

Takojan työkalu työyhteisön tuunaamiseen

Työyhteisöjen voimavarojen kehittämistyö KVPS-konsernissa

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2023

Taija Halme

Tiivistelmä

Tekijä(t) Halme, Taija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 40	Valmistumisaika kevät 2023
Työn nimi Takojan työkalu työyhteisön tuunaamiseen Työyhteisöjen voimavarojen kehittämistyö KVPS-konsernissa		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Osaamisjohtaja Sanna Kekki, Kehitysvammaisten Palvelusäätiö		
Tiivistelmä <p>Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja sen moninaiset kuormitustekijät haastavat työhyvinvointia. Sosiaali- ja terveysala on tilanteessa, jossa osaavasta henkilöstöstä on krooninen pula. On tärkeää pystyä pitämään sitoutuneena olemassa olevat työntekijät tukemalla heidän työhyvinvointiaan.</p> <p>Kehittämistyön teoreettisena lähtökohtana toimii tunneperäinen työhyvinvoinnin malli ja siitä johdettu työn voimavarojen ja vaatimusten malli (JDR-malli). Työn voimavarojen ja vaatimusten mallin perusajatuksena on, että molemmilla tekijöillä on vaikutus koettuun työhyvinvointiin. Vahvistamalla yksilön voimavaroja, voidaan vahvistaa työn imua, joka puolestaan lisää sitoutumista organisaatioon sekä tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Koetun työn imun on todettu tarttuvan myös työyhteisössä työkaverilta toiselle.</p> <p>Tämän kehittämistyön tavoitteena on lisätä työhyvinvointia työyhteisöissä lisäämällä työn imua työyhteisöjen voimavaroja tukemalla. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa työkalu työyhteisöjen tuunaamiseen.</p> <p>Takojan työkalun osa-alueiksi nousi kuusi osa-aluetta, jotka ovat läheisyhteistyö, tiedonkulku, työyhteisön kemiat, palaute, onnistumisen kokemukset sekä vaikutusmahdollisuudet työhön työvuoron aikana.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, työn voimavarat, työn vaatimukset, työn imu, työn tuunaaminen		

Abstract

Author(s) Halme, Taija	Type of Publication Master´s thesis	Published spring 2023
	Number of Pages 40	
Title of Publication Takoja´s tool for tuning the working community Work on developing the resources of work communities in the KVPS Group		
Degree and field of study Master of social service, Leader of the Future in Social and Health Care		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Competence manager Sanna Kekki, Service Foundation for People with an Intellectual Disability		
Abstract Working life is constantly changing, and its many stress factors challenge well-being at work. In the social and health sector is in a situation where there is a chronic shortage of skilled persons. It is important to be able to keep existing employees engaged by supporting their well-being at work. The theoretical starting point of this development work is the emotional well-being at work model and the job demands-resources model (JDR model) derived from it. The basic idea of the job demands-resources model is that both factors have an impact on perceived well-being at work. By strengthening an individual's resources, the absorption of work can be strengthened, which in turn increases commitment to the organization as well as performance and productivity. It has been found that the suction of the experienced work is also contagious in the work community from one colleague to another. The goal of this development work is to increase work well-being in work communities by increasing the absorption of work by supporting the resources of work communities. The purpose of the development work is to produce a tool for tuning working communities. Takoja's tool consisted of six areas, which are close cooperation, information flow, work community chemistry, feedback, experiences of success, and opportunities to influence work during the work shift.		
Keywords well-being at work, work resources, work demands, work absorption, work tuning		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kuormittunut sosiaali- ja terveysala.....	2
2.1	Sosiaali- ja terveysalan kuormituspainheet	2
2.2	Vammapalveluiden kuormittava työ	2
2.3	Pula osavasta henkilöstöstä	3
2.4	Haasteet työhyvinvoinnissa	3
3	Menetelmät voimavarojen kehittämiseen	7
3.1	Positiivisen psykologian avulla huomio vahvuuksiin.....	7
3.2	Työn voimavarojen ja vaatimusten malli	9
3.3	Työn tuunaaminen	13
4	Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen tausta	15
4.1	Kehitysvammaisten Palvelusäätiö ja KVPS-konserni	15
4.2	Henkilöstöstrategialla hyvää henkilöstökokemusta	15
4.3	TAKOMO-taito, koulutus, motivaatio	16
4.4	Kehittämistyön tausta	16
5	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät	18
6	Kehittämistyön toteutus.....	19
6.1	Tutkimuksellinen kehittäminen konstruktivistisesta näkökulmasta.....	19
6.2	Laadullinen tutkimus	20
6.3	Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät	21
6.4	Aineiston analysointi	22
6.5	Innopaja.....	23
6.6	Työvälineen rakentaminen.....	25
6.7	Kehittämistyön eettisyys ja arviointi	26
7	Kehittämistyön tulokset.....	27
7.1	Kuormitus- ja voimavaratekijöiden tulokset	27
7.2	Innopajan tulokset - yhteiskehittämistä Innopajatyöskentelyn avulla	29
7.3	Takojan työkalu työyhteisöjen tuunaamiseen.....	31
7.3.1	Läheisyhteistyö.....	31
7.3.2	Tiedonkulku	33
7.3.3	Työyhteisön kemiat.....	33
7.3.4	Palaute	35
7.3.5	Onnistumisen kokemukset.....	36
7.3.6	Vaikutusmahdollisuudet työhön työvuoron aikana	37

8	Pohdinta ja yhteenveto	39
	Lähteet	41

Liitteet

Liite 1. Takojan työkalu

Liite 2. Tutkimuslupa

Liite 3. Saatekirje

1 Johdanto

Sote-uudistusta koskevassa hallituksen esityksessä (8.12.2020) kuvataan alan henkilöstöpulaa krooniseksi. Vuonna 2019 rekrytointiongelmat nousivat valtakunnallisesti ennätyslukemiin. Sote-alaan kohdistuvat rekrytointiongelmat ovat keskimäärin yleisempiä muihin toimialoihin verraten, kun tarkastellaan asiaa saamatta jääneiden työntekijöiden lukumäärässä. Työvoiman saatavuusongelmia on kyselyiden perusteella kertonut kokeneensa peräti 55 % toimipaikoista. (Peltonen 2020, 8) Eri ammatteja tarkasteltaessa yleisimmin haasteita on työvoiman saatavuudessa ollut lastentarhanopettajissa, mutta yleisimpien ammattien listauksella ovat myös sosiaalialan hoitajat, sairaanhoitajat sekä lähihoitajat. (Tevameri 2021, 50) Kuntien työvoimaennusteen mukaan hoitajien työntekijävaje kaksinkertaistui parissa vuodessa ja tällä hetkellä vaje on jo useita tuhansia työntekijöitä. Tarkasteltaessa eläköitymisennusteita sekä koulutusennusteita selvää on, ettei tilanne ole helpottumassa. (Kainulainen 2023)

Kunta10-tutkimuksen mukaan sairauspoissaolot ovat yleisiä sosiaali- ja terveysalalla. Tarkastelussa huomattiin, että vuonna 2020 kunta-alan sairaanhoitajilla oli 21,74 sekä hoitajilla ja lähihoitajilla peräti 26,29 sairauspoissaolopäivää henkilötyövuotta kohden. (Työterveyslaitos 2022) Ikävänä seurauksena myös Covid-19-pandemia on haastanut työntekijöiden jaksamista. Sekä on todennäköistä, että pandemia on vaikuttanut negatiivisesti alan työntekijöihin myös tarkasteltaessa asiaa pidemmällä aikavälillä, eikä kaikkia näitä vaikutuksia voida edes ennustaa. (Tevameri 2021, 18–22)

Tehyn selvityksen mukaan lähihoitajien eniten kuormitusta aiheuttavat tekijät työssään eivät yllättäen olekaan fyysiset kuormitustekijät vaan jatkuvat keskeytykset ja kiire. Tällaisiin kuormitustekijöihin voidaan puuttua johtamisen keinoin sekä työtä ja käytäntöjä sujuvoittamalla ja kehittämällä. (Coco 2019, 5). On tutkittu, että työn tuunaamisen avulla tehdyt muutokset omassa työssä ovat toimiva keino, jonka avulla työntekijä voi lisätä työn imuaan. (Työterveyslaitos 2021)

Kehittämistyöllä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: 1. Millaisia ovat työntekijöiden kokemat voimavara- ja kuormitustekijät työssään? 2. Miten työntekijät ja työyhteisö voisivat tuunata työtään, jotta se lisäisi työhyvinvointia?

Tämän kehittämistyön tavoitteena on lisätä työhyvinvointia työyhteisöissä lisäämällä työn imua työyhteisöjen voimavaroja tukemalla. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa työkalu työyhteisöjen tuunaamiseen.

2 Kuormittunut sosiaali- ja terveysala

2.1 Sosiaali- ja terveysalan kuormituspaineeet

Kokemus työn henkisestä kuormittavuudesta sosiaali- ja terveysalalla on noussut merkittävästi (Sauni 2019, 14). Vuonna 2022 toteutetun Kunta 10 -tutkimuksen mukaan kokemus sote-alan työkuormituksesta kasautuu ammattialoittain. Sairaanhoidajien ja lähihoitajien työ on kuormittavampaa kuin muilla. Työn kuormittavuutta lähihoitajien osalta kuvastaa, että 68 % vastaajista kertoi kokeneensa väkivaltaa tai sen uhkaa asiakkaiden taholta. Henkistä väkivaltaa kertoi kokeneensa 61 % vastanneista lähihoitajista sekä fyysistä väkivaltaa 43 %. Näitä voidaan pitää merkittävänä henkisinä kuormitustekijöinä alalla. (Työterveyslaitos 2023a)

Mauno, Huhtala ja Kinnunen (2017, 75–76) kuvaavat erilaisia työn laadullisia kuormitustekijöitä. Tällaisia ovat kognitiiviset-, intensiivisyys-, eettiset sekä emotionaaliset vaatimukset. Laadullisia kuormitustekijöitä ovat myös työn epävarmuus sekä työn ja perheen välinen ristiriitaisuus. Käytännössä nämä vaatimukset tarkoittavat muun muassa ajatustyötä, muistamista tai ongelmanratkaisua. Työntekijän odotetaan panostavan työhönsä entistä enemmän sekä olevan enemmän vastuussa tavoitteisiin pääsemisestä. Työntekijä kohtaa työssään eettisesti haastavia tilanteita, joissa ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia tai miten monein vaihtoehtojen joukosta valitsisi oikean toimintatavan. Emotionaaliset vaatimuksen kuormittavat erityisesti silloin, kun työntekijä vastaanottaa asiakkaan tunteita ja joutuu piilottelemaan omia todellisia tunteitaan. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 75–76)

2.2 Vamma palveluiden kuormittava työ

Työ vammaisten ihmisten palveluissa on hyvin henkilöstösidonnaista hoivatyötä. Kaikkien vammaryhmien sosiaalipalveluissa työskenteli vuonna 2014 lähes 35 000 työntekijää, joka vastaa noin 10 prosenttia koko sosiaalialan työntekijöistä. (Vesala & Teittinen 2020, 12) Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi ovat keskeisessä asemassa ja heijastavat suoraan vaikutuksia asiakaskokemukseen. Työyhteisöt ovat usein moniammatillisia ja asiakkaille annettava tuki koostuu yksittäisen ihmisen tukemisen osalta elämän kaikista osa-alueista, kuten perushoidosta, itsemääräämisoikeuden sekä osallisuuden tukemisesta. (Brusas, Nevala, Koivisto, Rautanen & Sgureva 2014, 9–19)

Vammais palveluissa itse asiakastyö koetaan yleensä mielekkäänä ja merkityksellisenä. Tyytyväisyyttä tuottavat eniten asiakkaat, heidän kanssaan toimiminen, työn sisältö sekä työyhteisö. Tyytymättömyyttä työhön tuovat matala palkka, kiire, liian vähäiset henkilöstöresurssit sekä henkinen ja fyysinen kuormitus. Tyytymättömyyttä aiheuttavat myös jatkuvat

muutokset ja hoivatyön kannalta epäolennaisena pidetyt tehtävät, kuten kirjaaminen. Henkistä kuormitusta koettiin aiheutuvan asiakkaiden haastavasta käyttäytymisestä, väkivallan uhkasta tai muusta ongelmallisena pidetystä käyttäytymisestä. Työyhteisön ristiriitojen mainittiin myös aiheuttavan henkistä kuormitusta. Fyysistä kuormitusta puolestaan aiheuttivat epäkäytännölliset tilat ja apuvälineiden puutteet. Työn fyysisen kuormituksen kokemukseen vaikuttaa myös työntekijän oma kunto ja terveydentila. (Vesala & Teittinen 2020, 32–36)

Keskeisessä roolissa työssä on asiakkaiden, heidän kommunikointitapansa sekä tuen tarpeidensa yksityiskohtainen tunteminen. (Brusas ym. 2014, 10–11) Tällöin henkilöstön vaihtuvuus ja sijaiset kuormittavat muuta henkilöstöä jatkuvan perehdyttämisen vuoksi. Hyvän perehdyttämisen merkitys on valtava sekä asiakkaiden mutta myös henkilöstön pysyvyyden kannalta. (Työterveyslaitos, 2023) Alan haastavassa henkilöstötilanteessa on tärkeää pyrkiä pitämään kiinni hyvistä ja osaavista työntekijöistä.

2.3 Pula osavasta henkilöstöstä

Organisaation tärkein voimavara ovat sen hyvinvoivat työntekijät (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 6.) Kevään 2022 ammattibarometrin mukaan sote-alan ammattilaisista on koko maassa paljon pulaa hakijoista. Ammattiala-kohtaisesti tarkasteltaessa 15 eniten työvoimapulaa kokevien ammattialojen joukossa oli 11 eri sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmää. Alan tulevaisuuden henkilöstönäkymät näyttäytyvät väestörakenteen kehityksen valossa yhä haastavammilta. (Ammattibarometri 2022) Arvioita sote-alan tulevaisuuden työvoimatarpeista on sekä valtionvarainministeriön (Hallituksen esitys 2020) että tutkijoiden toimesta esitetty, että vuoteen 2035 mennessä alalle tarvittaisiin yli 200 000 uutta työntekijää. (Tevameri 2021, 83)

Elinkeinoelämän keskusliiton palkkatilastoista (Mankki 2020, 5) ilmenee, että henkilöstön vaihtuvuus on kaikista suurinta yksityisellä sosiaalipalvelualalla. Henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuus prosentti vuosina 2018–2019 oli peräti 36 prosenttia kun esimerkiksi kaupan alan sekä terveyspalvelualan noin 23 prosenttia. On siis tärkeää pystyä tukemaan alalla olevien henkilöiden työhyvinvointia ja pidettävä siten kiinni osaavista työntekijöistä.

2.4 Haasteet työhyvinvoinnissa

Työhyvinvoinnin merkitys työelämässä on erittäin merkityksellinen ja se koskettaa jokaista työtä tekevää ihmistä. Julkisessa keskustelussa nousee esille työelämän kuormittavuus, josta esimerkkejä ovat vaatimukset tehokkuudesta, digitalisaation mukanaan tuomat haasteet, rajattomuus ja kurjistuminen työelämässä yleensä. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 7) Vuosien 1977–2013 aikana tehtyjen tutkimusten mukaan naisten kohdalla työn

psykkinen kuormittavuus on lisääntynyt merkittävästi ja on miehiä suurempaa. (Sauni 2019, 14). Toisaalta taas nykypäivän työläinen voi paremmin kuin koskaan aiemmin työolo-suhteiden sekä työturvallisuuden parantumisen johdosta. Myös itsensä kehittämismahdol-lisuudet ovat parantuneet. (Mäkikangas ym. 2017, 7)

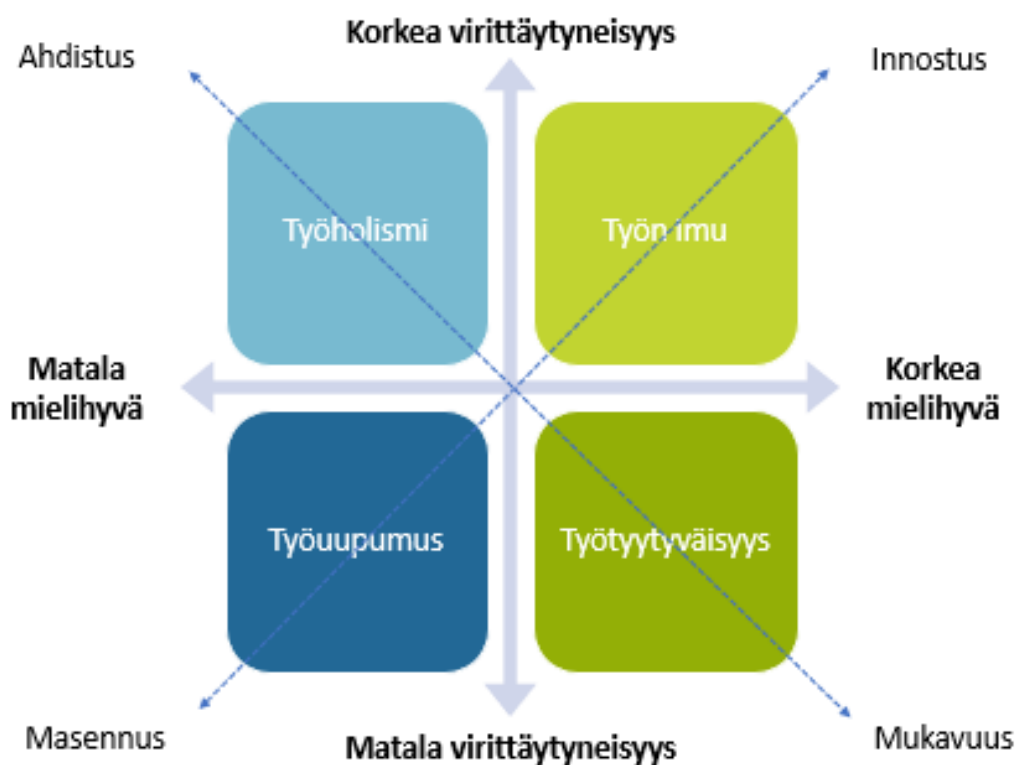
Aiemmin työhyvinvointia on tarkasteltu fyysisen terveyden näkökulmasta ja toki se on edel-leen yksi oleellinen huomioitava tekijä. Kuitenkin nykyään yhä enemmän työhyvinvointia tarkastellaan myös psyykkisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmista. (Laine 2014, 11) Psykososiaalista työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä rakenteellisten että kokemuk-sellisten tekijöiden kautta. Rakenteellisiä tekijöitä ovat työn sujuvuuteen sekä onnistumi-seen vaikuttavat asiat, kuten työn järjestelyt ja johtaminen. Rakenteellisten ja kokemuksel-listen tekijöiden välillä on yhteys, mutta kokemukselliset tekijät kuvaavat nimensä mukai-sesti työntekijän henkilökohtaista kokemusta. Kokemuksellisia tekijöitä ovat yhtä lailla niin negatiivisia kuin positiivisiakin tunteita aiheuttavat asiat ja tällaisia tekijöitä ovat kokemus arvostuksesta ja merkityksellisyydestä sekä työyhteisössä olevat ihmissuhteet. (Rautio 2010, 26) Nykyisin juuri ihmissuhdekuormitus on merkityksellisimmässä roolissa työhyvin-voinnin edistämisessä. Eri menetelmin pyritään tasapainottamaan työntekijän kokemaa ih-missuhdekuormitusta. (Virtanen & Sinokki 2014, 30)

Perinteisesti työhyvinvoinnin psyykkisiä ominaisuuksia on kuvattu työstressin tai työuupu-muksen näkökulmista. (Mäkikangas & Hakanen 2017, luku 4) On olemassa useita eri teo-reettisia malleja kuvaamaan työstressiä. Yksi tunnetuimmista on 1970-luvulla Robert Kara-sekin luoma malli, jossa työn kuormitusta tarkastellaan hallittavuuden ja vaatimusten väli-sen suhteen avulla (Job Demand-Control model, JDC model). JDC mallin mukaan työn voi-daan ajatella olevan joko aktiivista tai passiivista. Työ, jossa on korkeat vaatimukset sekä hyvät mahdollisuudet hallittavuuteen, on mallin mukaisesti aktiivista työtä. Aktiivisessa työssä työntekijä joutuu suoriutumaan jokseenkin vaativista tehtävistä ja hänellä on mah-dollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön sekä hän tuntee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä sekä tulee siellä kuulluksi. Aktiivinen työ tukee työntekijän oppimista, työmotivaation säily-mistä sekä työssä kehittymistä. Passiivinen työ puolestaan tarjoaa työntekijälle vain vähän vaatimuksia tai haasteita eikä anna hallinnan mahdollisuuksia. Passiivinen työ kuluttaa työntekijän motivaatiota työhön eikä edistä uuden oppimista tai työssä kehittymistä. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 45.)

