

Opinnäytetyö

Hyvinvoinnin verkkopajat

(Ilmarisen verkkoympäristön käyttöönotto)

Tarja Vaskelainen

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäminen
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
9/2020

www.humak.fi



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteistöpedagogi, työyhteisön kehittäminen

Tekijä: Tarja Vaskelainen
Opinnäytetyön nimi: Hyvinvoinnin verkkopajat (Ilmarisen verkkoympäristön käyttöönnotto)
Sivumäärä: 42+ 7 liitettä
Työn ohjaaja: Nina Simola-Alha
Työn tilaaja: Business Finland

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joilla voidaan edistää työhyvinvointia sekä myötävaikuttaa havaitsemaan omat vaikutusmahdollisuudet hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Opinnäytetyön toimeksianto sisälsi työeläkeyhtiön verkkoympäristön käyttöönoton suunnittelun henkilöstön työkyvyn tukemiseksi.

Opinnäytetyö on toteutettu Business Finlandin tilauksesta. Business Finland tarjoaa asiantuntija- ja rahoituspalveluja liiketoiminnan kasvua ja uudistamista kansainvälisillä markkinoilla tavoitteleville yrityksille. Henkilöstöstä merkittävä osa tekee asiantuntijatyötä. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset edellyttävät henkilöstöltä ketteryyttä sopeutua valitseviin tilanteisiin.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta useita menetelmiä hyödyntäen. Kehittämisen teoreettisena viitekehystenä olivat aiheeseen liittyvät julkaisut, kirjallisuus ja aiemmat tutkimustulokset. Opinnäytetyön teoreettisina lähtökohtina olivat työhyvinvointi käsitteenä ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät: johtaminen, työyhteisö, itsensä johtaminen ja työn sisältö. Teoriaosuudessa tarkasteltiin myös verkkovalmennuksen suunnittelussa huomioonotettavia tekijöitä. Kehittämismenetelminä käytettiin benchmarkkausta, teemahaastattelua sekä pilotointia. Lähestymistapa opinnäytetyöhön tapahtui tapaustutkimuksen keinoin.

Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että hyvällä esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Vuorovaikutus ja luottamus kytkeytyvät sekä esimiestyöhön että toimivan työyhteisön periaatteisiin. Mielekkäät ja sopivan haasteelliset työtehtävät sekä mahdollisuudet vaikuttaa työhön ovat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Yksilöinä voimme edistää hyvinvointia huolehtimalla terveydestä, työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä ylläpitämällä ammattitaitoa työn murroksessa.

Työnantajan aloitetta toimia hyvinvoinnin edistämiseksi katsottiin tarpeellisiksi. Mahdollisimman ennakoivasti toimimalla vaikutetaan parhaiten henkilön työhyvinvointiin. Tässä ajassa digitaalisille työhyvinvoinnin palveluille on tilausta. Opinnäytetyön tuotos on hyödynnettävissä työeläkeyhtiön asiakasorganisaatioissa.

Asiasanat: itsensä johtaminen, työyhteisö, työhyvinvointi, valmentava johtajuus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Degree programme in Workplace Community Development

Author: Tarja Vaskelainen
Title: Online Well-being Workshops (based on pension insurance company's materials)
Number of Pages: 42 + 7 attachments
Supervisor: Nina Simola-Alha
Commissioner: Business Finland

The purpose of this study was to examine the factors that affect well-being at work. It also examined how one's own choices have an impact on well-being and promote understanding of them. It is common that pension insurance companies offer their client organisations services that promote health and work capacity. The task was to utilize a pension insurance company's material in supporting the staff's ability to work.

The thesis was commissioned by Business Finland. Business Finland is the Finnish government organization for innovation funding and trade, travel and investment promotion. Business Finland's 600 experts work in 40 offices globally and in 16 regional offices around Finland. A significant part of the staff works in an expert position, which requires strong self-management skills. Constant organizational changes require staff to adapt and be agile.

This thesis has been carried out from the point of view of qualitative research using several methods. The theoretical starting point of the thesis was the concept of well-being at work and the factors influencing it: management, work community, self-management and content of work. The theoretical part also examined the factors to be considered in planning of online coaching. Development methods applied were benchmarking, thematic interviews and piloting. The approach to this thesis was by means of a case study.

The study found that there is a need for action to promote well-being. Results showed that the employer's initiative to promote these issues was considered good. Well-being of staff is best promoted by acting as proactively as possible. There is both room and need for digital well-being services at work. Also other customers of the pension insurance company can utilize this Well-Being Workshop model.

Keywords: coaching leadership, self-management, well-being at work, work community

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön rakenne	7
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
2.1	Opinnäytetyön tilaajan esittely.....	8
2.2	Työeläkeyhtiön esittely	9
3	MENETELMÄT.....	11
3.1	Benchmarking.....	12
3.2	Haastattelu.....	13
3.3	Pilotointi	13
3.4	Aineiston analyysimenetelmät	14
3.5	Eettiset kysymykset	14
4	TYÖHYVINVOINTI	15
4.1	Valmentava johtajuus	19
4.2	Yhtenä työyhteisönä	22
4.3	Johda itseäsi	25
4.4	Työtä voi tuunata.....	28
5	VERKKOVALMENNUKSEN MUOTOILU.....	29
5.1	Oppijana verkossa.....	30
5.2	Verkossa oppiminen	31
5.3	Fasilitointi verkossa.....	32
6	AINEISTON ANALYSOINTI	33
6.1	Benchmarking	33
6.2	Haastattelu.....	34
6.3	Pilotointi	36
7	YHTEENVETO.....	37
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Monen suomalaisen mielestä työ antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen sekä yhteisöllisyyteen. Työ merkitsee suomalaisille rahaa, mutta myös yhteiskunnallista velvollisuutta, itsensä kehittämistä sekä yhteisöllisyyttä. Työn merkityksellisyys kasvaa iän myötä ja erityisesti 50 ikävuoden jälkeen. Tutkimuksen mukaan suomalaisen työelämän laatu on vähintäänkin hyvä. (Evan arvo- ja asennetutkimus 2019.)

Työelämässä olevat haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä sekä iloisia niin työpäivän aikana kuin myös sen jälkeen (Virolainen 2012, 9). Kohonnut stressi, elintapasairaudet, vähäinen uni ja kokonaisvaltainen elämänhallinnan puute aiheuttavat valtavia kustannuksia yhteiskunnassa ja työpaikoilla. Mielen terveyden häiriöt ovat yleisiä varsinkin pitkien sairauslomien syynä. Työkyvyttömyyseläkkeellä olevista 42 % on eläkkeellä mielen terveyssyistä. Suurin yksittäinen syy on masennus. (Työterveyslaitos 1a 2020.) Myös yhteiskunnan kannalta on tärkeää, että ihmiset voivat työssään hyvin. Työhyvinvointi parantaa kansanterveyttä, pidentää työuria ja vähentää sairaus- ja eläkekuluja. (Pakka & Rätty 2010, 38.)

Ihminen on toiminnallinen kokonaisuus. Kun työ sujuu eikä se kuormita, jaksaa myös työajan jälkeen tehdä itselleen mieluisia asioita. Jos työ on kuormittavaa, olisi osattava palautua työn tuomasta taakasta, koska pitkässä juoksussa ihminen ei pysy toimintakykyisenä ilman lepoa ja palautumista. Väsymys ja stressi voivat altistaa myös muille sairauksille. Työstressi voi aiheuttaa mielen terveysongelmia, kuten esimerkiksi masennusta. Hyvinvoinnin tunne on hyvin yksilöllistä. Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa monet tekijät, kuten terveys, fyysinen kunto, perhe ja muut sosiaaliset suhteet. Jo yhtä osa-aluetta kohentamalla voi olla positiivinen vaikutus toisaalle.

Työn luonne on muuttunut henkisesti haastavammaksi, etenkin asiantuntijatyössä. Asiantuntijatyö on hyvin itsenäistä työtä, ja työ vaatii tekijältään kykyä ja taitoa hallita itseään. Vastuuta jaetaan organisaatioissa yhä laajemmin ja työtä johdetaan asetettujen tavoitteiden kautta. Kuitenkin johtamista tarvitaan valmentajina ja sparraajina, aivan kuin urheilujoukkuekin tarvitsee valmennustiimiään. Esimiehiltä vaaditaan pelisilmää huomioida yksilöiden erilaiset tarpeet työn tukemisessa. Työnantajalla sekä esi-

miehellä on tehtävänsä ja vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä omalta osaltaan. Olikohan vihdoinkin havaittavissa laajemminkin kiinnostusta työhyvinvoinnin vaalimiseen. Ei pelkästään lakisääteisten työsuojeluvuoroitteiden hoitamisesta vaan laajemmassa työhyvinvoinnin vaikuttavuudesta työhön ja sen tuloksiin. Työntekijät ovat työnantajan tärkein voimavara. Henkilöstöstä huolta pitävä työnantaja antaa itsestään hyvän työnantajakuva, jolla puolestaan on myönteiset vaikutukset hyvän työvoiman ja laadukkaiden palvelujen turvaamisessa jatkossakin (Pakka jne. 2010, 38). Jo pienilläkin työhyvinvoinnin eteen tehdyillä teoilla voidaan tukea työntekijää, työpaikan yhteistyötä ja viihtyvyyttä.

Työeläkeyhtiö Ilmarinen tarjoaa asiakkailleen verkkoportaal, joka sisältää monipuolista materiaalia ja asiantuntijaluentoja henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi. Opin- näytetyön tilaajalta toimeksianto sisälsi työeläkeyhtiön aineiston käyttöönoton suunnittelun henkilöstön työkyvyn tukemiseksi. Työn suunnittelu alkoi perehtymällä tietoperustaan ja etsimällä vastauksia tutkimuskysymykseen

- *mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin*
- *miten rakennetaan toimiva ja osallistava verkkovalmennus työhyvinvoinnin tukemiseksi*

Opinnäytetyö tilaaja on työnantajani Business Finland.

Kehittämismenetelminä käytettiin kehittämistyötä tukevaa tietoa, kirjallisuutta, tutkimuksia sekä benchmarkingia, haastattelua ja pilotointia. Myös vuosien kokemukseni HR-tehtävistä antanee oman näkökulmansa opinnäytetyöhön. Työhyvinvoinnin asiat ovat kuuluneet vastuulleni monien muiden työtehtävien ohessa ja valitettavasti jääneet arjessa usein kiireellisten töiden vuoksi vähemmälle huomiolle. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa käynnissä olevan organisaatiomuutoksen vuoksi. Tämän opinnäytetyön tuotos sisältyy osaksi vuoden työhyvinvointisuunnitelmaa Työhyvinvoinnin suunnitelman tulisi sisältää erilaisia keinoja ja välineitä, jotta jokaiselle löytyisi mieleinen tapa hyvinvoinnin tukemiseen. Omat tavoitteeni opinnäytetyölle on herätellä miettimään työhyvinvoinnin tilaa ja sitä, miten yksilöinä voidaan edistää ja vaikuttaa omaan hyvinvointiin. Hyvinvoivaa henkilöstöä tulisi tarkastella yhtenä organisaatioiden menestystekijänä, eikä pelkästään talouden lukujen valossa. Menestyvä organisaatio on tuottava ja se kantaa vastuun henkilöstöstään.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toinen kappale esittelee opinnäytetyön tilaajan Business Finlandin sekä Business Finlandin työeläkeyhtiökumppanina toimivan Ilmarisen sekä yleisesti työeläkeyhtiön tehtävää, myös työkyvyn tukemisessa.

Kolmas luku esittelee opinnäytetyössä käytetyt kehittämis- ja analyysimenetelmät. Luvun lopussa tarkastellaan opinnäytetyössä huomioon otettavia eettisiä kysymyksiä.

Neljännessä luvussa pureudutaan opinnäytetyön teoriaosuuteen, tarkastellen ensin työhyvinvoinnin historiaa ja yleisesti työhyvinvointia käsitteenä. Luvussa käsitellään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä johtamisen, työyhteisön, itsensä johtamisen ja työn sisällön valossa. Luku toivottavasti herättelee myös miettimään omia voimavaroja sekä antaa vastauksia kysymykseen, miten jokainen voi edistää omaa hyvinvointia.

Viides luku hakee vastauksia kysymykseen, mitä on otettava huomioon verkossa tapahtuvassa valmennuksessa sekä oppijan että ohjaajan näkökulmasta.

Kuudennessa luvussa analysoidaan opinnäytetyössä käytettyjen kehittämismenetelmien, benchmarkkauksen, haastattelun ja pilotoinnin tuloksia.

Lopuksi luvussa seitsemän kootaan ja pohditaan opinnäytetyön johtopäätöksiä ja tuloksia.

2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Opinnäytetyön tilaajan esittely

Opinnäytetyön tilaaja Business Finland hoitaa Suomen valtion ja sille laissa säädettyä palvelutehtävää. Business Finlandin strategiassa todetaan, että Business Finland tekee työtä Suomen ja suomalaisen yhteiskunnan hyväksi ja sitä voidaan pitää kaiken Business Finlandin toiminnan lähtökohtana.

Kansainvälistymis-, investointi- ja matkailunedistämispalveluita tarjoava Finpro ja innovaatorahoitusta tarjoava Tekes yhdistyivät vuoden 2018 alussa Business Finlandiksi. Business Finlandin muodostavat Innovaatorahoituskeskus Business Finland (Rahoituskeskus), joka kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan sekä Business Finland osakeyhtiö (Yhtiö), joka on Rahoituskeskuksen hallinnoima ja valtion kokonaan omistama erityistehtävayhtiö. Business Finland Oy konserni muodostuu Business Finland Oy:stä, Kiinan Shanghaissa toimivasta FinChi Innovation Center Company Ltd:stä, USA:ssa toimivasta Business Finland USA Inc –yrityksestä ja Suomessa rekisteröidystä Finpro Finland Oy:stä, jolla ei ole varsinaista toimintaa.

Yritysten tarpeisiin asiakasrajapinnassa vastaa Yhtiö. Rahoituskeskus on puolestaan rajapinta politiikkaohjauksen suuntaan ja tarjoaa vakiintuneet menettelyt, joilla turvataan julkisen rahan vastuullinen käyttö. Business Finland tarjoaa asiantuntija- ja rahoituspalveluja rohkeaa liiketoiminnan kasvua ja uudistamista kansainvälisillä markkinoilla tavoitteleville yrityksille. Yritysten kanssa yhteistyötä tekevät tutkimusorganisaatiot ja julkiset organisaatiot ovat myös Business Finlandin asiakkaita. Business Finlandin palveluihin kuuluvat vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvät palvelut, ekosysteemien rakentamiseen liittyvät palvelut, rahoituspalvelut, ohjelmapalvelut sekä matkailun edistäminen. Rahoituskeskukselle vuodelle 2019 osoitettu rahoitus oli 587,0 milj. euroa sekä aiemmilta vuosilta siirtyneitä määrärahoja 124,0 milj. euroa, yhteensä 711,0 milj. euroa. Rahoituskeskuksella oli käytettävissään em. rahoituksen lisäksi UM:n myöntämiä määrärahoja yhteensä 7,7 milj. euroa. Rahoitusta haettiin vuonna 2019 kaikkiaan 843,5 milj. euroa, rahoitushakemuksia oli 6803 kpl. Rahoitusta myönnettiin 588,7 milj. euroa 4945 projektille.

