

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

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

RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUJEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISESSA

TEKIJÄ Miia Leskelä

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Mielenterveys- ja päihdetyön kehittäjä			
Työn tekijä Miia Leskelä			
Työn nimi Ryhmäkehityskeskustelujen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa			
Päiväys	26.4.2024	Sivumäärä/Liitteet	64/6
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Yksityinen lastensuojelulaitos			
Tiivistelmä			
<p>Työantajan velvollisuus ja vastuu on huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin merkityksen nähdään olevan nykyään tärkeällä sijalla yhteiskunnassa ja organisaatioiden tulee huomioida tämä toiminnassaan. Työhyvinvointia voidaan pitää yhtenä organisaation kilpailuvalteista, ja se kasvattaa organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Kun työyhteisö voi hyvin, lisääntyvät myös työntekijöiden sitoutuminen työhön, motivaatio, luottamus ja työtyytyväisyys. Työhyvinvointia tarkastellessa ei tule kiinnittää huomiota pelkästään yksilökeskeisesti vaan työhyvinvointi tulee nähdä kytkeytyneenä työyhteisön toimivuuteen, ilmapiiriin ja työyhteisön kokemukseen työn mielekkyydestä. Osaavalla johtamisella, uudistamalla työyhteisön toimintamalleja ja käytänteitä voidaan vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin. Ryhmäkehityskeskustelulla voidaan vahvistaa organisaation työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja mahdollistaa sosiaalinen vuorovaikutus työyhteisössä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda organisaatiolle malli ryhmäkehityskeskustelun toteuttamiseen. Tavoitteena oli, että ryhmäkehityskeskustelumalli voidaan ottaa käyttöön säännöllisesti toteutettavana menetelmänä työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa ryhmäkehityskeskustelu organisaation työyhteisössä sekä tutkia ja arvioida saadun palautteen perusteella, voisiko ryhmäkehityskeskustelu toimia työhyvinvointia tukevana ja kehittävänä menetelmänä organisaatiossa. Organisaatiossa on kiinnitetty viime vuosina huomiota työhyvinvoinnin tukemiseen, ja tarve uudelle menetelmälle on noussut organisaation johtoryhmästä ja työntekijöistä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö oli kehittämistyö, joka eteni suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheiden kautta. Suunnitteluvaihe piti sisällään aiempaan tutkimustietoon ja teoriaan perehtymisen, ryhmäkehityskeskustelumallin luomisen sekä keskustelut organisaation henkilöstövastaavan kanssa. Suunnitteluvaiheessa laadittiin myös palautelomakkeet liittyen opinnäytetyön tutkimukselliseen osaan. Toteutusvaiheessa organisaation työryhmille toteutettiin ryhmäkehityskeskustelu suunnitellun mallin pohjalta. Arviointivaiheessa ryhmäkehityskeskustelujen jälkeen suostumuksensa antaneille työntekijöille lähetettiin palautelomake, ja saadut anonyymit palautteet analysoitiin laadullisen tutkimuksen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Ryhmäkehityskeskustelumallia muokattiin saadun palautteen sekä henkilöstövastaavan kanssa käydyn keskustelun perusteella. Arviointivaiheessa suoritettujen kyselytulosten perusteella ryhmäkehityskeskusteluilla koettiin olevan vaikutusta työhyvinvointiin yhdessä kehittämisen, oppimisen ja vuorovaikutuksen osa-alueilla.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena organisaatiolle luotiin malli ryhmäkehityskeskustelujen pitämiseen. Ryhmäkehityskeskustelut otetaan käyttöön organisaatiossa säännöllisesti toteutettavana työhyvinvoinnin edistäjänä kaksi kertaa vuodessa.</p>			
Avainsanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen, kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Social Services	
Author Miia Leskelä	
Title of Thesis The Effect of Group Development Discussions in Supporting Work Wellbeing	
Date April 26, 2024	Pages/Appendices 64/6
Client Organisation /Partner Private child welfare organisation	
<p>Abstract</p> <p>The employer's obligation and responsibility is to ensure the safety and wellbeing of employees. The significance of employee wellbeing is considered crucial in society, and organizations must take this into account in their operations. Employee wellbeing can be seen as one of the organization's competitive advantages, increasing its attractiveness as an employer. When the work community is wellbeing, employee commitment, motivation, trust, and job satisfaction also increase. When considering employee wellbeing, attention should not only be focused on the individual but also on how wellbeing is linked to the functioning of the work community, atmosphere, and the employees' experience of the meaningfulness of their work. Competent leadership and reforming the operational models and practices of the work community can influence its functioning and employee wellbeing. Group development discussions can strengthen the sense of belonging among the organization's employees and facilitate social interaction within the work community.</p> <p>The aim of this thesis was to create a model for conducting group development discussions within the organization a regular method for supporting and maintaining workplace wellbeing. The purpose of the thesis was to carry out a group development discussion within the organization's work community, and to explore and evaluate, based on the feedback received, whether group development discussions could serve as a supportive and developmental method for workplace wellbeing within the organization. In recent years, the client organization has focused on supporting workplace wellbeing, and there has been a need for a new approach expressed by the organization's management team and employees.</p> <p>This thesis was a development project that progressed through planning, implementation, and evaluation phases. The planning phase involved familiarizing oneself with previous research and theory, creating a model for group development discussions, and discussions the method with the organization's HR manager. During the planning phase, feedback forms related to the research part of the thesis were also prepared. In the implementation phase, group development discussions were conducted for the organization's workgroups based on the planned model. In the evaluation phase, feedback forms were sent to employees who had given their consent after the group development discussions, and the anonymous feedback received was analyzed using qualitative research and content analysis. The group development discussion model was modified based on the feedback received and discussions with the HR manager. Based on the results of the evaluation survey, group development discussions were perceived to have an impact on wellbeing in the areas of development, learning, and interaction.</p> <p>As a result of the development work, a model for conducting group development discussions was created for the organization. Group development discussions will be implemented in the organization as a regular promoter of wellbeing, held twice a year.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Work wellbeing, management and development of occupational wellbeing, development discussion, group development discussion</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖHYVINVOINTI OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA	8
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys osana esihenkilötyötä ja johtamista	8
2.2	Työhyvinvointi lastensuojelun työntekijöiden kokema	11
3	KEHITYSKESKUSTELUT TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESSÄ	14
3.1	Kehityskeskustelun määritelmä	14
3.2	Ryhmäkehityskeskustelut.....	15
4	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	18
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	20
5.1	Ryhmäkehityskeskustelun suunnittelu	21
5.2	Ryhmäkehityskeskustelun toteutus.....	26
5.3	Ryhmäkehityskeskustelun arviointi	27
5.3.1	Aineiston kerääminen ja tutkimukseen osallistujat	28
5.3.2	Aineiston analyysi	29
5.3.3	Ryhmäkehityskeskustelussa mahdollistuvat tekijät	32
5.3.4	Ryhmäkehitysmallin kehittäminen tutkimustulosten perusteella	33
6	KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS	35
7	POHDINTA	36
7.1	Kehittämistyön prosessin ja tulosten arviointi.....	36
7.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	40
7.3	Ammatillinen kasvu	43
7.4	Kehittämistyön merkitys	44
	LÄHTEET	46
	LIITE 1: OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄ TIEDOTE.....	50
	LIITE 2: SUOSTUMUSLOMAKE	51
	LIITE 3: OPINNÄYTETYÖN TIETOSUOJAILMOITUS.....	52
	LIITE 4: PALAUTEKYSELY.....	57
	LIITE 5: TUTKIMUSAINEISTON SISÄLLÖN ANALYYSI	58
	LIITE 6: RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUN MALLI	62

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on tärkeällä sijalla yhteiskunnassa. Työhyvinvoinnista ja sen toteutumisen huolehtimisesta voidaan puhua kilpailuvaltteina, kun keskustellaan yritysten ja organisaatioiden houkuttelevuudesta työnantajina. Johtamisen haasteena näyttäytyy kuitenkin se, miten organisaatio saa hankittua ja pidettyä ammattitaitoista, sopivaa ja pysyvää henkilöstöä. Organisaation tulee huolehtia henkilöstön tarpeista ja työhyvinvoinnin toteutumisesta, sillä niillä nähdään olevan merkittävä osuus työntekijöiden saamisessa ja pysyvyydessä. Henkilöstön työhyvinvoinnilla on vaikutuksensa koko organisaation taloudelliseen tulokseen, kilpailukykyyn, tuottavuuteen ja maineeseen. Organisaation panostaminen työntekijöidensä työhyvinvointiin maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. (Kauhanen 2016, 17.)

Työhyvinvoinnin perustana on oikeudenmukaisuus, tasavertaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden työhön sitoutumista, motivaatiota, luottamusta ja työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointi koostuu siitä, että työyhteisön toiminta on sujuvaa ja työryhmän jäsenet kokevat ”me-henkisyyttä”. Tällöin myös vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat avointa ja vaikeistakin asioista uskalletaan puhua yhdessä. (Suonsivu 2014, 58–59.)

Työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä kaikissa muodoissaan työssä säädetään työturvallisuuslaissa. Työnantajan tulee ottaa huomioon työhön, työhön liittyviin olosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin asioihin liittyvät asiat. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 8§, Viitala 2021, 159.) On kuitenkin tärkeää muistaa, että myös työntekijän velvollisuus on huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan ja työturvallisuudesta sekä tuoda niihin liittyvät haasteet esiin työnantajalle. Työhyvinvoinnin toteutuminen on työntekijän ja työnantajan yhteistyötä. Työntekijän äänen kuuleminen on osaavan esihenkilötyön perusta.

Miten Suomi voi -tutkimustulosten 2022 mukaan esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus, työntekijöiden välinen luottamus, työntekijöiden tukeminen sekä arvostuksen tunne lisäävät työhön liittyvää imua, työhyvinvointia, positiivista mielenterveyttä ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Mäkinen, Kaltiainen & Hakanen 2022, 24.) Työhyvinvointia ei tule tarkastella kuitenkaan pelkästään yksilökeskeisesti vaan se tulee nähdä kytkeytyneenä työyhteisön toimivuuteen, ilmapiiriin ja työyhteisön kokemukseen työn mielekkyydestä. Uudistamalla työyhteisön käytäntöjä ja toimintamalleja sekä vahvistamalla työyhteisön yhteisöllistä työnhallintaa, voidaan myös vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen kokemiseen. Osaavalla johtamisella voidaan vaikuttaa tehokkaasti työhyvinvointiin sekä työyhteisön toimivuuteen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 151–152.)

Miten Suomi voi-tutkimushankkeen 2023 tutkimusaineiston analyysin mukaan työhyvinvointia työpaikoilla edistävät mm. työntekijöiden itsenäisyys, mahdollisuus oppia uutta työssä, huomion kiinnittäminen työstä saatuihin tuloksiin ja vaikutuksiin, yhteisöllisyys, työn yhdessä kehittäminen, työn organisointi työntekijää huomioivalla tavalla ja palveleva johtaminen. Tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvointi ei ole palautunut takaisin koronapandemiaa edeltäneelle ajalle ja huomiota tulee kiinnittää työolojen kehittämiseen, jotta työhyvinvointi saadaan jälleen nousuun. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023, 15–16, 42.)

Kansainvälisellä tasolla työhyvinvointiin liittyen on meneillään useita hankkeita ja strategioita, jotka ovat yhteyksissä toisiinsa. Näistä yhtenä esimerkkinä on Euroopan unionin viraston EU-OSHA:n tutkimushanke ”Työsuojelu sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla”, joka toteutetaan ajalla 2022–2026. Tutkimushankkeen tavoitteena on lisätä tietämystä alan työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä haasteista, sekä ohjata poliittista päätöksentekoprosessia. EU-OSHA:lla on käynnissä tutkimushanke myös psykososiaalisista riskeistä ja mielenterveydestä työssä, ja se toteutetaan ajalla 2022-2025. Hankkeen tavoitteena on saada luotettavaa ja syvällistä tietoa työntekijöiden mielenterveyteen ja psykososiaalisiin riskeihin liittyen työelämässä. Hankkeiden tavoitteena on parantaa ennaltaehkäisyä, toimintamalleja, tietämystä ja käytäntöjä. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuus virasto julkaisu-aika tuntematon a, b.) Työhyvinvointiin liittyviin asioihin tulee panostaa tutkimushankkeiden kautta niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin, jotta saadaan monipuolista ja laaja-alaista tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ja tekijöistä eri alueilla. Tämä mahdollistaa ennaltaehkäisyn ja yhteisten tavoitteiden asettamisen löydettyjen haasteiden pohjalta.

Työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa -tutkimussarjan tulosten mukaan henkilöstön hyvinvointi näkyy organisaation tuloksessa, ja ne antavat hyvän kuvan hyvinvoinnin johtamisesta työpaikoilla. Suunnitellussa hyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää huomioida organisaation resurssit, strategioista johdetut tavoitteet ja säännöllinen toteutumisen arviointi. (Manka & Manka 2023, 115.)

Työhyvinvointi ja sen toteutumiseen sitoutuminen ovat nyky-yhteiskunnassa tärkeitä asioita pohdittaessa organisaatioiden vetovoimaa työmarkkinoilla. Suurimmassa osassa työnhakuilmoituksia mainitaan organisaation keinot huolehtia työntekijöidensä työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Työhyvinvointi ja siihen liittyvät asiat tulee huomioida kattavasti organisaation johdon toimesta, ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tulee olla halua sekä valmiuksia. Organisaation johdon tulee pohtia, mitä se on valmis tekemään, pitääkseen työntekijät tyytyväisinä ja hyvinvoivina. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan nähdä tulevaisuuden suuntana, johon moni organisaatio tulee kiinnittämään huomiota.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan lastensuojelulaitoksessa, jossa toimin henkilöstön lähiesihenkilönä. Työyhteisössä on tapahtunut muutoksia, ryhädynamiikka on muuttunut ja työtä varjostaa kiire, joiden vuoksi työhyvinvoinnin huomiointi ja seuranta ovat tärkeässä roolissa tällä hetkellä. Työhyvinvoinnin yhtenä tärkeänä seurantamenetelmänä on kehityskeskustelut, joita myös organisaation työyhteisössä on toteutettu. Näiden toteutuminen ei ole kuitenkaan ollut säännöllistä ja suunniteltua, jonka vuoksi niistä saatava hyöty ei välttämättä palvele työntekijää ja työnantajaa kunnolla. Olen pohtinut organisaation henkilöstöjohtamisesta vastaavan esihenkilön kanssa, voisiko nykyistä kehityskeskustelu käytäntöä kehittää ja voisiko ryhmäkehityskeskustelujen avulla löytää uudenlaisen keinon saavutettujen tulosten hahmottamiseen, palautteen antamiseen, kehitettäviin osa-alueisiin ja henkilöstön voimavarojen hahmottamiseen.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on luoda organisaatiolle malli ryhmäkehityskeskustelun toteuttamiseen. Kehittämistyö nähdään tässä projektissa osana esihenkilötyötä ja henkilöstöjohtamista. Tavoitteena on, että ryhmäkehityskeskustelumalli voidaan

ottaa käyttöön säännöllisesti toteutettavana menetelmänä työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä. Tarkoituksena on toteuttaa ryhmäkehityskeskustelu työyhteisössä, kerätä sen jälkeen työyhteisön jäseniltä palautteita ja tutkia sekä arvioida saadun palautteen perusteella, voisiko ryhmäkehityskeskustelu toimia työhyvinvointia tukevana ja kehittäväenä menetelmänä organisaatiossa. Palautteesta laaditaan analyysi, jossa pohditaan ryhmäkehityskeskustelua osana oman oppimisen, työryhmän toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämistä.

Näen, että uusi menetelmä mahdollistaisi työyhteisön vuorovaikutuksen, ryhmän toiminnan reflektoinnin, yhteisen arvioinnin sekä oppimisen toteutumisen. Menetelmä mahdollistaisi myös yksittäisen työntekijän kokemuksen siitä, että hän kuuluu työryhmään ja hänen mielipidettään ja työpanostaan arvostetaan.

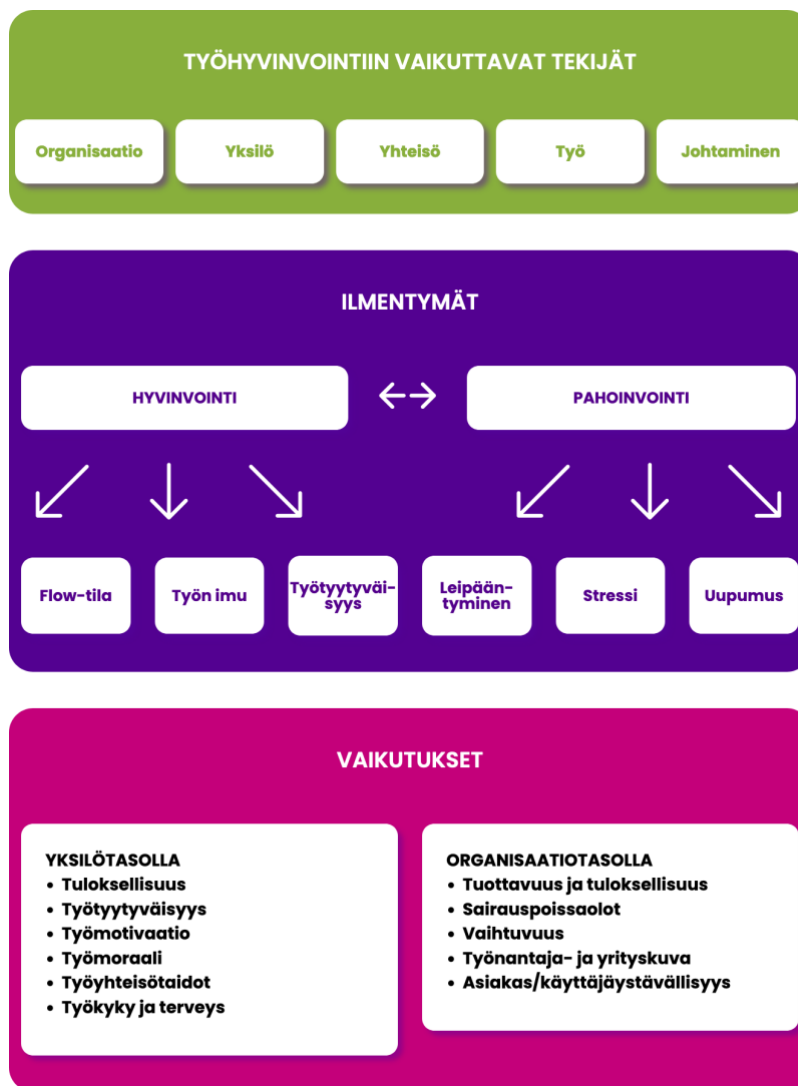
2 TYÖHYVINVOINTI OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Työhyvinvointi ei voi syntyä itseksensä vaan se tarvitsee toteutuakseen johtamista. Useiden tutkimusten mukaan hyvällä johtamisella on merkityksensä työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemiseen. Hyvä johtaminen houkuttelee organisaatioon työntekijöitä ja saa työntekijät viihtymään työssään. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin tulee olla keskeinen osa organisaation strategiaa ja johtamista. Työelämän muutoksilla on heikentävä vaikutuksensa työhyvinvointiin, mutta toisaalta ne tarjoavat myös uudenlaisia onnistumisia ja innovaatioita, jotka vahvistavat työntekijöiden kokemuksia hyvinvoinnista. Organisaation esihenkilöiden on tärkeää hahmottaa työssä tapahtuvat muutokset ja huomioida niiden vaikutus työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 12, 92, 122, Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 36.)

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys osana esihenkilötyötä ja johtamista

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Työympäristön tulee olla fyysisesti turvallinen työntekijöilleen, mutta työhyvinvointi on myös sitä, että työyhteisön täytyy olla terve niin psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Kauhanen (2016, 23–24) nostaa esiin työkyvyn merkityksen työhyvinvoinnin lähtökohtana ja keskeisenä tekijänä. Työkyky rakentuu erilaisista kerroksista, joilla on vaikutuksensa työhyvinvointiin. Alimman kerroksen muodostavat työntekijän terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, jossa erilaiset muutokset voivat vaikuttaa työkykyyn. Toinen kerros rakentuu työntekijän ammattitaidosta ja osaamisesta, ja jossa niiden jatkuvalla päivittämisellä voidaan vastata työelämän muutoksiin. Kolmas kerros rakentuu työntekijän arvoista, asenteista ja motivaatiosta, jotka ovat alttiita erilaisille vaikutuksille. Neljäntenä ja ylimpänä kerroksena ovat työ ja siihen liittyvät tekijät ja se pitää sisällään työn vaatimukset, työyhteisön toimivuuden, organisoinnin ja johtajuuden. Viimeisen kerroksen toimivuuden varmistaminen kuuluu organisaation esihenkilöille.

Selkeän kuvauksen työhyvinvoinnista, sen sisällöistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä antaa myös Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tekemä työhyvinvoinnin kartta, joka perustuu tutkimuksiin työhyvinvoinnista (s. 9, kuva 1). (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon a.) Kartta koostuu ja havainnollistaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, työntekijän kokemukset hyvinvointiin liittyen ja työhyvinvoinnin seuraukset ja vaikutukset työntekijän ja organisaation näkökulmasta. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon b.)



KUVA 1. Työhyvinvoinnin kartta. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon a)

Kartan ylin laatikko pitää sisällään organisaation, johtamisen, työyhteisön, työn ja yksilön, jotka kaikki ovat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Organisaation tasolla työhyvinvointi näkyy siten, kuinka organisaatio on kasattu, miten se toimii sekä miten työntekijät voivat vaikuttaa oman ammatillisuutensa kehittämiseen. Johtamisen vaikutus työhyvinvoinnissa näyttäytyy, miten johto suhtautuu työntekijöihin ja onko työntekijöiden kohtelemisen oikeudenmukaista. Työyhteisön vaikutus työhyvinvoinnissa ilmenee, millaisena sen työilmapiiri hahmottuu, miten työyhteisö toimii ja millä tavalla sen jäsenet tukevat toisiaan. Työn organisointi, työtehtävien jakaantuminen ja työn tavoitteet ilmentävät työstä lähtevää työhyvinvointia. Yksilötasolla jokainen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon b.)

Kartan toisessa laatikossa ovat työntekijöiden kokemukset hyvinvointiin liittyen (hyvinvointi – pahoinvointi). Hyvinvointia sisällä pitävät ilmentymät ovat flow-tila, työn imu ja työtyytyväisyys ja pahoinvointia ilmentävät tekijät ovat leipääntyminen, stressi ja uupumus. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon b.)