2000-luvun alusta myönteiset tuntemukset kuten työn imu ovat tulleet laajemmin osaksi työhyvinvoinnin tarkastelua. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tarkastelusta saadaan koko-naisvaltaisempi kuva, kun molempia, sekä kielteisiä että myönteisiä tuntemuksia tarkastel-laan yhdessä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, luku 4) Työhyvinvoinnin kannalta keskeisessä

asemassa ovat työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen, sillä molemmilla tekijöillä on lopulta vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on tunne mielekkästä ja sujuvasta työskentelystä. Työhyvinvointiin kuuluu myös työympäristö sekä työyhteisö, jotka ovat turvallisia ja ylläpitävät terveyttä. Parhaimmillaan työssään hyvinvoivan työntekijän paneutuminen edistää laatua ja tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin tila ei ole pysyväluonteinen, vaan siihen vaikuttavat työn voimavara- ja kuormitustekijät sekä niiden välinen vaikutus toisiinsa. Jokaisella työntekijällä on edes osin mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön tai työyhteisöön, jolloin jokaisella on mahdollisuus saada aikaan positiivisia muutoksia omaan sekä työyhteisön hyvinvointiin. (Puttonen ym. 2016, 6.)

Eräs tapa tarkastella työhyvinvointia on tunneperäinen työhyvinvoinnin malli. Malli jakaa tunneperäiset työhyvinvoinnin kokemukset kahden ulottuvuuden mukaisesti: mielihyvän ulottuvuus sekä virittäytyneisyyden ulottuvuus. Mallissa mielihyvän ulottuvuudelle annetaan suurempi painoarvo. Mallin mukaisesti ideaali työhyvinvoinnin tila on kyseessä, kun virittäytyneisyys sekä mielihyvä ovat korkealla. Puolestaan haitallisena kokemuksena nähdään tilat, jossa mielihyvä sekä virittäytyminen ovat matalia. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105)



Kuvio 1. Mukailtu tunneperäisen työhyvinvoinnin malli (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105)

Tunneperäisen työhyvinvoinnin mallia kuvataan nelikenttänä, jossa pystyakselilla tarkastellaan virittäytyneisyyttä ja puolestaan vaaka-akselille asettautuu mielihyvän kokemus. Mallissa mielihyvän kokemukselle annetaan suurempi painoarvo. Tunneperäisen työhyvinvoinnin mallin mukaisesti voidaan erottaa neljä ydintunnetilaa: 1) mukavuus (korkea mielihyvä, matala virittäytyneisyys), 2) masennus (matala mielihyvä, matala virittäytyneisyys), 3) ahdistus (matala mielihyvä, korkea virittäytyneisyys) ja 4) innostus (korkea mielihyvä, korkea virittäytyneisyys). Tunneperäisen työhyvinvoinnin mallin avulla voidaan kuvata myös laajempia kognitiivis-affektiivisia työhyvinvoinnin kokemuksia, työuupumusta, työholismia, työtyytyväisyyttä sekä työn imua. Tavoiteltavana tilana tunneperäisen hyvinvoinnin mallin mukaan voidaan ajatella pidettävän tilaa, jossa korkea virittäytyneisyys ja korkea mielihyvän tunne yhdessä johtavat työn imuun. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105) Työn imun käsitteen avulla voidaan tunnistaa kolme tunne- ja motivaatiotekijää: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Suonsivu, 2011, 109)

Tarkasteltaessa työntekijöiden tyytyväisyyttä työnsä eri osatekijöihin, voidaan saada selville mitkä työn piirteet tuottavat korkeaa mielihyvää ja mitkä puolestaan lisäävät tyytymättömyyttä (Mäkikangas & Hakanen 2017, 114). Pitkäkestoisella työn imun kokemuksella ei ole tutkimusten mukaan yhteyttä johtaa myöhempään työuupumusoireiluun. Tulokset ovat osoittaneet päinvastaista, vahva työn imun kokemus voi ehkäistä työuupumusoireilua myös tulevaisuudessa. Työn imun kokemuksen ei ole myöskään osoitettu kääntyvän työholismiin, vaan ennemmin ennustavan työtyytyväisyyden lisääntymistä. Pitkittyneellä työholistisella käyttäytymisellä puolestaan nähdään tutkimusten mukaan olevan yhteys lisääntyneeseen työuupumusoireiluun. Tunneperäisen työhyvinvoinnin mallin myönteisten tunnetilojen, työn imu ja työtyytyväisyys, nähdään olevan yhteydessä toisiinsa. Näistä työn imua luonnehditaan aktiiviseksi ja motivoivaksi työhyvinvoinnin kokemukseksi, kun taas työtyytyväisyys nähdään passiivisena kokemuksena, joka ei tuota samoja suotuisia seurauksia kuin työn imun kokemus. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 115–116)

3 Menetelmät voimavarojen kehittämiseen

3.1 Positiivisen psykologian avulla huomio vahvuuksiin

Positiivinen psykologia on lähtöisin 2000-luvun alkupuolelta ja on nykyään monihaarainen tieteenala, joka tutkii ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä. Keskeisenä lähtökohtana on positiivisen tunnistaminen ja yksilön vahvuuksien löytämisen tukeminen, joiden avulla yksilön itsensä sekä hänen yhteisöjensä vointi paranisi. Tällaisella toimintatavalla tuetaan yksilöä ja yhteisöä kestämaan heidän kohtaamansa haasteet ja vaikeudet. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19) Toisin kuin perinteinen terveystiede ja psykologia, positiivisen psykologian lähtökohtana eivät ole puutteet, ongelmat ja pahoinvointi. (Seligman, & Csikszentmihalyi 2000, 5–14). Positiivisen psykologian tavoitteena on löytää jokaisesta ihmisestä hyvää sekä huomata hänen vahvuutensa. Näiden avulla sekä yksilön että yhteisön hyvinvointi paranee. Positiivisen psykologian avulla tutkitaan ihmisten onnellisuutta eli subjektiivista kokemusta hyvinvoinnista, näin siksi, sillä pahoinvoinnin poistaminen ei itsessään tuota hyvinvointia. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.)

Positiivinen psykologia on kiinnostunut siitä mikä ihmisissä toimii, millaisia he ovat parhaimmillaan ja kuinka hyvinvointia voidaan lisätä. (Lipponen 2014, 200) 2000-luvun alussa Seligman ja Csikszentmihályin tuovat klassikoksi muodostuneessa artikkelissaan esille kolme keskeisintä teemaa, joita positiivinen psykologia tutkii ja pyrkii edistämään. Nämä ovat yksilön myönteiset tunteet ja ominaisuudet sekä myönteiset instituutiot. Näiden avulla positiivinen psykologia pyrkii lisäämään globaalisti ihmisten kukoistusta. (Lipponen 2014, 203) Positiivinen psykologia kehittyi alkujaan perinteisen häiriökeskeisen psykologian rinnalle. Perinteisesti psykologiassa on tarkasteltu mielen sairauksia tai poikkeavuuksia, positiivinen psykologia toimii sen rinnalla tuoden esiin toisen näkökulman. Positiivisen psykologian tavoitteena on vahvistaa mieltämme, jotta sairauksia esiintyisi vähemmän. Positiivinen psykologia tutkii edellytyksiä mielen eheytymiseen sekä sitä, miten yksilöä kohti kukoistusta voisi tukea. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19)

Positiivisten tunnetilojen sekä yksilön fyysisen terveyden välillä on löydetty yhteys. Positiivisilla tunnetiloilla on havaittu olevan myönteinen voimistava vaikutus ihmisen autonomisen hermoston toiminnalle, jolloin muun muassa sykevälvaihtelu pysyy maltillisempuna sekä riski sydänkohtauksen saamiseksi vähenee. Puolestaan tämän hermoston osa-alueen aktiivisuuden lisääntyminen voi lisätä yksilön tunteidensäätelykykyä. Yhteys positiivisten tunteiden sekä autonomisen hermoston välille vaikutta syntyvän sosiaalisen liittymisen ansiosta. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 21.) Positiivinen psykologia edistää hyväksyvän yhteyden

syntymistä yhteisöissä. Tutkitusti hyväksyvä yhteys sekä yhdessä tekeminen tuntuvat ihmisistä palkitsevalta sekä tuottavat iloa ja mielihyvää. (Sajaniemi & Mäkelä 2014, 136–138)

Positiivisen psykologian tutkimusala osoittaa tarpeensa, sillä se, ettemme ole masentuneita tai ettei yksilöllä ole mielen sairauksia ei tarkoita, että hän olisi onnellinen. Siksi onkin tärkeää tutkia ja tehdä näkyväksi myös myönteisiä tuntemuksia laajemmin. Myönteistä henkisen terveyden tilaa voidaan kuvata myös termillä kukoistus. Toisaalta myöskään onnellisuuden puute ei kerro yksilön olevan masentunut. Tällaisesta välitilasta voidaan käyttää käsitettä nuutuneisuus. On tärkeää muistaa, että positiivinen psykologia ei ole vain elämän- asenne. Positiivisen psykologian tutkimuksessa positiivisuutta lähestytään optimismin, toiveikkuuden ja positiivisten affektiivisuuden kautta. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 20–21)

Positiivinen psykologia ihmissuhteiden vahvistajana

Yhteisöstä syrjäytyminen on aina sosiaalinen prosessi. Syrjäytyminen kuluttaa sekä yksilön ja yhteisön voimavaroja ja tuo tilalle pahantahtoisuutta. Kun yksilö syrjäytetään yhteisöstä, hänen mahdollisuutensa olla merkityksellinen viedään pois. Monimuotoistuvassa ja alati muuttuvassa maailmassa on entistä tärkeämpää pyrkiä vahvistamaan jokaisen merkityksellisyyttä sekä sosiaalista yhteenkuuluvuutta. (Sajaniemi & Mäkelä 2014, 137)

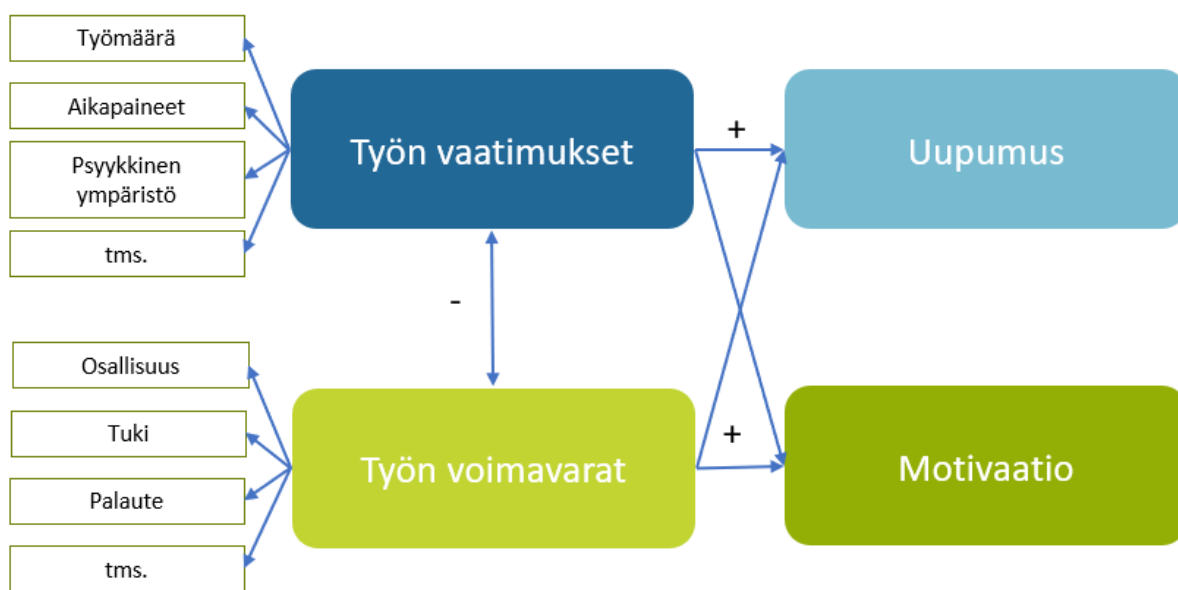
Positiivisuuden vahvistaminen on tärkeää, sillä positiivisilla tunnetiloilla on yhteys autonomisen hermostomme parasympaattiseen osaan, joka ohjaa tahdosta riippumattomia tärkeitä elintoimintojamme. Positiiviset tunnetilat vahvistavat autonomisen hermostomme toimintaa, jolloin sydänkohtauksen riski vähenee ja sykevaihtelu pysyy pienenä. Kaikella tällä on myös yhteys parempaan tunteiden säätelyyn. Tutkitusti vaikuttaa siltä, että sosiaalinen liittyminen yhteisöihin on välittävä tekijä positiivisten emootioiden ja autonomisen hermoston toiminnan välillä. Saadaan aikaan siis myönteinen kehä, jossa positiiviset tunnetilat mahdollistavat paremmin sosiaalisen liittymisen. Tämä puolestaan parantaa hermostomme toimintaa, joka lisää fyysistä terveyttä, joka puolestaan johtaa jälleen parempaan tunteiden säätelyyn. Tästä seurauksena on myönteiset tunteet kasvavat ja antavat jälleen paremmat mahdollisuudet ihmissuhteiden rakentamiselle. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 21–22)

Positiivinen psykologia perustaa toimintansa vahvuuksien näkökulmasta. Näin ollen perusajatuksena on, että jokaisella on lähtökohtaisesti osaamista, taitoja sekä potentiaalia, joiden avulla hän voi itse paremmin ja voi kokea tyytyväisyyttä itseensä. Yksilön tunnistaessaan omia vahvuuksiaan hän ajattelee myös optimistisemmin tulevaisuudesta ja sinne asettamistaan odotuksista. Tällainen ajattelu lisää arvostusta itseään kohtaan, vahvistaa

itsetuntoa, joka puolestaan edistää kokonaisvaltaista yksilön hyvinvointia myös kaikilla elämän osa-alueilla. (Hotulainen, Lappalainen & Sointu 2014, 265)

3.2 Työn voimavarojen ja vaatimusten malli

Tutkittaessa työtä positiivisen psykologian avulla teoreettisena mallina hyödynnetään laajasti työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Job Demand-Resources model, JD-R). Malli kehitettiin 2000-luvun alussa Evengelia Demeroutin, Friedhelm Nachereinerin, Arnold Bakkerin ja Wilmar Schaufelin toimesta. Suomessa urauurtavaa työtä aiheesta on tehnyt Jari Hakanen tutkimusryhmänsä kanssa ja suomentanut mallin TV-TV-malliksi. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on noussut vallitsevaksi työpsykologiseksi malliksi. Toisin kuin Karenskin alkuperäisessä mallissa TV-TV malli huomioi myös sosiaalisen ulottuvuuden sekä yhdistää negatiivisen ja positiivisen prosessin samaan tarkasteluun, jossa myönteiselle motivaatioprosessille annetaan suurempi painoarvo. (Suonsivu, 2011, 109)



Kuvio 2. Työn voimavarojen ja vaatimusten malli (Job Demand-Resources model, Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001)

Työn voimavarojen ja vaatimusten mallissa kuvataan työn voimavaratekijöiden sekä vaatimustekijöiden suhdetta joko työuupumukseen tai työmotivaatioon. Työn yksilölliset vaatimustekijät voivat toimia joko energisoivina, jolloin ne tuottavat työmotivaatiota tai liiallisena kuormituksena, jolloin ne johtavat kohti uupumusta. Näihin tekijöihin puolestaan voidaan vaikuttaa työn yksilöllisillä voimavaratekijöillä. Mikäli työntekijällä on riittävästi voimavaratekijöitä, ne tukevat kuormittavassakin tilanteessa siten, että työntekijän motivaatio voi

lisääntyä. Puolestaan voimavaratekijöiden ollessa vähäisiä, vaatimustekijät tuntuvat liian kuormittavilta ja johtavat uupumukseen. Tärkeää on siis, että työntekijällä on riittävästi voimavaratekijöitä, jotka tukevat vaatimustekijöitä kohdattaessa. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 502)

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla voidaan tunnistaa työn kuormittavia vaatimuksia sekä energisoivia voimavaroja. Mallin mukaan työpäivän aikaiset tilanteet sekä työtehtävät voidaan jakaa fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin voimavaroihin tai vaatimuksiin. Työn fyysisiksi voimavaroiksi nähdään muun muassa hyvät työtilat, jotka mahdollistavat hyvän työergonomian, kun taas vaatimusten näkökulmasta tarkasteltuna työtilat eivät mahdollista erilaisia työasentoja. Työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet työhönsä ovat psykologisia voimavaratekijöitä, kun taas emotionaalisesti haastavat vuorovaikutustilanteet nähdään vaatimustekijöinä. Työn sosiaalisten voimavarojen vahvistamista edesauttaa työyhteisön tai esihenkilön tuki ja puolestaan vaatimuksia tuovat eri tahoilta tulevat ristiriitaiset odotukset työlle. Organisatorisesta näkökulmasta tarkasteltaessa voimavaroihin voidaan lukea varmuus työstä sekä vallitseva psykologinen turvallisuudentunne ja vaatimuksiin lukeutuvat muun muassa erilaiset muutostilanteet organisaatiossa. (Seppälä & Hakanen 2017, luku 6)

Työn voimavarojen ja vaatimusten mallin mukaisesti uupumusoireilun taustalla ovat korkeat työn vaatimustekijät ja puolestaan yksilön voimavarojen puuttumisella on yhteys heikentyneeseen työn imuun. (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli 2001, 508.) Tarkasteltaessa TV-TV mallia sekä työn imua, voidaan tunnistaa kolme myönteistä tunne- ja motivaatiotekijää: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Suonsivu, 2011, 109)

Työn voimavarojen ja vaatimusten mallia voidaan tarkastella myös kahden polun avulla, joita kutsutaan energia- ja motivaatiopoluksi. Näiden eri polkujen taustalla on TV-TV mallin mukaisesti kaksi tekijää, työn vaatimukset ja työn voimavarat, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Tässä mallissa voidaan tarkastella sekä negatiivista että positiivista työhyvinvointiprosessia yhtäaikaaisesti. (Suonsivu, 2011, 109)

