 - 11.)



Kuvio 6. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10).

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan liittyy ennakoimattomuus jo senkin vuoksi, että työskentely tapahtuu sosiaalisissa verkostoissa. Kehittäminen etenee prosessimaisesti, jossa aiempi vaihe synnyttää uusia ajatuksia ja suuntaa uudelleen seuraavaa kehittämisen vaihetta. (Toikko & Rantanen 2009, 10.) Kehittämistoiminnan prosessiin sisältyy Toikon ja Rantasen (2009, 56) mukaan viisi (5) tehtävää. Nämä ovat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Näitä vaiheita avataan tässä raportissa siinä yhteydessä, kun ne tulevat esille kehittämistoiminnan etenemisen prosessista kerrottaessa.

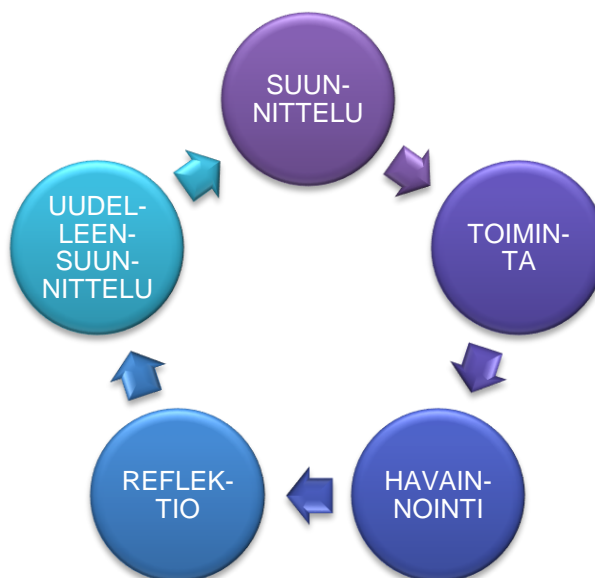
Kehittämisprosessin tehtävistä muodostuvaa kehittämisprosessia voidaan kuvata eri mallien avulla. Kehittämisprosessin mallit ovat pelkistettyjä kuvauksia kehittämistoiminnan etenemisestä. (Arola & Suhonen 2014, 17.) Näitä ovat muun muassa lineaarisesti, tasolta toiselle, spiraalimaisesti ja spagettimaisesti etenevät mallit. Malleja on kritisoitu prosessin yksinkertaistamisesta ja siitä, että eri vaiheet on eroteltu tarkasti. Sen myötä kehittämisprosessi saattaa kadottaa sen dialogisen ja reflektiivisen luonteen. Kehittämistoimintaa on mahdotonta myöskään tiivistää monien työelämässä tapahtuvien muutosten vuoksi yhteen jatkuvaan. Mallit kuvaavat lisäksi kehittämistoiminnan pikemminkin

ratkaisukeskeisenä toimintana eikä kehittämistoimintana. Kehittämisprosessin malleja on pyritty kehittämään. Esimerkiksi spiraalimalliin, joka hahmottaa kehittämistoiminnan jatkuvana syklinä on luotu sivuspiraaleja kuvaamaan todellisen kehittämistoiminnan monimuotoisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 56, 69 - 70.)

Spagettimainen prosessi ottaa paremmin huomioon kehittämistoiminnan todellisuuden monimutkaisuuden avointa reagointia ympäristöön. Spagettimainen prosessi etenee kiemurrellen eri vaiheiden välillä ja se voi jopa hetkellisesti pysähtyä. Kehittämistoiminnan viiden tehtävän väliset yhteydet voivat paljastua vasta jälkikäteen. Spagettimaisessa mallissa näkyy prosessin dialogisuus ja kehittämistoiminnan erilaisten näkökulmien esiin nostaminen. Kehittämistoiminta on siten sosiaalinen prosessi, johon osallistettavat voivat kiinnittyä. Tiedonmuodostus tapahtuu niin yksilöllisten kuin yhteisten prosessien kautta, mitä voidaan luonnehtia spagettimaiseksi malliksi. (Toikko & Rantanen 2009, 71 - 72.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnanprosessia hahmotettiin prosessin alkuvaiheessa spiraalimallin avulla, koska prosessin huomattiin etenevän jatkuvana syklinä ja toimintaa arvioiden. Prosessin edetessä samanaikaisesti organisatiomuutoksen kanssa huomattiin etenemisen olevan pikemminkin spagettimaisen mallin mukaista toimintaympäristön sen hetkisen todellisuuden vuoksi. Kehittämistoimintaa ryhdyttiinkin sen vuoksi hahmottamaan spagettimaisen mallin avulla.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 22 - 23) mukaan käytännön kehittämistoiminnassa prosessin erivaiheet eivät ole selkeät ja usein prosessissa edetään edestakaisin eri vaiheiden välillä. Heikkinen (2010, 35) kuvaa kehittämistoiminnan prosessimaisuutta ja syklistä luonnetta siten, että siinä suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio sekä uudelleensuunnittelu liittyvät kehämäisesti toisiinsa (kuvio 7). Laine (2013, 312) suosittelee varaamaan kehittämisprosessiin riittävästi aikaa.



Kuvio 7. Kehittämistoiminnan prosessimaisuus (mukaihen Heikkinen 2010, 35).

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja kehittämisen kohteena olevan ilmiön ymmärtäminen kehittyivät prosessin loppuun saakka eri vaiheiden välisessä edestakaisessa prosessissa. Myös parityöskentely nosti koko ajan esille erilaisia näkökulmia kehittämistoiminnasta osallistettavien kanssa tapahtuneen dialogin lisäksi, mikä ilmensi kehittämistoiminnan syklistä luonnetta. Arolan ja Suhosen (2014, 16) mukaan kehittämistoimintaan kuuluu syklisyys, ennakoimattomuus ja epävarmuus. Prosessi ei välttämättä toteudu kuten oli suunniteltu, vaan voi johtaa erilaiseen lopputulokseen. Prosessi voi jopa epäonnistua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kehittämistoiminnan epäonnistumista, vaan se voi tuoda esiin asioita, joita ei etukäteen osattu tunnistaa.

7.2 Kehittämistoiminnan suunnittelu

Kehittämisprojektin lähtökohta voi olla joko käytännön työntekijöissä tai ulkopuolisessa kehittäjässä (Metsämuuronen 2003, 182). Usein kehittämistoiminta perustuu erilaisiin kartoituksiin kuten tilastoon, mutta yhtä hyvin kartoituksen apuna voivat olla myös aihealueen kanssa tekemisissä olevat henkilöt (Toikko & Rantanen 2009, 72 - 73). Opinnäytetyön suunnittelu alkoi lokakuussa 2015. Tässä vaiheessa opinnäytetyötä oli tekemässä yksi opinnäytetyöntekijä, joka kävi alustavaa keskustelua ja ideointia opinnäytetyön tekemisestä Joensuun kaupungin

sosiaalipalveluille yhdessä lähijohtajan ja sosiaalipalveluiden asiakastyötä tekevän työntekijän kanssa. Työhyvinvointiin liittyvä aihe koettiin tärkeäksi kehittämistoiminnan kohteeksi.

Kehittämiskohde tarkentui joulukuussa 2015 käydyssä sosiaalipalveluiden keski- ja lähijohtotason työntekijöiden ja opinnäytetyöntekijän välisessä keskustelussa, jossa pohdittiin kehittämisen tarpeita. Tässä vaiheessa oli jo tiedossa tuleva organisaatiomuutos. Toimeksiantajan edustajat pohtivat, miten työntekijöiden työhyvinvointia pystyttäisiin tukemaan varhaisin toimin jatkuvien sosiaali- ja terveystalouden muutosten keskellä työntekijöiden työssä jaksamisen turvaamiseksi. He myös pohtivat voisiko esimerkiksi työyhteisöjen yhteisöllisiä keinoja käyttää työntekijöiden työhyvinvoinnin varhaisessa tukemisessa. Toikon ja Rantasen (2009, 22) mukaan käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat kehittämistoiminnan tiedontuotantoa. Laine (2013, 243) toteaa työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden kysymysten olevan voimakkaasti tilanteeseen ja kyseiseen työympäristöön sidottuja. Nämä keski- ja lähijohdon työntekijöiden esittämät kysymykset toimivat opinnäytetyön kehittämistoiminnan aiheen pohdinnan lähtökohtana.

Kehittämistoiminnassa mukana olevilla toimijoilla, kuten johdolla ja työntekijöillä, voi olla erilaisia käsityksiä kehittämistoiminnan tavoitteista, koska he voivat elää erilaisessa kehittämistodellisuudessa, eivätkä siten jaa keskenään yhteistä näkemystä (Toikko & Rantanen 2009, 35 - 37). Keskustelun osallistujat jakoivat näkemysten työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteista. Aihetta mietittiin tarveanalyysia mukaillen. Tarveanalyysissa pohditaan muun muassa sitä, ketä kehittäminen koskee, miksi kehittäminen aloitetaan juuri nyt, mitä on tapahtumassa laajemmin organisaation tasolla ja millainen kehittämisen tulos tulee olemaan (Toikko & Rantanen 2009, 74 - 75). Tällaista ajankohtaisen tilanteen pohdintaa Kananen (2014, 52) kutsuu tilannekartoitukseksi. Keskustelussa päädyttiin rajaamaan kehittäminen sosiaalipalveluihin siten, että työpajoihin osallistuu pienempi sosiaalipalveluiden työntekijöitä edustava joukko.

Opinnäytetyöntekijä esitteli opinnäytetyönidean oppilaitoksen ideaseminaarissa tammikuussa 2016. Maaliskuussa 2016 opinnäytetyöntekijän pariin opinnäytetyön tekemiseen tuli toinen opiskelija sosiaalipalveluiden lähijohtajan luvalla.

Opinnäytetyön prosessi oli alkuvaiheessa, mikä mahdollisti parityöskentelyn aloittamisen. Tilannekartoituksessa alkanutta kehittämistoiminnan aiheen perustelua jatkettiin opinnäytetyöntekijöiden kesken pohtimalla kehittämistoiminnan tavoitetta ja tarkoitusta edelleen. Koko kehittämistoiminta edellyttää toiminnan perustelua. Perustelun avulla otetaan kantaa siihen, mitä ja miksi kehitetään. Perusteluina voi olla nykytilan ongelma, mutta myös tulevaisuuden visio. (Toikko & Rantanen 2009, 56 - 57.)

Organisaatiossa työhyvinvoinnin tukemiseen ei liittynyt suuria ongelmia, mutta työhyvinvoinnin tukemisen ihannekuva nähtiin erilaisena, mitä se sillä hetkellä oli. Toimeksiantaja halusi työhyvinvointia tuettavan ennakoiden ja siihen haluttiin saada uusia keinoja. Toikon ja Rantasen (2009, 57) mukaan menestyksekkäs kehittäminen rakentuu niin ongelmien kuin visioiden varassa. Pelkästään visioihin perustava kehittäminen saattaa jäädä liian irralliseksi todellisuudesta. Ongelmälähtöinen kehittäminen voi taas johtaa ongelmien monimutkaistumiseen. Toikko ja Rantanen (2009, 15) toteavat kehittämisen tavoitteen voivan olla määritelty joko organisaation taholta tai toimijoiden taholta.

Kehittämistoiminnan tavoitteet joudutaan rajaamaan yleensä yhteen tai kahteen. Tavoitteet tulee perustella mahdollisimman konkreettisesti ja kertoa, miksi juuri niihin päädyttiin. Perusteluvaiheessa vastataan myös kysymyksiin: kuinka tavoitteisiin vastataan ja mitä tehdään. Perusteluissa tuodaan esille myös kehittämistoiminnan ajankohtaisuus ja yleinen merkittävyys. Kehittämistoiminta on merkittävää silloinkin, jos kehittämistoiminnan tavoite kohdistuu pienempään joukkoon, esimerkiksi työyhteisöön. Kehittämisen perusteluna on aina tilannekohtainen harkinta. Kehittämistoiminnan tavoitteenasettelun hyväksyminen antaa kehittämistoiminnalle virallisen luonteen. (Toikko & Rantanen 2009, 57 - 58.) Kehittämistoiminnan tavoitteenasettelun perustelemiseksi tehtiin opinnäytetyönsuunnitelma. Opinnäytetyönsuunnitelma hyväksyttiin oppilaitoksessa syksyllä 2016, minkä jälkeen haettiin tutkimuslupa toimeksiantajalta. Joensuun kaupungin sosiaalipalveluiden johtaja myönsi opinnäytetyölle tutkimusluvan lokakuussa 2016. Tutkimuslupa siirtyi organisaatiomuutoksen myötä Siun soteen, joten jo aloitettua kehittämistoimintaa pystyttiin jatkamaan organisaatiomuutoksen toteutumisen jälkeen.

Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen ovat esitettyinä opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen -kuviossa (kuvio 8).



Kuvio 8. Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen.

7.3 Toimintaympäristö ja osallistujat

Virallisten kehittämistoiminnan lupien saamisen jälkeen päästiin valmistelemaan ja toteuttamaan kehittämistoiminnan käytännön toteutukseen liittyviä toimia. Tällaista kehittämistoiminnan käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua kutsutaan organisoinniksi, jossa kehittämistoiminnan tavoitteen saavuttamiseksi laaditaan toimintasuunnitelma. Kehittämistoiminta saa usein alun muutamien ihmisten keskusteluista. Organisointivaiheessa mietitään kohderyhmä, kenelle kehitetään. Tämä on myös vaihe, jolloin sovitaan henkilöistä, jotka osallistuvat kehittämistehtävään. Viimeistään tässä vaiheessa tulisi kehittämiseen saada mukaan mahdollisimman monta toimijaa, joita kehittäminen koskettaa. (Toikko & Rantanen 2009, 58.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan vaiheiden liukuvuus tuli esiin jo tässä vaiheessa prosessia, koska jo perusteluvaiheessa oli toimeksiantajan kanssa päätetty kehittämistoiminnan kohderyhmästä.

Kehittämistoiminnan organisointi edellyttää toimijoiden ja toimintaympäristön hahmottamista (Toikko & Rantanen 2009, 77). Toimijat ja toimintaympäristö olivat tuttuja toiselle opinnäytetyöntekijälle. Toinen opinnäytetyöntekijä esittäytyi toimijoille prosessin aikana toimijoiden aikataulujen mukaisesti joko ennen työpajoja tai työpajoissa. Hän kävi myös tutustumassa yhdessä toisen opinnäytetyöntekijän kanssa fyysisiin tiloihin, joissa työpajoihin liittyvä kehittämistoiminta tuli tapahtumaan. Toimintaympäristön hahmottamiseksi sosiaalipalveluissa työskentelevä opinnäytetyöntekijä myös kertoi toiselle opinnäytetyöntekijälle Joensuun kaupungin sosiaalipalveluiden toimintaympäristöstä. Toikko ja Rantanen (2009, 78) tuovat esille, että kehittämistoiminnan sosiaalisen prosessin luonteen vuoksi on hyvä tuntea toimijoiden ja toimintaympäristön rakenne sekä kokonaisuus, jossa kehittämistoiminta tapahtuu.

Opinnäytetyön kehittämistoimintaan osallistettiin seitsemän (7) Joensuun kaupungin sosiaalipalveluiden asiakastyötä tekevää työntekijää. Sosiaalipalveluiden keski- ja lähijohtotasolta mukana kehittämistoiminnassa oli kolme (3) työntekijää. Tässä opinnäytetyössä heitä kuvataan termillä osallistettavat. Osallistettavat pyydettiin mukaan kehittämistoimintaan kysymällä suullisesti tai sähköpostitse.

Kehittämistoimintaan osallistujat ovat usein erilaisten taustaryhmien ja yhteisöjen edustajia (Toikko & Rantanen 2009, 84).

Kehittämistoiminnassa tietoa luodaan siinä ympäristössä, jossa on koettu tarpeelliseksi kehittää jotakin käytännöstä noussutta teemaa. Toimijoiden osallistaminen heitä koskevaan prosessiin on oleellista. Osallistaminen mahdollistaa kaikkien kehittämistyöhön osallistuvien erilaisten näkökulmien huomioimisen. Osallistaminen voidaan nähdä mahdollisuuden antamisena kehittämiseen vaikuttamisessa. Osallistaminen on oikeutettua senkin vuoksi, että kehitettävä asia koskee toimijoita. (Toikko & Rantanen 2009, 42, 90 - 91.) Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Ennen osallistettavien lupautumista mukaan, heille annettiin tietoa kehittämistoiminnan tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä kehittämistoiminnan etenemisen suunnitelmasta. Myös kehittämistoiminnan aikataulu oli osallistettavien tiedossa. Nämä asiat on oltava Ojasalon ym. mukaan (2014, 48) kehittämisessä mukana olevien tiedossa. Osallistettaville myös kerrottiin heidän anonyymiuden säilyttämisestä prosessissa ja raportoinnissa. Osallistettavilta saadaan todellisia ja rehellisiä vastauksia erityisesti silloin, kun heitä ei yksilöidä ja nimettömyys taa-taan (Ojasalo ym. 2014, 48).

Osallistettavien mukaan pyytäminen, entistä tiiviimpi yhteistyötahojen kanssa käyty viestintä, työpajatyöskentelystä sopiminen, työpajojen tarkempi suunnitteleminen ja niissä tarvittavien materiaalien tekeminen kuuluivat organisointiin. Opinnäytetyötä kahdestaan tehdessä keskeistä oli myös opinnäytetyöntekijöiden keskinäinen vastuiden jakaminen. Projektiin liittyy myös selvitystyötä missä hyödynnetään aiempaa tutkittua ja olemassa olevaa tietoa (Anttila 2007, 42). Kehittämistoiminnan ja kehitettävän aihealueen tutkimuskirjallisuuteen tutustuminen on keskeistä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa. Se auttaa kehittämiskohteenä olevan aiheen ymmärtämistä ja tukee myös kehittämisen tavoitteiden asettamista ja aiheen rajaamista. Kehittämistoiminnan suunnittelu ja toteuttaminen perustuvat olemassa olevaan tietoon. (Ojasalo ym. 2014, 30, 34.) Työhyvinvoinnin, sekä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aiheiden ymmärryksen laajentaminen tapahtui kirjallisuuteen perehtymällä.

Organisointivaiheessa voidaan miettiä esimerkiksi kirjallisesti, miten edetään kohti tavoitteita (Toikko & Rantanen 2009, 58). Hankitun tiedon pohjalta tehtiin kirjallisia kehittämisprosessin etenemistä tukevia suunnitelmia. Työpajoja ja prosessin etenemistä suunniteltiin muun muassa miellekartta (mind map) -menetelmää käyttäen. Kanasen (2014, 39 - 40) mukaan ongelman määrittelemiseksi voidaan käyttää esimerkiksi visuaalisia menetelmiä, kuten miellekarttaa. Se on nopea, halpa ja havainnollinen työkalu ajatusten kehittämisessä ja asioiden hahmottamisessa. Tässä opinnäytetyössä suunnittelun ja viestinnän apuna käytettiin lisäksi erilaisia tietojenkäsittelytyövälineitä ja sovelluksia, kuten OneNotea, viestipalvelu Whatsappia ja sähköpostia puheluiden ja tapaamisten lisäksi.

7.4 Kehittämistoiminnan menetelmälliset valinnat ja kehittäjien rooli

Kehittämistoimintaa tukemaan käytetään erilaisia menetelmiä. Menetelmät toimivat kehittämisprosessissa parhaiden mahdollisten uusien käytäntöjen saavuttamisen apuna sekä tiedontuotannon välineinä. Keskeistä on useampien erilaisten menetelmien käyttäminen, koska eri menetelmillä saadaan erilaista tietoa kehittämisprosessin tueksi. Menetelmät auttavat myös asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Kehittämistoimintaa ei yleensä toteuteta yksin, joten yhteisöllisten menetelmien käyttäminen on tyypillistä. Lisäksi menetelmien katsotaan edistävän yhteistä toimintaa, osallisuutta sekä sitouttavan toimijat kehittämisprosessiin. Kehittäjät toimivat yleensä jollakin tapaa osana osallistettavien ryhmässä. (Ojasalo ym. 2014, 40, 105; Arola & Suhonen 2014, 19, 21.) Kehittämisprosessissa kehittäjästä voidaan käyttää termiä fasilitaattori (Toikko & Rantanen 2009, 91).

Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyöntekijät osallistuivat työpajoihin ja toimivat fasilitaattoreina organisoiden työpajat ja huolehtien työpajojen tavoitteellisesta etenemisestä myönteisessä hengessä sekä siitä, että jokainen osallistettava sai mahdollisuuden tiedontuottamiseen. Summa ja Tuominen (2009, 8 - 10) kuvaavat fasilitointia ryhmälähtöisenä toimintana, jossa joku tai jotkut toimivat fasilitaattorina keskittyen ryhmäprosessin valmisteluun ja tukemiseen. Toiminnan tarkoituksena on johtaa ryhmä yhteiseen päämäärään siten, että kaikki ryhmän jäsenet tulevat kuulluksi. Tavoitteena on edistää ryhmän luovuutta ja saada kaikkien

asiantuntemus käyttöön. Fasilitoinnin ajatus on, että ryhmä on itse paras asiantuntija vastaten ryhmäprosessin sisällöstä. Kaikkien asioiden tulisi prosessissa edetä ryhmän ehdotusten ja päätösten mukaisesti. Fasilitaattorin osa ryhmätöissä on olla puolueeton ja auttaa ryhmää ideoimaan erilaisia vaihtoehtoja. Fasilitaattori edistää myös toiminnallaan ryhmän ja yksilöiden toimintaa ylläpitävällä rakentavalla ja positiivisella ilmapiirillä. Hän voi toiminnallaan myös tukea ryhmää tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Fasilitaattorilta edellytetään sosiaalisia taitoja sekä kykyä ohjata työtä eteenpäin rakentavien kysymysten avulla ja saada ryhmän ehdotukset ja päätökset tiivistettyä.

Toimijälähtöisessä kehittämisessä työyhteisön jäsenet ovat osallistettavia toimijoita. Osallistettavat toimijat ovat aktiivisessa tiedontuottajan roolissa osallistuen kehittämiseen. Työyhteisön jäsenten mukana oleminen on todettu olevan keskeistä kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. (Toikko & Rantanen 2009, 91, 96.) Ideoimassa olleet henkilöt sitoutuvat tehtyihin ratkaisuihin paremmin. Yhteisölliset ideointimenetelmät ovat käytössä laajasti kehittämistoiminnassa. Kehittämishankkeissa erilaisilla luovuutta tukevilla yhteisöllisillä menetelmillä pyritään tuottamaan tavoitteellisesti uusia näkökulmia. Avoin ilmapiiri on edellytys uusien näkökulmien syntymiselle. Avointa ilmapiiriä voidaan luoda sekä vahvistaa valitsemalla sopivat työskentelymenetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 44, 158 - 159.) Osallistumista edistävien menetelmien tulisi olla osallistettavien henkilökohtaisten, muiden näkemyksistä poikkeavienkin, mielipiteiden esille tuomista tukevia. Menetelmien tulisi myös mahdollistaa dialogisuus ja tasavertainen kehittäminen osallistuminen. Kehittämisessä on hyvä käyttää apuna erilaisia keskustelua viritäviä ja eteenpäin vieviä tekniikoita. (Toikko & Rantanen 2009, 99, 103.)

Tämän kehittämistoiminnan työpajoihin sovellettiin erilaisia ryhmäluovuustekniikoita, kuten aivoriihityöskentelyä ja toivelistatekniikkaa. Näiden menetelmien on todettu lisäävän työviihtyvyyttä ja sitoutumista. Lisäksi ne ovat hyviä tiiminrakennusharjoitteita. (Hassinen 2008, 46.) Aivoriihityöskentely monenlaisine malleineen on tunnetuin menetelmä uusien ideoiden luomisessa. Tässä menetelmässä osallistettavat työskentelevät yhdessä valittua kehittämisteemaa. Tavoitteena on saada osallistettavat tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita, jotka kirjataan ylös. Aivoriihityöskentelyssä ryhmän koolla on väliä. Liian pienessä ryhmässä ei

välttämättä synny luovia lennokkaita ideoita, mutta liian suuressa ryhmässä osallistettavat saattavat jättäytyä ulkopuolisiksi tarkkailijoiksi. (Ojasalo ym. 2014, 44, 161 - 162.) Aivoriihityöskentely tapahtuu vetäjän johdolla ja se soveltuu parhaiten alle 10 henkilön ryhmälle (Ojasalo ym. 2014, 161; Hassinen 2008, 46). Ideointihetket voivat kestää muutamista minuuteista pariin tuntiin. Välillä on hyvä pitää taukoja. (Ojasalo ym. 2014, 162.)

Ryhmätyöskentely on tavoitteellista toimintaa. Aivoriihityöskentelyn aluksi asetetaan työskentelylle tavoitteet, ja fasilitaattori kertoo aivoriihityöskentelyn toimintaperiaatteista. Työskentelyn lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan mieltä rajoittavista tekijöistä. Ideointia tapahtuu vapaan ideoinnin avulla, jossa ideoita ei arvostella. Kun näyttää siltä, että uusia ideoita ei synny on se merkki siitä, että sovinnaiset ja tavanomaiset ratkaisut on käyty läpi. Tämän jälkeen prosessissa tuotetut ideat ovat todennäköisesti taas uusia. Valintavaiheessa ideat arvioidaan esimerkiksi siten, että jokainen valitsee omasta mielestään parhaan tai parhaat ideat ja merkitsee ne näkyville. Idea, joka on saanut eniten ääniä, katsotaan olevan toteuttamiskelpoisin. Toivelistatekniikalla selvitetään, mitä ihmiset haluaisivat, ellei heillä olisi mitään rajoituksia. Toivelistatekniikkaa voidaan käyttää niin yksilöiden kuin ryhmien toiveiden kartoittamisessa. Tämän menetelmän hyödyt liittyvät siihen, että se rohkaisee pohtimaan odotuksia ilman, että niiden toteuttamiselle tarvitsee antaa järkeviä perusteita. (Ojasalo ym. 2014, 158 - 159, 161, 173.)

Avoin ja positiivinen ilmapiiri on edellytys sille, että osallistettavat pystyvät katsomaan asioita uudella, luovalla tavalla. Uusien ideoiden luominen ei ole suoraviivaista vaan ideoiden tuottaminenkin on prosessi, mikä aaltoilee ja kiertää. Tällaiseen luovaan prosessiin ei saa sisältyä arviointia, koska se tyrehdyttää ideoinnin. Ideoita kohtaan suunnatut negatiiviset kommentit voivat olla vahingollisia luovan ilmapiirin kannalta. Merkitystä on myös ryhmäläisten omilla ryhmässä toimimisen taidoilla ja kehittäjien ryhmän vetämisen taidoilla. (Ojasalo ym. 2014, 158 - 159.)

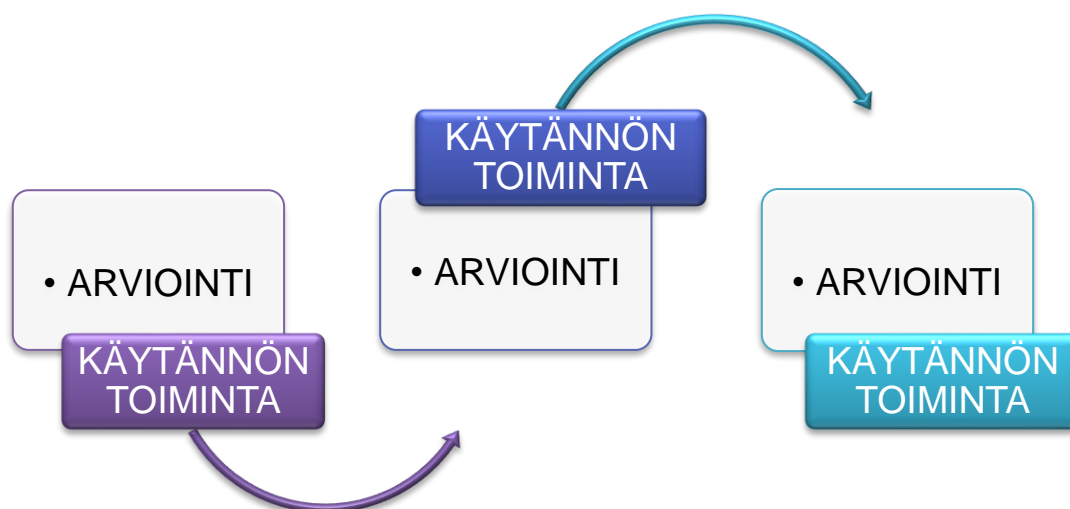
Tässä kehittämistoiminnassa tiedontuotannon apuna käytettiin lisäksi haastatteluja. Haastattelun avulla saadaan selvennettyä asioita ja kerättyä nopeasti syvälistä tietoa kehittämisen kohteesta (Ojasalo ym. 2014, 106). Haastattelun etuna

on, että haastattelutilanteessa voidaan säädellä aineiston keruuta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 205). Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmänä kehittämistyöhön. Haastattelun lisäksi kehittämistoiminnassa kannattaa käyttää kuitenkin myös muita menetelmiä tiedon tuottamista tukemaan. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Lähijohtajien näkökulmien esille saamiseksi haastattelimme heitä. Toisen lähijohtajan haastattelu tapahtui suullisesti ja toiselle lähijohtajalle samat kysymykset esitettiin sähköpostitse aikataulullisten haasteiden vuoksi.

Lähijohtajan haastattelun menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelu on muodollisuudessaan avoimen ja loma-kehaastattelun välissä. Nimensä mukaisesti haastattelutilanne pohjautuu ennalta sovittuihin teemoihin, jossa ihmisten vapaalle puheelle jää hyvin tilaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelussa haastattelussa esitettävät kysymykset ja haastattelun teema ovat ennakkoon suunniteltuja. Kysymysten sanamuodot ja järjestykset voivat vaihdella. Haastattelun aikana voidaan myös kysyä haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 41, 108.) Haastattelutilanne yleensä nauhoitetaan ja sen lisäksi haastattelijan on hyvä tehdä pikamuistiinpanoja (Anttila 2007, 124). Kehittämistehtävässä haastattelua ei tarvitse kuitenkaan analysoida niin tarkasti kuin tutkimustyössä. Kehittämisen kannalta merkittävämpää on haastattelun sisältö eikä käytetyt sanat. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Koska kehittämistoiminnassa haastattelun analysointia ei ollut tarpeen tehdä niin tarkasti, mitä tutkimuksessa, haastattelua ei nauhoitettu rennomman ilmapiirin tavoittelemisen vuoksi. Haastattelijoina oli kaksi, joten toinen pystyi tekemään tarkempia muistiinpanoja, kun toinen haastatteli haastateltavaa tehden pikamuistiinpanoja. Rooleja oli myös helppo vaihtaa haastattelun aikana.

Kehittämistoiminnan arviointi suuntaa kehittämisprosessia. Arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa kehittämisprosessin eteenpäin viemiseksi ja suunnata kehittämistä tavoitteiden mukaisesti. Arvioinnissa on kyse myös oman toiminnan reflektiivisestä ja kriittisestä punnitsemisesta. Arviointi on eri toimijoiden välinen neuvotteluprosessi. Kehittämistoimintaa tarkastellaan erilaisista näkökulmista vuorovaikutuksessa toimijoiden kanssa. Neuvottelevalla otteella on yhteys konkreettisen toimintaan. Kehittämisprosessi etenee arvioinnin ohjaamana siten, että arviointi ja konkreettinen toiminta vuorottelevat keskenään. (Toikko & Rantanen

2009, 82 - 85.) Arvioinnin ja käytännön toiminnan vuorottelu on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Arvioinnin ja käytännön toiminnan vuorottelu (mukaillen Toikko & Rantanen 209, 83).

Kehittämistoiminnan arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi osallistettaville suunnattuja kyselyjä (Ojasalo ym. 2014, 48). Osallistettavilta pyydettiin kirjallinen palaute (liite 1) viimeisen työpajan jälkeen. Pilotoinnin kokemuksia kysyttiin sähköpostikyselyllä niiltä osallistettavilta, jotka olivat olleet mukana koko prosessin ajan. Lisäksi jokaisen työpajan jälkeen kysyttiin suullinen palaute. Kehittämistöimintaan osallistettavilta lähijohtajilta arviointia pyydettiin suullisesti kehittämissuunnitelman organisointi- ja suunnitteluvaiheissa, mikä tuki omalta osaltaan käytännön toiminnan etenemistä.

Summan ja Tuomisen (2009, 18) mukaan palautetta voi kerätä ryhmäläisiltä monin eri tavoin, esimerkiksi suullisen palautekierroksen avulla, jossa osallistujat kertovat vuorollaan omista ajatuksistaan ja tunteistaan työpajaan liittyen. Käytössä on useita hyviä palautteen keräämisen tapoja ryhmiltä esimerkiksi palautekierros, jossa kukin osallistuja kertoo vuorollaan omat ajatuksensa ja tunteuksensa. Toinen vaihtoehto palautteen keräämiseen on palautelappujen käyttäminen, jolloin osallistujat kirjoittavat kokemastaan toiminnasta muistilapuille hyvät ja huonot puolet ja sen, mitä olisivat toivoneet enemmän.

Tutkimukselliset asetelmat ja tutkimukselliset menetelmät voivat auttaa kehittämisen kohteena olevan teeman hahmottamisessa ja kehittämistoiminnan toteuttamisessa. Tutkimuksellisuus tuo siten lisäarvoa kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnan pääpaino on tästä huolimatta konkreettisesti kehittämistoiminnassa ja muutoksen aikaansaamisessa. (Toikko & Rantanen 2009, 11, 23.) Tässä opinnäytetyössä työpajoissa syntynyt tieto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa aineistossa esiintyvät keskeiset aiheet ryhmitellään omiksi kokonaisuuksikseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Ojasalo ym. 110). Myös lähijohtajien haastatteluissa syntynyt tieto käsiteltiin teemoittelua hyödyntämällä.

7.5 Kehittämistoiminnan toteutus

Kehittämistoiminnan toteutuksessa on kyse siitä, miten tavoite voidaan saavuttaa. Toteutusvaiheessa ideointia voidaan laajentaa ja tarkastella ideoita uusista näkökulmista. (Toikko & Rantanen 2009, 59.) Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnan toteutusvaiheessa tietoa luotiin kolmessa työpajassa. Työpajat oli nimetty työhyvinvoinnin kehittämishetkiksi ja ne toteutettiin marraskuun 2016 - helmikuun 2017 välisenä aikana. Tietoa tuotettiin lisäksi lähijohtajien haastatteluiden, pilotoinnin ja kyselyiden sekä palautteiden avulla. Kehittämistoiminnassa tietoa kerätään kehittämistoiminnan kannalta perustellusti (Toikko & Rantanen 2009, 119). Samat henkilöt niin työntekijä- kuin keski- ja lähijohtajatasolta olivat mukana kehittämistoiminnassa koko prosessin ajan. Toteutusvaihe ajoittui samaan ajankohtaan organisaatiomuutoksen kanssa.

Kehitettävään työhyvinvoinnin teemaan syntyi monia ideoita ja laajempaa näkökulmaa usean osallistettavan osallisuuden myötä. Ideoita voi tulla paljon, eikä kaikkea ole mahdollista toteuttaa. Kehittämistoiminnassa joudutaankin priorisoimaan ja kohdentamaan kehittäminen vain johonkin tiettyyn kohteeseen. Tässä vaiheessa voidaan joutua tekemään tarkkaa rajaamista. (Toikko & Rantanen 2009, 60.) Työpajoissa syntynyttä tietoa tarkasteltiin työpajojen väliajoilla. Tämä tarkastelu tehtiin kehittämistoiminnan tavoite huomioiden. Samalla opinnäytetyöntekijät rajasivat ja kohdensivat kehittämistä kohti varsinaista konkreettista

toimintamallin kokeilutoimintaa. Usein alkuperäinen aihe muokkautuu prosessin kuluessa, jolloin myös toimeksiantaja joutuu miettimään kehittämisen uutta mahdollista suuntaa. Aiheet voivat myös täsmentyä ajankohtaisemmiksi. Lisäksi kehittämistoiminnan yhteiskunnallinen merkittävyys on muistettava kaikissa kehittämistehtävissä. (Ojasalo ym. 2014, 49.)

Prosessissa tuotettu tieto vei opinnäytetyön tutkimuksellista kehittämistoimintaa eteenpäin, jolloin aiheen muokkautumista tapahtui pitkin prosessia. Muokkautuminen ei vienyt kuitenkaan kehittämistoimintaa täysin uusia kehittämiskohteita kohti vaan aihe rajautui käsittelemään työhyvinvoinnin tukemista arjessa yhteisöllisin keinoin. Koimme työhyvinvoinnin aiheena olevan ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä. Tässä kehittämistoiminnassa aiheen ajankohtaisuus ja sen merkitys tulivat esille samaan aikaan toteutuneen paikallisen organisatiomuutoksen vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kolme työpajaa. Työpajoille asetettiin selkeät tavoitteet ja rajaukset, mitkä johdettiin kehittämistoiminnan tarkoituksesta, tavoitteista ja kehittämistehtävistä. Työpajoissa syntynyt tieto ohjasi seuraavan työpajan ja kehittämistoiminnan vaiheen suunnittelua. Työpajoihin oli varattu aikaa kaksi (2) tuntia kerrallaan, mihin sisältyi yksi työskentelytilan ulkopuolella pidettävä jaloittelutauko. Kahdessa ensimmäisessä työpajassa käytössä oli huone, jossa oli pöytä ja tuolit kahdeksalle hengelle. Viimeisessä työpajassa käytössä oli hieman suurempi tila. Opinnäytetyöntekijät olivat nähneet tilat aiemmin, joten työpajoissa käytettävät menetelmät pystyttiin mukauttamaan tiloissa toimiviksi. Työpajatyöskentelyssä ei voitu hyödyntää käytävää, aulatiloja eikä muita huoneita, koska se olisi voinut häiritä työyksikössä samaan aikaan tapahtuvaa asiakastyötä. Työpajoihin haluttiin luoda rento ja läsnä oleva tunnelma, jotta työpajoissa olisi mahdollisimman luova ilmapiiri. Osallistettavat toivotettiin tervetulleiksi työpajoihin ja heille tarjottiin aina kahvia ja teetä, sekä pientä syötävää kauniisti katetun pöydän äärellä.

7.5.1 Ensimmäinen työhyvinvoinnin työpaja

Ensimmäinen työpaja pidettiin 23.11.2016. Tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, mitä työhyvinvointi osallistettaville tarkoittaa ja mikä on edistänyt heidän omaa työhyvinvointiaan. Tavoitteena oli myös löytää arjessa käytettäviä työhyvinvointia tukevia keinoja. Työpajaan osallistuivat kaikki seitsemän (7) osallistettavaa ja molemmat kaksi (2) opinnäytetyöntekijää.

Työpajan aluksi pidettiin esittelykierrros, koska toinen opinnäytetyöntekijä ja osallistettavat eivät tunteneet entuudestaan toisiaan. Työpajojen toteuttamisessa korostettiin avoimuutta, joten osallistettaville kerrottiin heti työpajan aluksi työpajan rakenne ja työskentelytavat, sekä tätä kehittämistoimintaa ohjaava voimavara-lähtöinen näkökulma työhyvinvoinnin kehittämiseen. Heille kerrottiin myös opinnäytetyön aiheeseen päättymisen taustoista ja opinnäytetyön tarkoituksesta sekä tavoitteista.