Vuoden 2019 alussa toteutettiin 123 henkilöä ja tehtävää käsittävä liikkeenluovutus. Liikkeenluovutus johtui tehdystä lakimuutoksesta, jolla alle 100.000 euron de minimis- rahoitushankkeiden käsittely siirrettiin Rahoituskeskuksesta Yhtiöön. Samalla tehtiin organisaatiomuutos ja asiantuntijoiden tehtävänkuvaa selkeytettiin. Syyskuun alussa 2019 aloitti uusi pääjohtaja. Lisäksi vuoden 2019 aikana Business Finlandin kansainvälistä verkostoa laajennettiin. Business Finlandin henkilöstömäärä vuonna 2019 oli 619 henkilöä. Palvelussuhteessa Rahoituskeskukseen oli 125 henkilöä ja Yhtiöön 494 henkilöä. (Business Finland 2020.) Parhailtaan organisaatiossa on meneillään organisaation muutostyöt ja esimiesten rekrytointi.

2.2 Työeläkeyhtiön esittely

Työnantaja on velvollinen järjestämään ja kustantamaan työntekijälleen tämän lain mukaisen eläketurvan Suomessa tehdystä työstä, jollei jäljempänä muuta säädetä (Työntekijän eläkelaki (006/20070395)).

Lakisääteiset eläkkeet turvaavat toimeentulon vanhuuden, työkyvyttömyyden ja perheenhuoltajan kuoleman varalta. Suomessa, kuten useissa muissakin maissa, työeläketurva on lakisääteinen ja pakollinen. Eläkkeiden maksamiseen tarvittavat rahat kerätään suurimmaksi osaksi kunakin vuonna työnantajilta ja palkansaajilta kerätyillä vakuutusmaksuilla. Osa maksettavista eläkkeistä katetaan sijoitustoiminnan tuotoilla. Suomen työeläkejärjestelmän toimeenpanomalli eroaa muista EU-maista. Suomessa yksityisen sektorin työeläkkeitä hallinnoidaan hajautetusti useissa eri työeläkeyhtiöissä, eläkesäätiöissä sekä –kassoissa, jotka kilpailevat keskenään. Julkisen sektorin eläketurvaa hoidetaan sen omissa työeläkelaitoksissa. (Tela 2020.)

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen on yli 50 vuotta vanha työeläkevakuutusyhtiö ja on yhtä vanha kuin Suomen työeläkejärjestelmä. Ilmarisen tehtävä on varmistaa, että asiakkaat saavat työstään ansaitsemansa eläkkeen. TyEL-vakuutuksen ottavat työnantaja työntekijöilleen ja YEL-vakuutuksen yrittäjä itselleen. Ilmarisella on vakuutettuja yli 600 000 ja eläkettä Ilmarinen maksaa lähes puolelle miljoonalle. YEL-vakuutuksen ottaneita yrittäjiä Ilmarisella on yli 70 000. Yhteensä Ilmarinen vastaa

lähes 1,2 miljoonan henkilön eläketurvasta. Ilmarisen sijoitusomaisuus on yli 50 miljardia. (Ilmarinen 2020.) Ilmarinen on Business Finlandin työeläkevakuutusyhtiö.

Eläkevakuuttajat voivat myös tukea asiakasyritystensä työhyvinvointitoimintaa. Sen tavoite on kuntoutuksen tavoin auttaa työntekijöitä jatkamaan työelämässä mahdollisimman pitkään. Työhyvinvointitoiminta kohdistuu koko yritykseen tai ainakin laajempaan työntekijäryhmään ja vaiheeseen, jossa ei vielä ole työkyvyttömyyden uhkaa. (Tela 2020.)

Ilmarisen työkykyjohtamisen teemat tarjoavat asiakkailleen tietoa, työkaluja ja asiantuntemusta suunnitelmalliseen työkykyjohtamiseen. Työkykyjohtaminen on erilaisten työkykyriskien varhaista tunnistamista, hallintaa ja johtamista. Vaikuttava työkyky on suunnitelmallista toimintaa, jossa tulokset syntyvät hyvinvoivan henkilöstön avulla. (Ilmarinen 2020.)



Kuvio 1: Ilmarisen työkykyjohtamisen teemat (Ilmarinen 2020)

3 MENETELMÄT

Lähestymistapa opinnäytetyöhöni on tapaustutkimuksen keinoin. Tapaustutkimuksen ominaispiireet ovat tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita sekä pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Kehittämistyötä ei aloiteta tyhjästä, vaan se nojautuu teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimukset tyypillisin piirre, on että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Kehittämissprosessin aikana teoriaa eri lähteistä peilataan sekä omiin ajatuksiin että kehittämistyön aiheeseen. Aiheen ympärille muodostuu uusia näkökulmia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–55.)

Tiedonhankinnassa hyödynnetään seuraavia menetelmiä:

- Teoriaosuudessa käsitellään aiheeseen liittyvään teoriaa, tutkimuksia ja keskeisiä käsitteitä kuten työhyvinvointia, johtamista, työyhteisöä, itsensä johtamista, työn sisältö ja niiden vaikutusta yksilön hyvinvointiin. Lisäksi tarkastellaan verkkovalmennuksen suunnitteluun liittyviä tekijöitä.
- Tekemällä vertaisanalyysia (benchmarking) haetaan vertailuaineistoa siitä, miten muualla asiantuntijaorganisaatioissa on työhyvinvoinnin tukemisessa hyödynnetty verkkovalmennuksia sekä selvitetään työhyvinvoinnin yhteistyökuvioita kumppaniorganisaatioiden kanssa. Lisäksi haetaan tietoa työhyvinvoinnin tukena mahdollisesti käytössä olevista verkkovalmennuksista, miten yleistä niiden käyttö on, osallistavista menetelmistä ja palautteista. Tietoja vertaillaan ja huomioidaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyön tuotoksessa.

- Työeläkeyhtiön työhyvinvoinnin asiantuntijaa haastattelemassa haetaan tietoa verkkoportaaliin käyttöön liittyen, sen hyödyntämismahdollisuuksista ja käytöstä. Haastattelussa käytetään teemahaastattelun menetelmiä.
- Tuotosta pilotoidaan kahden henkilöstön edustajan kanssa, jolloin saadaan suoraa palautetta kohderyhmän edustajilta toteutuksesta, muutosehdotuksia ja jatkokehittämisideoita.
- Lopuksi kuvataan analyysimenetelmiä ja eettisistä kysymyksiä.

3.1 Benchmarking

Vertailukehittäminen eli vertaisanalyysi eli benchmarking on yksi toiminnan kehittämisen menetelmä. Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jossa analysoidaan, verrataan parhaisiin, opitaan parhailta ja opittua käytetään hyödyksi oman toiminnan kehittämiseen (Tuominen 2011, 3). Benchmarking on tietojen ja käytänteiden vaihtoa esim. verrokkiorganisaatioiden kesken.

Vertailuanalyysitapaamiseen valmistautuminen on tärkeää, jotta ajankäyttö olisi tehokasta varsinaisessa tapaamisessa. Tämän vuoksi esitettävät kysymykset tulee laatia etukäteen, joskin tapaamisessa herää mahdollisia lisäkysymyksiä. Parhaita käytäntöjä ja ennakkotietoa voidaan hakea esimerkiksi vertailemalla organisaatioiden tunnuslukuja ja niiden avulla löytää kysymyksiä, joihin haluaa benchmarkkauksella vastauksia. Benchmarkingissa sovelletaan, ei kopioida. Prosessia peilataan omaan organisaatioon ja opitaan toisilta. Kehittämisessä on tunnistettava arvioitavan plussat ja miinukset. Erot analysoidaan ja analyysin myötä tulisi löytää olennaiset erot arvioijan ja arvioitavan toiminnassa tai kohteessa mitä vertaillaan. Benchmarkinghaastattelut toteutetaan teemahaastattelumenetelmin. Haastatteluun valmistaudutaan kysymyspatteristolla, jotka esitetään molemmille benchmarkkauskohteena oleville organisaatioiden edustajille.

3.2 Haastattelu

Kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelu on metodi, jonka tutkimuksen eri osapuolet kokevat yleensä miellyttäväksi. Haastattelulla halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin. Haastattelu selventää ja syventää saatavaa tietoa. Haastattelu antaa haastateltavalle vapauden tuoda esille itseään koskevia asioita. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 11, 139.) Haastattelutilanteeseen valmistautuminen on tärkeää. Hyvä valmistautuminen tehokkaaseen ajankäyttöön, kysymysten laatiminen etukäteen ja sopiminen tietojen vaihdosta antavat hyvät edellytykset haastattelulle.

Hyväksi haastattelijaksi voi oppia. Hyvän haastattelija tuntee aihepiirin ja osaa keskustella asiasta. Hän tietää mitä kysymyksiä kannattaa kysyä. Haastattelutilanteessa hän toimii ohjaavana ja suuntaa antavana. Haastattelijan tulee olla selkeä ja hän on kiinnostunut ihmisten käyttäytymisestä ja on herkkä käyttäytymisvihjeille. Haastattelijan tulisi ymmärtää, mitä motiiveja haastateltavan käyttäytymisen takana saattaa olla ja hänen pitää kyetä tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Hyvä haastattelija on avoin, velvollisuudentuntoinen ja luottamusta herättävä. Hyvän haastattelijan olisi kyettävä suhtautumaan ymmärtävästi ja empaattisesti. Haastattelijan tulisi olla huomiota herättämätön ja käyttäytyä ”normaalisti”. (mt., 68–69.)

Opinnäytetyössäni haastateltiin työeläkeyhtiön asiantuntijaa puolistrukturoidun eli teemahaastattelun menetelmin. Haastattelijan rooliin tulee paneutua. Vaikka haastattelu ja sen analysointi vie aikaa, on sillä monia hyviä puolia. Asioille saadaan taustatietoa ja perusteluja enemmän kuin esimerkiksi kyselyllä.

3.3 Pilotointi

Pilotointi on testijakso, jonka aikana uutta toimintamallia kokeillaan pienemmällä osallistujamäärällä. Pilotin aikana kerätään aktiivisesti palautetta pilottiryhmältä mi-

ten uudet työkalut ja toimintamallit sopivat heille. Pilotointi tukee käyttöönottoa. Pilotoin lopputuotoksen yhden moduulin kahden henkilöstöedustajaa kanssa. Lopuksi kootaan osallistujien palautteet kehitysehdotuksineen. Pilotointiin osallistujat haastatellaan erikseen teemahaastattelun menetelmin. Lopuksi käydään avointa keskustelua valmennuksen toteutuksesta.

3.4 Aineiston analyysimenetelmät

Teemahaastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto ja se on yksi käytetyimpiä menetelmiä. Teemahaastattelu on hyvin joustava menetelmänä ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa. Haastatteluaineiston analysointi alkaa jo yleensä haastatteluvaiheessa. Merkitysten tiivistäminen tarkoittaa sananmukaisesti sitä, että haastateltavan esiin tuomat merkitykset puetaan lyhyempään sanamuotoon. Merkityksen luokittelu tarkoittaa haastattelujen koodaamista tiettyihin luokkiin. Merkitysten tulkintaa on usein kvalitatiivissa analyysissä. Tutkija pyrkii löytämään piirteitä, jotka eivät ole suoranaisesti tekstissä lausuttuina. Koska tutkijalla on tietty näkökulma tutkittavavan asiaan, hän tulkitsee haastattelua tästä näkökulmasta. (mt., 11, 137).

Haastatteluaineiston purkaminen tapahtuu tallenteiden litteroinnilla ts. puhtaaksi kirjoittamisella. Aineisto luokitellaan ja yhdistellään löydettyjen samankaltaisuuksien mukaiseksi. Tulkinnassa tuodaan kohdeilmioistä esiin jotakin uutta (Ojasalo jne. 2015, 143).

Pilottiin osallistuneiden tehtävä on maalata viimeinen siveltimeen veto työhön ja varmistua, että homma toimii niin kuin pitää. Pilotissa testataan ja tehdään palautteen myötä hienosäätöä, ei radikaaleja muutoksia. Henkilöiden osallistaminen suunnitteluun, vaikutusmahdollisuudet ja palautteen keruu antavat parhaat mahdolliset edellytykset kehittämisprosessin implementoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa. Pilotoinnilla saa arvokasta palautetta kohderyhmän edustajilta.

3.5 Eettiset kysymykset

Tietojen vaihdossa osapuolten kesken on ymmärrettävä yhteistyön tarkoitus. Tietojenvaihtoa on käsiteltävä luottamuksellisena eikä tietoja eikä yrityksen nimeä saa antaa

ulkopuoliselle ilman tietojen antajan lupaa (Tuominen 2011, 22). Ensimmäisessä yhteydenoton yhteydessä haastateltaviin tulee selvittää yhteydenoton syyn, opinnäytetyön aihe ja haastattelun tarkoitus. Samalla tulee painottaa haastateltaville, että osallistuminen on vapaaehtoista ja haastattelusta voi kieltäytyä. Opinnäytetyön tilaajalta ja työeläkeyhtiön edustajalta tulee tarkistaa, voiko opinnäytetyössä käyttää organisaatioiden nimiä. Myös haastattelujen tallennuksesta litterointia varten tulee sopia sekä todeta, että tallenteiden käyttö on vain tähän tarkoitukseen ja ilmoittaa tallenteiden hävittämisestä käsittelyn jälkeen. Pilotointiin pyydetään kahta vapaaehtoista henkilöstön edustajaa. Myös heille selvitetään opinnäytetyön tarkoitus.

Seuraavassa kappaleessa pureudutaan ensin työhyvinvoinnin menneisyyteen, työhyvinvointikäsitteeseen ja opinnäytetyössä valittuihin työhyvinvoinnin osatekijöihin.

4 TYÖHYVINVOINTI

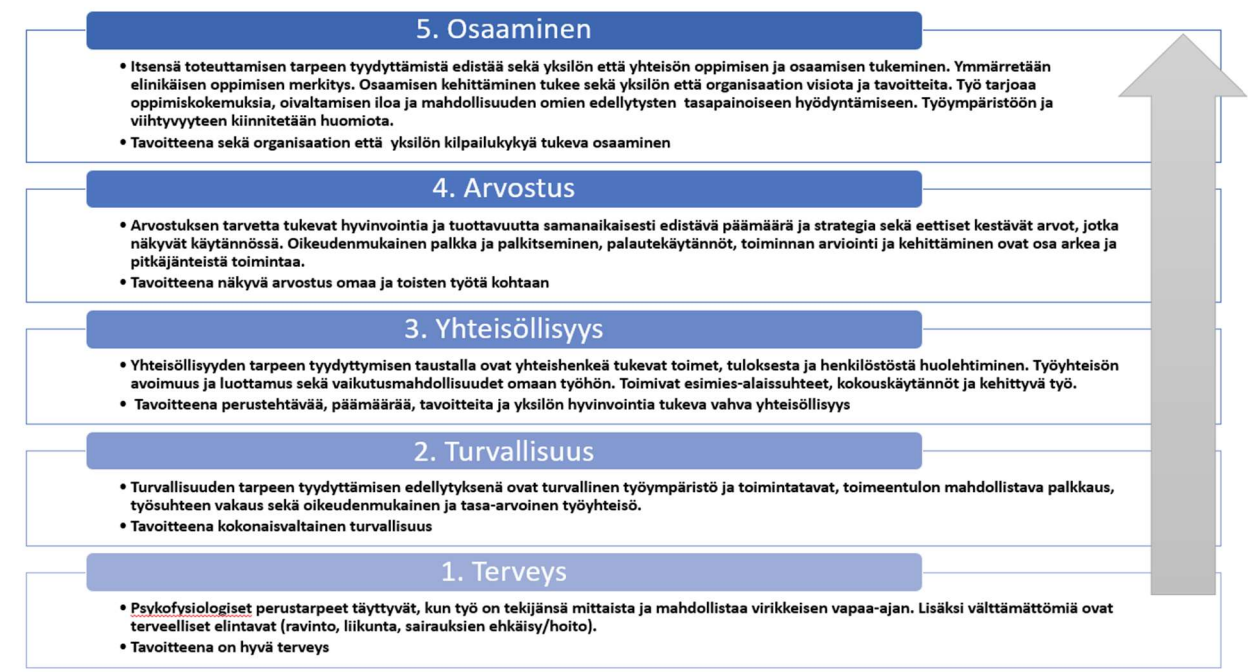
Työhyvinvoinnin alkujuuret ulottuvat 1800-luvun loppupuolelle, teollistumisen alkuvaiheeseen, jolloin valvontaa aloitettiin tehostamaan lainsäädännöllä. Tapaturmavakuutus kehittyi työntantajalle pakolliseksi vuonna 1895 ja vastuu työtapaturmista sisällytettiin osaksi työsuhdetta. Työsuojelulainsäädännöllä pyrittiin suojelutehtävän ohessa edistämään työmarkkinaosapuolten yhteistoimintaa. Työsuojelun kehittämisen nousukautta olivat 1940- ja 1950-luku ja 1970-luvulla perustettiin Työsuojeluhallitus, joka sittemmin muutettiin sosiaali- ja terveysministeriön osastoksi. Työsuojelulainsäädäntöä on kehitetty yhteiskunnan kehityksen mukaisesti pikkuhiljaa. Vuoden 1958 työturvallisuuslaki uusittiin vuonna 2003, ja se toi uuden lisänsä fyysiseen ja psyykkiseen työsuojeluun. Nykyinen työturvallisuuslaki korostaa sekä oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa että työntekijöiden yhteistoimintaa. 1990-luvulla syntyi käsite työkyky ja työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky) ja ryhdyttiin miettimään erilaisia toimia työkyvyn kehittämiseksi. Organisaatioihin perustettiin tyky-toimikuntia, jotka miettivät erilaisia tapahtumia ja aktiviteetteja henkilöstölle. Käsitteenä työhyvinvointi on suhteellisen tuore ja vasta 2000-luvulla muotoutunut, vaikka organisaatiot ovat aina pyrkineet huolehtimaan henkilöstönsä työkyvystä, terveydestä ja hyvinvoinnista. (Kauhanen 2016, 23–24).