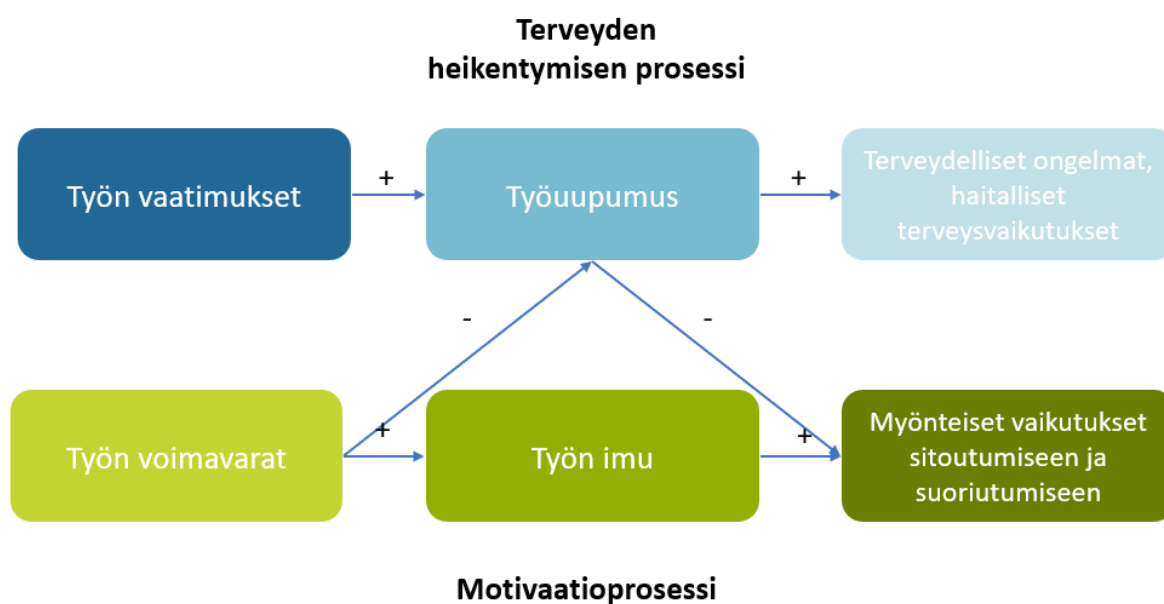
Työtyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että eri tekijät johtavat tyytyväisyyden tunteeseen kuin tyytymättömyyden tunteeseen. Tyytyväisyyden tunteeseen on huomattu olevan merkittävä vaikutus työmotivaatiolla, joka syntyy työn sisällöllisistä tekijöistä. Työmotivaatiota edistäviä tekijöitä ovat myös tunne työssä menestymisestä sekä työstä saatava tunnustus. Lisäksi työhyvinvointiin sekä myönteiseen asenteeseen vaikuttavat myös työssä koettu vastuu. Puolestaan tyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työskentely-ympäristö, palkkaus, henkilöstöpoliittiset asiat sekä sosiaaliset suhteet työpaikalla. Myös työn johdollisilla ja hallinnollisilla tekijöillä on yhteys

tyytymättömyyteen. Tyytymättömyyteen vaikuttavien tekijöiden on oltava kunnossa, jotta tyytymättömyys pysyisi poissa. Kuitenkaan vain näitä tekijöitä parantamalla ei voida lisätä työtyytyväisyyttä. (Järvensivu & Piirainen 2012, 81–82)

Työhyvinvoinnin kaksi polkua

Kuviossa kolme on kuvattu työhyvinvoinnin kaksi polkua. Mallissa kuvataan sekä myönteinen, että negatiivinen työhyvinvoinnin tila yhdessä ja niiden tekijöiden keskinäinen vaikutus toisiinsa. Terveiden heikentymisen prosessiin yhdistyvät työn vaatimustekijät, työuupumus ja niistä johtuvat haitalliset terveysvaikutukset. Terveiden heikkenemisprosessi alkaa erilaisista työn fyysisistä tai psyykkisistä vaatimuksista, jotka vaativat työntekijältä ponnistelua. Ponnistelun seurauksena työntekijälle aiheutuu kuormitusta, joko fyysistä tai psyykkistä. Mikäli ponnistelut työssä suoriutumiseksi ovat jatkuvia, eivätkä palautumismahdollisuudet ole riittäviä, voi seurauksena olla lopulta työuupumus. Työuupumus puolestaan johtaa pitkään jatkuneen tilana erilaisiin terveydellisiin ongelmiin tai haittoihin työkyvyssä. (Hakanen 2011, 104)

Motivaatioprosessi puolestaan muodostuu työ voimavaroista, jotka tuottavat työn imua ja näin edistävät myönteisiä vaikutuksia suoriutumisessa. (Hakanen & Roodt 2010, 88). Työn voimavarat voivat olla joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoivia. Olipa sitten voimavarojen motivaation lähde kumpi vain, ne synnyttävät työn imua, jolla puolestaan on myönteisiä seurauksia niin työntekijälle itselleen kuin työpaikallekin. (Hakanen 2011, 103–104)



Kuvio 3. Työn vaatimukset – työn voimavarat mallin kaksi polkua (Schaufeli & Bakker 2004, 297)

Työhyvinvoinnin kaksi polkua eivät ole toisiaan poissulkevia. Kaksi polkua antaa mahdollisuuden tarkastella työntekijän kokemaa työhyvin- tai työpahoinvointia samanaikaisesti. (Hakanen 2011, 106) Ihanteellisessa tilanteessa vaatimukset ovat kohtuulliset ja samanaikaisesti voimavaroja on riittävästi vaatimusten selättämiseksi. Huolestuttavaksi puolestaan tilanne muodostuu silloin, jos työn vaatimustekijät aiheuttavat liiallista ponnistelua ja samanaikaisesti voimavaroissa on puutteita. (Salmela-Aro 2014, 284)

Työn voimavarojen ja vaatimusten yhteys työn imuun

Työn voimavarojen ja vaatimusten mallissa, työn voimavarojen yhteys työhyvinvointiin on yksi keskeisimmistä lähtökohdista (Hakanen & Roodt 2010, 89). Työn vaatimusten ja voimavarojen tarkastelun avulla pyritään lisäämään ihmisen sisäistä motivaatiota ja työn imua. Työssään motivoitunut ja työn imua kokeva ihminen tukee omalla toiminnallaan myös työyhteisöään tuotteliaammaksi. Arkisemmin kuvattuna työn imua on, kun yleensä töihin suunnatessaan kokee hyvää mieltä ja päivään suhtautuminen herättää myönteisiä tunteita. Työn imua kokevien työntekijöiden kuvataan olevan ylpeitä työstään sekä pitävän sitä enimmäkseen merkityksellisenä, innostavana sekä inspiroivana. Työn imussa oleva työntekijä kokee olonsa energiseksi ja innostuneeksi ja mahdollisesti hän uppoutuu tehtäviinsä niin, että ajan kuluminen hämärtyy. (Hakanen 2014, 342)

Työn muotoilu antaa edellytyksiä työn imun lisääntymiselle. Työn voimavarojen ja vaatimusten mallissa nimenomaan voimavaratekijät antavat pohjaa tunteelle, että yksilöllä on mahdollisuus kontrolloida ympäristöään ja vaikuttaa ympäröiviin tapahtumiin ja asioihin. Työssä voimavaratekijöiksi voidaan nimetä ympäristöstä saatava tuki ja palaute sekä mahdollisuus omien tietojen ja taitojen hyödyntämiseen. Voimavarat mahdollistavat toimintaympäristöstä tulevien vaatimusten kohtaamisen, työssä kehittymisen sekä tavoitteiden saavuttamisen, niin henkilökohtaisten kuin työnkin. Työn imu tukee työn sujuvuutta. (Vartiainen 2017, 29–30)

Tutkitusti työn imulla on todettu olevan merkittävä myönteinen vaikutus yrityksen kannalta tärkeisiin tulostuloksiin kuten tuottavuuteen ja voittoon, asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen sekä työntekijöiden tapaturmiin ja vähäisempään vaihtuvuuteen. Tutkimuksessa osoitettiin rahallisen arvon olevan lähes miljoona euroa enemmän vahvinta työn imua kokeneessa neljänneksessä suhteessa heikointa työn imua kokeneeseen neljännekseen. Työn imun on osoitettu lisäävän työntekijän aloitteen tekoa sekä motivaatiota oppimiseen. Suomalaisten ammattiryhmien parissa tehdyissä tutkimuksissa on myös huomattu

positiivinen yhteys työn imun ja työpaikkaan sitoutumisen välillä. Kiinnostus työpaikan vaihtamiseen pienenee, kun työntekijä kokee työn olevan innostavaa. (Hakanen 2014, 347–348)

Työn imua kokevat työntekijät kokevat myös enemmän myönteisiä tunteita, jotka auttavat ajattelun sekä toimintamallien laajentamisessa. Tällainen positiivinen kehä lisää myös yksilöllisiä voimavaroja. Onnellinen työntekijä luo uutta työskennellessään työn imussa sekä tuunaa työtään vielä entisestään innostavammaksi itselleen. Työn imua kokevat työntekijät tartuttavat innostustaan myös työyhteisöönsä. (Hakanen 2014, 348)

3.3 Työn tuunaaminen

Työn yksilöllinen muokkaaminen, työn tuunaaminen, on työntekijälähtöistä työn sisällön ja työtapojen kehittämistä. Tavoitteena on tehdä työstä itselle sopivampaa, mielekkäämpää ja työhyvinvointia edistävää. Työn tuunaamisen avulla voidaan saavuttaa itselle sopiva suhde työn voimavarojen ja vaatimusten välillä. (Seppälä & Hakanen 2017, luku 6)

Wrzesniewski ja Dutton ovat vuonna 2001 kuvanneet työn tuunaamisen mallia, joka perustuu muutosten tekemiseen työn fyysisiin ja kognitiivisiin tekijöihin. Mallin mukaisesti työn tuunaaminen on sitä, että työntekijät itse tekevät muutoksia työtehtäviinsä tai vuorovaikutukseen työyhteisössä muiden kanssa. Työn tuunaaminen on siis työn uudistamista ja muokkaamista. Tarve työn tuunaamiselle syntyy työntekijän perustarpeista. Näitä tarpeita ovat hallinnan tunne, kokemus työn merkityksellisyydestä, myönteisen minäkuvan vahvistaminen sekä tarve olla yhteydessä muiden kanssa. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 179–183.)

Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) mallin mukaan työn tuunaamisen keinot jaetaan kolmeen kategoriaan työtehtävien tuunaamiseen, oman näkökulman tuunaamiseen ja työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaamiseen. Työtehtävien tuunaamisessa pääpaino on työtehtävien määrässä ja laadussa. Oman näkökulman tuunaamista lähestytään työn merkityksen pohtimisen kautta. Vuorovaikutuksen tuunaamisessa puolestaan tarkastellaan työhön liittyviä sosiaalisia vuorovaikutussuhteita. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 179–183.)

Työn tuunaamisella kohti työn imua

Työelämän myönteisten mahdollisuuksien sekä olemassa olevien voimavarojen tarkastelua on alettu systemaattisesti toteuttaa vasta 2000-luvulla. Työelämää voidaan tarkastella myönteisten näkökulmien kuten, erinomaisuuden tunnistamisen, näkemyksen

ihanteellisesta työyhteisöstä, uusien rakenteiden hyödyntämisen ja parannusten toteuttamisen kautta. (Hakanen 2014, 340)

Työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemusta haastavat yhä useammat tekijät, nopeat ja toistuvat muutokset sekä jatkuvat tehokkuusvaatimukset. Yritysten tuottavuuden näkökulmasta työntekijöistä on tullut entistä merkityksellisempiä. Työelämän tiukentuneiden vaatimusten kanssa samaan aikaan merkityksellisyys on noussut suurempaan asemaan motivaatio- ja tuloksellisuustekijänä. Mahdollistamalla työssään energisoitumisen sekä onnistumisen kokemuksista ylpeyden kokemisen voimme tukea työyhteisöjä vastaamaan yksilöiden tarpeisiin. (Hakanen 2014, 341)

4 Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen tausta

4.1 Kehitysvammaisten Palvelusäätiö ja KVPS-konserni

Kehitysvammaisten Palvelusäätiö on omaisjärjestötaustainen palveluiden kehittäjäorganisaatio. Kehitysvammaisten Palvelusäätiön perustehtävänä on kehitysvamman tai muun syyn vuoksi tukea tarvitsevan ihmisen hyvä elämä, osallisuus ja läheisten luottamus. Kehitysvammaisten Palvelusäätiö yhtiöitti vuonna 2007 palvelutuotantonsa KVPS Tukena Oy:lle, jonka Kehitysvammaisten Palvelusäätiö nykyäänkin omistaa täysin. Puhuteltaessa molemmista toimijoista käytetään termiä KVPS-konserni. KVPS-konsernissa työskentelee vakituisesti noin 800 sosiaalialan ammattilaista.

4.2 Henkilöstöstrategialla hyvää henkilöstökokemusta

Uudella strategiakaudella 2022–2026 KVPS-konsernissa on haluttu ottaa käyttöön henkilöstöstrategia, joka on osa strategiakokonaisuutta. Strategisina tavoitteina henkilöstöön liittyen kuvataan ”Houkuttava ja koukuttava KVPS-konserni”, ”Läheltä johtaminen” sekä ”Osaavat ja hyvinvoivat työntekijät”. Hyvällä henkilöstökokemuksella nähdään olevan vahva yhteys myös muihin strategian osa-alueisiin. (KVPS-konsernin henkilöstöstrategia 2022–2026)

Kuten edellä on mainittu, sote -alan osaavista työntekijöistä on pulaa. Yksityisenä sosiaalialan palveluntoteuttajana KVPS-konserni kilpailee osaavasta työvoimasta julkisen sektorin sekä muiden yksityisten alan toimijoiden kanssa. Uuden henkilöstöstrategian on tarkoitus toimia välineenä, jolla KVPS-konserni varmistaa olevansa organisaatio, johon haluaan töihin ja jossa halutaan pysyä töissä myös jatkossa. Henkilöstöstrategiaan on kuvattu toimintatapoja, käytäntöjä, johtamistapaa ja viestintää, joiden avulla voi saavuttaa KVPS-konsernin strategiset tavoitteet. (KVPS-konsernin henkilöstöstrategia 2022–2026)

Henkilöstöstrategia koostuu viidestä eri osa-alueesta: välitämme sinusta, toimimme vastuullisesti, autamme sinua onnistumaan, huolehdimme turvallisuudestasi ja iloitsimme yhdessä. Henkilöstöstrategian ytimessä on yksittäinen konsernin työntekijä. Henkilöstöstrategiassa kuvataan, että näillä osa-alueilla on tarkoitus varmistaa, että jokainen työntekijä voi tehdä työnsä hyvin. (KVPS-konsernin henkilöstöstrategia 2022–2026)

4.3 TAKOMO-taito, koulutus, motivaatio

KVPS konsernissa henkilöstön osaamista kehitetään ja varmistetaan sisäisellä koulutusyksiköllä TAKOMOlla, joka tulee sanoista taito, koulutus ja motivaatio. Sisäisten koulutusten kouluttajina eli ”takoja” toimivat pääosin Kehitysvammaisten Palvelusäätiön kehittämistoiminnan asiantuntijat. ”Takoja” käyvät säännöllisesti kouluttamassa työyhteisöjä. Keskeisiä teemoja ovat työn perustehtävä, arvot ja strategia, läheisyhteistyö sekä vuorovaikutuksen haastavat tilanteet. (TAKOMO toimintasuunnitelma 2022)

TAKOMO tarjoaa koulutusta työntekijöille sekä perinteisesti että verkkovälitteisesti. Kouluttavien teemojen lähtökohtana toimivat arjesta nousevat tarpeet. Koulutuksia räätälöidään tietyn aihealueen ympärille, jolloin useammasta työyhteisöstä voivat jäsenet osallistua yleiseen koulutukseen. TAKOMO räätälöi myös koulutuksia kokonaisten työyhteisöjen tarpeeseen. Vankkana pohjana koulutusten toteuttamiselle on alan erittäin vankka substanssi-osaaminen ja käytännön tiedon sekä teoreettisten tai tutkimuksellisten lähtökohtien yhdistäminen. (TAKOMO toimintasuunnitelma 2022)

4.4 Kehittämistyön tausta

Aiheen innovointi tapahtui tiiviissä yhteistyössä Kehitysvammaisten Palvelusäätiön osaamisjohtajan kanssa. Aihe haluttiin rajata työyhteisökoulutusten toimintatavaksi, joka tuottaa työyhteisölle keinoja oman työn ja työyhteisön tuunaamiseksi. Keskeisinä lähtökohtina työlle ovat positiivinen työn psykologia, työn voimavarojen ja vaatimusten malli sekä työn tuunaaminen.

Toikko ja Rantanen tuovat teoksessaan esille, että usein kehittäminen perustellaan muutuneella toimintaympäristöllä. (Toikko & Rantanen 2009, 18) Tällä hetkellä sote-toimialaa koskettaa suuri määrä toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Merkittävimpänä niistä pula osaavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä. Nykypäivänä on yhteinen ymmärrys, että organisaation menestyksen ydin ovat sen henkilöstö. Elämme aikaa, jolloin organisaatioiden on yhä merkityksellisempää huolehtia henkilöstönsä hyvinvoinnista ja johtamisen tulee enenevässä määrin kohdentua inhimilliseen pääomaan.

KVPS-konsernin johtajien kokoontumisissa sekä sisäisessä koulutus- ja kehittämistoiminnassa nousee esille kehittämistarpeita henkilöstön rekrytointiin ja sitoutumiseen liittyen. Kehittämistarvetta tukee myös aiempi KVPS-konsernissa toteutettu tutkimustyö, jossa on tutkittu esihenkilöiden työn imua (Kekki 2020). Vaikka kokemus merkityksellisen työn tekemisestä ja työhyvinvointi ovat varsin korkealla tasolla KVPS-konsernissa, on syytä muistaa asioiden jatkuva kehittäminen erityisesti vallitsevien toimintaympäristön muutosten ajassa.

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys henkilöstön pysyvyyteen sote alalla. Haastavassa henkilöstön saatavuustilanteessa on erityisen tärkeää pystyä pitämään kiinni niistä työntekijöistä, jotka ovat jo organisaatiossa. Työhyvinvoinnin osalta merkittävää on, että ensimmäisen kerran vuonna 2019 psyykkiset sairaudet nousivat tuki- ja liikuntaelinsairauksien edelle syyksi työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. (Eläketurvakeskus 2020) On siis tärkeää pyrkiä tukemaan psyykkistä työhyvinvointia. On tutkittu, että työn tuunaamisen avulla tehdyt muutokset omassa työssä ovat toimiva keino, jonka avulla työntekijä voi lisätä työn imuaan. Lisäksi työn tuunaaminen saattaa suojata kuormittavan työtilanteen kielteisiltä psykofysiologisilta vaikutuksilta. (Työterveyslaitos 2021)

5 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda Takojan työväline työyhteisön tuunaamiseen. Kehittämistyö perustuu työn voimavarojen ja vaatimusten malliin. Mallin avulla löydettiin sellaisia tekijöitä, joiden vahvistamisella pystytään lisäämään työyhteisön ja yksittäisen työntekijän hyvinvointia. Näistä tekijöistä koottiin työyhteisökoulutuksiin työn tuunaamisen työkaluja.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli lisätä työhyvinvointia työyhteisöissä lisäämällä työn imua työntekijöiden voimavaroja tukemalla.

