

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

YHTEISTOIMINNALLINEN TYÖHY- VINVOINNIN KEHITTÄMINEN KAUSTISEN SEUTUKUNNASSA

Yhdessä kehittämällä kohti parempaa työhyvointia

TEKIJÄ/T Jaana Siermala

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Jaana Siermala	
Työn nimi Yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin kehittäminen Kaustisen seutukunnassa- yhdessä kehittämällä kohti parempaa työhyvinvointia	
Päiväys	1.11.2023
Sivumäärä/Liitteet	66/13
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kaustisen seutukunta	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nyky-yhteiskunnassa ja työelämässä eletään suurten muutospaineiden ristitulella sekä viimeisimpien tutkimusten mukaan työssä koetaan aiempaa enemmän kuormitusta sekä työntekijöiden kokemus omasta työkyvystä uhkaa heikentyä. Työhyvinvointi on monella tapaa uhattuna, mutta saman aikaisesti lisääntyvä etä- ja hybridityö tuo mukanaan ennennäkemättömän paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin ja siihen, miten pohjimmiltamme työskentelemme ja millaista toimintakulttuuria luomme.</p> <p>Tämän kehittämistyön näkökulma pohjautui toimeksiantaja organisaation yhteistoiminnalliseen työhyvinvoinnin kehittämiseen, koska työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen kuuluu kaikille työyhteisössä sekä kaikkien näkökulmat ovat tärkeitä sitä kehittäessä. Kehittämistyö toteutettiin soveltaen toimintatutkimuksen periaatteita.</p> <p>Kehittämistyön työympäristönä toimii Kaustisen seutukunta, viiden keskipohjolaisten kunnan yhteinen kehittämisorganisaatio, jossa korostuvat itseohjautuvuus, etä- ja hybridityö ja projektiluontoinen asiantuntijatyö, jossa työntekijät ovat etäällä toisistaan sekä työntekijämuutoksia tulee usein. Kehittämistyön tavoitteena oli edistää Kaustisen seutukunnan organisaation työhyvinvointia, työssäjaksamista sekä uudenlaisen työhyvinvointikulttuurin edistämistä työelämää kehittämällä.</p> <p>Yhteistoiminnallisen prosessin tavoitteena oli sosiaalisesti ja yhteistyötaitoja kehittäen pohtia ja ratkaista organisaation työhyvinvointiin liittyviä kehittämistarpeita. Lähtökohtana kehittämistyölle oli kerätä tietoa työhyvinvointia lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä. Kehittämisprosessiin osallistui koko Kaustisen seutukunnan organisaatio.</p> <p>Kehittämistyön seurauksena havaittiin työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä itseohjautuvuus, etättyö, yhteisöllinen kulttuuri, kannustava ilmapiiri, huumori ja avoimuus. Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä havaittiin henkilöstömäärän nopea kasvu, lähikontaktin vähyys, palautteen ja tuen puuttuminen sekä työn organisoinnin heikko määrittely.</p> <p>Edellä kuvattujen löydösten hallitsemiseksi organisaatioissa, työhyvinvointisuunnitelma on välttämätön työkalu. Moninaisten työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden hallinta ilman systemaattista lähestymistapaa ei ole mahdollista modernissa ja muuttuvassa, etättyöpainotteisessa työmaailmassa, asiantuntijatehtävissä. Näiden tutkimuksellisten havaintojen pohjalta toimeksiantajalle laadittiin työhyvinvoinnin kehittämisen vuosikello sekä kehittämissuunnitelma organisaation työhyvinvoinnin tueksi.</p>	
Avainsanat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, työhyvinvointisuunnitelma, itseohjautuvuus	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Jaana Siermala	
Title of Thesis Collaborative development of well-being at work in the sub-regional unit of Kaustinen- developing together towards better well-being at work	
Date 1.11.2023	Pages/Appendices 66/13
Client Organisation /Partners Kaustinen seutukunta	
<p>Abstract</p> <p>In today's society and working life, we live in the crossfire of great pressures for change and, according to the latest research, work is experienced as more stressful and workers' experience of their own work ability threatens to deteriorate. Well-being at work is threatened in many ways, but at the same time, increasing remote and hybrid work brings with it unprecedented opportunities to influence factors related to well-being at work and how we fundamentally work and what kind of culture we create.</p> <p>The perspective of this development work was based on the collaborative development of well-being at work in the commissioning organization, because well-being at work and taking care of it belongs to everyone in the workplace and everyone's perspectives are important in developing it. The development work was carried out by applying the principles of action research.</p> <p>The development work environment was sub-regional unit of Kaustinen, a joint development organization of five Central Pohjanmaa municipalities, where self-direction, remote and hybrid work and project-oriented expert work are emphasized, where employees are away from each other and employee changes occur often. The aim of the development work was to promote the well-being at work, coping at work and promotion of a new well-being culture in working life by developing working life.</p> <p>The aim of the collaborative process was to map and solve the organization's well-being needs by developing social skills and cooperation skills. The starting point for the development work was to collect information on factors that increase and reduce well-being at work. The entire Kaustinen sub-region organization participated in the development process.</p> <p>As a result of the development work, self-direction, remote work, community culture, encouraging atmosphere, humor and openness were found to increase well-being at work. Factors that reduced well-being at work were rapid growth in staff numbers, lack of close contact, lack of feedback and support, and poor definition of work organization.</p> <p>To manage these findings in organizations, a well-being plan is an essential tool. Managing the diverse factors affecting well-being at work without a systematic approach is not possible in the modern, changing, remote-work-oriented world of work and expert tasks.</p> <p>Based on these research findings, an annual clock for developing well-being at work and a development plan for supporting the organization's well-being at work were prepared for the client.</p>	
<p>Keywords</p> <p>well-being at work, development of well-being at work, well-being plan, self-direction</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	9
3	TYÖHYVINVOINNIN MONET NÄKÖKULMAT	10
3.1	Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli.....	11
3.2	Työhyvinvointipääoma.....	12
3.3	Itseohjautuvuus ja työhyvinvointi.....	13
3.4	Toimivien työyhteisöntaitojen merkitys työhyvinvoinnille	15
3.5	Voimavarojen ja vaatimusten välisen tasapainon merkitys työhyvinvoinnille.....	17
4	TYÖHYVINVOINNIN YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN.....	20
4.1	Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys.....	21
4.2	Työhyvinvointijohtaminen.....	23
4.3	Yhteenveto työhyvinvoinnin ja työhyvinvointijohtamisen merkityksestä	26
5	KAUSTISEN SEUTUKUNTA.....	28
5.1	Organisaation tehtävä	28
5.2	Organisaation rakenne	29
5.3	Kehittämistyöhön osallistuneet.....	30
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	31
6.1	Lähtökohdat kehittämistyön toteutukseen.....	31
6.2	Menetelmälliset valinnat	32
6.3	Työhyvinvoinnin alkukartoituskysely	34
6.4	Yhteistoiminnallinen työpajatyöskentely 1.....	35
6.5	Yhteistoiminnallinen työpajatyöskentely 2.....	37
6.6	Aineiston analyysi	38
7	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	39
7.1	Työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät organisaation rakenteessa ja toiminnassa	39
7.2	Työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät työyhteisön toimivuudessa.....	40
7.3	Työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät organisoiminnan tavassa.....	40
7.4	Työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät johtamisen tavassa	41
7.5	Yhteenveto työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn tuloksista	41
7.6	Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden priorisoimisen tulokset.....	42
7.7	Organisaation työhyvinvoinnin vuosikello.....	43

7.8 Kaikkien tulosten yhteenveto	43
8 KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	44
8.1 Jatko- ja kehitystoimenpiteet	44
8.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	47
8.3 Pohdinta.....	49
LÄHTEET	52
LIITE 1: ORGANISAATION TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN VUOSIKELLO	54
LIITE 2: ORGANISAATION TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN TOIMENPITEET	55
LIITE 3: ORGANISAATION TYÖHYVINVOINNIN ALKUKARTOITUSKYSELY.....	58
LIITE 4: TYÖHYVINVOINTI TOIMENPITEIDEN PRIORISOINTI	64

KUVALUETTELO

KUVA 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 76).	10
KUVA 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli itseohjautuvassa organisaatiossa (Larjovuori ym. 2021, 72).	11
KUVA 3. Inhimillisen pääoman kytkennät (Larjovuori, Manka& Nuutinen 2015, 32).	12
KUVA 4. Työhyvinvointia vahvistava voimavarapolku (Larjovuori ym. 2021, 21).	15
KUVA 5. Kuormituspolku itseohjautuvassa työssä (Larjovuori ym. 2021, 22).	15
KUVA 6. Toimiva työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017, 85).	16
KUVA 7. Affektiivisen työhyvinvoinnin malli (Warr 1990, 195).	19
KUVA 8. Työhyvinvoinnin johtamisen eri alueet (Tarkkonen 2021, 78).	25
KUVA 9. Työhyvinvoinnin riskipyramidi (Manka 2016, 92).	25
KUVA 10. Kaustisen seutukunta.	28
KUVA 11. Yhteenveto kehitysprosessista, osallistujien määrästä ja käytetyistä menetelmistä.	32
KUVA 12. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko& Rantanen 2009, 67).	34

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Hyvinvointipääoma lisäämisen keinot työnantajan ja työntekijän näkökulmista. (Manka 2016, 55–56).	13
TAULUKKO 2. Työn voimavarat ja vaatimukset (Larjovuori ym. 2021, 11).	17
TAULUKKO 3. Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen (Kehusmaa 2011, 82).	21
TAULUKKO 4. Organisaation työhyvinvoinnin tason heijastuminen käytäntöön (Virolainen 2012, 164–165).	22
TAULUKKO 5. Esimerkki valmiista työhyvinvoinnin kehitystoimenpiteestä.....	37

TAULUKKO 6. Yhteenveto merkittävimmät työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät.....	41
TAULUKKO 7. Kehittämistyön tulosten yhteenveto.	43

1 JOHDANTO

Työelämä muuttuu kovaa vauhtia työelämään kohdistuvien suurien muutospaineiden vuoksi. Työnteon rakenteet ja edellytykset muuttuvat maailmantalouden murroksen takia. Yhä useammat organisaatiot joutuvat pohtimaan toimintatapojaan sekä työkuulttuuriaan. Suuria työelämän muutoksia tulevat olemaan mm. teknologian kehittyminen, globalisoituminen, resurssien uusjako, työkuulttuurin muutokset sekä työvoiman rakennemuutokset. Organisaatioiden menestyksen kannalta työhyvinvointi ja työntekijöiden hyvinvointi nousevat entistä tärkeämmiksi tekijöiksi, kun maailma muuttuu ympärillämme. Työntekijät muodostavat organisaation inhimillisen pääoman ja heistä tulee organisaatioiden keskeinen voimavara. Tämän vuoksi onkin välttämätöntä kiinnittää jatkuvaa huomiota työhyvinvoinnin edistämiseen ja tehdä sitä osa päivittäistä organisaation toimintaa. (Manka 2016, 13–14.)

Työelämän murroksen ja erityisesti etätöiden kannalta ensimmäinen suuri mullistus tapahtui maaliskuussa 2020 koronapandemian myötä, jolloin pandemia pakotti etätöihin kaikki, joille se oli mahdollista. Työelämä loikkasi digitaalisessa kehityksessä vuosia eteenpäin, vaikka etätöihin siirtyminen ei ollut suunniteltua eikä hallittua. Loppuvuodesta 2021 käynnistyi toinen merkittävä muutos, jolloin siirtyminen kohti uudenlaista, etä- ja läsnätyötä yhdistävää työelämää alkoi. Tämä toi mukanaan myös ennennäkemättömän valinnanvapauden: uudelaissa hybridimallissa työntekijöillä oli enemmän vaikutusvaltaa omaan työhönsä ja työolosuhteisiinsa kuin koskaan aikaisemmin. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 9.)

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana toimii Kaustisen seutukunta, viiden keskipohjolaisen kunnan (Halsua, Kaustinen, Lestijärvi, Toholampi ja Veteli) yhteinen kehittämisorganisaatio, joka mm. tuottaa alueella yrityspalveluita-, työllisyys- ja aluekehityspalveluja, alueellista markkinointia sekä seudullista viestintää. Kaustisen seutukunta toimii hyvin pitkälle itseohjautuvan organisaation tavoin, jossa korostuvat määräaikaisten asiantuntija työntekijöiden työ ja sen tarpeet (projektityö), itsenäinen työskentely sekä hybridityö. Näiden pohjalta myös työhyvinvointia on käsitelty itseohjautuvan organisaation työhyvinvoinnin näkökulmista käsin.

Työhyvinvointi ei ole automaattinen ilmiö, vaan siihen voidaan vaikuttaa aktiivisesti mm. kehittämällä johtamista sekä parantamalla henkilöstön osaamista. Viime vuosina työhyvinvointi on ollut lisääntyvässä määrin kuitenkin uhattuna, sillä yhä useampi kokee työssä uupumusta, jatkuva kiire ja aikapaineet ovat lisääntyneet sekä työhön liittyvät epävarmuustekijät ovat kasvaneet. Usealla alalla työvoima pula uhkaa työn tekemistä (Manka 2010, 12.) Työhyvinvoinnin laiminlyönnit voivat aiheuttaa arviolta jopa 24 miljardin euron kustannukset vuosittain tekemättömän työn muodossa. (Manka 2016, 7).

Kevan 2022 tehdyn julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen (Kevan tutkimuksia 1/2023) mukaan asiantuntija- ja toimistotyössä työntekijät ovat hyötynneet etätöskentelystä, mutta kokemus voimavaroista kohdata muutoksia ja haasteita puolestaan on heikentynyt vuodesta 2018 alkaen. Myös aiempaa useampi julkisen alan työntekijä kokee työnsä raskaaksi ja kuormitus on kasvanut. Tutkimuksen

mukaan koettu henkinen työkyky on laskussa julkisen alan töissä. Kokonaisuudessaan tutkimus antaa viitteitä, että työssä koetaan aiempaa enemmän kuormitusta sekä työntekijöiden kokemus työkyvystä uhkaa heikentyä. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 9–34.)

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää Kaustisen seutukunnan organisaation työhyvinvointia, työssäjaksamista sekä uudenlaisen työhyvinvointikulttuurin edistämistä työelämää kehittämällä. Tarkoituksena on tutkimuksellisin ja yhteistoiminnallisin keinoin kehittää uusia työhyvinvointia edistäviä toimintamalleja sekä laatia organisaatiolle oma työhyvinvoinnin kehittämisen vuosikello. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä sovelletaan toimintatutkimuksen periaatteita. Kehittämisprosessiin osallistuu koko Kaustisen seutukunnan organisaatio. Yhteistoiminnallisen prosessin tavoitteena on sosiaalisesti ja yhteistyötaitoja kehittäen pohtia ja ratkaista organisaation työhyvinvointiin liittyviä kehittämistarpeita. Aihe on noussut tilaajaorganisaation todellisista tarpeista ja halusta kehittää koko organisaation työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää Kaustisen seutukunnan organisaation työhyvinvointia, työssä-jaksamista sekä uudenlaisen työhyvinvointikulttuurin edistämistä työelämää kehittämällä. Tarkoituksena on tutkimuksellisin ja yhteistoiminnallisin keinoin kehittää uusia työhyvinvointia edistäviä toimintamalleja sekä laatia organisaatiolle oma työhyvinvoinnin kehittämisen vuosikello. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä sovelletaan toimintatutkimuksen periaatteita. Kehittämisprosessiin osallistuu koko Kaustisen seutukunnan organisaatio. Yhteistoiminnallisen prosessin tavoitteena on sosiaalisesti ja yhteistyötaitoja kehittämällä pohtia ja ratkaista organisaation työhyvinvointiin liittyviä kehittämistarpeita.

Kehittämistyöllä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia organisaatiossa?
2. mitkä tekijät heikentävät työhyvinvointia organisaatiossa?
3. millaiset toimintamallit lisäävät organisaation työhyvinvointia?
4. mitkä ovat keskeisimmät/tärkeimmät toimenpiteet organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä?

Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan yhteistoiminnallisen työpajatyöskentelyn pohjalta syntyneistä kehittämistoimenpiteistä ja kehittämisen sisällöistä sekä niiden vastuuhenkilöistä, aikataulusta ja seurannasta. Tavoitteena on, että koko organisaatio osallistuu kaikkien vaiheiden suunnitteluun, laadintaan sekä aikatauluttamiseen. Keskiössä on organisaation yhdessä oppiminen, koko työyhteisön yhdessä tekeminen ja oivaltaminen. Tavoitteena organisaation lähtökohdista ja erityispiirteistä huomioiden, on lisätä itseymmärrystä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, vahvistaa konkreettisia toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä viedä niitä käytännön tasolle yhdessä koko organisaation henkilöstön kanssa. Näin ollen työhyvinvointisuunnitelma syntyy organisaation työntekijöiden aktiivisen toiminnan tuloksena, eikä ulkopuolisen asiantuntijan tai edes johdon toimesta. Työhyvinvointisuunnitelman lopullinen käyttöönotto, seuranta ja kehittäminen kuuluvat kuitenkin johdon vastuulle.

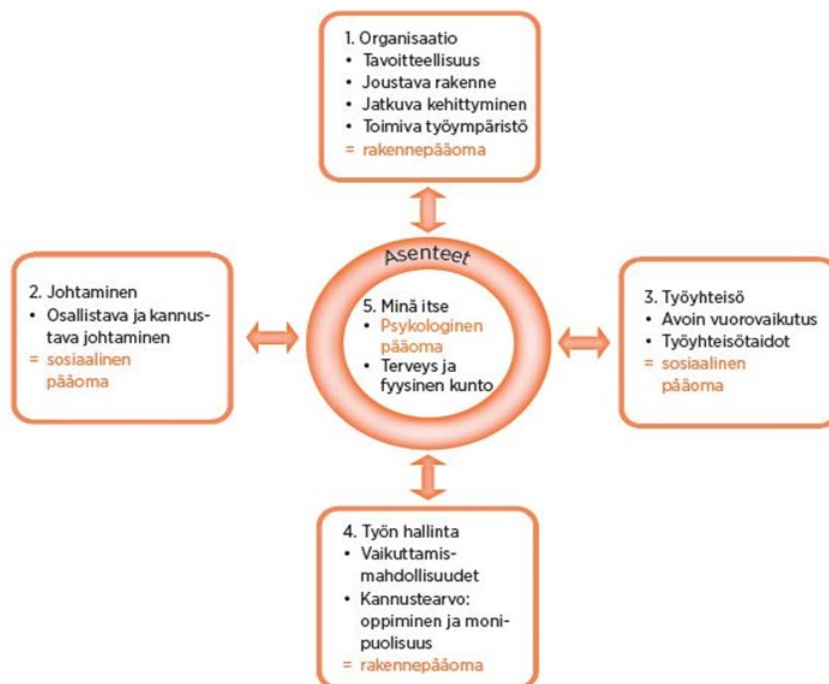
Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan helposti seurattavissa olevaan taulukko muotoon sekä erikseen laaditaan myös koko työhyvinvointiprosessia koskeva organisaation työhyvinvoinnin vuosikello. Lopullisena tavoitteena on liittää työhyvinvointisuunnitelma osaksi Kaustisen seutukunnan elinvoimaohjelmaa, joka ohjaa seudun kehittämistyötä ja toimii strategian pohjana. Näin ollen työhyvinvointisuunnitelma tulisi osaksi organisaation strategiatyötä ja toivon mukaan myös osaksi päivittäistä johtamistyötä.

3 TYÖHYVINVOINNIN MONET NÄKÖKULMAT

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja erilaisia näkökulmia ja määritelmiä on hyvin monenlaisia. Tutkimusta työhyvinvoinnin saralla on tehty runsaat sata vuotta, jonka seurauksena myös työhyvinvoinnin painopisteet ovat muuttuneet ajan saatossa. Työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheet ovat kulke- neet 1950 luvun työsuojelunäkökulmasta kohti terveys ja työkyky näkökulmia, kun taas 1980 luvulla on siirrytty työkyvyn ja osaamisen näkökulmista aina 2000 luvulle saakka, jolloin painopisteet ovat siirtyneet laaja-alaiseen työhyvinvointiin ja yksilön ja työpaikan systeemiin. Historian saatosta työhy- vinvoinnin näkökulmissa on siirrytty yksilön näkökulmista kohti ryhmän näkökulmaa. (Manka 2016, 64–66.)

Työhyvinvointi tulisi nähdä riittävän laajana kokonaisuutena, joka vaikuttavat niin organisaatio, kuin myös työntekijöiden yksilöllinen hyvinvointikin. Näihin tekijöihin vaikuttavat niin työskentelytavat, työn mielekkyys, johtamisen tapa sekä organisaation yhteisen tehtävän merkityksellisyys. Valitetta- van paljon kuitenkin työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyy väärinkäsityksiä sekä suppeita ajatusmal- leja, joiden seurauksena työhyvinvoinnin arviointi sekä realistisen kuvan muodostaminen siitä, missä määrin työhyvinvointiin todella panostetaan jää pinnalliseksi. (Kehusmaa 2011, 14–32.)

Manka (2016, 75) korostaakin, että työhyvinvointi käsitteenä on outo maailmanlaajuisesti tarkastel- tuna, koska se on useimmiten liitetty työterveyteen ja työkykyyn. Suomalainen työhyvinvoinnin kä- site pitää sisällensä myös työn sujumisen arjessa, jonka ansiosta työhyvinvoinnin käsite laajenee. Näin ollen työhyvinvoinnin syntymiseen voidaan katsoa kuuluvan organisaation toimintatapa ja johta- minen, ilmapiiri, työ sekä työntekijä omine tulkintoineen ja asenteineen. Kuvassa 1 on esitetty Manka (2016) kehittämä työhyvinvoinnin voimavarapohjainen malli, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan työntekijöiden työhyvinvoinnille.

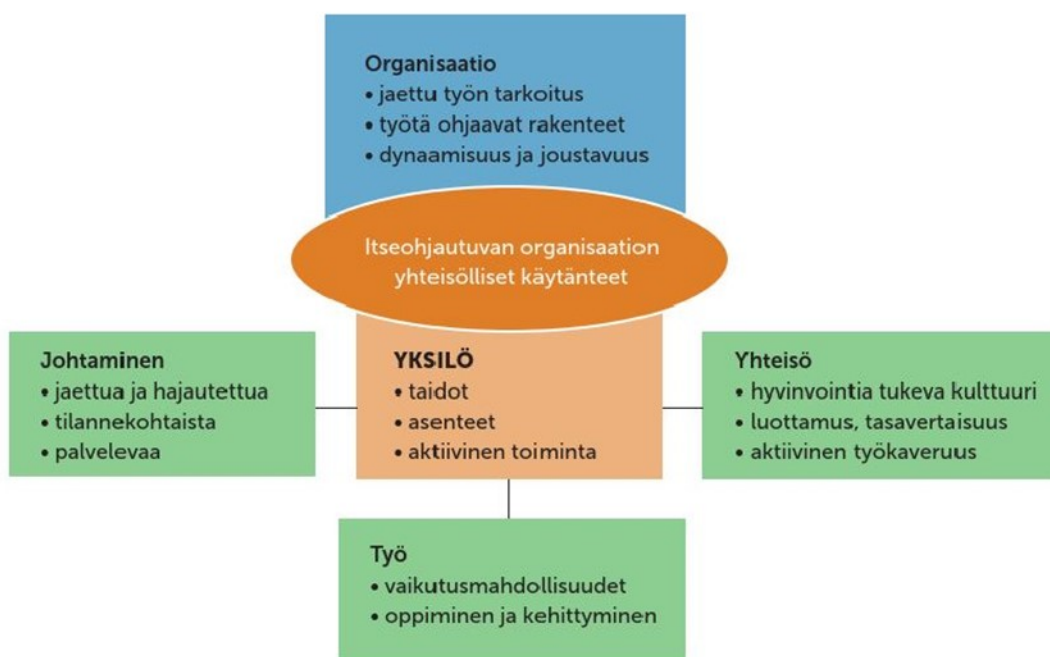


KUVA 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 76).