Työhyvinvoinnin tutkimus lähti Manka & Mankan mukaan liikkeelle 1920-luvulta lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona erilaisiin myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään ja fyysiseen raskauteen ja saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Työntekijät haluttiin suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta ja näin katsotaan työsuojelun lähteneen liikkeelle. Myöhemmin malli laajeni kattamaan myös ympäristön, työn ja olosuhteiden vaikutuksen. Työ oli kuormittavaa, jos sen vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset vastata näihin vaatimuksiin. Tästä tasapainomallista kehittyi työn vaatimusten ja hallinnan malli: aktiivinen, työhyvinvointia lisäävä tai passiivinen, voimavarjoja kuluttava työ. Mitä enemmän työntekijällä on päätöksenteon mahdollisuuksia, sitä aktiivisempaa työ on eikä se kuluta voimia niin paljon kuin passiivinen työ. Myöhemmin malliin liitettiin sosiaalisen tuen ulottuvuus. Aiemmin malli ei ollut huomionut yksilöllisiä eroja ja se lisättiinkin malliin. Lähestymistavan mukaan työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Suomessa otettiin 1990-luvulla käyttöön niin sanottu kolmiomalli, jossa työtoiminta on tarkoittanut sitä, että samanaikaisesti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Mukaan kuului myös osaamisen kehittäminen. 90-luvulla työtoiminta yleisesti ymmärrettiin virkistys- ja liikuntapainotteiseksi toiminnaksi. (Manka & Manka 2018, 64–66.)

Työhyvinvoinnissa on usein kyse hyvinkin arkisista asioista: siitä, että saa työt sujumaan arjessa (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 8). Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Työterveyslaitos 1b 2020). Työhyvinvointia lisää hyvä ja motivoiva johtaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät hyvä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Työhyvinvointiin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Hyvä työilmapiiri näkyy työtä tehtäessä työnä ja innostuksena. Myönteinen vuorovaikutus, vaatimusten kohtuullisuus ja selviytymiskeinojen riittävyys johtavat tyytyväisyyteen. (Paasivaara jne. 2010, 8–9.) Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja kun heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa (Työterveyslaitos 1b 2020). Hyvinvoinnin salaisuus on työn ja vapaa-ajan harmoninen tasapaino. Sitä edesauttavat innostava työ, joka vastaa yksilön

edellytyksiä, oppimiskokemukset, terveelliset elintavat, mielekkäät vapaa-ajanharrastukset ja läheiset ihmissuhteet. (Paasivaara jne. 2010, 8–9.)

Rauramo esittää työhyvinvoinnin kokonaisuuden viidellä portaalla, joiden taustalla on Abraham Maslowin (1943) motivaatioteoria, jossa edellinen tarve tulee olla tyydytettynä, jotta ihminen voi siirtyä seuraavaan tarpeeseen. Portaita edetään alhaalta ylöspäin: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. (Rauramo 2012, 13.) Malli lisää ymmärrystä eri osien vaikutuksesta yksilön hyvinvoinnin kokonaisuuteen. Yleensä itseään toteuttavat yksilöt huolehtivat myös terveydestään ja sosiaalisista suhteistaan. Jos taas yksilön terveys pettää ja sairastuu pitkittyneesti, ei luonnollisesti pysty ja jaksaa olemaan innovatiivinen ja itseohjautuva. Korkein porras on mahdollista saavuttaa, kun alemmat portaavat on riittävän hyvin tyydytetty.



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaavat (Rauramo 2012), mukailten

Toisaalta Virolainen lähestyy työhyvinvointia neljän osatekijän kautta. Hänen mukaansa kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin (Virolainen 2010, 11). Nämä osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa. Pitkittynyt stressi voi johtaa fyysiseen sairastumiseen. Fyysinen työhyvinvointi käsittää työpaikan olosuhteet kuten työvälaineet, ergonomian, melun, lämpötilan jne. Toimistotyössä istumatyön haaste on yksipuolinen asento. Psyykkinen työhyvinvointi on noussut viimeisten vuosien aikana yhä keskeisempään asemaan ja se pitää sisällään mm. työn stressaavuuden, työpaineen ja työilmapiirin (mt., 18). Kuormittavia tekijöitä nykytyössä on etenkin kiire. Sosiaalinen työhyvinvointi käsittää vuorovaikutuksen kollegojen kanssa, tunteen kuulumisesta johonkin yhteisöön, luottamuksen ja avoimen kanssakäymisen kollegojen kanssa. Henkisiä eli ns. psykososiaalisia tekijöitä ovat muun muassa työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta, merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta, nähdäksi ja kuulluksi tuleminen, työyhteisön tuki, ilmapiiri ja tasa-arvoinen kohtelu sekä oikeudenmukainen johtaminen (Pakka jne. 2010, 6).



Kuvio 3: Työhyvinvointi ja sen osatekijät (mt. 6)

Käsittelen seuraavaksi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä johtamisen, työyhteisön, itsensä johtamisen ja työn sisällön näkökulmista. Työyhteisössä työhyvinvointi syntyy toimilla, joilla voidaan vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin, johtamiseen, työn sisältöön, työympäristöön, osaamiseen ja työyhteisöön (mt. 6).

Työhyvinvoinnin keskeisintä tekijää eli johtamista käsittelen luottamukseen perustuvaan valmentavan johtajuuden näkökulmasta, koska Business Finlandissa on valittu

valmentavan johtajuuden ajattelumalli. Valmennuksen ovat käyneet lähes kaikki esimiehet (4.1 Valmentava johtajuus). Yhteisöllisyyden tunne tukee työhyvinvointia. Avoin vuorovaikutus sekä yhdessä tekemisen ilmapiiri vahvistaa työyhteisöä ja käsittelen työyhteisön merkitystä (4.2 Yhtenä työyhteisönä). Muuttuva työelämä edellyttää työntekijöiltä hyviä itsensä johtamisen taitoja. Omilla valinnoilla ja elämäntavoilla voi vaikuttaa työhyvinvointiin (4.3 minä itse). Myös työllä itsellään, sen sisällöllä ja yksilön suhtautumisella työhön on ratkaiseva vaikutus työhyvinvointiin (4.4. työtä voi tuunata).



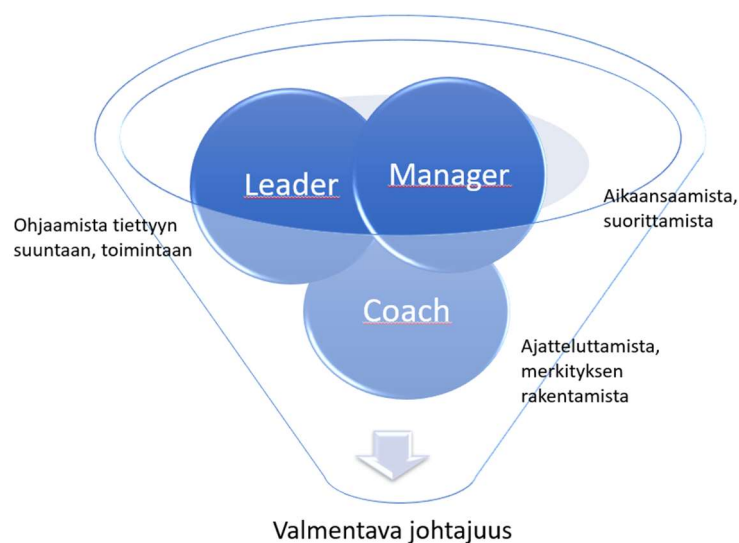
Kuvio 4: Työhyvinvoinnin teemat opinnäytetyössä

4.1 Valmentava johtajuus

Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaitot ovat tärkeitä hyvän johtajuuden muodostumiselle (Manka jne. 2018, 136). Hyvä johtaminen on sekä tuloksellista että ihmisen hyvinvointia edistävää (Juuti 2016, 6). Esimies on avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Työturvallisuuslakikin velvoittaa esimiehen pitämään huolta siitä, että fyysinen ja psyykinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Faktojen rinnalle tarvitaan myös tunneosaaamista, koska johtaminen on parhaimmillaan toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän kesken. (Manka jne. 2018, 9.) Vuorovaikutus perustuu aitoon tahtoon kunnioittaa ja arvostaa itseä ja toista. Pyrkimyksenä on ymmärtää lähtökohdat, joita vuorovaikutuksessa ovat osapuolet edustavat. Kyse on asenteesta sekä itseä että toista kohtaan. (Talvio & Klemola 2017, 9.)

Tämän päivän johtamisen kulmakiveksi on muodostunut luottamus johdon ja henkilöstön välillä. Korkeasti koulutetut ihmiset osaavat vaatia paljon esimiestyöltä ja haluavat kantaa vastuuta omasta työstään (Kalliomaa & Kettunen 2010). Avoimuus ja luottamus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Esimies voi saavuttaa luottamukselliset suhteet vastuualueellaan oleviin ihmisiin, mikäli hän omassa työssään noudattaa eettisyyttä ja on oikeudenmukainen sekä esimerkillinen. Organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen muuttaminen vaatii myös uudenlaista johtajuutta. Työyhteisön jäsenet ovat tärkeä osatekijä johtamisen onnistumisessa. Asiantuntijaorganisaatioissa johdetaan omaa työtä ja toimitaan erilaisissa verkostoissa. Oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa siihen, tuntee henkilö, että esimieheen voi luottaa. (Juuti 2016, 24, 28.)

Esimiestehtäviin kuuluu asioiden aikaansaamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista. Valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin ja coachin roolit ovat sulassa sovussa keskenään. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 38.)

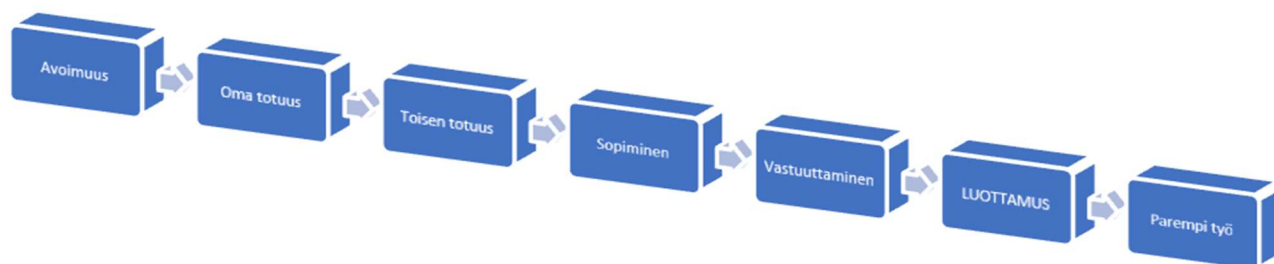


Kuvio 5: Valmentavan johtajuuden ydinroolit (mt. 2018, 38), mukailten

Kankainen on koonnut Ristikankankaiden näkemyksiä, miksi valmentava johtaminen kannattaa. Kun osaamisen kasvattaminen on yrityksessä pääsääntöisenä tavoitteena, vaaditaan esimiehiltä kykyä ohjata ja valmentaa alaisiaan kehittymään. Uudet suku-

polvet suhtautuvat työelämään uudella tavalla. Ne muun muassa kyseenalaistavat hierarkioita, odottavat työssään innostavia tehtäviä, johtamisen oikeudenmukaisuutta ja yhteisön mukavuutta. Työyhteisöltä odotetaan keskustelu- ja kuuntelukykyä, kannustamista ja palautetta. Vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyötaidot korostuvat myös johtamisessa. Valmentava johtaja nostaa esiin yksilöiden ja ryhmien voimavarat. (Kankainen 2010.) Valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä, ei yksilösuorituksia. Innostuminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen näkyvät ja tuntuvat työyhteisön ilmapiirissä. Valmentavassa kulttuurissa on kiinnitettävä huomio toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiinsa ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksiköiden potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. (Ristikangas jne. 2018, 267, 43.)

Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. Ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtajaa. (Ristikangas jne. 2018, 43.) Luottamus on psykologista turvallisuutta ja organisaation kannalta tärkeää sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma kuvaa avointa dialogia ja tasavertaista yhteisöllisyyttä. Luottamus ja vuorovaikutus edistävät tiedon kulkua ihmiseltä toiselle, jolloin rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista. (Laine & Rauramo 2017.) Ihmiset viihtyvät työssään selkeästi paremmin ja sitoutuvat työhönsä voidessaan itse ohjata omaa työtään ja saadessaan luottamusta työtä kohtaan. Luottamusta rakentava johtajuus painottaa sitä, että esimies ja johdettava kehittyvät vuorovaikutuksessa. Luottamusta voidaan kohdistaa myös omaan itseen ja organisaatioon. Ihmisten välinen luottamus on kuitenkin se perusta, josta itseluottamus kumpuaa ja vaikuttaa koko organisaatioon. (Kalliomaa jne. 2010.) Luottamusta kasvattaa se, että esimies on aidosti kiinnostunut alaistensa mielipiteistä ja näkemyksistä, välittää myös alaistensa hyvinvoinnista, jakaa kiitosta ja kritiikkiä oikeudenmukaisesti, kykenee tarkastelemaan asioita alaistensa näkökulmasta ja ymmärtää, miten henkilöstön ja yrityksen eduista on mahdollista tehdä samansuuntaisia (Laine jne. 2017). Laine jne. kuvailevat luottamuksen vahvistumisen ketjuna, jossa molemmat ilmaisevat mielipiteensä avoimesti, mutta myös kuuntelevat toisen mielipiteet ja hyväksyvät ne yhtä arvokkaiksi ja oikeiksi kuin omatkin mielipiteensä.