Työhyvinvoinnin kartan kolmannessa laatikossa työhyvinvointia tarkastellaan yksilö- ja organisaatiotason näkökulmasta. Yksilötasolla tarkasteltavat asiat voivat olla esim. työtyytyväisyys,

työyhteisötaidot ja tuloksellisuus. Organisaatiotasolla tarkasteltavat asiat voivat olla mm. vaihtuvuus, työnantaja- ja yrityskuva ja tuottavuus ja tuloksellisuus. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon b.) Kartta kuvaa mielestäni hyvin työhyvinvoinnin laajaa sisältöä vaikuttavien tekijöiden, ilmentymien ja vaikutusten suhteen.

Työhyvinvointiin liittyvän työn lähtökohtana on aina organisaation perustehtävä ja sen määritelmä koostuu organisaation visiosta, arvoista ja perustehtävästä. Organisaation menestys perustuu työntekijöiden osaamiseen, keskinäiseen yhteistyöhön ja kehittämishalukkuuteen. Nämä asiat edellyttävät hyvää johtamista, hyvää työn suunnittelua ja sitä, että työntekijät ovat motivoituneita, terveitä ja hyvinvoivia. Näin ollen voidaan sanoa, että työhyvinvointi on organisaation strateginen kilpailutekijä. Työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys yrityksen tulokselliseen toimintaan ja menestykseen markkinoilla ja se vaikuttaa työntekijöiden onnistumisen kokemukseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 32, 57, 63, Litchfield, Cooper, Hancock & Watt 2016, Viitala 2021, 159.)

Henkilöstö johtamisessa tarvitaan taitoja sekä johtaa yksittäisiä työntekijöitä, heidän arvojaan ja motivaatiotekijöitään, että ryhmiä, jossa tarvitaan ryhmädynamiikan ja työryhmän lainalaisuuksien tuntemista. Erilaisten prosessien johtaminen, päätöksenteko, ratkaisut ristiriitatilanteista ja neuvottelut kuuluvat henkilöstöjohtamisen työkenttään. Sillä, miten organisaation työyhteisöä johdetaan, on vaikutuksensa työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Kun puhutaan työyhteisöstä, samalla keskustellaan ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ryhmän sisäisistä ilmiöistä ja työyhteisössä vallitsevasta ryhmädynamiikasta. Ryhmädynamiikka koostuu mm. rooleista, kommunikoinnista, säännöistä ja vallankäytöstä ja jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Kova kiire vaikuttaa työyhteisön sisäiseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen heikentävästi. Organisaation työryhmien välinen vuorovaikutus vaikuttaa myös koko organisaation menestykseen; tarvitaan kommunikaatiota, jotta tiimityö onnistuu. Pelkkä paikalla olo ja keskusteleminen eivät kuitenkaan riitä vaan puhutaan ns. läsnä olevan vuorovaikutuksen merkityksestä. Läsnä oleva kommunikointi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja näin ollen myös parempiin tuloksiin. (Niiranen ym. 2010, 131, Rytikangas 2011, 60-61, Joki 2021, 97-98.)

Työhyvinvoinnin edistämisen katsotaan kuuluvan jokaiselle henkilöstön jäsenelle, mutta päävastuussa sen toteutumisesta on organisaation johto. Työyhteisön ohjaavina tekijöinä toimivat moraaliset käytännöt ja eettiset periaatteet. Esihenkilön vastuulla on työyhteisön ilmapiirin, psykososiaalisten tekijöiden, työympäristön ja työtapojen turvallisuuden tarkkailu. Esihenkilön tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden kuormittumisen ennaltaehkäisyyn ja siitä selviytymiseen sekä pitää se kullekin työntekijälle sopivassa suhteessa. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että esihenkilö puuttuu mahdollisiin työyhteisön ongelmatilanteisiin riittävän ajoissa. (Rauramo 2008, 146-147.)

Työhyvinvoinnin johtamisen voidaan ajatella toteutuvan hyvin, kun työhyvinvoinnille on asetettu selkeät tavoitteet, on määritelty keinot ja budjetti, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa sekä valitaan toimivat mittarit, joilla arvioidaan toimenpiteiden ja tavoitteiden saavuttamista. Organisaation henkilöstön motivaatio ja hyvinvointi heijastuu tarjottaviin palveluihin ja näin ollen myös organisaation talouteen. (Kunta- ja hyvinvointialueyrittäjät KT 2022.)

On tärkeää huomioida työyhteisön moninaisuuden johtamisessa työyhteisön voimavarakeskeisyys. Osaaminen, vahvuudet ja mahdollisuudet tulee huomioida niin yksilön kuin koko työyhteisön kannalta. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää huomioida se, mihin kehittämistoiminnalla pyritään ja miksi. Kun puhutaan työyhteisön kehittämisestä, tulee siinä huomioida samanaikaisesti kaikki osa-alueet. Kehittämisen ollessa ihmisten välistä vuorovaikutusta, on kommunikoinnin rakenne kehittämismenetelmän huomion kohteena. (Niiranen ym. 2010, 138, 140-141.)

Työhyvinvoinnin toteutumisella on suuri merkitys työntekijöiden pysyvyydessä. Deloitteen vuoden 2023 Well-being at work -tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin kokemisella on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä yli puolet olisi valmiita vaihtamaan työpaikkaa johonkin toiseen organisaatioon, joka tukisi paremmin heidän työhyvinvointinsa toteutumista. Esihenkilöllä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin toteuttamisessa, mutta organisaation käytännöt saattavat asettaa esteitä työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimiselle. Tutkimuksen mukaan 70 % esihenkilöistä kokee, että organisaatiossa olevat esteet estävät heitä tekemästä enemmän asioita työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseksi. (Fisher, Silvergate, Bordeaux & Gilmartin 2023.)

2.2 Työhyvinvointi lastensuojelun työntekijöiden kokema

Koen tärkeäksi käsitellä työhyvinvointia opinnäytetyössäni myös lastensuojelun työntekijöiden näkökulmasta, sillä lastensuojelun työ on mm. psyykkisesti kuormittavaa ja työssä esiintyy ajoittain väkivallan uhkaa. Lisäksi opinnäytetyö toteutetaan lastensuojelulaitokseen, jossa työhyvinvoinnilla on suuri merkitys henkilöstön sitoutumisessa työhön. Lainsäädäntö ohjaa tiukasti työtä haasteellisten asiakkaiden parissa ja erilaiset tilanteet herättävät työntekijöissä tunteita keinottomuudesta ja kyvyttömyydestä vaikuttaa sekä auttaa asiakasta eteenpäin. Tämän vuoksi näen, että lastensuojelussa tulee kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvoinnin johtamisessa ja työntekijöiden jaksamisen tukemisessa.

Lastensuojelun työkentän erityistä luonnetta tuo esiin myös Lizanon, Hen & Leaken (2021, 284-285, 287) käsittelemä artikkeli lastensuojelun työntekijöiden hyvinvointia koskevien tutkimusten perusteella esiin nousseista asioista. Lastensuojelun työntekijät saattavat kokea enemmän työuupumuksen tunteita kuin muilla aloilla työskentelevät. Lizano ym. tuovat esiin, että organisaatiokulttuurin luominen kokonaisvaltaisesti hyvinvointia tukeväksi edesauttaa työntekijöiden pysymistä alalla. Lastensuojelun työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen tulee lähteä työn erikoislaatuisuuden ymmärtämisestä ja käytäntöjen kehittämisestä.

Organisaatiossa, johon opinnäytetyö toteutetaan, työhyvinvointi määritellään osallistavana johtamisena, turvallisina työoloina, henkilöstön avoimuutena, positiivisena ilmapiirinä työpaikalla, henkilöstön työssäjaksamisena, laadukkaana asiakastyönä sekä työyhteisön äänen kuulemisena. Työhyvinvointiin kuuluu tärkeänä osana työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä, kuulluksi tulemisesta sekä töihin tulemisesta ja siellä olemisen miellyttävyydestä. Työnantajalla on suuri rooli työhyvinvointiin liittyen, sillä työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin niin työpaikalla kuin vapaa-aikallakin. On tärkeää myös muistaa, että työhyvinvoinnin seuraamisesta on säädetty laissa. Jokainen

työntekijä on kuitenkin myös itse vastuussa jaksamisestaan ja työntekijän tulee kertoa, jos hän kokee työhyvinvoinnissaan haasteita.

Organisaation työhyvinvoinnin määritelmää tukee Katajalan laatima tutkielma ”Työhyvinvointi lastensuojelutyössä” (2021, 16), jossa tärkeänä tekijänä osana työhyvinvointia ja jaksamista nousee esiin työntekijän tunne siitä, että hän kuuluu työyhteisöön ja on osa sitä. Työyhteisössä oleva avoimuus ja toimiva suhde esihenkilöön sekä työyhteisön muihin jäseniin lisäävät työssä jaksamista. Katajalan tutkielmasta nousee esiin myös työntekijän tunne siitä, että hän on hyväksytty kaikin tavoin sekä avoimuuden merkitys hankalien asioiden käsittelyssä.

Lastensuojelun työkenttä eroaa monista muista yhteiskunnan töistä. Lastensuojelu kohdistuu laajenevaan väestömäärään, jossa kohdattavat haasteet tulevat vaativista tilanteista. Lapsen ja nuoren kehityksen ja terveyden turvaamisen varmistamiseksi työskentely tapahtuu kaikilla hyvinvoinnin tasoilla, jonka vuoksi lastensuojelun toimintakenttä on varsin laaja. Jotta lastensuojelun työssä päästään hyviin ja kestäviin tuloksiin, organisaatiolla tulee olla kestävä arvopohja ja vankka tietoisuus perustehtävästä sekä kehittävä ja kannustava johtaminen. Asiakastyössä tärkeimpiä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ihmissuhteiden jatkuvuus ja laadukas vuorovaikutus. (Bardy 2013, 74–75.)

Lastensuojelussa työntekijöiden työhyvinvointiin nähdään liittyvän monenlaisia erilaisia tekijöitä. Talentian tekemän Pohjois-Pohjanmaan alueen lastensuojelussa työskentelevien työhyvinvointia koskevan kyselyn tulosten mukaan työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat tehdyn työn tarkoitus, yhteisesti sovitut säännöt, positiivinen palaute työstä ja työntekijöiden lisääminen toimintayksiköissä. Työhyvinvointia laskevana tekijänä nähdään kokemus lastensuojelun lainsäädännön vastaamattomuudesta sijoitettujen lasten ja nuorten tarpeisiin. Myös työhön liittyvä väkivallan uhka ja työn arvostuksen puute alentavat työhyvinvointia (Talentia Pohjois-Pohjanmaa ry 2020, 7.) Nämä tekijät kuulostavat myös tutuilta opinnäytetyön organisaatiossa ja asioista käydään säännöllisesti keskustelua työyhteisössä. Talentian tekemän sosiaalialan korkeakoulutettujen työolobarometrin 2024 mukaan työhyvinvoinnin varmistaminen kuuluu tulevaisuudessa tärkeimpien kehittämistä edellyttävien asioiden joukkoon. Myös hyvä ja ammatillinen johtaminen lisäävät työolobarometriin vastanneiden mukaan työhyvinvointia. (Nurmela 2024, 26-27, 30.)

Tässä opinnäytetyöprojektissa kehittämistyö nähdään osana esihenkilötyötä ja henkilöstöjohtamista. Hakala (2013, 50) tuo esiin tutkimuksensa ”Lastensuojelutyöntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja johtamisesta” johtopäätöksissä, että työhyvinvoinnin kehittämisessä esihenkilötyöllä on merkittävä rooli. Esihenkilötyöllä on suuri rooli lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisessä ja työyhteisön toimivuuden mahdollistamisessa. Tutkimuksen johtopäätöksensä on myös se, että lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, jotta tulevaisuudessa löytyy pätevää ja työhönsä sitoutunutta henkilöstöä. Lallin (2023, 62) tekemän pro gradu -tutkielman ”Johtamisen vaikutus lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin” mukaan sosiaalialan työntekijöiden työhyvinvointia parantavana tekijänä voidaan nähdä kehittämismyönteinen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtamista tulisi kehittää jatkuvasti. Hakalan (2013) ja Lallin (2023) johtopäätökset esihenkilötyön merkityksestä

työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä tukevat omaa näkemystäni esihenkilötyön merkityksestä lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvoinnin toteutumisessa.

Näen, että hyvällä esihenkilötyöllä ja johtamisella on suuri merkitys lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämässä ja tukemisessa. Psykososiaalisten riskitekijöiden huomiointi ja niiden ennaltaehkäisy ovat keskeisiä asioita, joihin esihenkilön tulee kiinnittää huomiota. Luottamuksen rakentaminen, avoimuuden mahdollistaminen ja yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestäminen auttavat rakentamaan hyvinvoivaa työyhteisöä ja puuttumaan ajoissa siellä mahdollisesti oleviin hyvinvoinnin uhkatekijöihin.

3 KEHITYSKESKUSTELUT TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESSÄ

Hyvin organisoidun ja toimivan henkilöstöjohtamisen keskeisenä osatekijänä voidaan nähdä keskusteleva johtaminen ja laadukkaat kehityskeskustelut. Keskustelevassa johtamisessa on vaikutettava jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen, joita organisaatiossa käydään.

Kehityskeskustelujärjestelmällä voidaan kiinnittää työyhteisön jäsenten huomiota tärkeiksi koettuihin asioihin, luoda ympäristö työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen sekä kehittää työntekijän työmotivaatiota ja kartoittaa osaamista. Kehityskeskustelu mahdollistaa työntekijän kuulluksi tulemisen työhön liittyvissä asioissa ja mahdollistaa palautteen saamisen. (Autio, Juuti & Wink 2010, 153-155.) Toimivat ja hyvin suunnitellut kehityskeskustelut tukevat työntekijän kokemusta asioista, jotka tukevat hänen työhyvinvointiaan.

3.1 Kehityskeskustelun määritelmä

Kehityskeskusteluiden historia on lähtöisin armeijasta, sillä ensimmäisen maailman sodan aikaan Yhdysvaltain armeija käytti yksilöiden arviointia haastatteleamalla. Tällöin myös Frederick Taylorin kehittämä tieteellisen johtamisen malli otettiin käyttöön tuotantoteollisuudessa. Yrity maailmassa työntekijöiden suoriutumisen arviointi yleistyi 1900-luvun edetessä ja tulos- ja tavoitekeskustelut otettiin käyttöön maailmalla 1940-luvulla ja Suomessa 1960-luvulla. Organisaatiot opettelivat tavoitejohtamista 1970-luvulla, jossa jaettiin vastuuta eri ihmisille. Tämän myötä puhuttiin myös vastuuhenkilöistä, jotka raportoivat saavuttamistaan tuloksista esihenkilölleen. Tätä varten otettiin käyttöön ns. tavoite- ja tuloskeskustelut. Nykyiset kehityskeskustelut otettiin käyttöön 1990-luvun alkupuolella, josta ne ovat levinneet käyttöön yrityksistä myös muihin organisaatioihin.

Kehityskeskustelujen käyttö on yleistynyt pikkujalaa ja 2000-luvulla suurin osa ylemmistä toimihenkilöistä on käynyt kehityskeskusteluja esihenkilönsä kanssa. Kehityskeskustelujen laatu vaihtelee kuitenkin suuresti ja usein ne jäävät pinnallisiksi. (Lindholm & Salminen 2014, 28, Autio ym. 2010, 20-21.)

Kehityskeskustelujen tutkimus on painottunut kehityskeskustelujen tuomaan lisäarvoon organisaatiolle, kehityskeskustelujen ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen sekä kehityskeskustelujen parhaisiin käytänteisiin. Suomalaisista kehityskeskustelututkimuksista esiin nousseita tuloksia ovat mm. esihenkilöiden palautteen antamisen kehittäminen, onnistumisen arviointi, odotusten ja työn onnistumisen edellytysten käsittely ja strategian välittäminen henkilöstölle. On myös tärkeää muistaa, että työntekijän valmistautuminen ja aktiivisuus ovat tärkeässä asemassa kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. (Lindholm & Salminen 2014, 28-31.)

Kehityskeskusteluja käytetään organisaatiossa työntekijän kehittymisen ja omien tavoitteiden saavuttamisen arviointiin sekä organisaation tuloksen varmistamiseen. Kehityskeskustelu koostuu työntekijän ja työnantajan yhteisestä arviosta asioiden suhteen. Jotta voidaan puhua hyvästä ja onnistuneesta kehityskeskustelusta, se vaatii taustalleen laaditun ennakkotehtävän tekemisen sekä hyvän esihenkilötyön. Kehityskeskustelu on myös tehokas keino varmistaa organisaation strategian ymmärtäminen työntekijätasolla. Kehityskeskustelun yksi tärkeä osa on palautteen antaminen ja arviointi. Tarkoituksena on pohtia työntekijän kehittymistä pitkällä aikavälillä. Kehityskeskustelu voidaan jakaa kolmeen osaan; menneisyyden kertaus ja arviointi, tulevaisuuden keskeiset tavoitteet

ja pidemmän aikavälin kehitysideoita. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii molemmin puolisen valmistautumisen niin keskustelun sisällön kuin palautteen antamisen suhteen. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 279-280.)

Myös Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (2017) mukaan palautteen antaminen on työn tekemisen järjestelmällistä ja kokonaisvaltaista arviointia, josta yksi esimerkki on kehityskeskustelu. Palautteen voidaan katsoa olevan merkki siitä, että tehty työ on havaittu. Myönteinen palaute lisää työntekijän työn imua, tuottaa positiivisia tunteita ja saa työntekijän motivoitumaan jatkossakin työn tekemiseen.

Organisaatiossa, johon tämä opinnäytetyö toteutetaan, on käytössä yksilökehityskeskustelut. Näiden toteuttamiselle ei ole kuitenkaan säännöllisyyttä ja niiden pitäminen koetaan nykyisin sisällöltään kankeana ja vanhanaikaisena. Kehityskeskustelujen pitäminen nähdään tärkeänä, mutta niiden toteuttamiseen kaivataan uudistamista ja yksinkertaistamista. Keskusteltaessa opinnäytetyöprojektiin liittyen esiin nousi ryhmäkehityskeskustelujen mahdollisuus osana työhyvinvoinnin tukemista. Yksilökehityskeskustelut toimivat kuitenkin ryhmäkehityskeskustelujen rinnalla eikä niillä korvata henkilökohtaisia keskusteluja työnantajana ja työntekijän välillä.

Kehityskeskustelut ovat hyvä työkalu työyhteisön suorituskyvyn kohentamiseen, saavutusten palkitsemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Kehityskeskustelujen avulla esihenkilö saa tietoa siitä, mitä työntekijät ajattelevat ja mitä asiakkaat kertovat. Kehityskeskustelujen aikana on myös luontevaa kiittää työntekijää hyvistä suorituksista ja tarvittaessa käsitellä rakentavasti työntekijän kehittämistarpeita. Kehityskeskustelut tukevat työntekijän osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua ja niiden avulla voidaan käydä keskustelua työntekijän toiveista uransa suhteen. (Lindholm & Salminen 2014, 82-83, Viitala 2021, 127.)

Kehityskeskustelu on myös yksi tärkeimmistä keinoista edistää tasa-arvoisuutta työpaikalla. Kehityskeskustelun aikana työntekijän on mahdollista ottaa esille mahdolliset kokemukset eriarvoisuudesta sekä tulla kuulluksi. Esihenkilön velvollisuutena on huomioida työntekijöidensä tasavertaisuus ja rohkaista työntekijöitä ammatillisessa kehittämisessä. Kehityskeskustelussa voidaan ottaa esille myös työyhteisön toiminta. Kehityskeskustelun aikana työntekijän on mahdollista tuoda esiin omaan työhön liittyviä toiveita, kokemuksia, työssä jaksamista sekä antaa palautetta esihenkilötyöstä. (Niiranen ym. 2010, 149.)

3.2 Ryhmäkehityskeskustelut

Ryhmäkehityskeskusteluilla ei saa koskaan korvata kahdenkeskistä kehityskeskustelua työntekijän ja esihenkilön välillä. Ryhmäkehityskeskustelu voidaan pitää kerran vuodessa, joko ennen tai jälkeen kahdenkeskisen kehityskeskustelun. Ryhmäkehityskeskustelussa on läsnä esihenkilö ja kaikki työryhmän jäsenet ja sen tavoitteena on selvittää koko ryhmän onnistumista, yhteistyön sujumista ja tukea keskinäistä työntekijöiden kehittymistä. Tarkoituksena on, että ryhmässä muodostuu yhteinen käsitys osaamisesta, osaamiseen liittyvistä tarpeista sekä kehittämistarpeista. Ryhmäkehityskeskustelut parantavat organisaation työviihtyvyyttä ja tiedonkulkua, kun jokainen työntekijä on tietoinen kaikesta. On tärkeää varmistaa, että jokainen työntekijä saa tilaisuuden tuoda oman näkökantansa esiin asioista. Ryhmäkehityskeskustelut onnistuvat parhaiten, kun

työntekijät ovat tehneet yhteistyötä pidemmän aikaa ja he ovat tutustuneet toisiinsa. (Meretniemi 2012, 40-41, Viitala 2021, 128.)

Kun ryhmäkehityskeskustelu on suunniteltu ja toteutettu hyvin, se vahvistaa organisaation työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tehostaa työryhmän toimintaa. Tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden yhteistä ymmärrystä organisaation arvoista, strategiasta, visiosta ja toiminnan tavoitteista. Ryhmäkehityskeskustelun onnistuminen edellyttää esihenkilöltä tarkkaa ennakkosuunnittelua ja vahvaa keskustelun ohjaamista. Ryhmä ei myöskään saa olla liian suuri, jotta kaikki osallistujat saavat äänensä kuuluviin ja päätökset koetaan yhdessä sovituiksi. Ryhmäkehityskeskustelun avulla työryhmän jäsenet saavat selkeän ajattelukehyksen henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin. Hyvin toimiva ryhmäkehityskeskustelu on työyhteisön kehittämisen menetelmä ja se tarjoaa mahdollisuuden myös mahdollisiin työryhmän sisäisten ongelmien ratkaisemiseen. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 63, 67-68, 71.)