Osallistettaville kerrottiin myös tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähestymistavasta. Osallistettavat täyttivät lomakkeen (liite 2), jolla he antoivat suostumuksensa kehittämisessä syntyneen aineiston käyttämiseen tässä opinnäytetyössä. Tässä vaiheessa sovittiin työpajojen määrä ja rytmitys sellaisiksi, että osallistettavat pystyivät osallistumaan kehittämisprosessiin työnsä lomassa. Toimeksiantajalta oli saatu lupa pitää kolmesta neljään työpajaa osallistettavien työajalla keväeseen 2017 mennessä. Yleisin linjaus onkin sijoittaa kehittäminen työaikaan. Työpajat tulee myös rytmittää siten, että osallistujien sitoutuminen ja motivaatio säilyvät korkeina, eikä heille muodostu kehittämisestä liian suurta raskautta. (Laine 2013, 312 - 313.)

Osallistettavat tuottivat tietoa kysymyksiin aivoriihi- ja toivelistatekniikkaa hyödyntäen. Kysymykset esitettiin heille yksi kerrallaan ja laitettiin aina niiden esittämisen jälkeen näkyville huoneen seinälle erillisille A3-kokoisille papereille, jotka jätettiin näkyville koko työpajan ajaksi. Opinnäytetyöntekijöiden roolit olivat jakautuneet siten, että osallistettaville aiemmin tuttu opinnäytetyöntekijä toimi enemmän tehtäviin ohjeistajana ja toinen opinnäytetyöntekijä oli enemmän havainnoitsijan roolissa. Kanasen (2014, 67) mukaan vieraan ihmisen meno mukaan

käytännön työelämän tilanteisiin vaatii muodollisen luvan lisäksi ihmisiltä hyväksynnän ja luottamuksen saavuttamista. Tämä puolestaan vaatii aikaa.

Laine (2013, 242) huomasi omassa tutkimuksessaan kaikkien haastateltaviensa lähtevän liikkeelle työhyvinvoinnin määrittelyssä yksilön henkilökohtaisen kokemusmaailman kautta. Osallistettavat johdatettiin työpajassa työhyvinvoinnin teemaan kysymyksen ”Mitä työhyvinvointi on sinulle?” avulla. Kysymys tuotti samalla myös tietoa siitä, mitä työhyvinvointi on yksilötasolla osallistettaville. Osallistettavat pohtivat vastauksia aluksi itsenäisesti kirjoittaen ajatuksiaan ylös liimalapuille. Tämän jälkeen heidät ohjattiin kirjoittamaan ajatukset ylös siten, että yksi ajatus tuli yhdelle lapulle. Kun jokainen oli kirjoittanut vastauksensa kysymykseen, keskustelivat he tuottamistaan ajatuksistaan vieruskaverin kanssa kahdestaan tai kolmestaan. Keskustelu mahdollisti myös uusien ajatusten syntymisen. Tämän keskustelun jälkeen osallistettavat ohjattiin kiinnittämään kirjoittamansa liimalaput seinällä olevalle suurelle paperille, jotta kaikki näkivät toistensa tuottamat ajatukset aiheesta. Osallistettavia pyydettiin vielä kertomaan ja keskustelemaan yhteisesti aiheesta, jotta jokaisen tuottama tieto siitä, mitä työhyvinvointi on yksilötasolla, tuli tietoon kaikille työpajassa oleville. Tämä keskustelu edisti hyvän tunnelman luomista.

Toisen kysymyksen ”Millaisten asioiden olet kokenut edistävän omaa työhyvinvointiasi?” parissa osallistettavat työskentelivät samaa menetelmää käyttäen. Menetelmä sopi tilaan ja saman menetelmän käyttäminen selkeytti toimintaa sekä oli ajankäytöllisesti perusteltua ohjeistuksen pisyessä samana. Jokainen osallistettava kirjoitti jälleen itsenäisesti ajatuksiaan yhden liimalappua kohden niin paljon, kuin ajatuksia hänelle aiheesta syntyi. Kun uusia ajatuksia aiheeseen ei enää tullut ohjeistettiin osallistettavia kiinnittämään omat liimalappunsa paperille seinällä olevan kysymyksen alle siten, että samankaltaiset ajatukset ryhmittyvät lähekkäin. Ryhmittely tuki seuraavaa vaihetta, jossa osallistettavia pyydettiin merkitsemään itselleen tärkeimmiksi kokemansa omaa työhyvinvointiaan edistäneet asiat. Tässä vaiheessa oli mahdollista vielä jatkokehittää seinällä näkyviä ideoita. Jokaisella osallistettavalla oli käytössään kolme (3) kappaletta tähtitarroja, jotka tuli kiinnittää itselleen tärkeimpien asioiden kohtiin. Jokainen sai päättää miten jakaa tähdet näiden asioiden kesken. Tämän jälkeen heitä

pyydettiin kertomaan ja keskustelemaan yhteisesti siitä, millaisia asioita nousi esille ja miksi he kokivat juuri nämä asiat tärkeiksi ja toteutuvatko ne arjessa.

Seuraavaksi osallistettaville kerrottiin 15 minuuttia työhyvinvointiin -työkalusta. Työkalun avulla on mahdollista pohtia, mitä työntekijä tekisi yksin tai mitä voisi tehdä yhdessä työkavereiden kanssa, jos aikaa olisi käytettävissä 15 minuuttia päivässä työhyvinvoinnin kehittämiseksi (Manka & Manka 2016, 205). 15 minuuttia työhyvinvointiin -työkalua sovellettiin siten, että 15 minuuttia työhyvinvointiin päivässä oli muutettu muotoon 15 minuuttia työhyvinvointiin viikossa, koska tämän ajan ajateltiin olevan realistisempaa irrottaa jokaisen työhyvinvointia tukemaan. Osallistettavat tuottivat tietoa toimistaan työhyvinvointinsa kehittämiseksi aluksi itsenäisesti liimalappuja hyödyntäen. Lopuksi jokainen valitsi tähtitarralla yhden suosikkinsa työhyvinvointinsa kehittämisen keinoksi. Tämän jälkeen osallistettavat pohtivat yhdessä asioita, joita voisi tehdä yhteisesti 15 minuuttia viikossa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Nämä asiat he kirjoittivat suoraan ylös suuralle paperille.

Tiedonkerääjän tulee varmistaa työryhmässä syntyneiden ehdotuksien, ideoiden ja päätöksien kirjaaminen (Summa & Tuominen 2009, 17). Keskustelu työpajassa oli vilkasta, joten osallistettavat ohjeistettiin kirjaamaan tuottamaansa tietoa ylös, millä varmistettiin tiedon tallentuminen. Lisäksi opinnäytetyöntekijät kirjasivat työpajassa tuotettua tietoa työpajan aikana muistiinpanoihin. Opinnäytetyöntekijät myös valokuvasivat tuotokset työpajan päätyttyä ja ottivat tuotokset talteen itselleen. Summan ja Tuomisen (2009, 17) mukaan tiedonkerääjän tulee varmistua siitä, että jokainen saa kerätyn tiedon. Työpajassa sovittiinkin opinnäytetyöntekijöiden tekevän väliajalla koonnin ensimmäisessä työpajassa tuotetusta tiedosta. Kooste tuotetusta tiedosta sovittiin esitettävän osallistettaville toisen työpajan aluksi, koska osallistettavat olivat toivoneet, ettei heillä ole työskentelyä työpajojen väliajalla.

Työpaja päätettiin pyytämällä palaute työhyvinvoinnin kehittämishetkestä. Palaute kysyttiin suullisesti, koska osallistettavat olivat jo itse työpajassa kirjoittaneet paljon. Suullisen palautteen avulla haluttiin lisäksi tukea avointa ja keskustelemaa ilmapiiriä. Palautteen avulla pystyttiin osallistettavien kokemuksien

jakamisen lisäksi kehittämään toimintaa työpajojen fasilitaattoreina ja saatiin tietoa seuraavan työpajan suunnittelemisen tueksi. Osallistettavat kokivat käytetyt menetelmät työskentelyä tukeviksi, ilmapiirin hyväksi ja käytettävissä olevan ajan riittäväksi. Seuraavalle kerralle toivottiin samankaltaista työskentelyä ja työpaja sovittiin pidettäväksi tammikuun alussa.

7.5.2 Toinen työhyvinvoinnin työpaja

Toinen työpaja pidettiin 11.1.2017. Tavoitteena oli käsitellä ensimmäisessä työpajassa esiin tulleita asioita ja pohtia, mitkä löydetyistä keinoista olisivat sellaisia, joita olisi hyvä kehittää ja tuoda työpaikan arkeen. Tavoitteena oli pohtia myös työhyvinvoinnin merkitystä. Tässä työpajassa siirryttiin ensimmäisen työpajan enemmän yksilön työhyvinvoinnin määrittelyyn keskittyvästä teemasta kohti yhteisöllisiä keinoja ja tavoitteena oli valita konkreettisia työhyvinvoinnin edistämisen kehittämiskohteita.

Työpajan ajankohtaan ajoittui suuri organisaatiomuutos, joka koski kaikkia osallistettavia. Työpajapäivänä uusi organisaatio oli ollut voimassa vasta vajaan kaksi viikkoa, joten moni asia uudessa organisaatiossa oli sen uutuuden vuoksi vielä kesken ja epäselvää. Organisaatiomuutos vaikutti jollakin tavalla jokaiseen osallistettavaan. Esimerkkeinä osallistettaviin vaikuttavista muutoksista olivat esimiehen vaihtumiset, arjen uudet toimintamallit ja mahdolliset muutokset työtehtävissä. Tuore organisaatiomuutos oli siten ymmärrettävästi esillä keskustelussa myös työpajan aikana.

Ennen työpajaa oli tiedossa, että yksi osallistettava ei pääse mukaan työpajaan. Työpajaan osallistui kuusi (6) osallistettavaa ja molemmat opinnäytetyöntekijät. Poissaoleva osallistettava osallistui työpajatyöskentelyyn tekemällä etätehtäviä itsenäisesti, mikä oli hänen oma ideansa ja toiveensa. Hänelle lähetettiin sähköpostilla tietoa työpajan kulusta sekä siitä, mitä tietoa työpajassa oli tuotettu ja pyydettiin lisäämään materiaaliin omat ajatukset käsitellyistä aiheista. Osallistettava lähetti vastauksensa opinnäytetyöntekijöille ennen seuraavaa työpajaa, joten hänen tuottamansa tieto pystyttiin huomioimaan kehittämisprosessissa.

Toinen työpaja käynnistyi rennoissa tunnelmissa. Työpajassa hyödynnettiin ensimmäisessä työpajassa syntynyttä tietoa. Työpajan aluksi osallistettavat tutustuivat pareittain opinnäytetyöntekijöiden tekemään teemoitteluun (liite 3) edellisen työpajan tiedontuotannosta. Ensimmäisessä työpajassa tuotettu tieto oli teemoiteltu työpajojen väliajalla Mankan ja Mankan (2016, 76) voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin mukaisesti työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin.

Osallistettavat työskentelivät tiiviisti ja perehtyivät laadittuun teemoitteluun huolellisesti pareittain. Heille annettiin mahdollisuus lisätä mahdollisia uusia ideoita suoraan teemoittelulomakkeeseen. Työhyvinvoinnin edistämisen kehittämiseksi tarvittiin tietoa siitä, mitä hyvää on jo olemassa. Hyvän esille tuominen tuki myös valittua voimavaralähtöistä näkökulmaa Parit merkitsivät edellisessä työpajassa esiin tulleista asioista ne kohdat, mitä hyvää kokivat jo olevan olemassa. Seuraavaksi heitä pyydettiin merkitsemään teemoittelulomakkeesta ne 3 - 4 tärkeintä asiaa, joita voisi lähteä edelleen vahvistamaan arjessa käytettävillä keinoilla.

Parit esittelivät valintansa vuorotellen kaikille. Tämän jälkeen he valitsivat koko ryhmänä kaikista löydetyistä asioista ne, mitkä kokivat tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi. Tässä kohdin keskustelu lähti kohti epäkohdista keskustelemista, jolloin osallistettavat tarvitsivat fasilitaattoreiden tukea. Fasilitaattorit kuuntelivat heitä samalla tukien ylittämään kokemansa epäkohdat, jolloin osallistettavat pystyivät valitsemaan työhyvinvoinnin kehittämiskohteet, joihin voivat vaikuttaa itse. Tämän tehtäväkokonaisuuden vaatima työskentelyyn kuluva aika oli arvioitu liian lyhyeksi ja opinnäytetyöntekijät huomasivat, ettei aika tule riittämään alkuperäisen suunnitelman toteuttamiseen. Tässä välissä pidettiin tauko, jolloin osallistettavien jaloitellessa käytävällä opinnäytetyöntekijät pystyivät muokkaamaan alkuperäistä suunnitelmaa työpajan kulusta. Työhyvinvoinnin merkityksen osuus päätettiin jättää pois työpajasta ajanpuutteen vuoksi pois

Työpajatyöskentely jatkui tauon jälkeen. Osallistettavien valitsemat työhyvinvoinnin kehittämiskohteet kirjoitettiin isoille A3-kokoisille papereille otsikoiksi. Näiden asioiden ympärille osallistettavat lähtivät etsimään keinoja tehtävänannolla "Millaiset työpaikan toimintatavat vahvistaisivat näitä asioita?". Nämä ajatukset

osallistettavat kirjoittivat suoraan isoille papereille mind map- tyyppisesti, joiden pohjalta käytiin yhteistä keskustelua.

Työpajan lopuksi osallistettavilta pyydettiin työpajasta suullinen palaute. Osallistettavat kokivat hyvänä, että työskentelyä helpottamaan oli tehty tulosteet. Osallistettavien mielestä ohjeistus tehtäviin oli selkeää ja työskentelyssä oli hyvä rytmi. Lopuksi sovittiin kolmannen ja viimeisen työpajan ajankohta. Tässä vaiheessa oli tiedossa, että osallistettavien joukko olisi eri syistä hajaantumassa maaliskuussa. Opinnäytetyöntekijöiden tavoitteena oli, että kehittämisprosessin työpajoissa olisi mukana loppuun saakka samat osallistettavat, sillä uusien osallistettavien mukaan tuleminen työpajatoiminnan tässä vaiheessa olisi voinut olla haasteellista kaikille osapuolille työpajojen prosessimaisen etenemisen vuoksi. Kolmas ja näin ollen viimeinen työpaja sovittiin pidettäväksi helmikuussa 2017.

7.5.3 Kolmas työhyvinvoinnin työpaja

Kolmas työpaja pidettiin 15.2.2017. Työpajan teemana oli työhyvinvointia tukevan toimintamallin kehittäminen aiemmissa työpajoissa syntyneen tiedon tuotannon ja osallistettavien valitsemien työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden pohjalta. Työpajaan osallistui kaikki seitsemän (7) osallistettavaa ja opinnäytetyöntekijät. Alkukahvien aikana osallistettavia pyydettiin keskustelemaan siitä, miten he olivat kokeneet työn arjessa pidetyt työhyvinvoinnin teeman ympärillä olleet työpajat.

Osallistettavat keskustelivat ajatuksistaan ensin vieruskavereiden kesken. Tämän jälkeen he kertoivat ajatuksistaan koko ryhmälle, jolloin toinen opinnäytetyöntekijä kirjasi osallistettavien kokemukset ylös ja toinen opinnäytetyöntekijä piti huolen siitä, että kaikki saivat puheenvuoron. Keskustelussa esiin nousseet kokemukset vahvistivat näkemystä siitä, että kehittämistoimintaa oltiin viemässä oikeaan suuntaan.

Työpajassa käytiin keskustelua siitä, että aiemmissa työpajoissa oli tullut esille työhyvinvoinnin kokemuksen yksilöllisyys. Oli koettu, että jokainen on oman työhyvinvointinsa asiantuntija, mutta työhyvinvointiin liittyviä asioita ja ajatuksia on

hyvä myös jakaa. Osallistettavat kertoivat kokeneensa työpajatyöskentelyhetket hyväksi ja heidän työhyvinvointiaan tukevikseen. Opinnäytetyöntekijät kysyivät osallistettavilta, miten nämä hetket saisi jatkumaan ja heitä kannustettiin ideoimaan ja miettimään uudenlaisiakin toimintatapoja. Osallistettavilta kysyttiin, voisiko eräänlainen työhyvinvoinnin osaajayhteisö toimia työhyvinvointia tukevana keinona ja auttaa tällaisten työpajojen kaltaisten hetkien tulemisessa työn arkeen? Osallistettaville avattiin lyhyesti osaajayhteisön käsitettä Iskaniuksen ym (2011) teorian ja keskustelun avulla. Yhdessä pohdittiin osaajayhteisön sopivuutta työhyvinvoinnin tukemisen keinoksi ja sitä, miten se suhteutuu heidän valitsemiin työhyvinvoinnin kehittämiskohteisiin. Osallistettavat kokivat, että työpajassa voitaisiin ideoida tällaista osaajayhteisön toimintatapaa. He työskentelivät aiheen parissa seuraavien kysymysten avulla, jotka olivat kirjoitettuna seinillä oleville A3-kokoisille papereille.

- Millainen työhyvinvoinnin osaajayhteisö olisi?
- Mitä haasteita toiminnalla olisi?
- Miten työhyvinvoinnin osaajayhteisön saisi elämään käytännössä?

Osallistettavat työskentelivät aluksi tämän aiheen parissa vieruskavereiden kanssa aivoriihimenetelmää hyödyntämällä. He kirjoittivat liimalapuille ajatuksiinsa kaikkiin kolmeen tehtäväkokonaisuuteen liittyen ja kävivät tämän jälkeen kiinnittämässä liimalaput A3-papereille. Tämän jälkeen aiheesta käytiin keskustelua ryhmässä opinnäytetyöntekijöiden johdolla. Tässä vaiheessa syntyi vielä lisää ajatuksia, jotka kirjattiin ylös A3-papereille.

Seuraava tehtäväkokonaisuus käsitteli työhyvinvoinnin hyötyjä. Tätä teemaa oli ollut tarkoitus käsitellä jo toisessa työhyvinvoinnin työpajassa. Kokonaisuus haluttiin pitää mukana kehittämistoiminnan prosessissa, joten se oli päätetty ottaa mukaan viimeiseen työpajaan. Osallistettavilta kysyttiin aiemmin suunnitellun: "Mitä hyötyä työhyvinvoinnista on?" asemasta millaisia hyötyjä työhyvinvoinninosaajayhteisöstä olisi organisaation eri toimijoille. He pohtivat tätä teemaa seuraavien seinällä näkyvien erillisten kysymysten avulla: "Mitä hyötyä työhyvinvoinnin osaajayhteisöstä olisi työntekijälle/ asiakkaalle/ työyhteisölle?"

Työpajassa syntyi ideoita työhyvinvoinnin osajayhteisön toteuttamisen tavasta, siihen liittyvistä haasteista ja ajatuksia osajayhteisön hyödyistä. Osallistettavat kokivat olevansa valmiita kokeilemaan käytännössä työpajassa ideoitua osajayhteisömallia ja sopivat mallin pilotoinnin maaliskuulle 2017 sekä valitsivat joukostaan koollekutsujan. Osallistettavat päättivät koollekutsujan pitävän pilotointiryhmään yhteyttä sähköpostitse.

Kolmas työpaja päätettiin kysymällä osallistettavilta kirjallinen palaute heidän kokemuksistaan kehittämistoiminnan työpajoista (liite 1). Kirjallisen palautteen kysyminen tässä vaiheessa prosessia mahdollisti työpajatyöskentelyjen yhteen vetämisen. Osallistettavien oli mahdollista tuoda ajatuksiaan esille vielä myös suullisesti. Työpajan lopuksi kerrottiin, että osallistettavat voivat olla yhteydessä opinäytetyöntekijöihin kehittämistoiminnan prosessiin liittyvissä kysymyksissä ja myös osallistettavat lupautuivat siihen, että opinäytetyöntekijät voivat ottaa heihin yhteyttä kehittämistoimintaan liittyen, vaikka työpajat päättyivätkin.