Kuvio 6: Luottamuksen ketju (mt. 2017), mukaillen

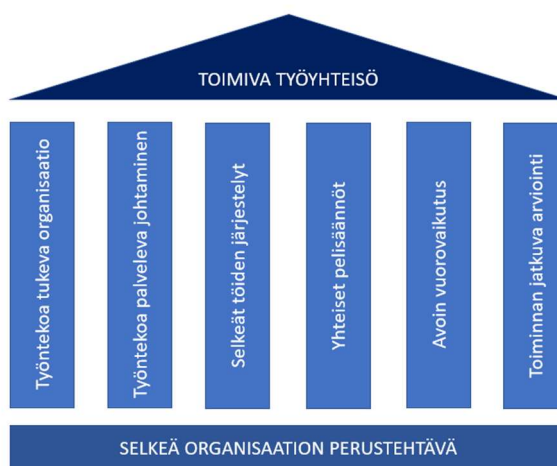
Luottamus kehittyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena toisiaan vahvistavista kokemuksista. Se on tunne, vaikutelma, käsitys tai vakaumus siitä, kuinka ihminen suhtautuu toisiin ihmisiin ja asioihin, ja siihen liittyy usko ihmisen hyvyyteen. (Paasi-vaara jne. 2010, 87.)

Kalliomaan jne. mielestä luottamuksen rakentamisen vahvistamisen ja ylläpitämisen voisi osoittaa suoraviivaisemmin taloudellisin luvuin. Olisi todennäköistä, että luottamuksen parissa operoitaisiin nykyistä aktiivisemmin. Mittareina voisi käyttää esimerkiksi sairastyöpäivien ja uusien innovaatioiden, tuotteiden tai toimintatapojen määrää. Näin ollen luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat merkittäviä tekijöitä organisaation tulokseen ja kannattavuuteen. (Kalliomaa jne. 2010.)

4.2 Yhtenä työyhteisönä

Työyhteisö tarvitsee rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Organisaation tehtävänä on luoda työpaikan puitteet ja järjestelmät, jotka kytkevät yksiköt toisiinsa tehokkaasti ja tavoitteellisesti ja että yhteistyön myös tiimien kesken toimii hyvin. Hyvä organisoituminen tähtää yhteistyön sujuvuuteen. Johtamisella määritellään perustehtävät ja huolehditaan edellytykset työn tekemiselle. Työryhmien ja tiimien tehottomuuden ja työntekijöiden huonovointisuuden yksi syy voi olla

siinä, että työyhteisöllä ole riittävän selkeää tai yhtenäistä käsitystä organisaation perustehtävästä. Työtehtäviä on voitu pilkkoa ja osia ulkoistettua ja kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa. Toimivassa työyhteisössä tavoitteet ovat selkeät, johtaminen ja organisointi toimivat ja kukin tietään omat vastuunsa ja valtuutensa toimia. Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus sekä kannustava ilmapiiri ovat hyvän työyhteisön piirteitä. (Järvinen 2020.)



Kuvio 7: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008), mukailten

Henkilöt voivat toisinaan ymmärtää perustehtävän eri lailla, mikä voi vaikuttaa yhteisön energiaa hajottavasti. Jatkuvalla keskustelua, minkä puolesta työtä tehdään edistää hyvää yhteistyötä. Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että jäsenet toimivat ammatillisesti työrooleistaan käsin. Avoin ja vapautunut kanssakäyminen synnyttää todellista luottamusta ihmisten välille. Työyhteisö hyödyntää ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta. Se on tiimityön ydin. (mt. 2020.)

Teemme töitä aiempaa enemmän muiden kanssa tiimeissä. Tiimit eivät ole pysyviä työn muuttuessa projektimaiseksi, työt tehdään projektitiimeissä. Vuorovaikutus tapahtuu usein digitaalisten kanavien kautta. Osa tiimin jäsenistä voi olla mukana hetken ja voi työskennellä monessa tiimissä samanaikaisesti. Tiimeissä osaaminen yhdistyy, se lisää työtyytyväisyyttä, yksilö oppii toisilta ja työskentely tiiminä on tehokasta. Tiimeissä ratkaistaan ongelmat tehokkaammin. Hiila, Tukiainen ja Hakola puhuukin

tiimiälystä. Tehokas työskentely ryhmässä on yksi tärkeimpiä menestystekijöitä organisaatioissa. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 61,66, 68–69.) Työyhteisöä voidaan luonnehtia ihmisistä koostuvaksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, jossa painopiste on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteisyyden tunteessa ja ihmisten välisten suhteiden kehittämisessä (Paasivaara jne. 2010, 44).

Yhteistyössä ihmisten välille muodostuu monenlaisia, toisistaan poikkeavia ja eri tavoin toimivia vuorovaikutussuhteita. Työelämän vuorovaikutussuhteita määrittää molemminpuolinen riippuvuus, toistuva vuorovaikutus ja kokemus keskinäisestä yhteydestä sekä tyypillisesti tehtäväkeskeisyys. Mikä tahansa vuorovaikutus ei johda toimivaan yhteistyöhön. Vuorovaikutuksen täytyy edistää yhteistyötä, olla aktiivista ja tavoitteellista. Yhteistyöllä on tuloksellisuuden odotus, mutta pelkkä tavoitteiden saavuttamisen tarkastelu ei yksinään riitä toimivan yhteistyön perustaksi. Yhteistyöprosessissa on kyse vuorovaikutuksesta, ihmisten viestintäkäyttäytymisestä. (Aira 2012, 49–50.) Tuottoisan tiimin takana voi olla hyvin monenlaista dynamiikkaa. Tärkeintä on, että tiimi itse tietää millaista se on. Jokainen tiimi motivoituu omalla tavallaan. (Hiila ym. 2019, 97.) Googlen kaksi vuotinen tiimitutkimus paljasti, että parhaiten menestyviä tiimejä yhdisti yksi asia. Menestyvissä tiimeissä oli omat normit ja käytänteet, jotka toimivat juuri tässä tiimissä. (The New York Times 2016.)

Työelämän vuorovaikutussuhteessa yksityisasioiden käsittely voi joskus edistää vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden hallintaa, mutta yksityiselämän asioiden jakaminen ei ole mitenkään välttämätöntä yhteistyötä edistävän vuorovaikutussuhteen ylläpitämisessä (Aira 2012, 136). Myös Googlen tutkimus osoitti, ettei työn ulkopuolisilla ystävyysuhteilla ollut vaikutusta tiimin menestykseen (The New York Times 2016).

Toimiva yhteistyö tarvitsee aktiivista johtajuutta ja sen jakamista tiimissä. Odotukset tiimin vetäjää kohtaan voivat olla tiimin jäsenillä hyvinkin erilaiset. Johtamista tarvitaan palvelemaan tiimien yhteisyyden rakentamiseen, tavoitteiden asetantaan ja palautteiden saamiseen tehdystä työstä. (Aira 2012, 138–139.) Työpaikalla tehdään töitä oman toimenkuvan mukaisesti. Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että jäsenet toimivat ammatillisesti työrooleistaan käsin. (Järvinen 2020.) Jokainen voi vaikuttaa omalta osaltaan työpaikan vuorovaikutuksen parantamiseen. Tutustumalla toisen yksikön työskentelyyn ja tietoja vaihtamalla työntekijä osoittaa kiinnostusta toisten työtä

kohtaan. Jokainen voi kysyä rohkeasti palautetta esimieheltä työstä suoriutumises-
taan. Läsnaolo kiireen keskellä, keskittyminen, kuunteleminen kohtaamisissa sekä ys-
täväällisyys parantavat vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 1c 2020.)

4.3 Johda itseäsi

Asenteet ohjaavat ihmisen jokapäiväistä toimintaa, ajatuksia ja tunteita. Ammen-
namme omista kokemuksista mielentilaa, joka ohjaa käyttäytymistä. Asenteet ovat
opittu suhtautumistapa, mutta niitä voi muuttaa uusien kokemusten myötä. Osa mie-
lestä tekee tietoisia havaintoja, tunnistaa tunteita ja ajattelee aktiivisesti. Huomio
suuntautuu valikoivasti niihin asioihin, joita mieli etsii. Onnelliset ihmiset näkevät ha-
vainnoissaan mahdollisuuksia. Omaa mieltä harjoittamalla on kaikkien mahdollista
kokea myönteisempiä tunteita. Itsensä johtamiseen kytkeytyy nk. tietoisuustaidot.
Tietoinen läsnäolo nykyhetkessä auttaa ymmärtämään ympäristön informaation vas-
taanottamista, tulkitsemista ja vaikutusta. Tietoisesti voidaan valita, miten informaa-
tioon reagoidaan. Omien tunteiden, ajatusten, tahdon, kokemusten ja arvojen havain-
nointi, niiden ymmärtäminen ja tietoinen ohjaus on avain parempaan elämään ja on-
nellisuuden kokemiseen. Sitä on myös omassa mielessä tehtyjen tulkintojen tarkista-
minen. Eri elämänvaiheissa näkökulma elämään muuttuu, joten itsensä johtaminen
on prosessi, joka jatkuu läpi elämän. Se on elämäntapa, jatkuvaa itseän tutustumista
ja elämän mielekkyyden löytämistä. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Duodecim määrittelee työuupumuksen (burn-out) työn aiheuttamaksi psyykkiseksi
uupumukseksi, johon usein liittyy kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja
heikentynyt ammatillinen itsetunto (Terveyskirjasto 1a 2020).

Ammatillinen itsetunto on kokemus ja tunne siitä, että pystyy työhönsä sekä selviää
annetuista tehtävistä. Pystyvyyden ja aikaansaamisen kokemus vahvistaa ammatillista
itsetuntoa. Ammatillinen itsetunto linkittyy vahvasti työhyvinvointiin. Pitkittynyt
stressi johtaa työuupumukseen. Työpaikoilla voidaan ehkäistä työuupumusta ennakoii-
villa toimenpiteillä ja työhyvinvoinnista huolehtien. Esimerkiksi huolehtimalla, että
varhaisen tuen malli on käytössä. Myös työntekijä itse voi ehkäistä uupumusta huoleh-
timalla palautumisesta päivittäin, riittävällä levolla ja terveellisillä elämäntavoilla te-
kemällä mieluisia asioita vapaa-ajalla. (Terveyskirjasto 1b 2020.)

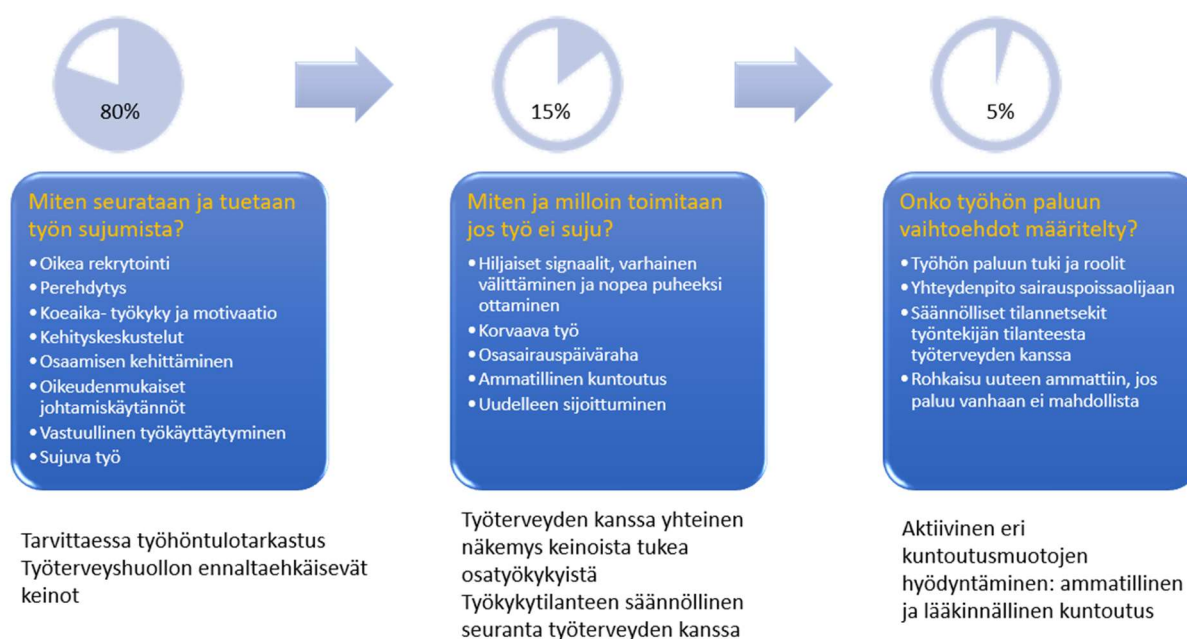
Palautuminen tarkoittaa sitä, että antaa aivojen, kehon ja mielen irrottautua ja elpyä työstä. Kun palautuu, jaksaa tehdä työnsä hyvin ja elää tasapainoista, kokonaistavallista elämää. Pitkittynyt, liiallinen kuormitus voi johtaa sairauksiin, kuten sydän- ja verisuonitauteihin, mahdollisesti tuki- ja liikuntaelinsairauksiin sekä aivotyössä työuupumukseen. (Työterveyslaitos 1d 2020).

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Työntekijän tulee olla motivoitunut tekemään tehtävät omaehtoisesti ja työlle on asetettu selkeät tavoitteet. Työntekijällä on oltava tarvittava osaaminen, jotta hän selviytyy tehtävistään. Myös itsensä johtamisen taidot kuten ajanhallinta ja priorisointitaidot on hallittava. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Asiantuntijatyö voi olla hyvinkin itsenäistä ja autonomista. TTL on laatinut oppaan Ajanhallinta asiantuntijatyössä. Ajankäytön ongelmat eivät ole vain yksilön, vaan koko organisaation vastuulla. Työn priorisointi, työn vaiheistaminen, ajankäytön tarkasteleminen ja keskeytysten hallitseminen ovat ratkaistavissa etukäteen suunnittelulla. Moni asiantuntija kaipaa selkeämpiä työnkuvia. Esimiehen tehtävä on selkeyttää organisaation prioriteetit. (Työterveyslaitos 1d, 2016.)

Työn tulevaisuus ja työn jatkuminen, työelämän muuttuminen yleensä voi huolestuttaa ja herättää epävarmuutta työntekijöissä. Trendit on hyvä tunnistaa, koska ne vaikuttavat jokaisen työntekijän elämään ja hyvinvointiin (Manka jne. 2018, 14). Keskeisin tulevaisuuteen vaikuttava tekijä on ekologisen jälleenrakentamisen kiireellisyys. Ilmaston lämpeneminen, kuluttaminen ja jäteongelmat edellyttävät kiireellisiä ratkaisuja globaalisti. Suomen väestörakenne muuttuu, kun elinikä pidentyy ja syntyvyys on alhainen. Maahanmuutto lisääntynee ja teknologia sulautuu ihmisten arkipäivään. Verkostomainen työ lisääntyy hyödyntäen erilaisia tieto- ja viestintäteknologiaa. (Sitra 2020.) Jokaisella yksilöllä on vastuu oman osaamisensa kehittämisestä oppimis- ja urapolun eri vaiheissa. Keskeisempiä tulevaisuuden osaamisia asiantuntijatyötä ajatellen ovat muutoksen hallintaa edistävät metataidot, digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntäminen, asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisosaaminen, kestävän kehityksen tuntemus, ongelmanratkaisutaidot ja verkostojen johtamistaidot (Opetushallitus 2019, 42–43). Me-säätiön analyttikko Jussi Pyykkösen mukaan työelämässä pärjäävät matemaattisesi lahjakkaat vuorovaikuttajat. Vuorovaikutustaitoja vaativien työpaikkojen, kuten palvelualan asiantuntijoiden ja johtotehtävien määrä kasvaa rutii-

niomaisten suorittavien työtehtävien vähentyessä. Matemaattisia taitoja tarvitaan teknologian kehittyessä, ei enää pelkän laskennan tehtäviin, vaan ymmärtämään teknologian toimivuutta matemaattisten mallien päällä ja kehittämään niitä. (Uusi Suomi 2018.)