3.1 Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli

Tässä työssä käytettävä työhyvinvoinnin malli pohjautuu Tampereen yliopiston 'työhyvinvointi esimieheittämissä organisaatioissa' tutkimukseen (Larjovuori ym. 2021), jonka pohjalta on laadittu kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli itseohjautuvaan organisaatioon. Kaustisen seutukunta toimii itseohjautuvana organisaationa, jonka vuoksi malli soveltuu organisaation tarpeisiin.

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen nähdään haasteelliseksi ilmiön moniulotteisuuden ja työhyvinvointikokemusten rakentumisen yksilöllisyyden vuoksi. Lisäksi on huomattava, että erilaiset teollisuudenalat ja organisaatiot kohtaavat erilaisia haasteita, mahdollisuuksia ja resursseja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esim. henkilöstörakenne ja organisaation koko vaikuttavat tähän merkittävästi. Organisaatioissa vastuut ja mahdollisuudet työhyvinvoinnin ylläpitämiseen jakautuvat monille eri tahoille. Itseohjautuvassa organisaatioissa painottuu matala hierarkia, mikä tekee eri tasoilla tapahtuvien toimintojen erottamisen toisistaan entistä haastavammaksi. Tämän vuoksi Tampereen yliopisto on tutkimustulosten pohjalta lisännyt uuden, kokoava tason työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen malliin (kuva 2), joka kuvaa työpaikan yhteisöllisiä käytänteitä itseohjautuvissa organisaatioissa. (Larjovuori ym. 2021, 11,70.)



KUVA 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli itseohjautuvassa organisaatioissa (Larjovuori ym. 2021, 72).

Tutkimustulosten perusteella Larjovuori ym. (2021,14) on laatinut itseohjautuvaan organisaatioon liittyviä työhyvinvointikysymyksiä, työhyvinvoinnin eri elementteihin liittyen. Elementit ja keskeiset kysymykset ovat:

Johtaminen: Kuinka hoidetaan esihenkilöiden vastuita? Kuinka työtä suunnataan ja selkeytetään? Kuinka palautetta annetaan? Kuinka strategia toiminnalle asetetaan? Kuinka päätösvaltaa ja resursseja jaetaan?

Organisointi: Kuinka informaatio liikkuu? Kuinka työtehtävät jaetaan? Millaiset järjestelmät ohjaavat toimintaa ja miten niitä rakennetaan? Miten uutta oppimista edistetään?

Yksilö: Kuinka ylläpidetään fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä? Kuinka saadaan aikaan tasapaino työn ja henkilökohtaisen elämän välillä? Kuinka otetaan huomioon yksilöiden erilaisuus? Kuinka reagoidaan mahdolliseen työkyvyn heikkenemiseen?

Yhteisö: Kuinka organisaatio edistää työhyvinvointia? Miten tiimit ja koko organisaatio luovat yhteisöllisyyttä? Miten tarjotaan vertaistukea työkavereille? Kuinka hallitaan ja käsitellään mahdollisia konflikteja ja jännitteitä?

Kysymykset toimivat apukeinona työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyssä, arvioinnissa sekä myös eräänlaisena ”tarkistuslistana” arvioidessa ja kehittäessä organisaation toimintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta käsin.

3.2 Työhyvinvointipääoma

Aineetonta pääomaa on pidetty pitkään merkittävimpana kasvuun liittyvänä tekijänä. Jatkuvasti muuttuneissa olosuhteissa entiset toimintatavat eivät kuitenkaan auta organisaatiota selviytymään. Toiminnan tehokkuus, joustavuus tai laadukkuus eivät enää riitä takaamaan menestymistä. Aineellisten resurssien rinnalle ovat nousseet uudistumisen kyky, innovatiivisuus tulevaisuuden menestystekijänä. Kun tulevaisuudessa ei ehkä ole mahdollista kasvattaa työntekijöiden lukumäärää, on tarpeen innovoida tapoja suorittaa työtä. Tällöin inhimillinen pääoma nousee tulevaisuuden arvoksi ja tärkeäksi tekijäksi. Inhimillisen pääoman vaikutusta tuloksellisuuteen, työuriin sekä työhyvinvointiin on tutkittu Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa, jonka tulosten pohjalta on nostettu esille uusi käsite **työhyvinvointipääoma**, joka yhdistää eri tekijöitä inhimillisen pääoman osalta, kuten yksilön osaamisen, tiimin toimivuuden sekä organisaation rakenteelliset voimavarat (kuva 3). (Manka 2016, 51–53.)



KUVA 3. Inhimillisen pääoman kytkennät (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 32).

Työhyvinvointipääoman ylläpitäminen on tärkeää mm. yrityksen kilpailukykyyn kannalta, onnistuneiden organisaatiomuutosten onnistumisessa sekä muuttuviin työelämätilanteisiin sopeutumisessa.

Työhyvinvointipääoman on katsottu olevan merkittävä tekijä organisaation nykyisen ja tulevan suosituskyvyn kannalta seuraavien näkökohtien kautta:

1. **organisaation tuloksellisuus:** työntekijöiden suorittaminen työtehtävissään, innovatiivisuus, taloudellinen menestyminen
2. **organisaation työhyvinvointi:** työntekijöiden asenteet ja organisaatiokäyttäytyminen
3. **työntekijöiden työurien jatkuvuus:** usko työllistymiseen ja työurien pidentäminen
4. **muutosten vieminen läpi**
5. **yhteiskunta:** syrjäytymisen vähentäminen. (Manka 2016, 51–56.)

Kootusti työnantajan sekä työntekijän keinot työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi ja lisäämiseksi on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Hyvinvointipääoma lisäämisen keinot työnantajan ja työntekijän näkökulmista. (Manka 2016, 55–56).

Työnantajan keinot	Työntekijät keinot
työterveysyhteistyö	työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen
työelämänjoustot	myönteinen asenne, muutoksiin sopeutuminen
ikäjohtaminen: ikään ja elämänvaiheeseen liittyvien tekijöiden huomiointi	osaamisen ajantasaisuus ja jatkuva kehittäminen
osaamisen kehittäminen sekä kyvykkyyksien johtaminen, urasuunnittelu	henkilökohtainen vastuu omasta hyvinvoinnista: itsensä ja oman työhyvinvoinnin johtaminen
työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	elämäntapatekijät: työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen ja niihin vaikuttaminen
hyvä osallistava esimiestyö	
strategiseen työhyvinvointiin panostaminen	

3.3 Itseohjautuvuus ja työhyvinvointi

Larjovuori 2021 kumppaneiden mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa keskeisiä ovat oma-aloitteisuus, vuorovaikutustaitojen käyttö, kyky toimia epävarmoissa tilanteissa ja ympäristöissä sekä tietoisuus organisaation kokonaishyödyistä ja sen tavoitteista oman toiminnan kontekstissa. Tutkimusraportissaan tuodaan esiin itseohjautuvan työpaikan edellä mainittujen taitojen omaksumisen tukemisen työkaluja ja työkäytäntöjä, esim.

1. rekrytoidessa jo viestitään avoimesti työyhteisön toimintavoista, kulttuurista sekä arvoista
2. uudet työntekijät perehdytetään useassa eri vaiheessa organisaation toimintamalleihin
3. tunnistetaan ja arvostetaan monimuotoisuutta, jossa erilaiset persoonallisuudet, osaamiset ja oppimistavat nähdään voimavarana, vältetään rajoittavaa näkemystä ”oikeasta” tyyppistä organisaatiokulttuurissa
4. säännöllisesti harjoitellaan ja yhteisesti kehitetään käytäntöjä, jotka tukevat itseohjautuvuutta

5. tarkastellaan avoimesti omaa toimintamallin taustaa, historiaa, nykytilannetta ja mahdollisuuksia sen kehittämiseen. Ollaan valmiita vastaanottamaan palautetta ja kritiikkiä. (Larjovuori ym. 2021, 55–56.)

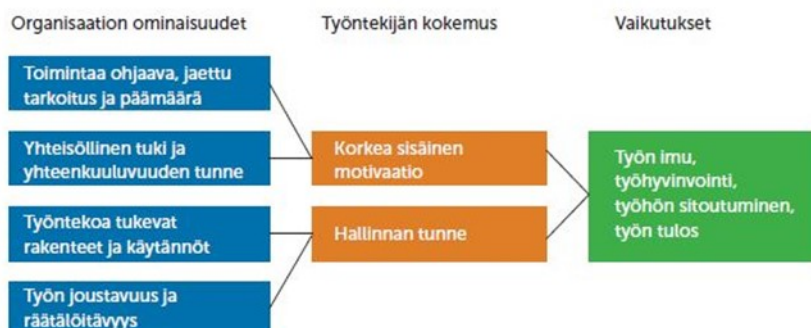
Larjovuori 2021 kumppaneiden tutkimustulosten mukaan korkeamman itseohjautuvuuden mahdollisuudet ovat yhteydessä parempaan työhyvinvoinnin tasoon. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia voidaan edistää myös vallan ja vastuun tasaisemmalla jakautumisella. Kuitenkin keskeistä on työroolin selkeys sekä työnantajan investoinnit työhyvinvointiin. Nämä olivat vahvemmin yhteydessä koettuun työhyvinvointiin kuin esim. koettu itseohjautuvuus tai päätöksenteon hajauttaminen. Organisaation onnistuminen, menestys ja tuloksellisuus ovat vahvasti sidoksista työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin sekä hyvin toimivaan yhteistyöhön. Itseohjautuvassa organisaatiossa korostuu tarve, että työntekijöillä on riittävät voimavarat, mahdollisuus palautua työkuormituksesta ja hyvin toimiva vuorovaikutus työyhteisössä. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin ylläpitäminen on ensisijaisen tärkeää organisaatiossa, jossa toiminta perustuu enemmän sisäiseen kuin ulkoiseen motivaatioon. (Larjovuori ym. 2021, 69–70.)

Oleellista on huomioida, että työhyvinvoinnin kokemus on vahvasti yhteydessä koettuun itseohjautuvuuden asteeseen, eli työpaikkansa hyvin itseohjautuvaksi kokeneet työntekijät, kokevat myös vähemmän stressiä sekä palautuvat paremmin työstään. Pääsääntöisesti itseohjautuvan organisaation pahoinvoinnin syntyminen sekä voimavarojen vähenemisen kokemukset liittyvät tutkimuksen mukaan vaikeuksiin ohjata omaa työtään, toimintaympäristön hahmottamiseen sekä vaikeuteen saada tukea. Myös työstressi on melko yleistä itseohjautuvissa organisaatioissa, minkä vuoksi työn hallinnan tukeminen ja yksilöiden kuormituksen seuranta ovat keskeisiä tavoitteita ja seurattavia tekijöitä. (Larjovuori ym. 2021, 70.)

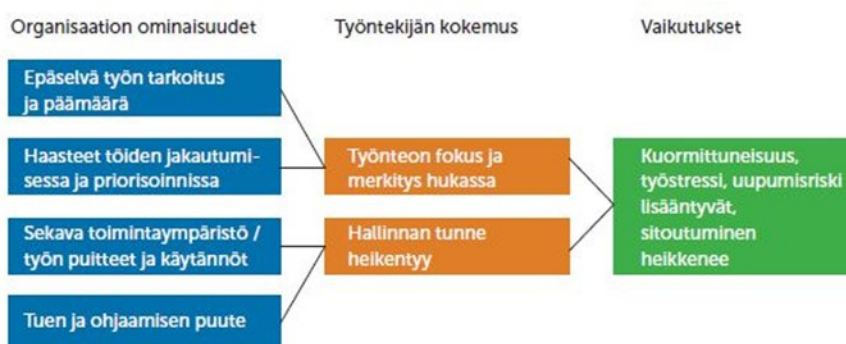
Työhyvinvoinnille luodaan suotuisat olosuhteet, kun organisaatio pitää yllä yhteistä ja elinvoimaista käsitystä työn merkityksestä ja tavoitteista. Keskeinen hyvinvoinnin tuki organisaatiossa on toimiva työyhteisö ja kollegat entistä itseohjautuvammassa organisaatiossa. Kulttuuri, joka tukee hyvinvointia, on erittäin merkittävä, koska se auttaa hallitsemaan itseohjautuvuuden mahdollisia haittoja, kuten yksilöiden liiallista vastuuta tai ylityöskentelyä. Itseohjautuvassa organisaatiossa on silti tarpeen johtajuudelle, mutta sen tulisi olla hajautettua, rooliperusteista ja laajimmillaan täysin jaettua johtajuutta, eikä yksilökeskeistä. Palveleva johtajuus tarjoaa hyödyllisen johtamisen viitekehyksen matalle itseohjautuville organisaatioille. (Larjovuori ym. 2021, 71.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa yksi työhyvinvointia edistävä tekijä on erityisesti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Oleellisia työhyvinvoinnin komponentteja ovat kyky kehittää sekä omaa osaamista että roolia organisaatiossa. Yksilön taidot ja osaaminen ovat kuitenkin keskeisessä roolissa itseohjautuvaan työhön liittyvissä valmiuksissa. Organisaatiolla on toisaalta paljon mahdollisuuksia, mutta myös vastuu vaikuttaa yksilöiden toimintaan. On tärkeää pitää mielessä työyhteisössä, että yksilöiden kyvyt, toiminta ja asenteet eivät ole pysyviä ja muuttumattomia, vaan ne muodostuvat vuorovaikutuksessa työyhteisön ja työympäristön kanssa. Siksi on tärkeää tietoisesti tukea ja kehittää näitä valmiuksia. Kuitenkin kaikkien keskeisin osa työhyvinvoinnin rakentumisessa perustuu yksilöiden päivittäiseen työhön ja siihen liittyviin resursseihin ja haasteisiin. (Larjovuori ym. 2021, 71–72.)

2021 julkaistussa suomalaistutkimuksessa (Larjovuori ym. 2021) on tutkittu itseohjautuvan organisaation mahdollisuuksia vahvistaa työhyvinvointia sekä itseohjautuvan organisaation kuormitusriskejä. Aineisto on kerätty 35 henkilökohtaisen haastattelun valossa sekä jäsennetty voimavara- ja kuormituspolkuteorian avulla. Aineiston pohjalta luotu työhyvinvointia vahvistava voimavarapolku (kuva 4) sekä kuormituspolku itseohjautuvassa organisaatiossa (kuva 5).



KUVA 4. Työhyvinvointia vahvistava voimavarapolku (Larjovuori ym. 2021, 21).



KUVA 5. Kuormituspolku itseohjautuvassa työssä (Larjovuori ym. 2021, 22).

3.4 Toimivien työyhteisöntaitojen merkitys työhyvinvoinnille

Jokainen toimiva työyhteisö tarvitsee vakaat perusrakenteet, jotka mahdollistavat työntekijöiden menestymisen ja tukevat työhyvinvointia sekä sen kehittämistä. Työyhteisön ilmapiiri riippuu suurelta osalta näiden perusrakenteiden tilasta. Usein organisaatiossa ei kuitenkaan ymmärretä riittävästi näiden perusrakenteiden ratkaisevaa merkitystä työhyvinvoinnille, motivaatiolle ja jaksamiselle. Tämä näkyy eri tavoin organisaatiossa, kuten yhteisinä virkistystapahtumina ja työpaikan järjestyksinä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että jos työpaikan perustukset eivät ole kunnossa, pelisäännöt ovat epäselviä tai työjako on sekavaa, näitä asioita ei voida korjata pelkästään virkistystoiminnalla tai sosiaalisilla tapahtumilla. (Järvinen 2017, 85–116.)



KUVA 6. Toimiva työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017, 85).

Kun tarkastellaan yksityiskohtaisesti toimivan työyhteisön eri rakenteita (kuva 6), niin kaiken työn lähtökohdaksi sekä kivijalaksi muodostuu työyhteisön perustehtävä. Perustehtävästä käsin tarkastellaan, kehitetään sekä arvioidaan toimintaa, jolloin voidaan puhua ammatillisesta asenteesta. Sen sijaan voimme puhua epäammattimaisesta työyhteisöstä, kun asioita arvioidaan tai toimitaan työpaikalla henkilökohtaisten tarpeiden, intressien, mieltymysten, tottumusten tai tunteiden perusteella. Palveleva johtaminen on keskeinen osa tätä kokonaisuutta, sillä se auttaa määrittelemään organisaation perustehtävän ja varmistamaan, että työolosuhteet ovat kunnossa. Organisaation on myös luotava järjestelmät ja puitteet, jotka yhdistävät kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Tällöin mahdollistetaan työyhteisön sujuvuus sekä tavoitteellinen ja tehokas toiminta (työntekoa tukeva organisaatio pylväs). Jokaisella työntekijällä on oltava täysin selkeä ymmärrys omista ensisijaisista tehtävistään ja vastuistaan sekä siitä, millaisia vastuita ja tehtäviä muilla on, jotta he voivat toimia vastuullisesti ja saavuttaa tavoitteet (selkeät töiden järjestelyt pylväs). Työn tekemistä sääteleviä pelisääntöjä on hyvin monenlaisia, ja ne voidaan karkeasti jakaa viiteen eri ryhmään: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkakohtaiset, työyhteisökohtaiset sekä tehtäväkohtaiset. Oleellista on myös, että jokaisen osaston ja tiimin tulee olla selvillä omista, juuri omaan toimintaan liittyvistä yksityiskohtaisemmista pelisäännöistä (yhteiset pelisäännöt pilari). Toimivan työyhteisön erottaa siitä, että yhteisiä pelisääntöjä tarkastellaan säännöllisesti, niitä päivitetään tarvittaessa ja luodaan uusia selkeyttämään epäselviä tilanteita. (Järvinen 2017, 85–94.)

Viidettä pilaria, avointa vuorovaikutusta voidaan pitää hyvin merkittävänä, mutta siihen liittyy usein epäselvyyttä sen suhteen, että mitä avoimuudella tarkoitetaan nimenomaan työpaikalla (käsite hyvin yleisluontoinen, jonka seurauksena helposti voi muodostua hyvin erilaisia käsityksiä). Avoimelle työyhteisön toimintatavalle voidaan kuitenkin määritellä neljä selkeää näkökohtaa, joiden toteutuessa voidaan puhua avoimesta työkuulttuurista; 1. töissä puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista 2. puhutaan niiden henkilöiden kanssa, joita asiat koskevat 3. puhutaan rakentavasti 4. varmistetaan viestin ymmärtäminen oikein. (Järvinen 2017, 94–99.)

Viimeistä pilaria, toiminnan arviointia ja kehittämistä voidaan pitää haastavimpana pilarina useasta eri näkökulma johtuen. Viimeinen pilari voi toimia työkaluna, joka auttaa arvioimaan ja tutkimaan muiden pilareiden tilaa, perustehtävän selkeyttä, työprosessien sujuvuutta sekä työn laadun ja tehokkuuden näkökohtia. Hyvin usein arviointia ei kuitenkaan tehdä, sillä vedotaan siihen, että ”ei ole

aikaa”, arviointia saatetaan kokea pelottavana tai työpaikkojen avoin ja ammatillinen keskustelukulttuuri on vielä kehittymätöntä tai työpaikoilla ei ole vakiintunutta käytäntöä omien toimien, muiden toimien tai koko työyhteisön toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja analysointiin, eikä myöskään rakentavaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. (Järvinen 2017, 103–106.)

On hyvä muistaa, että ongelmatonta työyhteisöä ei ole olemassakaan. Ammatillisesti toimivan ja terveen työyhteisön erottaa siitä, kuinka rakentavasti virheitä, epäkohtia ja ristiriitoja käsitellään. Kun työyhteisön perustehtävä on täysin selkeä ja edellä mainitut peruspilarit ovat kunnossa, työyhteisö toimii yleensä sujuvasti, työt etenevät hyvin ja työntekijät viihtyvät työssään samalla kun heidän hyvinvointinsa kasvaa. Työyhteisön kantavat rakenteet ovat keskeisessä asemassa, koska työilmapiiri on suurimmaksi osaksi riippuvainen niiden kunnosta. Jatkuvien työelämän paineiden ja muutosten lisääntyessä, myös työntekijöiden oma vastuu oman levon ja hyvinvoinnin huolehtimisesta myös vapaa-ajalla on merkittävästi kasvanut. (Järvinen 2017, 115–147.)

Tehokkaan organisaation yhteistyön kannalta on oleellista, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhteinen näkemys siitä, mikä on organisaation tarkoitus ja missio. Perustehtävän määrittelyä ja siinä pysymistä vaikeuttaa kuitenkin työyhteisön itseohjautuvuuden ylikorostuminen. Jotta tiimit voivat yhteisesti kehittää organisaation toimintaa kohti yhteistä päämäärää, tarvitaan vankkaa ja pätevää johtamista kaikilla organisaation tasoilla. Jokaisen esimiehen tehtävä on palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteutumista. Perustehtävää on silti syytä jatkuvasti tarkastella ja määritellä uudelleen, koska työyhteisön resurssit, tehtävät ja tavoitteet voivat muuttua ajan mittaan. (Järvinen 2017, 57–58.)

3.5 Voimavarojen ja vaatimusten välisen tasapainon merkitys työhyvinvoinnille

Työhyvinvointia olisi hyödyllistä tarkastella myös työn vaativuuksien ja resurssien näkökulmista (taulukko 2). Työn kuormittavuuteen ja vaativuuteen voi sisältyä asioita kuten fyysinen tai henkinen rasitus, häiriöt, keskeytykset, aikapaineet ja suuri työmäärä. Työn resursseihin puolestaan kuuluvat vaikutusmahdollisuudet, työn monipuolisuus, sosiaalinen tuki ja joustavat työajat. Nämä tekijät auttavat saavuttamaan työtehtävien tavoitteet, vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin ja hallitsemaan kuormitusta. (Larjovuori ym. 2021, 11.)

TAULUKKO 2. Työn voimavarat ja vaatimukset (Larjovuori ym. 2021, 11).

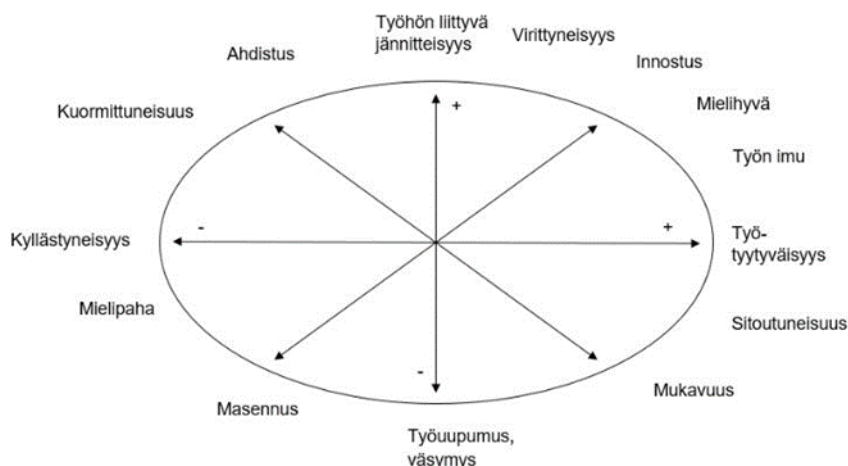
Työn voimavarat	Työn vaatimukset
<p>Henkiset ja sosiaaliset tekijät voivat olla voimavaroja, jotka edistävät työn tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn vaativuutta tai tukevat yksilön henkilökohtaista kasvua ja kehitystä.</p> <p>Näitä ovat mm. riittävä palkka, uramahdollisuudet, työkavereilta saatu tuki, työsuhteen turvallisuus, työroolien selkeys, osallistuminen päätöksentekoon, työn vaihtelevuus, palaute.</p>	<p>Psykologiset, sosiaaliset tai organisaation liittyvät elementit, jotka voivat vaatia ponnisteluja ja aiheuttaa henkistä tai fyysistä kuormitusta.</p> <p>Näitä ovat mm. suuri työtaakka, työn haastavuus, suuri vastuu, heikko työympäristön ilmiö tai epäsuotuisat fyysiset työolosuhteet.</p>

Työhyvinvoinnin tukemisen kannalta ideaali tilanne olisi työn vaatimusten ja voimavarojen keskinäinen tasapaino. Runsaat voimavarat työssä auttavat myös vastaamaan suureen työkuormitukseen ilman haitallista kuormitusta. Työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi haasteeksi muodostuu tilanne, jossa työn vaatimukset ovat korkeat, mutta käytettävissä olevat voimavarat ovat rajalliset. Työtilanteiksi, joissa kuormitusriski on suuri, voidaan luokitella tehtävät, jotka ovat sisällöllisesti vaativia ilman mahdollisuutta kehittää tarvittavaa osaamista tai tarkkuutta, sekä vaativat tehtävät, joissa ei ole riittävästi aikaa tehtävien suoriutumiseen. Kohtalaisen vaativassa työssä, jossa voimavaroja on paljon käytössä puolestaan, tukee oppimista sekä kehittymistä. (Larjovuori ym. 2021, 11–12.)