Kehittämistehtävät

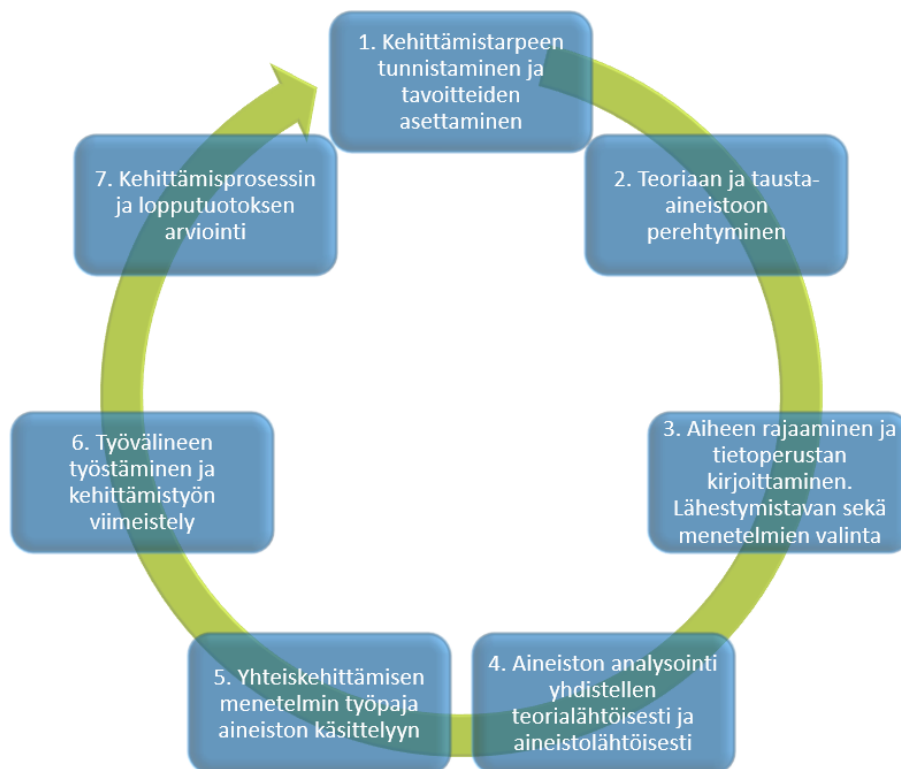
Kehittämistehtävät työlle olivat:

- Koota tutkimustietoa ja aikaisempia selvityksiä kehittämishankkeen perustaksi.
- Koota ja analysoida tietoa KVPS-konsernin kokemista voimavara- ja kuormitustekijöistä.
- Laatia työyhteisökoulutuksissa käytettävä Takojan työkalu.

6 Kehittämistyön toteutus

6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen konstruktivistisesta näkökulmasta

Ihmisten kanssa tehtävä työ on hyvin tilannesidonnaista, silloin pelkästä teoreettiseen tutkimukseen pohjautuva tutkimustyö voi tuntua jäävän etäälle arjen todellisuudesta. Tällöin on hyödyllistä ottaa teorian rinnalle arkiajattelua. (Toikko & Rantanen 2009, 21) Tutkimuksellisessa kehittämisessä keskiössä on arjesta esiin noussut ongelma tai tarve käytäntöjen uudistamiselle. Luonteeltaan tutkimuksellinen kehittäminen on yhdistelmä tieteellistä tutkimusta sekä arkiajattelun avulla toteutettavaa kehittämistä. Keskeisin tulokulmaero suhteessa tieteelliseen tutkimukseen tulee siitä, että ei ole tavoitteena luoda käsillä olevasta ilmiöstä teoriaa vaan tuottaa käytäntöön parannuskeinoja tai uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisessa kehittämisessä yhdistetään sekä teoreettista tietoa että käytännöstä nousevaa tietoa. Vuorovaikutus eri tahojen välillä sekä monipuolisten menetelmien hyödyntäminen ovat avainasemassa tutkimuksellista kehittämistyötä tehtäessä. (Ojasalo ym. 2015, 17–20.) Tämän kehittämistyön tarve on noussut konkreettisesta tarpeesta työyhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseksi. Tuotoksena syntyvä työkalu työyhteisöjen tuunaamiseen rakentuu arjen kokemusten avulla nojaten teoriaan.



Kuvio 5. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 24)

Kuviossa viisi on esitelty eräs tyypillinen malli kehittämisprosessin etenemisestä. Ojasalo ym. (2015) mukailleen tämä kehittämistyö etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti: 1. Kehittämistarpeen tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen, 2. Teoriaan ja tausta-aineistoon perehtyminen, 3. Aiheen rajaaminen ja tietoperustan kirjoittaminen. Lähestymistavan sekä menetelmien valinta, 4. Aineiston analysointi yhdistellen teorialähtöisesti ja aineistolähtöisesti, 5. Yhteiskehittämisen menetelmin työpaja aineiston käsittelyyn, 6. Työvälineen työstäminen ja kehittämistyön viimeistely, 7. Kehittämisprosessin ja lopputuotoksen arviointi.

Vaikka tutkimuksellinen kehittäminen kuvataan prosessinomaisena, vaiheesta toiseen etenevänä työnä käytännössä vaiheet näyttäytyvät päällekkäisinä ja eroa niiden välillä on vaikea nähdä. Kehittämistyön aikana on myös hyvin todennäköistä, että vaiheiden välillä liikutaan edestakaisin. (Ojasalo ym. 2015, 23–24)

Tämä työ lähestyy kehittämistä konstruktiiivisesti. Konstruktiiivinen tutkimus tavoittelee ratkaisua käytännön ongelmaan. Ratkaisu on konkreettinen tuotos, joka voi olla esimerkiksi ohje, malli tai menetelmä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa muutos saadaan aikaan kehittämistyön sitomisella teoriaan. Vuoropuhelu teorian ja käytännön välillä onkin merkittävässä roolissa konstruktiiivisen tutkimuksen lähestymistavassa. Tärkeässä roolissa lopputuotosta tarkasteltaessa ovat toimivuus ja hyödyllisyys. (Ojasalo ym. 2015, 37–38) Konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen voidaan yhdistää neljä keskeistä elementtiä: 1. Ratkaisun toimivuus käytännössä, 2. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio, 3. Yhteys aikaisempaan teoriaan sekä 4. Ongelman ja ratkaisun käytännöllinen merkitys. (Lukka, 2001) Konstruktiiivisen tutkimuksen lähestymistapa sopii tähän työhön, sillä kehittämistyön tarve nousee työelämän arjen ongelmasta, jonka taustalle on tehty teoreettista tutkimusta.

6.2 Laadullinen tutkimus

Tässä kehittämistyössä tutkimustapa on abduktiivinen eli teoriaohjaava, jossa on kytkentöjä teoriaan, mutta analyysi ei kuitenkaan suoraan pohjautu teoriaan. Analyysiyksiköt siis valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa analyysin tekoa ja kategorioiden muodostumista. Teoriaohjaava mallin hyödyntäminen toimii hyvin ihmisten kokemusten analysoimiseen. Tarkoituksena ei ole testata olemassa olevaa teoriaa, vaan siihen pohjaten tuottaa uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4)

6.3 Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät

Aikataulu	Kehittämistyö	Toimijat	Menetelmät	Tuotetut materiaalit	
Maaliskuu 2022	Kehittämistyön aiheen valinta	Kehitysvammaisten Palvelusäätiön (KVPS) osaamisjohtaja, kehittämistyön ohjaaja	Yhteistyöpalaveri, puhelinkeskustelut, sähköpostit	Aihe-ehdotus	Suunnittelu
Huhtikuu 2022	Aihe-ehdotuksen tarkempi määrittely	KVPS osaamisjohtaja	Tapaaminen	Teoriaa aiheen käsittelyn pohjalle	
Toukokuu 2022	Teoriapohjan kerääminen, tutkimussuunnitelman esittely	KVPS, vertaismentori, kehittämistyön ohjaaja	Teams tapaamiset	Kehittämistyön suunnitelma	
Kesäkuu 2022	Tutkimusluvan hakeminen, aineiston analysointi, yhteiskehittämisen työpajasta sopiminen	KVPS	Yhteiskehittämisen työpajan teemojen valmistelu analysoidun aineiston pohjalta	Tutkimuslupa, analysoitu aineisto, yhteiskehittämisen työpajan runko	Toteutus
Heinäkuu 2022					
Elokuu 2022	Yhteiskehittämistyöpajan tarkempi menetelmien sekä osallistujien määrittely, kutsun laatiminen ja lähettäminen	KVPS osaamisjohtaja	Yhteistyöpalaveri	Muistiinpanot, saatekirje ja kutsu työpajaan	
Syyskuu 2022	Yhteiskehittämisen työpaja	KVPS osaamisjohtaja, työpajaan kutsutut (esihenkilöt, työntekijät, takojat)	Työpaja: Innopaja toteutus, pienryhmäporinat, ilmiökartta	Teemoitettu aiheisto, työvälineet	Viimeistely
Lokakuu 2022	Teoreettisen osuuden täydentäminen, työpajan materiaalin jalostaminen	KVPS osaamisjohtaja ja takojat	Yhteistyöpalaveri	Muistiinpanot	
Marraskuu 2022	Takojan työkalin kokoaminen ja viimeistely	KVPS		Takojan työkalu	
Joulukuu 2022					
Tammikuu 2023	Kehittämistyön viimeistely	KVPS osaamisjohtaja ja kehittämistyön ohjaaja	Tapaaminen, Teams, sähköpostit	Muistiinpanot	
Helmikuu 2023	Loppuraportin kirjoittaminen	Kehittämistyön ohjaaja	Teams, sähköpostit		Valmis
Maaliskuu 2023	Loppuraportin viimeistely	Kehittämistyön ohjaaja	Teams	Valmis kehittämistyö	

Kuvio 6. Kehittämistyön kulku (Toikko & Rantanen 2009 mukailleen).

Aiheen innovointi tapahtui tiiviissä yhteistyössä Kehitysvammaisten Palvelusäätiön osaamisjohtajan kanssa keväällä 2022. Kehittämistyön tarpeesta kertoi Kehitysvammaisten Palvelusäätiön osaamisjohtaja, joka kuvasi työyhteisökoulutuksista nousevia tarpeita. Aihe haluttiin rajata työyhteisökoulutusten toimintatavaksi, joka tuottaa työyhteisölle keinoja oman työyhteisön tuunaamiseksi. Kehittämistyöllä haluttiin tuottaa takojille helposti käyttöön otettavia työvälineitä työyhteisökoulutuksiin, jotka tukisivat työyhteisöjen työhyvinvointia ja auttaisivat työn tuunaamisessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitelma esitettiin ohjaavalle opettajalle Teams -seminaarissa toukokuussa 2022. Tilaisuus oli avoin opiskelijoille ja tilaisuudesta saatua palautetta hyödynnettiin kehittämistyön edistämiseksi. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen haettiin tutkimuslupaa Kehitysvammaisten Palvelusäätiön osaamisjohtajalta. Hyväksytyt tutkimuslupahakemuksen jälkeen sovimme yhteiskehittämisen työpaikalle sopivan ajankohdan syyskuulle 2022.

6.4 Aineiston analysointi

Kehittämistyön aineistona käytettiin KVPS-konsernin koulutuspäivillä keväällä 2022 kerättyjä henkilöstön kokemuksia arjen työn voimavaroista ja kuormitustekijöistä. KVPS konsernin hieman yli 40 työyhteisöä oli kirjanneet kokemiansa voimavara ja kuormitustekijöitä dokumentteihin, jotka toimivat tämän työn aineistona.

Kehittämistyön analyysitavaksi valikoitui teoriaohjaava tapa, sillä puhtaasti aineistolähtöisen tutkimustavan lähtökohtana on tuottaa uutta tietoa, joka nousee esiin empiirisen aineiston kautta. Lopputuloksena syntyy teemoja, jotka rakentuvat aineiston osista, joita prosessin aikana vertaillaan keskenään. (Holopainen, Puusa & Juuti 2020, luku 16) Tässä kehittämistyössä puolestaan analyysin perustana käytetään voimavarojen ja vaatimusten mallia (Seppälä & Hakanen 2017, luku 6) sekä esiin nousseita keskeisimpiä kategorioita ja käsitteitä tarkastellaan myös IGLO –mallin avulla. IGLO mallin mukaisesti työntekijöiden kokemia voimavara- ja kuormitustekijöitä tarkastellaan neljältä tasolta; yksilö (individual), ryhmä (group), johtaminen (leading) ja organisaatio (organisation). (Nielsen, Nielsen, Ogponnaya, Känsälsä, Saari, E & Isaksson 2017, 105)

Tietoperustaan perehtyminen alkoi suunnitelmavaiheessa ja sen laajentaminen ja varsinainen kirjoittaminen tapahtui kesän 2022 aikana. Aineisto analysoitiin laadullisella, teoriaohjaavalla sisältöanalyysillä. Aineiston ryhmittelyn perustana käytettiin voimavarojen ja vaatimusten mallia. Kehittämistyön aineistona käytettiin kevään 2022 aikana KVPS-konsernin koulutuspäivissä kerättyä ajatuksia työyhteisöjen kokemista voimavara- ja kuormitustekijöistä omasta työstään. Aineistona toimivat koulutustilaisuuksista kerätyt dokumentit. Aineistodokumentit sisälsivät 370 yksittäistä vastausta voimavaratekijöistä ja 361 yksittäistä vastausta kuormitustekijöistä. Käsittelin kuormitustekijät ja voimavaratekijät toisistaan

erillisinä kokonaisuuksina. Lähestyin aineistoa lukemalla työyhteisöjen kirjoittamat vastaukset huolellisesti useamman kerran läpi. Tämän jälkeen aloin tarkastella aineistosta esiin nousevia yhtäläisyyksiä ja ryhmitellä niitä sen mukaisesti. Ryhmittelyn jälkeen pelkistin vastauksia, jotta yhdenmukaisten vastausten teemoittelu olisi helpompaa. Seuraavassa vaiheessa lähdin kokoamaan aineistosta samaa tarkoittavia ilmaisuja yleisemmiksi käsitteiksi, joita kuvaan seuraavissa kuvioissa seitsemän ja kahdeksan luokiksi. Aineistoa ei luokiteltu suuriksi yläluokiksi, sillä halusin pitää työssä mukana eri nyansit koetuista voimavaroista sekä kuormitustekijöistä.

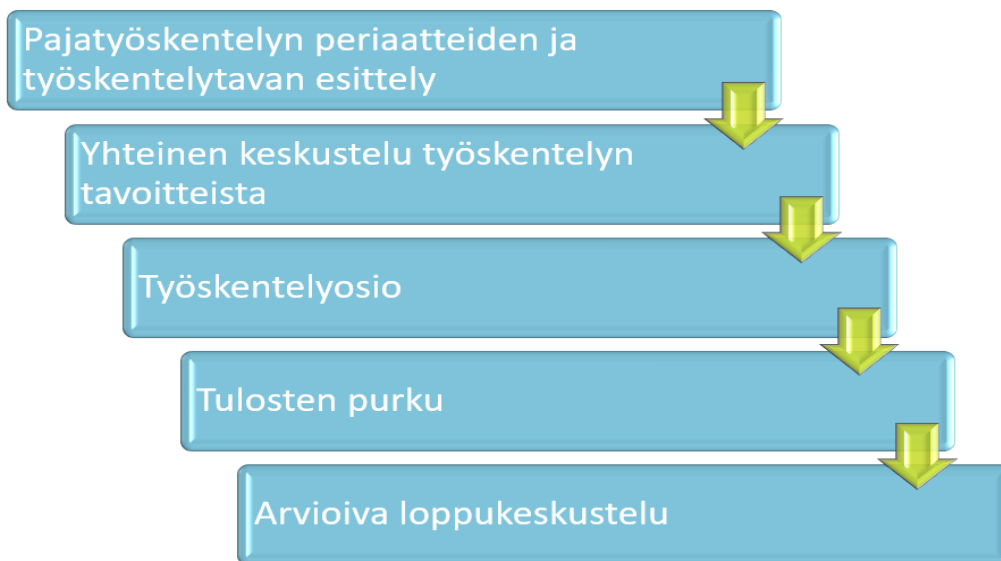
6.5 Innopaja

Yhteiskehittämisen työpajan osallistujajoukkoa suunniteltiin yhteistyössä Kehitysvammaisten Palvelusäätiön osaamisjohtajan kanssa ja tämän jälkeen lähetettiin kutsu sopiville henkilöille. Kutsun liitteenä toimitettiin saatekirje, jossa kerrottiin yhteiskehittämisen työpajan tarkoituksesta ja kehittämistyön taustasta. Yhteiskehittämisen työpaja päätettiin toteuttaa innopajana 13.9.2022. Osallistumishalukkuutta lisäämään päätettiin tarjota osallistujille lounas sekä päiväkahvit.

Innopaja on työskentelytapa, jossa voidaan hyödyntää monenlaisia työskentelymenetelmiä. Innopajatyöskentelyyn kootaan monipuolinen osallistujajoukko. Innopajojen tavoitteena on tukea yhdessä tapahtuvaa kehittämistyötä. Innopajatyöskentely pohjautuu palatyöskentelylle määritettyihin periaatteisiin, joita ovat: 1. Innopajassa työskentelyllä on yhteinen kohde, 2. Pajaan osallistuvat kehitettävän asian kannalta keskeiset toimijat sekä 3. Innopajassa kaikki näkökulmat ovat samanarvoisia. (Peränen 2013, 2)

Innopajassa yhteisen keskustelun ja työstämisen avulla tähdätään jaettuun näkemykseen kehitettävästä asiasta. Innopajatyöskentelyssä huomioidaan tasapuolisesti erilaiset näkökulmat ja työskentelyn kuuluu olla avointa yhteiskehittämistä. Ennen innopajan järjestämistä on syytä määrittää selkeä ja riittävän konkreettinen tavoite työskentelylle. On hyödyllistä kirkastaa tavoitetta asetettaessa mitä pajatyöskentelyllä halutaan saada aikaan. Innopajatyöskentelyn tulisi olla luonteva osa kehittämisprosessia ja pajan lopputuotos edistää kehittämistyötä. Tavoite asettaa pohjan innopajatyöskentelyn suunnittelulle. (Peränen 2013, 2–4)

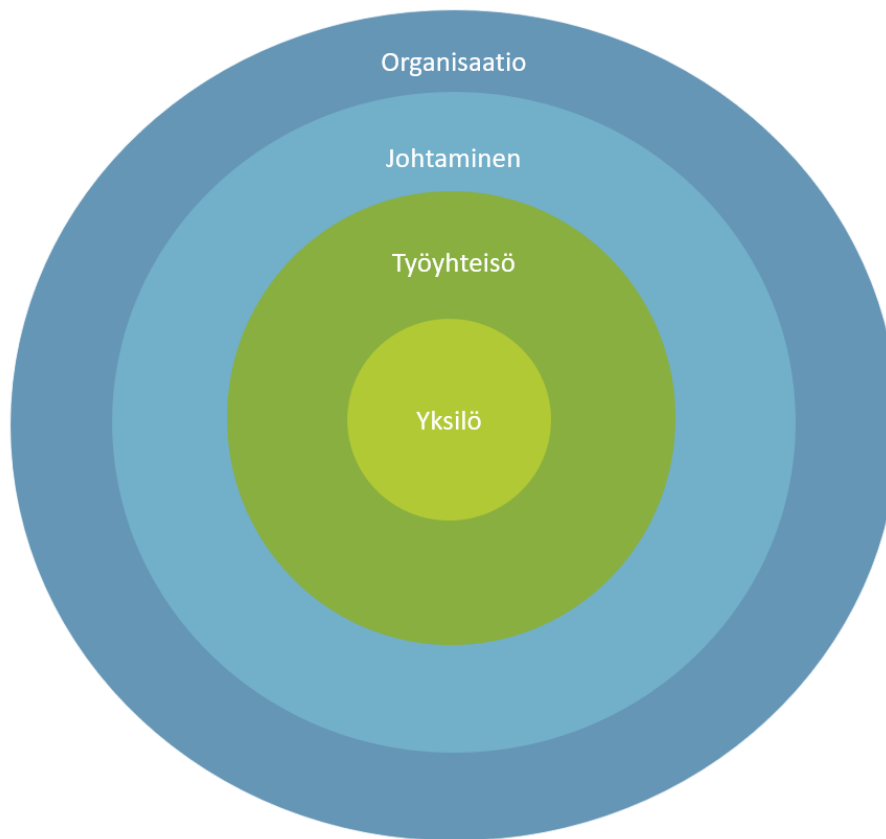
Innopajatyöskentelyn perusrakenne



Kuvio 9. Innopajatyöskentelyn perusrakenne. (Peränen 2013, 4)

Innopajassa työskentelymenetelmänä oli pienryhmäporinat. Pienryhmäporinoiden tavoitteena oli saada kaikkien mielipiteitä julki ja aktivoida osallistujia. Pienryhmäporinoita käytettiin myös osana varsinaista työskentelyä, jolloin huomioita kirjattiin tarkemmin ylös ja esimerkiksi aiheen esiin tuomia ideoita. (Sirola-Korhonen 2017, 24)

Pienryhmäporinoiden tueksi käytettiin kuviossa kymmenen esiteltyä mukailtua ilmiökarttaa. (Ilmiökartta, Innokylä) Ilmiökarttaa työstettiin porinaryhmissä vaiheittain. Ensin porinaryhmät asettivat kehille yläkäsitteiksi analysoituja voimavara ja kuormitustekijöitä. Kehät oli rakennettu IGLO-mallin mukaisesti. Seuraavaksi porinaryhmissä keskusteltiin tekijöistä, joihin työntekijät eivät voi itse vaikuttaa ja sen jälkeen puolestaan tekijöistä, joihin voi itse vaikuttaa. Tämän jälkeen keskusteluista nostettiin keskeisimmät teemat, jotka ovat tulevan työkalun ydin.