7.5.4 Lähijohtajien haastattelut

Kehittämistoiminnassa haluttiin haastatella lähijohtajia, jotta saatiin tietoa lähijohtajien näkemyksistä kehittämistoiminnassa muotoutumassa olleesta työhyvinvoinnin tukemisen keinosta. Lähijohtajia ei osallistettu työpajatyöskentelyyn, koska asiakastyötä tekeville osallistettaville haluttiin tarjota omat työpajahetket, jolloin ehkä työhyvinvoinnin tukemisen keinojen ideointikin olisi vapaampaa. Keski- ja lähijohdon työntekijät eivät olleet myöskään tuoneet esille kehittämistoimintaa suunniteltaessa, että he osallistuisivat työpajatyöskentelyyn. Lähijohtajia ei pyydetty mukaan työpajatyöskentelyyn myöskään meneillään olevan organisaatiomuutoksen vuoksi, koska muutos toi lisääntyneitä kiireitä etenkin heille. Tällaisessa tilanteessa työpajojen aikatauluttaminenkin olisi voinut muodostua haasteelliseksi.

Lähijohtajien haastattelut toteutuivat maaliskuussa 2017 siten, että toinen lähijohtaja haastateltiin suullisesti ja toisen lähijohtajan haastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluna. Molemmille lähijohtajalle kerrottiin ennen haastattelua

suullisesti kehittämisprosessin tähänastinen kulku. Heille kerrottiin lyhyesti kolmesta työpajasta ja siitä, että osallistettavat olivat halunneet lähteä pilotoimaan työhyvinvoinnin tukemisen osajayhteisömallia. Annetun tiedon tarkoituksena oli pitää lähijohtajat tietoisena kehittämisen sen hetkisestä tilanteesta.

Ennen haastatteluja molemmille lähijohtajalle kerrottiin anonyymiuden säilyttämisen periaatteesta ja heiltä pyydettiin omat suostumukset haastatteluissa syntyneen tiedon käyttämiseen opinnäytetyössä. Käytössä olevan osajayhteisö-käsitteen ymmärtämisen tueksi heille kerrottiin osajayhteisö-käsitteestä teoriaa Iskanius ym. (2011) pohjalta. Heillä oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä osajayhteisön käsitteestä. Lähijohtajille esitetyt kysymykset (liite 4) olivat samansisältöisiä, kuin mitä osallistettavat olivat pohtineet kolmannessa työpajassa. Lisäksi lähijohtajilta kysyttiin heidän näkemyksiään osajayhteisötoiminnasta työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta.

7.5.5 Työhyvinvoinnin osajayhteisömallin pilotointi

Yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii johdon ja henkilöstön sitoutumista (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19). Heikkilä ja Heikkilä (2005, 299) ovat todenneet, että työntekijöitä tulisi kannustaa ottamaan vastuuta yhteisestä visiosta. Lähijohtajat antoivat tukensa kehittämistoiminnassa syntyneen työhyvinvoinnin tukemisen keinon työpajalla tapahtuvaan pilotointiin. Kokeilevan toiminnan avulla pyritään kuvaamaan uutta toimintatapaa ja voidaan toteuttaa varsinainen testaaminen (Toikko & Rantanen 2009, 60). Osallistettavat työntekijät ottivat itse vastuun kehittämisestä. Työpajoissa suunnitellun mallin mukaisesti työntekijät kokoontuivat osajayhteisö-tapaamiseen keskenään, eivätkä opinnäytetyöntekijät olleet läsnä tapaamisessa. Osallistettavien keskenään kokeilema pilotointi ilman fasilitointia mahdollisti siten toimintamallin testaamisen ja tiedon tuottamisen mahdollisimman todellisesta tilanteesta.

Kehittämistoiminnan työpajoihin osallistettavista mukana pilotoinnissa oli viisi (5) henkilöä. Tämä oli tiedossa jo helmikuussa pilotointia sopiessa. Osallistettavien kanssa oli sovittu, että he voivat kutsua mukaan pilotointiin halutessaan myös

sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole olleet mukana kehittämistoiminnan työpajoissa. Pilotointiin osallistui kaksi (2) henkilöä, jotka eivät olleet aiemmin mukana kehittämistoiminnan prosessissa. Koko kehittämistoiminnan ajan mukana olleilta osallistettavilta kerättiin kokemukset pilotoinnista henkilökohtaisella sähköpostikyselyllä. Vastauksia ei tullut yhtään määräaikaan mennessä. Osallistettavilta pyydettiin vastauksia uudestaan sähköpostitse, minkä jälkeen uuteen määräaikaan mennessä vastaukset saatiin kolmelta (3) mukana olleelta henkilöltä.

8 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli Siun soten sosiaalipalvelujen työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen. Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tuloksista, jotka syntyivät opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tiedon- tuotannon avulla. Kehittämisprosessissa löytyi työhyvinvointia tukevia yksilötason ja yhteisöllisen tason asioita. Lisäksi löytyi työhyvinvoinnin kehittämiskoh- teita. Näiden tulosten pohjalta laadittiin opinnäytetyön tuotoksena työntekijöiden työhyvinvointia edistävä yhteisöllinen osaajayhteisömalli, mikä voi toimia tulosten mukaan myös työhyvinvoinnin johtamisen tukena.

8.1 Työntekijöiden yksilötason työhyvinvointia tukevat asiat

Osallistettavien mukaan työn hallinnan kokemus, työn monipuolisuus ja vaikutta- mismahdollisuudet omaan työhön lisäävät yksilön työhyvinvointia. Työn hallinnan kokemuksesta lisää se, että on mahdollisuus työskennellä omalla osaamisalueellaan ja se, että osaa sekä hallitsee työtehtävät. Toisaalta työltä toivottiin myös sopi- vasti haasteita. Lisäksi toivottiin mahdollisuutta jatkuvaan kehittymiseen oman alan täydennyskoulutuksen avulla. Osallistettavien kokeman mukaan vastuu ja vapaus rakentaa sekä kehittää oman työnsä sisältöä lisäävät työhyvinvointia.

Mahdollisuus työskennellä asianmukaisissa työtiloissa koettiin tärkeänä. Työpai- kan joustava rakenne, johon kuuluu organisaation tarjoamat joustot työntekijän

elämäntilanteen mukaan, nousivat niin ikään tuloksissa esille. Osallistettavat toivat esille myös taukojen merkityksen työhyvinvointia tukevana asiana. Joka päivä tulisi olla mahdollista pitää riittävä lounastauko ja muut päivään kuuluvat tauot. Osallistettavat toivat esiin myös ajanhallinnan merkityksen yleisesti, tärkeänä nähtiin se, että työaika riittää työtehtäviin.

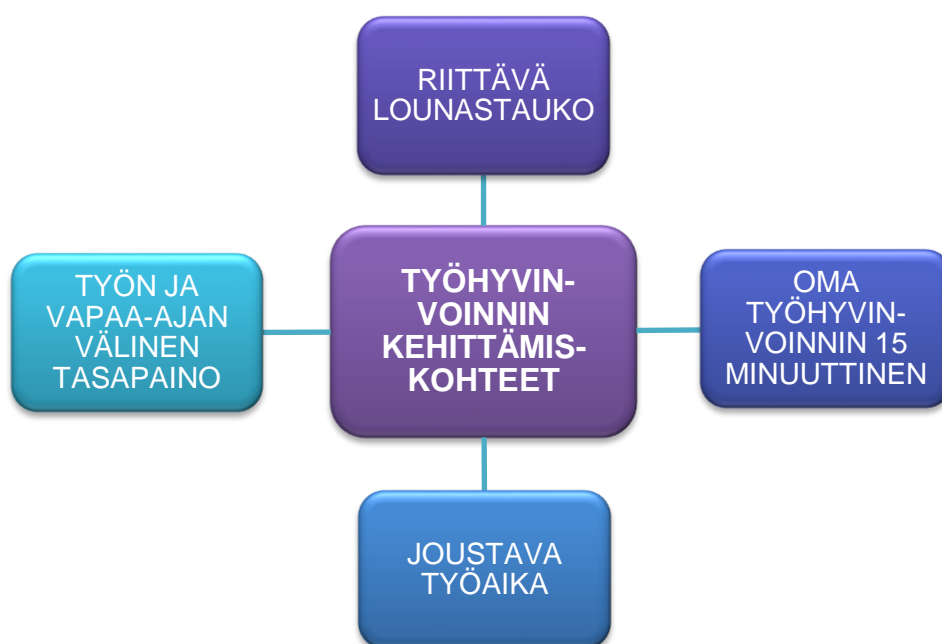
Esimies, jolta on mahdollista saada tukea, ja johon on toimiva suhde, oli osallistettavien mukaan merkityksellinen asia. Kannustavan johtamisen koettiin lisäävän työhyvinvointia lähijohtajan osoittaman tuen ja luottamuksen kautta. Arvostus nähtiin tärkeänä ja siitä voi olla osoituksena esimerkiksi asiakkaalta saatava hyvä palaute. Rahallinen korvaus mainittiin myös arvostusta viestittävänä ja työhyvinvointia lisäävänä asiana. Osallistettavat kokivat merkitykselliseksi yksilön työhyvinvointia edistävinä asioina liikunnan, vapaa-ajan, perheen ja ystävät. Myös lepo ja loma-ajat nousivat tuloksissa esille. Asiat, joiden osallistettavat olivat kokeneet edistävän omaa työhyvinvointiaan, ovat esitettyinä teemoina yksilön työhyvinvointia edistävät tekijät -kuviossa 10.



Kuvio 10. Työntekijöiden kokemat työhyvinvointia edistävät tekijät.

Osallistettavat ideoivat erilaisia asioita oman työhyvinvointinsa edistämiseksi, jos aikaa olisi viikossa 15 minuuttia. Näitä asioita olivat: liikuntaan panostaminen, lukeminen, rentoutuminen, luovat toiminnot, valokuvaus sekä työergonomian kehittäminen: ”*Jos ulkona olisi kaunis ilma, kävisin ottamassa valokuvia.*”

Osallistettavat nostivat esille tärkeimmiksi yksilötason työhyvinvoinnin kehittämiskohteiksi tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä, joustavan työajan, riittävän lounastauon ja oman 15 minuutin viikoittaisen työhyvinvoinnin hetken. Yksilötason työhyvinvoinnin kehittämiskohteiksi valitut asiat ovat kuvattuna kuviossa 11.



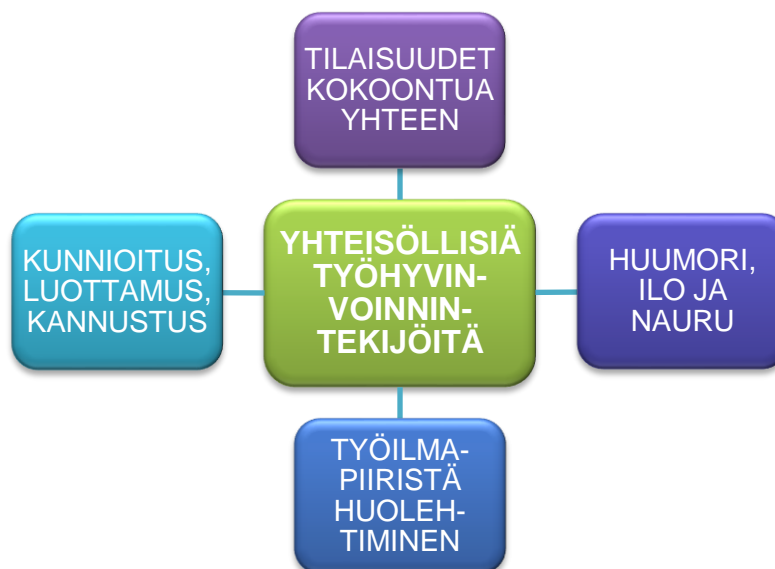
Kuvio 11. Yksilötason työhyvinvoinnin kehittämiskohteet.

8.2 Työhyvinvointia edistävät yhteisölliset keinot

Toimiva, kannustava ja joustava työyhteisö nähtiin olevan tärkeä työhyvinvointiin liittyvä asia. Osallistettavat toivat esille, että työhyvinvointia arjessa edistävät hyvät, toimivat ja luottamukselliset suhteet työpaikalla. Esille tuotiin, että jokainen työntekijä on yhtä arvokas työyhteisössä ja ansaitsee tulla kuulluksi. Työkavereiden keskinäinen kunnioitus lisäsi siten työyhteisön keinoja työhyvinvoinnin kokemisessa. Osallistettavat toivat esille sosiaalisten suhteiden merkityksen työhyvinvointia tukevana asiana. Näitä olivat työkaverit ja mahdollisuus tilanteisiin, jolloin

työkavereiden kanssa voi keskustella muistakin kuin työasioista sekä tehdä asioita yhdessä.

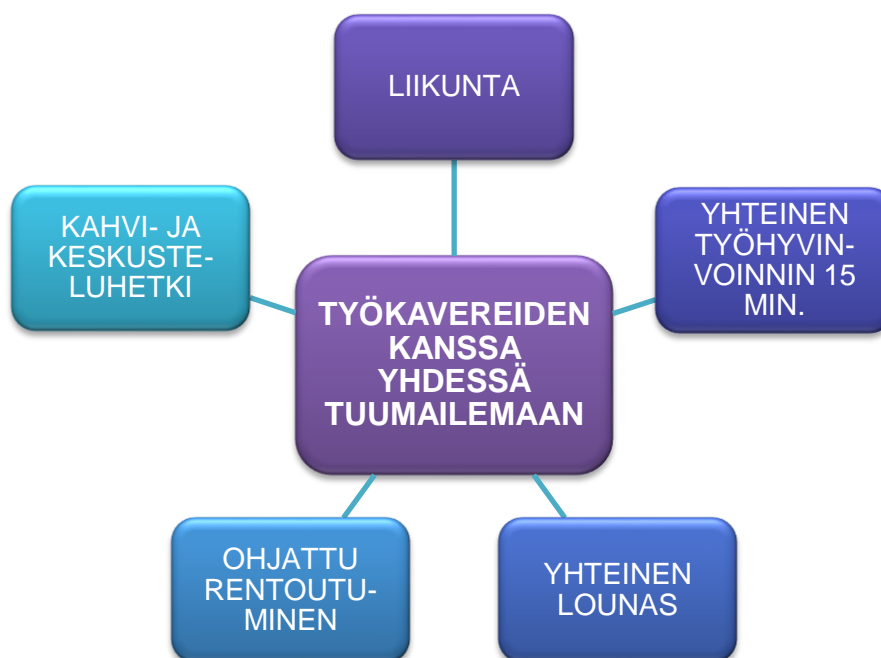
Osallistettavat pitivät tärkeänä sitä, että ilmapiiri työyhteisössä säilyy hyvänä ja jokainen työpaikan jäsen kantaa siitä vastuunsa. Taito ratkaista ristiriitoja rakentavasti sekä se, että mahdolliset huonotkin asiat voidaan puhua avoimesti, osoittautuivat tärkeiksi. Hyvää tiedonkulkua toivottiin työpaikalla sekä verkostossa. Osallistettavat toivat esille myös sen, että työyhteisössä vältettäisiin kiirettä, ja ettei omia työkiireitä tuotaisi tauolle mukaan. Muuten kiire tartutetaan herkästi muihin samassa tilassa taukoaan pitäviin. Toivottiin, että osattaisiin olla lähtemättä kiireeseen mukaan. Avoin työyhteisö, jossa työntekijä saa olla oma itsensä ja missä häneen luotetaan, koettiin myös tärkeäksi. Yhdessä tekeminen, keskustelut työkavereiden kanssa sekä kannustava ja mukava työilmapiiri, jossa on tilaa huumorille, naurulle ja ilolle olivat tärkeitä yhteisöllisiä työhyvinvointia tukevia asioita. Yhteisölliset työhyvinvointia edistävät asiat ovat esitettyinä kuviossa 12.



Kuvio 12. Yhteisöllisiä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä.

Osallistettavien kokemista yhteisöllisistä työhyvinvointia tukevista tekijöistä osallistettavat nostivat tärkeimmäksi yhteisölliseksi työhyvinvoinnin kehittämisen kohteeksi tilaisuudet kokoontua yhteen, ”työkavereiden kanssa yhdessä tuumailemaan”. Osallistettavat pohtivat, mitä voisi tehdä yhdessä työhyvinvoinnin edistämiseksi, jos aikaa olisi käytettävissä 15 minuuttia viikossa (kuvio 13).

Osallistettavat suunnittelivat yhteiseksi tekemiseksi ohjattua taukojumppaa, rentoutusharjoitusta esimerkiksi valmiin äänitteen avulla, kävelyretkeä, yhteistä ruokahetkeä työpaikalla tai yhteistä lounasta työpaikan ulkopuolella. Osallistettavat nostivat esille idean siitä, että 15 minuuttisen voisi käyttää ylimääräisenä taukona yhdessä työkavereiden kanssa keskusteluun kahvin äärellä: *”Tilaisuus puhua työkaverin kanssa muustakin kuin asiakastyöstä ja palvelurakenteista.”*



Kuvio 13. Työkavereiden kanssa yhdessä tuumailemaan teemaan liittyvät tekijät.

8.3 Työhyvinvointia tukeva osaajayhteisömalli

Kehittämistoiminnan koko prosessin ja kaikkien osallistettavien tiedon tuotannon tuotoksena syntyi työhyvinvointia tukeva osaajayhteisömalli. Malli voi toimia myös työhyvinvoinnin johtamisen työvälineenä. Osaajayhteisömalli toimii työhyvinvoinnin tukemisen apuna vastaten työhyvinvoinnin kehittämiskohteiksi valittuihin teemoihin, joista työkaverin kanssa yhdessä tuumailemaan valittiin yhdessä kehittämiskohteet yhdistäväksi yläkäsitteeksi.

Työhyvinvoinnin osaajayhteisön toimimisen mahdollistaa esimerkiksi rakenteen kautta mahdollistuva sopivasti kontrolloitu toiminta ja kaikkien osallistujien sitoutuminen toimintaan, silloin kun he ovat siinä mukana. Toiminnan tulee olla

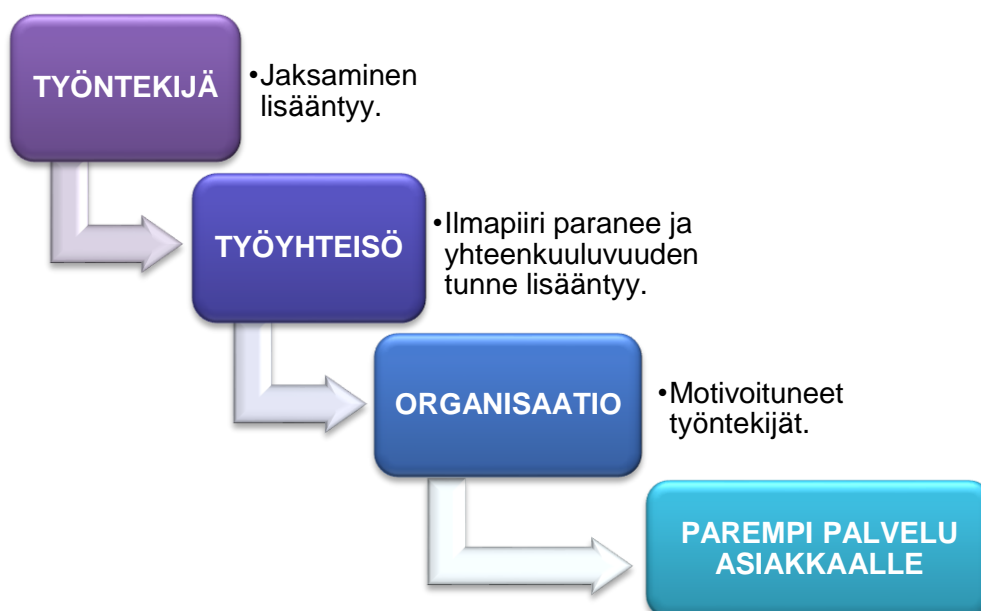
kuitenkin vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Tapaamistiheyden katsottiin voivan olla kuukausittaisesta tapaamisesta aina puolivuositaiseen tapaamiseen. Toiminta voisi olla jatkossa myös virtuaalista. Näissä virtuaalisissa ryhmissä olisi työhyvinvointiin liittyvien viestien ja mukavien kevennysten jakaminen helppoa. Virtuaalisuus mahdollistaisi myös mahdollisuuden toimia spontaanimmmin. Toiminnan toteuttamiseen työajalla toivotaan työnantajalta selkeää lupaa. Asiaan paneutuneet ja asiasta innostuneet työntekijät käynnistävät ja kokoavat osaajayhteisön. Useamman vastuuhenkilön myötä myös vastuu jakautuu useammalle.