Chaufeli & Bakker työryhmän mukaan korkealla työn vaatimustasolla on selkeä yhteys mahdolliseen työuupumuksen syntymiseen. Korkea vaatimustaso ei automaattisesti liity työhön sitoutumiseen, mutta niukkojen resurssien puute voi vakavasti vaikuttaa sitoutumiseen. Resurssien puute ei kuitenkaan suoraan liity työuupumuksen kokemukseen. Vähäiset resurssit yhdistettynä korkeaan vaatimustasoon aiheuttaa todennäköisesti työntekijän uupumisen sekä haluttomuutta työhön sitoutumiseen. Edellä mainittujen yhteisvaikutus puolestaan johtaa suurella todennäköisyydellä loppuun palamiseen. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2011, 501–508.) Työhyvinvointia arvioidessa tai kehittäessä tuleekin aina muistaa tarkastella työn vaativuuden ja käytettävissä olevien resurssien tasapainoa sekä pyrkiä käsittelemään asiaa myös esim. kehityskeskusteluissa ja kehittämispalaverissa. Työn vaativuuden arviointia sekä resurssien toteutumista voi myös hyvin arvioida johtamisen- kuin työntekijän asemasta käsin.

Työhyvinvointi sekä sen kokeminen muodostuvat monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta sekä sitä voidaan tarkastella myös monista eri näkökulmista käsin. On kuitenkin hyvä muistaa, että työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työpaikan ja organisaation jäsenten lisäksi myös työntekijöiden omat elämäntavat, terveys sekä nykyinen elämäntilanne, esim. perhesuhteet ja yleinen asenne elämään. Positiivisen elämänasenteen omaavat henkilöt stressaavat vähemmän, eikä heitä mahdolliset ristiriititekijät kuormita samalla tavalla kuin pessimistisiä työntekijöitä. Kun tarkastellaan työhyvinvointia yksilötasolla, on tärkeää ymmärtää, että koettu työhyvinvointi on aina henkilökohtainen ja subjektiivinen kokemus. (Virolainen 2012, 12–13.)

Virolainen (2012, 13) nojaa Warrin (1990, 194) teoriaan subjektiivisen hyvinvoinnin kokemuksesta affektiivisen työhyvinvoinnin mallin mukaan (kuva 7). Tällöin työhyvinvointi jaotellaan virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan erilaisiin tunnekokemuksiin. Näistä muodostuu affektiivisen hyvinvoinnin kolme keskeistä kokemusta: 1. negatiivisesta positiiviseen tunnetilaan siirtyminen, 2. jännityksen ja huolen väheneminen tyytyväisyyden kasvaessa, ja 3. masennuksen vähentyminen innostuksen lisääntyessä.



KUVA 7. Affektivisen työhyvinvoinnin malli (Warr 1990, 195).

Warrin mallin mukaan työntekijä, joka kokee enemmän positiivisia tunteista ja tunnetiloja työssään (kuvion oikealla puolella), kokee yleensä suurempaa tyytyväisyyttä työhönsä ja nauttii paremmasta työhyvinvoinnista. Toisaalta, jos työntekijä kokee enemmän negatiivisia tunnetiloja (kuvion vasemalla puolella), se voi johtaa suurempaan sairauslomien riskiin, heikompaan työtehokkuuteen ja heikentyneeseen työhön sitoutumiseen. Warrin mukaan työhyvinvointi vaikuttaa aina työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, eikä näin ollen ole mikään erillinen osa ihmisen elämää. (Virolainen 2012, 14.)

Ajallisesti mikäli yhteistoiminnallisissa työpajoissa olisi ollut enemmän aikaa käytettävissä niin olisimme myös voineet tarkastella työhön liittyviä tunnekokemuksia. Alun perin kehittämistyötä suunniteltaessa tavoitteena oli käsitellä työntekijöiden psykologista pääomaa yhdessä työpajassa, jolloin olisimme myös käsitelleet henkilökohtaisia työhön liittyviä tunnekokemuksia osana työntekijöiden henkilökohtaista vuosikellon laadintaa. Aikataulullisista syistä tämä kuitenkin täytyi jättää pois. Kehityskeskustelut sekä organisaation tyhy- ja tiimipäivät olisivat kuitenkin oiva tilaisuus käsitellä työntekijöiden työhön liittyviä tunteita ja tätä kautta edistää työhyvinvointia. Affektivisen työhyvinvoinnin malli voisi toimia myös erinomaisena tunnetilojen reflektiotyökaluna arvioimaan kuukausittaisia työhön liittyviä tuntemuksia ja jäin ollen auttamaan ennaltaehkäisevästi tunnistamaan esim. uupumuksen ja sairauslomien riskejä. Malliin on helppoa laatia tikkataulun mukainen pisteytys, jolloin myös tulosten arviointi ja seuranta helpottuvat sekä tuloksia voidaan hyödyntää osana mahdollisten työhyvinvointi toimenpiteiden hyödyllisyyden arvioinnissa.

4 TYÖHYVINVOINNIN YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN

Yhteistoiminnallisuudella metoditasolla tarkoitetaan pedagogisia periaatteita, joiden taustalla vaikuttavat oletukset ihmisestä, tiedosta sekä oppimisesta ja nämä voidaan selvästi havaita. Tärkeitä ominaisuuksia ovat: myönteinen ryhmadynamiikka ja yhteisöllisyys ryhmän jäsenten välillä, jokaisen yksilön vastuullisuus ryhmässä, aktiivinen ja avoin vuorovaikutus ryhmän sisällä, taito käsitellä sosiaalisia tilanteita ja niiden parantaminen sekä ryhmän yhteinen arviointi ja pohdinta. Tietokäsitys yhteistoiminnallisen metodin taustalla on dynaaminen eli joustava. Taustalla vaikuttavat usko kieleen ja yhteiseen puhumiseen sekä kuuntelemiseen tienä asian ymmärtämisessä. Yhteistoiminnallisesti voidaan prosessoida tai vastaavasti luoda uutta tietoa. Tutkimusten mukaan yhteistoiminnallisella lähestymistavalla on havaittu myönteisiä vaikutuksia useisiin seikkoihin, kuten yhdessä oppimiseen, sosiaalisen pääoman kasvuun, hyvinvoinnin parantumiseen, yksilön kasvuun ja kehitykseen, tasa-arvon edistämiseen ja yhteisöllisyyden vahvistumiseen. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg 2015, 23–27.)

Työpaikalla tapahtuva yhteistoiminnallinen kehittäminen voidaan nähdä yhdessä oppimisena sekä oivaltamisena. Mikäli organisaatio haluaa aidosti kehittyä ja uudistaa toimintansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, tulee organisaation hyödyntää työntekijöidensä ammattitaitoista osaamista sekä perustyön syvällistä tuntemusta. Tämä ei ole mahdollista, mikäli ei hyödynnetä kaikkien osallistujien osaamiskapasiteettia ja innovatiivisuutta. (Kivinen 2018, 18.)

Nykyinen yhteiskunta ja työelämä tuovat mukanaan yhä monimutkaisempia ongelmia, joiden ratkaiseminen edellyttää yhteistyötä, neuvottelutaitoa, avarakatseisuutta, joustavuutta ja luovuutta. Työyhteisössä ainoastaan monipuolisilla sekä kehittyvillä yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaidoilla voidaan ehkäistä sekä saada kestäviä tuloksia. Nykyiset työn luonteen nopeat muutokset edellyttävät työntekijöiltä hyviä yhteistyötaitoja sekä kykyä osallistua tavoitteelliseen ja tulokselliseen ryhmätyöskentelyyn. Juuri näitä taitoja ja valmiuksia voidaan kehittää yhteistoiminnallisen oppimisen avulla. Jotta työyhteisöt voivat toimia tehokkaasti tulee heidän harjoitella vuorovaikutustaitoja, päätöksentekoa, luottamusta, johtamista, ongelmanratkaisua sekä viestintää. Yhteistoiminnallisesti tapahtuva yhdessä oppiminen kehittää myös työntekijöiden sosiaalista pääomaa. (Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg 2015, 104–109.)

Oksanen (2009) sosiaalisen pääoman tutkimuksen perusteella on havaittu, että sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla voi olla vaikutuksia työntekijöiden terveyteen. Organisaatioissa, joissa sosiaalinen pääoma on alhainen, on jopa 1,3-kertainen riski terveyden heikentymiselle ja masennusoireiden esiintymiselle voi olla 30–50 % korkeampi verrattuna organisaatioihin, joissa sosiaalinen pääoma on vahvempaa. Heikon sosiaalisen pääoman omaavilla ihmisillä sairastumisriski on peräti 1,8-kertainen. (Oksanen 2009, 5.)

Mankan (2016) mukaan sosiaalisen pääoman kehittymistä voidaan pitää seurauksena tehokkaasta johtamisesta ja hyvin toimivasta työyhteisöstä. Sosiaalisen pääoman rakentumiseen vaikuttavat myös keskeisesti luottamus, yhteiset arvot ja normit, osallistuminen, vastavuoroisuus sekä sosiaaliset suhteet ja verkostot. (Manka 2016, 132–133.)

4.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on hyvä huomioida, että työhyvinvointi ei synny yksittäisillä tempuilla, kampanjoilla, sitä ei pystytä ostamaan ulkopuolelta käsin, eikä sen tulisi olla organisaation varsinaisesta toiminnasta erillinen osa-alue, jota pohditaan silloin, kun siihen on aikaa. Työhyvinvointia aina edistetään, ylläpidetään ja myös vähennetään organisaation päivittäisillä päätöksillä ja tekemisellä. (Kehusmaa 2011, 226.)

On kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka organisaatiossa kaikki työhyvinvointiin liittyvät organisaatioasiat tukisivat erinomaisesti työhyvinvointia, jokainen työntekijä tulkitsee työpaikkaansa oman asenteidensa kautta. Näihin tulkintoihin vaikuttavat useat tekijät, kuten työntekijän henkinen pääoma, kyky vaikuttaa omaan työhönsä, hänen terveytensä ja jopa fyysinen kuntonsa. Tämän seurauksena samassa organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointi voi vaihdella merkittävästi. (Manka 2011, 76.)

Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii huolellista ja järjestelmällistä johtamista, johon kuuluu strategisen suunnittelun tekeminen, toimenpiteiden toteuttaminen henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja jatkuvaa arviointia työhyvinvointitoimenpiteiden tehokkuudesta. On tärkeää asettaa selkeät tavoitteet työhyvinvoinnin parantamiseksi ja seurata niiden saavuttamista osana organisaation normaalia strategista työskentelyä. Samalla on tärkeää huomioida, että jokainen organisaation jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, ja vastuuta ei pidä yksinomaan säilyttää esihenkilöiden tai johtajien harteilla. (Manka 2011, 80.)

Kun tarkastellaan työhyvinvoinnin aitoa edistämistä pitkällä aikavälillä, tulee huomioida, että se lähes aina edellyttää asennemuutosta, organisaation todellisen tilanteen tunnistamista sekä myös tosiasioiden tunnistamista sekä esiin tuomista. Työhyvinvoinnista ei myöskään saada organisaatioon kilpailuetua, mikäli se ei ole osana organisaation strategiatyötä. Taulukkoon 3 on kerätty työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen sekä kannattavuuteen. Strategiatyössä puolestaan toteutetaan työhyvinvointia edistäviä muutoksia koko työyhteisön voimin, yhdessä tekemällä. (Kehusmaa 2011, 122.) Tähän kehittämistyöllä myös pyritään; työhyvinvoinnin laaja-alaiseen ymmärtämiseen ja sitä kautta asenteen muuttumiseen, organisaation haastavien tekijöiden tunnistamiseen ja niiden toimintamallien kehittämiseen, aitoon vuorovaikutukseen työyhteisön kaikkien jäsenten kanssa tosiasioiden käsittelemiseksi sekä paremman työyhteisön mahdollistamiseen ja kehittämiseen.

TAULUKKO 3. Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen (Kehusmaa 2011, 82).

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	voimavarainen, motivoitunut, sitoutunut henkilöstö, joka haluaa olla töissä	sairaus- ja tapaturmakulut vähenyvät	Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	voimavarainen, motivoitunut, sitoutunut henkilöstö, joka haluaa olla töissä



On hyvä muistaa, että eri organisaatioiden työhyvinvoinnin tasojen kirjo sekä työhyvinvointiin panostaminen vaihtelevat paljon, jopa saman toimialan sisälläkin. Oleellista ei kuitenkaan ole toimiala, tai se onko kyseessä julkinen tai yksityisomisteinen organisaatio, vaan sitä vastoin työhyvinvoinnin taso on hyvin organisaatiokohtainen asia. Useissa organisaatioissa on onneksi aidosti ymmärretty työhyvinvoinnin panostuksesta koituvat hyödyt, jonka seurauksena organisaatioissa on korkea motiivi panostaa työhyvinvointiin. Työhyvinvoinniltaan erinomaisissa organisaatioissa ajattelu viedään kuitenkin huomattavasti pidemmälle. Näissä organisaatioissa työhyvinvointiin panostetaan siitä syystä, että niin kuuluu tehdä. Työhyvinvointi nähdään keskeisenä osana organisaation arvomaailmaa. Taulukossa 4 kootusti organisaation työhyvinvoinnin tason heijastuminen käytännön tasolla heikossa, hyvässä sekä erinomaisessa organisaatiossa. (Virolainen 2012, 162.)

TAULUKKO 4. Organisaation työhyvinvoinnin tason heijastuminen käytäntöön (Virolainen 2012, 164–165).

Organisaation työhyvinvoinnin taso	Heikko	Hyvä	Erinomainen
Työhyvinvointiin panostuksen taso	ei täytä lain ja asetusten minimitasoa	työhyvinvointiin panostetaan aidosti	työhyvinvointi on osa organisaation arkea
Motiivi työhyvinvointiin panostamiseen	ei motiivia panostaa työhyvinvointiin	saada säästöjä	näin kuuluu tehdä, arvot
Kohderyhmä	ei mietitetty	kohdennettu kohderyhmä ajattelu	kohdennettu jopa yksittäisen työntekijän tasolle
Ristiriitöiden käsittely	useita, joista ei puhuta	asioista keskustellaan niiden ilmaannuttua	ennaltaehkäisevää toimintaa
Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä	ei vastuhenkilö nimetty	johto, hr, esimiehet	koko henkilöstö
Työhyvinvoinnin mittaus	ei mitata	useita mittareita, mitataan usein	henkilöstömittaus ja vuoropuhelu jatkuvaa
Yhteistyö työhyvinvoinnin kehittämisessä	työterveyshuolto, ei vuoropuhelua	useita yhteistyökumppaneita, paljon vuoropuhelua	useita yhteistyökumppaneita, jatkuva vuoropuhelu
Seuraukset	paljon sairauspoissaoloja, suuri vaihtuvuus, heikko ilmapiiri	vähän sairauspoissaoloja, hyvä tuottavuus, hyvä ilmapiiri	vähän sairauspoissaoloja, erinomainen tuottavuus ja ilmapiiri

4.2 Työhyvinvointijohtaminen

Vaikka työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan katsoa kuuluvaksi jokaiselle työyhteisössä, viime kädessä kuitenkin sen kehittäminen on organisaation johdon vastuulla. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisikin olla keskeinen ja kiinteä osa organisaation kokonaisjohtamista sekä henkilöstöjohtamisen ydinasioita. Työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu organisaation arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamiskäytäntöjen perustalle. Työhyvinvoinnin edistämässä korostetaan eettisiä periaatteita ja moraalisia toimintatapoja. Tehokas työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää mittareiden ja arviointimenetelmien käyttöä, jotta sen vaikutuksia voidaan seurata ja arvioida. Tämä edellyttää monipuolista mittaristoa/arviointityökaluja sekä pitkäjänteistä työtä. (Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää aina huolellista ja suunnitelmallista johtamista, mukaan lukien strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen vahvistamiseksi ja jatkuvaa työhyvinvointitoiminnan arviointia. Työhyvinvoinnin tavoitteet tulisi määrittellä ja niiden saavuttamista tulisi seurata säännöllisesti osana organisaation normaalia strategista suunnittelua. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa- tutkimussarjassa on tarkasteltu hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen toimintatapoja vuodesta 2009 lähtien. Tutkimuksen tekijät korostavat, että erityisen tärkeää, että hyvinvoinnin kehittäminen perustuu organisaation strategioihin, siihen osoitettuihin resursseihin ja säännölliseen toteutumisen arviointiin. (Manka 2023, 114–115.)

Mankan 2023 mukaan työhyvinvoinnin johtamisen avulla voitaisiin saavuttaa merkittäviä taloudellisia etuja ja parantaa samalla henkilöstön hyvinvointia. Tässä prosessissa johtajuus ja työhyvinvoinnin asiantuntemus ovat keskeisessä asemassa, ja on tärkeää panostaa työhyvinvointiosaamisen kehittämiseen ja antaa riittävästi aikaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Tämä on erityisen tärkeää kaikenlaisissa organisaatioissa, mutta erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on runsaasti kehityspotentiaalia, jota tulisi hyödyntää entistä tehokkaammin. (Manka 2023, 119.)

Johtaminen on keskiössä työhyvinvoinnin kehittämisessä, mutta siihen vaikuttavat muutkin keskeiset tekijät. Johtaminen ei ainoastaan heijasta laadukasta johtamista, vaan sillä on myös vaikutusta tasapainoiseen elämään työn ja yksityiselämän välillä. Samoin mahdollisuudet urakehitykseen vaikuttavat myönteisesti työoloihin ja siten myös työhyvinvointiin. (Parent- Thirionin ym. 2017, 124.)

Työhyvinvoinnin johtaminen työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmasta viittaa yleensä toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat työn tekemisen edellytyksiin, työyhteisöön ja yksittäiseen työntekijään. Työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla kiinteä osa organisaation kokonaiskehittämistä, ei pelkästään erillinen ohjelma. Tämä lähestymistapa integroi työhyvinvoinnin edistämisen osaksi päivittäistä työtä, eikä se rajoitu erillisiin työkykyohjelmiin. Tuloksena tästä työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa johtamista ja se näkyy ja tuntuu osana päivittäistä työskentelyä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 270.)

Työelämäasiantuntija Marjaana Toiminen on korostanut, että yrityksen strategiset tavoitteet eivät voi toteutua ilman riittävää sitoutumista työntekijöiltä. Aikaisemmin yrityskulttuuria yritettiin kehittää erilaisilla toimenpiteillä, työsuhte- eduilla ja työhyvinvointipäivillä. Nykypäivänä ymmärretään kuitenkin, että organisaation kulttuuri ja työntekijöiden hyvinvointi on perustavanlaatuisia kilpailuetuja. Työvoiman saatavuuden heikentyessä organisaatiot joutuvat entistä enemmän keskittymään kulttuurin ja hyvinvoinnin edistämiseen. Tulevaisuudessa menestyminen on vahvasti riippuvainen näistä

tekijöistä, ja nämä edellyttävät voimakasta panostamista johtamiseen. (Toiminen 2022, 65–70.) Siksi mielestäni työhyvinvoinnin johtaminen on yksi keskeisistä taitoalueista tulevaisuuden johtajille.

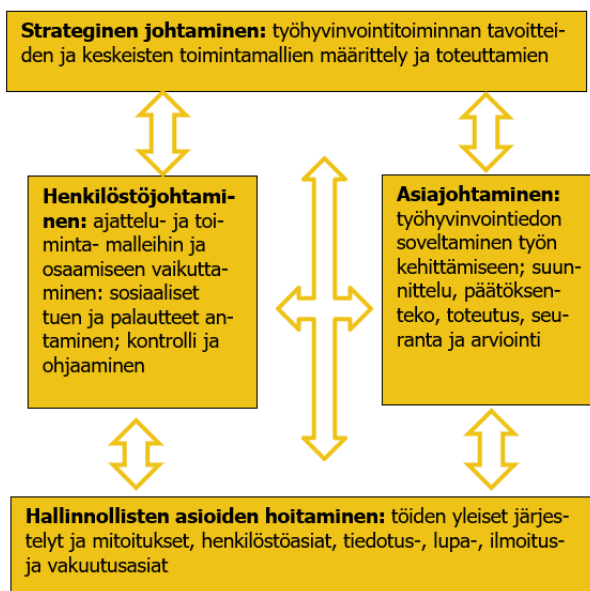
Suutarinen & Vesterinen (2010, 53) korostavat, että yrityksen menestys riippuu hyvän johtamisen lisäksi myös hyvinvoivasta henkilöstöstä. Organisaation toiminta perustuu henkilöstön hyvinvointiin, koska ilman henkilöstön hyvinvointia ei synny osaamista eikä innovaatiota. Ainoastaan terveet ja hyvinvoivat työntekijät kykenevät saattamaan organisaation ydinkompetenssit hyötykäyttöön.

Mankan (2008, 75) mukaan useissa tutkimuksissa on osoitettu työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen välinen korkea korrelaatio. Taloudellista menestystä selittävät inhimillinen sekä sosiaalinen pääoma jopa neljä kertaa paremmin kuin perinteiset aineelliset tekijät osissa tutkimuksista.

Tarkkonen 2012 mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan erottaa 5 keskeistä perustoimintoa:

1. perusedellytyksenä on työhyvinvointia koskevan todellisuuden tarkka määrittely, joka edellyttää kehityskeskusteluita, työhyvinvointikyselyjä, säännöllistä riskienarviointia, jotta pystytään määrittelemään, missä ollaan menossa.
2. merkitysten luomista, jotka määrittelevät sen, mikä on tärkeää ja mikä ei. Työhyvinvoinnin kannalta tämä edellyttää vahvaa arvomaailmaa, jossa asiat hoidetaan hyvin.
3. käytännön edellytysten luomista, jotka voivat olla esim. työhyvinvoinnille määriteltyjä painopisteitä, tavoitenäkymiä, päämääriä ja tavoitteita, kuin myös periaatteita, keinoja, organisoitajeja sekä resursseja. Selkeän suunnan näyttämistä.
4. onnistuakseen työhyvinvointia on kyettävä johtamaan joukkojen edestä, jolloin työntekijät tietävät, mikä on työnantajan tahto. Johtamisen tulee olla mukana toteuttamisessa kuin myös seurannassa.
5. työhyvinvointia ei pysty johtamaan menestyksekkääsi ilman johtamisen ja sen aikaansaannosten arviointia. Arviointi on kaiken perusta ja välttämätön edellytys oppimiselle ja kehitymiselle. (Tarkkonen 2012, 75–77.)

Työhyvinvoinnin johtamista tulisi tarkastella myös perinteisten eri johtamisen alueiden ja käsitteiden kautta (kuva 8), jolloin myös työhyvinvointi johtamisen laaja-alaisuus tulee paremmin esiin.



KUVA 8. Työhyvinvoinnin johtamisen eri alueet (Tarkkonen 2021, 78).