Hyvä työkyky lisää tuottavuutta. Ilmarisen mukaan työtä tekevästä 80 % on hyvä työkyky. Heillä työ sujuu, työtä kehitetään ja työtä tehdessä ollaan innostuneita. Alentunut työkyky on 15 % työtä tekevästä. Taustalla voi olla joko motivaatio tai terveysongelmia. Alentuneen työkyvyn havaitseminen varhain ja tehokkaat toimet tässä kohtaa ovat ensiarvoisen tärkeitä, koska silloin vaikutetaan parhaiten yksilön työkykyyn. Uhkaava työkyvyttömyys on noin 5 %, joiden kohdalla tarvitaan erilaisia tukitoimia, jotta työssä jatkaminen voidaan mahdollistaa. Keinoja työkyvyn tukemiseen em. jaon mukaan on esitetty seuraavassa kuvassa. (Ilmarinen 2020.)



Kuvio 8: Työkykyjohtaminen (Ilmarinen 2020), mukailten

Parhaiten työntekijän työkyky turvataan, kun esimies reagoi ajoissa. Osaava, motivoitunut ja terve työntekijä jaksaa työssään, ja kun työpaikassa on mukava olla. Esimiesten tulisi seurata hiljaisia signaaleja ja työntekijän motivaatiota. Jos motivaatio katoaa, työntekijä voi eristäytyä tai työn tulokset voivat muuttua radikaalisti. Varhaisen tuen

mallin mukaisesti puuttuminen hyvissä ajoin on yksi parhaista keinoista ylläpitää työkykyä. (Ilmarinen 2020.) Myös Kela on muuttanut vuoden 2020 alusta työterveyshuollon ennalta ehkäisevän toiminnan (KL1) painoarvoa (Sairausvakuutuslaki (2004/1224)). Työnantaja saa korkeamman korvausprosentin ennalta ehkäisevistä työterveyshuollon palveluista, mitä enemmän palvelut kohdentuvat ennalta ehkäisevään toimintaan. Työterveyshuollon toimijat kehittävät koko ajan omia palveluja ja digitaalisia ratkaisuja henkilöstön työkyvyn edistämiseksi. Mm. Mehiläinen on kehittänyt tekoälyyn pohjautuvan innovaation, Työkykytutkan, joka ennustaa henkilön varhaisista riskiä työkyvyn alenemiselle (Mehiläinen 2020). Työntekijä voi selvittää omaa työhyvinvoinnin tilaansa Työhyvinvoinnin tikkataulu -kyselyllä ja TTL:n Työn imu-kyselyllä.

4.4 Työtä voi tuunata

Työsuoritukseen vaikuttavat keskeisesti osaaminen ja työmotivaatio. Paras tilanne on silloin, kun henkilö haluaa ja osaa suoriutua hyvin työssään. Työn sisällön sovittaminen kunkin ihmisen osaamista vastaavaksi on keskeinen keino huolehtia, että työntekijä oppii jatkuvasti uutta työssään ja myös säilyttää hyvän työmotivaation. (Juuti b, 2015.) Tyytyväinen työntekijä suoriutuu työstään todennäköisesti kelpollisesti, mutta hän ei välttämättä ponnistele parantaakseen toimintaansa. Työn imussa työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa. Lisäksi hän haluaa olla aloitteellinen ja tukea muuta työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Hakanen määrittelee työhön suhtautumisen kolmeen ryhmään: työ työnä, urana tai kutsumuksena. Työ ei voi yksin tyydyttää kaikkia tarpeitamme, mutta hyvässä työssä tyydyttyvät kolme perustarvetta: itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pärjääminen. Kun perustarpeet työssä tyydyttyvät riittävästi, voi työntekijä kokea työn imua. (Hakanen Jari 2018, 22–23, 26–28.)

ARTTU2 -tutkimusohjelmassa tarkasteltiin ensimmäistä kertaa Suomessa kuntahenkilöstön aktiivista sopeutumista muutoksissa sekä sen yhteyksiä työssä suoriutumiseen. Lisäksi selvitettiin työntekijälähtöisen työn muokkaamisen ja työn imun roolia aktiivisessa sopeutumisessa työn ja työympäristön muuttuviin tilanteisiin ja vaatimuksiin. Tutkimuksessa lähdettiin siitä, että tämän päivän työelämässä hyvä työssä suoriutuminen edellyttää muutakin kuin työnkuvaan kirjattujen tehtävien toimittamista.

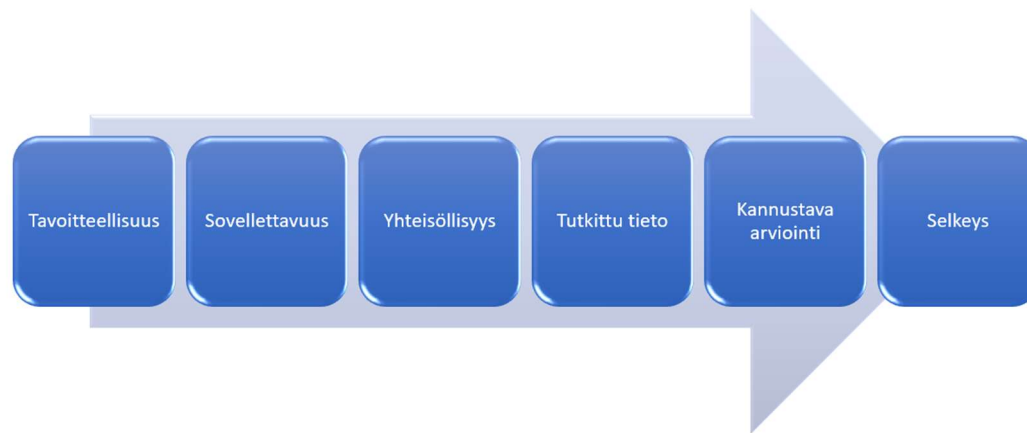
Tutkimuksen tulosten mukaan aktiivinen sopeutuminen on yhteydessä niin vahvemman työssä suoriutumiseen kuin vähäisempiin eroaikomuksiin työstä.

Aktiivisen sopeutumisen edellytyksiä kannattaa vahvistaa työpaikoilla luomalla edellytyksiä työntekijöiden omista tarpeista lähtevälle työn tuunaamiselle ja työn imun kokemiselle. Näin voidaan edistää yksilön valmiuksia sopeutua uusiin tilanteisiin ja kohdata muutoksia työssä. Jokainen voi tahollaan miettiä omia työn imun lähteitään ja mahdollisuuksia tuunata työtään mielekkäämmäksi. Itselleen ottamat haasteet antavat energiaa ja innostusta. Mielenkiintoiset tehtävät, uudet kokeilut tai muuttamalla näkökulmaan omaan työhön. Johtamisella ja hyvillä henkilöstökäytännöillä voidaan luoda ympäristö, jossa yksilö voi tuunata työtään ja kokea työn imua. (Harju & Hakanen 2017.) Työn tulisi tarjota haasteita, jotka virittävät ihmisen mielenkiinnon ja ylläpitävät hänen pyrkimyksiään kokea olevansa hyvä, pätevä ja osaava muiden ja itsensä silmissä (Juuti b, 2015).

5 VERKKOVALMENNUKSEN MUOTOILU

Verkko voi toimia tiedon tarjoajana, omien tuotosten julkaisukananvana tai vuorovaikutusareenana. Yleensä sanotaan, että verkko-opiskelu on ajasta ja paikasta riippumattonta. Kuitenkin vaaditaan aina aikaa ja osallistujia on aina jossakin paikassa, yleensä sellaisessa paikassa, jossa on yhteys verkkoon. (Kalliala 2012, 12.) Webinaarit toimivat kohtaamisen ja samanaikaisen keskustelun areenoina. Oppijoita kannustetaan keskustelemaan kehittämisideoista työyhteisön kesken ja jalostamaan niitä yhdessä. (Työterveyslaitos 1e, 2020.)

Työterveyslaitos on määritellyt kuusi pedagogista periaatetta verkkokoulutuksien muotoilussa ja toteutuksessa:



Kuvio 9: Verkkokoulutuksen kuusi periaatetta
(Työterveyslaitos 1e 2020), mukaillen

5.1 Oppijana verkossa

Oppija tulisi ottaa mukaan jo koulutuksen suunnitteluun. Kun itse asettaa opiskelulle tavoitteet ja päämäärät, tuntuvat oppimisen tavoitteet tärkeiltä. Tavoitteiden täytyy olla hyvin määriteltyjä ja mitattavia, jotta oppija voi arvioida jälkikäteen, kuinka hyvin ne saavutettiin. On tärkeää tunnistaa oppijan aiemmat tiedot ja kokemukset, etenkin jos koulutetaan aikuisia ja työelämässä olevia. He soveltavat tietoa yhdistäen aikaisempaan tietoonsa ja kokemuksiinsa (Työterveyslaitos 1e,2020). Kupias & Koski toteavatkin että, aikaisempi osaaminen vaikuttaa siihen, miten erilaisissa oppimistilanteissa käyttäytyään ja miten kouluttaja voi tukea osallistujien oppimista. Jokainen rakentaa tiedon itse uudelleen omassa päässään ja tämä edellyttää tiedon aktiivista käsittelyä ennen kuin se muodostuu omakohtaiseksi ymmärrykseksi. Uusi tieto linkitetään vanhan tiedon päälle. Aikaisempi osaaminen vaikuttaa siihen, miten erilaisissa oppimistilanteissa käyttäytyään ja miten kouluttaja voi tukea oppimista. He kuvaavat kolmenlaisia oppimistilanteita: 1) kun opitaan asioita, joista ei ole paljon aikaisempaa osaamista, 2) kun opitaan lisää vanhan osaamisen päälle, 3) kun opitaan uutta vanhan tilalle. Kouluttajat kokevat usein haastavaksi tilanteen, joissa osallistujilla on paljon kokemusta ja osaamista, mutta he joutuvat koulutuksessa muuttamaan käsityksiään

tai toimintatapojaan. Ja erityisesti silloin, jos osallistujia eivät ole halukkaita muutokseen. Kouluttajalla pitäisikin olla valmiudet kertoa taustoista ja rohkaista osallistujia pohtimaan asioita. (Kupias & Koski 2012.)

5.2 Verkossa oppiminen

Myös verkossa voi tapahtua yhteisöllistä oppimista, vaikka helposti voidaan ajatella, että tietoa vain siirretään verkon kautta. Tällöin voidaan kuitenkin auttaa osallistujia refleктоimaan antamalla tilaa kysymyksille luennon aikana tai esittämällä kysymyksiä, joiden tarkoituksena on syventää osallistujien käsitystä käsiteltävästä teemasta. Kupias jne. määrittelevät reflektionin seuraavasti: Reflektionia voidaan kuvata omien kokemusten, ajattelun ja toiminnan pohtimiseksi, kriittiseksi tutkimiseksi ja arvioinniksi sekä tarkasteluksi useista näkökulmista. Taito ja halu reflektioniin ovat oppimisessa tärkeitä. Kouluttajan esittämällä kysymyksillä voidaan esimerkiksi haastaa osallistujien aikaisempia ajattelumalleja ja auttaa heitä peilaamaan omaa suhdettaan aiheeseen sen sijaan että tuotaisiin kaikki fakta suoraan pöytään. Tämä vaatii myös kouluttajalta asennoitumista kysymyksiin siten, ettei niillä haeta vastauksia, vaan pyritään aktivoimaan osallistujien omaa ajattelua luennon aikana. (mt. 2012.) Myös Mäkeläinen toteaa, että pelkkä tieto ei riitä saamaan aikaan muutosta. Pelkästään ulkopuolisen asiantuntijan jakamat ohjeet ja neuvot eivät toimi. Ihmisen kuunteleminen ja valmentajan esittämät oikeat kysymykset saavat aikaan omia oivalluksia, uusia ajattelumalleja ja toimintatapoja. Nämä muuttavat arjen valintoja ja käyttäytymistä konkreettisesti ja pysyvästi. Myönteinen muutos yhdellä osa-alueella kertautuu usein hyvinä muutoksina myös muilla elämän osa-alueilla. (Mäkeläinen 2019.)

Koulutuksien tulee perustua tutkittuun tietoon ja luotettaviin tietolähteisiin. Myös verkkokoulutuksien vaikuttavuuden mittaaminen oppijoiden parissa on tärkeää. Muiden oppijoiden ja valmentajan kannustava arviointi ja palaute tukee oppijaa. Se vahvistaa pystyvyyden ja hallinnan tunteita: minä osaan, pystyn ja hallitsen eteeni tulevat asiat ja tilanteet. Monimutkaiset asiat saadaan paremmin omaksuttavaksi, kun oppimateriaalit ovat selkeitä ja opittava asia pilkotaan pieniin palasiin. (Työterveyslaitos 1e 2020.)

5.3 Fasilitointi verkossa


Fasilitointi sanan alkuperä on latinankielinen (facilis), joka tarkoittaa helppoa. Sivistyssanakirjan mukaan sana fasilitoida tarkoittaa helpottaa, edistää, auttaa, yhteistointia. Kantojärven mukaan on kyse fasilitoinnista silloin, kun kouluttajan tehtävä on ohjata osallistujaa itse asettamaan tavoitteita, jäsentämään työtään, huomaamaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä. Hän toteaaakin, että fasilitoinnin ydintä on ihmisten aktiivointi, auttaa näkemään ongelmat uusina mahdollisuuksina, kannustaa ja innostaa. Fasilitoija itse ei tuota ideoita, ei kritisoi niitä eikä päätä, mitkä ovat parhaita ideoita. Toisin sanoen fasilitointi on neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista. Sisällön tuottamisesta vastaavat osallistujat. Fasilitaattorin rooli on seurata ja ohjata sekä kannustaa että herätellä keskustelua. Huolehtia, että mahdollisimman moni osallistujaa tulee kuulluksi. Hyvä fasilitaattorin tulee tietää ryhmäprosessin tarkoitus, jotta tilaisuus ei jää pinnalliseksi. Tilaisuuden tarkoitus tulee kommunikoida selkeästi, jotta osallistujat sitoutuisivat ja heittäytyisivät mukaan. Myös kokonaisprosessista viestiminen on tärkeää, mitä on tehty jo aiemmin, tilaisuuden tarkoitus, kesto, pääpiirteet, mahdollisesti esimerkki jne. Tilaisuuden aloitus on merkityksellinen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen. Osallistujat viimeistään silloin punnitsevat koulutuksen hyödyt itselleen. Hyvä fasilitaattori on avoin, empaattinen, sitoutunut, on aidosti läsnä ja on fokusoitunut aiheeseen. Fasilitaattorin ydintä on osallistujien aktiivointi. (Kantojärvi 2012.)

Verkon kautta valmennukset ovat koulutusorganisaatioista laajentuneet yrityksiin henkilöstökoulutuksiin. Henkilöstökoulutuksissa näkyy sama pyrkimys kuin koulutusorganisaatioissa yleensäkin: pois opettajakeskeisyydestä oppijakeskeisyyteen ja itseohjautuvuuteen. Työn oppimisen kohdalla puhutaan koulutuksen muuttumisesta ja korvautumisesta tuella. (Sitra 1998, 207.) Verkon hyödyntämisessä koulutuksissa ja valmennuksissa on monia etuja. Riippumattomuus ajasta, paikasta ja laitteista, oppiminen on kustannustehokasta. Tietoa voidaan tallentaa ja hyödyntää jatkossa.