Tapaamisissa voidaan keskustelujen ja yhteisten toimintojen lisäksi esimerkiksi jakaa artikkeleita työhyvinvoinnista. Tapaamisissa on myös mahdollista kokeilla erilaisia osaajayhteisön ideoimia työhyvinvointia edistäviä asioita. Ehdotuksena syntyi ajatus aamupalatapaamisesta, jolloin osaajayhteisön jäsenet vastaavat tarjoilusta yhdessä sopien. Ruuan katsottiin motivoivan osallistumaan ja luovan tunnelman välittömäksi ja rennoksi. Osaajayhteisötoiminta voi toimia muuallakin kuin työyhteisön tiloissa, koska erilainen tila voi tuoda tapaamiseen lisää näkökulmia. Erilaisten luovien keinojen käyttö voisi myös rikastuttaa toimintaa.

Osallistettavat olivat sitä mieltä, että mahdollisia haasteita työhyvinvoinnin osaajayhteisön toiminnalle voisi tuoda se, mihin suuntaan itseohjautuva ryhmä lähtisi menemään. He pohtivat sitä, pysyisikö toiminnan näkökulmana voimavarakeskeisyys vai suuntautuisivatko ajatukset epäkohdista keskusteluun. Yksi haasteista on myös mahdollisen rahoituksen puuttuminen: *”Raha on aina haaste. Vaikka tulisi hyviä ideoita”*. Ajan löytäminen toiminnalle on myös haaste, koska resurssit suhteessa asiakas- ja työmääriin ovat pienet. Uuden toimintamallin juurruttaminen työyhteisön arkeen voi olla työlästä, samoin uuteen toimintaan motiivointi. Haasteena voi olla myös se, että toiminnasta jättäytyvät pois juuri ne, jotka esimerkiksi ovat stressaantuneita. Tällaiset henkilöt olisi tärkeää houkutella mukaan toimintaan, jotta he saisivat osaajayhteisön tuottaman hyödyn työhyvinvoinnin tukemiseen.

Kaikkien osallistettavien tiedontuotantona syntyi ajatuksia siitä, mitä hyötyä työhyvinvoinnin osaajayhteisöstä olisi työntekijälle, työyhteisölle, organisaatiolle ja asiakkaalle (kuvio 14). Työntekijän katsottiin voivan kokea toiminnan

virkeistävänä, mikä lisäisi hänen jaksamistaan. Työyhteisölle vaikutukset näkyisivät positiivisen ilmapiirin vahvistumisena sekä yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistumisena. Organisaatiolle työhyvinvoinnin osaajayhteisöstä saama hyöty näkyisi jaksavana työntekijänä. Asiakkaalle työhyvinvoinnin osaajayhteisön toiminta näkyisi asiakkaan saamana parempana palveluna, koska jaksavan työntekijän ajateltiin kykenevän panostamaan asiakkaan palvelemiseen enemmän. Osaajayhteisömallin nähtiin myös parantavan asiakaspalvelua toiminnan myötä tapahtuvan työntekijöiden hyvien keskinäisten suhteiden vahvistumisen ansiosta.



Kuvio 14. Työhyvinvoinnin osaajayhteisömallin hyödyt asiakkaalle.

8.4 Osaajayhteisötoiminta työhyvinvoinnin johtamisen tukena

Lähijohtajat kokivat, että työhyvinvoinnin osaajayhteisö olisi hyödyllinen työntekijöille. He katsoivat jakamisesta olevan aina hyötyä, olivatpa kyseessä hyvien tai ongelmallisten asioiden jakaminen. Osaajayhteisön katsottiin lisäävän vuorovaiikutusta ja avoimuutta sekä lisäävän yhteistyön saumattomuutta. Sen kautta olisi mahdollista lisätä myös yhteistyön sujuvuutta, mikä vähentäisi yksinjäämistä. Työntekijöiden viihtymisen katsottiin tuottavan voittoa ja se olisi siten hyödyllinen panostus. Toiminnan toivottiin olevan kaikille osallistujille voimaannuttava kokemus. Lisäksi osaajayhteisön katsottiin myös auttavan työntekijää näkemään

asiakkaan tilanteen laajemmin, jolloin erilaisten palveluiden tarpeen arviointi helpottuisi: *”Voimaantunut työntekijä jaksaa paremmin.”*

Lähijohtajat näkivät, että jo tietoisuus tulossa olevista tapaamisista voisi kantaa ja tukea työntekijöiden jaksamista. Osaajayhteisötoiminnan katsottiin tarjoavan työntekijälle mahdollisuuden jakaa kokemuksiaan muiden kanssa. Tällainen toiminta nähtiin työntekijöitä voimaannuttavana. Lähijohtajien mielestä työhyvinvoinnin osaajayhteisötoiminnasta olisi mahdollista saada toimivia käytäntöjä koko työyhteisön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen.

Lähijohtajien mukaan työhyvinvoinnin osaajayhteisötoiminnan onnistuminen vaatisi toiminnan mahdollistamisen työajalla. Tarvitaan selkeä johdon tuki, että työhyvinvoinnin osaajayhteisö toimii käytännössä. Sille tulisi osoittaa aika ja paikka. Osaajayhteisön toimiminen työajalla nähtiin myös työntekijöitä paremmin sitouttavana sekä mahdollistaisi siten paremmin toiminnalle löytyvän ajan. Lähijohtajat toivoivat, että jokainen osallistuja olisi valmis tuomaan ryhmään jotain ja olisi mieleltään valmistautunut. Lähijohtajat miettivät vastauksissaan myös sitä, kuinka ryhmät saisivat luotua rakennetta toimintaan. Osallistuisiko lähijohtaja ryhmän rakenteen luomiseen, jolloin osaajayhteisön toiminta ei kävisi liian kuormittavaksi osallistujille? Toivottiin, että toiminnassa säilyisi hyvä henki ja osallistujat tulisivat tilanteeseen positiivisella asenteella.

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta ajateltuna lähijohtajat kokivat työhyvinvoinnin osaajayhteisön antavan työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen. Osaajayhteisössä esiin nousseita asioita olisi mahdollista työstää eteenpäin erilaisin keinoin. Lähijohtajat miettivät, että muun muassa työnohjauksen tai jatkokoulutuksen kautta olisi mahdollista tukea työssä jaksamista ja lisätä työn imua. Lähijohtajille työhyvinvoinnin osaajayhteisön koettiin antavan tietoa siitä, millaisia mahdollisia ongelmia työntekijät kohtaavat työssään ja kuinka olisi mahdollista tukea jaksamista. Lähijohtajat kokivat, että osaajayhteisön kautta olisi mahdollista saada näkyviin ajankohtaiset ajatukset ja ongelmat, joita lähijohtajuuden avulla voisi kehittää. Lisäksi toiminnan nähtiin tuovan apua palvelujen kehittämiseen sekä työntekijöiden osaamisen valmentamiseen.

Lähijohtajat pohtivat, miten osaajayhteisön toiminta näkyisi vuoden päästä, jos toimintaa olisi ollut vuoden ajan. Heidän mielestään toiminta tukisi työyhteisön jaksamista sekä yhteen pelaamista. Asioiden jakamisen kautta olisi mahdollista torjua uupumusta ja antaa vertaisoppimiselle sekä vertaistuelle mahdollisuus. Lähijohtajat näkivät työhyvinvoinnin osaajayhteisön edistävän työhyvinvointia ja jaksamista. Tämän tarkoittaisi johtamisen kannalta paremmin työssään viihtyviä ja motivoituneita työntekijöitä. Lisäksi lähijohtajat pohtivat osaajayhteisön tuovan heille mahdollisesti tietoa ja ehdotuksia tarvittavista parannuksista. Toisaalta mietittiin, olisiko mahdollisiin pulmiin löytynytkin ratkaisu jo osaajayhteisön yhteisissä mietinnöissä.

8.5 Kokemukset pilotoinnista

Osallistettavat pilotoivat työhyvinvoinnin osaajayhteisötoimintaa maaliskuussa 2017, mikä toi lisää tietoa mallin rakentamiseen. Pilotointiin osallistui alkuperäisestä seitsemän (7) osallistettavan ryhmästä viisi (5) osallistettavaa. Työhyvinvoinnin osaajayhteisötapaaminen oli koettu pääasiassa hyvänä ja positiivisena. Pilotoinnista koettiin olevan apua oman työhyvinvoinnin tukemiseen. Osallistettavat pohtivat tapaamisen merkityksiä työhyvinvoinnin näkökulmasta. He kokivat, että oli mukavaa tavata vielä ryhmän kanssa ja tapaamiseen oli ollut mukava lähteä.

Tapaamisessa osallistettavat olivat jakaneet näkemyksiään työhyvinvoinnista sekä siitä, mitä työhyvinvointi itselle merkitsee. Lisäksi oli vaihdettu kuulumisia ja ajatuksia sekä vietetty erilainen hetki työajan puitteissa. Kokemusten vaihtamisen lomassa jokainen oli saanut myös mahdollisuuden kertoa kuulumiset oman työnsä osalta. Näkemysten jakaminen, kuunteleminen ja pohtiminen koettiin tärkeinä. Jokainen osallistettava oli huolehtinut omalta osaltaan siitä, että pilotoinnin aikana ilmapiiri oli säilynyt mukavana ja innostavana. Tapaaminen oli ollut luonteeltaan rento ja tapahtuman ilmapiiri oli koettu avoimeksi. Osallistujien oli ollut helppoa kertoa kuulumisistaan ja ajatuksistaan. Tapaamisen aikana oli käyty ideointia yhdessä työhyvinvoinnin aiheen ympärillä: *”Tapaamiset pistivät miettimään omaa työhyvinvointia, miten sitä voi edistää omana työpäivänä.”*

Työhyvinvoinnin osajayhteisön pilotoinnissa oli ollut mukana uusia henkilöitä, jotka eivät olleet osallistuneet aiempiin kehittämistoiminnan työpajoihin. Tämä oli osoittautunut jonkin verran haasteelliseksi ratkaisuksi, koska uusille osallistujille oli alussa jouduttu avaamaan tapaamisen ja pilotoinnin taustaa. Koettiin, että tilanteeseen olisi kenties ollut hyvä lähteä kaikkien osallistujien samalta tasolta siten, että joko kaikki olisivat olleet aiemmissa kehittämistoiminnan työpajoissa mukana tai siten, että kaikki olisivat olleet ensikertalaisia.

Toisena pilotoinnin haasteena koettiin se, ettei tapaamisella ollut ollut selkeää teemaa. Koettiin, että toimintaa tulisi olla ohjaamassa selkeämmät teemat, jotta siitä tulisi pysyvä käytäntö. Mahdollisten tulevien kokoontumisten organisointi nähtiin myös haasteelliseksi. Jatkoa ajatellen ehdotettiin, että niin sanottu veto-vastuu olisi sovitusti jollakin osallistujalla, joka vastaisi siitä, että tapaamisella olisi tavoite ja runko. Toiminta nähtiin tärkeänä, mutta samalla omat työkiireet painoivat mieltä. Vaikka pilotointihetken oli koettu auttavan irtaantumaan hetkeksi työtehtävistä, oli myös kokemusta siitä, että työasioita oli ollut haasteellista saada mielestä pois. Oli mietitty, voisiko jokin toinen ympäristö toimia tapaamisille paremmin: *"Oli olo, että tuolla ne työt odottavat aivan oven toisella puolella."*

Pilotointiin osallistuneet kokivat, että työhyvinvoinnin osajayhteisön tapaamisessa oli parasta ollut aiemmin kehittämistoiminnassa mukana olleiden ihmisten tapaaminen. Kuulumisten päivittäminen oli onnistunut vaivattomasti ja koettiin, että jatkossa yhteydenpito on vaivattomampaa, kun keskusteluyhteys on avattu työpajoissa. Oli koettu, ettei kenenkään tarvinnut ylisuorittaa vaan kaikki saivat osallistua tapaamiseen omina itsenään, mikä oli koettu tärkeäksi. Pilotoinnin yhteydessä oli suunniteltu mahdollista jatkoa toiminnalle rennon ja vapaamuotoisen tapaamisen muodossa. Pilotoinnin jälkeen osajayhteisön tapaamistiheyden ehdotukseksi tarkentui 3 - 4 kertaa vuodessa.

"Mielestäni tapaamiset, joissa voi rennonoloisesti tavata verkoston jäseniä ilman että aina esillä asiakaskeissi, on jo sinänsä mukavaa ja tärkeää ja työhyvinvointia lisäävää, eli ei tarvitse olla viimeisen päälle hiottua, kallista ja tajunnan räjäyttävää toimintaa."

8.6 Työhyvinvoinnin osajayhteisömallin runko

Työhyvinvoinnin osajayhteisömallin runko rakentui osallistettavien työpajatoiminnasta. Rakenteeseen vaikuttivat myös pilotoinnista saadut kokemukset yhdessä lähijohtajien haastattelujen kanssa. Työhyvinvoinnin osajayhteisömalli on esitetty liitteessä 5.

Osaajayhteisön koko rajattiin korkeintaan 20 henkilöön, jotta yhteisen jakamisen idea säilyisi. Tapaamiset ovat säännöllisiä, työajalla tapahtuvia ja kestävät kaksi tuntia kerrallaan. Työhyvinvoinnin osajayhteisö tapaa kasvotusten sekä tulevaisuudessa myös virtuaalisesti. Vuodessa on 3 - 4 tapaamista, joihin voi osallistua työajalla. Tapaamistiheyden vaikuttaa se, millaiseksi mahdollinen virtuaalinen osajayhteisö kehittyy. Yhteydenpitovälineenä toimii sähköposti ja tulevaisuudessa esimerkiksi kontrolloitu Facebook-ryhmä tai Whatsapp-ryhmä.

Tapaamisissa on ennalta osajayhteisön yhdessä sopimat työhyvinvointiin liittyvät teemat, joita käsitellään keskustellen ja toiminnallisia menetelmiä hyödyntämällä. Osajayhteisö voi valita tapaamisten teemat valmiista ehdotuksista tai keksiä teemat itse. Osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja osallistumisen intensiivisyys voi vaihdella. Työhyvinvoinnin osajayhteisössä tuotettua ja jaettua tietoa jaetaan työyhteisöissä. Mahdolliset esille nousevat työhyvinvoinnin haasteet ja kehittämisideat viedään osajayhteisöistä eteenpäin lähijohtajille.

8.7 Osallistettavien kokemukset työpajatoiminnasta

Viimeisen työpajan lopuksi kaikki seitsemän (7) osallistettavaa vastasivat palautekyselyyn (liite 1). Kyselyn avulla haluttiin selvittää, mikä oli ollut työhyvinvoinnin työpajojen merkitys osallistettaville. Palautteen avulla haluttiin myös saada tietoa työpajojen vahvuuksista ja heikkouksista tukemaan opinnäytetyöntekijöiden kehittäjinä kehittymistä.

Osallistettavat olivat kokeneet työpajojen vaikuttaneen heidän työhyvinvointiinsa positiivisesti. Vastauksissa tuli ilmi, että työpajat olivat herättäneet ajatuksia

omasta työhyvinvoinnista ja orientoineet pohtimaan omaa jaksamista: *”Myös itsellä on vastuu omasta työhyvinvoinnista. Ei voi odottaa, että saisi kaiken annettuna.”* Vastauksissa tuotiin esille, että työhyvinvoinnin asioita oli mietitty yksin ja yhdessä, jolloin työhyvinvointiin liittyvät teemat olivat jäsentyneet, mikä oli koettu hyvänä asiana. Työpajatyöskentelyprosessin aikana tapahtuneiksi muutoksiksi mainittiin oman ajattelun muuttuminen myönteisemmäksi. Kerrottiin, että oma suhtautuminen työn kuormitukseen oli muuttunut ja keskustelut arjessa olivat muuttuneet vähemmän ongelmakeskeisiksi. Vastauksien mukaan positiivisen olon kokemista lisäsi se, että jo entuudestaan hyvin olevat työhyvinvoinnin puolet oli työpajojen jälkeen nähty paremmin: *”Asian äärelle pysähtyminen helpottaa omaa työhyvinvointia. Huomaa, että on paljon hyvääkin, ei pyöri vain negatiivisten asioiden ympärillä.”* Vastauksissa kerrottiin, että työhyvinvointiin oli ryhdytty kiinnittämään enemmän huomiota myös käytännössä. Esimerkiksi työaikaan sisältyvät tauot oli pidetty, vaikka töitä olisikin ollut paljon.

Osallistettavat kokivat saaneensa ajatuksensa kuulluksi työpajoissa erittäin hyvin (ka 4,7) asteikolla 5 erittäin hyvin - 1 erittäin huonosti. Kuulluksi tulemista olivat osallistettavien kokemusten mukaan edistäneet parityöskentely, yhdessä asioiden läpi käyminen, ryhmähenki ja avoimuus. Tilaisuuksien ”johtaminen”, jaetut puheenvuorot, ohjaajan varmistus ja kaikkien huomiointi oli koettu tukevan ajatusten esille tuomista. Sopiva määrä ”ohjelmaa” ja sopivan kokoinen ryhmä olivat osallistettavien mielestä edesauttaneet sitä, että kaikkien ajatuksille oli jäänyt riittävästi aikaa: *”Käytiin läpi kaikkien ajatukset.”*

Osallistettavien mielestä toimivaa yhteistyötä rakennettiin erittäin hyvin (ka 4,6) asteikolla 5 erittäin hyvin - 1 erittäin huonosti. Hyvä ilmapiiri, ryhmän avoimuus ja motivoituneet sekä avoimesti suhtautuvat osallistettavat ja opinnäytetyöntekijät olivat palautteen mukaan edistäneet yhteistyön rakentumista: *”Motivoituneet ja avoimesti suhtautuvat vetäjät ja osallistajat.”* Aktiivinen keskustelu ja kaikkien osallistuminen työskentelyyn niin pareittain kuin koko ryhmän kesken mainittiin myös yhteistyötä edistäneiksi asioiksi. Tuttuus, kunnioitus, luottamus sekä yhteinen tahto ja motivaatio työhyvinvoinnin kehittämiseen olivat olleet osallistettavien mielestä työpajoissa yhteistyötä rakentaneita tekijöitä: *”Kunnioitus ryhmän muita jäseniä kohtaan.”*

Työpajojen vahvuuksiksi osallistettavat nimesivät ilmapiirin ja sen etteivät työpajat olleet palaverimaisia. Osallistettavat olivat kokeneet työpajojen olleen hyvin suunniteltuja ja opinnäytetyöntekijöiden toiminnan olleen selkeää. Työpajat oli koettu käytännönläheisiksi ja työskentely oli ollut sopivan vaativaa. Kerrottiin, että työskentelylle varattu aika oli ollut riittävä suhteessa tehtäviin. Osallistaminen ja käytetyt menetelmät oli koettu työpajojen vahvuuksiksi. Vastauksissa tuli ilmi, että asioiden eteenpäinvieminen oli koettu onnistuneen ja työpajoissa oli näkynyt opinnäytetyöntekijöiden hyvä asenne ja se, että he olivat paneutuneet työpajoihin ja kehitettävään teemaan: *”Osallistaminen ja asioiden eteenpäin vieminen onnistuivat erinomaisesti.”*

Kysymyksiin ”Mikä esti mielestäsi kuulluksi tulemista?”, ”Mikä esti mielestäsi yhteistyön rakentamista?” ja ”Mitkä olivat työpajojen heikkoudet?” ei tullut yhtään vastausta. Muina asioina osallistettavat toivat palautteissaan esille sen, että työpajoihin oli ollut mukava tulla ja työpajat olivat toimineet virkistävinä hetkinä arjen kiireen keskellä: *”Tämä on ollut kuin keidas.”*, *”Kiva lähteä, tulla ja nähdä muita.”* Tarjoilut saivat myös kiitosta. Lisäksi kerrottiin, että mahdollisuudet kokoontua yhteen ja pohtia asioita yhteisesti oli koettu tärkeiksi. Esille tuli myös toive siitä, että kehitetyt käytännöt saataisiin konkreettisesti elämään: *”Toivottavasti hyvät käytänteet saadaan konkreettisesti elämään.”*

9 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan teoriaan peilaten tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnassa syntyneitä tuloksia ja tuotosta sekä kehittämistoimintaan valittuja menetelmiä tiedontuotannon ja osallistamisen mahdollistajina. Lisäksi luvussa pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä sekä opinnäytetyöntekijöiden omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä. Luvun lopussa kuvataan opinnäytetyön tulosten ja tuotoksen hyödynnettävyyttä ja suunnataan katseet tulevaan pohtimalla jatkokehitysideoita.