Mankan havaintojen perusteella aktiivinen panostaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen luo merkittävästi enemmän mahdollisuuksia ratkaista tilanteita ja samalla vähentää mahdollisten ongelmien kokonaiskustannuksia. Proaktiivisella toiminnalla ei pelkästään reagoida jo ilmeneviin haasteisiin, vaan se keskittyy myös luomaan työolosuhteita, jotka tekevät työskentelystä sujuvaa. Tämä edistää työhyvinvointia ja samalla tuottaa merkittäviä säästöjä kustannusten suhteen. (Manka 2023, 130–131.)



KUVA 9. Työhyvinvoinnin riskipyramidi (Manka 2016, 92).

Työhyvinvoinnin tunnusluvut ja mittarit ovat äärimmäisen tärkeitä, sillä ne toimivat toiminnan ohjauksen ja arvioinnin apuna. Analysoimalla työhyvinvointiin liittyviä tietoja saadaan selville ne kohdat, jotka tarvitsevat parannusta ja huomiota. Tietojen keruu ja analyysi ovat ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin näkökulmasta ensiarvoisen tärkeitä, koska ne tarjoavat kattavaa tietoa työolosuhteista, työntekijöistä ja työyhteisön ilmapiiristä. Näiden tietojen perusteella voidaan suunnitella ja toteuttaa tarvittavia kehitystoimenpiteitä. Työhyvinvoinnin tulokset vaikuttavat suoraan organisaation päivittäiseen toimintaan, ja siksi on olennaista kerätä reaaliaikaista tietoa, joka perustuu objektiivisiin havaintoihin eikä pelkästään johdon tai esihenkilöiden mielipiteisiin työympäristöstä ja ilmapiiristä. (Suonsivu 2014, 97.)

Suonsivun (2014, 98) mukaan mittaamista voidaan käyttää myös tarkasteluun siitä, ovatko asetetut tavoitteet saavutettu sekä tehdäänkö oikeita asioita ja toimitaanko oikein asioiden suhteen. Näin ollen kohdennettujen mittaamisalueiden toimenpiteinä toimivat toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen, toiminnan ohjaus sekä jatkuva parantaminen. Kun taas tarkastellaan organisaation tulokSELLISUUTTA, olisi tärkeää huomioida seuraavat 3 tekijää;

1. arvioiminen ja seuranta mahdollisista kustannus- ja palkitsemisvälineistä,
2. työntekijöiden hyvinvoinnin, kuormituksen ja motivaation tilan tarkastelu ja seuranta,
3. organisaation resurssien arvioiminen ja niiden seuranta.

Työhyvinvoinnin mittauksessa tulisi keskittyä ennakoiviin mittareihin, jotka mahdollistavat varhaisen puuttumisen ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttamisen, kuten palkitsemisen, kehittämisen, kouluttamisen ja ongelmien ratkaisun. Mittareiden suunnittelu ja käyttö olisi myös hyvä toteuttaa yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin myös sitoutuminen ja mielenkiinto mittaamiseen sekä työn ja sen olosuhteiden parantamiseen kasvaa. Mittareita tulisi laatia niin, että suuntaavat toimintaa oikeisiin asioihin ja selkeyttävät niitä näkökohtia, jotka ovat linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. (Suonsivu 2014, 98–100.)

Esimerkkejä **ennakoivista työhyvinvoinnin** mittareista ovat mm;

- kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut
- turvallisuuteen liittyvät vaaratilanteiden ja läheltä piti- tapaukset
- työjärjestelyiden ja työkuormituksen arviointiin liittyvät mittarit
- työympäristön järjestykseen ja viihtyvyyteen liittyvät indeksit
- koulutusohjelman seuranta ja päivitykset
- riskiarviointien perusteella toteutetut toimenpiteet
- työntekijöiden esittämät turvallisuusaloitteet
- työntekijöiden turvallisuusaloitteet

Esimerkkejä **työhyvinvoinnin reagoivista mittareista** ovat mm;

- organisaation henkilöstörakenne (sisältäen ikä, sukupuoli ja työsuhdemuodot)
- henkilöstön vaihtuvuus ja rekrytointi
- henkilöstön osaamisen kehittäminen ja pätevyudet
- sairauspoissaolot (sekä päivien määrä että kustannukset)
- lyhyet yhden päivän poissaolot
- ylitöiden määrä
- muut terveyttä ja hyvinvointia kuvaavat mittarit
- tapaturmat ja ammattitaudit
- esimiestoiminta ja tiedonkulku. (Suonsivu 2014, 98–100.)

4.3 Yhteenveto työhyvinvoinnin ja työhyvinvointijohtamisen merkityksestä

10 keskeisintä tekijää miksi työhyvinvointi ja sen johtaminen on tulevaisuuden tärkeimpiä taitoja;

1. Työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestystekijänä korostuu maailman muuttuessa. Organisaation kulttuuri ja työhyvinvointi on jokaisen yrityksen kilpailukyvyyn ja menestyksen kivijalka.
2. Työntekijät ovat jokaisen organisaation tärkein voimavara ja heidän työhyvinvointinsa tulisi olla jokaisen organisaation tärkeimpiä tekijöitä. Organisaation toiminta perustuu henkilöstön hyvinvointiin, koska ilman hyvinvointia ei synny osaamista eikä innovaatiota. Ainoastaan terveet ja hyvinvoivat työntekijät kykenevät saattamaan organisaation ydinkompetenssit hyötykäyttöön.

3. Työuupumus, kiire, kuormituksen lisääminen ja aikapaineet uhkaavat työhyvinvointia ja näin ollen jokaisen yrityksen toimintaedellytyksiä. Näihin tekijöihin puuttuminen ei ole mahdollista ilman työhyvinvointijohtamiseen panostamista.
4. Työhyvinvointijohtamiseen panostaminen mahdollistaa työn voimavarojen vahvistamisen ja kasvattamisen ja näin ollen ne tukevat myös oppimista, kehittymistä, työn tavoitteiden saavuttamista ja työn vaatimusten vastaamista sekä auttavat hallitsemaan työstä johtuvaa kuormitusta.
5. Työhyvinvointi vaikuttaa aina työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (ja näin ollen myös työstä suoriutumiseen), jonka vuoksi heikko työhyvinvointi väistämättä heikentää myös kokonaisvaltaista hyvinvointia ja vastaavasti korkea työhyvinvointi vahvistaa kokonaisvaltaista hyvinvointia.
6. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan kokonaisvaltaista johtamista, joka sisältää strategisen suunnittelun, toimenpiteet voimavarojen vahvistamiseksi sekä jatkuvan arvioinnin ja mittaamisen. Vain arvioimalla saadaan luotettavaa tietoa työhyvinvoinnin tilasta, voidaan ennakoida ja ennaltaehkäisevästi kehittää työhyvinvointia sekä tuloksellisesti toteuttaa työhyvinvointijohtamista. Asiat, joita mitataan, voidaan paremmin johtaa ja hallita (et voi hallita asioita, joita et mittaa). Mitattavat asiat tulevat myös todennäköisemmin tehdyksi sekä antavat arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseksi ja oppimiseksi.
7. Työhyvinvointiin panostamalla saadaan merkittäviä taloudellisia hyötyjä (mm. sairaus- ja tapaturmakulujen vähentyminen) sekä motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö.
8. Työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen välillä on korkea korrelaatio, näin ollen osaamista voidaan menestyksekkäästi kehittää vaikuttamalla työhyvinvointiin.
9. Työhyvinvointi ja sen tulokset vaikuttavat aina suoraan organisaation operatiiviseen toimintaan ja tulokseen.
10. Yksilötasolla tarkasteltaessa koettu työhyvinvointi on aina subjektiivinen kokemus, johon merkittävällä tavalla vaikuttavat työntekijät elintavat, terveydentila ja muu elämäntilanne sekä elämäntilanne. Vahvistamalla työhyvinvointia voidaan myös vaikuttaa henkilöstön terveydentilaan.

5 KAUSTISEN SEUTUKUNTA

Kaustisen seutukunta toimii viiden keskipohjolaisen kunnan (Halsua, Kaustinen, Lestijärvi, Toholampi ja Veteli) yhteisenä kehittämisorganisaationa (kuva 10). Kaustisen seutukunta on kuntalain 51§:n mukainen kuntien yhteinen toimielin, joka perustuu kuntien väliseen yhteistyösopimukseen. Tavoitteena on edistää kuntien yhteistä etua ja toteuttaa seudulla määriteltyä toiminta-ajatusta, jossa kunnat yhdistävät voimavaransa yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä yhteisesti sovittuja päätavoitteita ovat: 1. aluekehittämien 2. alueen elinkeinotoiminnan kehittäminen 3. kuntien yhteistoiminnan edistäminen 4. seudun edunvalvonta. Suomen mittapuulla Kaustisen seutukunnalla on poikkeuksellisen laaja toiminta- ja tehtäväkenttä seudullisten toimijoiden joukossa Suomessa. Organisaatiolla on myös laajat yhteistyö- ja kumppanuusverkotot ympäri Suomen, joiden avulla mahdollistetaan osaamista, rahoitusta ja palveluja alueen yritysten, kuntien ja yhteisöjen kehittämistyöhön. (Kaustisenseutu.fi.)



KUVA 10. Kaustisen seutukunta.

Kaustisen seudulla yrittäjyys elää vahvana. Yrityksiä on n. 1400 kpl, joista puolet maa- ja metsätaloudessa. Työpaikkoja seudulla on n. 4500 kpl ja työvoimaa n. 5200 henkilöä. Kaustisen seudulla asuu 11 710 asukasta (07/2023). Työttömien osuus työvoimasta (07/2023) 7,7 % ja työllisyysaste 20–64-vuotiaissa 77 %. (Kaustisenseutu.fi.)

5.1 Organisaation tehtävä

Kaustisen seutukunta tarjoaa paikallisille yrityksille, työllisille ja alueen kehitykselle palveluita sekä edistävät alueen markkinointia ja näkyvyyttä. Tämän lisäksi seutukunta tuottaa työllisyyskokeiluissa

jäsenkuntiensa lakisääteiset palvelut osana Kokkolan seudun työllisyyskokeilua. Organisaation hallinnollinen toimintamalli on kuntalain mukainen kuntien yhteistoimintaelin Lestijärven kunnan hallinto-organisaatiossa. (Kaustisenseutu.fi.)

Kaustisen seudun Elinvoimaohjelma ohjaa seudulla tehtävää kehittämistyötä ja toimii seutukunnan strategisena pohjana. Elinvoimaohjelma on ohjannut seudulla tehtävää kehittämistyötä vuodesta 2016 alkaen. Kaustisen seutukunnan seutuvaltuusto on hyväksynyt toukokuussa 2022 uuden elinvoimaohjelman vuosille 2022–2026, joka on laadittu vastaamaan tämän päivän, että lähitulevaisuuden haasteisiin sekä mahdollisuuksiin laaja-alaisessa seudullisessa osallistavassa valmistelussa. Seutukunnalla on tällä hetkellä käynnissä 13 kehittämishanketta, hankesalkun koon ollessa n. 3.2miljoonaa euroa. Useita uusia hankkeita on myös tulossa. (Kaustisenseutu.fi.)

Elinvoimaohjelma koostuu neljästä strategisesta kehittämisteemasta;

1. **Teema 1. Uusiutuvan energian ja biotalouden seutu.** Visio *”Kaustisen seutu toimii edelläkävijänä uusiutuvia luonnonvaroja jalostavana ja energiaa vastuullisesti tuottavana seutuna. Kaustisen seutukunta yhdistää uusiutuvan energian tuotannon, hyödyntämisen ja varastoinnin kestäväällä tavalla. Seudulla on vahvaa osaamista sekä tarvittavat verkostot ja kumppanit, mikä on tuonut kyvyn nopeaan muutosjoustavuuteen ja uusiin mahdollisuuksiin tarttumiselle.”*
2. **Teema 2. digitaalinen ja älykäs seutu.** Visio: *”Kaustisen seutukunnassa on erinomaiset maaseutualueen tietoliikenneyhteydet. Kiinteiden ja langattomien yhteyksien teknologialusta ja kehittämisympäristö on kansainvälisestikin kiinnostava. Älykkäästi digitaalisella Kaustisen seudulla palvelut ovat tasapuolisesti saavutettavissa kaikille ja kaikkialla.”*
3. **Teema 3. Yrittäjyyden, työpaikkojen ja verkostojen seutu.** Visio: *”Kaustisen seutu on vireän ja monipuolisen yrittämisen seutua. Käynnistyneet suurhankkeet ja vihreä siirtymä on hyödynnetty yritysten ja seudun elinvoiman kasvuna. Yritysten toiminta eri verkostoissa on lisääntynyt. Seudulla on täystyöllisyys.”*
4. **Teema 4. Kulttuurin, luonnon ja onnellisten ihmisten seutu.** Visio: *”Kaustisen seutu on valovoimainen kulttuurin, luonnon ja elävän perinnön soihdunkantaja ja onnellisten ihmisten seutu. Seudun kulttuuri, luonto ja tapatumat ovat keskeisiä matkailun kohteita Suomessa.”* (Kaustisenseutu.fi.)

5.2 Organisaation rakenne

Seutukunnan organisaatio rakentuu seutuorganisaatiosta, johon kuuluvat seutuvaltuusto, johtoryhmä, kehittämisjohtaja sekä hallintopäällikkö. Tämän lisäksi palveluina kuuluvat yrityspalvelut, aluekehityspalvelut, työllisyyspalvelut. Toimintana kuuluvat yhteistoiminta ja edunvalvonta, viestintä ja aluemarkkinointi sekä hallinto- ja tukipalvelut. (Kaustisenseutu.fi.)

Henkilöstöön kuuluvat kehittämisjohtaja, hallintopäällikkö, toimistos sihteeri, tiedottaja, työllisyyskoordinaattori, työelämäohjaaja, 2 kpl työelämävalmentajaa, yritysneuvoja, yrityskehittäjä, aluekehittäjä, hankeassistentti, 9 kpl projektipäälliköitä sekä 2 kpl projektityöntekijöitä. Yhteensä 23 henkilöä, joista 11 on miehiä ja 12 naisia (Kaustisenseutu.fi) Työntekijä määrä on lisääntynyt merkittäväällä tavalla viimeisen kahden vuoden aikana. Organisaation rakenteessa on erityistä se, että suurin osa henkilöstöstä toimii määräaikaissa projekteissa, ja organisaatiossa ei ole perinteisiä lähiesihenkilöitä. Sen sijaan koko henkilöstö toimii kehittämisjohtajan alaisuudessa, joka toimii samalla kaikkien esihenkilönä ja johtajana. Henkilöstömäärä myös elää ja muuttuu hyvin usein hanketyön takia. Tätä kehittämistyötä tehtäessä henkilöstössä on ehtinyt tapahtua useita muutoksia (työsuhteen päättymiä, uusien työsuhteen muodostumisia sekä uusien henkilöiden rekrytointia).

Työhyvinvoinnin näkökulmista tarkasteltuna organisaation henkilöstön jatkuvat muutokset, henkilöstön määrän voimakas lisääntyminen, työntekijöiden määräaikaisuus sekä projektityöskentelyn luonteet aiheuttavat merkittäviä haasteita työhyvinvointiin panostamisessa sekä työhyvinvointijohtamisessa. Etätöyön ja itseohjautuvuuden korkea aste myös asettaa omanlaisensa haasteet työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä vaatii henkilöstöltä vahvuuksia itsenäisen työn suoriutumiseen ja itsensä johtamiseen.

5.3 Kehittämistyöhön osallistuneet

Kehittämistyöhön toimenpiteisiin (alkukartoituskysely, työpaja, kehitystoimenpiteiden äänestyskysely, työpaja) kutsuttiin koko organisaation henkilöstö. Tavoitteena oli saada koko henkilöstö mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työpajat toteutettiin organisaation tyhy päivien yhteydessä, jotta voitiin mahdollistaa mahdollisimman monen työntekijän osallistuminen työpajoihin. Koko prosessista pidettiin etukäteen tiedotustilaisuus organisaation työntekijöille sekä kyselyistä laadittiin etukäteen tiedotteet organisaatiolle, jotta työntekijät pystyivät varautumaan aikataulullisesti kyselyihin vastaamiseen. Organisaation johto oli mukana koko prosessin ajan. Molempiin kyselyihin vastasi 91 % henkilöstöstä (21hlö), työpaja 1 osallistui 83 % henkilöstöstä (19hlö) ja työpaja 2 78 % henkilöstöstä (19hlö).

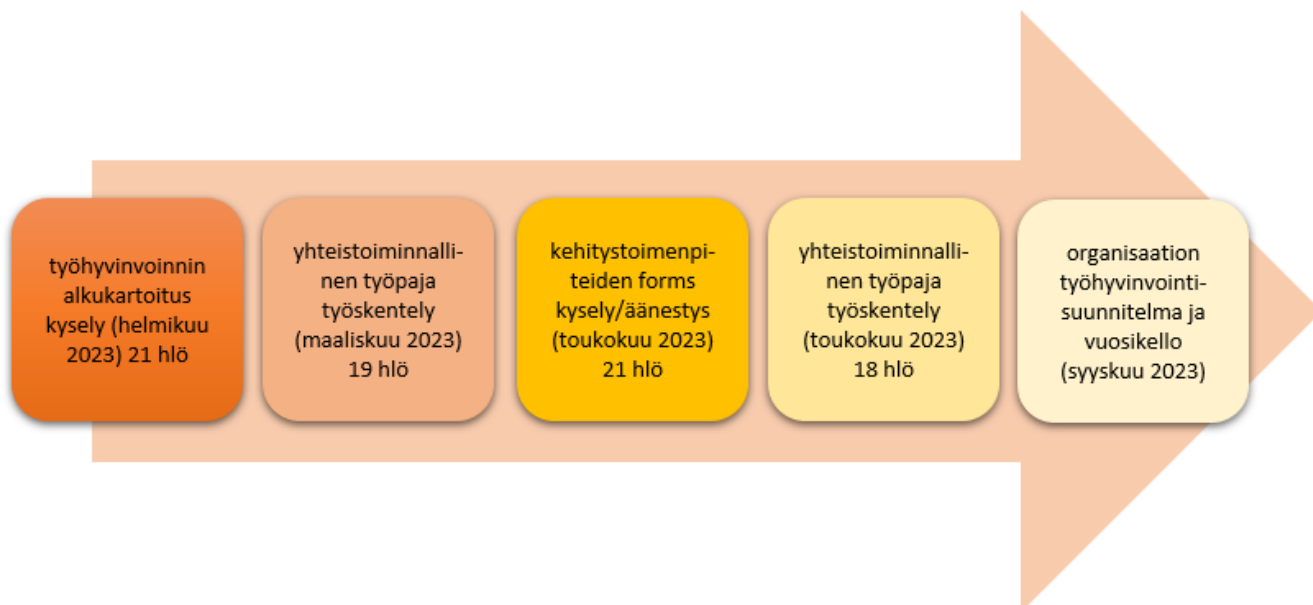
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään koko kehittämistyön toteutusta. Kehittämisen prosessi nojaa vahvasti yhteistoiminnalliseen kehittämiseen ja organisaation yhdessä toimimiseen. Kehittämistyön rakenteena toimii toimintatutkimuksen periaatteet, joita toteutetaan yhteistoiminnallisen kehittämisen mukaisesti. Kehittämistyössä näkyy myös laadullisen tutkimuksen ote, jossa jokaisen työntekijän näkökulma on tärkeä sekä lähtökohtana on toimeksiantaja organisaation todellisen työhyvinvoinnin kuvaaminen ja ymmärtäminen. Koko organisaation henkilöstö on äärimmäisen harvoin yhdessä, henkilöstömuutoksia tulee suhteellisen usein ja henkilöstö on hyvin hajallaan eri paikkakunnilla sekä organisaatio toimii itseohjautuvasti. Tästä syystä on katsottu äärimmäisen tärkeäksi juuri yhteistoiminnallinen kehittäminen. Kehittäminen koostuu kaikinensa työhyvinvoinnin alkukartoituksen kyselylomakkeesta, kahdesta eri yhteistoiminnallisesta työpaja työskentelystä sekä kehittämistoimenpiteiden tärkeyden kyselystä/äänestyksestä sekä näiden pohjalta laaditusta organisaation työhyvinvointisuunnitelmasta, joka laaditaan vuosikellon muotoon. Alaluvuissa käsitellään yksityiskohtaisemmin kehittämistyön lähtökohtia, menetelmällisiä valintoja sekä aineiston analyysiä.

6.1 Lähtökohdat kehittämistyön toteutukseen

Laadullisessa tutkimuksessa on yleistä, että aineiston hankinta tapahtuu useassa vaiheessa (helmikuuhun saakka) ja monesti rinnakkaisesti eri menetelmin (kyselyt, työpajat), jonka ansiosta analyysiä voidaan tehdä koko tutkimusprosessin ajan (vuoden 2023 kuluessa). Näin ollen myös vuoropuhelu aineiston keruun ja analyysivaiheiden välillä lisää tutkimuksen joustavuutta sekä mahdollistaa muutosten tekemisen jo empiirisen aineiston keruuvaiheessa. (Puusa & Juuti 2020 146.)

Kehittämisen prosessin aikana tietoa kerättiin usean eri menetelmän avulla. Tutkimussuunnitelma kuitenkin eli ja mukautui koko tutkimusprosessin mukana. Alussa tehtiin työhyvinvoinnin kyselylomake, joka muodostui tutkimuksen eräänlaiseksi alkukartoitukseksi, jonka avulla kerättiin tutkimuksen runko, yleinen kuvaus siitä, mitkä tekijät heikentävät ja lisäävät työhyvinvointia sekä kuinka tärkeäksi eri työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämistoimenpiteet koettiin organisaatiossa. Tämän jälkeen yhteistoiminnallisilla työpaja työskentelyillä (2 kpl) syvennettiin saatua kuvaa aiheesta sekä lähdettiin yhteistoiminnallisesti etsimään kehitys- ja ratkaisuehdotuksia työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kehittämiseen. Työpajatyöskentelyn kehitysideoiden pohjalta laadittiin kehitystoimenpiteiden kyselylomake, jossa organisaation työntekijät pääsivät äänestämään heidän mielestään tärkeimmät ja keskeisimmät kehitystoimenpiteet. Kyselytulosten perusteella, eniten ääniä saaneet kehitystoimenpiteet, nostettiin tulevaan organisaation työhyvinvointisuunnitelmaan (työhyvinvoinnin vuosikello). Eri menetelmien avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman laajasti kehittämisen prosessin kannalta olennainta tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, niiden kehittämistarpeista sekä kehittämisen ratkaisuista. Kuvassa 11 kuvataan kehittämisen prosessiä.



KUVA 11. Yhteenvedo kehitysprosessista, osallistujien määrästä ja käytetyistä menetelmistä.

6.2 Menetelmälliset valinnat

Kehittämistyö toteutettiin soveltaen toimintatutkimuksen periaatteita. Toimintatutkimukselle tyypillistä ovat tutkimuksen ja käytännön samanaikaisuus eli toimintatutkimuksen voidaan katsoa yhdistävän käytäntöä sekä teoriaa. Toimintatutkimus sisältää käytännössä aina uuden tiedon hankkimista, oivaltamista ja ymmärtämistä, mikä puolestaan tulisi johtaa muutokseen ongelma-alueella ja teoreettisen ymmärryksen laajentumiseen. (Puusa& Juuti 2020, 267.)

Toimintatutkimuksen tärkeänä elementtiä voidaan pitää myös oppimisen näkökulmaa. Toimintatutkimuksen myötä oppiminen tai muutos voi vaikuttaa esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, vallitseviin asenteisiin tai johtamistapaan. Oppiminen on nimenomaan yhdessä oppimista: uuden tiedon rakentamiseen osallistuu koko organisaatio, jotka tuovat oman panoksensa toiminnan ja teorian kehittämiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena organisaation näkökulmasta on parantaa organisaation ymmärrystä itsestään ja erityisesti suunnitella ja toteuttaa käytännön muutoksia, jotka edistävät organisaation kehittymistä. Toimintatutkimuksen prosessi on lähestymistavaltaan tutkimuksen kohteiden omaan osallisuuteen perustuvaa, ja sen tulee tähdätä toimintatapojen muutokseen. (Puusa& Juuti 2020, 268.)