6 AINEISTON ANALYSOINTI

6.1 Benschmarking

Benchmarkkaushaastattelut toteutettiin kahden verrokkiorganisaation henkilöstöasi-
antuntijan kanssa, joiden työn kuvaan kuuluvat keskeisesti organisaation työhyvin-
vointiasiat. Benchmarkkauksen osalta sovimme, että haastattelu tehdään molempien
osalta anonyymisti toisen osallistujan ilmoittaessa, etteivät esiinny missään referens-
seinä. Benchmarkkauskohteiksi valikoitui organisaatiot, joissa tietotyötä tekevien asi-
antuntijoiden työhyvinvoinnin tukeminen on verrattavissa tilaajaorganisaatioon.
Haastattelut toteutettiin 15. ja 20.4.2020 Teamisillä johtuen vallitsevasta poikkeusti-
lasta (COVID19) ja haastateltavien tehdessä töitä kotoa käsin. Haastatteluilla selvitet-
tiin organisaatioiden kokemuksia yhteistyökumppanien kuten työeläkeyhtiön ja työ-
terveyshuollon tarjoamien digitaalisten valmennuksien hyödyntämisestä, viimeisim-
mistä työhyvinvointihankkeista, osallisuuden toteutumisesta verkkoympäristössä, pa-
lautteista jne.



Haastateltavat	H1	H2
Toimiala	Koulutus, opetus ja tutkiminen	Rahoitus
Nimike	HR-asiiantuntija	HR-asiiantuntija
Haastattelu	15.4.2020	20.4.2020

Kuvio 10: Benchmarkkauskohteiden kuvaus

Selvisi, että suoraan henkilöstölle tarjottuja webinaareja yhteistyökumppanien kuten
eläkeyhtiön tai työterveyshuollon toimesta on ollut benchmarkkauskohteissa tarjolla
melko vähän.

Verkkovalmennuksien käyttöön oli molemmissa organisaatioissa tullut lisääntyvää
tarvetta nyt poikkeustilan aikana. H2 (haastateltava 2) kertoi, että työterveyshuollon

palveluntarjoajan vaihtuessa verkkovalmennuksia poikkeustilanteen aikaan on järjestetty kaksi etätöön tekemiseen liittyen. H1 (haastateltava 1) mainitsi, että useamman vuoden pyörineet itsensä johtamisen seminaarit siirrettiin verkkoon poikkeustilan myötä. Aiemmin vastaavat seminaarit oli toteutettu lähiopetuksena, jotka oli tallennettu myöhempää käyttöä varten.

Osallistavien menetelmien käyttö webinaareissa oli toteutettu H1 organisaatiossa kouluttajan toimesta valmennuksen aikana erilaisten pikakysymysten (pollsien) ja chatin kautta. H2 tähdensi kompaktin osallistujamäärän merkitystä, jolloin keskusteleva ote saadaan syntymään. Palautekyselyjä ei toisessa (H2) organisaatiossa kahdesta viimeisimmästä webinaarista ollut kysytty ja toisessa (H1) yleisesti palautteet olivat olleet hyviä. Kysyttäessä henkilöstön toimintatapojen mahdollisesta muuttumisesta ja mittaamisesta käytyjen seminaarien ja luentojen jälkeen ei kummallakaan organisaatiolla ollut mitattua tietoa.

Osallistujien vuorovaikutus ja osallistaminen eivät nousseet kovin merkittäväksi tekijöiksi kummassakaan haastattelussa. Se, että on sopivan kokoinen osallistujamäärä, ei siis liian suuri, lisää vuorovaikutusta osallistujien kesken. Kumpikaan haastatelluista ei itse fasilitoi valmennuksia. Teknisiä ja ilmaisia apuvälineitä, kuten tauluja ja muistiopohjia, white boardeja jne. on hyödynnetty valmennuksissa osallisuuden lisäämiseksi H1:n organisaatiossa.

Kevään 2020 poikkeustilanne vaikutti benchmarkkauksen kohteena olevien organisaatioiden työhyvinvoinnin tukemisen välineisiin.

6.2 Haastattelu

Haastattelin Teamsin välityksellä 23.4.2020 Ilmarisen työhyvinvointitiimin johtajaa heidän asiakkailleen työhyvinvoinnin tueksi kehitetystä verkkoympäristöstä. Verkkoympäristöä on suhteellisen tuore ja kehittäminen on tehty asteittain. Ensimmäiset verkkokurssit on otettu käyttöön vuonna 2018. Ensin kehitettiin kursseja esimiehille ja sellaisille avainhenkilöille, joiden agendalla ovat työkykyasiat. Työkalutoiveita on tullut etenkin yrityksistä, joilla ei ole omaa HR:ää. Verkkoympäristö on tehty yhteistyössä Prewisen kanssa ja alustan oikeudet ovat Prewisen hallinnassa. Ilmarinen näkee järjestelmään pääkäyttäjien roolissa kirjautuneet, joita tällä hetkellä on noin 700.

Koska rekisteriä pitää ulkopuolinen taho, ei todellista käyttäjämäärää ole Ilmarisen tiedossa.

Asiakkaiden palautetta verkkoympäristöstä kysytään asiakastapaamisten yhteydessä, samoin kehittämideoita. Enää ei osteta valmennuspäiviä, vaan halutaan organisaatioin sisällä skaalautuvia vaihtoehtoja. Yleensä aiheet linkittyvät tietyn aiheen alle esim. varhaisen tuen malliin ja HR kokoaa esimiehet teeman ympärille. Palaute on ollut, että halutaan enemmän digitaalisia palveluja osaamisen kehittämiseen. Käyttöön-otosta organisaatioissa ja sen vaikutuksesta henkilöstöön tai mahdollisesta ajattelu- ja toimintatapamuutoksesta ei Ilmarisella ole mitattua tietoa.

Verkkoympäristössä on joitakin kursseja, joihin on englanninkielinen tekstitys lisätty ja jatkossa tulevat tekemään englanninkieliset versiot. Näkymä portaalissa on geneerinen, lisäksi pääkäyttäjällä on näkymä suorituksen seuraamiseen. Jatkokehitys on käynnissä ja syksyllä mahdollisesti julkaistaan uusi ”Työkykyareena”, johon on tulossa käyttäjäroolin mukaiset näkymät.

Haastattelussa sain kattavasti tietoja verkkoympäristön syntymisestä, käytettävyydestä ja siitä, että kehittäminen jatkuu edelleen asiakasystävällisemmäksi. Vuorovaikutus sujui hyvin, ehkä keskeytyksiä ei tule tehtyä verkkotapaamisessa niin paljoa kuin kasvokkain keskusteltaessa. Ja sekin voi olla hyvä asia.

Lopuksi keskustelimme työkykyasioista, mitä juuri nyt on työeläkeyhtiön näkökulmasta ajankohtaista. Sairauspoissaolot mielenterveyssyistä on yksi tämän päivän haaste. Vuoden 2019 tilastoissa Ilmarisessa työkyvyttömyyshakemusten määrä nousi vuodesta 2018 seisemällä prosentilla. Samaan aikaan pitkien sairauspoissaolojen määrä on kasvussa. Käytännössä se ennustaa henkilön sairauspoissaolon pitkittyessä sitä, että paluu työhön vaikeutuu. Esimerkiksi vuoden mittaisen sairauspoissaolon jälkeen 10 % palaa takaisin työelämään ja puolen vuoden jälkeen 25 % palaa työelämään. Kaikki keinot työpaikalla työn kuormittavuustekijöiden hallitsemiseen ja tehokkaihin ratkaisuihin ja tänä päivänä hyvin yksilöllisten ratkaisujen kehittämiseen korostuu tosi paljon. Mielenterveyshäiriöt olivat suurin syy työkyvyttömyyseläkkeiden taustalla etenkin alle 34-vuotiailla naisilla. Miehillä mielenterveyshäiriöistä johtuvat sairauspoissaolojen kasvu oli viime vuonna erittäin merkittävää. Miten saadaan työelämään tulevia nuoria tuettua riittävästi, että työelämään kiinnittyminen tapahtuu hyvin. Ilmarinen on tehnyt Työterveyslaitoksen kanssa tutkimuksen siitä, miten esimiesten

tuki ja huolellinen perehdytys ovat aidosti avainasemassa nuoren henkilön kiinnittymisessä työelämään. Herkästi mennään sen oletuksen taakse, mitä tiedotusvälineissä tuodaan esille, että nuoret eivät tarvitse esimiehiä ja vaihtavat työpaikkaa usein. Kuitenkin nuorten odotus on tuki omassa tekemisessä ja sitä ei pidä vähätellä. Ja kun sairauspoissaolot ovat lisääntyneet, ei näitä haasteita taklata pelkästään työterveyshuollon kanssa. Huoli nuorista on suuri. Mutta vastaavasi positiivista kehittämistä on tapahtunut kuntoutuksen puolella. Nykyisin kuntoutetaan henkilöitä palaamaan työelämään ja sitä kautta ihmiset saavat uusia ratkaisuja jatkaa työelämässä. Yhä enemmän myönnetään osa-aika eläkkeitä. Työeläkeyhtiön käyvät aktiivista vuoropuhelua Kelan kanssa huolehtien siitä, ettei kukaan jää turvaverkon ulkopuolelle.

6.3 Pilotointi

Pilotti-tilaisuudet toteutettiin 18.5. ja 20.5.2020 Teamsilla. Pilotit toteutettiin erikseen, jotta saan näkemykset suoraan ja luottamuksellisesti. Valitsin molempiin tilaisuuksiin eri sisältöiset asiantuntijapuheenvuorot. Henkilöt valikoin yhden Yhtiön puolelta asiantuntijan uudesta ”Corona-tiimistä” ja toisen Rahoituskeskuksen puolelta senior asiantuntijan Compliance -yksiköstä. Kutsun mukana lähetin lämmittelytehtäväksi toiselle Työn imu -kyselyn ja toiselle Työhyvinvoinnin tikkataulun.

Pilotin juoksutus toteutettiin seuraavasti:

- Pilotin aloitus ja teknisten valmiuksien varmistus
- Miksi olemme täällä ja mitä seuraavaksi tapahtuu
- Asiantuntijaluennon jakaminen
- Flingan jakaminen chatissa ja kysymyksiin vastaaminen
- Keskustelua aiheesta, mitä mietteitä heräsi
- Kehittämisideat tilaisuudesta
- Päätössanat

Testasin ilmaista Flingaa (Flinga 2020) osallistavana elementtinä ja loppukeskustelun herättelijänä. Flingan linkin jaoin chatissa ja kysymys oli kirjoitettu ensimmäiseen lappuun, mitkä tärkeimmät kolme tekijää jäivät mieleesi luennosta? Keskusteltua heräsi mukavasti aiheesta. Lopuksi pidin yhteenvedon tilaisuudesta sekä keskusteltiin, onko luennon sisältö soveltuva organisaatioon ja mitä lisättävää, poistettavaa tai muutettavaa olisi toiminnallisuuteen, toteutustapaan ja osallistamiseen.

Molemmista pilotoinneista palautteet olivat hyviä ja suunnittelemani kokonaisuus pilotointiin osallistujien mielestä toteuttamiskelpoinen. Kerran viikossa toteutettavaa Hyvinvoinnin verkkopajasta saadun palautteen jälkeen mietin vielä toteutuksen aikataulua ja tiedustelen myös HR:n mielipiteen. Kalenterit täyttyvät ja voisiko joka toinen viikko olla parempi aikataulullisesti, kuten toinen pilottiin osallistuja ehdotti. Luentojen pituudesta keskusteltaessa alle 30 minuutin luennot olisivat parhaita. Osallistavista elementeistä helpot ja yksinkertaiset menetelmät sopivimpia esim. äänestysnapit tai mielipidekyselyt, joissa valmiit vaihtoehdot. Mutta myös toisen pilottiin osallistunut pohti, miten silloin antaa palautteen, jos ei mikään vaihtoehto ole sopiva omasta mielestään. Mutta Flingaakaan kirjoitettavine lappuineen ei pidetty huonona vaihtoehtona.

7 YHTEENVETO

Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että hyvinvointiin ja organisaation ilmapiiriin vaikuttavat monet tekijät kuten työympäristö, yrityskulttuuri, johtaminen, työyhteisön toimivuus ja vuorovaikutus. Johtamisella ja lähiesimiestyöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin edistäjänä. Johtamisella vaikutetaan välillisesti organisaation kaikkien toimintaan. Jos johtaminen on huonoa, kärsii henkilöstön luottamus, työilmapiiri on huono ja se voi näkyä myös työn tuloksissa. Johtaminen onkin paljolti vuorovaikutusta. Kun vuorovaikutus, avoimuus ja luottamus ovat johtamisen ja organisaation yhdessä luomaa kulttuuria, antavat ne pohjan hyvälle työlle ja hyvinvoinnille. Jos työ on sisällöltään sopivasti haasteellista sekä vapaa-ajan ja työn välinen suhde hallinnassa, pysyy työssä virkeänä, työ sujuu ja voi kokea innostumista työssään. Työilmapiiri, ammattitaito ja työn mielekkyys ovat tekijöitä, joihin jokainen voi vaikuttaa omalla käyttäytymisellä, kouluttautumalla ja työtään muokkaamalla.

Johdon sitoutuminen on tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisessä, eikä kehittämistoimia pidä nähdä kulueränä vaan investointina. Organisaation johto on vastuussa työhyvinvoinnin edellytysten luonnista. Työhyvinvointi ei saisi olla organisaatioissa mikään erillinen toimi, se olisi otettava huomioon kaikessa organisaation tekemisessä. Kaikin tavoin ennaltaehkäisevä työhyvinvointitoiminta on paras keino edistää työnte-

kijöiden hyvinvointia. Työhyvinvoinnin tulisi olla suunnitelmallista toimintaa ja projektiluontoiset työhyvinvoinnin kehittämishankkeet tulisi koota laajempaan ja suunnitelmalliseen työhyvinvoinnin ohjelmaan, jota tulisi ylläpitää, seurata ja kehittää. Pysyvien muutoksien seurantaan työhyvinvointihankkeiden jälkeen, pitkäaikaiseen vaikuttavuuteen ja mittaamiseen tulisi panostaa enemmän. Työhyvinvointi tulisi kulkea mukana kaikessa organisaation kehittämisessä, ja tuoda yhtenä näkökulmana esiin tekemisessä. Ja mahdollisimman ennakoivasti.

Nykyään työelämässä suurin osa palkansaajista toimii erilaisissa suunnittelu, ideointi ja ongelman ratkaisua vaativissa tehtävissä. Työntekijöiltä edellytetään itseohjautuvuutta yhä enemmän rutiinityön vähentyessä. Kun tiimit kokoontuvat verkon kautta, voi osallistujia olla eri puolilta maapalloa, eri aikavyöhykkeiltä. Työajan käsite on muuttunut. Kun etätö lisääntyy ja työaikakäsite muuttuu, huolehtimisen tarve itsestä kasvaa, vaaditaan omien rajojen ymmärtämistä. Tarvittaessa esimiesten tulisi muistuttaa riittävän levon ja palautumisen tärkeydestä. Sairaana saatetaan tehdä töitä kiireeseen vedoten, vaikka työteho sairaana on heikko. Tällöin sairaana jääetään etätöihin ja työt hoidetaan kotoa käsin (presenteismi). Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi sairauspoissaolotilastot ovat maltilliset. Töitä tehdään etänä eikä päivää merkitä sairauspoissaoloksi.

Ihmisten jaksaminen työssä on haaste. Kiire ja vähentyneet resurssit ovat työn kielteisiä tekijöitä. Usein näissä tilanteissa työntekijän työn hallinta kärsii ja epävarmuus tulevaisuudesta lisääntyy. Seurauksena voi olla työn mielekkyyden väheneminen. Voimme itse vaikuttaa valintoihin, asenteisiin ja tasapainottamaan työn stressintekijät ja omat voimavarat. Ihminen itse vastaa fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointia parantavat motivoiva ja sopivan haasteellinen työ sekä se, että on jonkinlaisia vaikutusmahdollisuuksia työhön. Työntekijä tuntee hallitsevansa oman työnsä, kun se on tasapainossa vapaa-ajan kanssa eikä työ ole liian uuvuttavaa. On hyvä pysähtyä joskus miettimään kiireenkin keskellä, miten työtään tekee ja voisiko sitä tehdä eri lailla, ja mitkä asiat työssä innostavat. Kykyä johtaa itse itseään voi kehittää. Ennakoimalla ja asennoitumisella uusin tilanteisiin voi vaikuttaa omaan elämänlaatuun. Palautuminen töistä vaatii ajatusten irrottautumista työstä. Palautumista edistää, kun tekee itselle mieluisia asioita. Yksi ulkoilee, toinen tapaa ystäviä, kolmas lepää tekemättä mitään. Riittävä uni, mieluisa liikunta ja terveellinen ruokava-

lio auttavat palautumisessa. Työstä irrottautumishetkiä tarvitaan myös työpäivän aikana. Aivot tarvitsevat taukoa ja ”akun lataamista”. Poistuminen työpisteeltä, säännöllinen lounastauko tai rentoutusharjoitus lisäävät keskittymiskykyä. On hyvä tietää itselleen mieluisat palautumiskeinot sekä huolehtia terveydestä, unen, ravinnon ja liikunnan tasapainosta.