9.1 Kehittämistoiminnan tulosten ja tuotoksen tarkastelua

Kehittämistoiminnan tuloksena syntyi tietoa yksilötason ja yhteisöllisen tason asioista, jotka tukevat työhyvinvointia. Tuloksissa kävi ilmi, että työn hallinnan kokemus, monipuoliset työtehtävät ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, lisäsivät työhyvinvointia. Työltä toivottiin myös haasteita ja kehittyminen työssä koettiin merkityksellisenä. Työntekijän työn hallinnan mahdollisuudet kuuluvat rakennepääomaan (Manka 2014, 93). Hallinnan tunnetta tukee myös se, että työntekijällä on mahdollisuus käyttää osaamistaan, hän tunnistaa perustehtävänsä ja sen merkityksellisyyden. Työn vastuullisuus ja työstä saatu palaute tukevat työstä innostumista. Työn hallinnan tunne voi tulla myös siitä, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää aikatauluttamisesta sekä toimintatavoista. (Manka & Manka 2016, 107; Virolainen 2012, 49.)

Työn tauottaminen työpäivän aikana ja mahdollisuus riittävään lounastaukoon nousivat myös tuloksissa esille. Työterveyslaitoksen (2017c) mukaan, töiden organisointi tulisikin järjestää siten, että työpäivän aikainen ruokailu toteutuu. Myös se, että työaika riittää työtehtäviin eli yleinen ajanhallinnan tunne koettiin tuloksien mukaan tärkeäksi työhyvinvointia tukevaksi asiaksi. Virolaisen (2012, 94) mukaan työn tauottaminen vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi. Työpäivän aikana pidetyillä tauoilla on merkittävä vaikutus energiatasoon. Tuloksissa tuli esiin levon ja rentoutumisen merkitys työhyvinvoinnin edistämässä. Virolaisen (2012, 97 - 98) mukaan työpäivän aikaisella rentoutumisella on useita myönteisiä vaikutuksia. Rentoutuminen parantaa muun muassa keskittymiskykyä, työtehoa sekä helpottaa vaikeiden asioiden käsittelyä. Rentoutumista ei tulisi mieltää laiskotteiluksi, sillä jopa kahden minuutin rauhoittuminen tukee aivojen palautumista.

Tuloksissa nousi esiin erilaisten työelämän joustojen merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa. Niin työpaikan joustava rakenne kuin joustot erilaisten elämäntilanteiden mukaan koettiin edistävän työhyvinvointia. Virtasen ja Sinokin (2014, 237) mukaan työhyvinvointi on kokonaisvaltaista ja työnantajan mahdollisuudet huomioida työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja niiden aiheuttamat tarpeet vaikuttavat työhyvinvointiin. Joustot erilaisissa elämäntilanteissa luovat pitkällä tähtäimellä työhön sitoutumista. Manka ja Manka (2016, 87) toteavat myös, että

organisaation joustava rakenne mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin.

Toimivalla fyysisellä työympäristöllä koettiin olevan myös merkitystä työhyvinvoinnin kokemisessa. Myös Manka ja Manka (2016, 76) toteavat, että työympäristön toimivuudella ja turvallisuudella on vaikutusta työhyvinvointiin. Huhdan (2012, 71) mukaan työympäristön sekä työvälineiden ja työskentelyolosuhteiden tulee täyttää työsuojelu- ja turvallisuusmääräykset.

Tuloksissa näkyi, että toimivaa suhdetta lähijohtajaan pidettiin yksilön työhyvinvointia tukevana asiana. Esimiehen osoittama kannustus, tuki ja luottamus sekä työntekijän toimiva suhde esimieheen edistävät työhyvinvointia. Yhteisöllisyyden edellytys on johtamisen ja työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus. Hyvä, osallistava ja kannustava johtaminen luo ja kehittää työyhteisötaitoja ja työyhteisötaidot toimivat puolestaan hyvän johtajuuden muodostumisen tukena. (Manka & Manka 2016, 76, 136, 148.)

Tuloksissa näkyi myös kokemus siitä, että arvostus tukee työhyvinvointia. Arvostus voi näkyä esimerkiksi esimieheltä tai asiakkaalta saatuna hyvänä palautteena. Virtasen ja Sinokin (2014, 147, 154) mukaan lähijohtajan kyky osoittaa arvostusta henkilöstölle luo perusturvallisuuden tunteen edistäen työhyvinvointia. Tuloksissa mainittiin myös, että rahallinen korvaus olisi myös keino viestiä arvostusta. Virolaisen (2012, 50) mukaan palkan osuus työtyytyväisyyteen on kuitenkin melko pieni.

Yksilön työhyvinvointia tukevana tekijöinä tuloksista nousi liikunta, perhe ja ystävät sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. 1990-luvulla työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämiskohteena olikin erityisesti työntekijöiden fyysinen kunto (Manka 2013, 60). Työterveyslaitos (2017c) tuo esille terveellisten elintapojen, kuten liikunnan merkityksen työhyvinvointia tukevana tekijöinä. Ilmarinen ym. (2003, 69) laajensivat työkyvyn käsitettä luoden työkykytalon mallin. Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavatkin myös monet työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja muut ihmissuhteet sekä ympäröivä yhteiskunta (Virtanen & Sinokki 2014, 192,

197). Manka (2014, 93) toteaa, että työntekijä voi voida huonosti, vaikka työpaikalla olisi hyvä ilmapiiri ja työntekijä suoriutuisi työstään.

Työpaikkojen sosiaalista pääomaa lisää hyvät työyhteisötaidot. Näihin työelämään kuuluviin taitoihin kuuluu esimerkiksi reiluus, kohteliaisuus, aktiivinen auttaminen sekä toisten arvostaminen. Myös työpaikan viihtyvyydestä ja ilmapiiristä huolehtiminen, sekä aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön katsotaan kuuluvan näihin työyhteisön sosiaalista pääomaa rakentaviin työyhteisötaitoihin. (Manka & Manka 2016, 148 - 149.) Tuloksissa tuli esille, että työyhteisötaidot, kuten taito ratkaista ristiriidat rakentavasti ja työkavereiden työhön kuuluvien taukojen arvostaminen siten, ettei omia työkiireitä tuoda mukaan tauoille pidettiin tärkeänä.

Yhteisöllisellä tasolla keskeisimmäksi työhyvinvointia edistäväksi tulokseksi nousi yhteiset kokoontumiset. Yhteisten kokoontumisten koettiin tukevan työhyvinvointia, koska niissä nähtiin mahdollisuus asioiden jakamiseen yhdessä. Aron (2011, 53) mukaan yhteisöt ovat olleet ihmisille aina arvokas asia ja identiteetin lähde. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 12 - 13) toteavat, että kiinnostus ja osallistuminen yhteiseen toimintaan on yksi tapa kuvata yhteisöllisyyden kokemusta. Työpaikan yhteisöllisyys tukee kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta ja on siten osa työhyvinvoinnin edistämisen kokonaisuutta. Manka ja Manka (2016, 88) tuovat esille, että myös kahvipöytäkeskusteluja tarvitaan tehokkaan työajan oheen.

Toimiva, kannustava ja joustava työyhteisö, jossa on toimivat ja luottamukselliset suhteet tulivat esille tuloksissa tärkeinä asioina työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Harisalo ja Miettinen (2010, 40) toteavat, että luottamuksen ilmapiirissä ihmisten on helpompi jakaa toisille kokemuksiaan. Tuloksissa kävi ilmi, että myös sosiaaliset suhteet koettiin merkityksellisinä. Lisäksi työyhteisössä vallitseva hyvä ilmapiiri, johon kuuluu kunnioitus työkavereita kohtaan sekä huumori, ilo ja nauru olivat myös tärkeitä työhyvinvointia edistäviä asioita. Myös Manka (2014, 93 - 94) mainitsee, että yhteisöllisyys eli sosiaalinen pääoma vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sillä on merkitystä työilmapiiriin. Huomaavaisuus ja positiivinen asenne edistävät työhyvinvointia (Virtanen & Sinokki 2015, 211). Vesan

(2009, 74) mukaan huumorin kautta on mahdollista rakentaa työyhteisön jäsenten välistä ymmärrystä ja keskinäistä luottamusta.

Manka ja Manka (2016, 165) toteavat, että se mihin kiinnitetään huomiota, lisääntyy. Tämä toimii myös itseluottamusta kasvattavana keinona. Virolaisen (2012, 193) mukaan työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi työntekijän oma asenne työpaikkaa kohtaan. Myös Manka ja Manka (2016, 56) ovat todenneet työntekijän omalla myönteisellä asenteella olevan merkitystä työhyvinvoinnin kokemukseen. Tuloksista ilmeni, että jo työhyvinvointiin liittyvien asioiden ajatteleva yhdessä oli lisännyt työhyvinvoinnin kokemista. Oli myös huomattu, että asiat ovat nykyisellään jo melko hyvin. Koettiin, että työpajat itsessään toimivat työhyvinvointia tukevana. Vaikka työhyvinvoinnin kokeminen oli yksilöllistä, niin koettiin, että siihen liittyviä asioita ja ajatuksia olisi hyvä jakaa. Lisäksi yhteisten keskustelujen kautta työhyvinvoinnin tukemisen keinoja oli ryhdytty käyttämään arjessa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan edustajat näkivät tärkeänä kehittää keinoja työntekijöiden työhyvinvoinnin säilymiseksi muutosten keskellä. Rauramon (2012, 131) mukaan esimiehet, jotka ovat kiinnostuneita sekä työyksikön että esimiestoiminnan kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvoinnista onnistuvat työhyvinvoinnin johtamisessa. Suonsivun (2014, 167) mukaan esimiehen työhyvinvointiosaamiseen kuuluu kyky ottaa apua vastaan kehittämistä ohjaamaan. Johtamiseen kuuluva hyvinvoinnin edistäminen tapahtuu aina esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä (Työterveyslaitos 2017b). Mankan ja Mankan (2016, 55) mukaan työhyvinvointipääoma lisääntyy henkilöstön mukaan ottamisen avulla. Työhyvinvoinnin osaaajayhteisömalli muodostui yhteistyön tuloksena.

Ajan ja rahoituksen mahdollinen puuttuminen nähtiin riskitekijöinä työhyvinvoinnin osaaajayhteisön toiminnalle. Mankan (2014, 94) mukaan työhyvinvointiin investoimisella on merkittävä tuottokerroin. Virtasen ja Sinokin (2014, 237) mukaan organisaatiot, jotka investoivat työhyvinvointiin menestyvät. Virolainen (2012, 134) toteaa työhyvinvointiin resursoimisessa merkittävää olevan sen, näkeekö johtotaso kehittämisen sijoituksena vai kustannuksina.

Tuloksista kävi ilmi, että lähijohtajat näkivät työhyvinvoinnin osaajayhteisön olevan hyödyllinen työntekijöille. He olivat valmiita antamaan lähijohdon tuen toiminnalle. Työhyvinvoinnin osaajayhteisöllä nähtiin olevan mahdollisuus työssäjaksamisen tukemiseen. Myös vertaistuen mahdollisuus nähtiin lähijohtajien vastauksissa. Yhdessä nämä näkyisivät tulosten mukaan paremmin työssään viihtyvinä sekä motivoituneina työntekijöinä, minkä vaikutuksena asiakkaiden katsottiin saavan parempaa palvelua. Larjovuoren ym. (2015, 33) mukaan yhteisöllisyyteen kannustavat työympäristöt saavat osaavimmat ja sitoutuvimmat työntekijät, minkä kautta myös asiakkaat saavat suurimman hyödyn. Myös Hakasen ym. (2017, 287) mukaan asiakkaat saavat parhainta palvelua, kun työntekijät voivat hyvin. Pohjola ja Puusa (2011, 394) toteavat osaajayhteisöjen voivan luoda lisäarvoa asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja jokaiselle osaajayhteisössä mukana olevalle yksilölle.

Kokemukset pilotoinnista olivat pääsääntöisesti hyviä. Pilotoinnin järjestäminen tapahtui täysin osallistettavien toimesta. Tapaamisessa oli jaettu näkemyksiä työhyvinvoinnista ja näiden asioiden pohtiminen oli koettu tärkeänä. Tapaamisen parasta antia oli ollut kehittämistoiminnassa mukana olleiden ihmisten tapaaminen. Oli koettu, että jatkossakin yhteydenpito olisi vaivatonta, kun keskusteluyhteys oli jo avattu. Kaikki saivat osallistua omina itsenään, mikä oli ollut tärkeää. Mckee (2017,73) toteaaakin, että menestyvän organisaation selkäranka on työntekijöiden hyvät keskinäiset suhteet.

Osallistettavat pohtivat työhyvinvoinnin osaajayhteisön toteuttamista osittain virtuaalisena. Kuten Pohjola ja Puusa sekä Iskanius ym. (2011, 398; 2011, 8) toteavat, osaajayhteisöt voivat toimia myös virtuaalisina. Tämän kehittämistoiminnan mallia ei pilotoitu virtuaalisesti, koska kaikilla osallistettavilla ei ollut käytettävissä ketteriä virtuaalisuutta tukevia välineitä.

Pilotointiin olisi ollut tarpeellista valita teema ja nyt sen puuttuminen oli tehnyt pilotointihetken hieman irrallisen tuntuiseksi. Kokemukset työpajoista olivat olleet tuoreena mielessä ja työpajoissa oli ollut valmis runko fasilitaattoreiden toimesta. Uusien jäsenten mukaan tulemissa haasteeksi osoittautui se, ettei heillä ollut samaa kokemusta työpajoista ja siellä toimimisesta kuin muilla. Pohjolan ja Puusan

(2011, 402) mukaan osajayhteisön jäsenille tulisi olla selvää, kuinka he hyötyvät toiminnasta. Uusille jäsenille oli siten avattu osajayhteisöön johtanutta työpaja-toimintaa sanallisesti tapaamisessa. Uusille jäsenille tulisi jatkossa kertoa osajayhteisöstä ja sen tarjoamista hyödyistä ennen tapaamista. Oli hyvä, että kehittämistoiminnassa mukana olleet pystyivät pitämään yhden pilotoinnin, vaikka useampi pilotointi olisi voinut tuottaa enemmän tietoa.

Larjovuori ym. (2015, 33) ovat esittäneet, että inhimillisen pääoman, kuten työntekijöiden psykologisen pääoman kehittämiseen ja hyödyntämiseen liittyvät tutkimukset ja hankkeet olisivat olennaisia tutkimuskohteita. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistoiminnan tuotoksena syntyi malli, jonka avulla on mahdollista kehittää inhimillistä pääomaa yhteisöllisen työhyvinvoinnin tukemisen keinon avulla. Työterveyslaitoksen (2009, 29) mukaan hyvien käytänteiden jakaminen erityisesti työpaikoilla on ensisijaista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehitetty työhyvinvoinnin osajayhteisömalli mahdollistaa työhyvinvointia edistävien käytänteiden jakamisen. Työhyvinvoinnin osajayhteisömallista tehtiin runko tuotoksen käytettävyyttä ja levittämistä tukemaan. Toikon ja Rantasen (2009, 60 - 61) mukaan mallinnus auttaa uuden toimintatavan käytettävyydessä ja siirrettävyydessä.

9.2 Kehittämistoiminnan tarkastelu

Opinnäytetyön viitekehikseksi valittiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulma. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on asioiden parantamiseen ja edistämiseen pyrkivää toimintaa, jonka tulosten avulla tavoitellaan muutosta tai luodaan jotakin uutta (Toikko & Rantanen 2009, 16). Opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää työhyvinvointia ja tavoitteena oli löytää yhteisöllisiä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen, joten tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jossa osallistettiin toimijoita sopi tähän opinnäytetyöhön hyvin. Kehittämistoiminnassa toimijoiden osallistaminen heitä koskevaan prosessiin on oleellista ja voidaan ajatella olevan oikeutettua senkin vuoksi, että kehitettävä asia koskee heitä (Toikko & Rantanen 2009, 90 - 91).

Avoin ja positiivinen ilmapiiri on tärkeää kehittämistoiminnan toteutuksessa (Ojasalo ym. 2014, 158). Työpajoissa oli avoin ilmapiiri, jossa oli tilaa myös huumorille. Osallistettavat tunsivat toisensa, mikä saattoi edesauttaa tunnelman luomista. Pyrimme edistämään työpajojen positiivista ilmapiiriä myös oman myönteisen asenteemme avulla. Kehittäminen tapahtuu yleensä työajalla (Laine 2013, 312). Niin myös tämän opinnäytetyön työpajoihin osallistuminen tapahtui työajalla, mikä on voinut vaikuttaa positiivisesti kiitettävälle tasolle yltäneeseen osallistumiseen. Työpajoihin osallistuminen työpäivän aikana haluttiin tehdä mahdollisimman helpoksi, joten kehittämistoiminnan työpajat järjestettiin osallistettaville tutussa ympäristössä. Olisi mielenkiintoista tietää, oliko työpajojen toimintaympäristöllä vaikutusta ideoiden syntymiseen. Olisiko kokonaan erilainen ympäristö voinut kenties tuoda esille ideoita eri tavalla? Sääolosuhteet olivat marras–helmikuussa yllättävän sateiset, joten ajatuksesta toteuttaa jokin työpaja esimerkiksi kokonaan tai osittain ulkona luovuttiin.

Kehittämistoiminnassa käytetään yleisesti yhteisöllisiä menetelmiä (Ojasalo ym. 2014, 44). Työpajoissa käytettiin aivoriihityöskentelyä ja toivelistatekniikkaa tavoitteellisen työskentelyn ja keskustelujen tukena. Aivoriihityöskentely monenlaisine malleineen on tunnetuin menetelmä uusien ideoiden luomisessa. Toivelistatekniikkaa voidaan käyttää niin yksilöiden kuin ryhmien toiveiden kartoittamisessa. (Ojasalo ym. 2014, 44, 173.) Kahteen ensimmäiseen työpajaan käyttöön saatu tila oli suhteellisen pieni ja asetti sen vuoksi haasteita kehittämistoimintaa tukevien menetelmien valintaan. Myöskin viimeiseen työpajaan käyttöön saatu tila oli sen verran pieni, ettei tilassa ollut mahdollista toteuttaa osallistavana menetelmänä aiemmin suunniteltua ideakävelyä.

Käytetyt menetelmät tuottivat ideoita innokkaan keskustelun siivittämistä. Syntyneiden ideoiden joukosta kehittämiskohteiden valitsemisessa keskustelun tukena toimi parhaimpien ideoiden merkitseminen. Ojasalon ym. (2014, 161) mukaan parhaimpien ideoiden valitsemisessa voi apukeinona käyttää merkitsemistä. Osallistettavat kokivat työpajoissa käytetyt menetelmät hyväiksi ja halusivat hyödyntää niitä ideoinnin tukena jatkossakin. Ryhmä- ja parikeskustelut koettiin myös hyväiksi menetelmiksi ja se näkyi työpajoissa keskustelun aktiivisuutena.