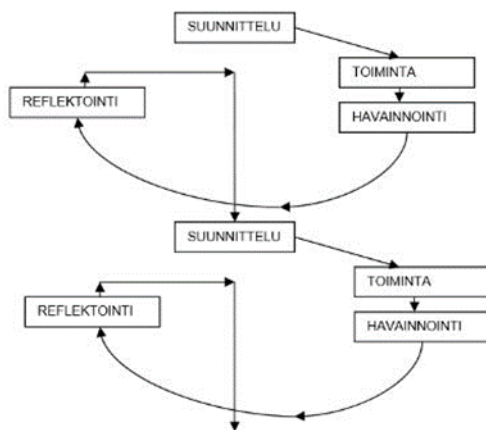
Toimintatutkimus on valikoitunut työn toteuttamistavaksi, koska sen avulla pyritään hyvällä tavalla vaikuttamaan tutkimuskohteeseen. Toimintatutkimuksessa tutkimus nähdään avoimena toimintana, jossa avoimesti tutkittaville kerrotaan tutkimuksen tarkoitus (työhyvinvoinnin tutkiminen), otetaan heidät mukaan yhteistyöhön sekä pyritään vaikuttamaan myönteisellä tavalla heidän elämäänsä (työhyvinvoinnin lisääminen). Toimintatutkimus voidaan ymmärtää menetelmäksi, jossa tutkija liittyy aktiivisesti tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkii yhdessä osallistujien kanssa tunnistamaan ja ratkaisemaan tiettyjä ongelmia (miten yhteistoiminnallisesti voimme lisätä organisaation hyvinvointia). Toimintatutkimuksen tavoitteena on ottaa osallistujat mukaan täysivertaisina jäseninä ja yhdessä pyrkiä toteuttamaan asetettuja päämääriä. Toimintatutkimuksessa tutkijan ja osallistujien vuorovaikutus on pysyvää, pitkäaikaista ja aktiivista vuorovaikutusta, jossa sitoudutaan yhteisesti sovittuihin

tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen keskeisenä tavoitteena on parantaa nykyistä tilannetta yhdessä osallistujien kanssa, eikä muutos ole ulkopuolisesti määrättyä. Tällöin lähestymistapa korostaa osallistujien aktiivista roolia muutoksen aikaansaamisessa, jolloin tutkimusprosessi ja muutos liittyvät lähteisesti yhteen. Lopputuloksena syntyy parannuksia nykyiseen tilanteeseen osallistujien omien toimien tuloksena. (Eskola & Suoranta 1998, 128–130.)

Toimintatutkimuksen perustana toimii reflektiivinen ajattelu, joka auttaa avaamaan uudenlaisia näkökulmia toimintaan ja sitä kautta mahdollistaa toiminnan kehittämisen (Heikkinen 2010, 219). Tässä toimintatutkimuksessa otetaan Kaustisen seutukunnan toimintakäytännöt sekä työhyvinvoinnin osa-alueet tietoisien tarkastelun kohteeksi, tavoitteena pohtia, miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin organisaatiossa sekä miten niitä voidaan kehittää.

Toimintatutkimus aloitettiin perusteellisella suunnitelulla ja aikatauluttamisella sekä toimeksiantajan mukaan ottamisella ja koko prosessin etenemisen kuvauksella toimeksiantajalle. Tämän jälkeen toimintaa suunniteltiin, tehtiin alkukartoituskyselyn ennako tiedottamista ja toteutettiin alkukartoituskysely. Prosessin aikana havainnoitiin toimeksiantajan vastaanottoa ja palautetta ennen kyselyn lähettämistä. Toimintaa jatkuvasti analysoitiin, refleктоitiin prosessin toimenpiteiden lisääntyessä sekä pyrittiin tiedottamaan ennalta toimeksiantajaa ja sen kaikkia työntekijöitä tulevista toimenpiteistä. Toiminta eteni alkukartoituskyselystä kohti ensimmäistä yhteistoiminnallista työpajaa, jonka jälkeen analysoitiin työpajan tuloksia ja refleктоitiin toimeksiantajan palautetta ja työpajassa esiintyvää ilmapiiriä. Aikataulujen kiristyessä toimintaa pyrittiin suoraviivaistamaan ja poistamaan osa alkuperäisessä suunnitelmasta (psykologisen pääoman käsittelyn työpaja) olleesta toimenpiteistä. Jokaista toimenpidettä pyrittiin analysoimaan onnistumisten ja haasteiden näkökulmista, jotta seuraavista toimenpiteistä saataisiin mahdollisimman vähän työyhteisöä kuormittavia. Ennen toisen työpajan toteutumista laadittiin ennakolta kysely tärkeimpien kehystoimenpiteiden priorisoimiseksi, jotta toinen työpaja saatiin aikataulullisesti vähemmän kiireiseksi. Työpajan jälkeen tehtiin jälleen arviointia ja havainnointia saadusta työhyvinvointisuunnitelmista ja palautetta kerättiin myös toimeksiantajalta. Koko prosessi eteni toiminnan ja toiminnan tulosten analysoimisen ja havainnoinnin kautta kohti lopullista päämäärää eli toimeksiantajalle tehtyä työhyvinvointisuunnitelmaa, joka lopulta laadittiin vuosikellon muotoon. Keskiössä oli kuitenkin toimeksiantaja organisaation työntekijät, heidän aktiivisuutensa ja osallisuus kehittämistoimenpiteiden laatimisessa, yhteistoimin kehittäessä ja toisilta oppiessa.

Toimintatutkimuksessa käytetään usein itsereflektiivistä kehää, joka kuvastaa toiminnan syklistä luonnetta. Kehässä toiminta, sen havainnointi, reflektion ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan, muodostaen jatkuvasti etenevän spiraalin (kuva 12). Tämä spiraali ilmentää, miten toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa syklisten suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun vaiheiden kautta (Heikkinen 2010, 220.) Toimintatutkimuksellisen spiraalissa keskiössä ovat konkreettiset toimenpiteet, joita seuraavat diskurssin, eli keskustelun ja pohdinnan vaiheet. (Toikko & Rantanen 2009, 66).



KUVA 12. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, 67).

Toimintatutkimuksen merkittävänä vahvuutena voidaan nähdä se, että sen avulla saadaan toimijoiden (työntekijät) äänet esille. Lähtökohtana toimintatutkimukselle onkin, että ääntä ei anneta pelkästään organisaation johdolle vaan koko työyhteisön jäsenille sekä erilaisille näkökulmilla annetaan samanlaiset mahdollisuudet tulla esille keskustelussa. Toimintatutkimuksen tulosraportointi eroaa hieman perinteisistä tavoista raportoida, sillä tutkimuksen kohteena olevat toimija otetaan mukaan aineiston analysointiin sekä johtopäätösten tekemiseen. Tämän lisäksi myös loppuraportointi tehdään vuorovaikutuksessa toimijoiden kanssa. (Puusa & Juuti 2020, 277.)

6.3 Työhyvinvoinnin alkukartoituskysely

Työhyvinvoinnin alkukartoituskysely toteutettiin helmikuussa 2023 webropol kyselynä (liite 3). Alkukartoitukseksi valikoitiin kysely, koska kyselyn toteuttaminen katsottiin aikataulullisesti sekä käytännössä vähiten henkilöstöä kuormittavaksi tavaksi kerätä palautetta työhyvinvoinnin nykytilanteesta. Kysely mahdollisti myös nopean tavan selvittää ja tehdä näkyväksi työhyvinvoinnin keskeiset tekijät, kehittämisprosessin kulkuun vaikuttavat esteet ja voimavarat sekä seuraavien kehitystoimenpiteiden (yhteistoiminnalliset työpajat) suunnittelun. Teemahaastattelun käyttö työhyvinvoinnin tutkimiseksi, olisi menetelmänä vienyt huomattavasti enemmän aikaa, johon ei yksinkertaisesti ollut aikaa tutkijalla, organisaatiolla tai työntekijöilläkään. Työntekijöille pidettiin etukäteen tiedotusinfo organisaation viikkopalaverissa, jossa käytiin etukäteen läpi kysely, sen tavoitteet ja tarkoitus sekä kysymysten asettelu. Samalla kerättiin myös palautetta kyselystä ja kysymysten asettelusta. Kysely koettiin hyväksi, ja siihen ei tarvittu muutoksia. Kysely lähetettiin organisaation kaikille työntekijöille 5 päivää myöhemmin sähköpostitse. Kyselyyn vastattiin nimettömänä.

Kysely muodostui Mankan (2016, 76) työhyvinvoinnin voimavaralähtöisen mallin eri osa-alueista, joita on myös käytetty Larjovuoren (2021, 72) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallissa itseohjautuvassa organisaatiossa tutkimuksessa. Kyselyn osa-alueet muodostuivat organisaation, johtamisen, työyhteisön ja työn organisoinnin suljetuista kysymyksistä (2kpl) sekä avoimista kysymyksistä (2kpl). Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden alussa oli suljetut kysymykset, joiden tavoitteena on herätellä osa-alueen arviointiin ja lähestyä osa-aluetta vaihtoehtojen ja numeraalisten arviointien kautta, ennen

kuin aihetta lähestyttiin avoimien, haastavampien kysymysten kautta. Ensimmäisellä suljetulla kysymyksellä arvioitiin missä määrin kyseinen työhyvinvoinnin osa-alue esim. johtaminen kaipaa kehittämistä. Työntekijät arvioivat työhyvinvoinnin nykytilaa kolmella eri vaihtoehdolla; ei kuulu tärkeisiin tai kiireellisiin kehittämiskohteisiin, kehittäminen olisi hyväksi, mutta ei kovin kiireellistä tai kuuluu tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin. Toisessa suljetussa kysymyksessä käytettiin numeraalista arviointia 1–10 väliltä, jolloin arviointiin tämänhetkistä tilannetta, esim. mikä kuvaa tämänhetkistä tilannetta johtamisessa (1–10 väliltä), jos paras mahdollinen luku 10. Suljettujen kysymysten tavoitteena oli saada tietoa osa-alueiden kehitystarpeiden tarpeellisuudesta ja tärkeydestä sekä yleisestä kokonaisarviointista kyseisen osa-alueen nykytilasta. Avoimet kysymykset muodostuivat kyseisen työhyvinvoinnin osa-alueen heikentävistä ja lisäävistä tekijöistä, esim. mitkä tekijät johtamisen tavassa mielestäsi heikentävät työhyvinvointia ja miksi (1–3 keskeisintä). Mistä tekijät johtuvat? Perustele lyhyesti. Mitkä tekijät johtamisen tavassa lisäävät (1–3 keskeisintä) työhyvinvointia ja miksi. Mistä johtuvat? Perustele lyhyesti.

Avoimien kysymysten tarkoituksena oli saada parempi ja laajempi kuva työhyvinvoinnin kokonaistilanteesta, siihen liittyvistä ilmiöistä ja asioista, joita ymmärtämällä voitaisiin laatia keskitettyjä kehitystoimenpiteitä ja ratkaisuja organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tärkeää oli ymmärtää asioita mahdollisimman laaja-alaisesti sekä pyrkiä ymmärtämään ilmiöitä, haasteita sekä heikentäviä tekijöitä juurisyytä avaamalla. Avoimien kysymysten tavoitteena oli myös kehittämistyön kannalta keskeisempien kehittämiskohteiden löytäminen sekä työntekijöiden oman näkemyksen mahdollistaminen työhyvinvointia koskevissa asioissa. Lopussa oli myös kaksi avointa ratkaisukeskeistä kysymystä koskien työhyvinvoinnin ihannetilaa sekä sitä, mikäli vastaajasta tulisi esimies, mitä hän tekisi uudella tavalla/toisin? Nämä toimivat lähinnä bonuskysymyksinä, joiden tavoitteena oli yksilöllisesti ja ratkaisukeskeisesti voimaannuttaa työntekijöitä vastaamaan ja löytämään yksilöllisiä ratkaisuja ja vaihtoehtoja, joita tulevaisuudessa voitaisiin hyödyntää organisaation kehitystyössä sekä psykologisen pääoman kehittämisessä. Kyselyyn vastasi 21 työntekijää, vastausprosentti oli 91 %. Kysely kuvattu liitteessä 3.

Kyselyn tuloksia hyödynnettiin yhteistoiminnallisessa työpajatyöskentelyssä lukuun ottamatta kahta viimeistä avointa kysymystä. Kyselyn tuloksia käsitellään kappaleessa 7. Viimeisistä avoimista kysymyksistä saatua tietoa hyödynnettiin organisaation työhyvinvointikyselyn raportin laadinnassa sekä alun perin oli myös tarkoitus hyödyntää työpajoissa, mutta aikataulullisista syistä materiaalin käyttämiselle ei ollut aikaa. Alun perin oli myös tavoitteena tehdä yksi työpaja osuus yksilön psykologisen pääoman lähtökohdista ja laatia myös yksilölliset työhyvinvoinnin vuosikellot, mutta aikataulullisista syistä tämä osuus piti jättää pois (tämä olisi vaatinut kolmannen työpajan, jota aikataulullisista syistä ei saatu järjestettyä).

6.4 Yhteistoiminnallinen työpajatyöskentely 1

Organisaation etätyöskentelyn takia työpajat sijoitettiin organisaation omien tyhy päivien yhteyteen maaliskuulle sekä toukokuulle 2023. Työpajojen ollessa osa organisaation tyhy päiviä mahdollistettiin

parempi työntekijöiden osallisuus (työntekijät asuvat laajalla alueella, 2 projektipäällikköä hyvin kaukana) sekä aikataulullinen järjestäminen helpottui huomattavasti. Haastavana tekijänä nousi kuitenkin työpajan pituuden (3 tuntia) lyhyys, jonka vuoksi aikataulu muodostui tarpeettoman kireäksi. Ajan säästämiseksi työpajojen pienryhmät (työskentelyt pienryhmissä) muodostettiin etukäteen. Työpajaan osallistui 19 henkilöä (muutama peruutus tuli työpaja aamuna). Pienryhmiä oli 5.

Ensimmäinen yhteistoiminnallinen työpaja järjestettiin maaliskuussa. Työpajaan osallistui 19 henkilöä. Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin työhyvinvoinnin alkukartoituksen (nimettömästi tehtävä webropol kysely) kyselyn tulokset, jonka pohjalta pienryhmillä kehitettiin toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Pienryhmiä muodostui kaikkinsa 4 ryhmää. Jokainen ryhmä käsitteli työhyvinvoinnin 3 eri osa-alueella yksi kerrallaan. Osa-alueet ja sen sisältö:

1. organisaation rakenne ja toiminta sekä sen työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät
2. organisoinnin tapa ja työyhteisön toimivuus sekä sen työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät
3. johtamisen tapa sekä sen työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät

Jokainen pienryhmä sai neliosaisen taulukon kyseisen osa-alueen työhyvinvointikyselyn tuloksista. Taulukko muodostui merkittävimmistä työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä ja muista työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä sekä merkittävimmät työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä sekä muista työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä. Näiden pohjalta jokainen pienryhmä lähti ryhmätyöskentelyn omaisesti laatimaan kehitystoimenpide ehdotuksia. Jokainen ryhmä sai keskenään päättää, mistä lähtökohdista käsin lähtivät toimenpiteitä laatimaan, esim. pyrkivätkö poistamaan/lieventämään heikentäviä tekijöitä, vahvistamaan/lisäämään vahvistavia tekijöitä vai tarkastelemaan asiaa riskien tai mahdollisuuksien näkökulmista käsin. Jokainen ryhmä laati kirjallisesti kehitystoimenpide ehdotukset. Jokainen osa-alue käsiteltiin ensin työhyvinvointikyselyn tulosten kautta, sen jälkeen työskenneltiin pienryhmässä kehitystoimenpiteiden ideoimiseksi, jonka jälkeen purettiin tulokset. Jokainen ryhmä esitti omat kehitysideansa, muiden hiljaa kuunnellessa (ei kommentointia tai arviointia asioihin). Vasta kun kaikkien pienryhmien kehitysideat oli kuunneltu, siirryttiin seuraavaan osa-alueeseen. Aikataulu oli hyvin tiivis, koska työpajassa oli käytettävissä aikaa vain 3 tuntia. ***Työpaja työskentelyn pohjalta syntyi lopulta 40:tä kehitystoimenpide-ehdotusta organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi.***

Kehitystoimenpiteiden runsauden takia toimenpiteet jaettiin neljään eri kategoriaan, joihin laadittiin Microsoft forms kysely:

1. tiedottaminen ja viestintä 11 eri toimenpidettä
2. johtaminen 11 eri toimenpidettä
3. yhteisöllisyys 8 eri toimenpidettä
4. osaamisen kehittäminen 10 eri toimenpidettä

Forms kysely laadittiin toukokuulle, hieman ennen toista yhteistoiminnallista työpajaa. Forms kyselyyn vastasi 21 organisaation työntekijää. Kyselyn tavoitteena oli selvittää tärkeimmät kehitystoimenpiteet, jotka nostettaisiin tulevaan työhyvinvointisuunnitelmaan. Jokaisesta kategoriasta äänestettiin

kolme kaikkein tärkeintä kehitystoimenpidettä. Jokaisen kategorian kolme eniten ääniä saanutta kehitystoimenpidettä pääsi jatkokon seuraavalle yhteistoiminnalliselle työpajalle. Osaamisen kehittämisen toimenpiteistä nousi 4 kehittämistoimenpidettä äänien jakaantuessa tasan sijoilla 3–4. Kyselyn keskeisimmät tulokset käydään läpi kappaleessa 7.6 sekä koko kyselyn tulokset löytyvät liitteestä 4.

6.5 Yhteistoiminnallinen työpajatyöskentely 2

Toinen yhteistoiminnallinen työpajatyöskentely järjestettiin toukokuussa 2023 (2 kuukautta ensimmäisen työpajan jälkeen). Työpaja oli osana organisaation tyhy päivää, jolloin työpajan kestoksi muodostui 2,5 tuntia. Toinen työpajatyöskentely sisälsi pienryhmätyöskentelyä työhyvinvoinnin kehitystoimenpiteiden (13 eniten ääniä saanutta kehitystoimenpidettä) parissa. Jokaiselle pienryhmälle annettiin 3–4 kehitystoimenpidettä, johon jokainen ryhmä työsti kehitystoimenpiteen aikataulun, vastuuhenkilön sekä mittarit/seurannan. Jokainen ryhmä laati valmiin kirjallisen taulukon kehitystoimenpiteistä. Jokainen ryhmä esitti valmiin tuotoksensa työpaja osuuden lopuksi. Jokaisen tuotoksen kohdalla käytiin myös avointa keskustelua vastuuhenkilöistä sekä aikataulusta. Päivän päätteeksi jokaiselle kehitystoimenpiteelle oli laadittu aikataulu, vastuuhenkilö sekä mittarit/seurantaluvut. Taulukossa 5 esimerkki yhdestä valmiista kehitystoimenpiteestä. Kaikki kolmetoista työhyvinvoinnin kehitystoimenpidettä kuvattu liitteessä 2.

TAULUKKO 5. Esimerkki valmiista työhyvinvoinnin kehitystoimenpiteestä.

Kehittämis- kohde	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta/tun- nusluvut
Perehdytysohjelman luominen	perehdytysoppaan laatiminen, työtehtävien selkeys ja tehtäväkuvat esille. Seurantalomake perehdytykseen. Hallinnon sekä tukipalveluiden työtehtävät esille	Anne, Minna	syksy 2023	valmis perehdytysopas ja päivittäminen 1x/vuosi. Seurantalomake 2kk perehdytyksen jälkeen

Yhteistoiminnallisten työpajojen jälkeen kehitystoimenpiteet (13 kpl) siirrettiin organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen vuosikelloon (liite 1) toimenpiteiden aikataulun mukaan. Organisaation vuosikello jätettiin tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi organisaation johdolle (kehittämiskojohtaja sekä hallintopäällikkö) kesäkuussa 2023.

Työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa oli hyvin tärkeää, että prosessi muodostui koko organisaation välisestä yhteistoiminnallisesta prosessista, jonka avulla prosessoitiin saatua tietoa (mitkä tekijät lisäävät ja vastaavasta heikentävät työhyvinvointia) sekä luotiin yhdessä uutta tietoa (millaiset toimenpiteet edistävät työhyvinvointia, mitä tulee kehittää). Prosessin avulla pyrittiin positiivisesti vaikuttamaan yhdessä oppimiseen, työhyvinvoinnin laaja-alaiseen kohentumiseen, organisaation työyhteisön yhdenvertaiseen osallistumiseen ja toteutumiseen sekä organisaation yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Työskentelyssä pyrittiin hyödyntämään työntekijöiden syvällistä oman työnsä tuntemusta

työnsä kuormittavista ja vahvistavista tekijöistä sekä yhteistyö- ja ongelmaratkaisujen keinoin yhdessä löytämään kestäviä ratkaisuja työyhteisön työhyvinvoinnin osaamiskapasiteetin vahvistamiseen. Työskentelyn avulla myös tuettiin ja vahvistettiin organisaation sosiaalista pääomaa.

6.6 Aineiston analyysi

Tutkimuksen keräämä aineisto tarjoaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, ja aineiston analysointi pyrkii jäsentelemään ja selkeyttämään tätä tietoa säilyttäen samalla sen rikkauden. Sisältöanalyysi toimii välineenä aineiston tiivistämiseksi ja järjestämiseksi siten, että olennainen informaatio korostuu. Analyysin päätavoite on tehdä tutkittavasta ilmiöstä ymmärrettävämpi sekä tarjota selkeitä havaintoja, jotka voivat ohjata päätöksentekoa ja johtaa toiminnan parantamiseen. Analyysiä tehdään jatkuvasti koko tutkimusprosessin ajan, jotta saataisiin parempi ymmärrys ja syvällisempi tieto tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Aineiston analyysissä sovelletaan teorialähtöistä sisällön analyysiä. Teorialähtöinen sisällön analyysi perustuu vahvasti jo olemassa olevaan teoreettiseen viitekehikseen. Tässä lähestymistavassa tutkimuksen aineiston analysointi tapahtuu teorian näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa käytetään Mankan 2016 esittämää ”työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä” mallia. Teorialähtöisessä sisällön analyysissä keskitytään olemassa olevaan teoreettiseen viitekehikseen ja sen käsitteisiin. Tutkimusaineistoa tutkitaan ja analysoidaan teorian näkökulmasta, pyrkien selventämään tai laajentamaan teoreettista ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tavoitteena on sovittaa tutkimusaineiston antamat merkitykset olemassa olevaan teoriaan ja luoda uusia näkökulmia teoreettiseen viitekehikseen aineiston perusteella. (Vilka 2015, 170–171).

Tässä kehittämistyössä kirjallista aineistoa syntyi työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn pohjalta sekä yhteistoiminnallisissa työpajoissa, joissa syntyi kirjallista aineistoa kehittämistoimenpiteistä. Työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn aineisto on jaettu samankaltaisuutta kuvaavien käsitteiden avulla eri teemoihin, esim. etätyö. Tuloksissa on pyritty käyttämään mahdollisimman tarkkoja lainauksia kyselyn keskeisimmistä tuloksista kuvaamaan ilmiön laajuutta. Yhteistoiminnallisilla työpajoilla muodostuneita kirjallisia kehitystoimenpiteitä on rytmitelty niiden kehittämiskohteen, toimenpiteiden, vastuun, aikataulun ja seuranta/tunnuslukujen mukaan.