Kuvio 10. Ilmiökartta IGLO-mallia hyödyntäen. (Mukailtu Ilmiökartta, Innokylä)

IGLO-mallissa sisin kehä ”yksilö” (individual) kuvaa yksilön omassa vaikutuspiirissä olevia tekijöitä. Toiselle kehälle asettuu ”työyhteisö” (group), jossa tekijöihin voidaan vaikuttaa yhdessä työyhteisönä. Kolmas kehä kuvaa tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa ”johtamisella” (leadership). Uloin kehä on ”organisaation” (organization) vaikutuspiiriin kuuluville tekijöille. Aineiston jaottelua eri kehille, ei koettu helppona tehtävänä, sillä moni tekijä oli monitulkintainen ja olisi voinut sijoittua useammallekin kehälle riippuen näkökulmasta, josta asiaa tarkastellaan.

Innopajassa esiin nousseen aineiston pohjalta viimeistelin työn tuunaamisen työvälineen. Maaliskuussa 2023 esittelin työyhteisökoulutusten uuden menetelmän Takomon takojille eli niille henkilöille, jotka toteuttavat työyhteisökoulutuksia.

6.6 Työvälineen rakentaminen

Takojan työvälineen rakentamiseksi tarvittiin kattavasti tietoa työyhteisökoulutusten todellisesta tarpeesta. Merkittävänä taustatietona oli myös takojien sekä osaamisjohtajan ajatukset siitä, millaista tukea takojat tarvitsevat työyhteisökoulutusten vetämisessä. Tätä taustatietoa saatiin säännöllisillä yhteisillä keskusteluilla osaamisjohtajan kanssa. Osaamisjohtajan kanssa reflektoidessa konkretisoitui, millaiseksi itse takojan työväline olisi hyvä

muotoilla ja miten siitä tulisi mahdollisimman käyttökelpoinen työyhteisövalmennuksiin ja -koulutuksiin. Työvälineen rakentamisen pohjana toimivat innopajassa tuotettu materiaali sekä keskusteluista kirjatut muistiinpanot. Konkreettinen takojan työväline rakennettiin canva työkalun avulla hyödyntäen koko työn osalta KVPS Takomon visuaalista ilmettä.

6.7 Kehittämistyön eettisyys ja arviointi

Tehtäessä työelämälähtöistä kehittämistyötä tavoitteet tulee asettaa huolellisesti ja lopputuloksen tulee olla käytäntöön sopiva. Kehittämistyö täytyy tehdä rehellisesti ja tarkasti. (Ojasalo ym. 2015, 48) Tarve ja lähtökohta kehittämistyölleni nousi työelämästä ja työtä on suunniteltu tiiviisti yhteistyössä työelämän edustajan kanssa. Näin ollen voitiin varmistua myös organisaation eettisten sääntöjen noudattamisesta. Kehittämistyön lopputuotoksena syntynyt tuote on kehitetty organisaation tarpeisiin ja on näin ollen konkreettisesti käytännön työtä hyödyttävä.

Kehittämistyötä tehtäessä on tärkeää toteuttaa työtä kohdeorganisaation eettiset säännöt ja käytännöt huomioiden. Tiedonhankinnan ja arviointimenetelmien täytyy olla eettisten normien mukaisia. (Ojasalo ym. 2015, 49) Kehittämistyö eteni vaiheittain ja yhteinen keskustelu työelämäedustajan kanssa oli tiivistä jokaisessa vaiheessa. Näin varmistuttiin sekä työn tavoitteiden oikeasta suunnasta, tekemisen tavoista mutta myös siitä, että työ eteni organisaation käytäntöjä sekä eettisiä sääntöjä noudattaen.

Kehittämistyön aineisto on organisaation koulutuspäivissä aiemmin kerättyä materiaalia. Näin ollen materiaalin tuottaneet henkilöt eivät ole olleet tietoisia tiedon keräämisen hetkellä, että aineistoa hyödynnetään kehittämistyössä. Tietoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja organisaatiossa viestittiin avoimesti tehtävästä kehittämistyöstä sekä siinä käytettävästä aineistosta. Ihmisten kokemuksia tutkittaessa, postmodernin käsityksen mukaisesti on syytä olla tietoinen kehittämistyötä tehtäessä, työtä tekevien ja työskentelyyn osallistuvien ”äänen” kuulumisesta kehittämistyössä. (Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 344) Tarjoitus ei ole tarjota siis objektiivista kuvaa todellisuudesta, vaan tieto rakentuu suhteessa aikaisempaan tietoon sekä yksilöiden kokemuksiin. (Heikkinen 2001, 119) Kehittämistyön luotettavuutta ja takojan työkalun käytettävyyttä lisäsivät varsin laaja ja kattava aineisto.

Kehittämistyön arviointi on ollut keskeisessä osassa työn jokaisessa vaiheessa. Vuoropuhelu työelämäedustajan kanssa kehittämistyön jokaisessa vaiheessa takasi kehittämistyön etenemisen oikeaan suuntaan ja toimi myös arviointina työn etenemisen aikana.

Työväline tuotettiin yhteiskehittämisen menetelmin, joten arviointia tehtiin myös työstämisen vaiheessa. Vankka pohja arjen kautta työlle takaa sitä, että työväline kohtaa arjen tarpeet. Valmis työväline on takojien hyödynnettävänä TAKOMOn materiaalipankissa.

7 Kehittämistyön tulokset

7.1 Kuormitus- ja voimavaratekijöiden tulokset

Kuormitustekijöiden osalta kehittämistyöhön valikoitui mukaan ne luokat, joihin ryhmittelyn perusteella tuli vähintään viisi vastausta. Kuormitustekijöiden osalta aineistosta löytyi 19 luokkaa. Kuormittavimmiksi tekijöiksi työyhteisöt nostivat työvoimapulan, läheisten kanssa tehtävän yhteistyön, koronan sekä asiakkaiden haastavan käyttäytymisen. Työvoimapula luokkaan ryhmittelin vastaukset, joissa kerrottiin työvoimapulasta näin ”rekrytointi haastavaa”, ”resurssit” sekä ”toistuva joustaminen”. Läheisten kanssa tehtävää yhteistyötä kuvattiin aineistossa ”ahdistaa olla yhteydessä huoltajiin”, ”läheisten toiveet” sekä ”tyytymättömät omaiset”. Koronan aiheuttamia kuormitustekijöitä nimettiin aineistossa ”maskin käyttö”, ”erityistoimet” sekä ”rajoitukset”. Asiakkaiden haastavaa käytöstä kuvattiin muun muassa näin ”haastavat asiakastilanteet”, ”väkivallan uhka” sekä ”haasteet asiakkaiden ohjauksessa”.

Vastaajat kertoivat eniten kuormitusta aiheuttavan työvoimapulan, läheisten kanssa tehtävän yhteistyön sekä koronan erilaisten vaikutusten työn tekemiseen. Merkittävässä määrin työtä koettiin kuormittavan myös asiakkaiden haastavan käyttäytymisen, kiireen sekä tiedonkulun haasteiden.

Työvoimapula	31	Liika vaihtelu työtehtävissä	11
Läheisyhteistyö	26	Perehdytys (puutteellinen tai jatkuva uuden työkaverin perehdyttäminen)	11
Korona	23	Henkilökohtaisessa elämässä olevat haasteet	10
Asiakkaan haastava käytös	20	Työyhteisön kemiat	10
Kiire	18	Meteli	8
Tiedonkulku	17	Kehittäminen	7
Tilat/ympäristö	16	Fyysinen kuormitus	7
Vuorotyö	13	Henkinen kuormitus	7
Työn keskeytykset	13	Työntekijöiden vaihtuvuus	5
Asiakkaan terveydentila	12		

Kuvio 7. Työyhteisöjen kokemat kuormitustekijät.

Voimavaratekijöistä tähän kehittämistyöhön päätin valita mukaan kaikki ne luokat, joihin ryhmittelyn perusteella tuli mukaan vähintään viisi vastausta. Voimavaratekijöistä löytyi

puolestaan 20 luokkaa. Voimavaratekijöiden kohdalla merkityksellisimmiksi tekijöiksi työyhteisöt ovat kertoneet työyhteisön, asiakkaat sekä palautteen. Aineistossa työyhteisö luokan alle ryhmittelin muun muassa sellaiset vastaukset, kuin ”työkaverin tuki” ja ”hyvä työyhteisö”. Asiakkaat luokkaan nousivat muun muassa vastukset ”arjen kohtaamiset asukkaiden kanssa” sekä ”ihanat asukkaat”. Palaute luokassa nostin yhteen vastaukset kuten ”kiitoksen saaminen” ja ”positiivinen palaute”.

Eniten voimavaroja vastaajat kokevat saavansa työyhteisöstä, asiakkaista sekä saamaansa palautteesta. Merkittäviksi voimavaratekijöiksi mainittiin myös huumori, onnistumisenkokemukset, työpäivien erilaisuus sekä työpaikan ilmapiiri ja työyhteisön yhteishenki.

Työyhteisö	35	Vaikutusmahdollisuudet työhön työvuoron aikana	10
Asiakkaat	22	Läheisyhteistyö	9
Palaute (asiakkailta, läheisiltä, työkaverilta ja esihenkilöltä)	20	Esihenkilön tuki ja joustavuus	8
Huumori	17	Henkilöstöedut ja virkistykset	8
Onnistumisenkokemukset	17	Henkilökohtaisen elämän tasa-paino	7
Työpäivien erilaisuus	14	Asiakkaan tyytyväisyyden huomaaminen	7
Ilmapiiri/yhteishenki	14	Joustavuus	7
Fyysinen ympäristö	12	Hyvä henkilöstömitoitus	5
Työvuoroitoiden huomioiminen	11	Palkka (...motivoi tekemään töitä)	5
Omien vahvuuksien hyödyntäminen	11	Uusien toimintatapojen etsiminen ja kokeilu, uuden oppiminen	5
Oppiminen / koulutusmyönteisyys	10		

Kuvio 8. Työyhteisöjen kokemat voimavaratekijät.

Aineistosta esiin nousseet voimavara sekä kuormitustekijät kohtaavat muun muassa Vesalan ja Teittisen vuonna 2020 tekemän Houkuttaako vammaisala? -tutkimuksen kanssa. Voimavaratekijöiden osalta vastausten yhdenmukaisuus on huomattava, sillä Vesalan ja Teittisen tutkimuksen mukaan kolme merkityksellisintä tekijää työtyytyväisyyden osalta olivat asiakkaat, työn sisältö sekä yhteistyö työyhteisön kanssa. Kuormitustekijöistä merkityksellisimmiksi Vesalan ja Teittisen tutkimuksessa työntekijät ovat kuvanneet asiakkaan

haastavan käyttäytymisen, jatkuvat muutokset työssä sekä kiireen ja liian vähäiset työntekijäresurssit.

Huomionarvoista aineistossa mielestäni on myös seikka, että osa tekijöistä löytyy sekä voimavara- että kuormitustekijöistä. Tällaisia ovat muun muassa läheisyhteistyö, fyysinen ympäristö, työyhteisö sekä työpäivien erilaisuus tai vaihtelu.

7.2 Innopajan tulokset - yhteiskehittämistä Innopajatyöskentelyn avulla

Työvälineen työstämiseksi järjestettiin syyskuussa 2022 KVPS konsernin työntekijöille Innopaja. Innopajaan kutsuttiin mukaan työyhteisökouluttajia, yksiköiden esihenkilöitä sekä arjen työntekijöitä. Pajatyöskentelyssä hyödynnettiin pienryhmäporinoita sekä ilmiökarttaa, joka pohjautui IGLO-malliin. Innopajan osallistujina oli organisaation eri tehtävistä ohjaajia, esihenkilöitä sekä takojia. Mukana oli yhteensä 12 henkilöä. Innopajan aluksi lisäsimme yhteistä ymmärrystä positiivisesta psykologiasta sekä työn voimavarojen ja vaatimusten mallista. Työskentelyn pohjalle kävimme yhteisesti läpi aineistosta teemoitellut työn voimavarat ja vaatimustekijät.

Yhteinen työskentely alkoi kuormitustekijöiden tarkemmalla tarkastelulla. Jokaisella osallistujalla oli aikaa perehtyä aineistosta esiin nousseisiin kuormitustekijäluokkiin tarkemmin. Osallistujia pyydettiin pohtimaan, olivatko aineistosta eniten esiintyneet kuormitustekijät juuri niitä, jotka tosiasiallisesti haastavat työyhteisöjen arkea eniten. Tarkastelun jälkeen siirryttiin ryhmittelemään kuormitustekijöitä IGLO-mallin mukaisesti luokkiin: yksilö, työyhteisö, johtaminen ja organisaatio. Yhteiskehittämisen Innopajassa olleet osallistujat jakoivat aineistona olleet kuormitustekijäluokat melko tasaisesti IGLO-mallin jokaiselle osa-alueelle. Tässä työssä kiinnostuksen kohteena oli erityisesti työyhteisöön kohdistuvat kuormitustekijät eli ne luokat, jotka päätyivät IGLO-mallissa ”työyhteisö” kehälle. Näitä luokkia löytyi neljä: läheisyhteistyö, asiakkaan haastava käytös, tiedonkulku sekä työyhteisön kemiat.



Kuvio 11. Työyhteisön kokemat kuormitustekijät IGLO-mallin mukaisesti jaoteltuna

Myös voimavaratekijöiden osalta aloitettiin työskentely samalla tavalla ensin tarkemmin perehtymällä esiin nousseisiin voimavaraluokkiin. Myös niiden osalta osallistujia ohjeistettiin pohtimaan, ovatko eniten aineistossa esiintyneet voimavaratekijät arjessa eniten näyttäytyviä tekijöitä. Tarkastelun jälkeen toimittiin samoin kuin kuormitustekijöiden kohdalla eli jaoteltiin myös voimavaraluokat IGLO-mallin mukaisesti eri kehille. Voimavaratekijät jakautuivat myös melko tasaisesti kaikkien IGLO-mallin osa-alueiden alle. Voimavaratekijöistäkin tämän kehittämistyön kannalta merkityksellisintä oli tarkastella ”työyhteisö” kehälle asetettuja luokkia. Näitä löytyi yhteensä kahdeksan: Työyhteisö, palaute, huumori, onnistumisenkokemukset, ilmapiiri/yhteishenki, vaikutusmahdollisuudet työhön työvuoron aikana, läheisyhteistyö sekä asiakkaan tyytyväisyyden huomaaminen.



Kuvio 12. Työyhteisön kokemat voimavaratekijät IGLO-mallin mukaisesti jaoteltuna

Pienryhmien työskentelyn pohjalta jatkotyöstöön valikoituivat teemoiksi kuormitustekijöiden osalta läheisyhteistyö, tiedonkulku ja työyhteisön kemiat. Voimavaratekijöiden osalta työs-
tettäväksi valikoituivat palaute, onnistumisen kokemukset ja vaikutusmahdollisuudet työhön
työvuoron aikana. Ryhmät työstivät ajatuksiaan kukin yhtä kuormitustekijää sekä yhtä voi-
mavaratekijää. Ryhmät saivat työskentelynsä tueksi neljä kysymystä:

- Millaisilla kysymyksillä aihetta voisi tarkentaa työyhteisössä?
- Millaisen keskustelu/kysymys kortin tästä aiheesta rakentaisitte?
- Millaisen ryhmäkeskustelun muotoilisitte tämän tekijän osalta?
- Millainen toiminnallinen tai visuaalinen väline toimisi tämän tekijän kohdalla?

Ryhmien tuotosten pohjalta olen työstänyt työkalun takojien tueksi työyhteisökoulutuksiin. Prosessin aikana olen käynyt tiivistä vuoropuhelua Kehitysvammaisten Palvelusäätiön osaamisjohtajan kanssa, jotta työkalu palvelee todellisia tarpeita.

7.3 Takojan työkalu työyhteisöjen tuunaamiseen

Takojan työkaluksi muotoutui ohjekortit, jotka sisältävät kysymyksiä aiheen käsittelyyn, valmiin ryhmätyöskentelypohjan sekä työvälineen aiheen käsittelyyn työyhteisössä koulutuspäivän jälkeen. Yhteiskehittämisen työpajan pohjalta sekä osaamisjohtajan kanssa käydyn keskustelun avulla työvälineeseen valikoitui kuusi osa-aluetta, jotka ovat läheisyhteistyö, tiedonkulku, työyhteisön kemiat, palaute, onnistumisen kokemukset sekä vaikutusmahdollisuudet työhön työvuoron aikana. Teerikangas (2021) toteaa Helsingin Sanomissa, että mikäli työkaveruuteen kiinnitettäisiin enemmän huomiota, työpaikoilta katoaisi paljon epävarmuutta ja huonovointisuutta. Takojan työkalun on tarkoitus antaa keinoja myös työkaveruuden huomioimiseen.

Jokaisen osa-alueen kysymysten, ryhmätyön sekä työkalun on tarkoitus tukea takojaa rakentamaan kyseessä olevasta teemasta kattava ja monipuolinen koulutuskokonaisuus työyhteisölle. Kysymykset auttavat avaamaan teemaa ja niiden avulla takoja voi koota aiheeseen liittyvää teoreettisempaa pohjaa koulutukseen. Ryhmätyön tarkoituksena on tukea osallistujien keskinäisten ajatusten vaihtamista ja antaa struktuuria keskustelulle. Työkaluja voidaan käyttää sekä koulutuspäivässä teeman käsittelyyn tai ne voidaan antaa työyhteisölle ennakotehtävänä, jolloin niiden antia voidaan purkaa yhteisellä keskustelulla päivässä. Toisaalta taas työkalu voidaan jättää työyhteisölle tehtäväksi koulutuspäivän jälkeen toteutettavaksi arjessa. Tällöin on tärkeää palata aiheen äärelle vielä työyhteisön omissa palavereissa tai uudessa koulutuspäivässä. Takojan työkalussa on huomioitu myös KVPS:n henkilöstöstrategian mukaiset painopistealueet.

7.3.1 Läheisyhteistyö

KVPS konsernin juuret ovat läheisten toiveissa ja tarpeissa, joten organisaation kannalta erittäin merkityksellistä on läheisten kanssa tehtävä yhteistyö ja tätä kutsutaan KVPS konsernissa läheisyhteistyöksi. Aivan ongelmattomaa läheisyhteistyötä ei aina ole, sillä työntekijät kokevat ristiriitaisuutta asukkaiden itsemääräämisoikeuden ja läheisten toiveiden välillä. Yhä enenevässä määrin työntekijät ovat kertoneet haasteeksi myös läheisten mielenterveyden ongelmat tai muut sairaudet, jota vaikuttavat vuorovaikutukseen. Keskeisenä lähtökohdana läheisyhteistyön osa-aluetta rakennettaessa on ollut rakentavan ja myötäelävän vuorovaikutuksen osaamisen vahvistaminen.