Esihenkilön antama suora palaute työntekijälle motivoi työntekijöitä mahdollisissa työhön liittyvissä muutostilanteissa. Palautteen antaminen auttaa työntekijän oppimista sekä vahvistaa itseluottamusta. Ne antavat työntekijälle kokemuksen siitä, että häntä arvostetaan. Hyvä palaute osoittaa konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti sen, mihin työnantaja on tyytyväinen. On tärkeää muistaa, että työntekijä haluaa palautetta myös kehittämiskohteistaan. Palautteen avulla annetaan tietoa siitä, millaista toiminta on ollut ja millaista sekä mihin sen tulee tähdätä tulevaisuudessa. Palautteen avulla työnantaja kertoo kehittämisestä sekä siihen liittyvistä tuloksista. (Pirinen 2023, 342, Baker, Perreault, Reid, & Blanchard 2013, 260-261.) Baker ym. (2013, 265) tuovat artikkelissaan esille, että tekemänsä kirjallisuuskatsauksen perusteella positiivisella ja ystävällisellä palautteella organisaatiot voivat vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen ja suoriutumiseen organisaatiossa. Tähän tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota kilpailevassa yritysmaailmassa.

Tutkiessani ryhmäkehityskeskusteluihin liittyvää teoriaa ja tutkimuksia, yleistettäviä tutkimuksia ryhmäkehityskeskustelusta työhyvinvoinnin tukemisessa on niukasti. Lisäksi useimmat opinnäytetyöt tai pro gradu -tutkielmat kohdistuvat usein tiettyyn organisaatioon ja sen työntekijöihin, jolloin saatua tietoa ei voida yleistää.

Ryhmäkehityskeskustelujen vaikutuksesta työmotivaatioon ja työhyvinvointiin on tehty mm. lukuisia opinnäytetöitä. Raki (2013, 37) on tutkinut ryhmäkehityskeskusteluja työmotivaation edistäjänä ja hänen tutkimuksensa mukaan ryhmän perustehtävän, tavoitteiden ja yksilötavoitteiden yhdessä analysointi ryhmäkehityskeskustelussa on tehokas keino parantamaan työmotivaatiota, sitoutumista ja yhtenäisyyttä, jonka kautta työyhteisö voi kokea työhyvinvoinnin paranemisen.

Tärkeimpinä tuloksina Laineen ja Leskisen (2012) tekemässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä ”Ryhmäkehityskeskustelu sosiaali- ja terveysalan moniammatillisissa työyhteisöissä” olivat ryhmäkehitysmallin rakenne, joka perustui työryhmän valitsemiin aiheisiin ja ryhmäkeskustelussa käytettyihin menetelmiin. Lisäksi tutkimuksen johtopäätöksenä ryhmäkehityskeskustelu edistää niin yksilöllistä kuin yhteisöllistä oppimista, jonka avulla voidaan yhdessä kehittää työtä ja työyhteisöä. Ryhmäkehityskeskustelu tarjoaa avoimen ja tasavertaisen vuorovaikutustilanteen osallistujille, jossa jokainen sai tuoda esiin oman mielipiteensä.

Ryhmäkehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden nykytilan hahmottamiseen, tarpeiden tarkasteluun ja tulevaisuuden kehittämiseen. (Laine & Leskinen 2012, 49.)

Simosen (2017, 39, 41, 43-44, 44, 46, 50) tekemässä opinnäytetyössä ”

Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittäminen – työntekijöiden kokemuksia toimivuudesta”

ryhmäkehityskeskustelun kokemuksista nousee esiin vahvuutena avoimuuden ja luotettavuuden kokemukset keskustelutilanteessa, ”me-hengen” kokemus, toiminnan yhteinen kehittäminen ja tiedon kulkemisen paraneminen. Lisäksi ryhmäkehityskeskustelu mahdollisti sen, että jokainen työryhmän jäsen on tietoinen yhdessä sovituista asioista ja tilaisuus edisti yhteistyötä ja sitoutumista työyhteisöön.

Aaltosen (2023, 41) opinnäytetyö pitää sisällään ryhmäkehitysmallin luomisen yhteisölähtöisen kehittämisen keinoin. Kehittämistyö ja ryhmäkehityskeskustelumalli ovat Aaltosen mukaan työyhteisön näkökulmasta erittäin merkityksellisiä, sillä työn tarkoituksena oli lisätä työyhteisön yhteistä keskustelua, lisätä työyhteisön ryhmäytymistä sekä tukea ja löytää työyhteisön voimavaroja, jotka toteutuivat kehittämistyönäikana.

Ryhmäkehityskeskustelut mahdollistavat työryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen ja dialogin työryhmän jäsenten välillä. Aito dialogi mahdollistaa toisen ymmärtämisen, joka edistää yhtenäisyyden kokemusta keskustelijoiden välillä. Kehityskeskustelu mahdollistaa dialogin, jonka tavoitteena on ymmärtää toisen näkemystä ja hahmottaa, että tilanteeseen voi olla monia ratkaisuja ja näkökulmia. Yhteisestä keskustelusta etsitään sitä, mitä siitä voidaan oppia ja mikä on uutta. Dialogin tulee olla rohkaisevaa ja innostavaa, joka vahvistaa työntekijän kokemaa työniloa ja innostusta. Dialogisen kehityskeskustelun voidaan katsoa tuottavan työhyvinvointia. (Autio, Juuti & Wink 2010, 31-32, 56.)

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on luoda organisaatiolle malli ryhmäkehityskeskustelun toteuttamiseen. Tavoitteena on, että ryhmäkehityskeskustelusta tulee säännöllisesti toteuttava menetelmä työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa ryhmäkehityskeskustelu työyhteisössä, kerätä sen jälkeen työyhteisön jäseniltä palaute ja tutkia sekä arvioida saadun palautteen perusteella, voisiko ryhmäkehityskeskustelu toimia työhyvinvointia tukevana ja kehittävänä menetelmänä organisaatiossa. Saadun palautteen avulla laadittua ryhmäkehityskeskustelumallia kehitetään edelleen.

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimii lastensuojelun laitoshoidon toimintayksikkö, jossa toimin itse lähiesihenkilönä. Organisaatio on pieni ja henkilöstö koostuu 17 työntekijästä mukaan lukien organisaation osakkaat. Organisaation osakkaat tekevät yksikössä hoito- ja kasvatustyötä muun henkilöstön kanssa. Lastensuojelun toimintayksikkö koostuu kahdesta yksiköstä, jossa on kummassakin oma työryhmänsä.

Organisaation henkilöstön työhyvinvointiin on viime vuosina kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota, sillä lastensuojelun työtä varjostaa kiire ja haastavat tilanteet asiakastyössä, jotka vaikuttavat heikentävästi työhyvinvointiin. Ajatus ryhmäkehityskeskusteluista on ollut organisaation henkilöstöjohtamisesta vastaavien mukaan esillä joskus aiemmin, mutta sitä ei ole otettu käyttöön henkilöstön kanssa. Organisaation yhtenä strategisena tavoitteena on innovatiivinen ja motivoitunut henkilöstö, sillä laadukkaan lastensuojelun laitoshoidon tärkeimpänä osa-alueena nähdään pysyvä, osaava ja motivoitunut henkilöstö. Organisaation johdon näkökulmasta työhyvinvointiin panostaminen ja työhyvinvointia tukevien menetelmien kehittäminen nähdään ensi arvoisen tärkeänä työntekijöiden sitoutumisessa työhönsä.

Työhyvinvoinnin toteutuminen on kirjattuna myös organisaation strategisiin arvoihin, joita ovat toisen kunnioittaminen, tasavertaisuus, turvallisuus, luotettavuus, ilo, yksiköllisyys ja yhteisöllisyys. **Toisen kunnioittaminen ja tasavertaisuus** näkyvät arjessa mm. avoimena vuorovaikutuksena, toimintana yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti, esihenkilöiden ja työntekijöiden tasavertaisuutena ohjaus- ja kasvatustyössä sekä tuen ja avun antamisena toiselle. **Turvallisuus** on huomioitu mm. turvallisina työoloina, oikealla työntekijämitoituksella vuoroissa ja koulutuksilla. **Luotettavuus** näkyy mm. avoimuutena, henkilöstön vuorovaikutussuhteissa ja toisen arvostuksena. **Ilo** näkyy arjessa mm. huumorina, vuorovaikutussuhteissa niin työntekijöiden kuin asiakkaiden välillä, onnistumisissa ja tavoitteiden saavuttamisessa. **Yksiköllisyys** on huomioitu mm. oman osaamisen kehittämisen mahdollisuuksissa, työntekijöiden vahvuuksien korostamisessa, esihenkilöiden luottamuksella työntekijän osaamiseen. **Yhteisöllisyys** näyttäytyy mm. työskentelynä samojen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteisesti sovittujen toimintaperiaatteiden pohjalta, työntekijöiden tuella toisilleen arjessa sekä suurten päätösten tekemisenä yhdessä. (Leskelä 2023.)

Työhyvinvoinnin toteutuminen ja sen kehittäminen nähdään tärkeinä niin organisaation nykyhetkessä kuin tulevaisuudessakin. Opinnäytetyö on osa organisaation kehittämistyötä

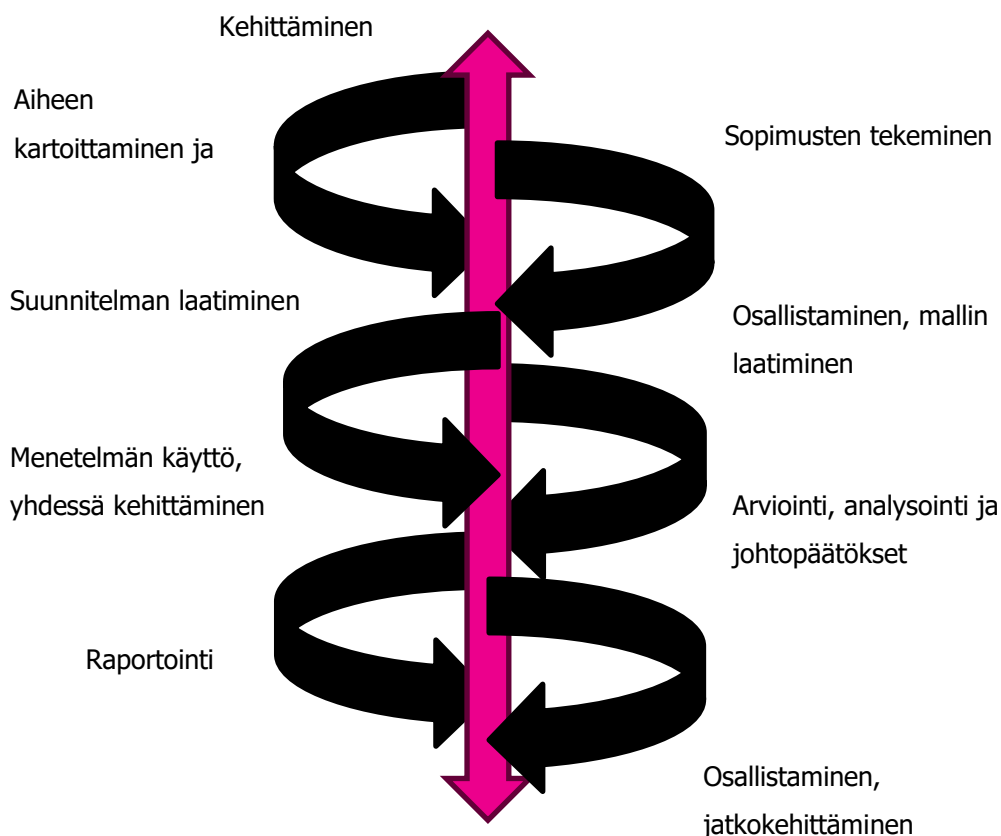
työhyvinvoinnin tukemiseksi ja vahvistamiseksi sekä henkilöstön osallistamiselle yhteiseen kehittämiseen. Työhyvinvointiin liittyvä kehittäminen tulee jatkumaan myös opinnäytetyöprojektin päätyttyä lähiesihenkilöiden, henkilöstöjohtamisesta vastaavien ja koko henkilöstön kanssa.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kehittämistyössäni ilmenee jonkin verran toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus lähtee liikkeelle siitä, että ollaan tyytymättömiä nykyiseen toimintatapaan ja sitä halutaan kehittää. Tutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä ja sen avulla pyritään siihen, että käytössä olevat toimintatavat muuttuvat paremmiksi. Tutkimusprosessin aikana reflektoidaan tietoisesti toiminnan kehittämistä, mutta myös sen luotettavuutta, joka on yksi tutkimuksellisen työotteen merkeistä. Toimintatutkimuksen aikana tehdään erilaisia kokeiluja, joiden tarkoituksena on löytää ratkaisuja organisaatiossa esiintyviin ongelmiin ja näin ollen parantaa sen toimintaa. Toimintatutkimus pitää sisällään useita kokeilevia vaiheita, joissa reflektio, käytäntö, suunnittelu ja toteutus vuorottelevat peräkkäin. Toimintatutkimus etenee spiraalinomaisesti lähtötilanteen ongelman tunnistamisesta konkreettiseen toimintasuunnitelmaan, jonka tekemiseen työyhteisö, joka on myös projektin kohteena, osallistuu ja sitoutuu. Toimintasuunnitelman tekemisen jälkeen edetään toimintaan, jonka jälkeen arvioidaan saatuja tuloksia. Näin ollen toimintatutkimus hahmottuu spiraalina, jossa toiminta ja ajattelu seuraavat toisiaan peräkkäin suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uusintasuunnittelun jaksoina. Toimintatutkimuksen yhteydessä on tärkeää huomioida teorian tiedon merkitys ja sen opiskelu yhdessä sekä käytäntöjen kehittäminen tiedon avulla. Teorian tiedon mukaan tuomisella mahdollistetaan työyhteisön käyttäytymismallien muutos. Tutkimalla ja refleктоimalla omaa työtään työyhteisö osallistuu oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen sekä kehittää sillä tavoin myös yhdessä oppimisen menetelmiä ja tapoja. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa käytännöllistä tietoa. (Mäkisalo 2004, 147-148, Heikkinen & Kauko 2023, 17, 19, 23-24, 26, Toikko & Rantanen 2009, 30, 66-67.)

Toimintatutkimuksen yhteydessä puhutaan muutosinterventiosta, jolla tarkoitetaan käytäntöjen muuttamista ja uuden tiedon tuottamista käytäntöjen muuttamisen avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että jokin asia tehdään eri tavalla kuin ennen. Totuttujen toimintamallien muuttaminen nostaa esiin asioita, joita ei ole aiemmin havaittu. Toimintatutkimuksessa on tärkeää muistaa, että muutoksella pyritään aina parempaan kuin aiemmin oli. Kehittämistyössäni on ns. praktisen toimintatutkimuksen piirteitä, joita ovat osallistujien ymmärryksen kehittyminen toimintamalleihin ja prosesseihin liittyen. Tavoitteena on rohkaista ihmisiä osallistumaan projektin suunnitteluun yhteistyössä tutkijan ja koko organisaation kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena on, että se on hyödyllinen koko yhteisölle ja kehittää sen toimintaa aiemmasta. (Heikkinen & Kauko 2023, 28–30, 75, 124, 128.)

Näen, että tekemäni vuoden aikainen kehittäminen työhyvinvointia koskien on ollut toimintatutkimuksen omaista ja se tulee jatkumaan myös opinnäytetyöprojektin jälkeen. Toimintatutkimuksen spiraalinomaisuus kuvaa mielestäni hyvin kehittämistyöni etenemistä, eri menetelmien kokeilemistä, yhdessä tekemistä ja arviointia. Näen, että opinnäytetyö on osa kehittämistyöni jatkumoa. Hahmotan omaa opinnäytetyöprosessin syklimäisyyttä (s. 21, kuva 2) Mäkisaloon (2004, 147) sekä Heikkisen & Kaukon (2023, 27) kuvaaman toimintatutkimuksen spiraalinomaisen etenemisen suhteen.



KUVA 2. Opinnäytetyöprosessin syklimäisyys.

5.1 Ryhmäkehityskeskustelun suunnittelu

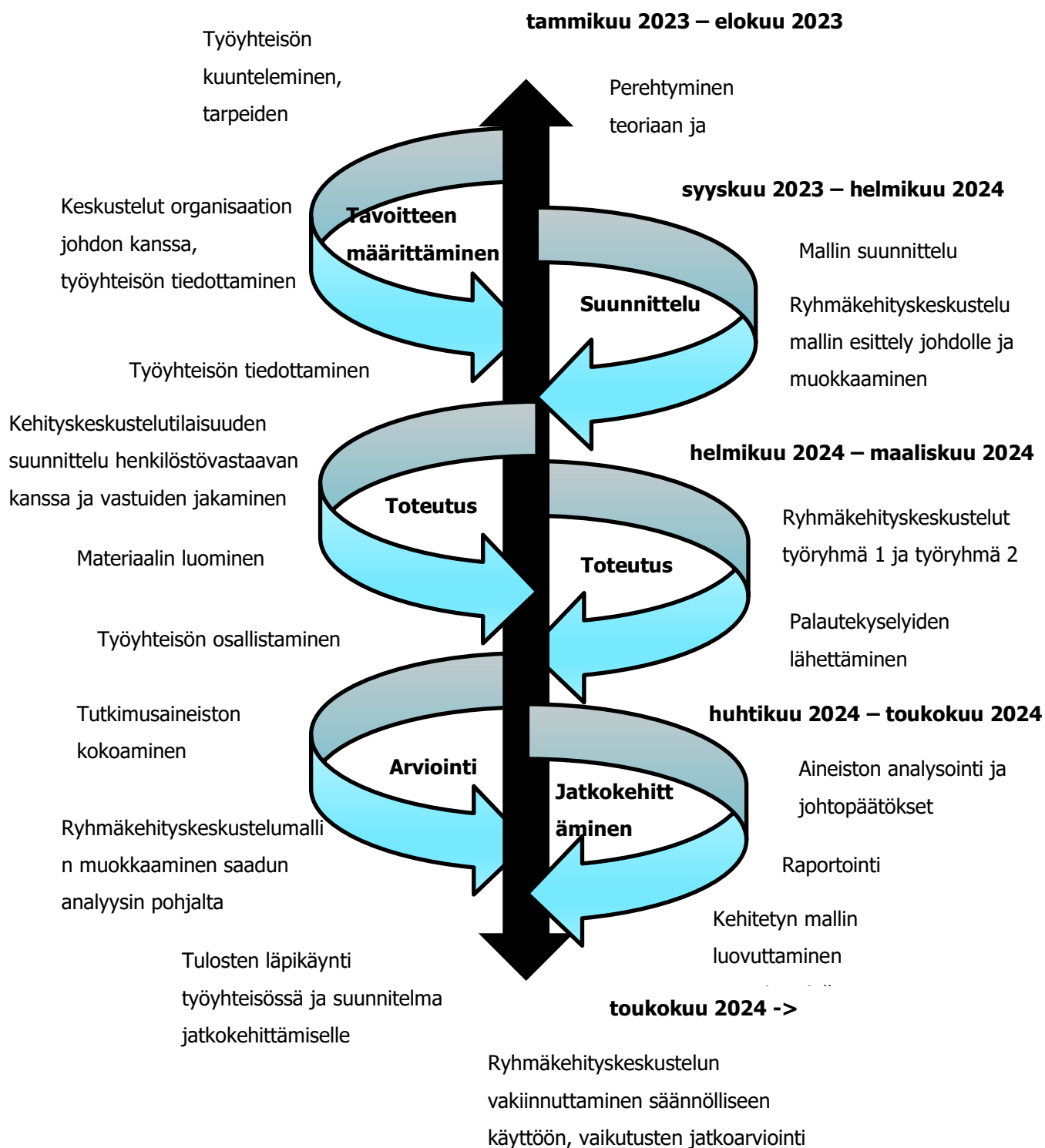
Kehittämistyön aloittaminen vaatii sen, että nykytilannetta on pystyttävä arvioimaan jollakin tavalla. Lähtötilanteen arviointi vaatii, että yrityksen tehtävä, tavoitteet, arvot ja keinot, joilla tavoitteisiin pyritään, on selvitetty. Tämä tarkoittaa siis myös sitä, että henkilöstön hyvinvointiin liittyvä toiminta ja hyvinvoinnin tavoitteet on määritelty. (Rauramo 2008, 36.) Työhyvinvoinnin kehittämisen alkuun on hyvä laatia henkilöstön kanssa työhyvinvointisuunnitelma. Siihen liittyen tulee selvittää työhyvinvoinnin nykytilanne, esimerkiksi kehityskeskusteluilla tai henkilöstökyselyillä. On tärkeää hahmottaa yhdessä työntekijöiden kanssa, mikä lisäisi työhyvinvointia ja mitkä olisivat kehittämisen tavoitteet. (Manka & Manka 2023, 135, 137.)

Olen tehnyt organisaatiossamme kehittämistyötä työhyvinvoinnin tukemiseksi puolentoista vuoden verran, jonka aikana olen mm. toteuttanut kaksi työhyvinvointikyselyä, pitänyt niiden pohjalta työyhteisön kehittämispalaverin sekä laatinut organisaatiolle työhyvinvointisuunnitelman. Työhyvinvointisuunnitelmaan on kirjattuna kehittämiskohteet, joihin kiinnitetään erityistä huomiota tulevana vuonna. Ryhmäkehityskeskustelun toteutuminen on kirjattuna työhyvinvointisuunnitelmaan. Työyhteisöstä on noussut esiin tarve koko työyhteisön välisille keskusteluille yhteisistä asioista.

Opinnäytetyöprojektini on kehittämistyö, jonka aikana luodaan organisaatiolle ryhmäkehityskeskusteluun malli, toteutetaan työyhteisössä ryhmäkehityskeskustelu ja arvioidaan sen vaikutusta yrityksen työhyvinvoinnin tukemisessa ja kehittämisessä. Mäkisalon (2004, 149)

mukaan projektin piirteisiin kuuluu se, että se pyrkii selvästi asetettuihin tavoitteisiin ja se on ajallisesti rajattu kertaluontoinen tehtävä. Kehittämistyön projektien tarkoituksena on parantaa olemassa olevaa toimintaa tai luoda edellytykset uudenlaisen toiminnan, palvelun tai tuotannon kehittämiseksi. Kehittämisyöprojektin pyrkimyksenä on saavuttaa kestävä ja pitkäaikaiset vaikutukset. Tarkoituksena on, että ryhmäkehityskeskustelu avaa uudenlaisia näkökulmia työhyvinvoinnin tukemisessa ja opinnäytetyöprojekti toimii jatkumona organisaation työhyvinvoinnin kehittämistyölle.