7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Kehittämistyön tulokset suhteessa kehittämiskysymyksiin. Kehittämistyöllä pyrittiin selvittämään organisaation työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä sekä yhteistoiminnallisesti kehittää työhyvinvointia lisääviä toimintamalleja, joiden pohjalta laadittaisiin organisaation ensimmäinen työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvointisuunnitelma tiivistettiin vuosikellon muotoon. Tässä kappaleessa kehittämistyön tuloksia käydään läpi työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn tuloksista (työhyvinvoinnin eri osa-alueiden työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät), työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden priorisoimisen äänestyksen tuloksista sekä organisaatiolle laaditusta työhyvinvointisuunnitelmasta. Tuloksia ei käydä työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn suljettujen kysymysten osalta, koska ne eivät suoraan liity kehittämiskysymyksiin. Nämä tulokset on kuitenkin huomioitu ja raportoitu toimeksiantajalle laaditussa työhyvinvointikyselyn 12sivuisessa raportissa, joka toimitettiin toimeksiantajalle kyselyn valmistuttua.

7.1 Työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät organisaation rakenteessa ja toiminnassa

Työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn mukaan merkittävimpänä työhyvinvointia **lisäävinä** tekijöinä koettiin itseohjautuvuus, etätömahdollisuus sekä toiminnan vapaus, joka mahdollistaa merkittävän määrän vapautta omien töidensä suunnitteluun, rytmittämiseen sekä aikatauluttamiseen. Joustava paikasta riippumaton työ sekä laaja-alainen vapaus toteuttaa annettuja projekteja ja työtehtäviä lisäsivät merkittäväällä tavalla työhyvinvointia.

Monipuolinen tiedonjakaminen sekä uusien tiedonjakojärjestelmien käyttö lisäsivät työhyvinvointia. Taukojummat koettiin myös merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin lisäämisessä sekä organisaation avoimuus ja joustavuus. Myös ystävällisyys ja auttavaisuus työntekijöiden keskuudessa lisäsi työhyvinvointia merkittäväällä tavalla. Kehitysmyönteinen ja yhteisöllinen kulttuuri organisaatiossa sekä tiimipalaverit koettiin työhyvinvointia lisäävinä.

”Työntekijöillä on laaja-alainen vapaus toteuttaa annettuja projekteja ja työtehtäviä.”

”Etätömahdollisuudet, oman työn suunnittelun mahdollisuus, kehittämismyönteinen organisaatio.”

Työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn mukaan merkittävimpänä työhyvinvointia **heikentävinä** tekijöinä koettiin organisaation henkilöstömäärän nopea kasvu, henkilöstöjohtamisen puutteet, ryhmäytyminen puuttuu, työntekijöiden samankaltainen huomioiminen ja kuunteleminen vaikea toteuttaa, tiettyjen ihmisten suosiminen, johtamisen ja vastuiden hämärtyminen, epäselvyys siitä kuka vastaa mistäkin asioista. Myös sisäisen viestinnän hajanaisuus ja säännöllisen tiedonkulun puuttuminen sekä lähikontaktin vähyys koettiin erittäin merkittävänä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä.

”Organisaation rakenne ei ole pysynyt työntekijämäärän kasvun tasalla.”

”Epäselvä organisaatorakenne- ei välttämättä ole selvyttä siitä kuka vastaa ja mistäkin asiasta.”

7.2 Työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät työyhteisön toimivuudessa

Työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn mukaan merkittävimpänä työhyvinvointia **lisäävänä** tekijänä koettiin toisten huomiointi, kannustava ilmapiiri ja tiimin tuki. Toisena lähes yhtä merkittävänä tekijänä nähtiin organisaation huumori sekä laaja-alainen osaaminen eri alueilla mm. näkökantojen monimuotoisuus, valmius toimia yhdessä erilaisissa projekteissa. Avoin työyhteisö koettiin myös merkittävällä tavalla lisäävän työhyvinvointia.

”Yhteenkuuluvuuden tunne organisaatiossa, vaikka toimitaan hyvin eri asiantuntija-aloilla. Autetaan toisia pyyteettömästi.”

”Avoimuus uusille ja kaikenlaisissa ihmisille auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan joukkoon.”

Työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn mukaan merkittävimäksi työhyvinvointia **heikentäväksi** tekijäksi koettiin työskentely etäällä toisistaan, etätö ja yhteisten tilojen puute. Erilaiset työnkuvat, hankkeet ja toimialat koettiin haastavana, jolloin väärin ymmärtämisen riski, kiinnostuksen puute, ymmärtämättömyys työn haasteista ja mahdollisuuksista sekä työn epäselvyys. Myös yhteisten työaikaan kuuluvien hetkien puute sekä kiire heikensivät työhyvinvointia.

”Työskentely vähän etäällä toisistaan. Jotkut eristäytyvät työyhteisöstä etätöskentelystä johtuen.”

”Yhteisten työaikaan kuuluvien hetkien puute, tämä rajoittaa yhteisöllisyyden syntymistä.”

7.3 Työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät organisoinnin tavassa

Työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn mukaan merkittävimmät työhyvinvointia **lisäävät** tekijät liittyivät työn vapauteen, itseohjautuvuuteen, etätöön ja oman työn organisoinnin vapauteen. Työhyvinvointia merkittävästi lisäsi myös yhdessä tekeminen, yhdessä tuumaaminen ja asioiden puiminen, mahdollisuus oppia uutta.

”Mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin asioihin, tasapuolisuus, kaikilla mahdollisuus osallistua.”

”Vapaus ja vastuu oman työn organisoimiseen. Lisää työhyvinvointia ja motivaatiota, kun on oman työnsä suunnittelija.”

Ainoastaan kaksi tekijää nousi merkittävien työhyvinvointia **heikentävien** tekijöiden listalle: yksi iso tiimi, jossa keskustellaan asioista, jotka pitäisi hoitaa alta pois, isolla porukalla osallistuminen tehotomiin palaverihin ja ”kaikki mukana kaikessa”- toimintamalli. Toinen merkittävä tekijä liittyy koulutuksiin: alaan liittyviä koulutuksia ei lasketa työajaksi, koulutussuunnitelma puuttuu, kehoitetaan osallistumaan koulutuksiin, mutta maksulliset koulutukset jäävät usein odottamaan. Kolmantena tekijänä (mutta ei niin merkittävänä) nousee liian lyhyellä varoitusajalla annettavat työtehtävät ilman kunnollista ohjeistusta sekä työn organisoinnin heikko määrittely (työtehtävät tulisi rajata selkeämmin).

”Välillä joitakin tehtäviä annetaan todella lyhyellä varoitusaajalla ja ilman kunnollista ohjeistusta, tämä saattaa aiheuttaa stressiä ja luoda paineita.”

”Alaan liittyviä lisäkoulutuksia ei lasketa työajaksi, ei ole tilaa uusille ideoille.”

7.4 Työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät johtamisen tavassa

Työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn mukaan johtamisen tavassa merkittävimmin työhyvinvointia **lisäävä** tekijä oli joustava työntekeminen, vapaus, etätö, itseohjautuvuus, työntekijöiden luottaminen sekä palautteen ja tuen saamisen nopeus ja helppous, tuen saanti matalalla kynnyksellä sekä valmius olla tavoitettavissa. Myös aito tapa keskustella ja avoimuus sekä huumori ja välittäminen, arvostava kohtelu sekä työntekijöiden huomioiminen lisäsivät työhyvinvointia.

”Työn tekemisen vapaus. Esihenkilö luottaa ja antaa vastuun suunnitella omaa työtä. Helposti lähestyttävä ja joustava. Ei tarvitse miettiä uskaltaako ottaa yhteyttä.”

”Aito tapa keskustella, huumori, ihmiset nähdään ja persoonat saa tulla esiin.”

Merkittävimmäksi työhyvinvointia **heikentäväksi** tekijäksi koettiin palautteen puuttuminen, aina ei saa palautetta tai tukea asioihin sekä epämääräisyys johtamisessa ja epäselvyys kuka vastaa mistäkin.

”Kasvatusten tapaamisten määrä suhteellisen alhainen ja joillekin tämän puuttuminen saattaa aiheuttaa tunteen siitä, että ei saa työstä riittävästi palautetta/tukea omaan työhönsä.”

”Nopeasti kasvaneessa ja moniammatillisessa organisaatiossa johto joutuu varmasti priorisoimaan johtamiseen käytettävää aikaa ja miten voidaan varmistaa, että se on edes kohtuullisen tasapuolista kaikille.”

7.5 Yhteenveto työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn tuloksista

Taulukossa 6 on kuvattu kootusti merkittävimmät työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät kunkin työhyvinvoinnin osa-alueen kautta.

TAULUKKO 6. Yhteenveto merkittävimmät työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät.

Työhyvinvoinnin osa-alue	Työhyvinvointia lisäävät tekijät	Työhyvinvointia heikentävät tekijät
Organisaation rakenne ja toiminta	itseohjautuva organisaatio, etätömahdollisuus ja joustava paikasta riippumaton työ, joka mahdollistaa laaja-alaisen vapauden toteuttaa omaa työtä, kehitysmyönteinen ja yhteisöllinen kulttuuri ja auttavainen työyhteisö	henkilöstömäärän nopea kasvu, sisäisen viestinnän hajanaisuus sekä lähikontaktin vähyys

Työyhteisön toimivuus	kannustava ilmapiiri ja tiimin tuki, organisaation huumori, laaja-alainen osaaminen, avoin työyhteisö	työskentely etäällä toisista, erilaiset työnkuvat, yhteisten työaikaan kuuluvien hetkien puute ja kiire
Organisoinnin tapa	työn vapaus/itseohjautuvuus, yhdessä tekeminen ja mahdollisuus oppia uutta, myönteinen lisäkouluttautumisen myönteisyys	yksi iso tiimi, liian lyhyellä varoitusaikalla annettavat työtehtävät, työn organisoinnin heikko määrittely
Johtamisen tapa	etätyö/itseohjautuvuus, huumori, välittäminen, avoimuus, arvostava kohtelu	palautteen ja tuen puuttuminen, epämääräisyys johtamisessa ja siinä kuka vastaa mistäkin

7.6 Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden priorisoimisen tulokset

Yhteistoiminnallisen työpajatyöskentelyn pohjalta syntyi 40 kehitystoimenpide- ehdotusta organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kaikki kehitystoimenpiteet ja tulosten jakautuminen liitteessä 4. Forms kyselyn avulla äänestettiin tärkeimmät kehitystoimenpiteet, jotka nostettaisiin organisaation työhyvinvointisuunnitelmaan. Kehitystoimenpiteet jaoteltiin neljään eri kategoriaan ja niiden tärkeimmät (eniten ääniä saaneet toimenpiteet) olivat seuraavat;

1. Tiedottaminen ja viestintä

- tiedonkulun kehittäminen: kalenteri tapahtumista ja tilaisuuksista, lomakalenterin käyttö
- tiedottamisen kehittäminen: käytäntöjen muutosten tiedotus
- salassapidon kehittäminen: salassapito ohjeiden laadinta

2. Johtaminen

- perehdytysohjelman luominen: työtehtävien selkeys, seurantalomake sekä hallinnon työtehtävien esille tuominen
- työtehtävien selkeyttäminen: mitä tulee tietää ja mitä ei tarvitse tietää, resurssien mitoitus oikein
- elinvoimaohjelman mukaisten tiimien luonti: säännölliset kokoontumiset

3. Yhteisöllisyys

- oman työn johtamisen ja ergonomian kehittäminen: itsensä johtamisen koulutukset, ergonomia koulutukset & työkalut sekä välineistöä tietoa
- teemottaisten tiimien luominen: talon toiminnan näyttäminen, teemaryhmän vastaavan nimeäminen, jonka vastuulla kutsua kokoon
- työtovereihin tutustuminen: ystäväkirja

4. Osaamisen kehittäminen

- organisaatiokartan luominen: vastualueet, työtehtävät ja organisaatorakenne
- työtehtävien näkyväksi tekeminen: työtehtävien auki kirjoittaminen, työnkuvat näkyväksi
- hankesuunnittelun kehittäminen: avoimemmaksi, resurssointi, suunniteltu henkilö jakaa tietoa

- kehämällin luominen organisaatiolle: työtehtävä ja sen merkitys työn tekemisen näkökulmasta

7.7 Organisaation työhyvinvoinnin vuosikello

Organisaation työhyvinvointisuunnitelma muodostui kolmestatoista (edellisessä kappaleessa esitetyt kehitystoimenpiteet) tärkeimmästä työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteestä, niiden aikataulusta, vastuuhenkilöistä sekä seurantamittareista. Työhyvinvointisuunnitelma tiivistettiin vuosikellon muotoon (liite 1) sekä erilliseen taulukkomuotoon seurannan helpottamiseksi (liite 2). Työhyvinvoinnin vuosikello ja seurantataulukko jätettiin organisaation johdolle kesäkuussa 2023 kommentoitavaksi ja palautteen saamiseksi. Vuosikelloon tai seurantataulukkoon ei tullut muutoksia.

7.8 Kaikkien tulosten yhteenveto

Kehittämistyön tulokset suhteessa kehittämiskysymyksiin on esitetty kootusti taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Kehittämistyön tulosten yhteenveto.

Kehittämiskysymys	Vastaus
Mitkä tekijät lisäävät organisaation työhyvinvointia? (alkukartoituskysely)	itseohjautuvuus, etätyö, kehitysmuotoinen- ja yhteisöllinen kulttuuri, kannustava ilmapiiri, tiimituki, huumori, avoin työyhteisö, arvostava kohtelu
Mitkä tekijät heikentävät organisaation työhyvinvointia? (alkukartoituskysely)	henkilöstön määrän nopea kasvu, sisäisen viestinnän hajanaisuus, lähikontaktin vähyys, erilaiset työnkuvat, yhteisen työaikaan kuuluvien hetkien puute, kiire, yksi iso tiimi, viime hetkellä tulevat työtehtävät, palautteen ja tuen puuttuminen, epämääräisyys johtamisessa ja siinä kuka vastaa mistäkin
Millaiset toimintamallit liisäisivät organisaation työhyvinvointia? (työpaja työskentelyt)	tiedonkulun- ja tiedottamisen kehittäminen, hankesuunnittelun kehittäminen, työtehtävien selkeyttäminen, teemot- taisten tiimien luonti, perehdytysohjelman luominen, työtehtävien ja osaamisen näkyväksi tekeminen, oman työn johtamisen ja ergonomian kehittäminen
Tärkeimmät toimenpiteet organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä? (kehitystoimenpidekysely)	oman työn johtamisen ja ergonomian kehittäminen, tiedonkulun kehittäminen, organisaatiokartan luominen, perehdytysohjelman luominen sekä työtehtävien näkyväksi tekeminen
5kaikkien eniten ääniä saanutta	

8 KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Organisaation työhyvinvointi muodostuu lukuisista tekijöistä sekä niiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijät ovat myös jatkuvassa muutoksessa, eikä työhyvinvoinnin tila ole koskaan täysin stabiili yhdessäkään organisaatiossa. Tällä kehittämistyöllä pyrittiin tuomaan esiin työhyvinvoinnin moniulotteisuus ja laajuus sekä käsittelemään aihetta useasta eri lähtökohdasta käsin. Tutkimuksen avulla tavoiteltiin avointa ja luontevaa vuoropuhelua ja vaikuttamista työyhteisön jäsenten välillä sekä pyrittiin saamaan jokaisen työyhteisön palaute ja arvio työhyvinvoinnista esiin. Kehitystyötä suunniteltaessa oli äärimmäisen tärkeää, että työyhteisö pääsee alusta saakka mukaan prosessiin sekä saa näkemyksensä esiin niin työhyvinvointia edistävästä kuin heikentävästäkin tekijöistä käsin.

Tämä kehittämistyö on mahdollistanut avoimen, kaikilta työyhteisön jäseniltä kerätyn laaja-alaisen palautteen organisaation työhyvinvoinnin tilasta ja sen kehitystarpeista. Kehitystyö on myös mahdollistanut työyhteisön yhteisesti suunnitteleman ja laatiman työhyvinvointitoimenpiteiden kehittämisen ja lopulta myös työhyvinvointisuunnitelman laadinnan. Työyhteisön yhteistoiminnallinen kehittäminen on tuottanut runsaasti kehittämistoimenpiteitä ja mahdollisia jatkosuunnitelmia (40 kehittämistoimenpidettä, joista ainoastaan 13 tärkeintä pääsi työhyvinvointisuunnitelmaan) organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvointikyselystä saatujen tulosten ja tutkimustiedon perusteella on myös erikseen laadittu kehitystoimenpiteitä strategisemmän työhyvinvointijohtamisen näkökulmista käsin. Nämä kehitystoimenpiteet käydään läpi seuraavassa kappaleessa.

Kehittämistyö on myös tuonut mukanaan haasteita, jotka liittyvät suuresti työn aihepiiriin rajaukseen, ajanhallintaan, työpajojen kiireelliseen aikatauluun sekä psykologisen pääoman käsittelyn poistamiseen. Aikataulullisista syistä sekä työn rajauksen takia oli kuitenkin järkevää rajata psykologisen pääoman käsittely kokonaan pois, vaikka alun perin aiheen käsittely oli tavoitteena tehdä työpajoissa. Tulevaisuudessa organisaatiota ja työhyvinvointia kehittäessä tämä näkökulma on äärimmäisen tärkeä nostaa esiin.

8.1 Jatko- ja kehitystoimenpiteet

Tämän kehittämistyön tekeminen on ollut erittäin monivaiheinen, todella paljon työtä vaativa yhden henkilön tekemäksi kehittämistyöksi. Haasteiksi muodostuivat työn laajuus, työpajojen kireä aikataulus sekä sisällön raja. Kehittämistyötä tehdessä haluttiin kuitenkin mahdollistaa mahdollisimman paljon avointa keskustelua toimeksiantajan organisaatiossa, yhdessä tekemistä ja oppimista työntekijöiden keskuudessa sekä riittävän laajalla näkökulmalla tarkastella työhyvinvointia. Organisaation itse laatiman työhyvinvoinnin vuosikellon lisäksi tutkimuksellisten näkökulmien esiintuominen työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä oli ensiarvoisen tärkeää, jotta tulevaisuudessa työhyvinvointia voitaisiin tarkastella työhyvinvointisuunnitelmaa laajemmasta näkökulmasta. Tässä kehittämistyö onnistui sekä se pystyi rakentamaan siltoja toimeksiantaja organisaation työyhteisön jäsenten välillä sekä vahvistamaan yhdessä tapahtuvaa oppimista.

Työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen kuuluu kaikille työyhteisössä, vaikka viime kädessä se onkin johdon vastuulla. Työhyvinvoinnin merkitys tulee tulevaisuudessa entistä enemmän korostumaan, kun kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy, työvoiman saatavuus vaikeutuu sekä tulevaisuuden yhteiskunnalliset megatrendit (mm. hyvinvoinnin haasteiden kasvu, talouden perustan heikentyminen, digitalisaatio) haastavat työyhteisön toimintaa. Työhyvinvointi on monella tapaa uhattuna nyt ja tulevaisuudessa, mutta saman aikaisesti myös lisääntyvä etä- ja hybridityö tuo mukanaan ennennäkemättömän paljon mahdollisuuksia ja kykyä vaikuttaa työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin sekä siihen, miten, missä ja miksi työskentelemme. Viime kädessä on kiinni siitä, että millaista organisaation kulttuuria, toimintatapoja sekä työhyvinvointijohtamista halutaan edistää ja ruokkia.

Kaustisen seutukunta toimii alueen kehittämisorganisaationa, jonka ansiosta organisaatiolla on erinomainen mahdollisuus toimia työhyvinvoinnin kehittämisen edelläkävijänä sekä kehittää alueen etä- ja hybridityötä vastamaan nykyistä paremmin työhyvinvointiin liittyviin haasteisiin sekä kehittämismahdollisuuksiin. Nykyinen etätyötyöskentely tarvitsee tuekseen henkilöstöä voimauttavaa ja laadukasta työhyvinvointijohtamista, jotta uusia toimintamalleja, vanhentuneita etätyötä koskevia asenteita ja ”istumisen pakkomoodissa” olevaa toimintakulttuuria voidaan muuttaa. Hyvinvoivan työelämän rakentaminen lähtee meistä kaikista, mutta se tarvitsee avukseen suunnannäyttäjiä ja edelläkävijöitä, jotka rohkeasti luovat parempaa työelämää ja muuttavat käsitystämme siitä, miten työ tukee (tai vastaavasti murentaa) hyvinvointia ja miten työhyvinvointia tulisi tarkastella jokaisen yrityksen omista lähtökohdista ja tarpeista käsin. Jatko- ja kehitystoimenpiteinä voisivat olla seuraavat asiat:

1. Työhyvinvointikyselystä on laadittu 12 sivua pitkä raportti organisaation johdolle. Tämän raportin hyödyntäminen kehityskeskusteluissa, osaamisen ja toiminnan kehittämisessä. Raportissa on kaksi avointa ja tärkeää kysymystä, joita aikataulullisista syistä ei ole voitu käsitellä työpajoissa ja tuloksissa. Nämä kysymykset tuovat vastauksia työhyvinvoinnin ihanneltilasta ja siitä, mikä edistäisi sinne pääsyä sekä siitä, mitä työyhteisön jäsenet tekisivät toisin, mikäli heistä tulisi esimiehiä. Molemmat kysymykset antavat tärkeää ja laaja-alaista tietoa organisaation työhyvinvoinnista sekä mahdollisista kehittämistarpeista.
2. Työpajoissa nousi 40 kehitystoimenpidettä organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kolme toista tärkeintä on nostettu työhyvinvointisuunnitelmaan ja organisaation työhyvinvoinnin vuosikelloon (liite 1). Loput kehitystoimenpiteet (liite 4) voisi jakaa seuraavalle kahdelle vuodelle tärkeys järjestyksen mukaisesti eli vuodelle 2024 toimenpiteet 14–26 ja vuodelle 2025 27–40 toimenpiteet. Toimenpiteiden mukaiset vuosikellot sekä vuosikelloihin sisällytetyt kehityskeskustelut, osavuosikatsaukset, toimintakertomukset yms. toimenpiteet.
3. Työhyvinvoinnin tulkintaan vaikuttaa aina myös työntekijöiden psykologinen pääoma. Tätä psykologista pääomaa voisi käsitellä organisaation tyhy päivillä ja laatia jokaiselle oma henkilökohtainen työhyvinvoinnin vuosikello. Vuosikellon yhteyteen voisi myös tarkastella affektiivisen työhyvinvoinnin mallia. Tätä vuosikelloa voisi käyttää apuna myös kehityskeskusteluissa, osaamisen kehittämisessä, työhyvinvoinnin mittareiden käytössä sekä ennen kaikkea kuormittuneisuuden ja voimavarojen arvioinnista.