Läheisyhteistyön osa-alueessa keskeisimmiksi teemaan liittyviksi kysymyksiksi nousivat seuraavat kysymykset:

- Mikä tekee onnistuneen läheisyhteistyötilanteen?
- Mistä tunnistamme onnistuneen läheisyhteistyötilanteen?
- Miten itse tunnistan olevani paineisessa tilanteessa? Missä paine tuntuu, miten osaan toimia hermostuneena?
- Miten voimme vahvistaa rakentavan vuorovaikutuksen osaamista työyhteisössämme?

Läheisyhteistyö osa-alueessa ryhmätyönä toimisi onnistuneen tilanteen arviointi. Onnistuneen tilanteen analysointi on yksi positiivisen psykologian perinteisistä menetelmistä (Lipponen 2014, 207). Tässä ryhmätyössä työntekijät pohtisivat jotakin läheisen kanssa tapahtunutta vuorovaikutustilannetta työssä, jossa joku työntekijä on onnistunut hyvin tai kokee tyytyväisyyttä toimintansa suhteen. Lähtötilanteen kuvaamiseksi käydään tarkkaan ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti läpi mitä tuossa vuorovaikutustilanteessa tapahtui. Keskeisimmät asiat kirjataan ylös. Tämän jälkeen ryhmän tehtävänä on tarkastella tilannetta, mikä teki juuri siitä vuorovaikutustilanteesta hyvän kokemuksen, onnistumisen. Keskeisimmät huomiot ryhmä kirjaa jälleen ylös. Seuraavaksi ryhmä siirtyy pohtimaan mikä työntekijän toiminnassa mahdollisesti hyvän vuorovaikutuksen syntymisen. Miten työntekijä oli juuri siinä tilanteessa toiminut ja mitkä tekijät ennen vuorovaikutustilannetta olivat vaikuttaneet mahdollisesti vuorovaikutustilanteen onnistumiseen? Lopuksi ryhmä pohtii vielä millaisia, vahvuuksia tällaisessa vuorovaikutustilanteessa tarvitaan. Ryhmätyön lopuksi ryhmät jakavat onnistuneet vuorovaikutustilanteet toisilleen ja kertovat keskeisimmät huomionsa myös muille ryhmille. Ryhmätyöskentely päätetään yhteiseen keskusteluun siitä, mitä onnistuneet vuorovaikutustilanteet merkitsevät asukkaille, läheisille, työntekijöille, omalle työlle, työilmapiirille sekä työyhteisölle.

Teemaan liittyvänä työkaluna voidaan hyödyntää läheisten illoissa KVPS konsernissa kehitettyä Samassa veneessä -läheisyhteistyöpeliä. Työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa Samassa veneessä -pelistä voidaan hyödyntää teemoja ja niitä voidaan tarkastella eri näkökulmien kautta. Näkökulmat ovat asiakas, läheinen ja työntekijä. Työkaluksi tämä muotoutui siten, että työyhteisö yhdessä päättää minkä aiheen käsittelyn he kokevat tarpeelliseksi. Työyhteisö nimeää aiheen ja jakautuu tarkastelemaan valittua aihetta eri näkökulmista. Tarkastelua varten he saavat käyttöönsä lomakkeen, johon huomiot kirjataan. Lopuksi työyhteisö tekee yhteisen päätöksen jatkotoimenpiteistä.

7.3.2 Tiedonkulku

Tiedonkulku nousee yleensä yhdeksi eniten kehittämistä vaativaksi kohteeksi erilaisissa työyhteisöille tehtävissä kyselyissä. Jokainen työntekijä kokee tiedonkulun myös hyvin yksilöllisesti, se mikä on toiselle riittävästi tietoa, on toiselle liian vähän ja kolmannen mielestä jo aivan liikaa ja yksityiskohtaista. Keskeisimmäksi lähestymistavaksi tiedonkulun osa-alueen kohdalla työkaluun otettiin juurisyyn tarkastelu.

Tiedonkulku osa-alueessa aihetta lähestyttäisiin seuraavien kysymysten kautta:

- Mikä haastaa tiedonkulkua?
- Mikä tieto ei kulje?
- Millaista tietoa kaipaat tai tarvitset?
- Mistä tiedosta koen jääneeni paitsi? Miksi?

Ryhmätyönä työyhteisö konkretisoisi mikä tieto ei kulje. Keneen kohdistuva tieto ei tunnu kulkevan ja mitä ajatuksia työyhteisöllä on tiedonkulun estävistä syistä. Ryhmätyön pohjana käytetään lomaketta, jossa lähdetään määrittelemään ensin mikä tieto ei kulje. Esimerkiksi millainen asiakkaisiin liittyvä tieto ei kulje tai millainen työyhteisöä koskettava tieto ei kulje. Seuraavassa vaiheessa työntekijät pohtivat ryhmissä mikä heidän mielestään haastaa kyseisen tiedon kulkua. Onko taustalla jokin yksittäinen asia, johtamiseen liittyvä asia vai kenties työntekijöiden työtapoihin liittyvät tekijät. Näiden kysymysten kautta on tarkoitus päästä käsiksi juurisyyn.

Työvälineenä tiedonkulun osa-alueessa on tiedonkulkubingo. Työyhteisön tiedonkulkua tehostamaan ja jokaisen työntekijän oman käytöksen pohtimisen tueksi työyhteisö saisi tiedonkulkubingon. Bingon perusajatuksena on, että jokainen työntekijä toteuttaisi bingoon kirjattuja asioita ja näin edistäisi omalta osaltaan tiedonkulkua työyhteisössä. Bingoa täytettäisiin yhdessä määritellyn ajan, jonka jälkeen työyhteisö palaisi yhdessä pohtimaan miten tieto kulkee ja millaisia muutoksia mahdollisesti bingo on tuonut työyhteisön tiedonkulkuun.

7.3.3 Työyhteisön kemiat

Sosiaalisten suhteiden tuoma kuormitus on yksi merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kokemuksessa. Pienet arkiset lämminhenkiset kohtaamiset, kuten kahvi- ja lounashetket auttavat työyhteisön positiivisen ilmapiirin syntymistä (Virolainen 2012, 24–25). Asumispalveluissa tapahtuva työ on vuorotyötä ja voi olla myös yksinäistä, eikä työkaverin kanssa tule luonnollisia kohtaamisia riittävästi työvuoron aikana positiivista ilmapiiriä synnyttämään. Yksin työskentely, yhteistyöongelmat ja hankalat sosiaaliset suhteet tai epätasa-arvon kokeminen haastavat myös sosiaalista hyvinvointia töissä (Työterveyslaitos 2015). Erityisesti silloin,

kun työn lomassa tapahtuvia kohtaamisia työkavereiden kanssa ei ole riittävästi tarvitaan muita keinoja, joilla voidaan tukea työyhteisön yhteisen kemian vahvistumista. Takojan työkalussa työyhteisön kemioita lähdettäisiin tarkastelemaan seuraavien kysymysten avulla:

- Keitä ovat työkaverini?
- Mitä osaamista arvostan työkavereissani?
- Miten huomioin eri persoonallisuudet työyhteisössä?
- Kenen kanssa hakeudun vuorovaikutukseen? Miten toimin muiden kanssa?
- Miten me voimme luoda luottamusta toinen toistemme kanssa, huomioiden erilaisia tapoja toimia?
- Miten voin reflektoida omaa työtäni tarkastellen erilaisia kohtaamisia työtovereiden kanssa?

Työyhteisön kemioihin liittyvässä ryhmätyössä tarkastellaan työyhteisön tyypillisiä tilanteita, joissa tulisi antaa korjaavaa palautetta. Korjaavan palautteen antaminen ei ole helppoa ja siksi onkin hyödyllistä harjoitella sitä. Ryhmätyössä jokainen ryhmä kirjaa paperille konkreettisen tilanteen, joka voisi tapahtua työyhteisössä, jossa pitäisi työkaverille antaa korjaavaa palautetta hänen toiminnastaan. Tässä ryhmätyössä työyhteisö voi kirjoittaa esimerkiksi tapauksen myös omasta arjestaan, kunhan huolehditaan, ettei se henkilöidy kehenkään yksittäiseen työntekijään. Tarkoituksena on kirjoittaa siis niin sanottu ongelmallinen tilanne auki. Yleensä tämä tilanne voisi olla sellainen, josta mentäisiin kolmannelle osapuolelle puhumaan selän taakse. Tehtävän tarkoituksena on tehdä näkyväksi tilanteita, joita on haastavaa ottaa työkaverin kanssa puheeksi. Kun ryhmä on kirjannut tilanteen mahdollisimman yksityiskohtaisesti paperille, vaihtavat ryhmät keskenään papereita. He saavat siis toisen ryhmän kirjoittaman tapauksen, johon heidän tulisi nyt antaa ratkaisuehdotus. Tärkeää on, että ratkaisuehdotus olisi sellainen, joka olisi mahdollista toteuttaa aidossa tilanteessa, vaikka asian käsittely tuntuisikin siinä hetkessä haastavalta. Parhaimmillaan yhdessä tilanteen ratkaiseminen johtaa myös toimintatapojen muutokseen arjessa. Ryhmätyöskentely päätetään yhteiseen keskusteluun siitä, millaisia korjaavan palautteen paikkoja ryhmät ovat nostaneet esiin ja miten he lähtivät niitä ratkaisemaan. On hyödyllistä myös kuulla kokevatko työntekijät ehdotetut ratkaisut toteuttamiskelpoisina ja jos eivät niin miksi niin.

Tämän osa-alueen työvälineeksi työyhteisölle annetaan täytettäväksi työkaverikirja, jonka tarkoituksena on edistää työkavereidensa tutustumista toisiinsa. Työkaverikirjassa on myös osuus, jossa muut voivat kertoa mitä kyseisessä työkaverissaan arvostavat. Näitä asioita

voidaan kutsua minikehuiksi. Toimivan työyhteisön kannalta on tärkeää tunnistaa sekä oma että toisten osaaminen ja vahvuudet.

7.3.4 Palaute

Tiedonkulun lisäksi palaute nousee hyvin usein keskeisimmäksi kehittämisteemaksi erilaisissa työyhteisöille tehtävissä kyselyissä. Yleisesti vastauksissa kuvataan, että rakentavaa palautetta olisi mukavaa saada enemmän. Palautteen avulla voimme kehittyä. Toisaalta suomalainen mentaliteetti on sellainen, ettemme koe tarvitsevamme positiivista palautetta. Onhan sananlaskummekin sellainen ”Ei kissa kiitoksella elä”. Positiivisen palautteen antaminen ja saaminen on kuitenkin hyödyllistä, sillä se mihin kiinnitämme huomiota alkaa kasvaa. Antamalla toiselle palautetta osoitamme arvostustamme. Arvostus tuo työkaverille tunteen, että hän on tarpeellinen ja hänen työpanostaan tarvitaan. (Furman & Ahola 2007) Palauteosa-alueessa keskeisiksi kysymyksiksi muotoutuivat seuraavat kysymykset:

- Millaisessa tilanteessa saat yleensä palautetta?
- Millaisia tunteita annettu palaute herätti?
- Mikä merkitys palautteella oli sinulle?
- Miten vastaanotan palautetta?
- Miten annan palautetta?
- Miksi koen tarvetta antaa palautetta?
- Kohdistuuko antamani palaute henkilöön vai hänen toimintatapaansa?

Ryhmätyössä tehdään näkyväksi työyhteisössä olemassa olevaa palautekulttuuria. Jokainen asettaa ensin yksilönä numeron 1-10 välillä miten hyväksi kokee palautekulttuurin työyhteisössä tällä hetkellä. Arvosanoista yksi kuvastaa ääripäätä palautekulttuurimme on huonoa, en saa palautetta enkä anna palautetta. Arvosanoista puolestaan 10 kuvastaa toista ääripäätä, jossa palautekulttuuri koetaan hyväksi, saan sekä korjaavaa että positiivista palautetta ja osaan myös antaa niitä työkavereilleni. Tämän jälkeen lasketaan saaduista arvosanoista työyhteisön palautekulttuurin keskiarvo. Tässä kohtaa työyhteisö jakautuu ryhmiin ja lähtee määrittelemään nykytilaa. Mistä annettu numero kertoo, miten annamme ja miten vastaanotamme palautetta? Entä millaisista asioista työyhteisössä annetaan palautetta? Työskentelyn apuna ryhmällä on lomake, jossa tarvittavat kysymykset ovat esillä. Jokainen ryhmä pohtii myös tavoitearvosanan palautekulttuurille ja määrittelee, miten se näkyy työyhteisön arjessa, kun tavoite on saavutettu. Lisäksi ryhmässä pohditaan kolme konkreettista toimenpidettä, miten kohti tavoitetta päästäisiin. Myös tälle on oma kohta

lomakkeessa. Lopuksi jokainen ryhmä kertoo, millaista keskustelua he kävivät nykytilasta ja millaisen tavoitteen palautekulttuurille he asettivat. Jokaisen ryhmän arvosanoista lasketaan yhteinen keskiarvo. Ryhmien konkreettiset toimenpide-ehdotukset käydään yhdessä keskustellen läpi ja sovitaan niiden noudattamisesta sekä sovitaan uusi aika, jolloin palautekulttuuria arvioidaan uudelleen.

Työkaluksi palautteen antamiseen annetaan työyhteisölle joko ”Repäise tästä ja ilahduta työkaveria” pohja tai kehu kampanja – toteutettavaksi. Molempien työkalujen idea on sama, tarkoituksena on antaa työkaverille positiivista palautetta. Mikäli työyhteisö kokee positiivisen palautteen antamisen hyvin haastavana, on helpompaa lähteä liikkeelle ”Repäise tästä ja ilahduta työkaveria” pohjasta. Pohja laitetaan näkyvälle paikalle työyhteisöön, josta jokainen voi käydä valitsemassa sopivat ajatuksen ja antaa sen työkaverille sopivan tilanteen tullen. Pohjassa voi olla kehuja valmiina tai työyhteisö voi yhdessä ideoida mitä pohjaan kirjoitetaan.

Toinen vaihtoehto toteutukselle on kehu kampanja. Työyhteisö määrittelee ajan esimerkiksi kuukausi, jonka aikana jokaiselle työkaverille erikseen annetaan kehuja. Kampanjassa jokaisella on oma lappu näkyvällä paikalla, johon työkaverit voivat käydä antamassa positiivista palautetta. Jokainen käy kehu aikana kirjoittamassa kehuja eli niitä taitoja, joissa tämä työkaveri on hyvä ja taitava. Jokainen työkaveri kirjoittaa positiivisia asioita kaikista työkavereistaan. Tehtävässä on tärkeää olla asiallisia ja kohdentaa kehu todellisiin asioihin. Kehuksi voi kirjoittaa yhden sanan, jos se kuvaa hyvin työkaverin piirrettä, mutta hyviä ovat myös useamman sanan lauseet. Määritellyn ajan päätteeksi jokainen voi ottaa oman kehu lapun itselleen ja syventyä tarkastelemaan millaista positiivista palautetta on saanut työkavereilta.

7.3.5 Onnistumisen kokemukset

Onnistumisella ei tarkoiteta huippusuoritusta, jossa täytyy ylittää itsensä. Onnistuminen on asia tai tilanne, josta tulee hyvä mieli ja jossa voi olla itsestään ylpeä. Onnistumisten muistelu ja näkyväksi tekeminen vahvistaa itsetuntoa ja itseluottamusta. (Opetushallitus 2023) Työyhteisössä parhaimmillaan yhteisten onnistumistenkokemusten näkyväksi tekeminen voi siis lisätä työyhteisön yhteistä luottamusta. Onnistumisten kokemusten tarkastelun kannalta keskeisimmiksi kysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

- Mitä onnistumiset ovat?
- Miten määrittelemme onnistumiset?
- Miten teemme onnistumisia näkyväksi?

- Mitä hyvää onnistumisten huomaamisessa voisi olla?
- Miten suhtaudumme epäonnistumisiin tai mokiin? Etsimmekö syyllisiä, auttaako se?

Onnistumisen kokemuksissa ryhmätyössä pohditaan onnistumisten ja ydintehtävien yhteyttä toisiinsa. Ryhmien tehtävänä on ensin määritellä ydintyötehtävät ja toissijaiset työtehtävät. Tämän jälkeen ryhmät pohtivat, millaisissa tilanteissa yleensä kokevat onnistumisen tunnetta. Tärkeässä roolissa on rohkaista ryhmiä pohtimaan sijoittuvatko onnistumisen tunteet ydintyötehtäviin vai toissijaisiin työtehtäviin? Ryhmäläisiä ohjataan pohtimaan myös mitkä asiat ovat taustalla vaikuttamassa. Mikäli ydintyötehtävien yhteydessä eivät ryhmäläiset koe juurikaan onnistumisen tunnetta ohjataan ryhmää pohtimaan millaisia asioita, voisivat olla onnistumiset ydintyötehtävissä. Samalla tavoin voidaan ohjata ryhmiä miettimään, millaisia onnistumiset voisivat olla toissijaisissa työtehtävissä. Ryhmätyöhön annetaan ryhmäläisille paperia, jonne he voivat kirjata keskeisimmät havaintonsa ylös. Lopuksi ryhmien kesken on tärkeää purkaa kaikkien ryhmien ajatukset yhdessä.

Työvälineenä tässä osiossa toimii onnistumisten hillopurkki. Hillopurkkiin kerätään arjen pieniä onnistumisia. Tarkoituksena on huomata arjessa työkaverin pienet onnistumiset. Onnistumiset kirjoitetaan paperille ja ne laitetaan nimettömänä odottamaan hillopurkkiin. Työyhteisön yhteisessä palaverissa avataan purkki ja yhdessä iloitaan onnistumista.

7.3.6 Vaikutusmahdollisuudet työhön työvuoron aikana

Työntekijän itse vaikuttaessa työtehtäviinsä työvuoron aikana, hän ottaa vastuulleen oman innokkuutensa herättelyn. Tuunaamalla aktiivisesti työtään, työntekijä voi ravistella rutiineja ja saada lisää mielekkyyttä työn tekemiseen. Työn tuunaaminen voi myös antaa uutta näkökulmaa työn tekoon. (Työterveyslaitos 2023b) Takojan työvälineessä työn tuunaamista tarkastellaan vaikutusmahdollisuuksina työhön työvuoron aikana ja keskeisimmiksi kysymyksiksi nousivat seuraavat:

- Työyhteisön ja rakenteiden tarkastelu, onko mahdollista hyödyntää omia vahvuuksia ja mitkä ovat työyhteisömme vahvuudet?
- Mitkä ovat ydintehtäviäni? Entä muita työtehtäviäni?
- Onko sellaisia työtehtäviä, joissa haluaisin olla mukana?
- Mitkä työtehtävät kuuluvat minulle? Millä tavalla teen työni?
- Paljonko kulutan aikaa ja energiaa eri työtehtäviin?
- Millaisena kokonaisuutena hahmotan työni? Mikä laajempi merkitys työlläni on?

- Vastuu ja sen ottaminen. Millaisia asioita voimme toteuttaa itsenäisesti ja luoda siten mahdollisuuksia vahvuuksien hyödyntämiseen?