Kuvaan kehittämistyöni vaiheiden sisältöä ja etenemistä sivulla 23 olevassa kuvassa (kuva 3). Kehittämistyöprosessi on edennyt syklimäisesti ja sen vaiheet ovat olleet osittain päällekkäisiä. Kehittämistyö on lähtenyt etenemään työyhteisön ja organisaation tarpeista. Kehittämistyöni on edennyt pitkän suunnitteluvaiheen kautta ryhmäkehityskeskustelun toteuttamiseen työyhteisössä, jonka jälkeen on siirrytty arviointivaiheeseen keräämällä palautekyselyt analyysin tekemistä varten. Tämä on opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus. Kehittämistyön aikana on käyty yhteistä keskustelua organisaation henkilöstövastaavan ja johtajan kanssa kehittämistyön eteenpäin viemisestä ja jatkokehittämisestä.



KUVA 3. Kehittämistyöprosessin eteneminen.

Kehittämistoiminta on osallistavaa ja se edellyttää sujuvaa vuorovaikutusta sekä aktiivista osallistumista. Kehittämistoiminnassa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat osallistuvat kehittämiseen, jolloin heidän välisensä yhteistyö korostuu. Kehittäjällä voi olla monta roolia, sillä hänet voidaan nähdä kehittämässä omaa työyhteisöään tai kannustamassa työyhteisön jäseniä muutosprosessiin. Kehittämistoiminnassa kehittäjät ovat aktiivisia toimijoita ja kehittäjiä. Kehittämistoimintaan liittyy myös kokeilevaa toimintaa, joka tarkoittaa konkreettista osallistumista

kehittämistoimintaan, ja sen avulla voidaan selvittää, miten jokin asia toimii käytännössä. Kokeilutoiminnan vieminen toimijoiden luokse toimintaympäristöön tukee osallistumista, ja toimijat pääsevät kokeilemaan kehitettävää asiaa käytännössä. Osallistuminen on helppoa, sillä toimijat voivat toimia tutussa ympäristössään ja osallistua samalla kehittämistoimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 91, 99–100.)

Oma kehittämisprojektini on lähtenyt etenemään työyhteisön kuuntelemisella ja heidän tarpeidensa selvittämisellä. Näen tärkeänä, että työyhteisön ajatukset ja mielipiteet otetaan huomioon kehittämistyössä ja olen kirjannut muistiin työntekijöiden ajatuksia kehittämistä vaativista asioista yhteisissä henkilöstöneuvotteluissa. Opinnäytetyöprojektini ja aktiivinen kehittämistyön suunnittelu lähti liikkeelle syksyllä 2023 yhteisestä keskustelusta organisaation henkilöstövastaavan ja johtajan kanssa, sekä halustani kehittää edelleen organisaation työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tekijöitä. Perimmäisenä ajatuksena kehittämistyölle oli, että työyhteisö kaipaa aikaa yhteiselle keskustelulle työstä. Organisaatiossa kaivattiin uudenlaista tapaa toteuttaa kehityskeskusteluja ja päädyimme ryhmäkehityskeskustelun toteuttamiseen työyhteisössä, sillä se mahdollistaa myös yhteisen ajan mahdollistumisen yhteiselle keskustelulle.

Kehittämistoiminnasta syntynyt tieto on käytännöllistä ja sen tehtävä on tukea kehittämistoimintaa. Kehittämistyöstä syntyneen tiedon pohjalta voidaan arvioida, kuinka hyvin toiminta vastaa asetettuja tavoitteita. Kehittämistyössä tiedon tuottamisella voidaan kuitenkin tavoitella myös oppimista ja toiminnan kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114.) Kehittämiskohteen selkiytyttyä on tärkeää keskittyä ja perehtyä tiedonhakuun. Tutustumalla aiheeseen liittyviin tutkimuksiin, tutkielmiin ja kehittämishankkeisiin, saadaan tietoa siitä, kuinka vastaavanlaisia kehittämistöitä on tehty ja mitä tuloksia on saatu. Tutustuin ja perehdyin aiempaan tutkimustietoon ja teoriaan syksyn 2023 aikana laajasti. Tarkastelin myös organisaation omaa mallia, jota on käytetty yksilökehityskeskustelujen pohjana. Hain tietoa mm. siitä, millaisia hankkeita on toteutettu työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen, miten ryhmäkehityskeskustelut on toteutettu työyhteisöissä ja millaisia tuloksia ryhmäkehityskeskustelut ovat tuottaneet erilaisissa työyhteisöissä. Haastetta tutkimuksellisen tiedon löytämiseen tuotti se, että yleistettävää tietoa oli haastavaa löytää, ja lisäksi toteutetut opinnäytetyöt ja pro gradu -tutkielmat oli tehty johonkin tiettyyn organisaatioon.

Ryhmäkehityskeskustelu toimii ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä työyhteisössä. Ryhmäkehityskeskustelussa tavoitteena on selvittää, toimiiko työryhmä niin, että se tukee toiminnallaan tavoitteiden saavuttamista ja yksilöiden hyvinvointia sekä ammatillista kehittymistä. Ryhmäkehityskeskustelu voidaan rakentaa tiettyjen teemojen ympärille, kuten ryhmän tehtävä, vaatimukset ja edellytykset tehtävän täyttämiseksi, missä on onnistuttu, missä on kehitettävää, ryhmän työnjako, ryhmän ilmapiiri, osaamisen ja toiminnan arviointi, toimintaa ohjaavat säännöt ja tulevaisuuden haasteet. Jotta ryhmäkehityskeskustelu toimii ja kaikki jäsenet osallistuvat keskusteluun, vetäjän on tärkeää motivoida ja osallistaa jäseniä. Tähän voidaan käyttää apuna erilaisia osallistavia menetelmiä, kuten pariporina, aivoriihi tai ryhmän SWOT-analyysi. Menetelmien avulla tuetaan ryhmän vuorovaikutusta ja ratkaisujen löytymistä. (Valpola 2002, 74, Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150, Aarnikoivu 2010, 108, 114-115.)

Koko työyhteisön sitoutuminen kehittämistoimintaan on tärkeää. Kehityskeskustelut ovat työnantajalle kuuluvia seurantamenetelmiä, joten johdon tulee laatia kehityskeskusteluiden pohjaksi kuvaus organisaation strategian painopisteistä ja tavoitteista. Johdon tulee myös laatia palaute edellisen kauden toiminnasta, ja miten työyhteisö on siitä suoriutunut. Johdon tulee myös miettiä, mitä kehityskeskustelulla tavoitellaan. Sen on asetettava keskusteluille selkeät tavoitteet, suunniteltava keskustelun kulku ja pohdittava asioiden käsittelyn järjestystä. On tärkeää ottaa koko henkilöstö mukaan kehityskeskustelun suunnitteluun, sillä se parantaa mahdollisuutta sen suhteen, että työntekijät ovat motivoituneita aitoon keskusteluun. (Lindholm & Salminen 2014, 117-118.)

Pohdittuani organisaation työryhmien tilannetta ja henkilöstöstä esiin nousseita asioita, kehitin ja laadin pohjan ryhmäkehityskeskustelun pitämiseksi, johon laitoin keskusteluaiheita työryhmälle. Jotta jokainen saisi paremmin juuri oman äänensä kuuluville, päätin, että asioista olisi ensin hyvä keskustella pareittain, jonka jälkeen keskustelun tulokset koottaisiin yhteen ja yhteiseen keskusteluun. Minusta oli tärkeää käydä työryhmän kanssa keskustellen läpi, mitä se ajattelee omaksi perustehtäväkseen ja tavoitteekseen organisaatiossa. Tämä toimi myös palauttamisena organisaation ydin ajatuksen äärelle. Näin tärkeänä koota yhteen työryhmän ajatuksia siitä, mitkä he kokevat olevan työryhmän vahvuudet ja voimavarat, mutta toisaalta myös sen, mitkä ovat tällä hetkellä työryhmän heikkoudet ja kehittämistarpeet, joihin olisi syytä kiinnittää huomiota. Nämä ovat asioita, joista ei käydä yhteistä keskustelua arjen työssä. Näiden asioiden hahmottamaksi otin ryhmäkehityskeskustelumalliin mukaan 8-osaisen SWOT-analyysin, joka auttaa kokoamaan yhteen ja hahmottamaan paremmin näitä asioita.

SWOT-analyysin avulla voidaan hahmottaa vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Analyysi on kehitetty 1960-luvulla Yhdysvalloissa ja se on yksi tärkeimmistä yritysten strategiatyökaluista. SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia ympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Analyysin tarkoituksena on tuottaa yritykselle selkeä kuva sen kokonaistilanteesta tehtävien valintojen tueksi. Jos yritystä ja sen toimintaympäristöä ei tunneta riittävän perusteellisesti, analyysia ei voida tehdä kunnolla ja oikein. (Vuorinen & Huikkola 2023, 97.) Tässä kehittämistyössä käytän SWOT-analyysia työryhmän asioiden arvioinnissa.

SWOT-analyysin osa-alueet on jaettu neljään osa-alueeseen: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näistä vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, jotka ovat nykyisyydessä olevia asioita. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkoisia asioita, jotka liittyvät sen toimintaympäristöön liittyviä asioita, jotka tulevat eteen haasteena tulevaisuudessa. SWOT-analyysin tarkoituksena on tuoda ensin esiin pohdintaa ja analysointia tilanteesta, ja sen jälkeen tehdään valintoja ja toimintasuunnitelma asioiden etenemiseksi. On tärkeää muistaa, että asioiden merkitseminen analyysiin on aina subjektiivinen valinta. (Vuorinen & Huikkola 2023, 97-98.)

Tässä ryhmäkehityskeskustelumallissa käytän SWOT-analyysin 8-kenttäistä analyysia, jonka tarkoituksena on tuoda 4-kenttäistä mallia paremmin esiin, miten heikkoudet ja vahvuudet huomioidaan suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tämä analyysi toteutetaan laatimalla ensin perinteinen SWOT-analyysi, jonka jälkeen tehdään valintoja ja toimintasuunnitelmia neljän alueen osalta. (Vuorinen & Huikkola 2023, 99.)

Kokosin yhteen kysymykset, joita halusin työryhmän pohtivan ensin yhdessä. Näitä kysymyksiä ovat, missä työryhmä on onnistunut, mitkä ovat ryhmän vahvuudet, mikä on ollut haasteellista, millaisia positiivisia asioita eri sidosryhmät ja ympäristö tuovat/tarjoavat työryhmälle ja millaisia riskejä ympäristöstä tulee, jotka vaikuttavat työryhmän työhön. Kun parit ovat keskustelleet kysymyksistä, vastaukset kootaan SWOT-analyysin taulukkoon.

Toisena vaiheena parit saavat keskustella siitä, millä tavalla työryhmä voi hyödyntää vahvuuksiaan ja mahdollisuuksiaan, miten työryhmä voi kääntää esiintyvät heikkoudet vahvuuksiksi, millä tavalla työryhmä voi hallita ulkoisia uhkia ja miten työryhmä voi varautua mahdolliseen kriisitilanteeseen. Kun parit ovat keskustelleet myös näistä aiheista, nekin kootaan taulukkoon kaikkien nähtäville. Lopuksi työryhmän kanssa pohditaan yhdessä seuraavia kysymyksiä; mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota tulevan vuoden aikana ja millä tavalla se tehdään, milloin arvioidaan sitä, miten työryhmä on onnistunut toteuttamaan toimintasuunnitelman.

Kävin suunnitelmani läpi henkilöstövastaavan kanssa tammikuussa 2024 ja hän hyväksyi ryhmäkehityskeskustelun mallipohjan. Kävimme keskustelua myös tulevaisuuden suhteen, kuinka voisimme hyödyntää ryhmäkehityskeskustelua työryhmien kanssa. Sovimme myös, että pidämme ryhmäkehityskeskustelun kummallekin organisaation työryhmälle erillisenä, jotta ryhmäkoko ei tule liian suureksi. Sovimme alustavan ajankohdan, jolloin voisimme toteuttaa ryhmäkehityskeskustelun. Seuraavan tapaamisen pidimme henkilöstövastaavan kanssa helmikuun 2024 loppupuolella, jossa kertasimme ryhmäkehityskeskustelun mallia ja jaoimme vastualueet sen pitämisen suhteen.

Kävin opinnäytetyöprojektini ja sen tarkoituksen läpi työyhteisön yhteisessä neuvottelussa loppuvuodesta 2023. Lisäksi lähetin koko henkilöstölle tammikuussa 2024 virallisen tiedotteen toteuttavasta opinnäytetyöstä (liite 1), suostumuslomakkeen tutkimukselliseen osaan osallistumisesta (liite 2) ja tietosuojailmoituksen (liite 3). Pyysin palauttamaan suostumuslomakkeen opinnäytetyön tutkimukselliseen osaan liittyen määräpäivään mennessä.

5.2 Ryhmäkehityskeskustelun toteutus

Lähetin työryhmille ennen ryhmäkehityskeskustelua sähköpostitse pohdittavaksi aiheita, joita heidän olisi hyvä pohtia ennen yhteistä tilaisuutta. Ensimmäinen ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin 28.2.24 työryhmälle, jonka koko oli 8 työntekijää. Tilaisuuden aluksi kävimme henkilöstövastaavan kanssa läpi työryhmälle ryhmäkehityskeskustelun tarkoituksen, ja miksi se on valittu pidettäväksi organisaatiossa. Kävimme läpi myös ajankohtaisia asioita yleisellä tasolla, joita oli noussut esiin työhyvinvointikyselyissä ja yksilökehityskeskusteluissa viime vuoden puolella ja kuluvan vuoden alussa. Kertasin työryhmälle myös opinnäytetyöprojektini ja sen merkityksen työhyvinvoinnin tukemisessa sekä vapaaehtoisuuden liittyen osallistumiseen tutkimukselliseen osaan.

Yleiset asiat läpikäytyämme pyysin jokaista osallistujaa kertomaan itsestään yhden vahvuuden, josta hän kokee olevan hyötyä tehtävässä työssä. Kokosin jokaisen vahvuudet kaikkien nähtäville fläppitauluun ja luin ne läpi työryhmän vahvuuksina. Tämän jälkeen pyysin työntekijöitä ottamaan itselleen paperia ja kynän. Kun työntekijät olivat ottaneet kynän ja paperia itselleen, pyysin heitä etsimään itselleen parin, jolla oli samanlainen kynä. Tämä mahdollisti sattumanvaraisen

jakautumisen pareihin ja keskustelun ihmisen kanssa, jota ei ole valittu tarkoituksella, ja jonka kanssa ei välttämättä käy keskustelua aktiivisesti.

Parit kävivät pariporinan avulla läpi kysymyksiä, jotka olin kirjannut suunnitelmani mukaisesti fläppitauluun. Pariporina kesti 20 minuuttia, jonka jälkeen kävimme yhteisen keskustelun parien tuotoksista kokoamalla asiat SWOT-analyysin nelikenttään. Olin tehnyt seinälle kiinnitettävän suuren SWOT-analyysipohjan, johon kokosin parien tuotokset koko työryhmän näkyville.

Tämän jälkeen parit saivat jatkaa pariporinaa 20 minuuttia seuraavista kysymyksistä. Kokosimme jälleen parien tuotokset yhteen SWOT-analyysin 8-kenttään seinälle. Työryhmä kävi yhteistä keskustelua esiin nousseista asioista. Lopuksi koko työryhmä valitsi kootuista asioista kolme tärkeintä asiaa, joihin on syytä kiinnittää huomiota, ja jotka vaativat muutosta työryhmässä. Kokosimme fläppitaululle valitut asiat, sovimme keinot niiden kehittämisen suhteen ja sovimme ajankohdan, jolloin arvioimme näiden tavoitteiden saavuttamista. Arviointi ajankohdaksi valikoitui 24.5.24, jolloin koko henkilöstö kokoontuu yhteen.

Organisaation toinen työryhmä kokoontui ryhmäkehityskeskusteluun 20.3., ja toteutin tilaisuuden saman rungon avulla kuin ensimmäisen työryhmän kanssa. Toisessa työryhmässä osanottajia oli 5 työntekijää yhden työntekijän ollessa pois tilaisuudesta. Tilaisuus poikkesi kuitenkin ensimmäisestä ryhmäkehityskeskustelusta siten, että toteutin toisen ryhmäkehityskeskustelun vetämisen yksin, sillä henkilöstövastaava on osa toista työryhmää ja hän osallistui ryhmäkehityskeskusteluun työntekijänä.

5.3 Ryhmäkehityskeskustelun arviointi

Jotta kehittämistyön tuloksena syntyvää menetelmää voidaan arvioida, on siitä kerättävä tutkimusaineistoa. Tässä opinnäytetyöprojektissa aineiston keräämiseen käytetään anonyymisti täytettävää kyselylomaketta, joka jaetaan suostumuksensa antaneille osallistujille. Kyselylomake on yleensä määrällisessä tutkimuksessa käytetty tutkimusaineiston keräämisen menetelmä, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Kyselyyn vastaaja lukee itse esitetyn kysymyksen lomakkeesta ja vastaa siihen kirjallisesti. Kyselylomakkeen hyvänä puolena on se, että siihen vastaaja jää tuntemattomaksi. Haittapuolena voidaan nähdä taas kyselyyn vastaamattomuus. Kyselylomakkeen sisältö tulee suunnitella tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tavoitteeseen peilaten. Kyselylomaketta suunniteltaessa on järkevää tutustua olemassa olemaan teorian tietoon ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Vilka 2015, 94, 101-102.) Kehittämistyössäni esiintyy laadullisen tutkimuksen piirteitä, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia merkitysten ilmentymää ihmisten välillä. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoon ihmisten omat kokemukset koetusta todellisuudesta. (Vilka 2015, 118.)

Vilkan (2015, 189–191) mukaan tutkimukseen osallistujilla on suuri merkitys arvioinnissa. Tutkimukseen osallistujat arvioivat tutkimusta mm. kyselylomakkeen mukana lähetettävän saatekirjeen perusteella. Saatekirje voi olla ratkaiseva tekijä koko tutkimukseen osallistumiselle. Tutkimukseen mahdollisesti osallistuvilla tulee olla riittävästi tietoa siitä, mitä tutkimuksella haetaan ja heille kannattaa perustella se, miksi juuri heidän osallistumisensa tutkimukseen on tärkeää. Lisäksi heidän tulee voida tehdä päätös tutkimukseen osallistumisesta tämän tiedon perusteella.

Myös Heikkinen & Kaukko (2023, 145) korostavat sitä, että tutkimukseen osallistumis päätöksen on perustuttava vapaaehtoisuuteen ja ymmärrykseen.

Lähetin työyhteisön jäsenille tiedotteen opinnäytetyöprosessiini liittyen, jossa toin ilmi mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen sekä työyhteisön kehittämistoimintaan. Tiedotteessa tuotiin ilmi, että tutkimukselliseen osaan osallistuminen oli vapaaehtoista, ja jos työntekijä haluaa kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisensa, hän voi sen halutessaan tehdä missä vaiheessa tahansa. Tässä kehittämistyössä ryhmäkehityskeskustelun toteutusta ja sen mahdollisia vaikutuksia työhyvinvoinnin tukemisessa arvioitiin saadun palautteen perusteella sisällön analyysin avulla.

5.3.1 Aineiston kerääminen ja tutkimukseen osallistujat

Tutkimuksen aineiston keruun perusmenetelmiä ovat mm. haastattelu, havainnointi, kysely ja dokumenttien käyttö. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty avointa kyselylomaketta käyttäen. Tämä mahdollistaa vastaajan näkökulman esiin tuomisen ja juuri hänen mielipiteensä esittämisen. Kyselylomakkeen tarkka suunnittelu ja lähetekirjeen muotoileminen ovat tärkeitä tekijöitä tutkimuksen onnistumisen tehostamisessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-204.)

Tiedon tuottamisella voidaan tavoitella kehittämistyön toimijoiden omaa oppimista ja toiminnan kehittämistä. Puhutaan ns. reflektiivisestä ammatillisuudesta, jolle on ominaista työntekijän katkeamaton oppiminen ja itsearviointi, jonka takia tiedontuotanto kohdistuu toimijan oman toiminnan kehittämiseen. Kehittämistoiminnassa puhutaan tutkimuskysymysten sijasta arviointikysymyksistä tai kehittämiskysymyksistä ja niiden luonne riippuu tutkimusotteesta. Laadullisissa tutkimusasetelmissä kysymykset ovat yleisluontoisia ja ne voivat muuttua aineiston tuotteistamisen ja analysoinnin myötä. Kehittämistoiminnan tiedontuotannossa vuorovaikutuksella on keskeinen rooli asetelmissä, joissa nostetaan esiin toimijoiden näkökulmia ja tulkintoja. (Toikko & Rantanen 2009, 114, 117-118).

Selvitin organisaation johtajalta 31.10.23 yhteisessä keskustelussa tutkimuslupan tarpeen opinnäytetyötäni koskien. Organisaatio ei vaadi tutkimuslupaa, mutta sovimme, että opinnäytetyöprojektista tiedotetaan koko työyhteisöä sähköpostitse, jossa kerrotaan opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta, siihen liittyvistä toimista sekä työntekijöiden mahdollisuudesta osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen ja vastata anonyymisti arviointikyselyyn ryhmäkehityskeskustelun hyötyä työhyvinvointiin koskien.

Tutkimusaineisto kerättiin tässä kehittämistyössä sen kautta syntyneen menetelmän käytön arviointia varten. Tämän kehittämistyön tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti lähettämällä anonyymisti täytettävä palautelomake Microsoft Forms:ia hyödyntäen. Palautelomakkeen kysymykset laadin niin, että vastaustyyppi on avoin. (liite 4.) Vastaaaja voi antaa kysymykseen kuvailevan vastauksen, joka mahdollistaa juuri hänen mielipiteensä julkittuomisen.

Lähetin palautekyselyn ensimmäiselle työryhmälle 11.3. ja toiselle työryhmälle 21.3. Tarkoitukseni oli lähettää kysely kaikille suostumuksensa antaneille yhtä aikaa, mutta ryhmäkehityskeskustelujen välissä oli mielestäni niin paljon aikaa, että koin paremmaksi lähettää kyselyt eri aikaa, jotta tuntemukset ja ajatukset eivät ehdi unohtua. Vastausaikaa annoin lomakkeisiin 31.3. saakka.

Kyselyn alkuun kertosin vielä sen tarkoituksen. Suostumuksensa tutkimukselliseen osaan osallistumista antoi 13 työntekijää ja vastauksia sain määräaikaan mennessä 5 kappaletta.