Muutimme tehtävän 15 minuuttia työhyvinvointiin päivässä muotoon 15 minuuttia työhyvinvointiin viikossa. Mietimme tätä ratkaisuaamme jälkeenpäin ja pohdimme, olimmeko rajoittaneet tällä muutoksella osallistettavien ideointia. Toisaalta tehtävään tulleet vastaukset olivat osittain sellaisia, ettei 15 minuuttia viikossa riittäisi niiden toteuttamiseen. Ajattelimme osallistettavien tuottaman tiedon vuoksi, että emme olleet kahlinneet kuitenkaan liikaa heidän tiedon tuottamista tällä tekemälämme muutoksella. Toteuttaisimme siitä huolimatta tämän tehtävän vastaisuudessa 15 minuuttia työhyvinvointiin päivässä ohjeistuksella.

Toikon ja Rantasen (2009, 58) mukaan kehittämistoiminnassa voidaan miettiä esimerkiksi kirjallisesti, miten edetään kohti tavoitteita. Olimme tehneet kirjalliset suunnitelmat työpajojen rungoiksi, joita käytimme työpajojen fasilitoinnin tukena. Kirjallisista suunnitelmista huolimatta unohdimme välillä sanoa jonkin suunnittelemamme asian omalla vuorollamme. Ojasalon ym. (2014, 48) mukaan kehittämistoiminta on inhimillistä toimintaa. Työpajojen fasilitointi parityöskentelynä helpotti työpajojen eteenpäin viemistä, koska pystyimme tukemaan ja täydentämään toisiamme.

Laineen (2013, 312) mukaan kehittämistoimintaan tulee varata riittävästi aikaa. Aikataulu asetti jonkin verran rajoituksia työpajatyöskentelyn menetelmien valintaan ja käsiteltävien aiheiden määrään. Aiheet olivat tarkoituksenmukaisesti valitut ja ohjasivat prosessia eteenpäin. Kaksi tuntia kerrallaan kestävä työpaja koettiin osallistettavien puolelta hyväksi pituudeksi, joten työpajan aikaa ei pidentetty. Pidempään kestänyt työpaja olisi voinut vaikuttaa myös vireystilaan ja fasilitoinnin laatuun heikentävästi. Ojasalon ym. (2014, 162) mukaan työskentelyssä on hyvä pitää välillä myös taukoja. Pidimme työskentelyssä taukoja. Tauot olivat tarpeellisia niin osallistettaville kuin meille opinnäytetyöntekijöille. Pystyimme osallistettavien jaloitellessa tarkentamaan keskenämme työpajan kulkua. Esimerkiksi toisessa työpajassa emme ehtineet käydä läpi kaikkia siihen suunnittelemamme teemoja, joten ne siirtyivät viimeiseen työpajaan. Voi olla, että olisi ollut tarpeellista pitää vielä yksi työpaja. Se ei kuitenkaan onnistunut, koska osallistettavien ryhmä ei olisi ollut enää sama. Tiedossa oli jo uusiakin muutoksia osallistettavien ryhmään, mitä organisaatiomuutos toi tullessaan.

Työhyvinvoinnin osaajayhteisömallia oli hyvä pilotoida. Toimintamallin testaaminen tuotti tärkeää tietoa mallin kehittämiseen.

Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmänä kehittämistyöhön. Sen avulla saadaan selvennettyä asioita ja kerättyä nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Toisen lähijohtajan haastattelun toteutimme suullisesti ja toisen lähijohtajan haastattelussa hyödynsimme sähköpostia. Lähijohtajien haastattelut toivat uutta tietoa ja laajensivat kehittämisasiheen tiedon tuotantoa työhyvinvoinnin johtamisen näkökulman myötä. Valitsemamme teema-haastattelu tuki haastatteluhetken välittömyyttä ja tuotti hyvin tietoa. Päätöksemme olla nauhoittamatta haastattelua oli hyvä, koska pystyimme tekemään haastateltavan vastauksista tarkat muistiinpanot parityöskentelyn vuoksi.

Toisen lähijohtajan sähköpostitse tapahtunut haastattelu osoittautui myös onnistuneeksi, vaikka siitä puuttuikin keskustelutilanteen mahdollistama välittömyys. Tapasimme lähijohtajan lyhyesti kasvokkain ennen haastattelukysymysten lähettämistä. Tämä tapaaminen pohjusti haastattelua, eikä sähköpostin välityksellä tapahtunut haastattelu ollut siten täysin vain kirjoitetun tekstin varassa.

Osallistettavien kokemusten keräämiseen voidaan käyttää suullista palautekierrosta (Summa & Tuominen 2009, 18). Hyödynsimme jokaisessa työpajassa suullista palautekierrosta. Palauteen avulla pystyimme kehittämään toimintaamme. Palautekierros tuki myös avointa ilmapiiriä. Saimme pyydettyä lisäksi osallistettavilta lähijohtajilta suullista palautetta. Ojasalon (2014, 48) mukaan kehittämistoiminnassa voidaan käyttää osallistettaville suunnattuja kyselyjä. Käytimme kirjallisia kyselyitä viimeisen työpajan lopuksi ja työhyvinvoinnin osaajayhteisön pilotoinnin tiedon keräämiseen. Työpajan lopuksi suoritettuun kyselyyn vastasivat kaikki. Työhyvinvoinnin osaajayhteisömallin pilotoinnista kerättiin tietoa sähköpostitse lähetetyillä kyselyillä, mikä osoittautui haasteellisemmaksi tiedon keräämisen tavaksi. Emme saaneet määräaikaan mennessä yhtään vastausta. Kyselyn uudelleen lähettämisen jälkeen vastausprosentiksi saatiin 60%. Vaikka vastausprosentti oli hyvä, voidaan miettiä, olisiko palautteen keräämiseksi ollut parempiakin vaihtoehtoja ja olisiko palautettu voitu kysyä myös niiltä pilotointiin osallistuneilta, jotka eivät olleet mukana kehittämistoiminnassa.

9.3 Luotettavuus ja eettisyys

Kehittämiskohteen valintaa tehtäessä on mietittävä, kenen ehdoilla kehittämiskohde valitaan ja miksi kehittämiseen ryhdytään (Ojasalo ym. 2014, 49). Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona, joten organisaatiolla oli merkittävä rooli kehittämiskohteen valitsemisessa. Tässä opinnäytetyössä aiheen valitsemista ohjasi myös toimeksiantoa mietittäessä siinä vaiheessa yksin opinnäytetyötä tehneen opinnäytetyöntekijän oma mielenkiinto työhyvinvoinnin aihetta kohtaan. Merkittävää oli myös aihetta vapaasti ideoitaessa mukana olleen asiakastyötä tekevän sosiaalipalvelujen työntekijän ajatus työhyvinvointiin liittyvän kehittämisen tärkeydestä. Tämän opinnäytetyön kehittämiskohteen valintaan osallistuivat siten organisaatiosta keski- ja lähijohto, asiakastyötä tekevä työntekijä ja sillä hetkellä opinnäytetyötä vielä yksin tehnyt opinnäytetyöntekijä. Ojasalon ym. (2014, 48) mukaan kehittämissuunnitelman tavoitteiden tulee olla eettisesti hyväksyttäviä ja prosessi täytyy toteuttaa rehellisesti, huolellisesti sekä tarkasti. Opinnäytetyön aiheen valinta oli tehty eettisesti ja aihe koettu yhteisesti tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Kehittämistoiminnan tarkoitus oli korkean moraalin mukainen, koska tarkoituksena oli tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä kautta parantaa työelämän laatua.

Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa. Prosessissa mukana olevien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös kehittämistoiminnan hankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia. Triangulaatio, eli ilmiön tarkasteleminen useista eri näkökulmista, lisää luotettavuutta. Triangulaatio voi toteutua esimerkiksi käyttämällä useita erilaisia aineistoja, tiedonkeruumenetelmiä ja useaa kehittäjää. (Ojasalo ym. 2014, 48, 105.) Opinnäytetyö tehtiin parityönä, mikä toi työhyvinvoinnin teeman ja sen kehittämisen tarkasteluun kahden eri ihmisen näkökulmat. Kehittämissuunnitelman aikana tietoa tuotettiin osallistamalla organisaatiossa eri tasoilla toimivia työntekijöitä erilaisilla tutkimuksellista kehittämistoimintaa tukevilla menetelmillä. Työpajoihin osallistuminen ja tiedon tuotanto olivat aktiivista. Työpajoihin osallistui kuudesta seitsemään osallistettavaa, joten työpajoissa voidaan katsoa useiden erilaisten näkökulmien tulleen esille. Nämä tekijät lisäsivät kehittämiskohteenä olevan ilmiön tarkastelemisen luotettavuutta. Lähijohtajien haastattelut tehtiin kahdelle lähijohtajalle. Määrä on pieni, millä voi olla vaikutusta luotettavuuteen.

Haastateltujen kahden lähijohtajan vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia, joten voidaan ajatella kehittämistoiminnan kannalta oleellisen tiedon tuotannon tapahtuneen myös tällä haastateltavien määrällä.

Ihmisillä on aina ennakkokäsityksiä, jotka vaikuttavat ilmiöiden tulkintaan (Ojasalo ym.2014, 49). Asioiden pohtiminen eri näkökulmista on monessa tilanteessa hyödyllistä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 41). Toinen opinnäytetyöntekijä tuli sosiaalipalvelujen-yksikön ulkopuolelta ja pystyi sen vuoksi omaamaan kehittämistoiminnanprosessissa erilaisen näkökulman suhteessa toimintaympäristöön ja osallistettaviin, mitä opinnäytetyöntekijä, joka tunsu toimintaympäristön ja osallistettavat entuudestaan. Toinen opinnäytetyöntekijöistä työskentelee sosiaalipalveluissa, mikä on hyvä ottaa huomioon osallistettavien mukaan pyytämisen näkökulman eettisyyttä pohdittaessa. Työntekijöitä ei edellytetty osallistumaan kehittämisprosessiin sosiaalipalveluissa työskentelevän opinnäytetyöntekijän eikä keski- ja lähijohtotason puolelta. Näin ollen osallistumisen vapaaehtoisuus voidaan katsoa toteutuneen. Lähijohtajat kokivat kehittämistoiminnan tärkeänä ja osallistuivat vapaaehtoisesti kehittämistoiminnanprosessiin.

Kehittämisessä mukana olevien on tiedettävä, mitä kehittäjät ovat tekemässä, mikä on osallistettavien rooli tässä kehittämisprosessissa ja mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet (Ojasalo ym. 2014, 48). Osallistettaville kerrottiin heitä mukaan pyydetessä ja kehittämisprosessin toteutusvaiheessa kehittämisprosessin tarkoituksesta ja tavoitteista. Heille myös kerrottiin, että he voivat ottaa meihin yhteyttä myös tapaamisten ulkopuolella, jos kokevat tarvitsevansa lisätietoa kehittämisprosessiin liittyen. Pyrimme toimimaan koko kehittämistoiminnan ajan avoimesti ja annoimme osallistettaville tietoa prosessista ja sen etenemisestä sekä heidän roolistaan toimijoina.

Tutkimuspäiväkirjan pitäminen toimii kehittämisprosessissa hyvänä itsearvioinnin välineenä. Tutkimuspäiväkirjaan dokumentoidaan esimerkiksi kehittämistoiminnan aikataulut, suunnitellut tapahtumat, kuvauksia toteutuneista työpajoista ja kehittäjien omia tuntemuksia. (Kananen 2014, 82; Anttila 2007, 51.) Pidimme molemmat omaa päiväkirjaa kehittämistoiminnan aikana. Prosessin itsearviointiin ja

luotettavuuteen lisää syvyyttä kahden eri tavalla ajattelevan ja havaitsevan henkilön itse pitämät päiväkirjat ja tehdyistä kirjauksista keskusteleminen.

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on edellytys eettisesti hyvälle tutkimukselle (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Olemme kuvanneet opinnäytetyön raportissamme prosessin kulun. Kuvailu on pyritty tekemään niin tarkasti, että lukija on saanut totuudenmukaisen käsityksen tapahtumista. Laadullisia menetelmiä käytettäessä onkin tärkeää kuvata prosessin kaikki vaiheet tarkasti ja perustella tulokset. Niiden avulla lukija voi tehdä johtopäätöksiä luotettavuudesta. Prosessin tuottaminen tulisi kuvata selvästi ja totuudenmukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 105; Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Pohdimme ja arvioimme toimintaamme läpi koko prosessin. Kävimme opinnäytetyönohjauksissa opinnäytetyönohjaajamme ja pienryhmämme kanssa keskustelua tekemistämme ratkaisuksista ja niiden eri puolista, mikä tuki prosessin suuntaamista ja arviointia. Toikon ja Rantasen (2009, 85) mukaan oman toiminnan arviointi ja reflektiivinen käsittely ovat luotettavuuden tekijöitä. Toimijoiden osallistuminen arviointiin on keskeisessä asemassa kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnissa. Kehittämistoimintaan osallistettavat arvioivat toimintaamme työpajojen päätteeksi, suullisesti ja kirjallisesti. Saimme myös suullista palautetta lähijohtajilta toiminnastamme. Lisäksi yksi osallistettavista luki opinnäytetyöraportin ennen raportin tarkastettavaksi jättämistä, millä varmistimme prosessin raportointiemme totuudenmukaisuutta.

Kehittämistoiminnan perusteluun, organisointiin, toteutukseen ja työpajoissa syntyneen tiedon edelleen kehittämiseen osallistui toimijoita ja osallistettavia organisaation eri tasoilta. Tässä opinnäytetyössä voidaan siten katsoa arviointia tapahtuneen prosessina läpi koko kehittämistoiminnan. Yksinkertaisimmillaan arvioidaan sitä, onko kehittämistoiminta saavuttanut suunnitelmassa kuvatun tarkoituksensa. (Toikko & Rantanen 2009, 61). Tässä raportissa kuvatut opinnäytetyön tulokset ja tuotos vastaavat kehittämistoiminnan suunnitelmassa kuvattuun kehittämistoiminnan tavoitteeseen.

9.4 Oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Tämä opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettavainen. Oppimista tapahtui pitkin prosessia, eikä oppimisprosessi pääty kohdaltamme opinnäytetyön raportin valmistumiseen ja tuloksien esittämiseen. Uusia oivalluksia niin projektinhallinnasta, tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, kehittämisenkohteena olleesta aihealueesta ja johtamisesta tuli koko prosessin ajan ja niitä luultavasti tulee vastakin.

Kehittämistoiminta ja työparityöskentely mahdollistivat itsetuntemuksen lisääntymisen. Itsetuntemuksen lisääntyminen on tärkeää oppimisen, ammatillisen kehittymisen ja johtajuuteen kasvamisen vuoksi, mutta erityisesti se on tärkeää ihmisenä kehittymisen kannalta. Mielestämme kykenemme vuorovaikutukseen, aktiiviseen kuuntelemiseen, erilaisten ihmisten kohtaamiseen ja ryhmien kanssa toimimiseen. Kehittämisprosessin ansiosta nämä taidot vahvistuivat entisestään ja pystyimme toimimaan kehittämistoiminnan fasilitaattoreina.

Projektit sisältävät aina riskejä ja usein riskit tiedetään jo etukäteen, jolloin niiltä suojautuminen on mahdollista ja niihin pystytään varautumaan (Kettunen 2009, 75). Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessi ajoittui samaan aikaan organisaatiomuutoksen kanssa. Organisaatiomuutos oli meillä tiedossa, joten olimme osanneet ottaa huomioon, että se voi tulla näkymään jollakin tavalla kehittämis toiminnan etenemisessä. Emme kuitenkaan voineet tietää, millä tavoin organisaatiomuutos tulisi vaikuttamaan kehittämistoimintaamme.

Kehittämis toiminnan toteuttaminen keskellä organisaatiomuutosta oli ainutlaatuinen kokemus. Saimme palautetta siitä, että keskellä muutosta tapahtuva työhyvinvoinnin teemaan liittyvä kehittämistoiminta osui oikeaan hetkeen. Toisaalta, itse opinnäytetyöntekijöinä koimme tämän asian lisäksi opinnäytetyön tekemisen keskellä organisaatiomuutosta tuoneen meille haasteitakin. Monet asiat olivat kesken ja epävarmoja, mikä vaati meiltä enemmän työtä asioiden selvittämiseen ja varmistamiseen. Ihmiset olivat myös hyvin kiireisiä organisaatiomuutoksen vuoksi ja pyrimmekin siihen, ettei opinnäytetyömme prosessi kuormittaisi heitä lisää, mikä lisäsi keskinäistä asioiden pohtimistamme. Organisaatiomuutos

puhututti myös osallistettavia, joten fasilitointitaitomme kehittyivät myös sen ansiosta.

Yksi oppimiskokemus liittyi siihen, miten paljon kehittämistoiminta vie aikaa. Organisaatiomuutoksen vuoksi opimme myös, millaista on toimia kehittäjinä muutoksen keskellä. Kehittämistoimintaan liittyvien asioiden suunnitteleminen, järjesteleminen ja asioista sopiminen toimijoiden kanssa tarvitsevat aikaa suhteellisen paljon niin opinnäytetyöntekijöiltä kuin osallistettavilta. Jos organisaation tilanne olisi ollut toisenlainen, olisimme luultavasti osallistuttaneet lähijohtajia enemmän kehittämisprosessiin. Olisimme myös pyytäneet mukaan ihmisiä henkilöstöpalveluiden yksiköistä. Tätä emme tehneet, koska jo ideointivaiheessa toinen opinnäytetyöntekijä oli saanut vastauksen, että vaikka aihe on mielenkiintoinen ja tärkeä niin organisaatiomuutoksen vuoksi heillä ei valitettavasti ole resursseja osallistua opinnäytetyön kehittämistoimintaan. Tämä oli mielestämme täysin ymmärrettävää.

Opinnäytetyö kehitti johtajuuteen liittyviä ajatuksia. Opinnäytetyö keskittyi työhyvinvoinnin johtamiseen, mutta sitä kautta myös johtamisen perusasiat vahvistuivat. Työhyvinvointiin liittyen moni asia tulee lainsäädännöstä, mutta työtyytyväisyyteen liittyviä asioita ei lainsäädännön kautta määritellä. Mielestämme juuri tässä kohdin tulee esille johtajuuden merkitys. Työntekijöiden hyvinvointi ja sen tukeminen tulisi olla lähtökohta työn tekemiselle. Uskomme, että kaikki me haluaisimme työskennellä työyhteisössä, johon työntekijöiden on mukava tulla ja jossa koetaan työniloa. Tällaisten työyhteisöjen ilmapiiri on avoin ja työpaikoilla on aistittavissa hyvä henki. Toivomme, että tämän opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut kykyjämme näitä asioita tukevaan johtamistapaan. Lähijohtajuuden avulla olisikin mielestämme erityisen arvokasta kyetä vastaamaan työntekijöiden työhyvinvointia tukeviin asioihin ja tarpeisiin. Tästä esimerkkinä ovat työajan joustot.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämisprosessi on vienyt paljon aikaa ja mahdollistanut asioiden tarkastelemisen eri näkökulmista. Prosessi vahvisti myös raportoinnin ja tiedon etsimisen taitojamme. Välillä ideoita on tullut mieleen keskellä yötäkin. Prosessiin on mahtunut oivalluksia, mutta myös epä tietoisuuden hetkiä,

joista olemme yhdessä pohtien selvinneet. Opinnäytetyö on kulkenut muun elämän rinnalla ja opinnäytetyön tekemisen ajanjaksoon on mahtunut sen vuoksi niin tiiviimmän tekemisen kuin opinnäytetyöhön etäisyyden ottamisen hetkiä. Yhteistyö ja kehittämiskohteen merkitykselliseksi kokeminen niin osallistettavien kuin opinnäytetyöntekijöiden puolelta oli tämän kehittämisprosessin kantava voima. Heikkilä ja Heikkilä (2005, 305) ovatkin todenneet, että mitä läheisemmästä asiasta on kyse, sitä luontevammalta ihmisistä tuntuu kantaa siitä vastuuta.