Ryhmätyössä työyhteisön tueksi annetaan muutoksen polku työskentelypohja. Tämän pohjan avulla työyhteisö konkretisoi niitä tilanteita, joihin he haluavat työvuoron aikana vaikuttaa. Jotta asia siirtyisi myös käytäntöön on tehtävässä tärkeää pohtia myös, miten tosiasiallisesti toiveet viedään käytäntöön ja ketä tarvitaan mukaan. Muutoksen polku työvälineen on tarkoitus toimia työyhteisön tukena työvuoron aikaisten vaikutusmahdollisuuksien näkyväksi tekemisessä sekä muutoksen konkretisoimisessa. Mitä konkreettisempia vastauksia työyhteisö pystyy määrittelemään, sitä helpommin ne ovat toteutettavissa arjessa. Muutoksen polku työväline koostuu kolmesta kysymyksestä: Mihin haluaisit vaikuttaa? Millaisin keinoin voisi vaikuttaa? Mitä se vaatii ja keneltä?

Tämän osuuden työväline lähtee yksittäisen työntekijän oman arjen tarkastelusta. Työntekijä pohtii omaa työvuoroaan ja sitä millaisista asioista hän erityisesti kuormittuu ja miten hän niistä palautuu. Tässä hänen apunaan olisi mikrotaukokortti. Mikrotaukokorttiin työntekijä määrittelee lyhyen palauttavan hetken itselleen. Miten palaudun? Mikä siinä edistää palautumistani? Miten voin tehdä sen töissä viidessä minuutissa?

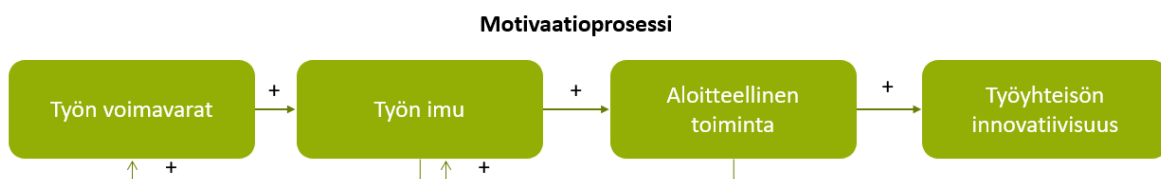
8 Pohdinta ja yhteenveto

Kehittämistyön lähtökohtana oli sosiaali- ja terveysalan kroonistunut työvoiman puute, joka on saanut aikaan entistä voimakkaampaa tarvetta pitää kiinni osaavista ja motivoituneista työntekijöistä. Vaikka KVPS -konsernissa sitoutuminen on varsin korkealla tasolla, työyhteisöjen hyvinvointiin panostaminen nähdään tärkeänä asiana. Hyvällä henkilöstökokemuksella on myös todettu olevan yhteys hyvään asiakaskokemukseen (Fitzgerald 2019).

Kehittämistyö on hyvin ajankohtainen, sillä työelämän kiristyvät vaatimukset haastavat enenevässä määrin työyhteisöjen jaksamista. Aihe motivoi myös itseäni suuresti ja se tuntui innostavalta tehdä. Kehittämistyössä käytetty arjesta kerätty kattava aineisto toi työhön syvyyttä ja hyvää kokemuksellista peilauspintaa työkalun työstämiseksi. Työskentelytapana yhteiskehittäminen osoittautui oikeaksi valinnaksi, sillä näin saatiin nostettua esiin arjen kannalta merkityksellisimmät osa-alueet lopulliseen työkaluun.

Kehittämistyön lopputuotoksena aikaansaatu Takojan työkalu työyhteisöjen tuunaamisen pitää sisällään kuusi osa-aluetta. Kullakin osa-alueella voidaan vahvistaa työyhteisöjen yhteistoimintaa ja antaa työkaluja työyhteisöjen tuunaamiseen. Takojan työväline on rakennettu positiivisen psykologian ideologian mukaisesti ja hyödyntää ajatuksia tunneperäisen työhyvinvoinnin mallista sekä työn voimavarojen ja vaatimusten mallista. Perusajatuksena takojan työvälineessä on hyödyntää sellaisia menetelmiä, joilla voidaan vahvistaa työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden voimavaroja. Osaltaan myös olemassa olevan hyvän näkyväksi tekeminen ja onnistumisten huomaaminen tukevat voimavarojen näkymistä.

Alla olevan kuvion mukaisesti työn voimavarojen ja vaatimusten mallissa motivaatio prosessi tukee työyhteisön innovatiivisuutta, kun vahvistetaan työn voimavarekijöitä. Työn voimavarekijöiden vahvistaminen edistää kokemusta työn imusta, joka luo positiivisen vaikutuksen kehän uudelleen voimavarojen vahvistumiseen. Työn imun kokemus lisää myös yksilön aloitteellista toimintaa, jolla puolestaan on edelleen vahvistava vaikutus työn imuun. Positiivisen kehän päätepysäkinä tai oikeastaan kasvualustana toimii motivaatio-prosessissa työyhteisö, jossa kaikki nämä positiiviset vaikutukset lisäävät työyhteisön innovatiivisuutta sekä tuottavuutta sekä työhyvinvointia.



Kuvio 13. Voimavarojen ja työn imun positiivinen kehä (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008, 81)

Muun muassa Bakker ja Oerlemans (2019, 417) ovat osoittaneet tutkimuksissaan työn tuunaamisen myönteisen yhteyden työn imuun sekä sen, että päivittäinen työn tuunaaminen vahvistaa työn imun kokemusta. Ja puolestaan Perhoniemi ja Hakanen (2013) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että työn imu voi siirtyä työyhteisössä työtovereiden välillä ystävällisen käyttäytymisen avulla. Samaisessa tutkimuksessa tuodaan myös esille, että työn imua edistävät voimavarojen vahvistamisen lisäksi työntekijöiden valmentaminen muun muassa myönteisten tunteiden ilmaisemisessa, onnistumisen kokemusten jakamisessa sekä palautteen antamisessa. (Perhoniemi & Hakanen 2013) Tähän peilaten takojan työvälineeseen on yhteiskehittämisen keinoin valikoitunut juuri niitä osa-alueita, joilla voidaan vahvistaa työyhteisöjen työn imua ja työhyvinvointia.

Tehty kehittämistyö oli ensimmäinen laajempi työ, jossa tarkastelin työntekijöiden voimavarojen ja vaatimusten vaikutuksia työhyvinvointiin sekä sitä, miten niitä tuunaamalla voisi lisätä työyhteisöjen hyvinvointia. Kehittämistyö on vahvistanut ajatuksiani työyhteisöjen työhyvinvoinnin tukemisesta ja sen merkityksestä koko organisaation voimavarana. Kehittämistyö antoi arvokasta tietoa KVPS konsernin työyhteisöjen voimavara- ja kuormitustekijöistä, joiden avulla KVPS konsernissa voidaan jatkossa panostaa työhyvinvoinnin edistämiseen. Tskojan työkalu voi palvella myös muita alan toimijoita kehittämään työyhteisöjensä työhyvinvointia. Tskojan työkalu on kenen tahansa käyttöönotettavissa julkisessa Theseus tietokannassa. Jatkotutkimuksissa voisi tarkastella työn yksilöllisiä voimavaroja ja kuormitustekijöitä työntekijöillä sekä niiden mahdollista yhteyttä työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen.

Jälkikäteen ajatellen, olisi ollut hyödyllistä pitää vielä erillinen työvälineen työstämisen yhteiskehittämisen työpaja takojille, jossa työvälinettä olisi voitu kohdentaa vielä konkreettisemmin heidän käyttämiensä menetelmien ja teorioiden suuntaan. Toisaalta keskustelut osaamisjohtajan kanssa sekä seikka, että tekijä työskentelee itsekin takojana, mahdollisti tarpeiden huomioimisen. Työväline on muodoltaan olemassa olevaa tietoa ja osaamista kokoava ja jäsentävä, ei niinkään uutta luova. Osaa ideoista on kokeiltu työyhteisökoulutuksissa vuosien varrella ja tässä kehittämistyössä niitä jalostettiin paremmin tarpeita vastaavaksi.

Lähteet

- Bakker, A.B. & Oerlemans, W.G.M. 2019. Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*.
- Brusas, T., Nevala, S., Koivisto, J., Rautanen, M. & Sgureva, L. 2014. Eettisesti toimien, itsenäisyyttä tukien. Selvitys superilaisista vammaispalveluissa. Helsinki: Super Ry. Viitattu 19.3.2023. Saatavissa: https://www.superliitto.fi/site/assets/files/4691/super_vammaisty_n_selvitys_low.pdf
- Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B, Selvityksiä 2/20. Saatavissa: https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfi-files/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali- ja terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima - lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), 499–512.
- Eläketurvakeskus. 2020. Ajankohtaista. Mielen terveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa: <https://www.etk.fi/ajankoh-taista/mielen-terveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/>
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2017. Työstressin teoreettisia malleja: Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fitzgerald, M. 2019. Do happy employees bring you happy customers? (Answer: In general – No!). Viitattu: 6.3.2023. Saatavissa: <https://customerstrategy.net/happy-employees-customers/>
- Furman, B. & Ahola, T. 2007. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Hakanen, J. 2014. Onnellinen työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), pp. 78–91. doi: 10.1016/j.jvb.2008.01.003

Hakanen, J. & Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Julkaisussa: A.B. Bakker, M.P. Leiter (toim.) Work engagement: A handbook of essential theory and research. Taylor & Francis Group, 85–101.

Hallituksen esitys (8.12.2020). Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.

Heikkinen, H. L. T. 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Julkaisussa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Ps-kustannus, 116–132.

Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. Julkaisussa: Kasvatus 36 (5), 340–354.

Holopainen, A., Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Grounded theory. Aineistolähtöinen tutkimustapa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus

Hotulainen, R. Lappalainen, K. & Sointu, E. 2014. Lasten ja nuorten vahvuuksien tunnistaminen. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus

Innokylä. Ilmiökartta. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ilmiokartta>

Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: OY Yliopistokustannus

Kainulainen, I. 2023. Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. Keva. Viitattu 1.3.2023. Saatavissa: <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/>

Karasek. R. A. & Theorell, T. 1990. Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

KVPS-konserni. Henkilöstöstrategia 2022–2026. IMS toimintajärjestelmä. Viitattu 19.5.2022.

Laine, P. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa Ranta, I. & Tilander (toim.) 2014. Hoitotyön vuosikirja. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. Suomen sairaanhoitajaliiton julkaisuja.

Lipponen, K. 2014 Positiivinen psykologia ja ratkaisukeskeisyys psykoterapiassa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Menetelmäartikkelit. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Mankki, M. 2020. Elinkeinoelämän keskusliitto. Henkilöstö rakenteet 2019. palkansaajat yksityisellä sektorilla. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/12/Henkil%C3%B6st%C3%B6rakenteet-2019_17122020.pdf

Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 103–125.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nielsen, K., Nielsen, M.B., Ogbonnaya, C., Känkänsä, M. Saari, E. & Isaksson, K. 2017. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. Julkaisussa: Work & Stress. An International Journal of Work, Health and Organisations. Vol 31, NO 2. Routledge Taylor & Francis Group, 101-120

Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4.painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2023. Kerro missä onnistuit, kiitä siitä itseäsi ja seuraa motivaatiota. Viitattu: 19.3.2023. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/kerro-missa-onnistuit-kiita-siita-itseasi-ja-seuraa-motivaatiota>

Peltonen, J. 2020. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2019. TEM-analyyseja 103/2020. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf

- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. Julkaisussa Suomen psykologinen seura. Psykologia 48 (02). Viitattu 1.4.2023. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Jari-Hakanen/publication/237085273_Tyon_imun_ja_ystavallisyyden_siirtyminen_tyopareilla/links/02e7e51b6b4c4b88fb000000/Tyoen-imun-ja-ystaevaellisyyden-siirtyminen-tyopareilla.pdf
- Peränen, N. 2013. Innopajaopas kehittäjälle. Viitattu 15.5.2022. Saatavissa: <https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-02/Innopajaopas%20kehitt%C3%A4j%C3%A4lle%205%203%202013.pdf>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rautio, M. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa: Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta: Työhyvinvointifoorumi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2010:17.
- Sajaniemi, N. & Mäkelä, J. 2014. Ihminen voi hyvin joukossa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Salmela-Aro, K. 2014. Taitoa ja tahtoa – opiskeluinnoista työn imuun? Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Sauni, R. (toim.) 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An Introduction. American Psychologist, 55(1), 5–14.
- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus

Seppälä, P., Rivinoja, T., Virkkala, J., Punakallio, A., Velin, R., Lapveteläinen, N., Hirvonen, M. & Hakanen, J. Työterveyslaitos. 2021. Työn imua työtä tuunaamalla. Voiko työn tuunaamista oppia verkkovalmennuksen avulla ja onko sillä laajempaa työhyvinvointi- ja terveyshyötyjä? Tampere: PunaMusta Oy. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142633/TTL_978-952-261-963-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sirola-Korhonen, K. 2017. Osallistavat menetelmät - Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus. Keuruu: Keuruun Laatumaino. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa: <https://www.ksl.fi/app/uploads/2022/01/Osallistavat-menetelmat-KSL-verkko.pdf?cv=1>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: UNIpress.

TAKOMO. Toimintasuunnitelma 2022. IMS toimintajärjestelmä. Viitattu 19.5.2022.

Teerikangas, S. 2021. Työkaveruuden ABC. Helsingin Sanomat. 10.2.2021 Viitattu: 12.3.2023. Saatavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000007757672.html>

Tevameri, T. 2021. Toimialaraportit. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi

Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattibarometri 3/2022. Viitattu 5.5.2022 Saatavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/>

Työelämä tieto, Työterveyslaitos. 2022. Sairauspoissaolot kunnissa. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa: <https://tyoelamatiето.fi/fi/dashboards/kunta10-sick-leave>

Työelämä tieto, Työterveyslaitos. 2023. Kunta-alan työ ja työntekijöiden hyvinvointi. Viitattu 19.2.2023. Saatavissa: https://www.tyoelamatiето.fi/fi/dashboards/kunta10?_hstc=108755357.29c04f0eca9e22a74f71f450d33861c2.1669794605399.1669794605399.1676822673718.2&_hssc=108755357.2.1676822673718&_hsfp=83778161

Työterveyslaitos. 2023a. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Työhyvinvointi ja työkyky. Viitattu 19.3.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>

Työterveyslaitos. 2023b. Työn tuunaaminen. Työhyvinvointi ja työkyky. Viitattu 19.3.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>

Työterveyslaitos. 2015. Työn kuormituksesta työn iloon – Työn psykososiaaliset kuormitustekijät hallintaan. Verkkodokumentti. Viitattu 19.3.2023 Saatavissa: <https://www.sli-deshare.net/tyoterveyslaitos/tykuormituksesta-tyon-iloon-tyon-psykososiaaliset-kuormitustekijit-hallintaan>

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vartiainen, M. 2017. Johdanto: Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). 2017. Tykkää työstä. Työ-hyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vesala, H. T. & Teittinen, A. 2020. Houkuttaako vammaisalan hoivatyö? Tuloraportti. Kehitysvammaliiton selvityksiä 16. Espoo.

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

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. Viitattu 18.5.2022. Saatavissa: <https://www.jstor.org/stable/259118>

Julkaisematon lähde:

Kekki, S. 2020. Kukoistava johtaja – työn imu sosiaalialan organisaation johtajilla. Sosiaali- ja terveysjohtamisen EMBA-kehittämistehtävä. Tampereen yliopisto.

Liite 1. Takojan työkalu



LÄHEISYHTEISTYÖ

Teeman liittyviä kysymyksistä

Mikä tekee onnistuneen läheisyhteistyötilanteen?
Mistä tunnistamme onnistuneen läheisyhteistyötilanteen?

Miten itse tunnistan olevani paineisessa tilanteessa? Missä paine tuntuu, miten osaan toimia hermostuneena?

Miten voimme vahvistaa rakentavan vuorovaikutuksen osaamista työyhteisössämme?

Teeman liittyvä ryhmätyöskentely

Onnistuneen tilanteen analysointi

Pohdikka yhdessä jokin läheisen kanssa tapahtunutta vuorovaikutustilannetta työssä, jossa joku työntekijä on onnistunut hyvin tai kokee tyytyväisyyttä toimintansa suhteen.

Kuvatkaa tilanne tarkkaan ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti, mitä tuossa vuorovaikutustilanteessa tapahtui.

Tarkastelekaa ja analysoikaa nyt tilannetta, mikä teki juuri siitä vuorovaikutustilanteesta hyvän kokemuksen, onnistumisen. Kirjatkaa keskeisimmät huomiot ylös.

Pohdikka seuraavaksi mikä työntekijän toiminnassa mahdollisesti hyvän vuorovaikutuksen syntymisen. Miten työntekijä oli juuri siinä tilanteessa toiminut ja mitkä tekijät ennen vuorovaikutustilannetta olivat vaikuttaneet mahdollisesti vuorovaikutustilanteen onnistumiseen?

Pohdikka vielä lopuksi millaisia, vahuuksia tällaisessa vuorovaikutustilanteessa tarvitaan. Ryhmätyön lopuksi jaetaan onnistuneet vuorovaikutustilanteet toisille ja kerrotaan keskeisimmät huomiot myös muille ryhmille.


Teeman liittyvä visuaalinen työväline





Valitkaa työyhteisönä aihe tai tilanne läheisyhteistyöhön liittyen, jonka käsittelystä olisi teille juuri nyt hyötyä.

Nimetkää aihe lomakkeelle ja jakautukaa tarkastelemaan valittua aihetta eri näkökulmista. Tarkastelun keskiössä on kysymys, miten tämä henkilö ajattelisi tästä aiheesta?

Tarkastelua varten käytössänne on tämä lomake, johon huomiot kirjataan.

Lopuksi käykää yhteinen keskustelu. Tärkeää on nostaa esiin uudet oivallukset, jonka pohjalta teette yhteisen päätöksen jatkotoimenpiteistä.

Valittu aihe: 

Aihe	Läheiset	Työntekijä
	 	

Teeman liittyviä kysymyksistä



Mikä haastaa tiedonkulkua?


Mikä tieto ei kulje?

Millaista tietoa kaipaat tai tarvitset?

Mistä tiedosta koen jääneeni paltsi? Miksi?

Teeman liittyvä ryhmätyöskentely

Mikä haastaa tiedonkulkua?



Asiakkaisiin liittyvä tieto

Työyhteisöön liittyvä tieto

Työelämään liittyvä tieto

Jokin muu, mikä?

Teeman liittyvä visuaalinen työväline

TIEDONKULKUBINGO

Edistä työyhteisönne tiedonkulkua tämän bingon avulla. Saatko bingon vai kenties koko ruudun täyteen? Kun kaikilla työyhteisössänne on bingo, pohtikaa yhteisessä palaverissänne millaisia vaikutuksia bingolla oli tiedonkulun haasteisiin.

Olen lukenut palaverimuistiot.	Kuulin uudesta toimintatavasta, kerroin työkavereille!	Perehdytin työkaveria.
Luin ennen palaveria siihen liittyvän materiaalin.	Keksi itse hyvä keino, mikä? _____ _____ _____	Olen lukenut DomaCare kirjaukset.
Jätin mehukkaan juoron levittämättä.	Olen perehtynyt työohjeisiin.	Raportoin poikkeamista.

Teeman liittyviä kysymyksistä

Keitä ovat työkaverini?
Mitä osaamista arvostan työkavereissani?

Miten huomioin eri persoonallisuudet työyhteisössä?
Kenen kanssa hakeudun vuorovaikutukseen? Miten toimin muiden kanssa?

Miten me voimme luoda luottamusta toinen toistemme kanssa,
huomioiden erilaisia tapoja toimia?

Miten voin reflektoida omaa työtäni tarkastellen erilaisia
kohtaamisia työtovereiden kanssa?