5.3.2 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ihmisten kokemia merkityksiä, kuten ajatuksia, toimintaa tai tapahtumia. Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa ihmisten kuvaukset todellisuudesta, jota he kokevat. Tutkimuksen tavoitteena on näyttää tulkintoja apuna käyttäen, esimerkiksi ihmisten toiminnasta jotain sellaista, jota ei voida havainnoida. Tarkoituksena ei ole löytää ja todentaa totuutta vaan tehtyjen tulkintojen avulla luoda toimintamalleja, tietoa ja kuvauksia tutkittavasta asiasta. Kehittämistoiminnassa tutkimusaineiston analyysia lähestytään kysymyksen asettelun näkökulmasta eikä ole tarpeen analysoida kaikkea tutkimusaineistoon sisältyvää tietoa. Kehittämistoiminnassa keskitytään yleensä luokittelemaan laadullinen aineisto ja tulkitsemaan se karkeasti. (Puusa & Juuti 2020, 77, Vilka 2015, 118–120, Toikko & Rantanen 2009, 140-141.)

Aloitin sisällön analyysin tutustumalla saatuun tutkimusaineiston sisältöön. Ennen kuin aloitin aineiston pelkistämisen, määritin sisällönanalyysi analyysiyksikön. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122) kertovat, että analyysiyksikön määrittäminen tarkoittaa yksittäistä sanaa, lausetta tai ajatuskokonaisuutta, ja se tulee tehdä ennen sisällönanalyysin aloittamista. Aineiston laatu ja tutkimustehtävä määrittävät analyysiyksikön määrittämistä. Tämän tutkimuksen analyysiyksikön määritin seuraavanlaisesti; ryhmäkehityskeskustelun toiminnan työyhteisön toiminnan arvioinnissa ja sisäisten asioiden kehittämisessä sekä oman oppimisen, työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Sisällönanalyysi mahdollistaa tutkimusaineiston analysoinnin järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Menetelmällä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta asiasta yleisessä muodossa ja tiiviisti, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Sisällön analyysi koostuu kolmesta eri vaiheesta, joita ovat redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Sisällön analyysin ensimmäinen vaihe, pelkistäminen (redusointi), aloitetaan käymällä tutkimusaineisto läpi ja karsimalla sieltä tutkimukselle epäolennainen asia pois. Tämä voi tarkoittaa joko aineiston pilkkomista osiin tai sen tiivistämistä. Aineistosta voidaan etsiä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja samaa asiaa kuvaavat ilmaisut voidaan alleviivata saman värisillä kynillä ja erilaisia ilmiöitä eri värisillä kynillä, jolloin ne erotellaan näin toisistaan. Aineistosta etsitään siis näin tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset ja niistä tehdään pelkistetyt ilmaukset. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 123, Puusa & Juuti 2020, 148-149, Anttila 2007, 120-121.)

Aloitin aineiston käsittelyn redusoinnilla ja kävin aineistoa läpi alleviivaten sieltä samaa asiaa ja aihetta kuvaavia ilmaisuja ja tehden niistä pelkistetyt ilmaukset taulukkoon. Esitän sivulla 30 olevassa taulukossa esimerkin oman tutkimusaineistoni pelkistämisestä. (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Esimerkki tutkimusaineiston pelkistämisestä.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
Ryhmäkehityskeskustelusta oli hyötyä niin, että se kehittää omaa osaamista. Koin, että keskustelut olivat mielenkiintoisia ja ne kehittivät työyhteisöä.	Kehittää omaa osaamista. Kehittää työyhteisöä.
Ryhmäkehityskeskustelu selkeytti kehittämistä.	Selkeyttää kehittämistä.
Ryhmäkehityskeskustelu selkeytti ajatuksia ja toimintaa. Koko henkilöstö mietti ja pohti asioita.	Yhteisten toimintatapojen selkeytyminen. Ajatusten ja toimintojen selkeytyminen. Henkilöstön yhteinen pohdinta.
Koin, että kaikki aiheet olivat tärkeitä ja niistä syntyi hyviä keskusteluja. Työryhmän vuorovaikutus oli avointa, onnistunutta ja hyvää.	Aiheet tärkeitä. Syntyi hyviä keskusteluja. Kaikilla oli mahdollisuus tuoda tärkeät asiat esiin.
Uskon, että tällaisilla keskusteluilla on positiivinen vaikutus mm. työyhteisön ilmapiiriin ja se tukee työhyvinvointia.	Ryhmäkehityskeskustelu tukee työhyvinvointia.

Pelkistämisen jälkeen analyysin tekeminen jatkuu aineiston ryhmittelyllä (klusterointi) ja käsitteellistämällä (abstrahointi), jotka toimivat prosessissa yhtä aikaa. Pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistosta etsitään samankaltaisuutta/eroavaisuutta kuvaavia ilmaisuja ja samaa ilmiötä kuvaavat asiat ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Näistä muodostuvat alaluokat. Aineiston käsitteellistämisessä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tämän valikoidun tiedon pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on vain mahdollista. Ryhmittelyssä tehdään pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja kuvauksia tutkittavasta asiasta. Luokittelua jatketaan yhdistelemällä alaluokkia yläluokiksi ja yläluokiksi pääluokiksi. Ryhmittely lopetetaan muodostamalla pääluokista yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.) Alla olevassa taulukossa olen ryhmitellyt ja käsitteellistänyt aineistoa ala- ja yläluokkiin. (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Esimerkki tutkimusaineiston ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä.

Alaluokka	Yläluokka
Oman osaamisen kehittäminen. Työyhteisön kehittäminen.	Yhteinen työyhteisön kehittäminen.
Asioiden selkeytyminen. Toisilta oppiminen.	Oppiminen
Kommunikoinnin merkitys.	Kommunikointi
Onnistunut ryhmädynamiikka.	Ryhmän vuorovaikutus.
Työhyvinvoinnin vahvistuminen.	Työhyvinvoinnin kehittyminen.

Jatkoin aineiston käsittelyä muodostamalla yläluokista pääluokkia, joille nimitin lopuksi yhteisen yhdistävän luokan. Havainnollistan luokittelua vielä alla olevassa taulukossa. (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Tutkimusaineiston pääluokat sekä yhdistävä luokka.

Pääluokka	Yhdistävä luokka
Yhteinen kehittäminen	Ryhmäkehityskeskustelussa mahdollistuvat tekijät
Oppiminen	
Sosiaalinen vuorovaikutus	
Työhyvinvointi	

Tekemäni tutkimusaineiston sisällön analyysi löytyy kokonaisuudessaan raportin liitteenä (liite 5).

5.3.3 Ryhmäkehityskeskustelussa mahdollistuvat tekijät

Tutkimusaineistosta muodostui neljä pääluokkaa kuvaamaan tekijöitä, joita ryhmäkehityskeskustelu mahdollistaa osallistujilleen. Nämä tekijät ovat yhteinen kehittäminen, oppiminen, sosiaalinen vuorovaikutus ja työhyvinvointi. (s. 31, taulukko 3).

Yhteinen kehittäminen: Ryhmäkehityskeskustelussa mahdollistuu työyhteisön yhteinen kehittäminen. Ryhmäkehityskeskustelu ja siinä toteutunut yhteinen keskustelu selkeyttivät kehittämistoimintaa, kehitti työntekijöiden omaa osaamista ja työyhteisöä.

”Koin, että keskustelut olivat mielenkiintoisia ja ne kehittivät työyhteisöä.”

Ryhmäkehityskeskustelu toimii oppimisympäristönä ja mahdollistaa toisilta oppimisen. Työntekijöiden mukaan ryhmäkehityskeskustelu auttoi ymmärtämään toisten vahvuuksia ja näkemään erilaisia toimintatapoja. Ryhmäkehityskeskustelu antoi lisää perspektiiviä, mutta toisaalta työntekijän oma näkemys asioista vahvistui toisia kuunnellessa.

”Ryhmäkehityskeskustelu antoi lisää perspektiiviä.”

Oppiminen: Ryhmäkehityskeskustelun aikana koettiin tapahtuvan oppimista.

Ryhmäkehityskeskustelun koettiin avaavan uusia näkökulmia työhön liittyen. Keskustelu selkeytti työryhmän yhteisiä toimintatapoja sekä auttoi hahmottamaan työryhmän toimintaa, tavoitteita ja kehittämistarpeita. Ryhmäkehityskeskustelussa mahdollistui työryhmän yhteinen pohdinta ja se selkeytti ajatuksia ja toimintaa.

”Keskustelut avasivat asioihin uusia näkökulmia.”

”Koko henkilöstö mietti ja pohti asioita.”

Ryhmäkehityskeskustelussa kaikki työntekijät kokivat, että he saivat oman äänensä esiin ja kaikki osallistuivat yhteiseen keskusteluun. Työntekijät kokivat vuorovaikutuksen olevan avointa. Yhteisessä keskustelussa koettiin tapahtuvan erilaisten toimintatapojen jakamista.

”Ryhmäkehityskeskustelusta saadaan erilaisia toimintatapoja yhteiseen keskusteluun.”

”Ryhmäkehityskeskustelussa ääni pääsee paremmin esille ja tehtävien ansiosta jokainen yksilö joutuu miettimään tarkemmin toimintaansa.”

Sosiaalinen vuorovaikutus: Ryhmäkehityskeskustelun koettiin vahvistavan työryhmän sosiaalista vuorovaikutusta. Ryhmäkehityskeskusteluun valitut aiheet koettiin tärkeinä ja ajankohtaisina ja niistä koettiin syntyvän hyviä keskusteluita. Työntekijät kokivat ryhmädynamiikan hyvänä ja kaikille koettiin olevan tilaa keskustelussa. Työntekijät kokivat, että heillä oli mahdollisuus tuoda tärkeitä asioita esiin yhteisessä keskustelussa. Ryhmäkehityskeskustelu mahdollisti työntekijöiden oman äänen kuuluville saamisen.

”Työryhmän vuorovaikutus oli avointa, onnistunutta ja hyvää.”

”Sain oman ääneni kuuluviin.”

Työryhmän vuorovaikutuksessa koettiin olevan joidenkin osalta vielä kuitenkin kehitettävää, sillä se vaatii edelleen ryhmäytymistä. Lisäksi ryhmäkehityskeskustelussa olisi toivottu käytävän läpi yhteisessä keskustelussa työkokemuksen tuomia työtapoja. Työntekijät kokivat, että ryhmäkehityskeskustelu mahdollistaa yhteisen keskustelun pienemmässä ryhmässä, jolloin keskustelu pysyy paremmin aiheessa ja kaikki kertovat vapaammin asioita. Eräs osallistujista oli sitä mieltä, että käsiteltäviä aiheita oli liian monta kerrallaan ja ne olisi hyvä jakaa eri keskustelukertoihin.

”Vuorovaikutus vaatii vielä ryhmäytymistä.”

”Keskustelussa olisi tullut käydä läpi erilaisten työkokemusten kautta tulleita työtapoja.”

Työhyvinvointi: Työntekijät arvioivat ryhmäkehityskeskustelun vaikuttavan positiivisesti työhyvinvoinnin tukemiseen. Ryhmäkehityskeskustelulla koettiin olevan positiivinen vaikutus ilmapiiriin. Työntekijät kokivat, että ryhmäkehityskeskustelu toimii toiminnan, tavoitteiden ja kehittämistarpeiden esiin tuomisessa ja arvioimisessa. Työntekijät tekivät arvioivat, että ryhmäkehityskeskustelu voi toimia työhyvinvoinnin vahvistamisessa pitkällä aikavälillä toteutettuna.

”Uskon, että tällaisilla keskusteluilla on positiivinen vaikutus mm. työyhteisön ilmapiiriin ja se tukee työhyvinvointia.”

”Kaikki kertovat vapaammin asioita.”

5.3.4 Ryhmäkehitysmallin kehittäminen tutkimustulosten perusteella

On muistettava, että tutkimuksellisuuden sisältävän kehittämistyön kehittyminen jatkuu edelleen tehdyn työn ja arvioinnin jälkeen. Arvioinnin tarkoituksena on päästä tietyn kehittämisvaiheen hyväksytyyn tulokseen, jonka jälkeen kehittämistä jatketaan. (Anttila 2007, 37.)

Ryhmäkehityskeskustelujen jälkeen kävimme henkilöstövastaavan kanssa keskustelua tilaisuuksien onnistumisesta ja sisällöstä. Ryhmäkehityskeskustelussa aika kului todella nopeasti, ja koska keskustelua oli runsaasti, oli vaarana ajan loppuminen kesken. Myös erään palautteen mukaan käsiteltäviä asioita oli liikaa yhdelle kerralle. Päädyimme henkilöstövastaavan kanssa siihen, että ryhmäkehitysmallia muutetaan niin, että SWOT-analyysi toteutetaan jatkossa nelikenttäisenä menetelmänä, mutta keskustelua käydään sen pohjalta enemmän. Tämä mahdollistaa myös pidemmän ajan yhteiselle keskustelulle.

Ryhmäkehityskeskustelut on tarkoitus toteuttaa kaksi kertaa vuodessa. Keskustelimme henkilöstövastaavan kanssa ryhmäkehityskeskustelujen sisällöstä ja siitä, mikä on tärkeää työryhmän, mutta toisaalta myös organisaation ja johtamisen kannalta. Yhteisen näkemyksemme mukaan ei ole tarkoituksen mukaista pitää toista ryhmäkehityskeskustelua saman mallin mukaisesti kaksi kertaa vuodessa, vaikka malli olikin koettu hyvänä ja toimivana. Nykyään ja tulevaisuudessa osaamisen kehittämisellä on keskeinen rooli organisaatioiden menestystekijänä. Ehdotin

henkilöstövastaavalle, että toinen ryhmäkehityskeskustelu rakennettaisiin työryhmän osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Kokoamalla yhteen työryhmän osaaminen saadaan havainnollistettua konkreettisesti, millaista osaamista työryhmästä löytyy, ja millaista osaamista se mahdollisesti tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa. Lisäksi osaamisen kartoittaminen avaa työyhteisölle konkreettisesti toisen osaamiseen liittyviä asioita, ja kuinka työyhteisössä voidaan hyödyntää olemassa olevaa osaamista. Henkilöstövastaava oli kanssani samaa mieltä aiheesta ja sovimme, että luon mallin keskustelun toteuttamiselle.

Alkuvuoden keskusteluissa asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista arvioidaan toukokuussa. Jos tavoitteissa ei ole tapahtunut minkäänlaista edistymistä, tulee seurantakeskustelussa pohtia työryhmässä, tuleeko sovittuja menetelmiä muuttaa jollakin tavalla, jotta tavoitteen saavuttaminen mahdollistuu. Seurantakeskustelua varten olen laatinut kysymykset, joiden pohjalta työryhmä käy keskustelua tavoitteiden saavuttamisesta. Lopullinen tavoitteiden saavuttamisen arviointikeskustelu sovitaan alkusyksyyn.

Vaikka vuorovaikutuksen koettiin olevan toimivaa ryhmäkehityskeskustelun aikana, koettiin eräässä palautteessa, että tarvittaisiin edelleen lisää ryhmäytymistä. Keskustelimme henkilöstövastaavan kanssa ryhmäytymisen merkityksestä ja pohdimme keinoja sen vahvistamiseen. Ryhmäytymisen vahvistumista ajatellen, sovimme, että ehdotamme työryhmälle persoonaprofilointia. Jokainen työryhmän jäsen tekee ennen yhteistä seurantakeskustelua itsestään persoonaprofiloinnin. Profiloinnit lähetetään ryhmäkehityskeskustelun vetäjälle, joka kokoaa profiloinnit yhteen ja lajittelee ne. Tilaisuus aloitetaan käymällä läpi eri persoonatyyppit ja esittelemällä työryhmän persoonien kokoonpano. Esittelyn aikana, esiteltävän persoonan omaavat siirtyvät istumaan vierekkäin. Tämä menetelmä avaa työntekijöiden ymmärrystä toisesta, miksi toinen toimii tietyllä tavalla ja toinen eri tavalla. Jakaantumisesta ja eri persoonien näyttäytymisestä työssä käydään yhteistä keskustelua.

Toinen ryhmäkehityskeskustelu ei ole sisällöltään ensimmäisen kaltainen vaan siinä keskitytään työryhmän osaamiskartan laadintaan, osaamisen kehittämisen näkökulmiin ja tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin. Tilaisuus avataan käymällä läpi ryhmäkehityskeskustelun kulku, sisältö ja käytännöt. Aluksi käydään läpi edellisessä ryhmäkehityskeskustelussa asetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen yhteisellä keskustelulla. Tilaisuutta jatketaan laatimalla yhdessä työryhmän osaamiskartta, jossa käydään läpi työryhmän nykyinen osaaminen, joka kootaan fläppitauluun. Lisäksi käydään yhteistä keskustelua siitä, millaista osaamista mahdollisesti tarvitaan tulevaisuudessa ja kuinka se voidaan saavuttaa. Lopuksi sovitaan yhteisesti osaamisen kehittämisestä ja sen keinoista sekä aikataulusta.

6 KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS

Kehittämistyön tuotoksena olen luonut organisaatiolle mallin ryhmäkehityskeskustelun toteuttamiseen. Malli mahdollistaa työyhteisön yhteisen keskustelun, jonka on koettu olevan liian vähäistä. Mallin luomisessa hyödynsin olemassa olevaa tietoa ryhmäkehityskeskustelujen sisällöstä ja organisaation työyhteisöstä esiin nousseita tarpeita. Rakensin mallia myös organisaation henkilöstövastaavan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Mallin sisältöä ajatellen näin tärkeänä sen, että sen tulee sisältää menetelmiä, jotka tukevat työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteisten ratkaisujen löytymistä. Olen avannut ryhmäkehityskeskustelun mallin luomista aiemmin tässä raportissa ja perustellut tekemiäni valintoja sen suhteen.

Organisaation ryhmäkehityskeskustelun malli on rakennettu työyhteisön vahvuuksien ja kehittämistarpeiden hahmottamiseen sekä mahdollistamaan niistä syntyvä yhteinen pohdinta ja ratkaisut. Malli on rakennettu tukemaan työyhteisön sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistä kehittämistä sekä esihenkilön keinoja vahvistaa työhyvinvoinnin toteutumista organisaatiossa. Lisäksi mallissa on huomioitu osaamisen kehittämisen näkökulma ja tulevaisuuden muutoksiin valmistautuminen.

Ryhmäkehityskeskustelun malli koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue pitää sisällään vuoden alussa toteutettavan ryhmäkehityskeskustelun työryhmien vahvuuksista ja kehittämistarpeista sekä yhteisesti sovittujen keinojen määrittämisestä, joilla tavoitellaan muutosta. Toinen osa-alue sisältää keväisin toteutettavan arviointivaiheen työryhmissä asetettujen kehittämistarpeiden toteutumisesta sekä työryhmien ryhmäytymistä vahvistavan menetelmän. Mallin kolmas osa-alue toteutetaan syksyisin ja se pitää sisällään toisen ryhmäkehityskeskustelun, jossa keskitytään työryhmien osaamisen kehittämiseen ja tulevaisuuden työn vaatimuksiin. Luomani ryhmäkehityskeskustelun malli on tämän raportin liitteenä (liite 6).

Olen tehnyt organisaatiolle mallin sisällöstä ja ryhmäkehityskeskustelujen toteuttamisesta PowerPoint-esityksenä diasarjan ja tulen käymään sen läpi koko työyhteisön neuvottelussa 24.5.24. Ryhmäkehityskeskustelun toteutuminen on kirjattuna organisaation työhyvinvointisuunnitelmaan ja luomani malli toimii ryhmäkehityskeskustelujen pohjana.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksellisen osan sisältävän kehittämistyön tavoitteena oli luoda organisaatiolle malli ryhmäkehityskeskustelun toteuttamiseen. Tavoitteena oli, että ryhmäkehityskeskustelusta tulee säännöllisesti toteuttava menetelmä työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä. Tarkoituksena oli toteuttaa ryhmäkehityskeskustelu organisaation työyhteisössä, kerätä sen jälkeen työyhteisön jäseniltä palaute sitä koskien ja tutkia, voisiko ryhmäkehityskeskustelu toimia työhyvinvointia tukevana ja kehittävänä menetelmänä organisaatiossa.

7.1 Kehittämistyön prosessin ja tulosten arviointi

Tämä kehittämistyö lähti liikkeelle organisaation ja työyhteisön tarpeesta. Työyhteisössä oli tarpeen kehittää toimintamalleja työhyvinvoinnin tukemiseen liittyen ja kehittämistyön prosessi antoi hyvän mahdollisuuden kehittää organisaation toimintamalleja. Olen toteuttanut organisaatiossa kaksi anonymisti täytettävää työhyvinvointikyselyä vuonna 2023, joiden tulosten perusteella työhyvinvoinnin kehittämiseen tuli kiinnittää huomiota. Organisaatiossa on käytössä kehityskeskustelut työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, mutta niiden hyödyistä työhyvinvoinnin ylläpitämisen suhteen ei ole ollut varmuutta. Lisäksi kehityskeskustelumalli koettiin organisaation johdon mielestä sisällöltään kankeana ja siihen toivottiin kehittämistä. Nämä tiedot toivat ilmi sen, että kehittämistä tarvittiin tietyllä osa-alueella. Toikon & Rantasen (2009, 14) mukaan kehittäminen voidaan nähdä konkreettisena toimintana, joka tähtää asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämällä voidaan tavoitella toimintatavan kehittämistä, jolla voidaan tarkoittaa, esimerkiksi organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämistä.

Kehittämistyön tuloksena luotiin organisaation käyttöön ryhmäkehityskeskustelumalli. Toikon & Rantasen (2009, 15) mukaan kehittämistyön tavoite voidaan asettaa joko ulkopäin tai siihen osallistuvien toimijoiden asettamana. Toimijalähtöisessä tavoitteen asettamisessa kehittämisprosessi toteutuu avoimessa ympäristössä ja vaiheesta toiseen edetään yhdessä. Tässä kehittämisprosessissa tavoite asetettiin sekä johdon että työntekijöiden toimesta. Anttila (2007, 15) tuo esiin kehittämistyön perustuvan sille asetettuihin tavoitteisiin ja arviointiin siitä, miten tavoitteet on saavutettu. Asetetut tavoitteet asetetaan ensisijaiseksi arvioinnissa ja niihin kiinnitetään huomiota muita asioita enemmän.