4. Työhyvinvointikyselyn mukaan taukojummat koettiin merkittävänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Aura & Ahosen (2016, 164) mukaan liikunta vahvistaa terveyttä ja työkykyä, liikunnalliset aktiiviset työntekijät myös pystyvät käsittelemään henkistä kuormitusta paremmin sekä liikuntaohjelmat parantavat organisaatioiden ilmapiiriä ja lisäävät yhteisöllisyyttä. Kehittämistoimenpiteenä voisi olla organisaation liikuntaohjelma luominen sekä olemassa olevien liikuntaetujen (taukojumppa, e-passi) vahvistaminen.
5. Organisaation kehittämistoimintaa ohjaa organisaation elinvoimaohjelma, joka toimii myös strategisena toiminnan perustana. Työhyvinvoinnille voitaisiin muodostaa oma ”työhyvinvoinnin elinvoimaohjelma”, joka osallansa mahdollistaisi strategisemman työhyvinvointijohtamisen, organisaation vahvuuksien paremman hyödyntämisen sekä riskinäkökulmien paremman huomioimisen. Työhyvinvoinnin elinvoimaohjelma voisi myös toimia suunnan näyttäjänä etä- ja hybridityöskentelylle ja laaja-alaisemmalla työhyvinvointi kulttuurin muodostumiselle alueella.
6. Työhyvinvointikyselyn mukaan työhyvinvointia heikentää merkittäväällä tavalla mm. lähikontaktin vähäisyys ja tuen puuttuminen. Boijer- Spoof Heikinheimo & Ilmivalta (2021, 32, 42) mukaan etätyössä työntekijöiden huolet tai ongelmat saattavat jäädä helpommin huomaamatta, työkykyyn liittyvät haasteet voivat paisua suuriksi sekä yksinäisyys työssä voi johtaa alisuoriutumiseen, luovuuden vähentymiseen sekä huonoihin päätöksiin. Työolotutkimuksissa puolestaan on havaittu, että työuupumuksen uhasta on muodostunut merkittävin palkansaajien kokema vaara työelämässä (Siltamäki 2023, 40). Ennaltaehkäistäkseen näitä ongelmia tarvitaan työhyvinvoinnin ennakointien mittareiden käyttöä (työhyvinvointikeskustelut sekä työjärjestelyn ja kuormituksen kuvaava mittari) sekä reagoivia mittareita (ylitöiden määrä, sairauspoissaolot). Osana kehityskeskusteluita voitaisiin myös käyttää kuormituksen mittaria, sairauspoissaolojen sekä ylitöiden määrän tarkastelua. Järkevää olisi myös edistää lähikontaktissa tapahtuvaa avointa keskustelua, säännöllistä hyvinvointikeskustelua sekä palautteen antamista.
7. Kyselyn mukaan organisaatiolla on tosi vahvoja vahvuustekijöitä (itseohjautuvuus, yhteisöllinen kulttuuri, kannustava ilmapiiri, yhdessä tekeminen), joita voisi nykyistä enemmän hyödyntää esim. tarkastelemalla miten vahvuuksia voitaisiin hyödyntää ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksista (kehitys- ja projektityöt), vahvuuksien avulla tapahtuvaa uhkien hallintaa sekä organisaation heikkouksien ja uhkien yhdessä luomien mahdollisten kriisien ennakointia. Nämä edellyttävät strategista työhyvinvointisuunnittelua, joka voitaisiin liittää osaksi työhyvinvoinnin elinvoimaohjelmaa.
8. Työhyvinvointipääoma liittyy vahvasti kaikkien organisaatioiden suorituskykyyn nyt ja tulevaisuudessa tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin, työurien jatkumisen, muutosten läpikäynnin sekä yhteiskuntatason vaikutusten kautta. Työhyvinvointipääoman lisääminen olisi hyvä olla osana organisaation työhyvinvointisuunnittelua ja työhyvinvoinnin elinvoimaohjelmaa.

9. Jokaisen organisaation työilmapiiri on riippuvainen toimivan työyhteisön peruspilareista. Arvioinnin ja kehittämisen peruspilarin avulla voidaan tutkia ja analysoida muiden peruspilareiden kuntoa. Peruspilareiden säännöllinen arviointi sekä organisaation perustehtävän vahvistaminen olisi hyödyllistä niin organisaation kehittämisen-, muutosten hallinnan sekä jatkuvien henkilöstömuutostenkin näkökulmista käsin.
10. Etätyö ja erityisesti näyttöpäätetyöskentely tuo mukanaan liialliseen istumiseen liittyvät toimintakyvyn riskit, kognitiiviseen ergonomiaan liittyvät riskit sekä yleisen lisääntyvän passiivisuuden mukana tuomat terveysriskit. Passiivisuus eli pitkään paikalla vietetty työaika ei ole mikään pikkuasia, sillä se on yhteydessä kokonaiskuolleisuuteen, verisuonitautikuolleisuuteen, syöpäkuolleisuuteen sekä tyypin 2 diabeteksen esiintyvyyteen (Biswas ym. 2015, 123–132.) Tutkimusten perusteella pitkäaikainen istuminen liittyy suurentuneeseen riskiin ennenaikaiseen kuolemaan. Tämä riski kasvaa n. 2% jokaista tuntia kohden, jonka henkilö viettää istuen päivässä, kun päivittäinen istumisaika on 4-8tuntia (Chau ym. 2013.) Koska hyvinvoiva henkilöstö on organisaation toiminnan ja menestyksen tärkein tekijä, tulisi näihin tekijöihin pyrkiä puuttumaan työskentelytapoja kehittämällä, aktiivisemmän työkuulttuurin luomisella, liikuntaohjelmalla, tuella ja valmennuksella sekä erilaisilla kannustin ja palkitsemisjärjestelmillä. Hyvä olisi myös käyttää etätyön riskienkartoituslomaketta osana ennaltaehkäisevää työhyvinvointitoimintaa.

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kun tarkastellaan kehittämistyön luotettavuuden arviointia keskeisimmäksi käsitteeksi nousevat validius ja reliabiliteetti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi olla haasteellista, ja perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät sovellu suoraan laadullisen tutkimuksen arviointiin. Sen sijaan voidaan puhua luotettavuudesta, relevanssista ja eheydestä. Relevanssi kuvastaa sitä, kuinka hyvin tutkimus kohdistuu tutkittavaan ilmiöön ja tuo esiin sen keskeiset näkökulmat. Eheys puolestaan viittaa siihen, että tutkimus on johdonmukaista ja eheää, eli se perustuu vakuuttavasti kerättyyn ja analysoituun aineistoon. Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa voi myös liittyä siihen, kuinka luotettavasti tutkimuksen tulokset voidaan toistaa tai kuinka samankaltaisia tuloksia saadaan uusissa tutkimusoloissa. Laadullisessa tutkimuksessa validiuksen vaatimusten huomioon ottaminen merkitsee tutkimuksen päättelyketjun läpivalaisua. Tämän seurauksena laadullinen tutkimus pystyy huomioimaan ilmiön monimuotoisuuden ja tuomaan esiin merkityksellisiä tapahtumien yhteyksiä ja syitä niiden ymmärtämiseksi. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön syvällisen tarkastelun ja kontekstin ymmärtämisen, mikä voi tuoda uusi näkökulmia ja rikastuttaa tietoa tutkittavasta asiasta. (Puusa & Juuti 2020, 179–180.)

Laadullisen tutkimuksen haasteena voidaan nähdä se, että tutkimuksen luotettavuus ilmenee erilaisena sen eri vaiheissa. Tähän sisältyy hyvin usein läpinäkyvästi tutkijan omaa oppimista, joka vaikuttaa päättelyketjuihin sekä auttaa nostamaan esiin tutkimuksen uutuusarvoa. Tutkimuksen laatuun vaikuttaa oleellisesti tutkijan kyky suunnitella toimiva tutkimusasetelma ja valita sopiva kohdejoukko, joka vastaa tutkimuskysymyksiä. Organisaatiotutkimuksessa yksi merkittävimmistä haasteista voi

olla se, että tutkijan omat kokemukset ja ennakkokäsitykset organisaatiosta voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja tulkintoihin. Asiaa voidaan kuitenkin tarkastella myös siitä näkökulmasta, että tuttuus organisaatiota kohtaan voi myös toimia tutkimuksen eduksi siinä mielessä, että konteksti sekä ”organisaation sisäinen kulttuuri ja kieli” ovat entuudestaan tuttuja, mikä voi vaikuttaa myönteisesti esim. haastattelujen tms. rakentumiseen ja toteuttamiseen. (Puusa& Juuti 2020, 181–182.)

Tätä kehittämistyötä voidaan pitää organisaatiotutkimuksena, joka tutki kyseisen organisaation työhyvinvointia. Tässä yhteydessä oli selvästi hyötyä siitä, että tutkimuskonteksti oli tuttu ja tutkija oli ollut osa työyhteisön jäsenistöä kaksi vuotta, ennen tutkimuksen aloittamista. Tämän ansiosta organisaation kulttuuri, vuorovaikutustyyli, ryhmätyöskentely, työyhteisön henkilöstön muutokset sekä johtamistapa olivat entuudestaan tuttuja. Nämä tekijät auttoivat tutkimuksen alkuvaiheen suunnittelussa, alkukartoituskyselyn laajuuden suunnittelussa, yhteistoiminnallisten työpajojen aikataulutuksen kasassa pysymisessä sekä laaja-alaisessa työn eri vaiheiden prosessoinnissa ja tiedon käsitelyssä. Tämä myös mahdollisti avoimemman ja rehellisemmän kommunikoinnin-, ryhmätyöskentelyn sekä alkukartoituskyselyyn vastaamisen. Ilman aikaisempaa perusteellista organisaation tuntemusta, tuskin olisin päätenyt tekemään avoimia kysymyksiä työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyyn tai luonut useampaa yhteistoiminnallista työpajatyöskentelyä. Molemmat toimintamuodot laajensivat merkittäväällä tavalla työn laajuutta sekä lisäsivät työn määrää. Nämä kuitenkin antoivat arvokasta tietoa, mahdollistivat organisaation kaikkien jäsenten avoimen ja rehellisen kannanoton työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin sekä vahvistivat organisaation yhteistyötaitoja ja yhdessä tapahtuvaa työhyvinvoinnin oppimista. Työhyvinvoinnin teoreettinen viitekehys (työhyvinvoinnin eri osa-alueet) antoi raamit henkilöstölle käsitellä ja analysoida asioita, mutta lopullinen oppiminen ja työn lopputuotos syntyi yhteistyöllä organisaation jäsenten kesken.

Tutkimuksen koherenssi ja luotettavuus paranevat silloin, kun tutkija perehtyy tutkimuksen kohdeilmioon huolellisesti ja ottaa monet näkökohdat huomioon koko tutkimusprosessin aikana. Menetelmät ovat sidoksissa tutkimusasetelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Valittujen metodien soveltuvuutta suhteessa tutkimuksen kohdeilmioon sekä tutkimuksen tavoitteisiin tulee olla tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun lähtökohta. Luotettavuutta tulee aina tarkastella, ja se määräytyykin suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Puusa& Juuti 2020, 182.).

Tutkittavaa ilmiötä on pyritty lähestymään useat eri näkökulmat huomioon ottaen, vaikka jokaista näkökulmaa ei ole huomioitu esim. alkukartoituskyselyssä tai yhteistoiminnallisessa työpajatyöskentelyssä. Yhteistoiminnallinen työpajatyöskentely on tuottanut organisaation itse suunnittelemat ja valitsevat kehittämistoimenpiteet, joista tärkeimmät on lopulta äänestetty organisaation työhyvinvointisuunnitelmaan ja vuosikelloon. Jatko- ja kehitystoimenpiteissä puolestaan on pyritty huomiomaan organisaation itse laatimat kehitystoimenpiteet sekä työhyvinvoinnin muut näkökulmat, esim. työhyvinvointijohtamisen, erilaisten työhyvinvointimittareiden hyödyntäminen, affektiivinen työhyvinvointi sekä riskipyramidin näkökulma työhyvinvointia tarkasteltaessa.

Tutkimuskysymyksiä (mitä tekijät lisäävät/heikentävät työhyvinvointia, millaiset toimintamallit lisäsivät organisaation työhyvinvointia) on haluttu lähestyä usean eri työhyvinvointi näkökulman kautta, mutta ennen kaikkea myös avoimien ja nimettömän alkukartoituskyselyn sekä pienryhmätyöskentelyn kautta. Tämä on mahdollistanut jokaisen henkilöstön näkökulman huomioimisen, organisaation

erityspiirteiden huomioimisen sekä riittävän laaja-alaisen aiheen käsittelyn. Organisaatio muodostuu hyvin erilaisista työtehtävistä-, ikä- ja sukupuolirakenteesta sekä osa henkilöstöstä on ollut vuosia organisaatiossa, kun osa taas on vasta tullut organisaatioon. Osa henkilöstöstä on lähityöskentelyssä toistensa kanssa, kun osa taas ei tapaa toisiaan kuin henkilöstön tyhy/kehittämispäivillä. Organisaation toimintakulttuuri edellyttää hyvin itsenäistä työskentelyotetta, joka osaltansa vaikuttaa jokaisen henkilöstön henkilökohtaiseen kokemukseensa työhyvinvoinnista ja sen tilasta organisaatiossa. Tästä syystä myös psykologista pääomaa ja yksilön omaa toimintaa (taidot, asenteet, aktiivinen toiminta) olisi ollut äärimmäisen tärkeä käsitellä. Aiheen rajaukset, aikataulutukset sekä työn laajuuden vuoksi tämä ei kuitenkaan valitettavasti ollut mahdollista.

Organisaatio toimii alueen kehittämisorganisaationa. Kehittämistyön aihe on syntynyt organisaation todellisista tarpeista ja tuotu organisaation sisältä, sen sijaan, että se olisi tullut ulkopuolisen ohjaamana. Kehittämistyölle on myös syntynyt selkeä tarve ja perustelu, organisaation kasvaessa ja laajentuessa sekä etä- ja hybridityöskentelyn lisääntyessä. Etä- ja hybridityöskentely on tullut jäädäkseen organisaatioon, joka osaltansa mahdollistaa uusien työhyvinvointitapojen-, työhyvinvointijohtamisen- kuin itsensä johtamisenkin kukoistamisen. Vaikka kehittämistyön tulokset tulevatkin koskemaan kyseistä organisaatiota, jatko- ja kehitystoimenpiteitä voivat hyödyntää muutkin toimijat ja näin ollen toimia esimerkkinä muille työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työhyvinvointi ja ennen kaikkea hyvinvoiva työelämä kuuluu kaikille ja ilmiön riittävä ymmärtäminen auttaa kaikkia rakentamaan hyvinvoivempaa työelämää nyt ja tulevaisuudessa.

8.3 Pohdinta

Kehittämistyö vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin sekä loi myös uudenlaisia ratkaisu- ja kehittämistoimenpiteitä, jotka ulottuivat tutkimuskysymyksiä pidemmälle. Organisaation itse kehittämiä työhyvinvointia edistäviä kehittämistoimenpiteitä tuli myös odotettua huomattavasti enemmän (40 kpl), jonka ansiota ne mahdollistavat myös organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen tulevina vuosina. Laajempaa työhyvinvointisuunnitelmaa- ja työhyvinvointikyselystä saatua materiaalia voidaan myöhemmin käyttää organisaation kehittämisen-, kehityskeskusteluiden sekä osaamisen kehittämisen apuvälineenä.

Kehittämisprosessi toi esiin myös asiantuntijaorganisaation vahvuuden ja sen, että organisaation sisältä käsin voidaan ratkaista ja kehittää työhyvinvointiin liittyviä haasteita, eikä työhyvinvoinnin kehittäminen aina vaadi ulkopuolisia asiantuntijoita tai konsultteja. Organisaation itse laatimat kehittämistoimenpiteet, yhdessä sovitut vastuuhenkilöt ja seurantamittarit tulevat vahvistamaan organisaation sitoutumista ja motivaatiota toimenpiteiden toteuttamiseksi. Itseohjautuvassa ja etätyötä tehtävässä organisaatiossa tämä on ensisijaisen tärkeää.

Kehittämisprosessi toi vahvasti esiin hybridi- ja etätyöhön liittyvät haasteet; liikkumattomuuden, lähikontaktin vähyden sekä tuen puuttumisen. Tutkimusten mukaan etätyössä työntekijöiden huolet ja ongelmat saattavat jäädä huomaamatta, työkykyyn liittyvät haasteet voivat paisua suuriksi sekä työuupumuksen uhasta on muodostunut merkittävin palkansaajien kokema vaara työelämässä (Boi-

jer- Spoof Heikinheimo& Ilmivalta 2021). Nämä ovat erittäin isoja riskitekijöitä, jotka jokainen etätyötä tekevän organisaation tulisi tiedostaa sekä laatia toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi. Toisaalta etätyö koetaan myös työhyvinvointia vahvistavana tekijänä, sillä se mahdollistaa merkittävän määrän vapautta omien töiden suunnittelussa.

Kevan 2022 tehty työhyvinvointitutkimus tukee myös tätä havaintoa, että asiantuntija- ja toimistotyössä työntekijät ovat hyötynneet etätyöstä (Kevan tutkimuksia 2/2023). Sama tutkimus tuo kuitenkin esiin, että kokemus voimavaroista kohdata muutoksia ja haasteita on heikentynyt sekä yhä useampi julkisen alan työntekijä kokee työnsä raskaaksi ja kuormitus on kasvanut.

Tämä kehitystyössä ei varsinaisesti tutkita työn kuormittavuutta eikä kehittämistyössä tule suoranaisesti esiin kuormittavuuden lisääntymistä. Kuormittavuus voidaan kuitenkin katsoa liittyvän kehittämistyössä esiin tulleisiin henkilöstömäärän nopeaan kasvuun, työskentelyyn etäällä toisistaan, työn organisoinnin heikkoon määrittelyyn, kiireeseen ja palautteen ja tuen puuttumiseen. Nämä kaikki osallansa vaikuttavat työn kuormittavuuteen. Affektiivisen työhyvinvoinnin mallia sekä työn voimavarojen ja vaatimusten näkökulmia olisi hyvä tarkastella tulevaisuudessa, jotta saadaan nykyistä parempi kuva organisaation henkilöstön voimavaroista sekä mahdollisesta työn kuormittavuudesta.

Larjovuori (2021, 22) tehdyn suomalaistutkimuksen mukaan itseohjautuvan organisaation kuormitusriskeihin lukeutuvat tuen ja ohjaamisen puute, sekava toimintaympäristö/työn puitteet ja käytännöt, haasteet töiden jakautumisessa ja priorisoinnista sekä epäselvä työn tarkoitus ja päämäärä. Näitä kuormitusriskejä esiintyi myös varsin laajasti kehittämistyön tuloksissa, esim. tuen ja palautteen puute, työn organisoinnin heikko määrittely, epämääräisyys siinä kuka vastaa mistäkin sekä sisäisen viestinnän hajanaisuus. Kaikki nämä tekijät voivat johtaa siihen, että työntekijät kokevat työntöön tarkoituksen ja merkityksen heikentyvän, samoin kuin hallinnan tunteen heikkenevän. Tämä puolestaan lisää työntekijöiden kuormittuneisuutta, altistaa työstressille, kasvattaa uupumusrisiä ja saattaa vähentää työhön sitoutumista.

Larjovuori (2021, 21) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat; toimintaa ohjaava selkeä suunta ja tarkoitus, yhteinen jaettu päämäärä, vahva yhteisöllinen tuki, työtä tukevat rakenteet sekä työn joustavuus ja mahdollisuus räätälöidä omaa työtä. Näitä työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä löytyi erittäin hyvin kehittämistyön tuloksista (jopa paremmin kuin kuormitustekijöitä), esim. itseohjautuvuus ja etätyö, joustava työ, kannustava ilmapiiiri, tiimin tuki, yhteisöllinen kulttuuri, yhdessä tekeminen. Nämä kaikki vahvistavat henkilöstön sisäistä motivaatiota sekä hallinnan tunnetta ja näin ollen lisäävät työn imua, työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista.

Manka (2016, 55–56) mukaan myös työhyvinvointipääoman vahvistaminen on äärimmäisen tärkeää organisaation tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin, työurien sekä muutosten läpiviemisen kannalta. Työhyvinvointipääomaa voidaan vahvistaa työnantajan eri keinojen kautta kuin myös työntekijän keinojen kautta. Kehittämistyön tulosten pohjalta on havaittavissa, että toimeksiantajan työnantajan käyttämistä keinoista on käytettävissä työterveyshuolto, työelämäjoustot (etätyö), ikäjohtaminen sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Tulevaisuudessa olisi myös järkevää

panostaa osaamisen kehittämiseen sekä kyvykkyyksien johtamiseen, hyvään osallistavaan esimiestyöhön sekä strategiseen työhyvinvointiin. Työntekijän keinoja voitaisiin tukea työyhteisötaitoja kehittämällä, itsensä johtamisen kehittämällä sekä psykologisen pääoman vahvistamisella.

Tämän kehittämistyön tekeminen on luonut erinomaisia mahdollisuuksia tunnistaa ja määritellä toimeksiantajan kehittämiskohteita, mutta myös laajemmassa mittakaavassa tarkastella yhteiskunnallisia työelämän murrokseen liittyviä haasteita ja työhyvinvoinnin merkitystä.

Työssä tehdyt havainnot vaikutuksista työhyvinvointiin, niin hyvässä kuin pahassa, ovat yleispäteviä ja kaikki asiantuntijaorganisaatiot pystyvät hyötymään kehitystyössä esiin nostettuja kehityskohteita, vaikka niiden soveltamisessa tuleekin aina huomioida kohdeorganisaation spesifit tarpeet. Tapa, jolla tässä kehitystyössä toimeksiantaja organisaation tarpeet on kartoitettu, yhdisti olemassa olevaa tutkimustietoa sekä toimintatapoja, ja loi uuden näkökulman, jonka avulla myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa voidaan osallistaa koko henkilöstö yhdessä työhyvinvoinnin kehittämiseen henkilöstöä kokonaisuutena sitouttavalla tavalla.

Kehittämistyö kokonaisuudessaan on vahvistaa tietopohjaan työhyvinvoinnin merkityksestä ja siitä, että se on tulevaisuuden tärkeimpiä työelämä- ja johtamistaitoja, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Työelämä tulee jatkossakin olemaan voimakkaassa murroksessa sekä hyvinvointia tullaan jatkuvasti haastamaan useista eri näkökulmista käsin, jonka vuoksi työhyvinvointia ja sen kehittämistä tulee jatkossakin tutkia yhteiskunnalliselta, että organisaation -tasolta käsin.

Kehittämistyön tekeminen on mahdollistanut myös tutkijan ammatillisen osaamisen kehittymisen, toiminnallisten menetelmien käyttämisen sekä alan tuntemuksen lisääntymisen. Toiminnallisten menetelmien käyttäminen ja yhteistoiminnallisen työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö- ja oppiminen on laajentaa näkemystä yhteistyötaitojen merkityksestä sekä yhdessä tapahtuvan oppimisen tärkeydestä.