Teeman liittyvä ryhmätyöskentely

1. Pohtkaa ryhmässänne työyhteisön tilanne, jossa olisi korjaavan palautteen paikka. Voi olla keksitty tilanne!
2. Kirjoittakaa tästä ryhmänne kanssa CASE tilanne.
3. Korjaavan palautteen antaminen!
4. Saatte toiselta ryhmältä CASEn, johon saatte nyt pohtia ratkaisun/ratkaisuja. Miten tilanteessa voisi antaa korjaavaa palautetta työkaverille?
5. Toimisiko ehdotettu ratkaisu? Voisitko toimia niin työkaverisi kanssa todellisessa tilanteessa?
6. Yhteinen keskustelu, miten voimme antaa toisillemme työyhteisössä myös korjaavaa palautetta.

KVPS TAKOMO **TYÖKAVERIKIRJA**

Kuvani		Osaamisiani
Minun vahvuuteni		Minun heikkouteni
Minun oppimiseni tavat		Oppimistani muista tavista
Motivaationi ja henkisyysni		Työni taito ja osaaminen työyhteisössäni

Teeman liittyvä visuaalinen työväline

Teeman liittyviä kysymyksistä

Millaisessa tilanteessa saat yleensä palautetta?
 Millaisia tunteita annettu palaute herätti?

Mikä merkitys palautteella oli sinulle?
 Miten vastaanotat palautetta?

Miten annan palautetta?
 Miksi koen tarvetta antaa palautetta?

Kohdistuuko antamani palaute henkilöön vai hänen toimintatapaansa?

Teeman liittyvä ryhmätyöskentely

Palautekulttuurin näkyväksi tekeminen

Jokainen asettaa ensin yksilönä numeron 1-10 välillä miten hyväksi kokee palautekulttuurin työyhteisössä tällä hetkellä. Arvosanoista yksi kuvastaa ääripäätä palautekulttuurimme on huonoa, en saa palautetta enkä anna palautetta. Arvosanoista puolestaan 10 kuvastaa toista ääripäätä, jossa palautekulttuuri koetaan hyväksi, saan sekä korjaavaa että positiivista palautetta ja osaan myös antaa niitä työkavereilleeni.

Tämän jälkeen lasketaan saaduista arvosanoista työyhteisön palautekulttuurin keskiarvo. Jakautukaa ryhmiin kuvaamaan ja määrittelemään palautekulttuurinne nykytilaa. Kuvastaako mielestänne keskiarvo kokemaanne todellisuutta? Mistä annettu numero kertoo, miten annamme ja miten vastaanotamme palautetta? Entä millaisista asioista työyhteisössä annetaan palautetta? Pohtikaa ryhmänä myös tavoitearvosanan palautekulttuurille ja määrittelekää, miten se näkyy työyhteisön arjessa, kun tavoite on saavutettu. Lopuksi päättäkää kolme konkreettista toimenpidettä, miten kohti tavoitetta päästäisiin.

Ryhmätyöskentelyn jälkeen jokainen ryhmä kertoo, millaista keskustelua he kävivät nykytilasta ja millaisen tavoitteen palautekulttuurille he asettivat. Jokaisen ryhmän arvosanoista lasketaan yhteinen keskiarvo, joka on työyhteisön tavoite. Käydään läpi konkreettiset toimenpide-ehdotukset keskustellen ja sovitaan niiden noudattamisesta sekä sovitaan uusi aika, jolloin palautekulttuuria arvioidaan uudelleen.



Tämä on minun palautekulttuurini

1-10 arvostus
 1 = huonoa, en saa palautetta enkä anna palautetta
 10 = hyväksi koetaan, saan sekä korjaavaa että positiivista palautetta ja osaan myös antaa niitä työkavereilleeni



Palautekulttuurin näkyväksi tekeminen

1-10 arvostus
 1 = huonoa, en saa palautetta enkä anna palautetta
 10 = hyväksi koetaan, saan sekä korjaavaa että positiivista palautetta ja osaan myös antaa niitä työkavereilleeni

Millaisia tunteita annettu palaute herätti?

Miten vastaanotat palautetta?

Miten annan palautetta?

Miksi koen tarvetta antaa palautetta?


Kohdistuuko antamani palaute henkilöön vai hänen toimintatapaansa?

Teeman liittyvä visuaalinen työväline

REPÄISE JA ILAHDUTA TYÖKAVERIA

- Motivoit meitä muita
- Arvostan miten kohtaat aina niin kireettömästi
- Olen oppinut sinulta
- Sinulla on hieno kyky nähdä asioiden hyvät puolet
- Saat minut hyvälle tuulelle
- Kanssasi on helppo työskennellä
- Olisi mukava tuntea sinut paremmin
- Kun tulin tänne töihin, onneksi juuri sinä olit vastassa
- Kiitos!
- Kanssasi on innostavaa tehdä töitä
- Kahvihuoneen humoristi
- Sinulla on aina aikaa auttaa, kiitos.
- Ihailen ammattitaitoasi
- Sinä innostat ja innostat
- Osaat hyödyntää vahvuuksiasi hyvin töissä
- Uskomaton monitaituri

Teeman liittyviä kysymyksistä



Mitä onnistumiset ovat?
 Miten määrittelemme onnistumiset? _____

Miten teemme onnistumisia näkyväksi?
 Mitä hyvää onnistumisten huomaamisessa voisi olla? _____

Miten suhtaudumme epäonnistumisiin tai mokiin?
 Etsimmekö syyllisiä, auttaako se? _____

Teeman liittyvä ryhmätyöskentely

Ydintyötehtävien ja onnistumisten yhteys

Määritellään ryhmässä ydintyötehtävät ja toissijaiset työtehtävät.

Pohditaan, millaisissa tilanteissa yleensä koette onnistumisen tunteita.

Käykää tämän jälkeen yhteinen keskustelu sijoittuvatko onnistumisen kokemukset ydintyötehtäviinne vai toissijaisiin työtehtäviin? Mista tämä johtuu? Millaisia asioita voisivat olla onnistumiset ydintyötehtävissä? Entä millaisia asioita onnistumiset voisivat olla toissijaisissa työtehtävissä?


Teeman liittyvä visuaalinen työväline

Onnistumisten hillopurkki



VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET TYÖHÖN TYÖVUORON AIKANA

Teeman liittyviä kysymyksistä

 Työyhteisön ja rakenteiden tarkastelu, onko mahdollista hyödyntää omia vahvuuksia – mitkä ovatkaan vahvuuteni?

Mitkä työtehtävät kuuluvat minulle? Millä tavalla teen työni?


Miten monia tehtäviä teen työvuoron aikana? Paljonko kulutan aikaa ja energiaa?

Millaisena kokonaisuutena hahmotan työni? Mikä laajempi merkitys työlläni on?

Teeman liittyvä ryhmätyöskentely

MUUTOKSEN POLKU

Tämä on muutoksen polku työväline työyhteisöne tueksi. Muutoksen polkua voitte käyttää apunanne työvuoron aikaisten vaikutusmahdollisuuksien näyväksi tekemiseksi ja niiden konkretisoimiseksi. Mitä konkreettisia vastausten ne ovat, sitä helpommin ne ovat toteutettavissa.

 Mihin haluaisit vaikuttaa?

 Millaisin keinoin voisi vaikuttaa?

 Mitä se vaatii ja keneltä?

Teeman liittyvä visuaalinen työväline

Mikrotaukokortti

Vetää seurauksen liittyvään hahmotukseen oman ajan mikrotaukoon

Miten palaudun?

Mikä sinä edistää palautumistasi?

Miten voin tehdä sen tössä 5 minuutissa?



Liite 2. Tutkimuslupa

**TUTKIMUSLUPAHAKEMUS**

Hakijan nimi	Taija Halme
Opinnäytetyön / tutkimuksen nimi	Takojan työkalu työyhteisön tuunaamiseen - työntekijöiden voimavarojen kehittäminen KVPS- konsernissa
Opinnäytetyön / Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika	31.12.2022

www.kvps.fi





1 TUTKIMUSLUVAN HAKIJA

Sukunimi *	Halme	Etunimet (kutsumanimi alleviivattuna) *	<u>Taija</u> Riikka Mirjami
Ammatti *	projektipäällikkö	Työnantaja *	Kehitysvammaisten Palvelusäätiö
Osoite *	[REDACTED]		
Puhelin *	[REDACTED]	Sähköpostiosoite *	[REDACTED]
Oppilaitos *	LAB ammattikorkeakoulu		
Tieteenala / koulutusohjelma *	Sosiaali- ja terveysala		
Suoritettava tutkinto *	Tulevaisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla (YAMK)		
Opinnäytetyöllä on useita tekijöitä *	ei <input checked="" type="checkbox"/> kyllä (tiedot liitteenä)		

2 OPINNÄYTETYÖN OHJAAJA

Nimi *	Mari Kokkonen		
Toimipaikka ja osoite *	LAB ammattikorkeakoulu, Mikkulankatu 19, 15101 Lahti, Finland		
Puheli *	[REDACTED]	Sähköpostiosoite *	mari.kokkonen@lab.fi
Ammatti	Yliopettaja		

3 YHTEYSHENKILÖ PALVELUSÄÄTIÖSSÄ

Nimi *	Sanna Kekki		
Toimipaikka ja yhteystiedot *	Kehitysvammaisten Palvelusäätiö/Takom [REDACTED]		
Tutkimusluvan myöntämisen edellytyksenä on, että hakija on neuvotellut tutkimusyhteistyöstä etukäteen kohdeyksikön vastuuhenkilön kanssa. Päivämäärä ja nimi, kenen kanssa neuvoteltu.			
Päiväys *	7.3.2022	Nimi *	Sanna Kekki

www.kvps.fi



4 TUTKIMUSTA KOSKEVAT TIEDOT

Opinnäytetyön / tutkimuksen nimi ja tyyppi *	
Tutkimuksellinen kehittämistyö " Takojan työkalu työyhteisön tuunaamiseen Työntekijöiden voimavarojen kehittäminen KVPS-konsernissa"	
Työn taso *	
tohtorin tutkinto liseniaatin tutkinto X ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto alempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto ammattillinen perustutkinto muu, mikä	
Tutkimussuunnitelman hyväksymispäivämäärä 30.5.2022	Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika * 31.12.2022
<p>Lyhyt yhteenveto tutkimussuunnitelmasta (tutkimussuunnitelman voi laittaa liitteeksi)</p> <p>Aiheen innovointi tapahtui tiiviissä yhteistyössä Kehitysvammaisten Palvelusäätiön osaamisjohtajan kanssa keväällä 2022. Aihe haluttiin rajata työyhteisökoulutusten toimintatavaksi, joka tuottaa työyhteisöille keinoja oman työyhteisön tuunaamiseksi.</p> <p>Aikataulu opinnäytetyön toteutukseen:</p> <p>05/22 Opinnäytetyön suunnitelman esittely ja tutkimusluvan hakeminen</p> <p>05/22–07/22 aineistoon, tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtyminen</p> <p>08/22 aineiston analysointi ja teemoittelu</p> <p>09/22 yhteiskehittämisen työpaja</p> <p>09/22–10/22 aineiston analysointi ja jatkotyöstö sekä viimeistely</p> <p>11/22 opinnäytetyön lopullinen raportin laadinta ja viimeistely</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitelma esitetään seminaarissa keväällä 2022. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen haetaan tutkimuslupaa Kehitysvammaisten Palvelusäätiön osaamisjohtajalta. Tietoperustaan perehtyminen alkoi suunnitelmavaiheessa ja sen laajentaminen ja varsinaisen kirjoittaminen tapahtuu kesän 2022 aikana. Kehittämistyön aineistona käytetään keväällä 2022 koulutuspäivillä kerättyjä KVPS-konsernin henkilöstön kokemuksia arjen työnsä voimavaroista ja kuormitustekijöistä. Aineisto analysoidaan laadullisella, teoriaohjaavalla sisältöanalyysillä. Aineiston ryhmittelyn perustana käytetään voimavarojen ja vaatimusten mallia. Työvälineen työstämiseksi järjestän syyskuussa 2022 Innopajan. Innopajaan kutsutaan mukaan työyhteisökouluttajia, yksiköiden esihenkilöitä sekä arjen työntekijöitä. Pajatyöskentelyssä hyödynnetään pienryhmäporinoita sekä ilmiökarttaa, joka pohjautuu IGLO-malliin. Innopajassa esiin nousseen aineiston pohjalta viimeistelen</p>	





<p>työn tuunaamisen työvälineen. Joulukuussa 2022 esittelen työyhteisökoulutusten uuden menetelmän Takomon takojille eli niille henkilöille, jotka toteuttavat työyhteisökoulutuksia. (Varsinainen suunnitelma liitteenä)</p>	
<p>Tutkimuksen kohdeyksikkö Kehitysvammaisten Palvelusäätiössä *</p> <p>TAKOMO</p>	
<p>Tutkimuksen kohderyhmä *</p> <p>asiakkaat läheiset X henkilökunta asiakirjat muu, mikä</p>	<p>Tutkittavien / havaintoyksikköjen määrä Aluepäivissä keväällä 2022 kerätyt työntekijöiden kokemat voimavara (n. 370 kpl) ja kuormitustekijät (n. 360 kpl)</p>
<p>Aineiston keruumenetelmä *</p> <p>kysely haastattelu havainnointi asiakirja / tilastoanalyysi X muu, mikä: kerätyt voimavara ja kuormitustekijät aluepäivillä 2022</p>	<p>Aineiston keruu aika Aineisto kerätty kevään 2022 ennen varsinaisen opinnäytetyön tekoa. Aineistona käytetään siis organisaation itse keräämää aineistoa.</p>
<p>Aiheuttaako opinnäytetyö / tutkimus kustannuksia Palvelusäätiölle X ei kyllä (kustannusarvio liitteenä)</p>	
<p>Opinnäytetyön / tutkimuksen hyödyt Palvelusäätiölle *</p> <p>Konkreettinen työväline työyhteisöjen tuunaamiseen työhyvinvoinnin edistämiseksi KVPS konsernissa.</p>	

5 TUTKIJAN / TUTKIJOIDEN SITOUMUS JA ALLEKIRJOITUKSET

Tutkijana olen tietoinen lainsäädännön, erityisesti yleisen tietosuoja-asetuksen (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2016/679) sekä tietosuojalain henkilötietojen käsittelylle asettamista vaatimuksista sekä vastuustani tietojen lainmukaisesta käsittelystä. Sitoudun siihen, etten käytä saamiani tietoja tutkittavan tai hänen läheistensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten muiden etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus, enkä luovuta saamiani henkilötietoja sivullisille. Sitoudun tutkijan eettisiin periaatteisiin. Sitoudun noudattamaan Kehitysvammaisten Palvelusäätiön antamia ohjeita ja sääntöjä ja raportoin tutkimuksen tuloksista tutkimusluvan myöntäjälle. Raportoin tutkimukseni siten, ettei yksittäisen yksikön, asiakas tai työntekijä ole tunnistettavissa. Toimitan tutkimusraportin tutkimusluvan myöntäjälle veloituksessa tutkimuksen

www.kvps.fi






valmistuttua. Ilmoitan tutkimusluvan myöntäjälle, jos tutkimuksen valmistuminen viivästyy tai tutkimus keskeytyy.	
Päiväys 31.5.2022	Hakijan allekirjoitus ja nimen selvennys Táija Halme
Päiväys	Opinnäytetyön / tutkimuksen muiden tekijöiden allekirjoitukset ja nimen selvennykset

Hakemuksen liitteet Tutkimussuunnitelma tutkittavan tiedote ja suostumus kyselylomake saatekirjeineen haastattelurunko tietopyyntö muu aineistonkeruulomake, mikä rekisterikuvaus tietosuojaseloste tai luonnos tietosuojaselosteesta kustannusarvio hakemus tietojen saamiseksi salassa pidettävistä asiakirjoista tieto muista opinnäytetyötä tekevästä henkilöstä
<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimukseni voidaan julkaista Kehitysvammaisten Palvelusäätiön Internet-sivuilla
<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimukseni voidaan julkaista Kehitysvammaisten Palvelusäätiön sisäiseen käyttöön (IMS)

www.kvps.fi



<p>Tutkimuslupa myönnetään seuraavin ehdoin:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tutkija sitoutuu tietojen käsittelyssä ja suojaamisessa noudattamaan yleisen tietosuojasetuksen ja tietosuojalain määräyksiä. 2. Tutkimuksessa mahdollisesti syntyvät yksittäisten henkilöiden tietoja koskevat tutkimusrekisterit hävitetään tai arkistoidaan yleisessä tietosuojasetuksessa ja tietosuojalaissa edellytetyllä tavalla. 3. Tutkittavalle annettavassa suostumusasiakirjassa tulee ilmetä ao. henkilön lupa käyttää häntä koskevia tietoja, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja henkilön mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen heti niin halutessaan. 4. Tutkimuslupa ei oikeuta hakemaan tietoja Kehitysvammaisten Palvelusäätiön tietojärjestelmistä. 5. Tutkimuksen raportointi tulee toteuttaa siten, ettei yksittäisen Kehitysvammaisten Palvelusäätiön yksikön, asiakas tai työntekijä ole tunnistettavissa. 6. Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti toimitetaan tutkimusluvan myöntäjälle veloitusetta sähköisesti. 7. Jos tutkimus keskeytyy, siitä ilmoitetaan yhteyshenkilölle ja tutkimusluvan myöntäjälle. 8. Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätöksen ehtoja rikotaan, jolloin luvansaajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot. 9. Lupa on voimassa hakemuksessa määritellyn ajan. 10. Muut ehdot: 	
<p>Hakemus hylätään seuraavin perusteluin</p>	
<p>Tutkimusluvan myöntäjä</p> <p></p> <p>Sanna Kekki</p> <p>allekirjoitus ja nimen selvennys</p>	<p>Päiväys</p> <p>31.5.2022</p>



Liite 3. Saatekirje



Hei,

Haluaisin kutsua sinut mukaan Innopajaan 13.9.2022 klo 11–15 Tulppaanitalolle.

Opiskelen työni ohella LAB-ammattikorkeakoulussa Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamista (YAMK). Opinnäytetyönäni teen tutkimuksellisen kehittämistyön TAKOMOn työyhteisökoulutusten työmenetelmien kehittämiseen. Kehittämistyön tavoitteena on lisätä työhyvinvointia työyhteisöissä lisäämällä työn imua työntekijöiden voimavaroja tukemalla. Työn konkreettisena tarkoituksena on luoda Takojan työväline työyhteisön tuunaamiseen. Kehittämistyö perustuu työn voimavarojen ja vaatimusten malliin ja sen avulla löydetään sellaisia tekijöitä, joiden vahvistamisella pystytään lisäämään työyhteisön ja yksittäisen työntekijän hyvinvointia. Näistä tekijöistä kootaan työyhteisökoulutuksiin työn tuunaamisen työkalu.

Osana kehittämistyötä järjestän yhteiskehittämisen Innopajan. Innopajatyöskentelyyn kootaan monipuolinen osallistujajoukko. Innopajan tavoitteena on kehittää yhdessä takojan työvälinettä. Pohjana Innopajatyöskentelyssä hyödynnetään keväällä 2022 konsemimme aluepäivissä kerättyjä työntekijöiden voimavara ja kuormitustekijöitä. Ennen innopajaa teemoittelen esiin nousseet voimavarat ja kuormitustekijät ja Innopajassa yhdessä jatkojalostamme niitä työvälineeksi.

Päivän aikataulu:

- klo 11:00 Aloitetaan yhteisellä lounaalla Tulppaanitalon 1. kerroksessa
Työn voimavarojen ja vaatimusten malli
KVPS konsemmissa esiin nousseet voimavarat ja kuormitustekijät
Työskentelyä ryhmissä
- klo 13:45 Päiväkahvit
Työskentelyä: Ryhmien purut
- klo 15:00 Päivä päättyy

Ystävällisin terveisin,

Taija Halme

www.kvps.fi