Vaikka koko työyhteisön sitouttaminen kehittämistyöhön on tärkeää, näen, että esihenkilöllä on suuri merkitys tulevaisuuden työssä vaadittavan osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvissä asioissa, sillä työelämä muuttuu koko ajan. Kehittäminen vaatii aina vastuunottoa prosessin läpiviemisen suhteen. Kun esihenkilö suhtautuu myönteisesti tarpeiden selvittämiseen, työyhteisön kuuntelemiseen ja yhteiseen toimintamallien kehittämiseen, voidaan saavuttaa hyvinvointia koko organisaatiossa. Cumello (2022) korostaa artikkelissaan organisaation johdon ja esihenkilöiden vastuuta tiedolla johtamiseen työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen. Esihenkilöillä on vastuu nähdä ne tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja tehdä päätöksiä kehittämisen suhteen kerätyn tiedon perusteella. Työhyvinvointia tulee pitää yhtä tärkeänä tekijänä organisaation menestyksessä, kuin esimerkiksi asiakastytyväisyyttä tai mainetta. (Cumello 2022.) Tämä kehittämistyöprosessi on ollut osa esihenkilötyötä ja olen ottanut sen kautta lisää vastuuta

organisaation työhyvinvoinnin kehittämässä. Kehittämistyöprosessin tuloksena luodun ryhmäkehityskeskustelumallin käyttöönottoaminen vaatii niin johdon kuin henkilöstövastaavien sitoutumista. Toisaalta mallin hyödyntäminen työhyvinvoinnin edistämässä vaatii myös työyhteisön sitoutumisen ryhmäkehityskeskusteluihin osallistumiseen. Lehtisen (2021) artikkelissa tutkimusprofessori Ari Väänänen tuo esiin, että organisaation tulee tarjota työntekijöiden uuden oppimiselle kehykset, joiden avulla he pystyvät toimimaan mielekkäästi koko ajan uudistuvassa työelämässä. Ajan tarjoaminen uuden oppimiselle mahdollistaa itsensä kehittämisen. Ryhmäkehityskeskustelujen järjestäminen tarjoaa tämän kehittämistyöprosessin tutkimustulosten mukaan mahdollisuuden uuden oppimiselle ja vaikuttaa näin myös työhyvinvointiin.

Kehittämistyöprosessin tutkimusaineisto kerättiin anonyymisti palautekyselyllä ryhmäkehityskeskustelun jälkeen arviointivaihetta varten. Pohtiessani aineistonkeruu menetelmää, mietin ryhmähaastattelun ja kyselyn välillä. Päädyin kyselyn lähettämiseen anonyymisti, sillä se vie vähemmän aikaa kuin haastattelu. Yhteisen ajan löytyminen haastattelua varten olisi ollut erittäin haasteellista. Kyselyyn vastaaminen mahdollisti myös vastaajan anonyymiuden, jonka ajattelen lisäävän rehellisyyttä ja vastaushalukkuutta. Haastetta arviointivaiheeseen toi saatujen vastausten vähäinen määrä. Kysely lähetettiin 13 työntekijälle ja vastauksia tuli takaisin 5. Saaduista vastauksista tuli kuitenkin selkeästi esiin, että ryhmäkehityskeskustelu koettiin työntekijöiden mukaan hyvänä toimintatapana, se lisäsi omaa oppimista, antoi ajan yhteiselle keskustelulle ja kehittämiselle sekä keskustelu voi toimia työhyvinvointia edistävänä menetelmänä pitkällä aikavälillä.

Pohtiessani syytä vähäiselle vastausmäärälle, näen yhtenä mahdollisena syynä työpäivien hektisyyden ja vaativan asiakastyön tuomat haasteet. Työpäiviä varjostaa usein kiire ja nopeastikin muuttuvat asiakastilanteet, jotka vaikuttavat suuresti ajan löytämiseen ns. "ylimääräiselle" työlle. Toisena syynä voisi mahdollisesti olla unohtaminen. Työpäivien aikana tiedon ja työn määrä ovat suuria, joten kyselyyn vastaaminen on saattanut unohtua muun työn keskellä. Pohdin myös sitä, että olisiko palautelomake tullut lähettää toiselle työryhmälle mahdollisimman pian toteutetun ryhmäkehityskeskustelun jälkeen, ja olisiko se lisännyt vastausten määrää. Toisaalta syynä vähäiseen vastausmäärään voi olla myös se, että työntekijä on muuttanut mielensä tutkimukselliseen osaan osallistumisesta.

Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa työntekijöiltä siitä, millä tavalla he kokivat ryhmäkehityskeskustelun, millaista hyötyä he kokivat keskustelusta olevan, ja voisiko ryhmäkehityskeskustelu vaikuttaa heidän mielestään työhyvinvointia tukevasti pitkällä aikavälillä. Vaikka aineistoa oli niukasti, tuloksista saatiin neljä pääluokkaa kuvaamaan ryhmäkehityskeskustelusta mahdollistuvia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat yhteinen kehittäminen, oppiminen, sosiaalinen vuorovaikutus ja työhyvinvointi.

Tutkimustulosten mukaan ryhmäkehityskeskustelulla koetaan olevan merkitystä työhyvinvoinnin tukemisessa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Vastausten perusteella yhteinen kehittäminen, oppiminen ja sosiaalinen vuorovaikutus, jotka toteutuvat ryhmäkehityskeskustelussa, tukevat työhyvinvoinnin toteutumista ja kokemista. **Yhteisen kehittämisen** merkitystä työhyvinvointiin tuovat esiin myös Suutala, Kaltiainen & Hakala (2023), sillä Miten Suomi voit tutkimushankkeen 2023 tutkimusaineiston analyysin mukaan työhyvinvointia työpaikoilla edistävät

mm. mahdollisuus oppia uutta työssä, huomion kiinnittäminen työstä saatuun myönteisiin tuloksiin ja vaikutuksiin, yhteisöllisyys ja työn yhdessä kehittäminen. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023, 15–16). Lisäksi Halosen (2022) mukaan työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työtä yhdessä. On tärkeää tunnistaa voimavarat ja vahvuudet, jonka jälkeen voidaan pohtia yhdessä kehittämistarpeita. Jokaisen osallistujan ääni on tärkeä, ja se on huomioitava kehittämistarpeita valitessa. Myös arviointi ja seuranta ovat tärkeitä tekijöitä, kun tehdään kehittämistyötä, jotta suuntaa voidaan tarvittaessa muuttaa.

Yhteinen kehittäminen (yhteiskehittäminen) on menetelmä, jonka avulla voidaan tuottaa muutoksia työntekijän toimivuudessa ja lisätä voimavaroja. Yhteiskehittäminen sosiaalisessa kuntoutuksessa voi toteutua mm. organisaatioiden käytäntöjen ja työyhteisöjen toimintakulttuurien kehittämisessä. Yhteiskehittämisen myötä organisaation työntekijöiden ja johdon välisissä rooleissa ja suhteissa tapahtuu muutoksia, jotka ovat avoimempia ja joustavampia, ja jotka auttavat rakentamaan vuorovaikutusta ja toimimaan yhdessä. Työntekijöiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen lisää työntekijän kokemaa merkityksellisyyden tunnetta ja näin ollen myös työhyvinvointia. Työntekijän kokemus siitä, että hän voi vaikuttaa asioihin, lisää halua tuoda esiin uusia ideoita ja ratkaisuja erilaisiin ratkaisua kaipaaviin tilanteisiin. Osallistuminen työn kehittämiseen ja vaikuttaminen omaan työhön lisäävät työntekijöiden motivaatiota yhteiseen toimintaan. Työn yhteisöllisen hallinnan ja toimintatapojen uudistamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja siihen liittyviin asioihin. (THL 2018, Hietala, Kinnunen, Kauppila & Karjalainen 2018, 16, Ylisassi, Seppänen, Heikkilä & Vesio 2021, 29, Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 151.)

Tämän kehittämistyön tutkimustulosten mukaan ryhmäkehityskeskustelussa mahdollistuu **oppiminen**, joka tukee työhyvinvoinnin toteutumista ja kokemista organisaatiossa. Uuden tiedon omaksuminen eli oppiminen vaatii, että ihmiset viettävät aikaa toistensa kanssa vuorovaikutuksessa samassa ympäristössä. Jotta tiedon jakaminen onnistuu, vaatii se avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Kehittämisprosessin tiedon luomisen spiraalimallissa hiljainen tieto ja suoraan ilmaistu tieto muuttuvat vastaamaan toisiaan eri vaiheiden kautta. Ensimmäisessä vaiheessa hiljainen tieto siirtyy toisille yhteisestä toiminnasta syntyvien kokemusten kautta. Seuraavassa ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto sanallistetaan eri tavoin ja tuodaan näin näkyväksi muille. Seuraavassa vaiheessa (yhdistäminen) suoraan ilmaistua tietoa jäsennetään uudelleen ja luokitellaan. Sisäistämisen vaiheessa uusi tieto otetaan toimintaan ja käytäntöön. Tärkeää tiedon muodostusprosessissa on ympäristö, jossa keskustelu ja tiedon rakentuminen tapahtuvat, sillä tieto siirtyy ja rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Puusa & Reijonen 2011, 21–22, Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 135-136.)

Myös Lappalainen (julkaisuaika tuntematon) tuo esiin oppimisen ja yhdessä kehittämisen merkityksen työhyvinvoinnin kokemisessa. Yhdessä kehittämällä organisaation tuottavuus ja hyvinvointi kasvavat. Yhdessä kehittäminen lisää työntekijöiden yhteisöllisyyttä ja osallisuutta sekä mahdollistaa yhteisen oppimisen. Työntekijät oppivat toisiltaan ja opettavat omia taitojaan toisille työntekijöille, jolloin oma ammatillinen kehittyminen mahdollistuu. Yhdessä kehittämällä työntekijät kokevat yhteen kuuluvuuden tunnetta ja kokevat, että he tulevat kuulluiksi, jotka lisäävät työhyvinvoinnin kokemuksia. (Lappalainen, julkaisuaika tuntematon.)

Oppimisen merkitystä työhyvinvoinnin kokemisessa käsittelee myös Penttinen (2024) pro gradu -tutkielmassaan ”Työssä oppiminen ja työhyvinvointi terveydenhuollon henkilöstön kokemana” terveydenhuollon ammattilaisten kokemuksia työssä oppimisesta ja työhyvinvoinnista. Tutkimustuloksissa tulee esiin tiedon jakamisen merkityksen osana työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Tiedon jakamisen koetaan olevan tärkeää työssä oppimiselle ja työhyvinvoinnille. Toisten työntekijöiden onnistumisista ja epäonnistumisista halutaan kuulla ja oppia niistä. Tutkimustulosten perusteella osaamisen kehittyminen ja oppiminen ovat yksi motivaatiotekijä terveydenhuollon ammattilaisille. Jotta työsuhteet olisivat kestävämpiä, tulee kiinnittää huomiota johtamisen ja työn organisoimisen keinoihin, joilla tuetaan työntekijöiden oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksia ja työhyvinvointia tukevia työolosuhteita. (Penttinen 2024, 39–40, 53.) Myös tämän kehittämistyön tutkimustuloksissa nousi esiin työntekijöiden halu kuulla toisten kokemuksia ja toimintatapoja sekä oppia niiden kautta. Toisten kuunteleminen antoi lisää perspektiiviä oman työn toteuttamiseen. Yhteistyö ryhmän kanssa tuottaa erilaisia ja uusia toimintamalleja ja ajatuksia, joita ei välttämättä yksin pystytä tuottamaan. Nämä lisäävät työntekijöiden oppimista ja osaamista. Voidaan sanoa, että koko organisaation osaaminen kehittyy, kun yksittäisen työntekijän osaaminen lisääntyy ja muokkautuu osaksi työryhmän osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.)

Tämän kehittämistyön tutkimustulosten mukaan ryhmäkehityskeskustelussa mahdollistuu **sosiaalinen vuorovaikutus**, joka tukee työhyvinvoinnin toteutumista ja kokemista organisaatiossa. Avoin vuorovaikutus, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja oikeudenmukainen johtaminen ovat hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä. Hyvinvoivan työyhteisön ilmapiiri arvostaa vuorovaikutteisuutta ja erilaisia mielipiteitä, jossa sen jäsenillä on mahdollisuus jakaa tietojaan, ideoitaan ja osaamistaan vapaasti. Kun työyhteisö pyrkii lisäämään avoimuutta ja luottamusta edistäviä toimintatapoja, myös työntekijöiden hyvinvointi paranee. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä tieto kulkee vapaasti, henkilöstöä ja työtä kehitetään sekä oppimista palkitaan. (Joki 2021, 151, 153-154.)

Avoimen ja turvallisen sosiaalisen vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvointiin tuovat esiin myös Lizano, He & Leake (2021) artikkelissaan lastensuojelun työntekijöiden hyvinvoinnin tutkimuksista esiin psykologisen turvallisuuden ja sosiaalisten suhteiden merkityksen hyvinvointiin. Avoin ja toimiva vuorovaikutus työryhmässä vaatii myös psykologisen turvallisuuden kokemista. Psykologisella turvallisuudella nähdään olevan myös vaikutuksia työntekijöiden työhön sitoutumisen, luovuuteen ja innovaatioon. Tutkimusten mukaan terveillä ja tukevilla sosiaalisilla suhteilla työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa on tärkeä merkitys lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnille. (Lizano, He & Leake 2021, 284, 286.) Turvallinen ja avoin vuorovaikutus esihenkilön ja työyhteisön kanssa mahdollistaa työhyvinvoinnin toteutumisen.

Tämän kehittämistyön tutkimustulokset yhteisen kehittämisen, oppimisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen osalta työhyvinvoinnin toteutumisessa ovat yhteneviä Annina Hoffrénin (2020) tekemän tutkielman ”Työssä oppiminen osana työhyvinvointia – pitkäaikaisten työntekijöiden kokemuksia työssä oppimisesta ja työhyvinvoinnista” tutkimustulosten kanssa. Hoffrénin tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin lisääntymistä edistäviä tekijöitä ovat mm. työyhteisön

sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ja työskentelyolosuhteet. Tärkeinä asioina vastauksissa nousi hyvinvoiva, avoin ja salliva työyhteisö. Rakentava ja positiivinen ilmapiiri työyhteisössä tukevat työhyvinvoinnin kokemista ja työntekijän oppimista työyhteisössä. Keskeisenä tekijänä työhyvinvointia ajatellen oli työntekijöiden mahdollisuus kehittää itseään ja hyödyntää omaa osaamistaan. Tulosten mukaan myös oppiminen nähdään tärkeänä tekijänä työhyvinvointia ajatellen ja sen kautta työntekijän on mahdollista saada ammatillisia onnistumisen kokemuksia. Oppimista edistäviä asioita vastausten mukaan olivat mm. työyhteisön keskinäinen ja toimiva vuorovaikutus sekä toimivat tiedon jakamisen käytännöt. (Hoffrén 2020, 68, 71, 74.)

Tämän kehittämistyön tutkimustulokset ovat myös yhteneviä Laineen & Leskisen (2012) ja Simosen (2017) opinnäytetöiden tutkimustulosten kanssa ryhmäkehityskeskustelussa ilmenneistä asioista. Laine & Leskinen (2012) tuovat esiin, että ryhmäkehityskeskustelu edistää yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista, jonka avulla voidaan yhdessä kehittää työtä ja työyhteisöä. Simonen (2017) tuo taas esiin, että ryhmäkehityskeskustelu mahdollistaa avoimuuden ja luottamuksen kokemuksia vuorovaikutustilanteessa ja toiminnan yhteinen kehittäminen mahdollistuu.

Yhteenvetona kehittämistyön tuloksista voidaan päätellä, että ryhmäkehityskeskustelussa on elementtejä, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvoinnin toteutumista. Ryhmäkehityskeskustelu tarjoaa tilaisuuden sosiaaliseen vuorovaikutukseen koko työryhmän kanssa, joka mahdollistaa suunnitelmallisen ja rauhallisen tilanteen yhteisten asioiden käsittelemiseen. Työryhmän yhteiset keskustelut työstä, ajatuksista ja kokemusten jakamisesta edistävät työntekijöiden oppimista, joka lisää taas motivaatiota työn tekemiseen ja tukee työhyvinvointia. Ryhmäkehityskeskustelussa koetaan toteutuvan yhdessä kehittäminen, joka lisää työntekijän kokemusta juuri hänen mielipiteidensä ja ideoidensa kuuntelemisesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin.

Tutkimustulosten mukaan ryhmäkehityskeskustelu voi toimia työryhmän työhyvinvointia edistävänä tekijä, mutta tämän todentaminen vaatii ryhmäkehityskeskustelun vaikutusten tutkimista pidemmällä aikavälillä, kun ryhmäkehityskeskusteluja on käyty työryhmien kanssa useamman kerran. Tämä tutkimuskerta osoitti sen, että ryhmäkehityskeskustelu tarjosi työhyvinvointia tukevia elementtejä, mutta varmuutta sen vaikutuksesta työhyvinvointia tukevana menetelmänä pitkällä aikavälillä ei tässä tutkimuksessa saatu. Tämän vuoksi on tärkeää, että arviointia ryhmäkehityskeskustelun merkitystä työhyvinvointia tukevana menetelmänä jatketaan opinnäytetyöprojektin jälkeen organisaatiossa.

7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena; tutkimuksen tulee olla sisällöltään johdonmukainen. Arvioitaessa tutkimustyötä, tulee kiinnittää huomiota raportointiin, eettisiin ohjeistuksiin, rehellisyyteen, luotettavuuteen, tiedon käyttökelpoisuuteen ja hyödynnettävyyteen sekä objektiivisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-164.)

Kehittämistyön raportointi tulee tehdä hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tekstin tulee olla rehellistä, arvioivaa, kriittistä ja argumentoivaa. Raportissa on tuotava esille käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston keräämiseen liittyvät toimenpiteet, työn teoreettinen viitekehys ja

keskeiset käsitteet, tutkimusaineiston analysointiin ja tutkimustulosten johtopäätöksiin liittyvät menetelmät. Laadullisen tutkimuksen raportti voidaan tehdä tarinallisesti, jossa käydään vuoropuhelua oman tutkimuksen tulosten ja aiemmin tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan kaikenlaiset ja kaikenkokoiset tutkimukset edellyttävät laadukasta suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Jo suunnitelmavaiheessa on kiinnitettävä huomiota lähdemerkintöihin ja -viittauksiin. Jotta lukija ymmärtää lukemansa tekstin tutkimuksesta, on tutkijan kirjoitettava suunnitelma ja raportti täsmällisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti. (Vilka 2015, 45, 199, 202-206.)

Tämä kehittämistyöprosessi on edennyt laaditun suunnitelman mukaisesti ja olen kuvannut raportissa prosessin etenemisen vaiheet tarkasti. Lisäksi olen kuvannut tässä raportissa tarkasti kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen ja keskeiset käsitteet, kehittämistyön prosessissa käytetyt menetelmät ja tutkimusaineiston analysoinnin sekä kehittämistyön tuloksen. Olen yhdistänyt tutkittua tietoa ja teorian tietoa valintojeni tueksi.

Tutkimuksessa tulee noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia ohjeistuksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Näitä käytäntöjä ovat mm. rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen tutkimustyössä ja tuloksissa sekä suunnittelu, toteutus ja raportointi tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7, Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-151, Vilka 2015, 41.)

Olen huomionut eettiset ohjeistukset koko kehittämistyön prosessin ajan sekä noudattanut ohjeistuksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä. On muistettava, että tutkimuseetiikkaan liittyvät asiat kulkevat mukana koko prosessin ajan suunnittelusta tulosten julkistamiseen saakka (Vilka 2015, 41). Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on kiinnitettävä erityistä huomiota eettisyyteen. Tutkijoiden tulee noudattaa eettisiä periaatteita, joita ovat itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittaminen, kulttuuriperinnön sekä luonnon moninaisuuden kunnioittaminen ja tutkimuksen tekeminen tavalla, ettei siitä aiheudu tutkimuksen kohteena oleville merkittäviä haittoja, vahinkoja tai riskejä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 6-7.) Kehittämistyöprosessin aikana toteutettavaan ryhmäkehityskeskusteluun liittyi myös eettinen näkökulma. Kehityskeskustelussa tulee muistaa tärkeänä eettisyys ja luottamus. Kun kehityskeskustelu on sovittu, sitä ei saa siirtää. Ajan siirtäminen viestii työnantajan arvoista ja johtamisen heikkoudesta. Kehityskeskustelu on työntekijän ja työnantajan välinen luottamuksellista keskustelua, josta ei tallenneta mitään, jos siitä ei ole erikseen sovittu. Suunniteltu ja käytössä oleva kehityskeskustelumalli on hyvin ja ammattitaitoisesti johdetun organisaation yksi tunnusmerkki. (Hietala ym. 2022, 280-281, 284.)

Sovittuamme ajan ryhmäkehityskeskustelun toteuttamiselle, pidimme kiinni siitä. Kävimme läpi tilaisuuden aluksi keskusteluun liittyvät käytännöt ja luottamuksellisuuden. Ryhmäkehityskeskustelun aikana syntyneet ajatukset kirjattiin ylös kaikkien nähtävälle suurelle paperille ja asetetut tavoitteet kirjattiin ylös lomakkeelle. Kirjatut asiat säilytetään arkistossa myöhempää henkilöstön kehittymisen arviointia varten, jota toteutetaan henkilöstövastaavien toimesta suunniteltaessa esim. työyhteisön osaamisen kehittämistä.

Keskeisiin laadullisen tutkimuksen laadun arvioinnin tekijöihin kuuluu myös mm. tietosuojasetuksen huomioiminen. Tutkimukseen osallistujille on tarvittaessa taattava anonyymius ja erityisen tärkeää on huolehtia siitä, että osallistuminen on vapaaehtoista. (Puusa & Juuti 2020, 197-198.) Pidin tärkeänä tietosuojaan liittyviä asioita ja huomioin tietosuojan toteutumisen tarkasti koko prosessin aikana. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei kerätty henkilötietoja arvioinnin osalta, joista tutkimukseen osallistujat voisi tunnistaa. Suostumuksia tutkimukseen osallistumisesta tuli 13 kpl eikä anonyymisti palautettuja lomakkeita 5 kpl voitu näin ollen yhdistää suostumuksensa antajiin. Jokaiselle organisaation työntekijälle lähetettiin sähköpostitse tiedote toteutettavasta opinnäytetyöstä. Sähköpostissa toimitettiin myös suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta ja opinnäytetyöhön liittyvä tietosuojailmoitus. Kerätty tutkimusaineisto tuhoetaan, kun kehittämistyön raportti on hyväksytty keväällä 2024. Kehittämistyöhön liittyvät johtopäätökset ja arviointikyselyn tulokset raportoidaan kirjallisesti sekä ne käydään läpi työyhteisössä keväällä 2024. Tutkijan velvollisuutena on tiedottaa tutkimuksensa tuloksista toimeksiantajalle (Vilka 2015, 85).