Muutosten hallinta sekä epävarmuuden sieto ovat huomattavia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työelämän muutostahti on niin nopeaa ja välttämättä ei vielä tiedetä, mitä uusia tietoja ja taitoja tarvitaan. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja itsensä kehittäminen vahvistaa ammatillista identiteettiä. Työn tuunaaminen on mahdollista kaikissa työtehtävissä. Työsopimukseen ei ole kirjattu kaikkea työn sisältöön liittyvää ja mahdollisuuksia muovata työtään. Työntekijä voi muokata työtapaansa aktiivisesti, rikkoa rutiineja, opetella uusia taitoja ja antaa kehittämisehdotuksia esimiehelle tehtävien niputtamisesta kokonaisuuksiksi. Työntekijä voi olla proaktiivinen ja esimerkiksi ilmoittautua uuden henkilön perehdyttäjäksi tai mentorijaksi tai esittää esimiehelle kiinnostuksestaan osallistua uusiin projekteihin. Työt tehdään yhä enemmän yhdessä. Yhteistyön toimivuuden kannalta luottamus on keskeinen tekijä, jopa välttämätön. Luottamus rakentuu pikkuhiljaa. Pohjaa luottamukselle tulisi valaa heti yhteistyön alkuvaiheista lähtien ja vuorovaikutuksen tulisi olla säännöllistä. Yhteisökokemus syntyy kuulumisesta johonkin joukkoon, olemisesta omiensa parissa ja toimimisesta yhdessä. Työyhteisössä jaetaan arvoja ja toimitaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Syntyy tunne yhteenkuuluvuudesta, voi luottaa toisen tukeen ja jokainen kokee, että on hyväksytty omiensa parissa. Vahvistava työyhteisö luo merkityksellisyyttä ja se myös lisää itseohjautuvuutta. Kaikilla työyhteisön jäsenillä vastuu työyhteisönsä hyvinvoinnista. Jokainen meistä voi vaikuttaa työilmapiiriin ja toistemme työhyvinvointiin. Työyhteisön hyvä vuorovaikutus koostuu pienistä teoista. Se miten kohtaat kollegat ja keskustelet ja annat palautetta vaikuttavat tiimin ilmapiiriin. Jos työkaverisi kanssa on mukavaa tehdä töitä, kerrothan sen hänelle!

Työhyvinvointia mitataan henkilöstötyytyväisyys-, ilmapiiri-, ja kulttuurikyselyillä. Kyselyt eivät saisi olla itsetarkoitus. Tulosten läpikäynti henkilöstön kanssa ja kehittämistoimenpiteet sekä seuranta kuuluvat prosessiin ja prosessin läpivieminen vie aikaa. Tulos- ja kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä antavat palautetta toisilleen sekä

tiimin yhteistyöstä. Sairauspoissaolojen seurantaan käytetään myös työhyvinvoinnin mittarina, samoin henkilöstön vaihtuvuus prosenttia. Henkilöstötyytyväisyyskyselyt sisältävät usein kysymyksen siitä, miten henkilöstö haluaa suositella työpaikkaa. Vertaamalla lukuja edellisiin voidaan seurata kehitystä henkilöstön tyytyväisyydestä. Työterveyshuolto tekee asiakkailleen tarvittaessa työterveyskyselyjä. Työturvallisuuskeskuksella on itsearviointityökalu, joka auttaa kehittämään kestäväällä tavalla hyvinvointia työpaikalla (Työturvallisuuskeskus 2020). Usein organisaatioissa kiinnitetään huomiota turhan paljon kohteisiin, joiden ei katsota olevan toimivia. Tällöin on riskinä negatiivinen kierre ja valittamisesta voi tulla tapa, joka tarttuu ja vaikuttaa organisaation ilmapiiriin lamauttavasti. Toki kehittämiskohteet on hyvä tiedostaa, mutta jos organisaatiossa kiinnittäisiinkin huomiota erityisesti sen vahvuuksiin ja niihin asioihin, jotka on koettu toimiviksi. Appreciative inquiry -menetelmässä huomio on positiiviseksi koetuissa asioissa ja kiinnittämällä huomio organisaation vahvuuksiin on mahdollista lisätä työviihtyvyyttä. (Virolainen 2012, 160–161.) HR-dataa kertyy moniin eri paikkoihin ja eri raporteille, ja analysointi kokonaisuudesta työlästä. Työhyvinvoinnin mittaamisessa olisi kehittämistarpeita, jotta kerätyt kyselyt ja tiedot saataisiin yhteen paikkaan toimivaksi kokonaisuudeksi. Tiedolla johtamiselle HR-kontekstissa on kysyntää.

Eläkeyhtiöiden kehittämät verkkoympäristöt ovat nykyaikainen palvelu asiakkaiden henkilöstön työkyvyn tukemisessa. Enää ei mennä paikan päälle kuuntelemaan asiantuntijaluentoja. Verkon kautta materiaalit ovat hyödynnettävissä ajasta ja paikasta riippumatta koko organisaatiolle. Nyt kevään 2020 poikkeustilan vuoksi benchmarking -keskusteluissa keskeiseksi nousi konkreettisesti digitalisaation hyödyntäminen hyvinvoinnin palveluissa. Henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen suunnitellut tapahtumat ja seminaarit siirtyivät verkkoon, ja verkon kautta toteutettavien palvelujen kehittämistyö lähti käyntiin nopealla aikataululla. Kun kokoonnutaan verkkoympäristössä yhteisen asian ympärille, on vuorovaikutteisten menetelmien ja työkalujen hyödyntäminen oppimisen tukena merkittävässä asemassa. Osallistujat tulee saada mukaan keskustelemaan ja jakamaan ajatuksiaan. Jaetusta ajatuksista ja keskusteluista opitaan yhdessä. Keskusteluille on myös osattava varata oma aikansa. Fasilitoijan taidot ja tutustuminen osallistaviin työkaluihin on keskeisestä, jotta tilaisuuksien mielen-

kiinto ja vuorovaikutus säilyvät, ja ettei tilaisuus jää pelkäksi kuunteluksi. Ja yleensäkin digiloikassa mukana pysyminen, jotta välineet ja ohjelmat ovat kaikilla osallistujilla hallinnassa.

Viestinnän verkkopajoista tulisi saavuttaa mahdollisimman moni. Uutisoinnin lisäksi ovat työsuojelupäälliköt, esimiehet ja HR keskeisessä roolissa viestinviejinä. Jos verkkopajoihin on estynyt osallistumaan, on mahdollista katsoa webinaarit jälkikäteen itselleen sopivana hetkenä. Myös esimies voi suositella tiimiläisiään katsomaan asiantuntijapuheenvuoroja esimerkiksi tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä, tai jopa jo ennen, valmistautumisena keskusteluun. Esimiehet voivat myös halutessaan hyödyntää asiantuntijaluentoja tiimipalavereissaan. Henkilöstölle kohdennettua englanninkielistä materiaalia portaalissa on vielä vähän. Jatkossa kaikki uudet materiaalit tulevat sekä suomen- että englanninkielisinä versioina ja toteutus verkkopajasta englanninkielisenä tulee myöhemmin ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyön prosessissa opin erilaisia tiedonhankinnan menetelmiä. Benchmarkkaus ja pilotointi toimivat mielestäni hyvin kehittämismenetelminä. Mitä tekisin nyt toisin, olisin yrittänyt etsiä ainakin toisen benchmarkkauskohteen Ilmarisen asiakkaista, jolla olisi ollut verkkoympäristön käyttökokemusta. Opin haastatteluun valmistautumisen merkityksen ja sen, että huolellinen kysymyksien asettelu helpottaa yhteenvetoon kokoamisessa. Työhyvinvointikäsite mielletään eri tavoin ja se tarkoittaa jokaiselle eri asioita. Teoriaan perehtyminen syvensi ymmärrystäni työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, etenkin luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen tärkeyden työyhteisössä ja esimiestyössä. Kun työtä tehdään yhä enemmän yhdessä, ja opitaan yhdessä, on vuorovaikutuksella iso merkitys. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön kirjoittaminen oli antoisa ja opettavainen prosessi, olen enemmänkin kädet savessa tekijä ja lähestyn projekteja hyvin käytännönläheisesti. Pilotin toteutuksen jälkeen pohdin omia fasilitointitaitoja, ne ovat oma kehittämiskohteeni. Olisi tärkeää lisätä henkilöstön vuorovaikutusta organisaation tilaisuuksissa ja antaa näin henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Oppiminen tapahtuu yhteisillä areenoilla.

Työnantajani piti verkkopaja -idean kokonaisuutta toteutuskelpoisena. Organisaatiomuutosinfoissa henkilöstö on ollut huolestunut siitä, miten henkilöstöä tuetaan käynnissä olevassa organisaatiomuutoksessa. Pilottiin osallistujat pitivät hyvinvointipajojen julkaisemista hyvänä avauksena työnantajan puolelta ja osoituksena siitä, että

työnantaja välittää työntekijöiden työhyvinvoinnista. Niin kuin työstä selviytyminen vaatii itseohjautuvuutta, niin myös itsestä huolehtiminen edellyttää sitä meiltä kaikilta. Hyvinvoivina jaksamme paremmin suoriutua työtehtävistä, olla positiivinen ja nähdä mahdollisuuksia, palautua ja tehdä asioita mitä haluamme. On ihan hyvä joskus paneutua aiheen ympärille ja miettiä, mitä se minun kohdallani tarkoittaa. Tervetuloa Hyvinvoinnin verkkopajoihin!

LÄHTEET

- Aira, Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö. Jyväskylän yliopisto 2012. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Business Finland 2020. Yhteiskuntavastuuraportti 2019. Viitattu 2.4.2020 https://www.businessfinland.fi/4958de/globalassets/finnish-customers/about-us/tulosohjaus/yhteiskuntavastuuraportti_2019.pdf
- Evan arvo- ja asennetutkimus 2018. Viitattu 29.4.2020. file:///C:/Users/infob/Downloads/eva_analyysi_no_77%20(2).pdf
- Flinga 2020. Viitattu 6.9.2020. <https://flinga.fi/>
- Hakanen Jari 2018. Työn imu. Viitattu 11.5.2020. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Harju Lotta & Hakanen Jari, Työterveyslaitos 2017. Viitattu 11.5.2020. Uutta ARTTU2-ohjelmasta. file:///C:/Users/infob/Downloads/1832arttu2_nro6tyonimu.pdf
- Hiila Ilona & Tukiainen Marketta, Hakola Ida 2019. Tiimiäly, opas muuttuvaan työelämään. Tuumakustannus 2019
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press 2010.
- Ilmarinen 2020. Viitattu 6.4.2020. <https://www.ilmarinen.fi/ilmarinen/ilmarinen-yrityksena/>
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy
- Juuti, Pauli 1a 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus 2016
- Juuti, Pauli 1b 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus 2015
- Kalliala, Eija 2002. Verkko-opettamisen käsikirja. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki 2002
- Kallioma, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Alma Talent Oy
- Kananen, Jorma 2015. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kankainen, Saara 2018. Miksi valmentava johtajuus kannattaa. Viitattu 29.4.2020. HY+. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>
- Kantojärvi, Piritta 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum 2012
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaatioiden menestystekijänä. Kauppakamari 2016

Kupias, Päivi & Koski, Mia 2012. Hyvä kouluttaja. Talentum 2012

Laine, Kari & Rauramo Päivi 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovai-
kutuksessa. Työturvallisuuskeskus 2017. Viitattu 6.9.2020. [https://ttk.fi/op-
paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovai-
kutuksessa](https://ttk.fi/op-
paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovai-
kutuksessa)

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2018. Työhyvinvointi. Alma Talent 2018.

Martela Frank & Jarenko Karoliina 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevai-
suudessa. Alma Talent 2017

Mehiläinen 2020. Viitattu 2.7.2020. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tekoaly>

Mäkeläinen, Paula 2019. Viitattu 7.5.2020. [https://www.henry.fi/ajankohtaista/bla-
git/2019/08/yli-tuhat-tarinaa-terveydesta-ja-tyokyvysta-tulosjulkistus-yksiloval-
mennuksista-suomalaisissa-yrityksissa.html](https://www.henry.fi/ajankohtaista/bla-
git/2019/08/yli-tuhat-tarinaa-terveydesta-ja-tyokyvysta-tulosjulkistus-yksiloval-
mennuksista-suomalaisissa-yrityksissa.html)

The New York Times 2016. What Google learned from it's quest to build the perfect
team. Viitattu 10.8.2020. The New York Times 25.2.2016. [https://www.nyti-
mes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-
perfect-team.html](https://www.nyti-
mes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-
perfect-team.html)

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetel-
mät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Viitattu 29.4.2020.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirja-
paja 2010

Pakka Jaana & Rätty Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK 2010.
Viitattu 29.4.2020. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Rauramo Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Bookwell Oy
2012

Salmimies Raija & Ruutu Sirkku 2014. Itsensä johtaminen. Talentum Media 2014

Sairausvakuutuslaki (2004/1224)

Sitra 2019. Megatrendit2020. Viitattu 29.4.2020.
<https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 29.4.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Talvio Markus & Klemola Ulla 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus 2017

Tela 2020. Viitattu 6.4.2020 <https://www.tela.fi/tela> ja [https://www.tela.fi/jarjestel-
man_perusteet](https://www.tela.fi/jarjestel-
man_perusteet)

Terveyskirjasto 1a. Viitattu 29.4.2020. [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskir-
jasto/tk.koti?p_artikkeli=dlkoo681&p_hakusana=ty%C3%B6uupumus](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskir-
jasto/tk.koti?p_artikkeli=dlkoo681&p_hakusana=ty%C3%B6uupumus)

- Terveyskirjasto 1b. Viitattu 29.4.2020. https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681&p_hakusana=ty%C3%B6uupumus
- Tuominen, Kari 2011. Benchmarking pähkinässä, Oy Benchmarking Ltd
- Työntekijän eläkelaki (006/20070395)
- Työterveyslaitos 1a. Viitattu 11.5.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-tyoyhteisoyymmartaa-ettei-kenenkaan-mielenterveys-ole-taydellinen/>
- Työterveyslaitos 1b 2020. Viitattu 29.4.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos 1c 2020. Viitattu 12.5.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyonimu/tyon-tuunaaminen/>
- Työterveyslaitos 1b 2020. Viitattu 13.5.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kahdeksankysymysta-siita-miten-tyosta-palautuu/>
- Työterveyslaitos 1e 2020. Viitattu 8.5.2020. <https://www.ttl.fi/blogi/vaikuttavan-verkkokoulutuksen-kuusi-periaatetta/>
- Työterveyslaitos 1d 2016. Ajanhallinta asiantuntijatyössä. Viitattu 24.9.2020. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>
- Työturvallisuuskeskus 2020. Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille. Viitattu 8.9.2020. https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf
- Uusi Suomi 2018. Viitattu 27.5.2020. <https://www.uusisuomi.fi/uutiset/tyoelamamullistuu-tallinen-on-tulevaisuuden-supertyontekija/a1e0faa3-coce-3dec-8563-5c46bb66a4ed>

LIITTEET

- Liite 1 Opinnäytetyön prosessikuvaus
- Liite 2 Kysymykset - Benchmarking
- Liite 3 Kysymykset - Asiantuntijahaastattelu
- Liite 4 Kysymykset – Pilotointi
- Liite 5 Työhyvinvoinnin tikkataulu
- Liite 6 Työn imu -kysely
- Liite 7 Hyvinvoinnin verkkopajan toteutusohje

LIITE 1

Opinnäytetyön prosessi 2020



LIITE 2

Kysymykset - Benchmarking

Kerrataan haastattelun osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun tarkoitus ja talentamisen merkitys ja tuhoaminen käytön jälkeen.