LÄHTEET

- Aura, Ossi., Ahonen, Guy., Hussi, Tommi & Ilmarinen, Juhani 2016. Strateginen hyvinvointi SH//2016. Tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Verkkojulkaisu. [Viitattu 13.8.2023] Saatavana: https://www.researchgate.net/publication/311178055_Strateginen_hyvinvointi_SH_2016
- Biswas, A., Faulkner, G., Bajaj, R., Silver, M., Mitchell, M. & Alter, D. 2015. Sedentary time and association with risk for disease incidence, mortality and hospitalization in adults. *Annals of internal medicine* 162 (2). [Viitattu 8.9.2023] Saatavana: <https://www.activemovement.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2015/10/Sedentary-time-2015.pdf>
- Boijer-Spoof Heikinheimo, Kati & Ilmivalta, Riikka 2021. Etätöyön hyvinvointiopas. Bazar Kustannus.
- Chau, J., Grunseit, A., Chey, T., Stamatakis, E., Brown, W., Matthews, C., Bauman, A. & van der Ploeg, H. 2013. Daily sitting time and all-cause mortality: a meta-analysis. *PloS one* 8 (11). [Viitattu 9.9.2023] Saatavana: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0080000>
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. 2001. The Job Demands- Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*. 499–512. [Viitattu 27.7.2023] Saatavana: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/160.pdf>
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Oy
- Heikkinen, Hannu 2010. Toimintatutkimus- toiminnan ja ajattelun taito. Teoksesta Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoista tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus
- Hellström, Martti., Johnson, Peter., Leppilampi, Asko & Sahlberg, Pasi 2015. Yhdessä oppiminen- Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into Kustannus
- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent
- Kaustisenseutu.fi [Verkkosivu] [Viitattu 6.11.2022]. Saatavana: <https://kaustisenseutu.fi/kaustisen-seutukunta/>
- Kaustisenseutu.fi [Verkkojulkaisu][Viitattu 26.8.2023] Saatavana: <https://kaustisenseutu.fi/kaustisen-seutukunta/aluekehitys/elinvoimaohjelma-2022-2026/>
- Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari
- Kivinen, Pirkko 2018. Yhteistoiminnallinen kehittäminen ja dialogisuus- teoriasta käytäntöön. Teoksesta Laaksonen, Hannele (toim.) Työn ilolla! Dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99. Verkkojulkaisu. [Viitattu 11.12.22] Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/374095>
- Larjovuori, Riitta-Liisa., Kinnari, Ismo., Nieminen, Hannu & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2021. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa- tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Työsuojelu-rahasto. Verkkojulkaisu. [Viitattu 3.12.2022] Saatavana: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136622/TEOT_Ty_hyvinvointi_esimiehet_m_ss_organisaatiossa_hankkeen_loppuraportti_30062021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Larjovuori, Riitta-Liisa., Kinnari, Ismo., Nieminen, Hannu & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa- Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. Verkkojulkaisu. [Viitattu 30.7.2023] Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

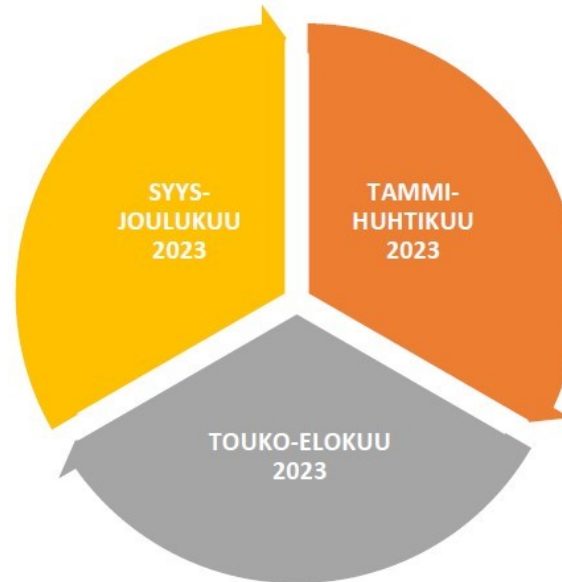
- Larjovuori, Riita-Liisa., Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2015. Inhimillinen pääoma- työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? STM:n raportteja ja muistioita 5. Helsinki. [Viitattu 11.12.2022] Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manka, Marja-Liisa 2016. Työhyvinvoini. Liettua: BALTO print
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, Marja-Liisa 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Oksanen, Tuula 2009. Workplace social capital and employee health. Turun yliopiston julkaisuja: sarja D876. Medical Ontologica. Verkkojulkaisu. [Viitattu 27.7.2023] Saatavana: <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeylen, G., Wilcynska, A. & Wilkens, M. 2017. Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. [Verkkojulkaisu]. Dublin: Eurofound. [Viitattu 27.7.2023]. Saatavana: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf
- Pekkarinen, Laura & Pulkkinen, Johanna M. 2023. Kevan tutkimuksia 1/2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Helsinki. Verkkojulkaisu. [Viitattu 30.7.2023] Saatavana: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudamus Oy.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.
- Siltamäki, Tuija 2023. Ihan hyvä- pärjällyjä suoritusyhteiskunnassa. Helsinki: WSOY.
- Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress
- Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNI-press.
- Toiminen, Marjaana 2022. HYPPY- Työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Toikko, Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Yliopistokirjapaino Oy
- Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus
- Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD-Books
- Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology 63, 193–210

LIITE 1: ORGANISAATION TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN VUOSIKELLO

KASEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN VUOSIKELLO

syyskuu-joulukuu:

työtehtävien selkeyttämisen toimenpiteet
 teemottaisten tiimien luonti toimenpiteet
 perehdytysohjelman luominen
 työtehtävien ja osaamisen näkyväksi tekemisen toimenpiteet
 kehämallin luominen organisaatiolle
 oman työn johtamisen ja ergonomian kehittämisen toimenpiteet
 salassapidon kehittämisen toimenpiteet
 elinvoimaohjelman mukaisten tiimien luonti
 organisaatiokartan luominen



helmikuu työhyvinvoinnin
 alkukartoituskysely

huhtikuu yhteistoiminnallinen työapaja
 työskentely kyselyn pohjalta esiin tulleisiin
 asioihin, kehitystoimenpiteiden laadinta

toukokuu työhyvinvoinnin
 kehitystoimenpiteiden (40kpl)
 priorisointi/äänestys → 13kpl tärkeintä
 jatkoon

toukokuu yhteistoiminnallinen työapaja
 työskentely kehitystoimenpiteiden
 käyttöönotosta, mittareista ja
 vastuuhenkilöistä. Toimenpiteiden aloitus

kesäkuu tiedonkulun kehittämisen
 toimenpiteet sekä tiedottamisen
 kehittämisen toimenpiteet

heinäkuu hankesuunnittelun kehittämisen
 toimenpiteet

elokuu työtovereihin tutustumisen
 toimenpiteet

LIITE 2: ORGANISAATION TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN TOIMENPITEET

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta/tunnusluvut
1) Tiedonkulun kehittäminen	Kalenteri tapahtumista ja tilaisuuksista: jokainen lisää seutukunnan tapahtumat tapahtumakalenteriin mahd. varhaisessa vaiheessa, kategoria "Kaustisen seutukunta", vaatiiko yhteistä keskustelua käytänteistä koskien keskeneräisten tapahtumien julkaisemista? pitäisi miettiä tapahtumien laajempaa merkitsemistä kalenteriin esim. hankkeiden johtoryhmät jne. tekemisen tekeminen näkyväksi kalenterin avulla lomakalenterin käyttö: saako ESSistä kalenterinäkömän	Anu koordinoi, mutta jokaisella vastuu ilmoittaa omista tapahtumistaan	heti käytäntöön (käyttöoikeuksien hakeminen tarpeen mukaan tapahtumakalenteriin tai jos ei halua käyttöoikeuksia niin ilmoitus tapahtumasta Anulle)	päällekkäisten tapahtumien ennaltaehkäiseminen
2) Tiedottamisen kehittäminen	käytäntöjen muutosten tiedotus <ul style="list-style-type: none"> - Teamsiin heti ilmoitus - koonti muutoksista ns. muutosluettelo > Hallinto- ja henkilöstötiimiin	Erna, Anne, Jarno (Minna)	kesäkuu 2023	Muutosluettelo 6x vuosi
3) Hankesuunnittelun kehittäminen	Avoimemmaksi, resurssointi, suunniteltu henkilö jakaa tietoa, lisätään "hankevalmistelu" sana kun hanke on valmistelussa ja tiedotetaan kansion sijainnista. Selkeytetään omat hankkeet ja ulkopuoliset hankkeet	Timo	heinäkuu 2023	Hankevalmisteluun henkilöiden lukumäärä, hankesuunnittelun Kase roadmap ja organisaatiokartta

4) Työtovereihin tutustuminen	Ystäväkirja Esim. Teamsin alustalle ”pelaajakortit” jossa kevyellä, hausalla tavalla tietoja jokaisesta työntekijästä. Jokainen työntekijä vastaa kysymyksiin. (Lempi eläin ym.)	Salla, ja Jarno (digityökalujen osaaja)	Käytön aloitus elokuussa. (lomien jälkeen)	Syyskuun loppuun mennessä ”kortit” luotu. Lokakuussa viimeistään jokainen työntekijä vastaa kysymyksiin. Uusille työntekijöille aina perehdytys asiaan ja kortin täyttö.
5) Työtehtävien selkeyttäminen	Mitä tulee tietää ja mitä ei tarvitse tietää, resurssien mitoitus oikein. Perehdytyksen ja työntekijäkohtaisen kehämallin hyödyntäminen	tiimivastaavat, esihenkilöt, työntekijä itse	syksy 2023	
6) Teemottaisten tiimien luonti	Talons toiminnan näyttäminen, teemaryhmän vastaavan nimeäminen, jonka vastuulla kutsua kokoon	Petri	iltapäivä syksy 2023	teemapalaverit 6x vuosi
7) Perehdytysohjelman luominen	Perehdytysoppaan laatiminen työtehtävien selkeys, tehtäväkuvaukset esille. Seurantalomake perehdytykseen Hallinnon ja tukipalveluiden työtehtävien esille tuominen perehdytysoppaassa	Anne, Minna	syksy 2023	Valmis perehdytysopas ja päivittäminen 1x vuosi (tarvittaessa useammin) Seurantalomake 2kk perehdytyksen jälkeen
8) Työtehtävien ja osaamisen näkyväksi tekeminen	Työtehtävien auki kirjoittaminen työnkuvat näkyväksi. Työn vaatavuuden arviointi palkka suhteessa työtehtäviin. Henkilöstön osaaminen näkyväksi organisaatiolle.	Petri	2023	Kaikilla on kirjoitettu työnkuva.
9) Kehämallin luominen organisaatiolle	Työtehtävät ja niiden merkitys työn tekemisen näkökulmasta. Työntekijäkohtainen mallipohja työntekijän itsensä täytettäväksi, kytketään perehdytysohjelmaan,	Minna	perehdyttämismallin kanssa samassa aikataulussa	toteutuu/ei toteudu

	tarkastellaan kehityskeskusteluiden yhteydessä (lähi)esihenkilön kanssa			
10) Oman työn johtamisen ja ergonomian kehittäminen	Itsensä johtamisen koulutukset. Ergonomia koulutukset ja työnkalut sekä välineistöä tietoa.	Tulossa jo. Minna + Työterveys Minna + Työterveys Jarno	aloitus syksyllä 2023	Jokainen työntekijä saa henkilökohtaisen infon työergonomiasta.
11) Salassapidon kehittäminen	Salassapito ohjeiden laadinta ja sen sisällyttäminen perehdytysaineistoon. Aukikirjoitetaan asiat, ei oleteta, että kaikki tietävät. Huomioitavaa mm: - asiakirjat - henkilötiedot - luottamukselliset keskustelut - asiakastyö (viranomaistehtävä) - yrityssalaisuudet	Erna, Minna (Huomioidaan eri toimialojen tarpeet.)	2023 loppuun	
12) Elinvoimaohjelman mukaisten tiimien luonti	Säännölliset kokoontumiset. Olemassa olevat selkeät tiimit: Yrityspalvelutiimi, Työllisyyspalvelutiimi, Hallintotiimi, Viestintänyrkki. Säännöllisten uusien tiimien muodostaminen lähdettävä käytännön tarpeista. Kehittämissuunnitelman mukaisia kehittämistiimejä on jo. Niitä voisi täsmentää. Jokaisen työntekijän tulisi kuulua johonkin tiimiin. Uudeksi tiimiksi projektipäällikkötiimi	Timo, Tomas	2023–2024	
13) Organisaatiokartan luominen	Vastuualueet, työtehtävät ja organisaatorakenne. Kolmiulotteinen organisaation karttapallo, mitä tämä organisaatio tuottaa!	Petri	toimintasuunnitelma 2024	Puolen vuoden välein

LIITE 3: ORGANISAATION TYÖHYVINVOINNIN ALKUKARTOITUSKYSELY



Työhyvinvoinnin alkukartoituskysely

TAUSTA JA TAVOITE

Tämä työhyvinvoinnin alkukartoituskysely liittyy laajempaan ”Yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin kehittäminen Kaustisen seutukunnassa” YAMK työelämälähtöiseen opinnäytetyö prosessiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimuksellisin ja yhteistoiminnallisin keinoin kehittää uusia työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja sekä laatia organisaatiolle oma työhyvinvointisuunnitelma (asiasta pidetty tiedotus info organisaation tiimipalaverissa marraskuussa 2022).

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö prosessi tulee kestämaan tämän vuoden syksyyn asti. Prosessi koostuu alkukartoitus kyselystä, yhteistoiminnallisesta työpaja työskentelystä (1–2 työpajaa) sekä mahdollisesta loppukyselystä.

Tämän kyselyn tuloksia hyödynnetään myöhemmin tapahtuvassa yhteistoiminnallisessa työpaja työskentelyssä (seuraava tyhy päivä keväällä).

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja tuloksia käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön prosessin toteuttamiseen. Kyselyyn annettuja vastauksia hyödynnetään opinnäytetyön tekijän toimesta ja tuloksia jaetaan toimeksiantajan organisaatiolle ainoastaan nimettöminä.

Osallistumalla voit vaikuttaa ja päästä edistämään organisaatiosi työhyvinvoinnin kehittämistyötä. Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä ja jokaisen näkökulma ja palaute asian suhteen on arvokas.

TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja siihen liittyy hyvin erilaisia määritelmiä ja näkökulmia. Tässä tutkimuksessa käytetään työhyvinvoinnin voimavara lähtöistä mallia, jossa työhyvinvoinnin syntymiseen katsotaan vaikuttavan organisaation toimintatapa, johtaminen, työyhteisön toimivuus, työn organisoinnin tapa sekä työntekijä/yksilö omine tulkintoineen ja psykologisine pääomineen.

Tässä hyvinvointikyselyssä keskitytään edellä mainittuihin osa-alueisiin, lukuun ottamatta yksilön omaa vastuuta ja psykologista pääomaa (tähän keskitytään myöhemmin).

Organisaation rakenne ja toiminta (työn tarkoitus, työtä ohjaavat rakenteet, toimintatavat ja käytännöt)

1. Missä määrin organisaation rakenne ja toiminta kaipaa mielestäsi kehittämistä? *

- ei kuulu tärkeisiin tai kiireellisiin kehittämiskohteisiin
- kehittäminen olisi ihan hyväksi, mutta ei kovin kiireellistä
- kuuluu tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin

2. Jos paras mahdollinen organisaation rakenne ja toiminta on luku 10, niin mikä luku kuvaa tämänhetkistä tilannetta (1–10 väliltä)? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Mitkä tekijät organisaation rakenteessa ja toiminnassa mielestäsi heikentävät työhyvinvointia ja miksi (1-3 keskeisintä). Mistä tekijät johtuvat (syy taustalla)? Perustelee lyhyesti *

1200 merkkiä jäljellä

4. Mitkä tekijät organisaation rakenteessa ja toiminnassa mielestäsi lisäävät työhyvinvointia ja miksi (1-3 keskeisintä). Mistä tekijät johtuvat (syy taustalla)? Perustelee lyhyesti *

1200 merkkiä jäljellä

Johtamisen tapa

5. Missä määrin johtamisen tapa kaipaa mielestäsi kehittämistä? *

- ei kuulu tärkeisiin tai kiireellisiin kehittämiskohteisiin
- kehittäminen olisi ihan hyväksi, mutta ei kovin kiireellistä
- kuuluu tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin

6. Jos paras mahdollinen johtamisen tapa on luku 10, niin mikä luku kuvaa tämänhetkistä tilannetta (1–10 väliltä)? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mitkä tekijät johtamisen tavassa mielestäsi heikentävät työhyvinvointia ja miksi (1-3 keskeisintä). Mistä tekijät johtuvat (syy taustalla)? Perustelee lyhyesti. *

1200 merkkiä jäljellä

8. Mitkä tekijät johtamisen tavassa mielestäsi lisäävät työhyvinvointia ja miksi (1-3 keskeisintä). Mistä tekijät johtuvat (syy taustalla)? Perustelee lyhyesti. *

1200 merkkiä jäljellä

Työyhteisön toimivuus (kulttuuri, luottamus, tasavertaisuus, työilmapiiri, muiden tuki)

9. Missä määrin työyhteisön toimivuus kaipaa mielestäsi kehittämistä? *

- ei kuulu tärkeisiin tai kiireellisiin kehittämiskohteisiin
- kehittäminen olisi ihan hyväksi, mutta ei kovin kiireellistä
- kuuluu tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin

10. Jos paras mahdollinen työyhteisön toimivuus on luku 10, niin mikä luku kuvaa tämänhetkistä tilannetta (1-10 väliltä)? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Mitkä tekijät työyhteisön toimivuudessa mielestäsi heikentävät työhyvinvointia ja miksi (1-3 keskeisintä). Mistä tekijät johtuvat (syy taustalla)? Perustelee lyhyesti. *

1200 merkkiä jäljellä

12. Mitkä tekijät työyhteisön toimivuudessa mielestäsi lisäävät työhyvinvointia ja miksi (1-3 keskeisintä). Mistä tekijät johtuvat (syy taustalla)? Perustelee lyhyesti. *

1200 merkkiä jäljellä

Työn organisoinnin tapa (vaikuttamismahdollisuudet, tavoitteet, vaatimukset, oppiminen ja kehittyminen)

13. Missä määrin työn organisoinnin tapa kaipaa mielestäsi kehittämistä? *

- ei kuulu tärkeisiin tai kiireellisiin kehittämiskohteisiin
- kehittäminen olisi ihan hyväksi, mutta ei kovin kiireellistä
- kuuluu tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin

14. Jos paras mahdollinen organisoinnin tapa on luku 10, niin mikä luku kuvaa tämänhetkistä tilannetta (1–10 väliltä)? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Mitkä tekijät organisoinnin tavassa mielestäsi heikentävät työhyvinvointia ja miksi (1-3 keskeisintä). Mistä tekijät johtuvat (syy taustalla)? Perustelee lyhyesti. *

1200 merkkiä jäljellä

16. Mitkä tekijät organisoinnin tavassa mielestäsi lisäävät työhyvinvointia ja miksi (1-3 keskeisintä). Mistä tekijät johtuvat (syy taustalla)? Perustelee lyhyesti. *

1200 merkkiä jäljellä

Muut avoimet kysymykset

17. Mikä olisi ihanne tilanne työhyvinvointisi näkökulmasta työpaikallasi ja mikä edistäisi pääsemistä sinne? *

1200 merkkiä jäljellä

18. Jos huomenna sinusta tulisi työpaikkasi esimies, mitä tekisit uudella tavalla/toisin (1-2 asiaa)? *

1200 merkkiä jäljellä

LIITE 4: TYÖHYVINVOINTI TOIMENPITEIDEN PRIORISOINTI

Työhyvinvointi kehitys-toimenpiteiden priorisointi

21

Vastaukset

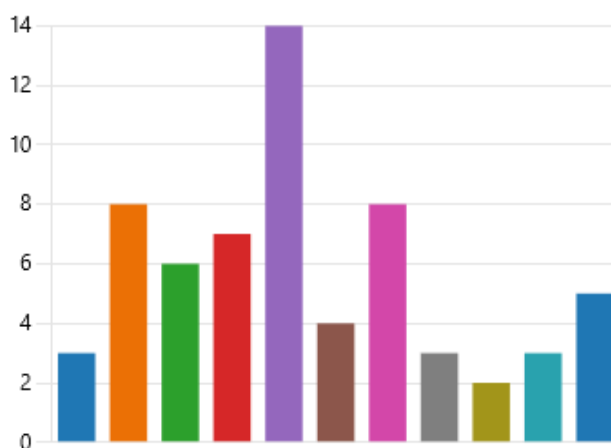
06:58

Keskimääräinen vastaamisaika

1. **TIEDOTTAMINEN JA VIESTINTÄ**

Valitse mielestäsi 3 tärkeintä kehitystoimenpidettä

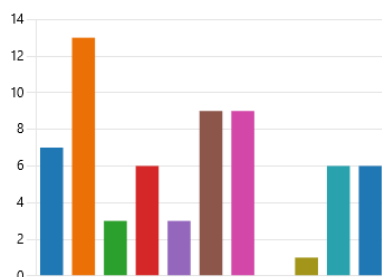
- työplussan palveluiden hyödyntäminen: palveluesittely kerran vuodessa
- salassapidon kehittäminen: salassapito ohjeiden laadinta
- hankeraportoinnin kehittäminen: hankeraportit avoimiksi, kuukausiraportit
- tiimipalaverien selkeyttäminen: tehokkaampi ajankäyttö, muistion säännöllinen päivitys
- tiedonkulun kehittäminen: kalenteri tapahtumista ja tilaisuuksista, lomakalenterin käyttö
- viestinnän kehittäminen: teemoittain nimetyt viestinnän vastuuhenkilöt
- tiedottamisen kehittäminen: käytäntöjen muutosten tiedotus
- palautelomakkeen kehittäminen: anonymi lomake, väylä tuoda julki kehitysehdotuksia tai palautetta
- tosu 2024: toimintasuunnitelma
- varhaisen puuttumisen mallien luominen: psykososiaalinen kuormittuminen, alkoholi
- turvallisuusohjeiden laadinta: keskeisten riskien tunnistaminen ja ohjeistus



2. JOHTAMINEN

Valitse mielestäsi 3 tärkeintä kehitystoimenpidettä

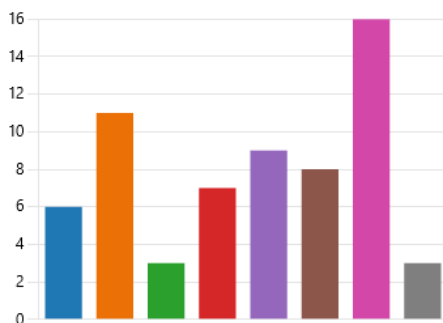
- **vastuuttamisen kehittäminen:** selkeän toimintatavan luominen ja henkilöiden nimeäminen, kiertävä vastuu. Nimetyt vastuuhenkilöt uusien asioiden/työn toteuttamisessa
- **perehdytysohjelman luominen:** työtehtävien selkeys, seurantalomake sekä hallinnon työtehtävien esille tuominen
- **työohjauksen ryhmämuotoinen ohjaus:** oman työn kehittäminen työohjauksen keinoin
- **tiimivastaavien luominen:** tiimivastaavien nimeäminen toimivuuden lisäämiseksi ja vastuun jakamiseksi
- **kehityskeskusteluiden kehittäminen:** kehityskeskustelut 3krt/vuosi, työtehtävien määrittely ja tarkistus keskusteluissa
- **työtehtävien selkeyttäminen:** mitä tulee tietää ja mitä ei tarvitse tietää, resurssien mitoitus oikein
- **elinvoimaohjelman mukaisten tiimien luonti:** säännölliset kokoontumiset
- **palkkaneuvottelut erikseen:** oma keskusteluna, ei osana kehityskeskusteluita
- **lähiesihenkilöiden määrittäminen:** lähiesihenkilöiden nimeäminen
- **työtehtävien delegoinnin kehittäminen:** työtehtävien delegointi, jotta pystytään tekemään henkilöstöjohtamista
- **palautteen ja kiitoksen antamisen kehittäminen:** positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen, kiitoksen antaminen hyvästä työstä tai venymisestä työajan ulkopuolella



3. YHTEISÖLLISYYS

Valitse mielestäsi 3 tärkeintä kehitystoimenpidettä

- **tiimipäivien kehittäminen:** tiimipäivien lisääminen (vähintään 4päivää/vuosi)
- **teemottaisten tiimien luominen:** talon toiminnan näyttäminen, teemaryhmän vastaavan nimeäminen, jonka vastuulla kutsua kokoon
- **kahvihetkien kehittäminen:** kahvihetkien muistutukset
- **tyhy käsitteen laajentaminen:** laajennetaan liikunnasta kulttuuriin
- **työtovereihin tutustuminen:** ystäväkirja
- **liikunnan lisääminen:** taukojumppien jatkaminen ja työajalla liikkumisen mahdollistaminen
- **oman työn johtamisen ja ergonomian kehittäminen:** itsensä johtamisen koulutukset, ergonomia koulutukset & työkalut sekä välineistöstä tietoa
- **kehujen antamisen kehittäminen:** säännöllinen kehujen antaminen



4. **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

Valitse mielestäsi 3 tärkeintä kehitystoimenpidettä

- **organisaatio kartan luominen:** vastuualueet, työtehtävät ja organisaatorakenne
- **kehämällin luominen organisaatiolle:** työtehtävän ja niiden merkitys työn tekemisen näkökulmasta
- **työtehtävien näkyväksi tekeminen:** työtehtävien auki kirjoittaminen, työnkuvat näkyväksi
- **digituen kehittäminen**
- **henkilöstön osaaminen näkyväksi:** cv näkyville
- **hankesuunnittelun kehittäminen:** avoimmemmaksi, resurssointi, suunniteltu henkilö jakaa tietoa
- **kahvivarttien kehittäminen:** kahvivartit takaisin uusilla aiheilla
- **avaintulosten määrittäminen:** teema alueet
- **käänteine projektisuunnittelu**
- **toimintatilastojen laadinta:** toimintatilastot niille prosesseille, jossa mahdollista sekä hankinnoille