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkijan on tärkeää kiinnittää huomiota mahdollisiin satunnaisvirheisiin ja tuoda ne ilmi. Laadullisessa tutkimuksessa merkityksellisenä tekijänä on tutkijan **rehellisyys**, sillä arvioinnin kohteena on hänen tekemänsä ratkaisut ja teot, jonka vuoksi arviointia tulee tehdä erikseen jokaisen valinnan kohdalla. (Vilka 2015, 196–197.) Kehittämistyön prosessin aikana minun oli tärkeää huomioida se, että toimin organisaatiossa lähiesihenkilönä. Tämä asema ei saanut vaikuttaa millään tavalla työntekijöiden osallistumiseen projektiin ja tutkimukseen. Oman roolin tiedostaminen on ollut keskeisellä sijalla prosessin aikana ja olen pyrkinyt huomioimaan sen eri vaiheissa. Esimerkkinä tästä on se, etten lähennyt tutkimukselliseen osaan liittyvästä palautekyselystä muistutusta vaan kysely lähti jokaiselle työntekijälle yhden kerran. Työntekijät olisivat voineet kokea muistutuksen saamisen ”pakottavana” eikä tutkimukselliseen osaan osallistuminen olisi ollut näin vapaaehtoista. Olen korostanut työntekijöille sitä, etten toimi esihenkilönä vaan opiskelijana opinnäytetyöprojektiin liittyen.

Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Luotettavuus näyttäytyy tutkimusmenetelmissä, tutkimusprosessissa ja tutkimustuloksissa. **Vakuuttavuuden** käsitteellä tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tutkija vakuuttaa yhteisön tekemällä tutkimukseen liittyvät valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Tämä toteutuu siten, että tutkija näyttää tutkimukseen liittyvän aineiston ja siitä tehdyn argumentaation avoimena. Näiden avulla tutkija voi vakuuttaa tiedeyhteisön myös tutkimuksensa **pätevyydestä**. Tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellinen ja läpinäkyvä kuvaaminen osoittavat **johdonmukaisuutta**, joka on yksi luotettavuuden osoittaja tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuuden osoittajana toimii myös **toimijoiden sitoutuminen**. Kehittämistoiminta on sosiaalista kanssakäymistä toimijoiden kesken ja on tärkeää tietää, jos kaikki eivät ole osallistuneet aktiivisesti yhteiseen kehittämistoimintaan. Toimijoiden sitoutumattomuudella on heikentävä vaikutus niin aineiston, menetelmien kuin tulostenkin luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 121-124, Puusa & Juuti 2010, 179-181, Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Olen käynyt keskustelua organisaation henkilöstövastaavan kanssa koko kehittämisprosessin ajan. Kehittämistyön tulokset tullaan käymään läpi koko henkilöstön kanssa keväällä 2024. Olen kuvannut

prosessiin liittyvän tutkimusaineiston ja siihen liittyvän analyysin tarkasti raportissani, joka tulee luettavaksi myös organisaatioon valmistuttuaan. Organisaation työyhteisö on sitoutunut pääsääntöisesti kehittämisprosessiin ja tuon esiin kehittämisprosessin arvioinnissa tutkimukselliseen osaan osallistumiseen liittyneen haasteen.

Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan tiedon todenmukaisuuden lisäksi **tiedon käyttökelpoisuutta** ja **hyödynnettävyyttä**. Tämä tarkoittaa kehittämisprosessin aikana syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Kehittämistoiminnassa tulosten siirrettävyys on merkittävä tekijä. Menetelmien ja käytäntöjen kehittäminen tulisi tehdä niin, että ne ovat siirrettävissä toiseen ympäristöön. Kehittämistoiminnassa voidaan kuitenkin korostaa organisaatioiden ja niiden kehittämisprosessin ainutkertaista luonnetta, ja muualla kehitettyä käytäntöä on vaikea siirtää toiseen kontekstiin. Tutkijan tehtävänä on tuoda esille tutkimuksen toteutus ja ympäristö niin tarkasti ja läpinäkyvästi, että toiset voivat arvioida sen käytön kelpoisuutta omassa organisaatiossaan. (Toikko & Rantanen 121, 125-126.)

Kehittämistyön tuotoksena syntynyt ryhmäkehityskeskustelun malli on siirrettävissä myös muihin työyhteisöihin, mutta saadut tutkimustulokset ovat päteviä vain kehittämistyön kohteena olevassa organisaatiossa. Toisaalta yhteinen kehittäminen, oppiminen ja sosiaalinen kanssakäyminen lisäävät tutkitusti työhyvinvointia, joten ryhmäkehityskeskusteluilla voidaan odottaa olevan vaikutusta työhyvinvoinnin toteutumiseen myös muissa organisaatioissa.

Koska olen kehittämistyöntekijänä ja tutkijana osa organisaation työyhteisöä ja toimin lisäksi esihenkilönä, on minun tullut säilyttää koko projektin läpi **objektiivisuus** koskien tutkittavaa aineistoa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittu tieto on tutkijasta riippumatonta ja tutkijan vaihtaminen ei muuta tutkittua tietoa. (Vilka 2015, 194, Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-161.) Toisaalta toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija katsoo ympäristöä subjektiivisesta näkökulmastaan ja tekee tulkintoja sosiaalisista tilanteista omalta paikaltaan yhteisössä. Tämän vuoksi ei voida ajatella, että saatu tieto on objektiivista sen oikeassa merkityksessä. (Heikkinen & Kauko 2023, 33.) Objektiivisuuden säilyttäminen on edellyttänyt tietoista pohdintaa omasta roolista koko kehittämistyöprosessin läpi.

7.3 Ammatillinen kasvu

Koen, että opinnäytetyöprosessi on vahvistanut asiantuntijuuttani ja ammatillista osaamistani laajasti. Prosessin aikana olen tutustunut niin kehittämistoiminnan, johtamisen ja työhyvinvoinnin merkitykseen organisaatioissa sekä hyödyntänyt oppimaani oman työnantajani tarpeisiin ja kehittänyt työyhteisön työhyvinvoinnin tukemisen menetelmiä.

Asiantuntijuutta ja ammatillista osaamista kuvataan kompetensseilla, jotka ovat laajoja tieto- ja taitoyhdistelmiä, osaamiskokonaisuuksia ja asenteita. Kompetenssit luovat perustan yksilön toimimiselle työelämässä, asiantuntijuuden kehittymiselle ja yhteistyölle. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon yleiset kompetenssit ovat määritelty tasolle 7 ja niitä ovat eettinen osaaminen, työelämätaidot, oppimisen taidot, kestävän kehityksen edistäminen, kansainvälisyys- ja monikulttuurisuusosaaminen sekä ennakoiva kehittämistoiminta. Mielenterveys- ja päihdetyön kehittäjän tutkintokohtaiset kompetenssit on määritelty seuraavasti; 1) mielenterveys- ja päihdetyön

asiantuntijaosaaminen, 2) tutkimus- ja kehittämisosaaminen ja 3) työyhteisön kehittämisosaaminen. (Savonia ammattikorkeakoulu 2024.) Kuvaan omaa ammatillista ja asiantuntijana kehittymistäni opinnäytetyöprosessin aikana Mielenterveys- ja päihdetyön kehittäjän tutkintokohtaisten kompetenssien mukaan.

Mielenterveys- ja päihdetyön asiantuntijaosaamisen osa-alueella opinnäytetyö on kehittänyt erityisosaamista erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen alueella. Olen saanut prosessin aikana valtavasti tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista osa-alueista, työhyvinvoinnin johtamisen tärkeydestä ja työhyvinvoinnin merkityksestä organisaation tuottavuuden ja menestyksen tekijänä. Esihenkilön rooli kehittämistoiminnassa on selkiytynyt ja se vaatii vastuullista otetta työyhteisön eri osatekijöiden kehittämiseen. Olen oppinut ennaltaehkäisyn ja suunnitelmallisuuden merkityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa ja edistämässä.

Tutkimus- ja kehittämisosaamisen osa-alueella osaamiseni on kehittynyt mielestäni suuresti. Kehittämistyö on ollut pitkäprosessi, jonka aikana olen toiminut yhteistyössä organisaation johdon ja henkilöstön kanssa sekä vienyt organisaation käyttöön teoriaan ja tutkimuksellisuuteen perustuvia menetelmiä työhyvinvoinnin tukemiseen. Yhteistyö- ja tiimin johtamistaitoni ovat vahvistuneet kehittämistyön aikana. Opinnäytetyö on vahvistanut omaa osaamistani kehittämisen perusteluissa, kehittämistyöprosessissa ja sen arvioinnissa. Olen ymmärtänyt kehittämistoiminnan seurannan ja arvioinnin merkityksen pitkällä aikavälillä, kun halutaan varmistua kehittämisen vaikutuksista. Ammatillinen osaamiseni on kehittynyt myös prosessin kokonaishallinnassa ja sen eteenpäin viemisessä organisaatiossa.

Työyhteisön kehittämisosaamisen osa-alueella ammatillinen osaamiseni on kasvanut tiedon syvenemisellä työhyvinvointiin ja sen osa-alueisiin liittyen. Kehittämistyön aikana olen perustellut työhyvinvoinnin korostamisen merkitystä työyhteisössä teorian ja tutkimusten avulla. Kehittämistyön aikana olen hyödyntänyt oppimiani asioita työyhteisössä, toteuttanut minulle uutena menetelmänä ryhmäkehityskeskustelun ja osallistanut työyhteisöä yhteiseen kehittämiseen. Oma osaamiseni työhyvinvoinnin edistämässä työyhteisön tarpeista lähtien on kehittynyt ja koen, että roolini työyhteisön kehittäjänä on vahvistunut.

7.4 Kehittämistyön merkitys

Näen työhyvinvoinnin tärkeänä osana organisaation henkilöstöjohtamista. Hyvinvoiva työyhteisö kokee työn imua ja motivaatio työn tekemiseen on suuri. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on työntekijöiden hyvinvointi työssä. Tutkimusten mukaan, kun työntekijä voi hyvin, se auttaa myös organisaatiota saavuttamaan tuottavuutta ja tuloksia sekä se vaikuttaa positiivisesti yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn. Haasteena kuitenkin näyttäytyy se, millä keinoilla organisaatio pystyy houkuttelemaan henkilöstöä, jolla on sopivaa ja oikeaa osaamista, ja miten se pystyy säilyttämään heidät palveluksessaan. (Viitala 2021, 156-157, Kauhanen 2016, 17-18.)

Olen pohtinut viimeisen vuoden aikana omaa asemaani lähiesihenkilönä työhyvinvoinnin edistäjänä. Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat suuri osa työtämme lastensuojelun alalla. Lisäksi työhön liittyvät muutokset sekä työyhteisössä tapahtuvat muutokset lisäävät työhyvinvointiin osaltaan haasteita. Opinnäytetyönä toteutettu kehittämistyöprosessi on jatkumoa jo aiemmalle työlleni

työhyvinvoinnin arvioinnissa ja kehittämisessä, sillä olen aloittanut työhyvinvoinnin edistämisen ja kehittämisen organisaatiossa jo syksyllä 2022. Tekemääni aiempaan kehittämistyöhön on sisällytetty työhyvinvointisuunnitelman laatiminen ja työhyvinvointikyselyt.

On tärkeää hahmottaa, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden hyvinvoinnin kokemukseen. Työntekijän arvostuksen kokemus, työstä saatu palaute, mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja työyhteisön vuorovaikutuksen sujuvuus ovat tärkeitä asioita, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Koen, että henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä työpaikoilla. Viitala (2021, 161) tuo esille työhyvinvointia lisääviä keinoja, joita ovat mm. työntekijöiden osaamisen kehittämisen käytännöt, lähijohtaminen, työpanoksen kohdentaminen ja osallistamiseen liittyvät toimenpiteet. Organisaation kannattaa panostaa selkeiden tavoitteiden asettamiseen, työntekijöiden mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä ja työpaikan yhteisiin asioihin sekä työntekijöiden mahdollisuus kehittää omaa työtään ja osaamistaan, sillä ne kaikki lisäävät tunnetta työntekijän työn hallinnan tunteesta ja auttavat työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Organisaatio on saanut opinnäytetyöprojektin aikana työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen uuden työmenetelmän, joka mahdollistaa työryhmän työn arvioinnin, vahvuuksien näkemisen, saavutettujen tavoitteiden hahmottamisen ja työryhmän osaamisen kehittämisen. Työyhteisön hyvinvointi tarkoittaa toisen arvostamista, auttamista ja huomiointia. Arvostuksen osoittaminen ja arvostavan palautteen antaminen rakentavat pohjan hyvin toimiville työyhteisön keskinäisille suhteille. Työyhteisön sisäisellä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli yhteistyön sujumiseen ja työilmapiiriin. Esihenkilön tehtävänä on edistää työyhteisön keskinäisiä suhteita ja ratkaista mahdolliset työntekijöiden keskinäiset ongelmatilanteet. (Pirinen 2023, 310-311.)

Ryhmäkehityskeskustelu auttaa työryhmiä hahmottamaan toistensa rooleja ja tehtäviä työyhteisössä. Tukea antava työyhteisö tekee työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisön jäsenet luottavat avun saamiseen toisiltaan ja ilmapiiri näyttäytyy avoimena. Myöskään kenenkään työtä ei vähätellä tai arvostella. Työntekijöiden roolit ja vastuiden merkitys nähdään osana yhteistä kokonaisuutta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja yhteisiin toimintatapoihin. (Kehusmaa 2011, 116.) Toimivalla kehityskeskustelujärjestelmällä voidaan suunnata työntekijöiden huomiota ja mielenkiintoa tärkeiksi katsottuihin asioihin. Hyvin suunniteltu ja toimiva kehityskeskustelujärjestelmä tarjoaa voimavaroja koko organisaatiolle ja sen työntekijöille, sillä se mahdollistaa työssä kehittymisen ja organisaation toimintatapojen kehittämisen työntekijöiden omien kokemusten pohjalta. (Autio, Juuti & Wink 2010, 153-154.)

Tämä opinnäytetyöprosessi on liikkeelle laittava voima uudelle kehittämiselle, jota jatkan organisaatiossa. Tarkoituksena on jatkaa työskentelyä ryhmäkehityskeskustelujen parissa ja tutkia niiden vaikutusta pidemmällä aikavälillä organisaatiossa. Lisäksi tarkoituksena on kehittää tulevaisuudessa yksilökehityskeskusteluihin liittyviä käytäntöjä ja menetelmiä, jotta ne palvelevat työntekijää ja työnantajaa luonnollisella ja parhaimmalla mahdollisella tavalla tukien yksittäisen työntekijän työhyvinvointia.

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä: ChatGPT 2024. OpenAI. GPT-3.5. Käytetty tiivistelmässä kielen kääntämiseen, huhtikuu 2024. <https://chat.openai.com>.

LÄHTEET

Aaltonen, Suvi 2023. Ryhmäkehityskeskustelumallin luominen yhteisölähtöisen kehittämisen keinoin. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan ylempi tutkinto-ohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817385/aaltonen_suvi.pdf?sequence=2. Viitattu 6.4.2024.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Juvanes Print.

Autio, Veli Matti, Juuti, Pauli & Wink, Heini 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.

Baker, Amanda, Perreault, Dominique, Reid, Alain & Blanchard, Céline M. 2013. Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian psychology = Psychologie canadienne* 54(4), pp. 260-268. Doi:10.1037/a0034691. Viitattu 10.11.2023.

Bardy, Marjatta 2013. Lastensuojelun ytimissä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 4. uudistettu painos. Tampere: Juvanes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-853-7>. Viitattu 15.10.2023.

Cumello, Nita 2022. Well-being is foundational to the future of work. Thomson Reuters. Our Purpose 22.9.2022. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/our-purpose/well-being-is-foundational-to-the-future-of-work/>. Viitattu 25.4.2024.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuus virasto julkaisuaika tuntematon a. Työsuojelu sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. EU-OSHA. Euroopan unionin virasto. Verkkojulkaisu. <https://osha.europa.eu/fi/themes/health-and-social-care-sector-osh>. Viitattu 21.4.2024.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuus virasto julkaisuaika tuntematon b. Psykososiaalisia riskejä ja mielenterveyttä koskeva tutkimus. EU-OSHA. Euroopan unionin virasto. Verkkojulkaisu. <https://osha.europa.eu/fi/themes/psychosocial-risks-and-mental-health/research>. Viitattu 21.4.2024.

Fisher, Jen, Silverglate, Paul H., Bordeaux, Colleen & Gilmartin, Michael 2023. As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle. Artikkelit 20.6.2023. Verkkojulkaisu. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/workplace-well-being-research.html>. Viitattu 16.4.2024.

Hakala, Kaisa 2023. Lastensuojelutyöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja liiketoiminnan johtaminen. Metropolia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202303254147>. Viitattu 15.10.2023.

Hakanen, Jari 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste-verkkolehti 20.3.2017. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>. Viitattu 15.10.2023.

Halonen, Mervi 2022. Työhyvinvointi paranee yhdessä kehittämällä – seitsemän vaihetta. Työterveyslaitoksen blogi 5.5.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyohyvinvointi-paranee-yhdessa-kehittamalla-seitseman-vaihetta>. Viitattu 12.4.2024.

Heikkinen, Hannu L. T. & Kaukko, Mervi 2023. Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere: Vastapaino.

Hietala, Outi, Kinnunen, Seija, Kauppila, Reijo & Karjalainen, Jarno 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittäminen työntekijöiden ja johdon näkökulmasta. Osallisuuden, oppimisen ja ammatillisen kasvun mahdollisuuksia. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen työpaperi 26/2018. Verkkojulkaisu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-088-4>. Viitattu 13.4.2024.

Hietala, Harri, Kaivanto, Keijo & Pystynen, Johanna 2022. Esihenkilön käsikirja 2022. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoffrén, Annina 2020. Työssä oppiminen osana työhyvinvointia -pitkäaikaisten työntekijöiden kokemuksia työssä oppimisesta ja työhyvinvoinnista. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020091869998>. Viitattu 13.4.2024.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Katajala, Liisa 2021. Työhyvinvointi lastensuojelutyössä. Työn kuormittavuus ja sen ehkäiseminen. Kandidaatin tutkielma. Sosiaalityö. Avoin Yliopisto. Jyväskylän Yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202105313316>. Viitattu 15.10.2023.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämishojelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT 2022. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Verkkojulkaisu. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelutyohyvinvointi>. Viitattu 15.10.2023.

Laine, Susanna & Leskinen, Maarit 2012. Ryhmäkehityskeskustelu sosiaali- ja terveystalouden moniammatillisissa työyhteisöissä. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205117602>. Viitattu 21.10.2023.

Lalli, Emilia 2023. Johtamisen vaikutus lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Pdf-tiedosto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/146446/LalliEmilia.pdf?sequence=2>. Viitattu 7.4.2024.

Lappalainen, Nina julkaisu-aika tuntematon. Työn kehittäminen yhdessä on parasta työhyvinvointia. ProInnon blogi. <https://proinno.fi/ajankohtaista/blogit/tyon-kehittaminen-yhdessa-on-parasta-tyohyvinvointia/>. Viitattu 12.4.2024.

Lehtinen, Satu 2021. Millä taidoilla pärjää työelämässä 2030-luvulla? Työpiste-verkkolehti 4.5.2021. Artikkelit. <https://www.ttl.fi/tyopiste/milla-taidoilla-parjaa-tyoelamassa-2030-luvulla?>. Viitattu 13.4.2024.

Leskelä, Miia 2023. Organisaation työhyvinvointisuunnitelma 2024. Organisaation yksityisessä käytössä.

Lindholm, Tommi, Pajunen, Riikka & Salminen, Jari 2012. Keskustelu ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.

Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras päivä. Helsinki: J-Impact.

Litchfield, Paul, Cooper, Cary, Hancock, Christine ja Watt, Patrick 2016. Work and Wellbeing in the 21st Century. International journal of environmental research and public health, Vol.13 (11), p.1065. <https://www.mdpi.com/1660-4601/13/11/1065>. Viitattu 10.11.2023.

Lizano, Erica Leeanne, He, Amy S. & Leake, Robin 2021. Caring for our child welfare workforce: A holistic framework of worker well-being. Human service organizations: Management, leadership & governance 2021, vol. 45, no. 4, 281-292. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1932658>. Viitattu 16.4.2024.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Mäkinieniemi, Jaana-Piia, Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2022. Miten Suomi voi-tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä. Työterveyslaitos. Pdf-tiedosto. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/3557>. Viitattu 10.10.2023.

Mäkisalo, Merja 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nurmela, Sakari 2024. Talentia – työolobarometri 2024. Helsinki. Pdf-tiedosto. https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2024/03/talentia_tyoolobarometri_2024_yhteenveto.pdf. Viitattu 7.4.2024.

Penttinen, Essi 2024. Työssä oppiminen ja työhyvinvointi terveydenhuollon henkilöstön kokemana. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202402201957>. Viitattu 14.4.2024.

Pirinen, Helka 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Puusa, Anu & Reijonen, Helen 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress.

Raki, Nina 2013. Ryhmäkehityskeskustelu työmotivaation edistäjänä. Case: Omnia. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013060412852>. Viitattu 21.10.2023.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rytikangas, Iina 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari Oy.

Savonia Ammattikorkeakoulu 2024. Opetussuunnitelma. Mielenterveys- ja päihdetyön kehittäjä (YAMK). <https://opinto-opas.peppi.savonia.fi/10890/fi/10887/16811/841>. Viitattu 14.4.2024.

Schaupp, Marika, Koli, Annarita, Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho Arja 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Simonen, Leena 2017. Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittäminen – työntekijöiden kokemuksista toimivuudesta. Kehittämistyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704194930>. Viitattu 28.10.2023.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos. Kuopio: Unipress.