9.5 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat

Tulosten levittäminen on oma prosessinsa. Sen vuoksi se ei välttämättä sisälly kehittämistoiminnan sisälle. (Toikko & Rantanen 2009, 62.) Tämän opinnäytetyön suunnitelmassa oli mukana tulosten levittäminen omana osa-alueenaan. Aikataulullisista syistä tulosten levittäminen päädyttiin kuitenkin jättämään pois opinnäytetyönprosessista. Ojasalon (2014, 23) mukaan opiskelijoiden kehittämistyö kestää melko lyhyen ajan suhteessa siihen aikaan, mitä käytäntöjen muuttaminen organisaatiossa yleensä vie. Toikko ja Rantanen (2009, 85) toteavat, että tuloksia voidaan levittää myös varsinaisen kehittämistoiminnan päätyttyä.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistoiminnanprosessin avulla työhyvinvoinnin tukemisen kehittämisessä päästiin tiettyyn pisteeseen. Toikon ja Rantanen (2009, 85, 87 - 88, 126) mukaan haasteena voi olla se, että yhdessä työorganisaatiossa ainutkertaisessa kehittämisprosessissa syntynyttä tietoa voi olla vaikeaa siirtää erilaiseen toimintaympäristöön. Yksi tulosten jatkokehittämisen ja ideoiden levittämiseen käytettävä väline on oppimisverkosto. Oppimisverkostojen avulla tuloksia voidaan muokata erilaisiin toimintaympäristöihin sopiviksi. Oppimisverkosto mahdollistaa myös tiedon vaihtamisen. Oppimisverkoston avulla voidaan vaihtaa hyviä kokemuksia ja käytäntöjä mahdollistamalla myös muualla tuotetun tiedon vastaanottamisen. Tällainen verkosto mahdollistaa siten tiedon vertailun ja jatkotyöstämisen. Oppimisverkosto toimii myös itsessään uuden yhteisen tiedon luomisen foorumina. Parhaimmillaan tällainen sosiaalisen tiedon

tuottamisenverkosto voi luoda erillisistä kehittämistuloksista yleistettyä kehittämistietoa.

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan tuloksia voidaan levittää eteenpäin varsinaisen opinnäytetyön prosessin päätyttyä. Tammikuussa 2017 toteutuneen organisaatiomuutoksen johdosta opinnäytetyöntekijät ovat nyt töissä samassa organisaatiossa. Saman organisaation työntekijöinä toimiminen mahdollistaa esimerkiksi oppimisverkoston hyödyntämisen syntyneen tiedon levittämisessä organisaation sisällä opinnäytetyöntekijöiden fasiloimana toimintana. Oppimisverkoston ajatus tiedon levittämisessä sopii hyvin yhteen kehittämistoiminnan tuloksena syntyneen työhyvinvoinnin osaajayhteisömallin kanssa näiden mallien samankaltaisen toiminta-ajatuksen vuoksi. Toinen opinnäytetyöntekijä palaa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen töihin sosiaalipalveluihin, mikä voi myös toimia yhtenä uuden toimintatavan levittämistä edesauttavana tekijänä.

Kehittämisen tuloksena luotua uudenlaista toimintatapaa voidaan levittää myös muiden yksiköiden käyttöön. Kehittämiseen voidaan ajatella silloin sisältyneen myös uuden taidon ja tiedon siirtämisen tavoite. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Opinnäytetyön tuotos on mielestämme sellainen, että se on mahdollista levittää Siun soten lisäksi myös muihin organisaatioihin. Kehittämishankkeiden tuloksia esitellään yleisesti seminaareissa ja raporteissa (Toikko & Rantanen 2009, 85). Tämän opinnäytetyön tulokset ja tuotos esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa ja ne ovat kuvattuna myös opinnäytetyön raportissa. Seminaarin ja raportin avulla tuloksia voidaan jakaa muille, jolloin tulokset ja tuotos tulevat muiden hyödynnettäviksi. Toikko ja Rantanen (2009, 60 - 61) toteavat uuden toimintatavan mallinnuksen auttavan kehittämistulosten käytettävyydessä ja siirrettävyydessä. Työhyvinvoinnin osaajayhteisömallista on tehty runko (liite 5), mikä voi edistää tuotoksen siirrettävyyttä ja käytettävyyttä.

Tulevaisuudessa olisi hyvä saada työhyvinvoinnin osaajayhteisömalli osaksi organisaation työhyvinvoinnin tukemisen ja työhyvinvoinnin johtamisen keinoja. Jatkokehittämisasiheena olisi mielenkiintoista selvittää ja arvioida mittauksin ja haastatteluin, millaisia tuloksia työhyvinvoinnin osaajayhteisömallilla on työntekijöiden työhyvinvointiin vuoden kestäväen toiminnan ajanjakson aikana. Olisi hyvä

myös selvittää, miten työhyvinvoinnin osaajayhteisön toiminta toimisi käytännössä työhyvinvoinnin johtamisen välineenä. Lisäksi olisi hyvä kehittää virtuaalista osaajayhteisötoimintaa.

Lähteet

- Ahonen, G. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 56 - 79.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Aro, J. 2011. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Tampere University Press, 35 - 60.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta Teoksessa: Tiainen, A-I. (toim.) YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu: Karelia ammattikorkeakoulu, 14 - 22.
- Aura, O. 2015. Selkeyttä työhyvinvoinnin sekamelskaan. Auran faktat. 29.11.2015. <http://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/selkeytta-tyohyvinvoinnin-sekamelskaan>. 19.10.2017.
- Drucker, P. F. 2007. Management challenges for the 21st century. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: University Press, 137 - 154.
- Gröhn, M. & Väisänen-Mutanen, M. 2016. Työntekijöistä huolehtiminen strategisena tavoitteena -Työhyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän Sosiaalipalveluissa. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala kehittäminen ja johtaminen YAMK. Opinnäytetyö. <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/115449/Grohn%20ja%20vaisanen-Mutanen%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 15.9.2017.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, B.A. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS - kustannus, 281 - 303.
- Halonen, H. 2016. Kohti meidän näköistä työhyvinvointia Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi Liperin perhekeskuksessa. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala kehittäminen ja johtaminen YAMK. Opinnäytetyö. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/104803/Halonen_Heidi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 15.9.2017.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus: Pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. 3. korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16 - 38.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhta, H - R. 2012. Suomen työläinsäädäntö 60 minuutissa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014 Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy, 143 - 161.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni -lkäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen. 2017. Tiedote. Ilmarisen lahja 100-vuotiaalle Suomelle: Tukea yrittäjien työhyvinvoinnin tutkimukseen. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/tukea-yrittajien-tyohyvinvoinnin-tutkimukseen/>. 6.9.2017.
- Iskanius, P., Laine, T. & Marttila, S. 2011. Sosiaalisen median työkalut osaamisyhteisön kehittämisessä - Pohjoisuuden tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan osaamisyhteisö verkossa. North Challenge raportti. Oulun yliopisto. Thule-instituutti. https://www.researchgate.net/profile/Paeivi_Iskanius/publication/236009508_Sosiaalisen_median_tyokalut_osaamisyhteisön_kehittämisessä_-_Pohjoisuuden_tutkimuksen_ja_innovaatiotoiminnan_osaamisyhteisö_verkossa/links/00b7d515a782a1a4b7000000.pdf. 30.10.2016.
- Jeskanen, J. K. M. 2014. Työterveyshuolto esimiestyön psykososiaalisen työhyvinvoinnin tukena. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala kehittäminen ja johtaminen YAMK. Opinnäytetyö. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/73333/Jeskanen_Jemina.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 15.9.2017.
- Joensuun kaupunki. 2013. Tietoa, tahtoa, tukea – Henkilöstöohjelmamme 2013–2016.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 45 - 55.
- Kallio, T. 2015. Varhaiskasvattajat työhyvinvoinnin portailla. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma YAMK. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/106351/kallio_tiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 11.11.2017.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 185: Tampereen yliopistopaino Oy
- Kangaspunta, S. 2011. Traditionaalista yhteisöstä verkkoyhteisyyteen. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Tampere University Press, 15 - 34.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen -hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turku: Turun Yliopisto. Väitöskirja. Turun Yliopiston julkaisuja sarja C osa 372. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf>. 22.11.2017.
- Lamminsalo, S. 2015. Potilassiirtojen ergonomikorttikoulutuksen® tietotaidon jalkauttamismallin kehittäminen PKSSK: SSA. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala kehittäminen ja johtaminen YAMK. Opinnäytetyö.

- http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/99015/Lammin-salo_Sari_2015_11_09.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 15.9.2017.
- Lappalainen, M. 2013. Palkitseminen työhyvinvointia tukemassa. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala kehittäminen ja johtaminen YAMK. Opinnäytetyö. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/65076/Lappalainen_Marika.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 15.9.2017.
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma -Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja ja muistioita 2015: 5. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125755/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1. 30.10.2017.
- Manka, M - L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M - L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. 2013. Työn ilo. 1.- 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, M-L. 2014. Työnilo -pää(n)asia. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2014 Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy, 89 - 107.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Mckee, A, 2017. Happiness traps: How we sabotage ourselves at work. Harvard Business Review 95 (5), 66 - 73.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, T. & Virtanen, M. 2012. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa Oksanen, T. (toim.) Hyvinvointihavaintoja -tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa/ Kirjapaja.
- Patriikka, A. 2017. Yhteisöllinen työhyvinvointi verkostotyössä -Työhyvinvoinnin kehittäminen Ohjaamo Lahdessa. Liiketalouden ja matkailun ala. Liiketoiminta ja uudistava johtaminen YAMK. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128264/Patriikka_Anu.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 11.11.2017.
- Pensola, T. & Järvikoski, A. 2006. Sosiaalinen tuki ja osallistuminen. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet Terveys 2000- kyselyn tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos & Työterveyslaitos, 190-196. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>. 18.10.2017.
- Penttinen, M. 2015. Osaamista kehittävä työnkierto Ilomantsin malli sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala kehittäminen ja johtaminen YAMK. Opinnäytetyö.

- http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/102132/Pentti-nen_Minna.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 15.9.2017.
- Perlow, L.A., Hadley, C. N., & Eun E. 2017. Stop the meeting madness. How to free up time for meaningful work. Harvard Business Reviw. 95 (4), 62 - 69.
- Pohjola, I. & Puusa, A. 2011. Osaajayhteisöt asiantuntijoiden tiedonluomisen foorumeina. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNIpress, 390 - 408.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Esipuhe. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNIpress, 5 - 7.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia -Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rissanen, S. & Hujala, A. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 81 - 104.
- Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma -johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 27.3.2016.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Seeck, H. 2008 & 2012. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Siun sote – Pohjois-Karjan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä. 2017. Henkilöstöstrategia2017-2018. <http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/SiunSote/kokous/2017743-4-1.PDF>. 3.11.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. 6.9.2017.
- Sote- ja aluehallintouudistus. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtionvarainministeriö. <http://alueuudistus.fi/etusivu>. 29.3.2016
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Miktor.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNIpress.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä- Matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIpress.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Turunen, R. 2015. Työterveyshuollon tukikeinot osana Joensuun kaupungin VARPU -aktiivisen tuen toimintamallia Ryhmätoimintamallin kehittäminen. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala kehittäminen ja johtaminen YAMK. Opinnäytetyö.

- <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/96235/Turun%20Riikka.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 15.9.2017.
- Työelämä 2020. 2017. Hankkeen faktat. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/hankkeen_faktat. 19.11.2017.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Helsinki: http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf. 3.9.2017
- Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi -uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.). Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>. 19.10.2017.
- Työterveyslaitos. 2017a. TyhyverkostoX -työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia verkostoituen (2015 - 2018). Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyhyverkostox-tyoterveytta-tyoturvallisuutta-tyohyvinvointia-verkostoituen-2015-2018/>. 19.11.2017.
- Työterveyslaitos. 2017b. Työhyvinvointi – Työterveyslaitos. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 6.9.2017.
- Työterveyslaitos. 2017c. Elintavat ja työhyvinvointi. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>. 21.11.2017.
- Valtioneuvoston kanslia. 2017. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82. 3.9.2017.
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: University Press, 119 - 136.
- Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105410Loppuraportti.pdf>. 4.11.2017.
- Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 29 - 48.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä -Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Palautekysely työpajatoiminnasta

1. Miten koit työpajojen vaikuttaneen työhyvinvointiisi? Muuttuiko jokin asia?

2. Kuinka hyvin aiheeseen liittyvät ajatukset tulivat työpajoissa kuulluksi?

erittäin hyvin	hyvin	jonkin verran	huonosti	erittäin huonosti
5	4	3	2	1

Mikä mielestäsi edisti/esti kuulluksi tulemista?

3. Miten osallistujat mielestäsi rakensivat toimivaa yhteistyötä?

erittäin hyvin	hyvin	jonkin verran	huonosti	erittäin huonosti
5	4	3	2	1

Mikä mielestäsi edisti/esti yhteistyön rakentumista?

4. Mitkä olivat mielestäsi työpajojen vahvuudet/heikkoudet?

Kiitos vastauksistasi!

Satu & Anniina

Suostumus aineiston käyttämiseen

Opiskelemme Karelia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen (YAMK) koulutusohjelmassa. Teemme opintoihimme kuuluvan opinnäytetyön toimeksiantona Joensuun kaupungin sosiaalipalveluille. Opinnäytetyömme tekemiselle on sosiaalipalveluiden johtajan myöntämä tutkimuslupa.

Opinnäytetyömme kehittämistoiminnan tarkoituksena on lisätä työntekijöiden työhyvinvointia. Tavoitteena on löytää keinoja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyö toteutetaan Karelia-ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti tutkivana kehittämistoimintana työntekijöitä osallistaen. Työntekijöiden osallistaminen toteutuu opinnäytetyössämme yhteisissä työhyvinvoinnin työpajoissa. Käytämme työpajoissa tuotettua aineistoa opinnäytetyömme tekemisessä. Aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Anonyymius säilytetään opinnäytetyön raportoinnissa. Valmis opinnäytetyö on saatavissa Theseus-ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden ja julkaisujen tietokannasta www.theseus.fi.

Allekirjoituksellani myönnän luvan käyttää työpajoissa tuotettua aineistoa Anniina Lehdon ja Satu Soinisen YAMK-opintoihin liittyvän opinnäytetyön tekemisessä ja opinnäytetyön raportoinnissa.

Joensuussa 23.11.2016

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Yhteystiedot:

Anniina.Lehto@edu.karelia.fi, Satu.Soininen@edu.karelia.fi

MITÄ TYÖHYVINVOINTI ON SINULLE?

ORGANISAATIO		
<p>viihtyisä, toimiva työtila asianmukaiset työtilat työvälineet kohdallaan</p> <p>mahdollisuus rakentaa ja kehittää oman työnsä sisältöä, kehittämisen mahdolli- suus haasteita sopivasti</p> <p>mahdollisuus vaikuttaa itse työn aikatauluihin, molemminpuolinen jous- tavuus sopivassa suhteessa töitä ja naurua joustavuus joustavat työajat ei tiettyä kaavaa tai tark- koja raameja sopivassa suhteessa vastuuta ja vapautta -> luottamus</p>	<p>TOIMIVA TYÖYMPÄRISTÖ</p> <p>JATKUVA KEHITTYMINEN</p> <p>JOUSTAVA RAKENNE</p>	<p>= RAKENNEPÄÄOMA</p>

JOHTAMINEN		
<p>johtamistaitoiset esimie- het hyvä esimies</p> <p>esimiehen tuki toimiva / tukeva johta- juus / esimies</p> <p>arvostus kohdallaan arvostuksen saamista työstä (esim. palkka)</p>	<p>OSALLISTAVA JA KANNUSTAVA JOHTAMINEN</p>	<p>= SOSIAALINEN PÄÄOMA</p>

Haastattelukysymykset lähijohtajille

1. Mitä hyötyä työntekijöiden työhyvinvoinnin osaajayhteisöstä voisi olla työntekijälle?
2. Mitä hyötyä työntekijöiden työhyvinvoinnin osaajayhteisöstä voisi olla lähijohtajalle?
3. Miten lähijohtajat ja organisaatio voisivat tukea työhyvinvoinnin osaajayhteisön toimintaa? Mikä mahdollistaisi toiminnan käytännössä?
4. Miten työhyvinvoinnin osaajayhteisö vaikuttaisi työhyvinvoinnin johtamiseen?
5. Millaisia haasteita näet osaajayhteisön toimintaan liittyvän?
6. Millaisia haasteita osaajayhteisön toimintaan näet liittyvän lähijohtajan näkökulmasta katsottuna?
7. Jos työhyvinvoinnin osaajayhteisö olisi toiminnassa, niin missä se voisi näkyä vuoden päästä työhyvinvoinnin johtamisen kannalta ajateltuna?

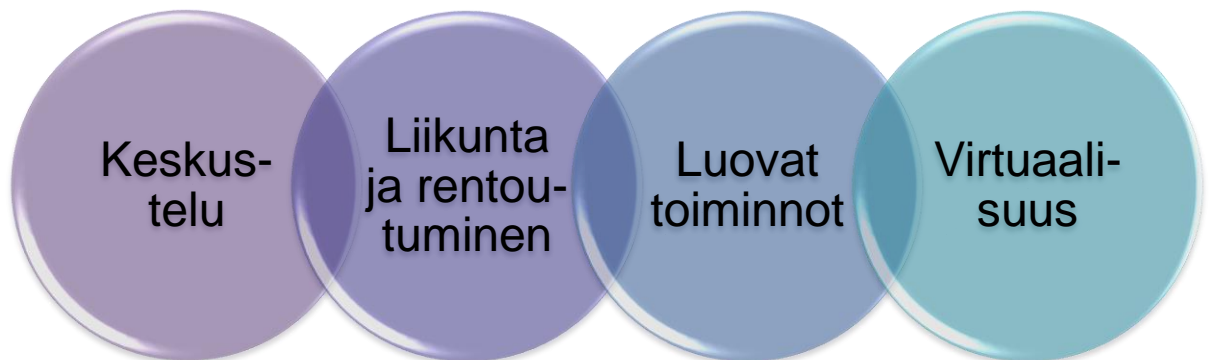


Työhyvinvoinnin osajayhteisömalli

<p>Tarkoitus ja tavoite:</p>	<p>Työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen työhyvinvointiin liittyvien kokemusten ja tiedon jakamisen avulla.</p> <p>Vahvistaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Kannustaa työhyvinvoinnin edistämiseen. Vie eteenpäin tietoa työhyvinvoinnin kehittämistarpeista ja ehdotuksista. Toimii lähijohtajille työhyvinvoinnin johtamisen työvälineenä.</p>
<p>Tapaamiset ja teemat:</p>	<p>2h:n kestoiset työajan puitteissa tapahtuvat tapaamiset 3-4 kertaa vuodessa. Tapaamiset voivat olla työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella. Jatkossa voi toimia myös virtuaalisesti virtuaalitoiminnan kehittämisen myötä.</p> <p>Tapaamisissa ennalta sovitut teemat. Osajayhteisö voi sopia teemat itse tai käyttää apuna teemaehdotuksia (kuvio 1). Teemojen käsittelyn apuna keskustelun lisäksi voi olla esimerkiksi liikunnallisuus ja luovat toiminnot (kuvio 2).</p>
<p>Osallistuminen:</p>	<p>Osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Toimii avoimen ryhmän periaatteella. Osallistumisen intensiivisyys voi vaihdella. Jäsenet voivat vaihtua.</p> <p>Ryhmäkoko maksimissaan 20 henkilöä.</p>
<p>Viestintä:</p>	<p>Koollekutsuja ilmoittaa aiemmin sovitusta tapaamisesta esimerkiksi sähköpostitse (sähköpostilista). Osajayhteisö määrittelee itse yhteydenpitovälineet.</p> <p>Osajayhteisössä tuotettua tietoa voidaan jakaa myös osajayhteisöön osallistuvien välityksellä heidän työyhteisönsään.</p>



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osaajayhteisötapaamisten teemaehdotuksia.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osaajayhteisötapaamisten työskentelyä tukevia keinoja.