Tiedustellaan taustatiedot: Organisaation toimiala, tehtävänimike

1. Kuuluvatko työhyvinvoinnin ympärille liittyvät tehtävät toimenkuvaasi? Kerro hieman, miten ja mitä?
2. Kerro esim. viimeisimmistä työhyvinvointihankkeista, miten olette edistäneet henkilöstön työhyvinvointia?
3. Digitaalisten valmennuksien/palvelujen hyödyntäminen (luentoja, valmennuksia tms.?)
4. Oletteko pyytänyt henkilöstöltä palautetta/onko vaikutuksia havaittu/mitattu? Käyttäjämääriä jne.
5. Miten yhteistyö eläkeyhtiön kanssa. Hyödynnättekö työeläkeyhtiön palveluja/aineistoja työhyvinvoinnin edistämiseksi?
6. Jos ei miksi?
7. Jos käytätte, mitä ja miten? Onko mitattu vaikutuksia?
8. Onko jotain uutta kehitteillä työhyvinvoinnin saralla?
9. Käytättekö osallistavia menetelmiä? Miten?
10. Miten julkaisisit organisaatiossanne vastaavan valmennuskokonaisuuden ja miten lisäisit siihen osallistavia menetelmiä?
11. Haluaisitko lisätä vielä jotain?

LIITE 3

Kysymykset - Asiantuntijan teemahaastattelu

Kerrataan haastattelun osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun tarkoitus ja talentamisen merkitys ja tuhoaminen käytön jälkeen

1. Milloin työkykypakki on julkaistu?
2. Päivittykö materiaalit? Miten usein?
3. Miten usealla asiakkaalla on käytössä Työkykypakki ja sen valmennukset?
4. Käyttökokemuksia – onko tullut palautetta?
5. Onko palvelun käytöstä dataa? Miten paljon käytetään?
6. Oletteko mitanneet, analysoineet palvelun julkaisun jälkeen vaikutuksia. Onko mitattavia tuloksia? Onko tapahtunut muutosta?
7. Pystyykö asiakas muokkaamaan portaalia tai ottamaan aina tietyt valmennukset käyttöön?
8. Tulevaisuus työhyvinvoinnin tilasta työeläkeyhtiön näkökulmasta? Digitaalisten palvelujen työhyvinvoinnin tukena tulevaisuudessa?
9. Miten ehdotat portaalin käyttöönoton tapahtuvan organisaatiossa?
10. Miten asiakkaat ovat ottaneet käyttöön? Onko teidän asiantuntijanne ollut promoamassa tms.?
11. Opinnoissani painotetaan paljon organisaation luottamusta ja vuorovaikutusta sekä osallistamista. Miten osallistamista voisi lisätä valmennuksien yhteyteen?
12. Miten teknisesti portaalia pystyy hallinnoimaan? Näkyykö kaikki kaikilla? Voiko erotella esimiesten valmennukset esimiehille ja työkalupakin kaikille? Kuka neuvoo tarvittaessa?
13. Työkalupakin englannin kielinen materiaali? Onko tulossa uutta?

LIITE 4

Kysymykset – Pilotointi

Kerrataan haastattelun osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun tarkoitus ja talentamisen merkitys ja tuhoaminen käytön jälkeen

1. Ensivaikutelma luennosta (aihe, pituus jne.)
2. Sisälsikö luento jotain uutta/hyödyllistä tietoa?
3. Luuletko, onko valmennuksilla vaikutusta? Heräsikö jotain uusia ajatuksia, muuttuuko toimintatapasasi kenties?
4. Onko mielestäsi tälle BF:ssä paikkansa digitaaliselle hyvinvoinnin palveluille?
5. Sivu päivittyy ja uusia valmennuksia julkaistaan portaaliin vielä. Kaipaanko siitä tietoa ja miten haluaisit, että siitä tiedotetaan (sposti/intrautinen vai joku muu? Mikä?)
6. Ehdotuksesi, miten valmennus lanseerattaisiin BF:ssä? Työhyvinvointiviikko, teemakahvit tms.
7. Osallistujien aktivointi – ehdotuksia?
8. Opinnoissani organisaation luottamus, vuorovaikutus ja osallistaminen ovat keskeisiä tekijöitä, joihin meitä valmennetaan. Miten tähän kokonaisuuteen osallistaisit henkilöstön ja aktivoisit henkilöstön palvelun käyttöön?
9. Flingan, sähköisten muistilappujen kirjoittaminen ja sopivuus tilaisuuteen?
10. Miltä toteutus vaikutti – kehitysideoita?
11. Miltä ennakkoon lähetetty testi vaikutti, teitkö testin? (Työn imu / Työhyvinvoinnin tikkataulu)

LIITE 5

Marja-Liisa Manka

Esittely

Työhyvinvoinnin tikkataulu

Työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa kartoittava kysely tarjoaa hyvän välineen keskustelun pohjaksi kehittämistoimille ja aktivoi henkilöstön mukaan kehittämiseen, koska he ovat voineet ilmaista mielipiteensä kehittämisen tarpeestaan.

Henkilöstö vastaa kyselyyn anonyymisti kirjautumalla palveluun tilaajan ennalta määrittelemänä aikana. Kyselyn tilanneet työpaikat eivät saa käyttöönsä yksittäisten vastaajien tietoja. Tilaaja saa yhteenvedon tuloksista "tikkataulun" muodossa.

Raportoitavat tasot voidaan määritellä yrityksen tarpeiden ja toiveiden pohjalta. Kyselyyn voidaan sisällyttää kulloinkin relevantit taustamuuttujat, joiden mukaan tuloksia voidaan tarkastella. Tällaisia voivat olla esimerkiksi:

- ✓ Työyksikkö/- ryhmä
- ✓ Organisaatioasema tai ammattiryhmä

Tikkataulun visuaalinen esittäminen auttaa hahmottamaan organisaation työhyvinvoinnin tilan nopeasti

- ✓ Mitkä ovat heikoimmat alueet (tikkataulun sektorit)?
- ✓ Mitkä kysymykset nousevat erityisesti esiin haasteellisina asioina?

Työhyvinvoinnin osa-alueet, kullakin on 6 kysymystä eli yht. 42 kysymystä:

- ✓ Terveys ja elämäntilanne
- ✓ Työ
- ✓ Työyhteisö
- ✓ Osaaminen
- ✓ Johtaminen
- ✓ Tiimin toimivuus
- ✓ Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus

Tikkataulusta saa myös ns. sosiaalisen pääoman tunnusluvun eli yhteisöllisyyden määrän, jonka on todettu olevan yhteydessä sairastamiseen ja jopa masennuksen ilmenemisen riskiin. Kyselyyn voidaan lisätä myös muita kysymyksiä, joita ei lasketa mukaan itse tikkatauluun, esim. avoimet kysymykset "mikä meillä lisäisi työhyvinvointia?" ja "mikä meillä eniten estää työhyvinvointia?".

Kokonaisuuteen voidaan sisällyttää työkalu tulosten jalkauttamiseksi ja kehittämistyön aloittamiseksi työyksikössä

- ✓ Reseptiikka ja ohjeet kullekin työhyvinvoinnin osa-alueelle
- ✓ Käytännönläheinen valmennus esimiehille: kuinka tuloksia käsitellä työyhteisössä ja aloittaa kehittämistyö.

Työhyvinvoinnin tikkataulu



Esimerkki eräästä työyhteisöstä

Aihealue	Arvo	Hajonta	Min	Max
I Terveys ja elämäntilanne	5.6	1.0	1.3	8.8
II Työ	6.0	1.0	2.1	10.0
III Työyhteisö	5.8	1.1	0	9.6
IV Osaaminen	5.2	1.1	0.4	9.2
V Johtaminen	6.1	1.1	0	10.0
VI Tiimin toimivuus	7.0	0.9	2.1	10.0
VII Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus	5.5	1.0	0.4	10.0
Kokonaispisteet	41.2			

<https://hywin.uta.fi/>

LIITE 6

Työterveyslaitos
TYÖKYKYINEN
TYÖNTEKIJÄ
TOIMIVA
TYÖYHTEISO
TURVALLINEN
TYÖYMPÄRISTÖ
KOULUTUKSET JA
PALVELUT

☰
EN
SV

TYÖN IMU -TESTI

Työn imu -testin avulla sinun on mahdollista arvioida omaa tämänhetkistä hyvinvointiasi työssä.
Vastattuasi väittämiin saat palautteen tuloksestasi.

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päättää, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta.

1
Työn imu

2
Taustatiedot

3
Testitulokset

←

TUNNEN ITSENI VAHVAKSI JA TARMOKKAAKSI TYÖSSÄNI.

En koskaan

Muutaman kerran vuodessa

Kerran kuussa

Muutaman kerran kuussa

Kerran viikossa

Muutaman kerran viikossa

Päivittäin

ASIAANTUNTIJAMME

AVAINSANAT

TYÖN IMU
TYÖN IMU -TESTI

<https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi/>

LIITE 7



KUTSU

Hyvinvointipajat toteutetaan verkossa järjestämällä Teams-kokoukset, joihin kutsu julkaistaan intranetissä. Tilaisuudet ovat kerran viikossa (esim. tiistai klo 14) verkko-tapaaminen, palauttava ja yhteisöllinen hetki hyvinvoinnin parissa, iltapäiväkahvin aikaan.

Ilmoittautumisen voi toteuttaa esim. Webropolilla, jolloin voi halutessaan osallistua osaan tai kaikkiin tilaisuuksiin. Uutisessa on maininta myös arvonnasta. Palkintona voisi olla esimerkiksi hyvinvointia käsittelevä kirja voittajan oman valinnan mukaan.

KALENTERI MERKINTÄ+ KYSELYN LÄHETYS

HR huolehtii ilmoittautuneiden kalentereihin Teams -kutsut. Kutsussa jo mainitaan ohjeista verkossa kokoontumiseen:

- olemalla ajoissa kirjautuneena yhteyksien testaamiseksi
- suositellaan valitsemaan rauhallinen tila, jossa voi osallistuja keskusteluun niin, etteivät muut ympärillä työskentelevät häiriinnyt ja
- koska teemana myös virtuaalikaavit, oma kahvikuppi/tee suositus mukaan
- avointa mieltä

Herättelynä aiheeseen kahdella ensimmäisellä kerralla lähetetään Työhyvinvoinnin tikkataulu, Työn imu -kysely yms.

VERKKOPAJAN JUOKSUTUS

HR:n edustaja fasilitoi tilaisuudet. Hyvinvointipajan aluksi kokoonnutaan Teamsissä, testataan yhteydet ja herätellään keskustelua ja virittäydytään virtuaalikaavien merkeissä, kysytään kuulumisia, luodaan tilaisuuteen luottamusta herättävä henki. Jos

osallistujamäärä on pieni, voidaan pitää osallistujien esittelykierros videokuvan kanssa vuorotellen tai jokainen voi esitellä itsensä chatin kautta parilla lauseella. Tilaisuuden alulle varataan hyvin aikaa. Videokuvan jakamiseen aina puheenvuoron aikana kannustetaan, jotta tilaisuuteen saadaan enemmän vuorovaikutusta ja opitaan tuntemaan toisia. Lämmittelyn jälkeen fasilitoija kertoo tapahtuman kulun: aiheen ja hie-man sisällöstä, luennon kestosta ja jakaa asiantuntijapuheenvuorovideon koneeltaan. Osallistujia muistutetaan pitämään tämän aikaa mikki kiinni. Asiantuntijapuheenvuoron jälkeen herätellään keskustelua aiheesta ja hyödynnetään erilaisia työkaluja osallisuuden ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Mielipiteiden vaihtoon käytetään esimerkiksi Flinga- työkalua, joka on ilmainen virtuaalinen alusta ”muistilapuille”. Fasilitoija on kirjoittanut valmiiksi kysymyksen alustalle ensimmäiseen lappuun, jakaa chatissa linkin Flingaan ja osallistajat kirjoittavat esimerkiksi kolme merkittävintä asiaa, mitä luennosta jäi itselle mieleen. Tai äänestävät toistensa esiin tuomia kommentteja.

Osallistujilta voidaan kysyä mielipidettä ja herätellä keskustelua:

- mitä ajatuksia puheenvuoro herätti
- mitä voin itse mahdollisesti muuttaa toimintatavoissani tai tehdä eri tavoin ja
- mitä tämä voisi merkitä minun kohdallani,
- jakaa neuvoja toisille yms.

Herätteleviä kysymyksiä muokataan aina tilanteen ja aiheen mukaan. Osallistavia välineitä voi vaihtaa eri moduuleissa. Väillä voi käyttää äänestystä tai mielipidekyselyä, missä vastausvaihtoehdot ovat annettuna. Fasilitoijalla on osallistamiseen ja vuorovaikutukseen on kannustava ote. Tilaisuuden lopuksi pyydetään palautetta pajasta joko puheenvuoroilla tai/ja chatissä.

Vuorovaikutteisia menetelmiä voi kehittää ja keksiä. Fasilitoija voi ottaa mukaan esimiehiä alkujuontoon tai koko pajan ajaksi kommentoimaan aihetta. Myös työterveys- huollon tai työeläkeyhtiön edustajan kutsuminen mukaan joihinkin pajoihin voi miettiä. Esimerkiksi unta käsittelevään osioon työterveyshuollon edustaja voisi sopia oikein hyvin. Jos osallistuja tunnistaa tarpeen tukeen, hoitoonohjaus unihoitajalle linkittyisi tilaisuuteen sujuvasti.

Koska teknisiltä ongelmilta tuskin vältytään, digiloikkaa vaaditaan etenkin fasilitoijalta. IT-tuen kanssa on tarkistettavia asioita ovat äänen laatu ja tietenkin verkkoyhteyden toimiminen. Melkeinpä kaksi fasilitoijaa voisi olla mukana pajassa, toinen hoitaa videon ja toinen Teamsin, chatin ja äänestykset jne. Etukäteen hyvä testaus ennen aloitusta on siis paikallaan. Ja aina parempi jos IT osallistuisi tilaisuuteen, alussa ainakin, jotta tilaisuus lähtee hyvin käyntiin. Videokuvan jakaminen vie kaistaa, ja sekin mietittävä aina erikseen. Ainakin puhujan kuva olisi hyvä jakaa aina vuorotellen.

PALAUTE JA ARVONTA

Kun kaikki moduulit on kerran toteutettu, kysytään palautetta kaikilta osallistujilta esim. Webropolilla. Palautekyselyllä halutaan myös saada osallistujilta tietoa mahdollista pajojen vaikutuksista ja jatkokehittämissuhteita ja myös siitä, miten verkkoympäristöön päivittyvän materiaalin kanssa tehdään. Halutaanko verkkopajan toteuttaminen vai jotain muuta. Kyselyyn sisällytetään itsearviointia: mitä opin, mitä tämä tarkoittaa minun kohdallani, onko vaikutusta omaan hyvinvointiin jne.

Annetuista palautteista informoidaan henkilöstöä ja kerrotaan parhaimmat kehittämissideat. Lopuksi Hyvinvointipajoihin osallistuneiden kesken arvotaan luvattu palkinto.