- Suutala, Sampo, Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2023. Miten Suomi voi? – tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Työterveyslaitos. Pdf-tiedosto. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/6881>. Viitattu 10.10.2023.
- Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Talentia Pohjois-Pohjanmaa ry 2020. Lastensuojelun työhyvinvointi Pohjois-Pohjanmaalla. Raportti jäsenkyselyn tuloksista. Pdf-tiedosto. <https://www.talentia.fi/pohjois-pohjanmaa/wp-content/uploads/sites/14/2021/02/Lastensuojelun-tyontekijoiden-tyohyvinvointi.pdf>. Viitattu 15.10.2023.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018. Yhteiskehittäminen. Verkkojulkaisu. <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalisen-kuntoutuksen-opas/yhteiskehittaminen>. Viitattu 13.4.2024.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissuosiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Verkkojulkaisu. Tampere: Juvenes Print. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 12.4.2024.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon a. Työhyvinvoinnin kartta. Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. <https://research.tuni.fi/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-kartta/>. Viitattu 15.10.2023.
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon a. Työhyvinvoinnin kartta. Kuva. Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://research.tuni.fi/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-kartta/>. Viitattu 15.10.2023.
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä julkaisuaika tuntematon b. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. <https://www.tyohyvinvointi.fi>. Viitattu 15.10.2023.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>. Viitattu 10.10.2023.
- Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Viitala, Riikka 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuorinen, Tero & Huikkola, Tuomas 2023. Strategiakirja 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.
- Ylisassi, Hilikka, Seppänen, Laura, Heikkilä, Heli & Vesio, Miila 2021. Osallistavalla kehittämisellä ja kokeilujen arvioinnilla käytäntöjen uudistamista ja kehittämistoimijuutta. Lähityön ja sähköisen asioinnin kehittämiskokeilut vankilatyössä. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 1/2021. Pdf-tiedosto. https://www.rikosseuraamus.fi/material/collections/20210927082906/7TcxZa7VJ/1_2021_Osallistavalla_kehittamisella_ja_kokeilujen_arvioinnilla_kaytantojen_uudistamista_ja_kehittamistoiminta_WEB.pdf. Viitattu 13.4.2024.

LIITE 1: OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄ TIEDOTE

Hei!

Nyt on mahdollisuus kehittää työhyvinvointiin liittyviä asioita!

Opiskelen Savonia Ammattikorkeakoulussa Mielenterveys- ja päihdetyön kehittäjä YAMK-tutkintoa. Tutkintoon kuuluvan opinnäytetyön olen saanut luvan toteuttaa yrityksessämme työyhteisömmme työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Toteutan opinnäytetyöprojektin ”Ryhmäkehityskeskustelujen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa”. Projekti sisältää mallin luomisen ryhmäkehityskeskustelujen pitämiseen sekä ryhmäkehityskeskustelun toteuttamisen työyhteisössämme helmikuussa 2024.

Ryhmäkehityskeskustelun jälkeen on tarkoituksena kerätä anonymi palaute koskien osallistujien kokemuksia ja tuntemuksia ryhmäkehityskeskusteluun liittyen, joka on projektin tutkimuksellinen osuus.

Opinnäytetyöprojektin tarkoituksena on selvittää, voisiko ryhmäkehityskeskustelu toimia työhyvinvointia tukevana menetelmänä ja työyhteisön sisäisten asioiden kehittämistä yksilökehityskeskustelun rinnalla. Työn tavoitteena on luoda yritykselle malli ryhmäkehityskeskustelun toteuttamiseen. Tavoitteena on myös, että ryhmäkehityskeskustelu tulisi säännöllisesti toteutettavaksi menetelmäksi työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, mikäli se koetaan osallistujista hyödyllisenä menetelmänä.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus, joka koskee työyhteisöä, pitää sisällään anonymin palauteaineiston keräämisen ja analysoinnin, jota varten pyydän jokaista täyttämään tämän sähköpostin liitteenä olevan suostumuslomakkeen opinnäytetyöhön osallistumisesta ja palauttamaan sen minulle 31.1.24 mennessä. Palautetut suostumuslomakkeet säilytetään hallussani lukollisessa arkistossa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Ryhmäkehityskeskusteluun liittyvä anonymi palaute kerätään sähköisesti, saadut vastaukset tulostetaan analysointia varten ja säilytetään hallussani lukollisessa arkistossa. Vain palautteen avulla voin arvioida menetelmän soveltuvuutta työyhteisössä. Kerätty aineisto tuhoetaan keväällä 2024, kun opinnäytetyöraportti on hyväksytty. Opinnäytetyön aikana ja tutkimukseen liittyen en tule keräämään osallistujilta minkäänlaisia henkilötietoja eikä palautevastauksia voida yhdistää lähettäjään.

Lähetän lähempänä ryhmäkehityskeskustelun toteutumista kaikille työryhmän jäsenille ohjeet valmistautumiseen.

Voit rohkeasti kysyä minulta lisätietoja halutessasi projektiin liittyen! ☺

Ystävällisesti, Miia Leskelä

miia.leskela@edu.savonia.fi

LIITE 2: SUOSTUMUSLOMAKE

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Opinnäytetyön aihe: Ryhmäkehityskeskustelujen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa
Opinnäytetyön tekijä: Miia Leskelä, Savonia Ammattikorkeakoulu
Ohjaava opettaja: Pirjo Pehkonen, Savonia Ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön toteutus ja aineiston keruu: Ryhmäkehityskeskustelu ja siitä anonymisti kerättävä sähköinen palaute.

Ymmärrän, että opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa keskeyttää osallistumiseni. Jos keskeytän tutkimukseen osallistumiseni, siihen mennessä osaltani kerättyä aineistoa käytetään tutkimuksessa. Olen saanut riittävästi tietoa toteutettavasta opinnäytetyöstä sekä siihen liittyvästä aineiston keruusta. Olen saanut riittävästi tietoa tietosuojaan liittyvistä asioista koskien aineiston keruuta.

___/___/2024

Opinnäytetyöhön osallistujan allekirjoitus

LIITE 3: OPINNÄYTETYÖN TIETOSUOJAILMOITUS



**OPINNÄYTETYÖHÖN LIITETTÄVÄ
TIETOSUOJASELOSTE/-ILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus
13 ja 14 artiklat
Laatimispäivä: [10.11.2023]**

Tietoa tutkimukseen osallistuvalla

Olet osallistumassa Savonia-ammattikorkeakoulussa tehtävään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 14 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Nimi: Miia Leskelä

Osoite:

Puhelinnumero:

Sähköpostiosoite: miia.leskela@edu.savonia.fi

2. Kuvaus tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tutkimukseen osallistumisesta kerätään suostumuslomake, jossa on näkyvissä osallistujan etu- ja sukunimi. Suostumuslomaketta ei käytetä tutkimuksessa. Suostumuslomakkeella henkilö ilmoittaa suostumuksensa osallistumisesta opinnäytetyöhön ja tutkimukseen.

Tutkimukseen liittyen ei kerätä henkilötietoja, joista osallistujat voitaisiin tunnistaa. Tutkimukseen liittyvään kyselyyn vastataan anonyymista eikä vastausta voida yhdistää kenenkään. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, koetaanko ryhmäkehityskeskustelu työhyvinvointia tukevaksi menetelmäksi työyhteisössä.

3. Tutkimuksen suorittajat

Miia Leskelä.

4. Tutkimuksen nimi ja tutkimuksen kestoaika

Tutkimuksen nimi: Ryhmäkehityskeskustelujen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa

Henkilötietojen käsittelyn kesto: Suostumuslomake, jossa näkyy osallistujan nimi, säilytetään kevään 2024 loppuun, kunnes tutkimusraportti on hyväksytty.

Anonyymisti palautettuja vastauksia säilytetään kevään 2024 loppuun, kunnes tutkimus on saatettu loppuun, raportoitu ja hyväksytty.

5. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään yleisen tietosuojasetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella.

Henkilötietojen käsittelyperusta tässä tutkimuksessa on

tutkittavan suostumus

tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

6. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimukseen liittyen ei kerätä minkäänlaista henkilötietoja sisältävää aineistoa.

7. Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

8. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Anonyymi arviointi kerätään Microsoft Forms:ia käyttäen. Microsoft Forms noudattaa FERPA- ja BAA-suojausstandardeja.

9. Tietojen siirto tai luovuttaminen edelleen

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Tutkimukseen liittyviä muita tietoja ei luovuteta tai siirretä mihinkään.

10. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Tutkimukseen liittyviä muita tietoja ei luovuteta tai siirretä mihinkään.

11. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Kirjalliset suostumuslomakkeet liittyen tutkimukseen osallistumisesta säilytetään tutkijan hallussa lukollisessa arkistossa.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta

muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Aineisto analysoidaan suorien tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

12. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusrekisteri hävitetään

Tutkimusrekisteri arkistoidaan:

ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa:

Anonyymi tutkimusaineisto säilytetään tutkijan hallussa lukollisessa arkistossa kevään 2024 loppuun, kunnes raportti on hyväksytty.

13. Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavan yhteystiedot

Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava on hallinnon suunnittelija Mervi Hätinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@savonia.fi

Savonian tietosuojavastaavalta saat tietoa mm. tietojärjestelmien suojauksista, tietojärjestelmä- ja rekisteriselosteista ja muista tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvistä menettelyistä.

14. Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
- c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen veloitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista
- c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai

puolustamiseksi. Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuojasetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja(at)om.fi

LIITE 4: PALAUTEKYSELY

Palautekysely

Minkälaista hyötyä ryhmäkehityskeskustelusta mielestäsi oli?

Käsiteltiinkö keskustelussa mielestäsi tärkeitä aiheita?

Minkälaisia asioita olisit toivonut keskustelussa käsiteltävän?

Saitko oman äänesi kuuluviin keskustelussa?

Millaisena koit työryhmän vuorovaikutuksen?

Auttoiko keskustelu sinua hahmottamaan työryhmän vahvuuksia, kehittämistarpeita, toimintaa ja tavoitteita?

Millä tavalla ryhmäkehityskeskustelu mielestäsi tuki oman työsi toteuttamista?

Millaisena koit ryhmädynamiikan keskustelun aikana?

Koetko, että ryhmäkehityskeskustelu voisi toimia työyhteisön työhyvinvoinnin vahvistamisessa säännöllisesti toteutettuna pitkällä aikavälillä?

Koetko, että ryhmäkehityskeskustelu olisi sopiva menetelmä työyhteisön toiminnan ja tavoitteiden sekä kehittämistarpeiden esiin tuomiseen ja arvioimiseen?

Millä tavalla koet ryhmäkehityskeskustelun toimivan työhyvinvointia tukevana menetelmänä?

LIITE 5: TUTKIMUSAINEISTON SISÄLLÖN ANALYYSI

Aineiston pelkistäminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
<p>Ryhmäkehityskeskustelusta oli hyötyä niin, että se kehittää omaa osaamista.</p> <p>Koin, että keskustelut olivat mielenkiintoisia ja ne kehittivät työyhteisöä.</p> <p>Ryhmäkehityskeskustelu selkeytti kehittämistä.</p> <p>Oppii näkemään muitakin toimintatapoja.</p> <p>Ymmärsi paremmin toisten vahvuuksia.</p> <p>Ryhmäkehityskeskustelu antoi lisää perspektiiviä</p> <p>Sama näkemys vahvistui.</p>	<p>Kehittää omaa osaamista.</p> <p>Kehittää työyhteisöä.</p> <p>Selkeyttää kehittämistä.</p> <p>Näkee erilaisia toimintatapoja.</p> <p>Ymmärtää toisten vahvuuksia.</p> <p>Lisäsi perspektiiviä.</p> <p>Sama näkemys vahvistui.</p>
<p>Keskustelut avasivat asioihin uusia näkökulmia.</p> <p>Tällaiset ryhmäkeskustelut varmasti mm. selkeyttävät yhteisiä toimintatapoja.</p> <p>Ryhmäkehityskeskustelu selkeytti ajatuksia ja toimintaa.</p> <p>Koko henkilöstö mietti ja pohti asioita.</p> <p>Keskustelu auttoi hahmottamaan työryhmän vahvuuksia, kehittämistarpeita, toimintaa ja tavoitteita.</p> <p>Keskustelussa olisi tullut käydä läpi erilaisten työkokemusten kautta tulleita työtapoja.</p>	<p>Uusien näkökulmien avautuminen.</p> <p>Yhteisten toimintatapojen selkeytyminen.</p> <p>Ajatusten ja toimintojen selkeytyminen.</p> <p>Henkilöstön yhteinen pohdinta.</p> <p>Työryhmän vahvuuksien, kehittämistarpeiden, toiminnan ja tavoitteiden hahmottaminen.</p> <p>Työkokemuksen tuomien työtapojen merkitys.</p>
<p>Koin, että kaikki aiheet olivat tärkeitä ja niistä syntyi hyviä keskusteluja.</p>	<p>Syntyi hyviä keskusteluja.</p> <p>Aiheet tärkeitä.</p>
<p>Aiheet olivat mielestäni ajankohtaisia ja tärkeitä.</p> <p>Asiat, joita käytiin läpi, olivat oikeita.</p>	<p>Aiheet ajankohtaisia ja tärkeitä.</p> <p>Asiat oikeita.</p>

<p>Kaikilla oli mahdollisuus tuoda tärkeät keskustelun aiheet esiin.</p> <p>Sain oman ääneni kuuluviin.</p>	<p>Kaikilla oli mahdollisuus tuoda tärkeät asiat esiin.</p> <p>Oman äänen esiin tuominen.</p>
<p>Koin ryhmädynamiikan hyvänä.</p> <p>Kaikki keskustelivat ja kaikille oli keskustelussa tilaa.</p> <p>Vuorovaikutus vaatii vielä ryhmäytymistä.</p> <p>Työryhmän vuorovaikutus oli avointa, onnistunutta ja hyvää.</p>	<p>Ryhmädynamiikka hyvä.</p> <p>Kaikki keskustelivat.</p> <p>Kaikille oli tilaa.</p> <p>Tarvitaan ryhmäytymistä.</p> <p>Vuorovaikutus oli avointa.</p>
<p>Koen, että ryhmäkehityskeskustelu voi toimia työyhteisön työhyvinvoinnin vahvistamisessa säännöllisesti toteutettuna.</p> <p>Koen, että ryhmäkehityskeskustelu on sopiva menetelmä työyhteisön toiminnan ja tavoitteiden sekä kehittämistarpeiden esiin tuomiseen ja arvioimiseen.</p>	<p>Ryhmäkehityskeskustelu voi toimia työhyvinvoinnin vahvistamisessa.</p> <p>Ryhmäkehityskeskustelu toimii toiminnan, tavoitteiden ja kehittämistarpeiden esiin tuomisessa ja arvioimisessa.</p>
<p>Keskustelussa oli liian monta vaihetta, vähemmän asioita ensi kerralla, esim. mikä on vahvuus ja mitkä ovat heikkoudet.</p> <p>Toisella kerralla ympäristön uhat ja mahdollisuudet.</p>	<p>Liian monta vaihetta kerralla.</p>
<p>Ryhmäkehityskeskustelusta saadaan erilaisia toimintatapoja yhteiseen keskusteluun.</p> <p>Ryhmäkehityskeskustelussa ääni pääsee paremmin esille ja tehtävien ansiosta jokainen yksilö joutuu miettimään tarkemmin toimintaansa.</p> <p>Ryhmäkehityskeskustelussa kaikki ovat paikalla.</p> <p>Ryhmäkehityskeskustelussa pienemmässä ryhmässä keskustelu pysyy aiheessa ja kaikki kertovat vapaammin asioita.</p>	<p>Erilaiset toimintatavat jaetaan.</p> <p>Kaikkien ääni kuuluviin.</p> <p>Kaikkien osallistuminen.</p> <p>Kaikki ovat paikalla.</p> <p>Ryhmän avoimuus.</p>

Uskon, että tällaisilla keskusteluilla on positiivinen vaikutus mm. työyhteisön ilmapiiriin ja se tukee työhyvinvointia.	Ryhmäkehityskeskustelulla positiivinen vaikutus ilmapiiriin. Ryhmäkehityskeskustelu tukee työhyvinvointia.
--	---

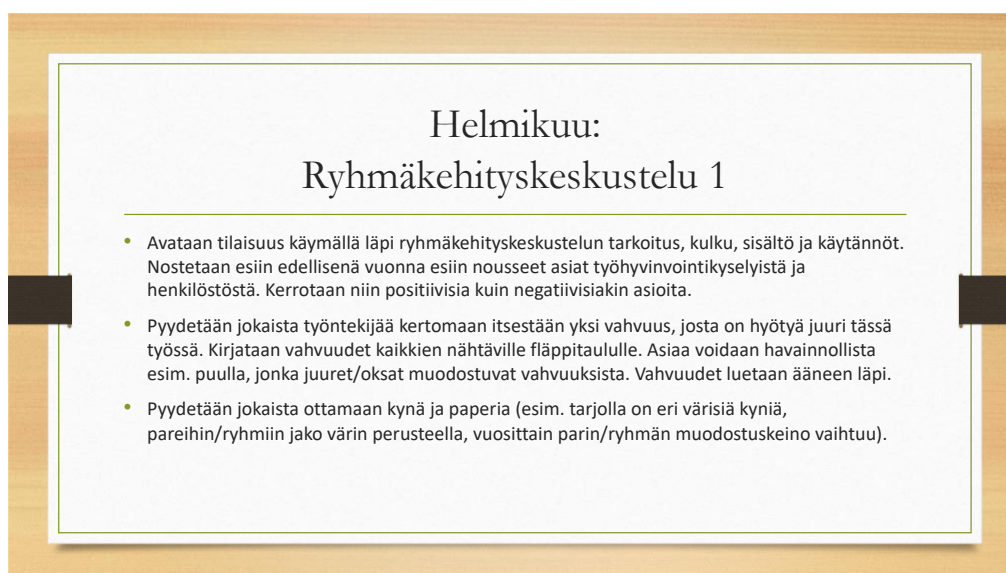
Aineiston ryhmittely ja käsitteellistäminen

Alaluokka	Yläluokka
Oman osaamisen kehittäminen. Työyhteisön kehittäminen.	Työyhteisön yhteinen kehittäminen.
Toisilta oppiminen.	
Asioiden selkeytyminen. Toisilta oppiminen. Työyhteisön toimintatavat.	Oppiminen
Kommunikoinnin merkitys.	Kommunikointi
Onnistunut ryhmädynamiikka.	Vuorovaikutus
Ryhmäytymisen merkitys.	
Toimintatapojen jakaminen. Osallistuminen. Sisällön merkitys	Yhteinen oppiminen.
Työhyvinvoinnin vahvistaminen.	Työhyvinvoinnin kehittyminen.

Aineiston pääluokat ja yhdistävä luokka

Pääluokka	Yhdistävä luokka
Yhteinen kehittäminen	Ryhmäkehityskeskustelussa mahdollistuvat tekijät.
Oppiminen	
Sosiaalinen vuorovaikutus	
Työhyvinvointi	

LIITE 6: RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUN MALLI



Ryhmäkehityskeskustelu 1

Seuraavaksi ohjeistetaan parit keskustelemaan seuraavista aiheista; (kirjattu fläppitauluun näkyville kysymykset) 20 min.

- Mikä on työryhmän perustehtävä, tavoite
- Missä olemme onnistuneet
- Mitkä ovat ryhmän vahvuudet
- Mikä on ollut haasteellista
- Millaisia positiivisia asioita eri sidosryhmät (asiakkaat, yhteistyötahot) ja ympäristö tuovat/tarjoavat meille?
- Millaisia riskejä ympäristöstä tulee, jotka vaikuttavat työhömmme?

Ryhmäkehityskeskustelu 1

SWOT-analyysi

Parien keskustelun jälkeen käydään syntyneitä ajatuksia läpi SWOT-analyysin avulla, joka auttaa hahmottamaan ja kokoamaan asiat. SWOT-analyysi koostuu vahvuuksista (S), heikkouksista (W), mahdollisuuksista (O) ja uhkista (T). 10-15 min.

Parien tuottamat asiat kootaan ja kirjataan SWOT-työkaluun seinälle kaikkien nähtäville.

SWOT-analyysi

Perustehtävä:

Yrityksen sisäiset asiat

Vahvuudet
(onnistumiset, vahvuudet)

Heikkoudet
(haasteet, kehittämistarpeet, miten voidaan lieventää ja välttää tai poistaa?)

Ulkoinen ympäristö

Mahdollisuudet
(millaisia positiivisia asioita ympäristö, sidosryhmät tarjoavat?)

Uhat
(millaisia riskejä, uhkia ympäristöstä tulee, jotka vaikuttavat työhön, miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi?)

Ryhmäkehityskeskustelu 1

SWOT-analyysin purku

- Asioiden koonnin jälkeen yhteinen keskustelu, miten haasteita ja heikkouksia voitaisiin lieventää, miten voimme poistaa/lieventää ympäristön uhkia ja voidaanko näissä hyödyntää jotakin erityisosaamista, jota jollakulla on.
- Yhteisen keskustelun päätteeksi sovitaan, mihin asioihin meidän tulee kiinnittää huomiota tulevan vuoden aikana ja millä tavalla se tehdään, milloin sitä arvioidaan ja miten työryhmä on onnistunut toteuttamaan sovitut asiat.

Toukokuu:

Seurantakeskustelu

Tavoitteiden saavuttamista ajatellen keskustelua käydään seuraavien kysymysten kautta;

- Onko muutosta tapahtunut, ja jos on, niin millä tavalla?
- Jos muutosta ei ole tapahtunut, mikä tähän on ollut syytä?
- Jatkammeko samalla tavalla tästä eteenpäin vai muutammeko sovituita keinoja jollakin tavalla?

Otetaan käyttöön ryhmäytymistä tukeva menetelmä:

Työyhteisölle lähetetään linkki ennen yhteistä tapaamista, jossa he saavat täyttää persoonaprofiloinnin itsestään ja lähettää tuloksen henkilöstövastaavalle. Yhteisessä neuvottelussa vetäjä kertoo persoonien vaikutuksessa työyhteisössä ja avaa eri persoonien kuvaukset. Työryhmän persoonat siirtyvät istumaan vierekkäin, kenellä on samanlainen persoona. Kun kaikki persoonat on käyty läpi, käydään yhteistä keskustelua siitä, millä tavalla eri persoonat näyttäytyvät juuri tässä ryhmässä ja kuinka eri persoonien vahvuuksia voidaan hyödyntää työssä.

Syyskuu:

Ryhmäkehityskeskustelu 2

- Työryhmille laitetaan viikkoa ennen sähköpostitse ohjeistus ryhmäkehityskeskusteluun valmistautumiseen.
- Tilaisuuden avaus; käydään läpi ryhmäkehityskeskustelun kulku, sisältö ja käytännöt. Käydään läpi edellisessä keskustelussa asetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen yhteisellä keskustelulla.
- Tilaisuutta jatketaan laatimalla yhdessä työryhmän osaamiskartta. Käydään läpi työryhmän nykyinen osaaminen ja kootaan se fläppitauluun. Yhteistä keskustelua käydään siitä, millaista osaamista mahdollisesti tarvitaan tulevaisuudessa ja kuinka se voidaan saavuttaa. Yhteinen sopiminen osaamisen kehittämistä ja sen keinoista sekä aikataulusta.